

**BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**A projekttervezés elméletének és gyakorlati  
megvalósításának összehasonlítása egy konkrét  
projekt elemzésén keresztül**

**Belső konzulens: Lambertné Katona Mónika**

**Külső konzulens: Deák Ferenc**

**Gyenis Kitti**

**Nappali tagozat**

**Közszolgálati szak**

**2015**



## NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Gyenis Kitti

Szak/szakirány: Közszolgálati szak

Neptun kód: LORSEC A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2015

A szakdolgozat pontos címe:

A projekttervezés elméletének és gyakorlati megvalósításának összehasonlítása egy konkrét projekt elemzésén keresztül

Belső konzulens neve: Lambertné Katona Mónika

Külső konzulens neve: Deák Ferenc

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

projekt, projektmenedzsment, pályázat, Európai Unió, együttműködés, projekttervezés

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított.**

*(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén kérjük a titkosítási kérelem egy eredeti példányát leadni: a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá,** hogy nem titkosított szakdolgozatomat a főiskola könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett - egy nem kizárólagos, időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik a nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2015.05.26.

.....*Gyenis Kitti*.....  
hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2015 MÁJ 26. ....

**Budapesti Gazdasági Főiskola**  
Gazdálkodási Kar Zalaegerszegi Könyvtára  
8900 Zalaegerszeg  
Gasparich u. 18/A.  
Adószám: 15329822-2-42

.....*[Signature]*.....  
könyvtári munkatárs

# Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Az Európai Unió hosszú távú fejlesztési céljai és finanszírozása</b> .....	<b>5</b>
2.1. A Lisszaboni szerződés és az Európa 2020 stratégia összehasonlítása.....	6
2.2.1. Az Európai Unió regionális politikája .....	13
2.3. Az EU hosszú távú költségvetése és forrásszerkezete .....	19
2.3.1. 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keret.....	22
<b>3. Európai Területi Együtműködési Programok lényege, jellemzői</b> .....	<b>25</b>
3.1. Területi- és Határmenti Együtműködési Programok bemutatása (határon átívelő, transznacionális és régiók közötti együtműködés) .....	26
3.1.1. Határon átnyúló együtműködési programok .....	26
3.1.2. Transznacionális együtműködési programok .....	30
3.1.3. Interregionális együtműködési programok .....	31
3.2. Területi- és Határmenti Együtműködési programok finanszírozása 2007-2013 és 2014-2020 költségvetési ciklus időszakában .....	33
<b>4. A projekttervezés elméletének és gyakorlati megvalósításának összehasonlítása</b> .....	<b>38</b>
4.1. A projekt elméleti megközelítése.....	38
4.2. „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt megvalósításának elemzése.....	41
4.2.1. A projekt bemutatása.....	41
4.2.2. Projekt életciklus, projektfolyamat.....	43
4.2.2.1. Projekt-előkészítés.....	45
4.2.2.2. Projekttervezés.....	49
4.2.2.3. Projekt megvalósítása – Implementáció .....	53
4.2.2.4. A projekt lezárása .....	57
4.2.2.5. Disszemináció – a projekt eredményeinek terjesztése és fenntartása.....	60
4.3. Konklúzió .....	61
<b>5. Összefoglalás</b> .....	<b>62</b>
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	<b>65</b>
<b>Ábrák és táblázatok jegyzéke</b> .....	<b>71</b>
<b>Mellékletek</b> .....	<b>72</b>

*“Mindenki tudja, hogy bizonyos dolgokat nem lehet megvalósítani, mígnem jön valaki, aki erről nem tud, és megvalósítja.”*

*/Albert Einstein/*

## **1.Bevezetés**

Magyarország 2004. május 1-jétől az Európai Unió teljes jogú tagja. Csatlakozásunk óta, évről évre egyre több uniós támogatás érhető el az egyes vállalkozások, önkormányzatok és a különböző társadalmi szervezetek számára. Ezeknek a hozzájárulásoknak az összege jelentősen több, mint amit az ország fizet az uniós költségvetésbe. Tehát Magyarország nettó haszonélvezője az Uniónak. Ez abból adódik, hogy az EU politikájában a „fejletlenebb” országok többet kapnak, mint amit befizetnek. Azonban amint elérik a fejlettnak mondható szintet, akkor már azok a tagállamok is több befizetést tesznek, mint amiben részesülnek. Ez az elv biztosítja a felzárkózás lehetőségét a fejletlenebb országok számára. A Magyarországra érkező források legnagyobb részét a kohéziós, azaz a gazdasági és társadalmi előrehaladást segítő támogatások alkotják. Ezek a pénzeszközök az Európai Unió pályázati rendszerén keresztül kerülnek felhasználásra például az infrastruktúrában, az oktatásban vagy az egészségügyben, esetleg a vállalkozások és a társadalmi szervezetek körében. A kohéziós politika immár nélkülözhetetlen az EU tagállamainak, melynek forrásaival egyre több projekt valósul meg.

Szakedolgozatom témájának választásakor törekedtem arra, hogy kapcsolatban álljon valamilyen uniós projekttel. Úgy gondolom, hogy Magyarország jövőjét, gazdasági és társadalmi fejlődését nagyban befolyásolják az Unió hozzájárulásaiból létrejövő projektek. Közzolgálati alapszakos hallgatóként szerettem volna mindenképp közintézmény által végrehajtott projektről írni. Ekkor jutott eszembe a „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt, melyről egy pályaválasztási kiállítás keretében hallottam először. Így felkerestem a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központját, mint a projekt egyik részvevő partnerét, hogy támogassa szakedolgozatom elkészítését.

A „Right Profession” projekt a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Programon belül valósult meg a 2007-2013-as programozási időszakban. Ez a program az Európai Területi Együttműködés keretében jött létre, mely a Kohéziós politika egyik fő célkitűzése. Ennek a kooperációnak az elsődleges célja, hogy megkönnyítse az országok közötti kommunikációt, tapasztalatcserét és az infrastruktúra fejlődését az Unió területén, mely során a tagállamok közösen határon átnyúló, transznacionális és interregionális együttműködési programokat dolgoznak ki.

Dolgozatom célja, hogy ezt a határon átnyúló projektet összehasonlítsam a szakirodalmak módszertani elemeivel, melynek során a következő kérdésekre keresem a választ:

- Vajon az elmélet mennyire állja meg a helyét a gyakorlatban?
- Az elméleti tudás mennyire készít fel a váratlan helyzetekre?
- A gyakorlat milyen buktatókat rejthet, amire a szakkönyvek nem figyelmeztetnek kellően?
- A szaktudás bizonyos hiánya mennyiben hátráltatja a gyakorlati megvalósítást?

A kérdésekre a választ deduktív kutatási módszer segítségével próbáltam megkeresni. Dolgozatom teljessége érdekében először betekintést nyújtok az Európai Unió hosszú távú céljaiba és finanszírozásába. Majd ismertetem az Európai Területi Együttműködési Programok lényegét, jellemzőit. Ezt követően pedig bemutatom a projekt megvalósításának folyamatait, összevetve az elméleti ismeretet a gyakorlattal. Végezetül kifejttem saját véleményemet, álláspontomat.

A szakdolgozatom elkészítésében szakirodalmak, internetes források és a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjának a „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekttel kapcsolatos anyagai, illetve a projekt megvalósításában résztvevő munkavállalóinak tapasztalatai voltak a segítségemre.

## 2. Az Európai Unió hosszú távú fejlesztési céljai és finanszírozása

Az Európai Bizottság 2014 márciusában, Brüsszelben elfogadott egy intézkedéscsomagot, melynek célja a hosszú távú finanszírozás ösztönzése, illetve Európa fenntartható gazdasági növekedésének támogatása. A Bizottság szerint nagymértékű hosszú távú beruházásokra lesz szükség az infrastruktúra, az új technológiák, az innováció, a K+F és a humántőke terén. Ezek a beruházások főként az Európa 2020 stratégia és a 2030-as éghajlat-változási és energetikai csomag keretében fognak megvalósulni. Becslések szerint legalább 1 billiárd eurót kell csak az uniós közlekedési, energetikai és távközlési hálózatokba beruházni a 2020-ig tartó periódusban. Európában a reálgazdaságot legfőképp a bankok finanszírozták, ám a gazdasági és pénzügyi válság hatására, a bankok hitelállományának csökkentése folytán kevesebb finanszírozás áll a gazdasági ágazat rendelkezésére. Mindenképp helyre kell állítani a fenntartható növekedés és a beruházások feltételeit, ami részben új módszerek keresésével jár a források hosszú távú beruházásokhoz való irányításához. E közlemény leszögezi azokat az intézkedéseket, amelyeket az Európai Unió a hosszú távú finanszírozás előmozdítása érdekében meghatározhat.<sup>1</sup>

Ezek az intézkedések 6 főcsoportra bonthatók:

- 1. a magán hosszú távú finanszírozási források mozgósítása,*
- 2. a közfinanszírozás hatékonyabb kiaknázása,*
- 3. az európai tőkepiacok fejlesztése,*
- 4. a közép- és kisvállalkozások finanszírozáshoz jutásának javítása,*
- 5. magánfinanszírozás vonzása az infrastruktúrához az Európa 2020 stratégia megvalósítása érdekében,*
- 6. a fenntartható finanszírozás szélesebb kereteinek fejlesztése.<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: A Bizottság ütemterve az európai gazdaság hosszú távú finanszírozási szükségletei biztosítására [online dok]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Megjelent: Sajtóközlemény, Brüsszel, 2014. március 27. Hozzáférés: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-320\\_hu.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-320_hu.htm)

<sup>2</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: A Bizottság ütemterve az európai gazdaság hosszú távú finanszírozási szükségletei biztosítására [online dok]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Megjelent: Sajtóközlemény, Brüsszel, 2014. március 27. Hozzáférés: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-320\\_hu.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-320_hu.htm)

## 2.1. A Lisszaboni szerződés és az Európa 2020 stratégia összehasonlítása

Az uniós gazdaságfejlesztés kereteit korábban a Lisszaboni Stratégia biztosította, ma pedig az Európa 2020 Stratégia, de vannak olyan kezdeményezések is, melyek a stratégiákon túl próbálják a tagállami gazdaságpolitikákat irányítani. Az egységes piac programja (1992) és a közös pénz bevezetése (1999) után a Lisszaboni Stratégia volt az európai gazdasági együttműködés következő nagy projektje, melynek megvalósítása 2000 és 2010 közé esett. Ezt a stratégiát 2000-ben a közép- és hosszú távú szempontok figyelembe vételével fogalmazták meg. A célkitűzések olyan világgazdasági helyzetben lettek meghatározva, amikor fellendülést jelzett minden gazdasági mutató, emellett az EU sikeresen bevezette a közös valutát. Így ebben az időszakban az Unió által kitűzött célok még reálisnak bizonyulhattak, azóta azonban kiderült, hogy a lisszaboni célok teljesítéséhez nem volt megfelelő háttér. Korábban az Unióban mindig egy-egy funkcionális gazdaságpolitikai területet illetően születtek reformtervek, azonban a Lisszaboni Stratégia tulajdonképpen az összes meghatározó gazdaságpolitikai területet érinti. Elsősorban a belső folyamatokra fókuszálva, csupán a globalizációs folyamatok pozitív vetületeit figyelembe véve próbált az Uniót érintő külső hatásokra reagálni. Új eleme, hogy több számszerűsíthető célkitűzést is tartalmaz, azonban ezekhez sokszor csalóka reményeket fűztek.<sup>3</sup>

Ilyen kvantitatív cél volt például:

- a 3%-os átlag GDP-növekedés,
- az összfoglalkoztatási arány (15 és 64 év közöttiek) 70%-ra és a nők foglalkoztatási rátájának 60%-ra növelése 2010-ig,
- az idősek (55 és 64 év közöttiek) foglalkoztatási arányának 50%-ra emelése;
- a fenntartható fejlődés elősegítése,
- a 3%-os GDP-arányos K+F kiadások elérésének, az üvegházhatást kiváltó gázok 8%-os csökkentése (kiotói Jegyzőkönyv) és a teljes foglalkoztatás megvalósításának célkitűzése.<sup>4</sup>

Továbbá a Stratégiában megtalálható minden olyan komponens, amely a modern növekedési elméletek jellegzetessége. Például a termelékenység növelése, a munkanélküliség csökkentése vagy a tudásba való befektetés. Ezzel jelentősen eltér az

---

<sup>3</sup> MOLDICZ Csaba: A változó Európai Unió: válságról válságra. Budapest: Typotex Általános Vállalkozási Főiskola, 2012. p. 125-131.

<sup>4</sup> MOLDICZ Csaba: A változó Európai Unió: válságról válságra. Budapest: Typotex Általános Vállalkozási Főiskola, 2012. p. 125-131.

eddig reformkísérletektől. Emellett a program végrehajtására bevezették az ún. nyitott koordinációt (open method of coordination – OMC). Ez azt jelenti, hogy a tagállamok rövid, közép- és hosszú távú célok elérését kitűző iránymutatókat fogadtak el, mennyiségi és minőségi mutatók rögzítésével. Ezek megvalósítására nemzeti programokat hoztak létre, amelyek végrehajtását jelentésekben ellenőrizték. Az OMC klasszikus „soft law”, vagyis az iránymutatókban meghatározott célkitűzések be nem tartását nem szankcionálják. Illetve a nyitott koordináció által a nem tagállami és nem közösségi szervek, intézmények is beleszólhattak a politika létrehozásába. Ráadásul a Lisszaboni Stratégia céljai a régi tagállamok adottságait figyelembe véve lettek kialakítva, így a célkitűzések az új tagállamok számára legtöbbször nem vagy csak részben használható.<sup>5</sup>

Mára már egyértelmű, hogy a Lisszaboni Stratégia nem érte el a hozzáfűzött reményeket, ezt a 2004-es Kok-jelentés is megerősítette. Tulajdonképpen 2005-ben a lisszaboni folyamat újragondolása következett be, melynek keretében a célkitűzéseket sikerült a növekedés és a foglalkoztatás céljaira szűkíteni. Hároméves periódusokat alakítottak ki a stratégián belül, illetve 14 fő mutatót határoztak meg a gazdaság strukturális fejlődésének mérésére. Emellett próbálták a Lisszaboni Stratégia más közös politikákkal való összehangolását erősíteni. Azonban 2008 és 2010 között ismét 10 célkiűzés szerepelt a stratégiában, ami nehezítette a program végrehajtását. A lisszaboni folyamat második felében rendszerint a jogilag nem kötelező, közös projekteket a Stratégiához csatolták, így a program mindinkább a „maradék politikák” gyűjtőhelyévé alakult át. 2008-ban már az Európai Tanács számára is látszott a Lisszaboni Stratégia újragondolásának, megújításának szükségessége. Ezt erősítette, hogy a 2008-2009-es világválság nagymértékben átalakította az európai gazdaságok fejlődésének esélyeit. Ezért 2009 novemberében az Európai Bizottság vitára bocsátott egy munkadokumentumot, ami már reagál a bekövetkezett világválság hatásaira, melyek közül a legsúlyosabb a munkanélküliség megnövekedése volt. A dokumentumra beérkezett reagálások alapján, 2010 júniusában az Európai Tanács keretében tartott ülésen hivatalos döntés született a stratégia folytatásáról, mely az Európa 2020 Stratégia elnevezést kapta. A Bizottság már ekkor megfogalmazta a fő pilléreket, melyek a

---

<sup>5</sup> MOLDICZ Csaba: A változó Európai Unió: válságról válságra. Budapest: Typotex Általános Vállalkozási Főiskola, 2012. p. 125-131.



stratégiába az intelligens, a fenntartható és az inkluzív növekedés formájában kerültek be.<sup>6</sup>

Az Európa 2020 stratégia a Lisszaboni Stratégiához hasonlóan öt kiemelt célkitűzés keretében határozza meg, hogy az Uniónak milyen eredményeket kell megvalósítania 2020 végére a kutatás és fejlesztés, az éghajlat-politika/energiaügy, az oktatásügy, a társadalmi befogadás, valamint a szegénység elleni küzdelem területén.<sup>7</sup>

Az uniós szintű célok a következők:

1. a foglalkoztatottság aránya érje el a 75%-ot a 20–64 évesek körében,
2. az EU GDP-jének 3%-át a K+F-re kell fordítani,
3. az éghajlatvédelem és a fenntartható energiagazdálkodás keretében az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának arányát az 1990-es szinthez képest 20%-kal kell enyhíteni, a megújuló energiaforrások rátáját pedig 20%-ra kell növelni, továbbá az energiahatékonyság szintjét 20%-kal kell javítani,
4. az oktatás területén pedig a korai iskolaelhagyók arányát 10% alá kell visszaszorítani, illetve el kell érni, hogy a 30 és 34 év közötti uniós állampolgárok legalább 40%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezzen.
5. küzdeni kell a szegénység és a társadalmi kirekesztés ellen, ennek keretében el kell érni, hogy legalább 20 millióval csökkenjen azok száma, akik nyomorban élnek és társadalmilag kitaszítottak, valamint akiknél valós veszélyt jelent a szegénység és a kirekesztődés.<sup>8</sup>

Ezen célok alapján mindegyik EU-tagállam **nemzeti célokat határoz meg**, hogy lemérhesse mekkora fejlődést ért el az uniós célkitűzések teljesítése tekintetében. Megvalósításukhoz uniós és tagállami intézkedések éppúgy szükségesek, illetve a közös célok összefüggnek és erősítik egymást. Például az egyre magasabb színvonalú oktatás hozzájárul a foglalkoztathatóság javulásához és a szegénység mérséklődéséhez. Az egyre növekvő kutatási-fejlesztési és innovációs tevékenységek és a hatékonyabb forrásfelhasználás hatására új munkahelyek jönnek létre, illetve Európa

---

<sup>6</sup> MOLDICZ Csaba: A változó Európai Unió: válságról válságra. Budapest: Typotex Általános Vállalkozási Főiskola, 2012. p. 125-131.

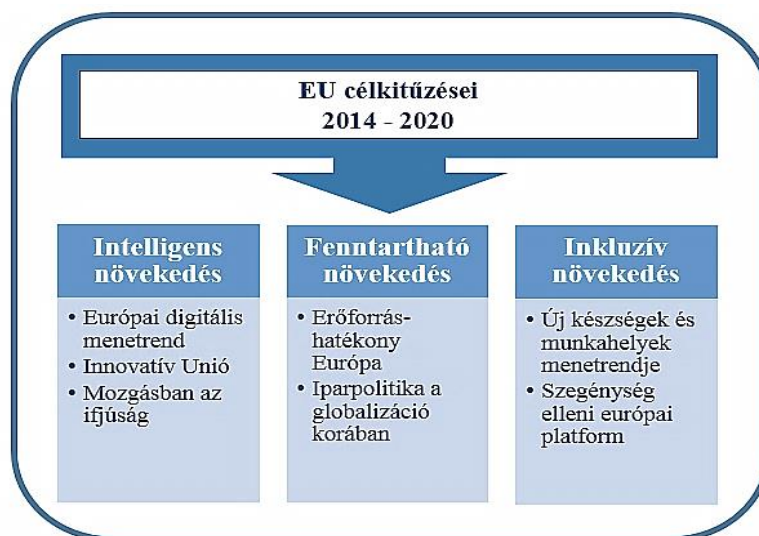
<sup>7</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európa 2020 stratégiáról dióhéjban [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.11.28. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_hu.htm)

<sup>8</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európa 2020 stratégia célkitűzése [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2015.02.10 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm)

versenyképesebbé válik. A környezetkímélő beruházások pedig elősegítik az éghajlatváltozás elleni küzdelmet.<sup>9</sup>

A célkitűzések jól jellemzik az unió három prioritását, azonban a Bizottság minden prioritási témakörben kiemelt kezdeményezéseket javasol a gazdasági növekedés és a foglalkoztatás előmozdítása érdekében.

1. számú ábra: Európa 2020 Stratégia kiemelt kezdeményezései



*Forrás:* saját szerkesztés [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_hu.htm) alapján (letöltés dátuma: 2015.04.20.)

Az „Innovatív Unió” kezdeményezés hozzájárul ahhoz, hogy az innovatív ötletekből a növekedést és a foglalkoztatást elősegítő termékek és szolgáltatások jöjjenek létre.

A „Mozgásban az ifjúság” az oktatási rendszerek tökéletesítését és a fiatal munkavállalók könnyebb elhelyezkedését támogatja. Az „Európai digitális menetrend” keretében a nagy sebességű internet kibővítésének felgyorsítására és az egységes digitális piac előnyeinek kiaknázására kerül sor. Az „Erőforrás-hatékony Európa” kezdeményezés elősegíti a gazdasági fejlődés és az erőforrások felhasználásának felosztását, az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé való mozdulást, a megújuló energiaforrások egyre fokozódó alkalmazását, a logisztika modernizálását és az energiahatékonyság serkentését. Az „Iparpolitika a globalizáció korában” hozzájárul a vállalkozások üzleti környezetének javulásához és a versenyképes, fenntartható ipari bázis kialakításához. Az „Új készségek és munkahelyek menetrendje” keretében a

<sup>9</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európa 2020 stratégia célkitűzése [online dok]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2015.02.10 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm)

munkaerőpiacok modernizálása, az emberek készségeinek egész életükön át való fejlesztése, és a munkaerő-piaci kínálat és kereslet egymáshoz való közeledése valósul meg. A „Szegénység elleni európai platform” a szociális és területi kohézió biztosítását célozza meg annak érdekében, hogy a szegény és társadalomból kirekesztett emberek méltóságban, a társadalom aktív tagjaiként élhessenek. Ennek a hét kiemelt kezdeményezésnek a betartása az Európai Uniónak és a tagállamainak is kötelező.<sup>10</sup>

Az Európa 2020 két pilléren alapul: a tematikus megközelítésen, mely a prioritásokat és a kiemelt célokat fogja egybe, illetve az országjelentéseken, mely olyan stratégiák kialakítását segíti, amik a tagállamokat a fenntartható növekedésre és államháztartáshoz való visszatérésre ösztönzi. Az EU az uniós prioritásokra és célkitűzésekre iránymutatásokat fogad el, továbbá országspecifikus ajánlásokat tesz a tagállamoknak (ezen ajánlások nem megfelelő teljesítése politikai figyelmeztetést von maga után). Az Európa 2020 megvalósítása és nyomon követése az európai szemeszter keretében valósul meg, továbbá jelentés készül róla a Stabilitási és Növekedési Paktumról szóló értékeléssel egy időben.<sup>11</sup>

## **2.2. Közös és közösségi politikák az EU-ban**

Az Európai Unió politikáinak általános fogalmát nem könnyű definiálni. A szakirodalmak az EU politikáit illetően többféle felosztást is alkalmaznak. Ezekből a felosztási módszerekből szeretnék néhányat kiemelni. A „Közpolitikák” 4 fő fajtáját már Theodore Lowi 1964-ben meghatározta - bár eredetileg az USA-ra vonatkozóan melyet az alábbi táblázat szemléltet.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: EURÓPA 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája [elektronikus dok.]. COM(2010) 2020 végleges. PDF fájl. Brüsszel, 2010.03.03. Hozzáférés: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:Hu:PDF>

<sup>11</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: EURÓPA 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája [elektronikus dok.]. COM(2010) 2020 végleges. PDF fájl. Brüsszel, 2010.03.03. Hozzáférés: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:Hu:PDF>

<sup>12</sup> Kende Tamás, Szűcs Tamás: Az Európai Unió politikái. Budapest, Osiris Kiadó, 2000. p. 12.

## 1. számú táblázat: Közpolitikák fajtái

fajta	lényege	példa
<b>Alkotmányozó</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legmagasabb szintű kormányzati tárgyalásokat igényelnek</li> <li>• alapvető szerződések kereteivel és más kulcsfontosságú kérdésekkel foglalkozó politikák</li> </ul>	közös kül- és biztonságpolitika
<b>Elosztó</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a tagállamok által befizetett összegeket az EU keretein belül, az adott politika közösen elfogadott elvei alapján osztják el egymás között</li> </ul>	közös mezőgazdasági politika
<b>Újraelosztó</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a gazdagabb régióktól a szegényebbek felé áramolnak a pénzforrások</li> </ul>	regionális politika strukturális és kohéziós alapjai
<b>Szabályozó</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adott szakterület részleges jogi szabályozását, uniós szintű harmonizálását célozza</li> <li>• formálásában az Európai Bizottság is fontos szerepet vállal</li> </ul>	fogyasztóvédelem

*Forrás:* saját szerkesztés Kende Tamás, Szűcs Tamás: Az Európai Unió politikái. Budapest, Osiris Kiadó, 2000. p. 12. alapján

Egy másik megközelítés szerint az integrációs alapszerződések rendszerbeli eltérése alapján megkülönböztethetünk közös politikákat, illetve közösségi politikákat. Eszerint a közös politikák állandó tényezőként értelmezhetőek, melyek az európai integráció alapjait képezik. Ilyenkor a Közösségnek kizárólagos joga van a döntések meghozatalában. Ilyen politika például a közös agrárpolitika vagy a közös kereskedelempolitika. Ezzel ellentétben, a közösségi politikák változó faktorként foghatók fel. Olyan közösségi tevékenységeket fejeznek ki, melyek a tagállamok ugyanazon területen folytatott közös politikáit egészítik ki. Ide tartozik például a versenypolitika, a foglalkoztatás és a szociális politika. Ez a szemlélet viszont nem igazán teszi egyértelműen elkülöníthetővé az egyes politikákat, illetve azok fontossági sorrendjét.<sup>13</sup>

Az Európai Unió és a tagállamok között a hatáskörök megoszlását eleinte az Unió három pilléren alapuló felépítése határozta meg.

<sup>13</sup> Konrád Márta, Vándor János: Az Európai Unió politikai rendszere, politikai folyamata és politikái. Budapest, Miniszterelnöki Hivatal, 2006. p. 11-12.

## 2. számú ábra: Az Európai Unió három alappillére



Forrás: saját szerkesztés [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/lisbon\\_treaty/ai0020\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/ai0020_hu.htm) (letöltés dátuma: 2015.04.15) alapján

Viszont számos hatáskör között átfedések voltak ebben a struktúrában. „Az első pillér keretében az Unió jogalkotási eljárásaival összhangban fogadták el a jogi aktusokat, míg a két másik pillér a tagállamok közötti kormányközi együttműködésen alapult.”<sup>14</sup>

Ám a Lisszaboni Szerződés felszámolta ezt a bonyolult szerkezetet. Régebben számtalan esetben ütköztek az EU és a tagállamok hatáskörei, viszont a pillérek feloszlata egyértelműsítette e hatáskörök közötti határokat. Az Európai Közösség helyébe az Európai Unió lépett, mely rendelkezik olyan jogalkotási felhatalmazással, amelyekkel a hatásköreit teljes körűen gyakorolhatja. Mindemellet az Unió is jogi személyiséget kapott - amivel idáig csupán a régi Közösség rendelkezett – így ezután szerződéseket köthet a hatáskörébe tartozó területek kapcsán. Továbbá az EU három fő kategóriába sorolja a hatásköröket az Európai Unió működéséről szóló szerződés (továbbiakban: EUMSZ) alapján. Ezek a kategóriák a következők:

- **kizárólagos hatáskörök** (EUMSZ 3. cikk): e területeken a tagállamok szerepe csupán a végrehajtásra korlátozódik, nem alkothatnak saját jogszabályt, kizárólag csak az Unió;
- **megosztott hatáskörök** (EUMSZ 4. cikk): e területen a tagállamoknak már van jogszabály alkotási joga, de csak abban az esetben, ha az EU még nem alkotott jogszabályt az adott témában;

<sup>14</sup> EUROPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: A hatáskörök Európai Unión belüli megosztása [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.25. Utolsó frissítés: 2013.03.23. Hozzáférés: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/lisbon\\_treaty/ai0020\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/ai0020_hu.htm)

- **támogató hatáskörök** (EUMSZ 6. cikk): e területen a tagállamoknak jogalkotási hatáskörük van ellentétben az Unióval, mely csak a tagállamok intézkedéseinek támogatására, összehangolására vagy kiegészítésére van hatásköre.

Ezenkívül adott területeken az EU különleges hatáskörökkel bír:

- a **gazdaság- és foglalkoztatáspolitikák összehangolása** (EUMSZ 5. cikk),
- a **közös kül- és biztonságpolitika** (Európai Unióról szóló szerződés 24. cikk),
- a „**rugalmassági záradék**” (EUMSZ 352. cikk.).

Az Unió a hatásköreit az Európai Unióról szóló szerződés 5. cikkében megadott három alapelv betartásával gyakorolja. A **hatáskör-átruházás elve** alapján az EU csak a Szerződésekben meghatározott hatáskörei keretében jár el. Az **arányosság elve** szerint az Unió hatásköreinek alkalmazása nem mutathat túl a Szerződések céljainak elérésénél. Illetve a **szubszidiaritás elv** mintájára a megosztott hatáskörök esetén az Európai Unió csak akkor avatkozik bele az irányításba, ha a tagállamoknál hatékonyabban tud eljárni.<sup>15</sup>

*„A hatásköröknek az Unió és a tagállamok közötti jelenlegi megosztása nincsen köbe vésvé. Az Unió hatásköreinek korlátozása vagy kiterjesztése azonban igen kényes kérdés, amelyhez az összes tagállam beleegyezésére és a Szerződések felülvizsgálatára van szükség.”<sup>16</sup>*

### 2.2.1. Az Európai Unió regionális politikája

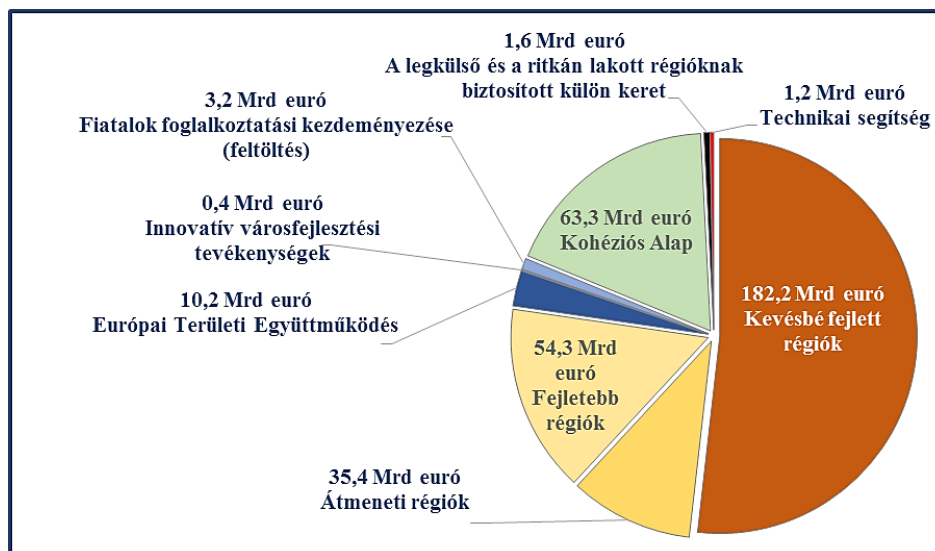
A regionális politikát a Római Szerződés említi először 1957-ben, majd 1958-ban létrehozták az Európai Szociális Alapot (továbbiakban: ESZA). 1975-ben az Európai Regionális Fejlesztési Alap (továbbiakban: ERFA) is megkezdte működését. A regionális politika jogalapját 1986-ban az Egységes Európai Okmány fektette le, majd 1988-ban az Unió a strukturális alapokat beépítette a kohéziós politikába. 1993-ban a Maastrichti szerződés hatására létrejött a Kohéziós Alap, a Régiók biztonsága és a szubszidiaritás elve. Az EU 1994 és 1999 között a regionális alapok forrásait a duplájára emelte, így már a költségvetésének az egyharmadára kiterjedt. Az uniós csatlakozásra készülő országok 2000-2004-ben már az ún. előcsatlakozási támogatási eszközök által

<sup>15</sup> EUROPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: A hatáskörök Európai Unión belüli megosztása [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.25. Utolsó frissítés: 2013.03.23. Hozzáférés: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/lisbon\\_treaty/ai0020\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/ai0020_hu.htm)

<sup>16</sup> EUROPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: A hatáskörök Európai Unión belüli megosztása [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.25. Utolsó frissítés: 2013.03.23. Hozzáférés: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/lisbon\\_treaty/ai0020\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/ai0020_hu.htm)

juthattak támogatásokhoz. A 2007-2013-as periódusban a költségvetés 347 millió euró volt, melynek 25%-át kutatásra és innovációra, 30%-át pedig a környezeti infrastruktúrára és a klímaváltozás elleni küzdelemre különítették el. A 2014-2020-as időszak keretében az Európai Unió 351,8 milliárd eurót fordít a regionális politika céljainak megvalósítására. Ez az érték a tagállami hozzájárulásokkal és a pénzügyi eszközök ösztönző hatásával várhatóan meghaladja majd az 500 milliárd eurót.

3. számú ábra: A kohéziós politika összesített forrásai 2014-2020 között

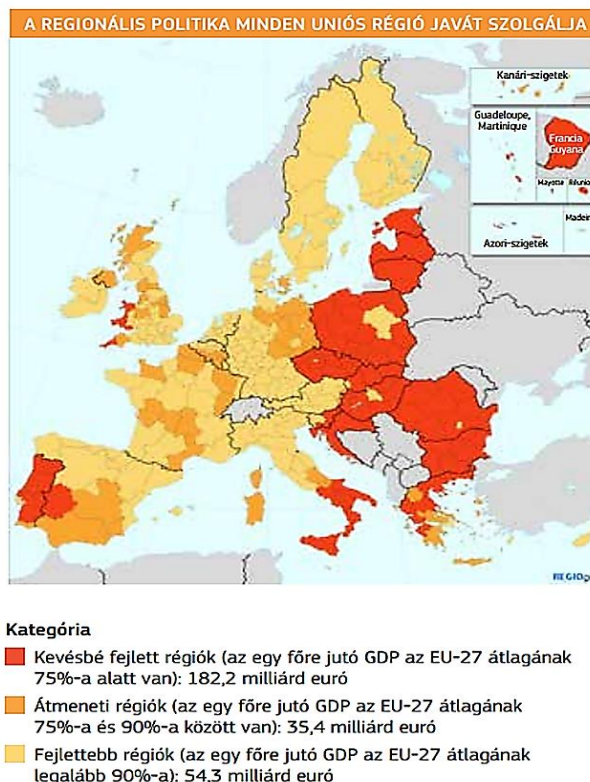


Forrás: saját szerkesztés [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48_hu.pdf) (letöltés dátuma: 2015.04.23.) alapján

Ebből az összegből támogatja az Unió a közlekedési és kommunikációs infrastruktúrák kiépítését, a gazdaság környezetkímélőbb termelésre való átállását, a kis- és középvállalatok innovatívabbá és versenyképesebbé válását, új és tartós munkahelyek megteremtését és az oktatási rendszer tökéletesítését, illetve hozzájárul egy befogadóbb társadalom kialakításához. Továbbá ösztönzi a tagállamokat, hogy saját nemzeti költségvetésükből társfinanszírozzák a projektek végrehajtását miközben bizalmat kelt a befektetőkben is. A regionális politika keretében a tagállamok közötti szolidaritás is megmutatkozik, hiszen a finanszírozás jelentős részét a kevésbé fejlett régiók vehetik igénybe. Ennek köszönhetően ezek a régiók is tovább fejlődhetnek csökkentve ezzel a tagállamok közötti és néhány tagállamon belül is jelentkező különbségeket.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Regionális politika: Az európai régiók és települések versenyképességének javításáért, a gazdasági növekedés fellendítéséért és a munkahelyteremtésért [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: az Európai Unió Kiadóhivatala, 2014. ISBN 978-92-79-41295-0  
Hozzáférés: [http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional\\_policy\\_hu.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional_policy_hu.pdf)

4. számú ábra:  
A 2014 és 2020 közötti időszakban támogatásra jogosult régiók kategóriái



Forrás: [http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional\\_policy\\_hu.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional_policy_hu.pdf) (letöltés dátuma: 2015.04.23.)

A régiók és a települések gazdasági növekedésének finanszírozására már számos alap áll rendelkezésre. Ilyenek például a strukturális alapok: az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) és az Európai Szociális Alap (ESZA), melyek támogatásából minden európai régió részesülhet. Ezek az alapok forrást biztosítanak a gazdasági és társadalmi szerkezetátalakításhoz, hogy csökkentsék a régiók közötti fejlettségbeli egyenlőtlenségeket.<sup>18</sup> Azonban különbséget kell tennünk a kevésbé fejlett, az átmeneti és a fejlettebb régiók között annak érdekében, hogy az Alapok finanszírozási aránya igazodjon a bruttó hazai termék (GDP) szintjéhez. A kevésbé fejlett régiók támogatása a kohéziós politikának továbbra is kulcsfontosságú eleme, melyek felzárkóztatása hosszú távú, kitaró munkát követel. Ebbe a csoportba azok a régiók tartoznak, amelyeknek az egy főre jutó GDP-je nem éri el az EU 27 tagországa átlagának a 75%-át. A fokozatosan csökkenő támogatási jogosultságok rendszere helyett az átmeneti régiók kategória került bevezetésre. Ez a kategória azokra a régiókra vonatkozik, amelyeknek az egy főre jutó

<sup>18</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Regionális politika: Az európai régiók és települések versenyképességének javításáért, a gazdasági növekedés fellendítéséért és a munkahelyteremtésért [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: az Európai Unió Kiadóhivatala, 2014. ISBN 978-92-79-41295-0  
Hozzáférés: [http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional\\_policy\\_hu.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional_policy_hu.pdf)



GDP-je az EU 27 tagországa átlagának 75–90%-a között helyezkedik el. A fejlettebb régiók kategóriába pedig azok a régiók tartoznak, amelyekben az egy főre jutó GDP meghaladja az EU 27 tagországa átlagának 90%-át. „Kiegészítésként egy külön védőháló kerül kialakításra az összes olyan régió számára, amelyek támogatásra voltak jogosultak a 2007 és 2013 közötti időszak konvergencia céljai szerint, de amelyekben az egy főre jutó GDP most több mint 75%-a az EU 27 tagországa átlagának.”<sup>19</sup> Ezenkívül minden régiókatérgóriában megállapítják az Európai Szociális Alap pénzalapjainak minimális részarányát. A kevésbé fejlett régiók részére 25%-ot; az átmeneti régiók számára 40%-ot; valamint a fejlettebb régiók részére 52%-ot határoztak meg, így az ESZA kumulált részesedése a kohéziós politika teljes költségvetéséből minimum 25%-ra tehető, ami körülbelül 84 milliárd eurót jelent.<sup>20</sup>

2. számú táblázat: A kohéziós politika szerkezeti változásai

2007-2013		2014-2020		
Célok		Célkitűzések	Régiókatérgória	Alapok
Konvergencia	ERFA ESZA	Befektetés a növekedésbe és a munkahelyekbe	Kevésbé fejlett régiók	ERFA ESZA
Konvergencia fokozatos kivezetése			Átmeneti régiók	
Regionális versenyképesség és foglalkoztatottság Fokozatos bevezetés				
	Kohéziós Alap			Kohéziós Alap
Regionális versenyképesség és foglalkoztatottság	ERFA ESZA		Fejlettebb régiók	ERFA ESZA
Európai területi együttműködés	ERFA	Európai területi együttműködés		ERFA

Forrás: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014\\_leaflet\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014_leaflet_hu.pdf)  
(letöltés dátuma: 2015.04.23.)

A két Strukturális Alap (ERFA, ESZA) a Kohéziós Alappal, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alappal (EMVA) és az Európai Tengerügyi és Halászati Alappal (ETHA) együtt alkotja az európai strukturális és beruházási alapokat (továbbiakban: esb-alapok). Ezeket az esb-alapokat együttesen és külön-külön is

<sup>19</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Kohéziós politika 2014-2020: Befektetés a növekedésbe és a munkahelyekbe [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2011. ISBN 978-92-79-21495-0 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014\\_leaflet\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014_leaflet_hu.pdf)

<sup>20</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Kohéziós politika 2014-2020: Befektetés a növekedésbe és a munkahelyekbe [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2011. ISBN 978-92-79-21495-0 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014\\_leaflet\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014_leaflet_hu.pdf)

szabályozzák. Az **Európai Regionális Fejlesztési Alap** azokat a beruházásokat finanszírozza, melyek hozzájárulnak az uniós régiókban és településeken az új munkahelyek létesítéséhez és a versenyképesség fokozásához. A 2014 és 2020 közötti időszakban az ERFA forrásai négy fő területre fókuszálnak: az innovációra és kutatásra, a digitalizációra, a kis- és középvállalatok (kkv-k) támogatására, valamint az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra. Kategóriájuktól függően eltérő mértékben kell a régióknak ezekre a célokra felosztaniuk a forrásokat (kevésbé fejlett régiók: 50%, átmeneti régiók: 60%, fejlettebb régiók: 80%). Az Alap intézkedései emellett főként a gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi akadályok leküzdésére irányulnak, különös figyelmet fordítva a városfejlesztésre. A 2014-2020-as beruházási források több mint fele előreláthatólag a városi területek fejlesztését támogatja majd. Továbbá az ERFA a határon átnyúló, több tagállamot, valamint régiót érintő együttműködésre (ún. európai területi együttműködésre) még nagyobb figyelmet fordít ebben az időszakban, ugyanis fontosnak tartja, hogy a nemzeti és a regionális programok elősegítsék a makroregionális stratégiákat, mint például a Duna-stratégiát és a Balti-tengeri stratégiát. Az **Európai Szociális Alap** a legrégebb óta működő strukturális alap. Főként az álláskeresőknél nyújt segítséget, képzési és átképzési lehetőségeket biztosítva számukra. Emellett olyan projekteket is finanszíroz, amelyek a megkülönböztetés különféle formáinak megsemmisítését és a társadalmi beilleszkedés elősegítését ösztönzik. Ezenkívül támogatja a közigazgatás és a közszolgáltatások hatékonyságát növelő beruházásokat. A **Kohéziós Alap** a közlekedési hálózatok, illetve a környezetvédelem területén megvalósítandó beruházásokra nyújt forrásokat azoknak a tagállamoknak, ahol a GDP kevesebb, mint az EU-28 átlagának 90%-a. Az alap aktívan támogatja a környezeti szempontból fenntartható gazdasági növekedést. Főként a transzeurópai közlekedési hálózat (TEN-T) fejlesztését finanszírozza, mely elengedhetetlen a belső piac működéséhez, továbbá a személyek és áruk szabad áramlásához EU-n belül és kívül egyaránt. A Kohéziós Alap egy része az új **Európai Hálózatfinanszírozási Eszköz** keretében közlekedési és egyéb törzshálózatok finanszírozására van elkülönítve. Ez az eszköz a széles sávú infrastruktúra és az internetes közszolgáltatások, továbbá a közúti, vasúti, villamosenergia-hálózati és gázvezeték-infrastruktúra fejlesztéséhez nyújt támogatást. Az elmúlt években ezekből a strukturális és beruházási alapokból az EU számos projektet társfinanszírozott

tagállamai mindegyikében, amelyek az uniós állampolgárok és a vállalkozások érdekeit is egyaránt szolgálták.<sup>21</sup>

A regionális politika az Unió elsődleges beruházási politikájává vált, amely nagymértékben alkalmazkodik az Európa 2020 stratégia célkitűzéseire. Napjainkra ez a szakpolitika a legfontosabb eszköz az Európai Unió céljainak megvalósítására, amely 274 régióra irányul. A 2014-2020 közötti időszakon belül a politika újrafókuszálására került sor, hogy az EU-forrásokat a régiók és a városok egyedi szükségleteinek megfelelően, minél hatékonyabban használják fel. Egyszerűbb egységes szabályok kerülnek kialakításra a strukturális és a befektetési alapokra vonatkozóan és az eredményekre is nagyobb hangsúly kerül ezután.<sup>22</sup> A kohéziós politika átfogó céljainak támogatása érdekében 11 tematikus célkitűzést került meghatározásra, melyek a következők:

- 1. A kutatás, a technológiai fejlesztés és az innováció erősítése.*
- 2. Az információs és kommunikációs technológiák hozzáférhetőségének, használatának és minőségének javítása.*
- 3. A kkv-k versenyképességének fejlesztése.*
- 4. Az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdasági modellre való áttérés támogatása minden szektorban.*
- 5. Az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, a kockázatmegelőzés és -kezelés előmozdítása.*
- 6. A környezetvédelem és az erőforrás-felhasználás hatékonyságának előmozdítása.*
- 7. A fenntartható közlekedés előmozdítása és kapacitáshiányok megszüntetése a főbb hálózati infrastruktúrákban.*
- 8. A fenntartható és minőségi foglalkoztatás előmozdítása és a munkaerő mobilitásának támogatása.*
- 9. A társadalmi befogadás előmozdítása, a szegénység és a diszkrimináció elleni küzdelem.*

---

<sup>21</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Regionális politika: Az európai régiók és települések versenyképességének javításáért, a gazdasági növekedés fellendítéséért és a munkahelyteremtésért [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: az Európai Unió Kiadóhivatala, 2014. ISBN 978-92-79-41295-0 Hozzáférés: [http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional\\_policy\\_hu.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional_policy_hu.pdf)

<sup>22</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az átdolgozott kohéziós politika beruházási prioritásai [elektronikus dok.]. In: Panorama inforegio, 2013 tél 48. szám, PDF fájl. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48_hu.pdf)

10. Beruházások az oktatás, a képességfejlesztés, a szakképzés és az élethosszig tartó tanulás területén.

11. A közigazgatási szervek és az érintettek intézményi kapacitásának javítása és hatékony közigazgatás.<sup>23</sup>

Az Európai Regionális Fejlesztési Alap mind a 11 cél megvalósításához hozzájárul, de beruházásai főként az 1-4. célt támogatják. Az Európai Szociális Alap fő prioritásai ezzel szemben a 8-11. célkitűzés, de az Alap az 1-4. célra is figyelmet fordít. A Kohéziós Alap a 4-7. és a 11. cél támogatását részesíti előnyben.<sup>24</sup>

### 2.3. Az EU hosszú távú költségvetése és forrás szerkezete

#### A közös költségvetés alapelvei:

- **egységesség és teljesség:** a közös költségvetés az összes közösségi bevételt és kiadást tartalmazza,
- **éves költségvetés:** a költségvetésben lévő előirányzatokat egy pénzügyi évre (január 1. – december 31.) szólnak,
- **egyensúly:** a költségvetési bevételeknek és a kifizetéseknek meg kell egyezniük,
- **elszámolási egység:** a költségvetés elkészítését és az elszámolás is euróban kell teljesíteni,
- **globális fedezet:** az összes bevétel fedezi az összes kifizetési kötelezettségvállalást,
- **egyediség:** a meghatározott célokat tovább kell bontani cím és fejezet szerint, azokat pedig tételekre és tételcsoportokra,
- **a hatékony és eredményes pénzgazdálkodás:** a lehető legjobb összefüggés legyen a felhasznált források és a megvalósított célok között.
- **átláthatóság:** közzé kell tenni a költségvetést és módosításait, az összevont éves beszámolót, továbbá bizonyos intézmények jelentéseit.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az átdolgozott kohéziós politika beruházási prioritásai [elektronikus dok.]. In: Panorama inforegio, 2013 tél 48. szám, PDF fájl.

Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48_hu.pdf)

<sup>24</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Bevezetés az EU kohéziós politikájába a 2014–2020 időszakra vonatkozóan [elektronikus dok.]. 2014. június, PDF fájl.

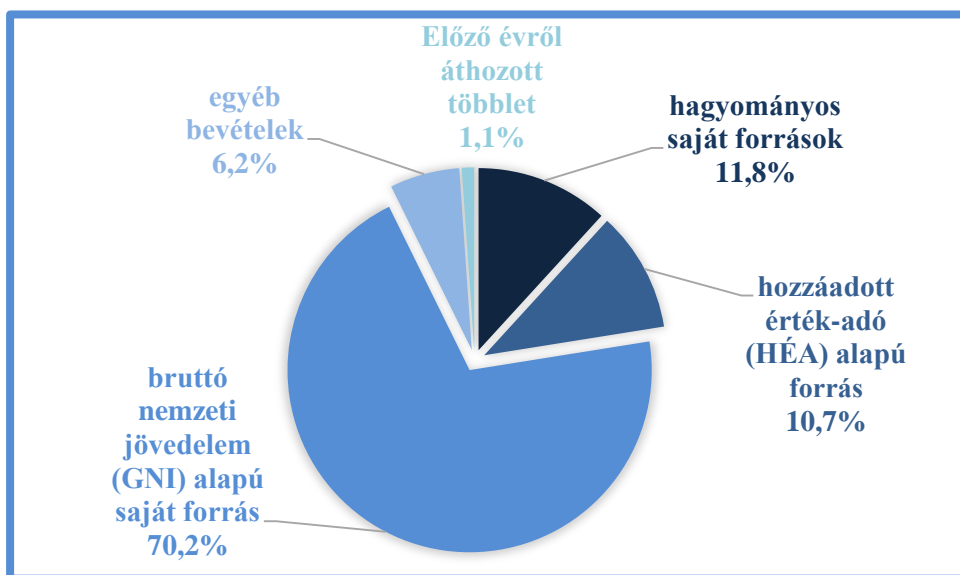
Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/basic/basic\\_2014\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hu.pdf)

<sup>25</sup> Káldyné Esze Magdolna: Integrálódó Európa 1.; Perfekt, 2010. p. 262

Az uniós költségvetés meghatározó eszköze az EU-s szakpolitikák gyakorlati megvalósításának. Forrást biztosít olyan intézkedésekhez, amelyeket a tagállamok önmagukban nem tudnának finanszírozni, vagy amelyeknek finanszírozása gazdaságosabb, ha az erőforrásokat integrálják. A költségvetést demokratikus úton fogadják el, melynek tervezetét az Európai Bizottság készíti. Ezt a tervezetet az Európai Unió Tanácsa és az Európai Parlament megvitatja, majd jóváhagyja. Elfogadását követően a költségvetést a tagállamok és a Bizottság közösen irányítják, vagy közvetlenül a Bizottság irányítása alá kerül. A gyakorlatban az EU költségvetésének 80%-ával a nemzeti vagy regionális kormányzatok rendelkeznek, mely különböző finanszírozási formák által százezreknek nyújt anyagi támogatást.<sup>26</sup> „A szubszidiaritás elve biztosítja, hogy az Unió csak akkor és olyan mértékben lépjen fel, amennyiben a tervezett fellépés célkitűzéseit a tagállamok sem központi, sem regionális vagy helyi szinten nem tudják megfelelően elérni, és a célkitűzések a tervezett fellépés méretéből vagy hatásaiból adódóan uniós szinten megfelelőbben megvalósíthatók.”<sup>27</sup>

Az Európai Unió a kiadásait főként „saját forrásokból” finanszírozza, melyek az ábrán látható csoportokba sorolhatók.

5. számú ábra: Az EU bevételi forrásainak megoszlása 2013-ban



Forrás: saját szerkesztés [http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/budget\\_hu.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/budget_hu.pdf) (letöltés dátuma:2015.03.21.) alapján

<sup>26</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: PÉNZÜGYI PROGRAMOZÁS ÉS KÖLTSÉGVETÉS: Uniós források a hazámban – Magyarország [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.02.07. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index\\_hu.cfm](http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index_hu.cfm)

<sup>27</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2010. ISBN 978-92-79-14451-6 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget\\_glance\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget_glance_hu.pdf)

Ezeket a forrásokat az Unió megbízásából a tagállamok szedik be és továbbítják az EU költségvetésébe. A hagyományos saját források főleg a tagállamokba beérkező termékek importjára kiszabott vámokból és a cukorilletményből adódnak. A hozzáadottérték-adó (HÉA) alapú forrás a tagállamok által egységesen kivetett EU-s bevétel. Közvetlen uniós adó nincs, az adórendszer ellenőrzése a továbbiakban is a tagállamok saját hatásköre. A legjelentősebb EU-s forrás pedig a bruttó nemzeti jövedelem (GNI) alapú saját forrás, melynél a tagállamok GNI-jére egységes kulcsot alkalmaznak. Ezenkívül vannak még egyéb bevételek, mint például az Unió személyzete által fizetett jövedelemadó, a nem EU-tagállamok hozzájárulásai a különböző uniós programokhoz, az egyes szabályok megsértése miatt kiszabott vállalati bírságok. Viszont ezek a források a bevételeknek körülbelül csak 1 %-át teszik ki.<sup>28</sup>

Ez a szerkezet 7 évre szól, melyről a tagállamok egyhangúan állapodtak meg és a nemzeti parlamentek is jóváhagyták. E rendszer szerint a tagországok jövedelemarányos befizetéseket tesznek. Majd e források a tagállamok és a harmadik országok felé az EU által elfogadott célkitűzésekkel összhangban kerülnek kifizetésre. Habár minden tagállam részesül az Unió költségvetéséből, mégis a kevésbé gazdag tagállamok arányosan több támogatást kapnak a gazdaságilag fejlettebbeknél. A költségvetés bevételeit és kiadásait azonban a Szerződések, a kiadások felső határa, a többéves pénzügyi keret, továbbá a Tanács és a Parlament által elfogadott költségvetési rendelet korlátozza. A bevételeknek fedezniük kell a kiadásokat.<sup>29</sup>

Az uniós költségvetés megközelítőleg 94%-át a különféle EU-s szakpolitikákra fordítják. Ennek jelentős része visszajut a tagállamokhoz, melyből legtöbbször nagy és komplex projekteket valósítanak meg. A költségvetés maradék 6%-ából pedig az uniós intézmények működtetését fedezik. Például az uniós alkalmazottak fizetését és nyugdíját, a tolmácsolási és fordítási, a biztonsági, az épületekkel kapcsolatos és az informatikai szolgáltatásokat is ebből fizetik.<sup>30</sup>

A költségvetés megfelelő végrehajtásáért az Európai Bizottság a felelős. Mint az már korábban is említettem a gyakorlatban az Unió pénzeszközeinek nagy részét a

---

<sup>28</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2010. ISBN 978-92-79-14451-6 Hozzáférés:

[http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget\\_glance\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget_glance_hu.pdf)

<sup>29</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2010. ISBN 978-92-79-14451-6 Hozzáférés:

[http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget\\_glance\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget_glance_hu.pdf)

<sup>30</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: PÉNZÜGYI PROGRAMOZÁS ÉS KÖLTSÉGVETÉS: Uniós források a hazámban – Magyarország [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.02.07. Hozzáférés:

[http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index\\_hu.cfm](http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index_hu.cfm)

tagállamok hatóságai kezelik a Bizottság felügyeletével (ún. „megosztott irányítás” keretében). A Bizottság megbízható ellenőrzési intézkedéseket hozott létre annak érdekében, hogy az uniós forrásokat hatékonyan és eredményesen használják fel. Az uniós tagállamok azonos mértékben felelősek az EU pénzeszközeinek védelméért. Ezért együttműködnek a Bizottsággal és az Európai Csalás Elleni Hivatallal (OLAF).<sup>31</sup> Ugyanakkor az Unió elszámolásait az Európai Számvevőszék is minden évben ellenőrzi. Továbbá az Európai Parlament is minden pénzügyi év végén véleményezi, hogy a Bizottság milyen módon költötte el a költségvetési pénzeszközöket.<sup>32</sup> Az EU számviteli rendszere költségvetési és általános számlákat is tartalmaz. A költségvetési számlák esetén a bevételek és a kiadások csakis akkor kerülnek a számlanyilvántartásba, ha készpénz be- vagy kifizetés történik. Ezt módosított pénzforgalmi szemléletű könyvelésnek nevezzük. Míg az általános számlák az összes bevételt és kiadást nyilvántartják a teljes pénzügyi év során a kettős könyvviteli módszert alkalmazva. Az általános számlák segítségével minden év december 31-én kimutatást nyerünk az EU pénzügyi helyzetéről. Emellett a Bizottság havi jelentéseket mutat a költségvetés végrehajtásának adott állásáról, alcímenként és szakpolitikai területekénként. Az Európai Bizottság ezenkívül az Európai Unió éves beszámolóját is nyilvánosságra hozza.<sup>33</sup>

### **2.3.1. 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keret**

Bár az EU költségvetéséről évente döntenek, de a korlátokat a többéves pénzügyi keret határozza meg. Ez a keret egy kiadási terv, mely általában 7 évre vonatkozóan előírja az adott területeken elkölthető uniós pénzeszközök évenkénti összegét, így megadva az Unió politikai prioritásait. Az EU a 2014 és 2020 közötti időszakban az Európa 2020 stratégia célkitűzéseit szeretné végrehajtani, figyelembe véve Európa szükségleteit a válság leküzdéséhez.<sup>34</sup> Az Európai Unió a 2014–2020-as finanszírozási

---

<sup>31</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2010. ISBN 978-92-79-14451-6

Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget\\_glance\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget_glance_hu.pdf)

<sup>32</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: PÉNZÜGYI PROGRAMOZÁS ÉS KÖLTSÉGVETÉS: Uniós források a hazámban – Magyarország [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.02.07.

Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index\\_hu.cfm](http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index_hu.cfm)

<sup>33</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2010. ISBN 978-92-79-14451-6

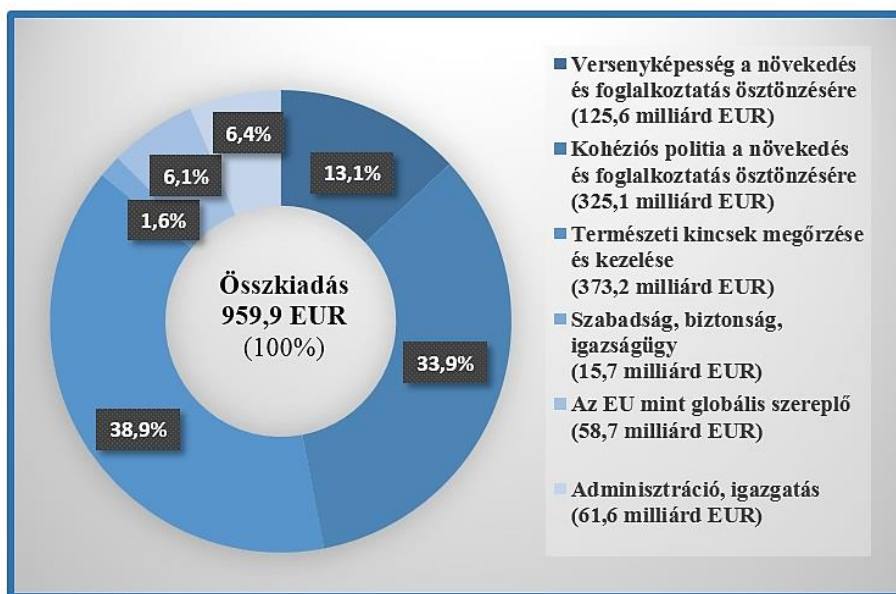
Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget\\_glance\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget_glance_hu.pdf)

<sup>34</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: PÉNZÜGYI PROGRAMOZÁS ÉS KÖLTSÉGVETÉS: Uniós források a hazámban – Magyarország [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.02.07.

Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index\\_hu.cfm](http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index_hu.cfm)

időszak keretében **legfeljebb 959,99 milliárd EUR összeget használhat fel kötelezettségvállalásokra és 908,40 milliárd EUR összeget kifizetésekre.** Ezek az értékek körülbelül 3-4 %-kal kevesebbek, mint az előző időszakhoz tartozó többéves pénzügyi keretben. A csökkentés annak köszönhető, hogy a Tanács biztosítani szeretné az Unióban a költségvetési fegyelmet, illetve próbálja mérsékelni a költségvetési nyomást, amely néhány tagállamra nehezedik.<sup>35</sup>

6. számú ábra: Az EU 2014-2020-as hosszú távú költségvetésének felső határai



Forrás: saját szerkesztés <http://www.europarl.europa.eu/news/hu/news-room/content/20131119IFG25709>  
(letöltés dátuma: 2015.04.18.)

Az ábrán is megfigyelhető, hogy a kötelezettségvállalási előirányzatok 6 kulcsponthoz bonthatók. Ezek közül az egyik kiemelkedő terület a növekedést és a munkahelyteremtést célzó programok. E programok keretében az Európai Unió a versenyképesség, illetve a kutatás-fejlesztés fokozására 125,6 milliárd eurót szán. Míg a Kohézió vonatkozásában 325,15 milliárd eurót fordít arra, hogy enyhítse a régiók fejlettségi szintjei közti különbségeket. A másik meghatározó fejezet a természeti kincsek megőrzése és kezelése, mely körülbelül 39%-ot jelent a kiadásokból. Ezen belül az Unió nagy figyelmet fordít a közös agrárpolitika és a vidékfejlesztés fenntartható növekedésére. A szabadság, biztonság, és az igazságügy keretében a felső összeghatár 15,7 milliárd euró. E fejezet hatálya alá tartoznak a belügyek, a menekültügyre és

<sup>35</sup> EURÓPAI TANÁCS, AZ EURÓPAI UNIÓ TANÁCSA: A 2014–2020-as időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keret [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.19 Frissítve: 2015.02.16  
Hozzáférés: <http://www.consilium.europa.eu/hu/policies/multiannual-financial-framework/mff-2014-2020/>



migrációra vonatkozó intézkedések, valamint a külső határok és a belső biztonság. A „Globális Európa” fejezetre az EU maximum 58,7 milliárd eurót fordíthat, melynek legnagyobb részét a nemzetközi ügyekre költik. Adminisztrációra, igazgatásra az Unió 61,6 milliárd eurót tervez, figyelembe véve az államháztartások konszolidálását célzó erőfeszítéseit. Ez az összeg 2,5 milliárd euróval alacsonyabb, mint az előző többéves pénzügyi keretben.

Ezenfelül a többéves pénzügyi keret tartalmaz néhány „speciális eszközt”. Ezek az eszközök azt a célt szolgálják, hogy az Unió reagálni tudjon az előre nem látható helyzetekre illetve, hogy támogatni tudjon olyan, konkrét célokhoz kapcsolódó kiadásokat, amelyeket a többéves pénzügyi kereten belül nem tudna finanszírozni. Az EU „speciális eszközei” a következők:

- Sürgősségisegély-tartalék,
- Szolidaritási Alap,
- Rugalmassági Eszköz,
- Európai Globalizációs Alkalmazkodási Alap,
- Rendkívüli tartalék,
- Specifikus rugalmasság az ifjúsági munkanélküliség kezelésére és a kutatás erősítésére.

*„A többéves pénzügyi keretet legkésőbb 2016-ban felülvizsgálják. Ez lehetővé teszi, hogy a Tanács, az Európai Parlament és az Európai Bizottság újraértékelje a 2014–2020-as időszakra vonatkozó pénzügyi keret hátralévő éveinek prioritásait.”<sup>36</sup> A következő többéves pénzügyi keret javaslatát pedig a Bizottságnak 2018. január 1-je előtt kell majd benyújtania.<sup>37</sup>*

---


<sup>36</sup> EURÓPAI TANÁCS, AZ EURÓPAI UNIÓ TANÁCSA: A 2014–2020-as időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keret [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.19 Frissítve: 2015.02.16  
Hozzáférés: <http://www.consilium.europa.eu/hu/policies/multiannual-financial-framework/mff-2014-2020/>

<sup>37</sup> EURÓPAI TANÁCS, AZ EURÓPAI UNIÓ TANÁCSA: A 2014–2020-as időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keret [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.19 Frissítve: 2015.02.16  
Hozzáférés: <http://www.consilium.europa.eu/hu/policies/multiannual-financial-framework/mff-2014-2020/>

### 3. Európai Területi Együttműködési Programok lényege, jellemzői

25 évvel ezelőtt, 1990-ben közösségi kezdeményezésként alakult meg az INTERREG. Költségvetése ekkor mindössze 1 milliárd euró volt, melyet kizárólag a határokon átnyúló együttműködés céljára fordítottak. Az évek során ez a kezdeményezés az Európai Unió és a partnerei közötti határon átnyúló együttműködés támogatásának a legfontosabb eszközévé vált. Elsődleges célja, megbirkózni a közös kihívásokkal és megtalálni a közös megoldásokat akár az egészségügy, a kutatás és az oktatás, a közlekedés vagy a fenntartható energia területén. Ezeket a programokat az Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozza, ezzel támogatva a harmonikus fejlődést az Unió területének különböző szintjein. Lényegében az Európai Területi Együttműködés ennek az INTERREG programnak a folytatása 2007 óta.<sup>38</sup>

3. számú táblázat: INTERREG fejlődésének szakaszai



	<i>Interreg I</i> 1990-1993	<i>Interreg II</i> 1994-1999	<i>Interreg III</i> 2000-2006	<i>Interreg IV</i> 2007-2013	<i>Interreg V</i> 2014-2020
Jogi helyzete	Közösségi kezdeményezés		Strukturális Alapok szabályozásába integrálva		Saját szabályozás
Tagállamok (belső határok)	11	11, majd 15	15, majd 25	27, majd 28	28
Közös költségvetés (2015-ös árfolyamon)	ECU 1.1 billió	ECU 3.8 billió	EUR 5.8 billió	EUR 8.7 billió	EUR 10.1 billió

*Forrás:* saját szerkesztés [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/hu/policy/cooperation/european-territorial/](http://ec.europa.eu/regional_policy/hu/policy/cooperation/european-territorial/) (letöltés dátuma: 2015.03.28.) alapján

A táblázat az INTERREG program fejlődését szemlélteti az EU programozási időszakai szerint. Láthatjuk, hogy kezdetben Közösségi kezdeményezésként szabályozták, majd 2000-től beleolvadt a Strukturális Alapokat szabályozó rendeletbe. 2014-től pedig saját rendeletként – az Európai Parlament és a Tanács 1299/2013/EU rendelete<sup>39</sup> – szabályozzák. A táblázat ezen kívül feltünteti periódusonként az Unió tagállamainak számát, ami mára már 28-ra gyarapodott. Végül az utolsó sorban a

<sup>38</sup> EUROPEAN COMMISSION: European Territorial Co-operation [online dok.]. Download date: 28/03/2015, Last update: 03/04/2015

Access: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/hu/policy/cooperation/european-territorial/](http://ec.europa.eu/regional_policy/hu/policy/cooperation/european-territorial/)

<sup>39</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32013R1299> (letöltés dátuma:2015.03.28.)

kötelezettségvállalások összege látható az első két időszakban európai valutaegységben, azt követően pedig euróban kifejezve.

### **3.1. Területi- és Határmenti Együtműködési Programok bemutatása (határon átvívelő, transznacionális és régiók közötti együtműködés)**

Az **Európai Területi Együtműködés (ETE)** keretében az Unió tagállamai között többoldalú fejlesztési programok valósulnak meg, melyeknek fő célja, hogy csökkentsék a határok elválasztó jellegét úgy, hogy közben fejlesztik a határokon átnyúló kooperációt és az infrastruktúrát.<sup>40</sup> Ez az együtműködés 2007-től önálló célkitűzéssé vált, szemben a korábbi időszakokkal, amikor az INTERREG Közösségi kezdeményezés keretében valósultak meg a határmenti, a transznacionális és részben az interregionális együtműködések.<sup>41</sup> „*A területi együtműködés külön célkitűzéssé emelésével a területi együtműködés sokkal hangsúlyosabb lett, melynek szabályait a tagállamok jogrendjében közvetlenül alkalmazandó rendeletek tartalmazzák (a Tanács 1083/2006/EK rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezéseinek megállapításáról és az Európai Parlament és Tanács 1080/2006/EK rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapról).*”<sup>42</sup> E célkitűzés keretében három programtípus került meghatározásra: a határon átnyúló együtműködés, a transznacionális együtműködés és az interregionális együtműködés.

#### **3.1.1. Határon átnyúló együtműködési programok**

Célja, hogy a közös kihívásokkal szembe együttesen lépjenek fel a határmenti régiók és, hogy kihasználják a kiaknázatlan növekedési lehetőségeket a határmenti területeken, miközben fokozzák az együtműködési folyamatot az Unió általános harmonikus fejlődésének céljából. Az EU népességének 37,5%-a él határmenti területeken, valamint mintegy 38 belső határ található, melyeket a földrajzi, nyelvi akadályok hoztak létre gyakran az európai háborúk hegeit viselve. Egyes határmenti területeken, az

---

<sup>40</sup> ETE, IPA, ENPI 2007-2013 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26.

Hozzáférés: [http://palyazat.gov.hu/europai\\_területi\\_együtmukodes\\_ipa\\_enpi\\_2007\\_2013](http://palyazat.gov.hu/europai_területi_együtmukodes_ipa_enpi_2007_2013)

<sup>41</sup> VÁTI: Területi Együtműködési Programok [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26.

Hozzáférés: <http://www.vati.hu/index.php?page=main&menu=19689&langcode=hu>

<sup>42</sup> VÁTI: Területi Együtműködési Programok [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26.

Hozzáférés: <http://www.vati.hu/index.php?page=main&menu=19689&langcode=hu>

együtműködésnek még be kell gyógyítania a történelmi sebeket és az ellenségeket szomszédokká kell fordítania, hogy elősegítse a fenntartható bizalmat a határok mentén, kezdve a közös hátrányok megoldásával. Különösen igaz ez a kockázati és katasztrófa-elhárítási tevékenységekre. A határmenti együttműködési programokat azokat a NUTS III szintű régiókat támogatják, amelyek közvetlenül a határok mentén terülnek el, vagy az Unióval szomszédosak.<sup>43</sup>

7. számú ábra: Határon átnyúló együttműködési programok



*Forrás: [http://palyazat.gov.hu/altalanos\\_informaciok\\_az\\_ete\\_rol](http://palyazat.gov.hu/altalanos_informaciok_az_ete_rol) (letöltés dátuma: 2015.03.26.)*

Ahogy a térképen is látható Magyarország megyéi közül 15 szerepel valamilyen határon átvívelő programban.

Az Európai Területi Együtműködés keretén belül az Unió nem csak a tagországjaival szeretné a határmenti kapcsolatokat javítani, hanem azokkal az EU külső határai mentén található országokkal is, amelyek már csatlakozási tárgyalásokat folytatnak az Unióval (például Törökország, Macedónia), illetve amelyek középtávon potenciális tagok lehetnek (például Szerbia, Izland, Montenegró). Ezen országok esetében az ún. **Előcsatlakozási Támogatási Eszközből (Instrument for Pre-Accession Assistance,**

<sup>43</sup> EUROPEAN COMMISSION: Co-operation across borders [online dok.].  
Download date: 28/03/2015 Last update: 10/01/2015  
Access: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/)

továbbiakban: **IPA**) támogatta az Európai Unió a szorosabb kooperációt.<sup>44</sup> „Ez az előcsatlakozási támogatási eszköz 2007 óta létezik, és olyan régebbi uniós előcsatlakozási programok helyébe lépett, mint a PHARE, az ISPA, a SAPARD, a CARDS és a Törökországnak biztosított pénzügyi eszköz.”<sup>45</sup> Úgy alakították ki, az előcsatlakozási politika belül, hogy minél jobban igazodjon a kedvezményezett országok szükségleteihez. Legfőbb célja az intézmények és a jogállamiság megerősítése, az emberi jogok tiszteletben tartásának elősegítése, a közigazgatási és gazdasági reformok támogatása, a gazdasági és társadalmi fejlődés bízattása, a békítési folyamat és az újjáépítés elősegítése, továbbá a regionális és határokon átnyúló együttműködés ösztönzése.

Az IPA öt alkotóelemből épül fel, melyek a következők:

- ❖ átmeneti támogatási és intézményfejlesztési alkotóelem,
- ❖ határokon átnyúló együttműködési alkotóelem,
- ❖ regionális fejlesztési alkotóelem,
- ❖ humán erőforrás-fejlesztési alkotóelem,
- ❖ vidékfejlesztési alkotóelem.

Az utolsó három elem kizárólag a tagjelölt államokra irányul, így készítik fel őket arra, hogy teljes körűen alkalmazni tudják a közösségi joganyagot már a csatlakozástól kezdve. Eközben pedig az első két elem keresztül a várható tagjelölt országok is segítséget kapnak ahhoz, hogy fokozatosan hozzáigazítsák jogukat a közösséghez. Az IPA többéves stratégiai tervezésen alapul, melynek része a többéves indikatív pénzügyi keret is. Ez a pénzügyi keret a következő három évre nézve feltünteti azokat az összegeket, amelyeket az Unió biztosítani tud a kedvezményezetteknek az egyes alkotóelemek keretében. Ennek alapján többéves indikatív tervezési dokumentumok készülnek, amelyek bemutatják az adott országban előirányzott legfontosabb beavatkozási területeket. Ezt követően, a Bizottság az indikatív tervezési dokumentumok alapján éves vagy többéves programokat fogad el. A támogatás többnyire befektetések, beszerzésre vonatkozó szerződések és támogatások; igazgatási együttműködés; közösségi programokban és ügynökségekben való részvétel; a programok végrehajtási folyamatához és igazgatásához nyújtott támogatási

---

<sup>44</sup> ETE, IPA, ENPI 2007-2013 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26. Hozzáférés: [http://palyazat.gov.hu/europai\\_területi\\_egyuttmukodes\\_ipa\\_enpi\\_2007\\_2013](http://palyazat.gov.hu/europai_területi_egyuttmukodes_ipa_enpi_2007_2013)

<sup>45</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Fogalomtár – Előcsatlakozási támogatási eszköz [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.27. Legutóbbi frissítés: 2015.01.10.

Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/ipa/](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/ipa/)

intézkedések; illetve költségvetési támogatás formájában adható. A programokon bármely természetes és jogi személyek, valamint nemzetközi szervezetek részt vehetnek, ha az Unió vagy az Európai Gazdasági Térség (EGT) valamely tagállamának; az IPA vagy az Európai Szomszédági és Partnerségi Támogatási Eszköz valamely kedvezményezett országának állampolgárai, vagy székhellyel rendelkeznek e területek valamelyikén. Ezen kívül a Közösség külső támogatásához viszonyossági alapon is hozzá lehet férni, erről viszont a Bizottság dönt az adott ország vagy országcsoport adományozói minősége alapján. Az Európai Bizottság felel a megítélt finanszírozás jogszerű felhasználásának ellenőrzéséért, munkáját különféle bizottságok is segítik. Létrehozták például az IPA-bizottságot, ami biztosítja a különböző alkotóelemek keretében nyújtott támogatások koordinációját és általános koherenciáját.<sup>46</sup>

**Az Európai Szomszédági és Partnerségi Eszközből (European Neighbourhood and Partnership Instrument, továbbiakban: ENPI)** pedig azon országokat támogatja az Unió, amelyek várhatóan tartósan az EU-n kívül maradnak (például Ukrajna).<sup>47</sup> Ez egy kiegészítő jellegű támogatás, amely társfinanszírozást nyújt a partnerországoknak. Feladata, hogy az európai szomszédáspolitikában (ESZP) lévő célkitűzéseket támogassa, melyen keresztül az Unió jó szomszédági térséget alakít ki az ESZP-partnerországokkal és Oroszországgal. Az ENPI leginkább a politikai reformokat (emberi jogok tiszteletben tartása, csalás, korrupció és bűnözés elleni küzdelem), gazdasági reformokat (piacgazdaság, kereskedelem, gazdasági fejlődés), társadalmi reformokat (foglalkoztatás, szegénység és a hátrányos megkülönböztetés elleni küzdelem), ágazati együttműködést, helyi és regionális fejlesztést, a közösségi programokban és az ügynökségekben való részvételt támogatja. Mindemellett támogatást adhat a válság utáni helyzetekben és a katasztrófahelyzetekre való felkészülésben. Az ENPI programjai előre meghatározott programozási folyamat szerint zajlanak. Többéves programozási stratégiai dokumentumokban és a többéves indikatív programokban határozzák meg a támogatás fő céljait és azok összegeit. Ezek alapján éves cselekvési és határon átnyúló együttműködésre vonatkozó programokat hagynak jóvá. A támogatásra a partnerországok és partnerrégiók decentralizált intézményei és

---

<sup>46</sup> EUROPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: Az előcsatlakozási támogatási eszköz (IPA) [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.27. Utolsó frissítés: 2012.02.20. Hozzáférés:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/enlargement/e50020\\_hu.htm#amendingact](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/enlargement/e50020_hu.htm#amendingact)

<sup>47</sup> ETE, IPA, ENPI 2007-2013 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26. Hozzáférés:

[http://palyazat.gov.hu/europai\\_teruleti\\_egyuttmukodes\\_ipa\\_enpi\\_2007\\_2013](http://palyazat.gov.hu/europai_teruleti_egyuttmukodes_ipa_enpi_2007_2013)

egységei, a nemzetközi és regionális szervezetek valamint a vegyes szervek, a nemzetközi pénzügyi intézmények, bizonyos mértékben az európai intézmények és ügynökségek, továbbá a nem állami szereplők jogosultak. Azonban a Tanács felfüggesztheti a támogatást, ha az EU alapvető értékeit és partneri kapcsolatait megsértik. Az ENPI végrehajtását a Bizottság és a Számvevőszék ellenőrzi. A programok keretén belül garantálni kell a támogatás hatékonyságát, az adott célkitűzések és kötelezettségvállalások harmóniáját, illetve a Közösség pénzügyi érdekeinek védelmét.<sup>48</sup>

### **3.1.2. Transznacionális együttműködési programok**

Olyan partnerkapcsolatok kialakítását ösztönzi, amelyek az országhatárokon túl, nagyobb kiterjedésű földrajzi területen fejtik ki hatásukat. Ilyen partnerségek létrejöhetnek különböző kormányzati és adminisztratív szinteken is. Bár elsődlegesen a közcélú szervezeteket érintik, egyes projektek bevonhatják a magánszektor szerveit is. Bizonyos feltételek mellett szomszédos harmadik országok területei is csatlakozhatnak ezekhez a programokhoz. A transznacionális együttműködési projekteket fontos, hogy több tagállam vigye véghez és, hogy több ország is élvezze a közös munka eredményét. Ezeknek a projekteknek a segítségével az adott terület jelentős részét érintő problémákra az országok közösen találhatnak megoldásokat. Általában illeszkednek egy hosszú távú koncepcióba és olyan területekre fókuszálnak, amelyek kiemelkedő jelentőségűek például közlekedési folyosók, tengerpolitika, árvízvédelem, városi és vidék hálózat kiépítése.<sup>49</sup> Viszont a projekteknek a tervezési, kutatási, szakmai együttműködés a fő célja és nem a megvalósításuk, de indokolt esetekben kisebb kivitelezési elemeket tartalmazhatnak. Ebből adódóan a projektek támogatják, hogy a közös munka eredményeként beruházások kezdődjenek, de a beruházásokat már nem ezekből a programokból finanszírozzák. Egy projekthez minimálisan három különböző országból 3 partner kell, de a tapasztalatok alapján általában 8-10 partner dolgozik egy projekten 4-5 országból. A partnerek közül mindig választanak egy vezető partnert, aki elkészíti a pályázatot és koordinálja a projekt szakmai és pénzügyi végrehajtását,

---

<sup>48</sup> EUROLPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: Európai Szomszédosági és Partnerségi Támogatási Eszköz (2007–2013) [online dok.]. Letöltés időpontja: 2014.03.28. Utolsó frissítés: 2007.10.08. Hozzáférés: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_relations/relations\\_with\\_third\\_countries/eastern\\_europe\\_and\\_central\\_asia/r17101\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/eastern_europe_and_central_asia/r17101_hu.htm)

<sup>49</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Fogalomtár – Transznacionális együttműködés [online dok.]. Letöltés dátuma: 2015.03.28. Legutóbbi frissítés: 2015.01.10. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/t/transnational-cooperation](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/t/transnational-cooperation)

továbbá a program keretében jogilag képviseli a projekt-partnereket. Egy projekt időtartama többnyire 24-36 hónap, de a pontos időkorlátokat az aktuális pályázati felhívás tartalmazza. A projekt költségvetése általában 1-5 millió euró, melyből az EU 85%-ot térít meg, illetve a legtöbb országban ez kiegészül valamilyen nemzeti társfinanszírozással is. A vezető partner szerződést köt a program irányító hatóságával, majd ezt követően a partnerek megkezdik a vállalt feladatok megvalósítását. Félévente szakmai, illetve pénzügyi jelentést készítenek, melyeket a partnerek országában működő hatóságokkal igazoltatniuk kell. A jelentéseket magyar partnerek esetében a Széchenyi Programiroda felelős egysége ellenőrzi. Ezeket a Hitelesítési Nyilatkozatokat az első szintű ellenőrzésről a vezető partner összegyűjti, majd elküldi a program közös technikai titkárságának (JTS), ahol megítélik a támogatásokat. A projektek tehát utófinanszírozásuk félévenkénti elszámolással, tapasztalatok szerint a támogatás pedig 3-4 hónappal az elszámolási időszak lezárását követően érkezik. „A program legfőbb döntéshozó és irányító szerve a Monitoring Bizottság (MB), amelyben minden programalkotó ország képviselteti magát.”<sup>50</sup> Az Irányító Hatóság (IH) a központi irányításért és a jogi képviseletért felelős. A Közös Titkárság pedig a program napi menedzselését végzi, vagyis a pályázati felhívások előkészítésével és megjelentetésével, a pályázatok befogadásával és értékelésével, valamint a MB által jóváhagyott projektekkel való szerződéskötéssel és azok végrehajtásának nyomon követésével foglalkozik. A programokról bővebb információt azok honlapjairól kaphatunk.<sup>51</sup>

### **3.1.3. Interregionális együttműködési programok**

Az Európai Unió teljes területét lefedik az interregionális együttműködési programok, melyeknek lényege a regionális fejlődést elősegítő országok közötti tapasztalatcsere. Elsődleges feladata, hogy korszerűbbé és versenyképesebbé tegye az európai gazdaságot, illetve javítsa a fejlesztési politika hatékonyságát. Ezeken a programokon az Unión kívüli országok is részt vehetnek (például Norvégia, Svájc).

---

<sup>50</sup> HÍRLEVÉL a CENTRAL EUROPE, DUNA, INTERREG EUROPE, ESPON és INTERACT III programokról [elektronikus dok.]. 2015. február, PDF fájl.

Hozzáférés: <http://ommik.hu/images/dokumentumok/DUNA-CE-IE-ESPON-IACT%20Hirlevel%202015%20februar.pdf>

<sup>51</sup> HÍRLEVÉL a CENTRAL EUROPE, DUNA, INTERREG EUROPE, ESPON és INTERACT III programokról [elektronikus dok.]. 2015. február, PDF fájl.

Hozzáférés: <http://ommik.hu/images/dokumentumok/DUNA-CE-IE-ESPON-IACT%20Hirlevel%202015%20februar.pdf>



ERFA társfinanszírozással a kezdeményezés keretében az alábbi programok valósulnak meg:<sup>52</sup>

- INTERREG: A programban az EU valamennyi tagországa, Norvégia és Svájc vesz részt. Magyarország 2000-ben csatlakozott ehhez az együttműködéshez. Általános célja a résztvevő országok regionális politikájának javítása és a végrehajtásával kapcsolatos tapasztalatcsere előmozdítása az érdekelt partnerek között.<sup>53</sup>
- INTERACT: Ez a program lefedi az Unió teljes területét, továbbá Norvégiára és Svájcra is kiterjed. Elősegíti az Európai Területi Együttműködési programok eredményesebb végrehajtását úgy, hogy a résztvevő országok valós szükségleteire koncentrál.<sup>54</sup>
- ESPON: A program az Unió tagállamaira, Norvégiára, Svájcra, Izlandra, és Liechtensteinre terjed ki. Elsődleges célja a területfejlesztési politika megalapozása és az európai szintű tudományos kutatási hálózat létrehozása.<sup>55</sup>
- URBACT: A programban az EU tagországok, Norvégia és Svájc vesznek részt. Célja, hogy a városi önkormányzatok együtt keressenek válaszokat néhány közös, európai városi problémára, továbbá hasznos integrált és fenntartható városfejlesztési eszközöket biztosít.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: Fogalomtár – Régiók közötti együttműködés [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015. 03.28. Legutóbbi frissítés: 2015.01.10. Hozzáférés:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/interregional-cooperation](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/interregional-cooperation)

<sup>53</sup> HÍRLEVÉL a CENTRAL EUROPE, DUNA, INTERREG EUROPE, ESPON és INTERACT III programokról [elektronikus dok.]. 2015. február, PDF fájl.

Hozzáférés: <http://ommik.hu/images/dokumentumok/DUNA-CE-IE-ESPON-IACT%20Hirlevel%202015%20februar.pdf>

<sup>54</sup> HÍRLEVÉL a CENTRAL EUROPE, DUNA, INTERREG EUROPE, ESPON és INTERACT III programokról [elektronikus dok.]. 2015. február, PDF fájl.

Hozzáférés: <http://ommik.hu/images/dokumentumok/DUNA-CE-IE-ESPON-IACT%20Hirlevel%202015%20februar.pdf>

<sup>55</sup> NTH: ESPON - A döntéshozatal inspirációja a területi tények feltárásával [online dok.]. Letöltés időpontja:

2015.03.29. Hozzáférés: [http://www.espon.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=146&Itemid=186](http://www.espon.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=146&Itemid=186)

<sup>56</sup> HÍRLEVÉL a CENTRAL EUROPE, DUNA, INTERREG EUROPE, ESPON és INTERACT III programokról [elektronikus dok.]. 2015. február, PDF fájl.

Hozzáférés: <http://ommik.hu/images/dokumentumok/DUNA-CE-IE-ESPON-IACT%20Hirlevel%202015%20februar.pdf>

### **3.2. Területi- és Határmenti Együttműködési programok finanszírozása 2007-2013 és 2014-2020 költségvetési ciklus időszakában**

A Strukturális Alapokból (ERFA; ESZA), és a Kohéziós Alapból körülbelül 308 milliárd euró állt rendelkezésre a 2007-2013-as időszakban, melyből a következő 3 célkitűzést finanszírozták:<sup>57</sup>

#### 1. Konvergencia célkitűzés:

- A legszegényebb régiók (és országok) felzárkóztatását célzó támogatás, megvalósítására az Európai Unió a hét év alatt a rendelkezésre álló összes forrás mintegy 81,5%-át szánta. Ez a támogatás szinte folytatása a 2000-2006 időszak 1. célterületének és a Kohéziós Alap nyújtotta támogatásnak.
- A strukturális alapok forrásaira azok a NUTS2 szintű régiók jogosultak, amelyekben a 2000-2002 időszakra vonatkozó adatok alapján az egy főre eső bruttó hazai termék (GDP) nem éri el az EU átlagának 75 százalékát.
- A Kohéziós Alap támogatásaira azok a tagállamok jogosultak, amelyekben az egy főre eső bruttó nemzeti jövedelem (GNI) nem éri el az uniós átlag 90%-át a 2001-2003-as időszakra vonatkozó adatok alapján.

#### 2. Regionális versenyképesség és foglalkoztatás célkitűzés:

- A Közösség konvergencia célkitűzése alá nem tartozó régiókra érvényes. Ezek az Unió gazdagabb térségei, mégis ennek ellenére versenyképességi és foglalkoztatási gondokkal küzdenek.
- A programok finanszírozása a teljes összeg majdhogynem 16 %-a, ami az ESZA és az ERFA források között egyenlő arányban oszlik meg.

#### 3. Európai Területi Együttműködés (European Territorial Cooperation) célkitűzés:

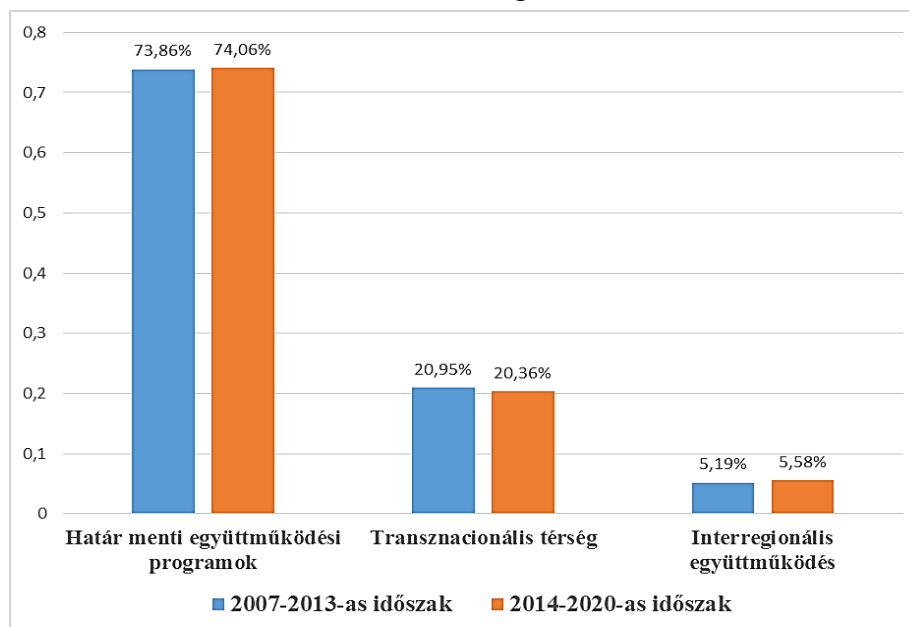
- A korábbi INTERREG közösségi kezdeményezésen alapul, a támogatásra a NUTS3 szintű térségek jogosultak az ERFA keretéből, ami évi csaknem 1,1 milliárd eurót jelent.

---

<sup>57</sup> Vidékpolitika - strukturális politika - A strukturális politika célkitűzései 2007-2013 [online dok.] Utolsó frissítés: 2010.02.17. Letöltés időpontja: 2015.03.28.  
Hozzáférés: <http://www.videkfejlesztés.net/oktatás/vidékfejlesztési-tananyag/vidékpolitika-strukturális-politika/oldal-7.html>

Az **Európai Területi Együtműködés (ETE)** a 2007-2013-as programperiódusban a Strukturális Alapok 3. célkitűzéseként jelent meg, ellentétben a korábbi periódussal, amikor ezek az együtműködési programok az INTERREG Közösségi Kezdeményezés keretében valósultak meg.<sup>58</sup> A 2014-2020 között az Európai Területi Együtműködés továbbra is a kohéziós politika önálló célkitűzése marad, melyhez az Európai Regionális Fejlesztési Alap biztosít forrást. Azonban ettől az időszaktól kezdve külön rendelet szabályozza a programok sajátossága miatt. Továbbra is megmarad a három kategória: a határmenti, transznacionális és az interregionális együtműködések, melyek az unió területi integrációját és kohézióját hivatottak elősegíteni. Viszont a 2007-2013-as programidőszakhoz képes újdonság, hogy a 2014-2020-as ETE programok szoros kapcsolatban vannak az Európa 2020 célkitűzéseivel. Illetve a 11 tematikus cél meghatározása lehetővé tette, hogy a tagállamok nagyobb mértékben koncentráljanak egy adott területre az Operatív programok tervezésénél. Ezen tematikus koncentráció vonatkozásában a határon átnyúló és a transznacionális programok keretében az uniós források több mint 80%-át 4 tematikus cél megvalósítására kell felhasználni.<sup>59</sup>

8. számú ábra: Az Európai Területi Együtműködési célkitűzés keretében rendelkezésre álló források megoszlása



*Forrás:* saját szerkesztés [http://palyazat.gov.hu/altalanos\\_informaciok\\_az\\_ete\\_rol](http://palyazat.gov.hu/altalanos_informaciok_az_ete_rol) (letöltés dátuma: 2015.03.28.) és <http://egtc.kormany.hu/europai-teruleti-egyuttmukodes-2014-2020> (letöltés dátuma: 2015.04.27.) alapján

<sup>58</sup> Általános információk az ETE-ről [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26.; Miniszterelnökség, 2014.

Hozzáférés: [http://palyazat.gov.hu/altalanos\\_informaciok\\_az\\_ete\\_rol](http://palyazat.gov.hu/altalanos_informaciok_az_ete_rol)

<sup>59</sup> ETT, EGTC: Európai Területi Együtműködés 2014-2020 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://egtc.kormany.hu/europai-teruleti-egyuttmukodes-2014-2020>

A 9. ábrán megfigyelhető, hogy a 2014-2020 közötti periódus együttműködési programjainak a megoszlása hasonlóképpen alakul, mint az előző időszakban. Ezen programok keretében a rendelkezésre álló forrás 8,9 milliárd euró ebben a ciklusban. Az EU külső határainál zajló együttműködések segítésére továbbra is felhasználhatók az Európai Szomszédosági Eszköz (ENI) és Előcsatlakozási támogatási eszköz (IPA) forrásai. Azonban a kohéziós források hatékonyságának növelése érdekében a Bizottság két új eszközt kínál a tagállamoknak.<sup>60</sup>

- **Helyi közösségi részvételen alapuló helyi fejlesztési kezdeményezések** (Community-led local development - CLLD), melyek határ menti programok keretében is végrehajthatók. Tulajdonképpen így a LEADER kezdeményezés beépült a kohéziós politikába.
- **Integrált Területi Beruházásokra** (Integrated Territorial Investment - ITI) is lehetőség lesz az ETE programok keretében, ha az együttműködési program részét képezi. *„Az ITI integrált fejlesztések speciális végrehajtási módját jelenti. Segítségével több operatív program, különböző prioritási tengelyeinek támogatásai kombinálhatók az egy adott terület specifikus igényeihez illeszkedő integrált beruházások megvalósíthatósága érdekében.”*<sup>61</sup> Megvalósításához Európai Területi Társulást vagy más jogi személyiséget lehet megbízni, amelyet valamelyik résztvevő országban hoztak létre.

2014-től főként a határon átnyúló együttműködések esetén az Európai Területi Társulások (továbbiakban: ETT) szerepe még jelentősebbé válik. Az ETT jogi személyiséget és keretet biztosít az európai önkormányzatok és régiók kooperációjára, az uniós források eredményes felhasználására. A társulás két vagy több tagállam illetve harmadik állam résztvevőit fogja közös szervezetbe. A székhely szerinti állam jogrendje alatt hozható létre a csoportosulás. Az ETT jogi személyiséggel rendelkezik, továbbá saját költségvetése, szervezete van. Szerződő képes, ingó, ingatlan vagyont szerezhet, emellett bíróság előtt is eljárhat. A csoportosulás igazgatóját a tagok közösen választják meg, illetve a tagok képviselőiből saját közgyűlést hoznak létre.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> ETT, EGTC: Európai Területi Együttműködés 2014-2020 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://egtc.kormany.hu/europai-területi-egyuttmukodes-2014-2020>

<sup>61</sup> ETT, EGTC: Európai Területi Együttműködés 2014-2020 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://egtc.kormany.hu/europai-területi-egyuttmukodes-2014-2020>

<sup>62</sup> ETT, EGTC: Mi az az ETT (EGTC)? [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://egtc.kormany.hu/mi-az-az-ett-egtc>

4. számú táblázat: Európai Területi Együttműködés keretében megvalósuló programok Magyarország vonatkozásában

2007-2013-as időszak	2014-2020-as időszak
<b>Határon átnyúló együttműködési programok</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Magyarország - Románia Határon Átnyúló Együttműködési Program</li> <li>Magyarország - Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program</li> <li>Ausztria - Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program</li> <li>Szlovénia - Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program</li> <li><b>Magyarország - Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program</b></li> <li>Magyarország - Szerbia IPA Határon Átnyúló</li> <li>Magyarország - Szlovákia - Románia - Ukrajna ENPI Határon Átnyúló Együttműködési Program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magyarország és Románia között megvalósuló határon átnyúló együttműködés</li> <li>Magyarország és Szlovákia között megvalósuló határon átnyúló együttműködés</li> <li>Ausztria és Magyarország között megvalósuló határon átnyúló együttműködés</li> <li>Szlovénia és Magyarország között megvalósuló határon átnyúló együttműködés</li> <li><b>Magyarország és Horvátország között megvalósuló határon átnyúló együttműködés</b></li> <li>Magyarország és Szerbia között megvalósuló IPA határon átnyúló együttműködés</li> <li>Magyarország, Szlovákia, Románia és Ukrajna között megvalósuló ENI határon átnyúló együttműködés</li> </ul>
<b>Transznacionális együttműködési programok</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Közép - Európai Transznacionális Program</li> <li>Délkelet - Európai Transznacionális Program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közép-Európa transznacionális program</li> <li><b>Duna transznacionális program</b></li> </ul>
<b>Interregionális együttműködési programok</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>INTERREG IVC</li> <li>ESPON 2013 PROGRAM</li> <li>URBACT II</li> <li>INTERACT II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INTERREG VC interregionális program</li> <li>ESPON 2020 program</li> <li>URBACT III program</li> <li>INTERACT III</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés <http://regionalispolitika.kormany.hu/europai-teruleti-egyuttmukodesi-programok> (letöltés dátuma: 2015.03.29.) és <http://egtc.kormany.hu/europai-teruleti-egyuttmukodes-2014-2020> (letöltés dátuma: 2015.03.29.) alapján

Az 5. táblázatban is látható, hogy Magyarországon az Európai Területi Együttműködés keretén belül a 2014-2020-as időszakban is hasonló programok fognak megvalósulni, mint az előző periódusban. Horvátország 2008-ban csatlakozott az Európai Unióhoz, így a mostani időszakban már nem az IPA keretei között folytatunk vele határon átnyúló együttműködést. A transznacionális együttműködési programok közül a Délkelet - Európai Transznacionális Program nem folytatódik 2014-től, míg egy új programként megjelenik a **Duna transznacionális program**. Ennek a programnak a területe magába foglalja Ausztriát, Bosznia és Hercegovinát, Bulgáriát, Csehországot, Horvátországot, Magyarországot, Moldovát, Montenegrót, Németország két szövetségi tartományát (Baden-Württemberg és Bajorország), Romániát, Szerbiát, Szlovákiát, Szlovéniát és Ukrajna bizonyos területeit. A Duna program területe földrajzilag pontosan megegyezik a 2011-ben elfogadott EU Duna Régió Stratégia területével. A makroregionális stratégia és a transznacionális program egymástól jelentősen különbözik, mégis lehetőséget teremt az együttműködésre. A program legfőbb céljai a hagyományos transznacionális együttműködési témákat foglalja magába, például környezetvédelem, innováció, közlekedés, stb.<sup>63</sup>

Hazánkban jelenleg is tart még a 2014-2020-as időszak előkészítése és az Európai Területi Együttműködés programjainak tervezése. „*A határon átnyúló programok vonatkozásában valamennyi határszakaszon megalakultak a nemzetközi tervezési munkacsoportok, melynek munkájában a programterület megyéi, továbbá a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, a Nemzetgazdasági Minisztérium, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, és a Külgazdasági és Külügyminisztérium munkatársai vesznek részt.*”<sup>64</sup> Továbbá a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (VÁTI) nemzetközi projektek keretében ellátott korábbi feladatait 2014 júliusától a Széchenyi Programiroda Tanácsadó és Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (SZPI) végzi. E feladatkör betöltéséről a 161/2014. (VI. 30.) Korm. rendelet és a 1362/2014. (VI. 30.) Korm. határozat rendelkezik.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> NTH: DUNA 2014-2020 – ÚJ TRANSZNACIONÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROGRAM [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.29. Hozzáférés: <https://www.nth.gov.hu/hu/dunaprogram>

<sup>64</sup> ETT, EGTC: Európai Területi Együttműködés 2014-2020 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://egtc.kormany.hu/europai-területi-egyuttmukodes-2014-2020>

<sup>65</sup> VÁTI: Hírek, Tájékoztató [online dok.]. Letöltés dátuma: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://www.vati.hu/index.php?PHPSESSID=33f10773f3a0c3db4370e4b6725f8a&article=23001&langcode=hu&menu=19485>

## **4. A projekttervezés elméletének és gyakorlati megvalósításának összehasonlítása**

Ebben a fejezetben egy általam választott projekt megvalósításának elemzésén keresztül szeretném bemutatni az elmélet és a gyakorlati végrehajtás közötti különbségeket, illetve egyezőségeket. Továbbá szeretném felhívni a figyelmet egy projekt kivitelezésének nélkülözhetetlen lépéseire, valamint az elmélet és a gyakorlat különböző buktatóira. A fejezet tanulmányozása során mindenki számára világossá kell válnia, hogy elméleti tudás nélkül az optimális gyakorlati megvalósítás lehetetlen. A projekt életciklus minden egyes szakasza, tehát a **projekt-előkészítés**, a **projekttervezés**, a **projekt végrehajtás** és a **projekt zárása-értékelése** feltételezi azokat az elméleti ismereteket, amelyeket a projektmenedzsment napjainkig felhalmozott. Ebbe a hatalmas, és más területekkel szorosan összefüggő ismeretanyagba szeretnék e fejezet keretei között betekintést nyújtani. A szakirodalmak módszertani elemeinek felhasználásával hasonlítottam össze a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja, illetve 6 másik partner által megvalósított „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” (továbbiakban: „Right Profession”) szlovén-magyar határon átnyúló projekt végrehajtását. Ez az összehasonlítás azonban nem mindig volt olyan egyszerű, mivel a szakirodalmak főként a beruházási projektekhez adnak sémát. Ezzel szemben, az általam vizsgált projekt inkább elméleti, elemző és tapasztalatátadást nyújtó projektnek mondható.

### **4.1. A projekt elméleti megközelítése**

Napjainkra a projekt hétköznapi fogalommá vált. Projektet valósítunk meg, ha építkezésbe kezdünk, ha otthonunkban a nyílászárókat lecseréljük, ha nyaralásra készülünk, ha egy vállalat termékfejlesztésre készül, vagy ha egy civil szervezet országos találkozó megszervezését vállalja. A projekt kifejezést gyakran használjuk az üzleti és a magán életben is. Egyre gyakrabban foglalkozunk projektfeladatokkal, amiket önállóan vagy társaink bevonásával, a munkahelyen vagy éppen otthon kell megoldanunk. Azonban tisztában vagyunk-e a projekt igazi jelentésével és legfontosabb

jellemzőivel? Gyakran teszünk egyenlőségjelet a pályázat és projekt közé helytelenül. De vajon mi is a különbség közöttük?<sup>66</sup>

A projekt általános meghatározása a következő:

*„célirányos, értékteremtő, kezdési és befejezési időponttal megjelölt tevékenységek együttese, melyeket – a környezeti feltételeket és a partneri igényeket figyelembe véve – csapatmunkában, határidőre és az elfogadott költségvetés keretein belül kell megoldani.”<sup>67</sup>*

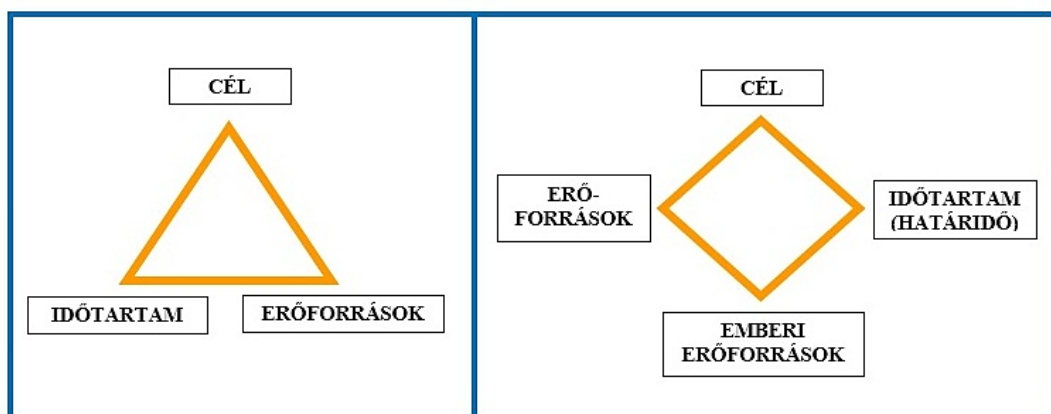
Nyugodtan kijelenthetjük, hogy a projekt egyidős az emberiséggel, hisz amikor az ősember a mamut elejtésére készült, tulajdonképpen egy projektet készített elő és hajtott végre. Általánosan fogalmazva, a projekt az érintettek egyedi és egyszeri erőfeszítésére alapozódik, melyet a kitűzött célnak megfelelően időre, a rendelkezésre álló erőforrásokon belül kell megvalósítani. Partnerközpontú, továbbá a projektért felelős egyén, illetve csapat a források átalakításával értéket teremt, mellyel a megrendelő partner várhatóan elégedett lesz.<sup>68</sup>

Három, illetve négy sarkalatos tényező jellemzi:

- egyedi célkitűzés,
- határidő,
- erőforrások, melyeknél manapság külön említik az emberi valamint a többi (anyagi, technikai) forrásokat.

Így a projektháromszög napjainkban már a projektnégyszög váltja fel.

9. számú ábra: A projektháromszög és a projektnégyszög



Forrás: saját szerkesztés Görög Mihály: Általános projektmenedzsment. 3. jav. kiad. Budapest: Aula, 2001. p. 30. és Henczi Lajos – Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. p. 39. alapján

<sup>66</sup> Henczi Lajos, Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. p.36.-37.

<sup>67</sup> Henczi Lajos, Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. p.36.

<sup>68</sup> Henczi Lajos, Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. p.36.-37.



E konkrét jellemzőkön túl a projektnek rendelkeznie kell a következő sajátosságokkal is, hogy megvalósíthatónak tekinthessük:

- ✓ *valós igényre alapul;*
- ✓ *reális, megvalósítható;*
- ✓ *jól átgondolt;*
- ✓ *eredményei minél szélesebb körben hasznosíthatók, mérhető, fenntarthatók;*
- ✓ *szerezhető hozzá (külső) forrás (támogatás) is.<sup>69</sup>*

Ezzel szemben pályázatot leggyakrabban a projekt finanszírozásához szükséges támogatás megszerzése érdekében készítene. Az érdekeltek ily módon mutatják be a projekt főbb jellemzőit a jövőbeli támogatóknak. A pályázat általában a projekt része, annak megvalósítási eszköze. A pályázattal társított projekt jobbra 2 szakaszra bontható. Pályázati periódusnak az ötlet dokumentációs formájába öntésétől a pozitív elbírálásig tartó szakaszt tekintjük. A tényleges projekt pedig a szerződéskötéstől a megvalósítás végéig tartó fázis. Megállapítható tehát, hogy a sikeres pályázatot projekt követi, viszont projektről pályázat nélkül is beszélhetünk. Pályázat és projekt között lényegében a motiváció forrása alapján tehetünk különbséget. A projekt létrehozását döntően belső igények készítik, például egyéni vagy szervezeti szükségletek. A pályázat készítését pedig belső, illetve külső motiváció is egyaránt ösztönözheti. Belső indítékokról akkor beszélhetünk, ha saját forrásaink nem elegendőek a projektcél megvalósításához és ilyenkor a kiszemelt szervezethez vagy személyhez nyújtunk be pályázatot azért, hogy kiegészítsük hiányos erőforrásainkat. A pályázatkészítést külső motivációk is kiválthatják. Ekkor önmagunkat vagy szervezetünket képesnek tartjuk valamilyen külsőleg megfogalmazott cél elérésére, amit az illetékesek felé a pályázat elkészítésével és benyújtásával fejezünk ki.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Henczi Lajos, Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. p.38-39.

<sup>70</sup> Henczi Lajos, Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. p.37-38.

## **4.2. „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt megvalósításának elemzése**

### **4.2.1. A projekt bemutatása**

A „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program keretében valósult meg a 2007-2013-as programozási időszakban. Hét szervezet vett benne részt, melyek közül 4-nek a székhelye Szlovéniában, 3-nak pedig Magyarországon található. A részvevő partnerek a szlovén területen fekvő Pomurjei Gazdasági Kamarát választották vezető partnernek. Ez az intézmény készítette el a végleges pályázatot, illetve irányította a projekt végrehajtását, valamint képviselte a többi résztvevő szervezetet a program keretében.

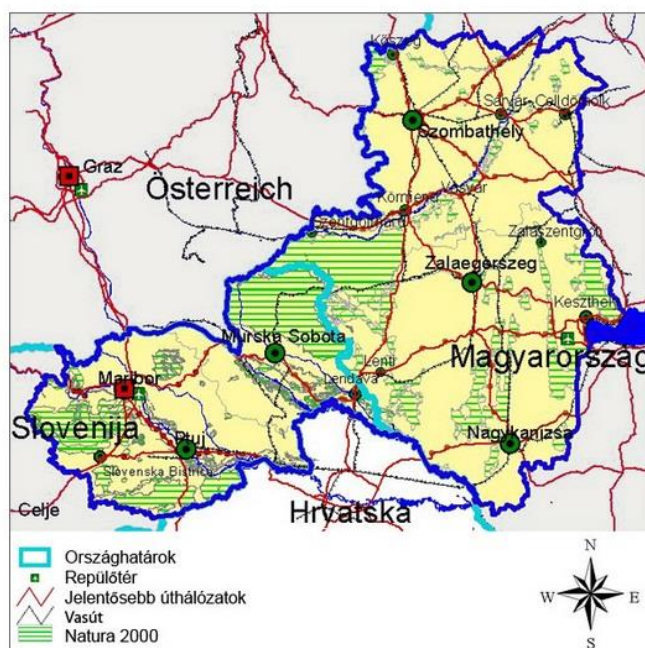
További partnerek a következők voltak:

- Muraszombati Területi Kézműves Kamara,
- Muraszombati Fejlesztési Központ,
- Center idej, az Ötletek Központja
- Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara,
- Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara,
- illetve Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja (továbbiakban: Munkaügyi Központ).

Együttműködésük hosszú évekre nyúlik vissza, így már a korábbi években is felvetődött a közös pályázat ötlete. A projektben résztvevő magyar és szlovén munkaügyi központok a hiányszakmák terén már folytattak egyes tevékenységeket a saját feladataik által, azonban ez a projekt a munkájuk továbbfejlesztését és a gazdaságba történő aktív belépést jelentette.

A projekt célterületén, a határ mindkét oldalára jellemző a magas fokú munkanélküliség és a képzettség alacsony foka, emellett egyre növekszik az elvándorlás aránya, főként a fiatalok körében. A munkanélküliek között számottevő a fiatal és az idősebb korosztály jelenléte, akik nem rendelkeznek a munkaerő-piac keresletének megfelelő végzettséggel. Ezért fontos a pályaválasztás tudatossá tétele a fiatalok, diákok, továbbá a szülők és az iskolák részére is egyaránt.

10. számú ábra: SI-HU Európai Területi Együttműködés programterülete



Forrás: [http://www.si-hu.eu/program\\_hu/category/program\\_area/](http://www.si-hu.eu/program_hu/category/program_area/) (letöltés dátuma: 2015.04.08.)

Mivel a két térség hasonló gondokkal küzd, a partnerek esélyt láttak abban, hogy közösen találják meg a módját az egyes szakmákról terjedő előítéletek megállítására, illetve a fiatalok és idősebbek bizalmának megszerzésére. Ezért a résztvevő szervezetek a projekttel azt a célt tűzték ki, hogy bemutatják azokat a szakmákat, amelyekkel a jövőben nem lesz nehéz elhelyezkedni. Ezáltal szerették volna csökkenteni a munkanélküliek számát. Továbbá segíteni azoknak, akik a képzéseket készítik elő, hogy alkalmazkodjanak a munkaerő-piachoz, illetve lehetőséget nyújtsanak azoknak az idősebbeknek, akik képezni szeretnék magukat állásszerzés céljából. A határon átnyúló cél pedig az együttműködés megszilárdítása volt helyi, regionális és megyei szinten az egész határmenti régió területén. Ennek hatására várták a térség lakosságának megfelelőbb képzettségi struktúrájának kialakulását és a munkaerő áramlását a két ország között. Emellett a program keretében a határon átnyúló célokat a nemzetközi konferencia, a közös munka és személyzet, a tapasztalatcsere, a bevált gyakorlatok kicserélése, a közös találkozók, valamint a közös események segítették.

#### 4.2.2. Projekt életciklus, projektfolyamat

„A projekt életciklusa, a projekt megvalósulásának időben jól elhatárolható, egymást követő, egymásra épülő fázisai, amelyek meghatározzák a projekt teljes élettartamát a koncepcióalkotástól egészen a projekt befejezéséig, lezárásáig.”<sup>71</sup>

A projekt megvalósítás életciklus általában 4 fő fázisra bontható, melyek az alábbi ábrán láthatók.

11. számú ábra: Projekt életciklus



Forrás: saját szerkesztés [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf) (letöltés dátuma: 2015.04.23.) alapján

A projekt előkészítése során a Megbízó körvonalazza a megvalósítandó projekt elképzeléseit, felméri a megvalósíthatósági feltételeket, mely segítségével pontosítja a projekt célját és várható kivitelezési idejét, majd becslést végez a ráfordításokról. A tervezés fázisában a Megbízó dönt arról, hogy a projektet saját szervezetén belül valósítja meg, vagy külső projektvállalatra bizza a munka végrehajtását. Belső projektmunka esetén a projekt indításának eldöntését követően projektszervezetet alakítanak ki és összeállítják a projektmenedzsmentet is. A tervezés keretében hálótér és idő-diagram készül, illetve az egész eljárás kockázatelemzésére kerül sor. Ha szükséges, akkor ebben a szakaszban választják ki a külső tanácsadókat és az alvállalkozókat. A végrehajtási szakaszban történik a projekt valódi megvalósításának a kivitelezése. Emellett nagy hangsúlyt fektetnek a kontrolling működtetésére és a projekt kommunikációra is. A projekt zárási fázisában sor kerül az átadásra, az esetleges hiányosságokat pedig jegyzőkönyvbe foglalják. Egy záró projektülés keretében értékelik a projekt munkát, majd bekövetkezik a projekt feloszlása. A projektiroda munkáját beszüntetik, illetve archiválják a projektdokumentumokat. Végül a Megbízó feloszlítja a projektszervezetet és a projektmenedzsmentet is.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. p. 12.

<sup>72</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. p 39-53.

A projekt életciklus mintájára összeállítottam egy táblázatot, mely szemlélteti az egyes projektszakaszok főbb lépéseit. Emellett a táblázatban saját vélemény, kutatás és a kapott anyag, illetve az elsajátított ismeret alapján jelöltem, hogy a „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt keretében a főbb lépések közül melyek valósultak meg, illetve melyek hiányoztak.

5. számú táblázat: Projektfeladatok megjelenése a „Right Profession” projekt esetében

Szakasz	Főbb fázisok	„Right Profession”
Projekt-előkészítés	1. Konceptióalkotás	<input checked="" type="checkbox"/>
	2. Megvalósíthatósági tanulmányok	<input type="checkbox"/>
	3. Projektindítás kezdeményezése	<input checked="" type="checkbox"/>
	4. Erintettek körének elemzése	<input type="checkbox"/>
	5. Ráfordítás becslése	<input checked="" type="checkbox"/>
	6. Finanszírozhatóság biztosítása	<input checked="" type="checkbox"/>
Projekttervezés	1. A projektszervezet felállítása	<input checked="" type="checkbox"/>
	2. A projektvezető kinevezése	<input checked="" type="checkbox"/>
	3. Logikai folyamatok tervezése - Hálótervezés	<input checked="" type="checkbox"/>
	4. Kockázatmenedzsment tervezése	<input type="checkbox"/>
	5. A projekt működési feltételrendszerének biztosítása	<input checked="" type="checkbox"/>
	6. Külső vállalkozók kiválasztása és szerződtetése	<input checked="" type="checkbox"/>
Projekt-végrehajtás	1. Projektindító értekezlet	<input checked="" type="checkbox"/>
	2. Kontrolling működtetése	<input checked="" type="checkbox"/>
	3. Projektkommunikáció működtetése	<input checked="" type="checkbox"/>
	4. Projekt termékének létrehozása	<input checked="" type="checkbox"/>
Projekt zárása-értékelés	1. Termék átadása-átvétele	<input type="checkbox"/>
	2. Adminisztratív zárás	<input checked="" type="checkbox"/>
	3. Projektzáró értekezlet	<input checked="" type="checkbox"/>
	4. Projektzáró jelentés	<input checked="" type="checkbox"/>
	5. A siker megünneplése	<input checked="" type="checkbox"/>

Forrás: saját szerkesztés Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek.

Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. és

[http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf) (letöltés dátuma: 2015.04.23.) alapján

Jelmagyarázat:	
<input checked="" type="checkbox"/>	megvalósult
<input type="checkbox"/>	hiányzott

#### 4.2.2.1. Projekt-előkészítés

Az előkészítés keretében megfogalmazódnak az üzleti vagy szervezeti igények, melyekre lehetséges megoldási módszereket dolgoznak ki, majd elkészülnek a Megvalósíthatósági tanulmányok is. A konkrét megoldási módszer kiválasztása, az érintettek (stakeholderek) igényeinek és követelményeinek felmérése és egyeztetése után indul a projekt. Ezt követően meghatározzák a projekt céljait és feltételeit, majd megbecsülik a várható ráfordítások összegét. Kialakításra kerül egy projektszervezet, melyhez kineveznek egy projektvezetőt is.<sup>73</sup>

Az előkészítés fázisának lépései:

##### 1. Koncepcióalkotás

Célja, hogy a Megbízó az elképzeléseit a társadalom szükségleteihez igazítsa a projekt sikeressége érdekében. *„Minden projektcél mögött szigorú gazdasági szükségszerűség áll, amely valamilyen társadalmi gazdasági, kulturális – környezeti igény kielégítésére irányul.”*<sup>74</sup> A projektkoncepció kialakítását egy nagyon alapos környezeti kutatómunkának kell megelőznie. Ha a projekt megvalósítására több megoldási lehetőség is kínálkozik, feltétlenül az optimális megoldást kell választani.<sup>75</sup>

##### 2. Megvalósíthatósági tanulmányok

Az optimális megoldás kiválasztásához a Megvalósíthatósági tanulmányok jelentős segítséget adhatnak. Ennek keretében összegyűjtik a megoldási lehetőségeket, alternatívákat, amelyek az üzleti célok elérését biztosítják. A megoldási javaslatok közül kiválasztják azokat, amelyek megvalósítása reálisnak mutatkozik. Ezt követően ezeket a megoldási lehetőségeket részletesebben kidolgozzák szakmai és műszaki szempontból, hogy képet kapjanak a komplett megoldásról.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>74</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.

<sup>75</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.

<sup>76</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

A megvalósíthatósági tanulmány lehet: Marketing Tanulmány, Gazdasági és Pénzügyi Tanulmány, Műszaki Tanulmány, Szervezeti és Vezetői Tanulmány, valamint Humán Erőforrás Tanulmány.<sup>77</sup>

### 3. Projektindítás kezdeményezése

Ebben a szakaszban hoznak döntést a projekt megvalósításának módjáról és előkészítésének folytatásáról. Pályázat esetén ekkor kerül kihirdetésre az eredmény. Abban az esetben, ha a projekt indításáról pozitív elhatározás születik, itt kell dönteni a projektet irányító személyekről.<sup>78</sup>

### 4. Az érintettek körének (stakeholderek) elemzése

Azokat az egyéneket, szervezeteket, csoportokat tekintjük egy projekt stakeholdereinek akik/amelyek hatást gyakorolnak a projektre vagy érdekeiket a projekt valamilyen irányba befolyásolja. A stakeholderek igényeinek, elvárásainak felmérését, elemzését, és menedzselését a projektmenedzsment készíti el. A projektfeladat teljesítése folyamán minden esetben biztosítani kell a szükséges információkat az érintettek számára, hogy folyamatosan követhessék érdekeik megvalósulását.<sup>79</sup>

### 5. Ráfordítás becslése

A projekt cél meghatározása és az érintettek körének kiválasztása után a Megbízó nagyvonalú becslést tesz a projekt időtartamára és a pénzügyi, anyagi és emberi erőforrás szükséges ráfordítására.<sup>80</sup>

### 6. Finanszírozhatóság biztosítása

A projektek finanszírozásának több módja is lehet. A legegyszerűbb helyzet az, amikor a Megbízó saját forrásból, saját tőkével az egész projekt finanszírozását meg tudja valósítani. Előfordulhat viszont, hogy a Megbízó a projekt költségeinek csak egy részét tudja biztosítani saját erőforrásból, ezért a hiányzó részt banki hitel felvételével pótolja.

---

<sup>77</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.

<sup>78</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>79</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>80</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.

Ilyenkor a bank különféle dokumentumokat kérhet be a Megbízótól, majd ezek elbírálása után dönt a hitelfolyósításról. Ezenkívül egyre elterjedtebb a különféle pályázatokon való indulás, melyhez ugyancsak kell a Megbízónak némi „önrésszel” is rendelkeznie. A hitelkérelemhez hasonlóan a pályázónak be kell nyújtania a pályázat által megkövetelt dokumentációkat. Továbbá lényeges a pályázati határidő pontos betartása.<sup>81</sup> „A pályázatokon elnyert pénzügyi támogatás folyósításának feltétele az esetek döntő részében a projekt keretében történő munkavégzés, valamint az egyes részprojektek (részfeladatok) teljesítésének folyamatos igazolása, illetve jelentése a pályázató szervezetnek, intézménynek.”<sup>82</sup>

6. számú táblázat: Projekt-előkészítés fázisainak megvalósulása

Szakasz	Főbb fázisok	„Right Profession”
<b>Projekt-előkészítés</b>	1. Konceptióalkotás	<input checked="" type="checkbox"/>
	2. Megvalósíthatósági tanulmányok	<input type="checkbox"/>
	3. Projektindítás kezdeményezése	<input checked="" type="checkbox"/>
	4. Érintettek körének elemzése	<input type="checkbox"/>
	5. Ráfordítás becslése	<input checked="" type="checkbox"/>
	6. Finanszírozhatóság biztosítása	<input checked="" type="checkbox"/>

Forrás: saját szerkesztés az 5. számú táblázat alapján

A táblázat alapján megfigyelhető, hogy a „Right Profession” projekt keretében a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja a projekt-előkészítés lépései közül a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítését kihagyta. Ennek oka, hogy az intézmény munkájából adódóan tudta, hogy a projekt megvalósítására megvan a kellő igény, illetve a pályázat nem írta elő e dokumentumok benyújtását. Véleményem szerint is elhanyagolható ez a fázis ennél a projektnél, hisz az intézmény tapasztalatai egyértelműen tükrözik a projekt szükségességét, továbbá annak nagysága sem követeli meg e tanulmányok elkészítését. Ha például beruházásról vagy nagyobb kivitelezésű projektről lenne szó, akkor feltétlenül javasolnám a megvalósíthatósági terv összeállítását, illetve az esetben is, ha valakinek még nincs kellő tapasztalata egy projekt létrehozásában.

<sup>81</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.

<sup>82</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.



Ezenkívül az érintettek körének elemzése sem valósult meg az előkészítés szakaszában, mivel ez az elemzés a projekt egyik fő feladatának tekinthető. Ebben a fázisban a partnerek a szaktudásuk, tapasztalataik alapján határozták meg a célkorosztályt, aminek elemzését, vizsgálatát a végrehajtás szakaszában egy helyzetelemzés keretében valósították meg. Ezt a helyzetelemzést a végrehajtási szakaszban fogom majd bővebben kifejteni. Szerintem a stakeholderek elemzése fontos lépése az előkészítésnek, hisz ez alapján derül ki, hogy van-e a projektre megfelelő igény.

A „Right Profession” projektnek az ötlete először a magyar munkaügyi központnál merült fel, hiszen a mindennapos munkáiban is látszódik a munkaadók részéről az igény, hogy a leendő munkavállalók megfelelően tájékozottak legyenek a területet meghatározó szakmákról. A projektötlettel a szervezet megkereste a Múraszombati Munkaügyi Központot, viszont ők nemzeti szinten csináltak már ehhez hasonló programot, így ajánlottak olyan szervezeteket, akiket ez érdekelhet. Mivel a határ minkét oldalán megvolt a szükséglet a projekt kivitelezésére, ezért Szlovéniában tartottak egy workshop-ot, ahol a meghívott szervezetek közösen döntöttek a további közös munkáról. Illetve ezen az ún. „előkészítő workshop-on” meghatározták a projekt pályázatának főbb prioritásait, céljait és megválasztották a vezető partnert is. Ezt a pozíciót a Pomurjei Gazdasági Kamara vállalta, ami azért is kedvező mert a Közös Technikai Titkárság is Szlovéniában található. Továbbá már ezen a találkozón eldőlt, hogy melyik intézmény milyen feladatokat valósít majd meg a projekt kivitelezése során. A feladatok szétosztását azonban az intézmények által vállalt önerő nagymértékben befolyásolta, ami szerintem nem mindig előnyös. Előfordulhat ugyanis, hogy egy bizonyos feladat megvalósítása olyan szervezethez kerül, amelynek bár megvan hozzá a megfelelő gazdasági háttere, tapasztalat hiányában azonban mégsem tudja úgy végrehajtani a feladatot, mint ahogyan azt elvárnánk.

A ráfordítások becslését minden résztvevő intézet a számára kiosztott feladatok vonatkozásában végezte el, majd a vezető partner összesítette ezeket és megbecsülte az egész projekt végrehajtásának költségét is. A Munkaügyi Központban ezeket a becsléseket az eddigi tapasztalataik alapján készítették, minimális és maximális költségekkel számolva. Szerintem ez a lépés egyik projekt esetében sem hanyagolható el, hiszen a nagyvonalú becslés már itt rámutathat arra, ha nincs elég fedezet a projekt megvalósítására. A minimális és maximális költségekkel való számolás pedig elősegíti,

hogy a projekt költsége egy bizonyos kereten belül maradjon, így sokkal átláthatóbbá és tervezhetőbbé válik a kivitelezés folyamatának ráfordításai.

A projekt finanszírozása a 2007-2013-as Szlovénia-Magyarország Operatív Program keretében kiírt pályázat elnyerésével valósult meg. Ezáltal az Európai Regionális Fejlesztési Alap a projekt teljes költségének 85%-val támogatta a „Right Profession” végrehajtását. Ennek összege 1,025 ezer EUR volt, melyet 6 részletben, félévente leadott jelentések alapján kaptak meg a partnerek. Ez a támogatás még kiegészült a Szlovén Köztársaság 10%-os társfinanszírozásával, melynek értéke 136 ezer EUR. Továbbá a részvevő szervezetek a projektértékének 5 %-át önerőből biztosították a projekt megvalósításához, melynek együttes összege körülbelül 61 ezer EUR-t tett ki. Így a projekt kivitelezésére összesen 1,222 ezer EUR állt rendelkezésre. Ennél a lépésnél fontos megjegyezni, hogy az elméletben és a gyakorlatban is felhívják a figyelmet a pályázati kiírás határidejének pontos betartására. Hiszen ha kicsúszunk a benyújtási határidőből, az egyben a pályázat elvesztését is jelenti. Például ha a határidőt valamilyen dokumentum hiánya miatt nem tudjuk tartani, akkor a hiányzó dokumentum nélkül adjuk be a pályázatot. Ezt ugyanis utólag hiánypótlás keretében még tudjuk pótolni, viszont a határidő lejártán már nem tudunk változtatni.

#### **4.2.2.2. Projekttervezés**

A pályázat megnyerése után, a projektindítás döntését követően a Megbízó dönt, hogy saját szervezetén belül valósítja meg a projektet vagy külső projektvállalatot bíz meg erre a munkára. Belső projektmunka esetén a Megbízó létrehoz egy projektszervezetet, kinevez egy projektvezetőt és összeállítja a projektmenedzsmentet. Továbbá biztosítja a tárgyi és személyi feltételeket a projekt működtetéséhez. Ha szükséges, akkor kiválasztja a külső tanácsadókat és alvállalkozókat.<sup>83</sup>

A projekttervezés főbb lépései a következők:

##### **1. A projektszervezet felállítása**

A projektszervezeti forma eldöntése lényegében a projekt méretétől, a szervezeten belüli irányíthatóságtól és a Megbízó valamint a szervezetének a gazdasági erejétől

---

<sup>83</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. p. 43.

függ. Meghatározásra kerülnek a projektben betöltendő szerepek és funkciók, illetve megállapításra kerül e szerepkörök és funkciók egymáshoz viszonyított hierarchiája is.<sup>84</sup>

## 2. A projektvezető kinevezése

A projektvezető kinevezése igen komoly felelősség a Megbízó részéről, hisz ő a projekt egyik legmeghatározóbb személyisége. Feladatkörét tekintve a projekt egész munkájának a felelőse. Megfelelően kell képviselnie a projektet, illetve a projektmenedzsmentet is mind az érdekeltek, a támogatók és a partnerek felé is.<sup>85</sup>

## 3. Logikai folyamatok tervezése – Hálótervezés

E fázis keretében történik a meghatározott tevékenységek sorrendjének kiválasztása, a tevékenységek közötti viszonyok kialakítása, dokumentálása és ábrázolása. Bonyolultabb projekteknél számítógépes táblázat segítségével, egyszerűbb esetben pedig manuálisan is elkészíthető. Célja, hogy egy használható ütemezés, időterv álljon rendelkezésünkre. A hálótervvel a feladatok logikai sorrendjének és a végrehajtásukhoz szükséges időráfordítások meghatározásán kívül még az erőforrás-igény adatokat is előállíthatjuk.<sup>86</sup>

## 4. Kockázatmenedzsment tervezése

A kockázatelemzés a felmerülhető veszélyeket próbálja minimálisra csökkenteni, illetve a pozitív lehetőségeket kiaknázni. Biztosítja, hogy a projekt végrehajtása minél tervszerűbb, illetve idő, pénz és erőforrás takarékos legyen. Lehetővé teszi, hogy a változásokat időben felismerjék és felkészülten reagálhassanak rá elkerülve a válsághelyzeteket.<sup>87</sup>

## 5. A projekt működési feltételrendszerének biztosítása

A Megbízó a projekt megvalósítása érdekében biztosítja a megfelelő infrastrukturális hátteret a projektmenedzsment, a projekt-teamek és a projektmunkatársak részére.

---

<sup>84</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. p. 45.

<sup>85</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. p. 45-46.

<sup>86</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>87</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

Ezenkívül a Megbízó dönt arról, hogy a projektirodák felszereltségét, illetve a munka során használt eszközöket belekalkulálják-e a projekt egészének költségvetésébe.<sup>88</sup>

#### 6. Külső vállalkozók kiválasztása és szerződtetése

A beszállító menedzsment biztosítja a projekt végrehajtásához szükséges termékeket és szolgáltatásokat, amelyet a projektet végrehajtó szervezet nem tud önmaga előállítani, vagy célszerűbb külső forrásból megoldani. Lényeges, hogy a végrehajtás előtt már rögzítve legyenek a beszerzéssel és a beszállítókkal való együttműködés szabályai. Van, amikor már a projekt előkészítés szakaszában bizonyos beszállítókkal szerződést kötnek. Viszont olyan is előfordul, amikor a projekt terv dokumentáció csupán jelzi a beszerzendő termékeket, de az eljárás további pontjait csak a végrehajtási szakaszban végzik el.<sup>89</sup>

#### **A „Right Profession” projekt tervezése a következőképpen valósult meg:**

A Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja foglalkoztat olyan munkavállalókat, akiknek feladata az EU-s programok figyelése, megpályázása, illetve azok megvalósítása. Ezért a „Right Profession” projekt végrehajtásához is adott volt a munkaügyi központ projektszervezete, azonban a csapaton belüli szerepek leosztásra kerültek. Ebben a projektben a központ igazgatója, illetve két, az EU-s programokért felelős alkalmazott vett részt. A projektvezetőt egymás között megállapodás alapján nevezték ki. Az Európai Területi Együttműködés keretében a Munkaügyi Központ csapata lényegében mindig ugyanaz, viszont a szerepkörök és a projektvezető személye projektenként eltérő. A szerepeket közös megegyezés alapján határozzák meg, a projekt jellegéből adódóan mindig az arra legmegfelelőbb személyt helyezve a vezetői pozícióba.

A logikai folyamatok tervezésénél a munkaügyi központ csapata Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével táblázatba foglalva határozta meg a projekt kapcsán elvégzendő feladataikat. A táblázatban feltüntették időrendi sorrendben a tevékenységeket, azok időtartamát, helyszínét, a feladatok végrehajtásáért felelős személyeket, illetve a tevékenységek költségét. Véleményem szerint az Excel

---

<sup>88</sup> Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. p. 46-47.

<sup>89</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

használatával kiváló alaptáblát tudunk készíteni a projekttervezéshez, viszont vannak már olyan programok, amik ennél jóval többet nyújthatnak a számunkra. Ilyen például a Microsoft Office Project program, mellyel a tevékenységek és az erőforrások alapján ütemtervet készíthetünk, továbbá a program kiszámolja a munkamennyiségeket és az ezzel arányos költségeket is. Naptár alapján beosztja a tevékenységek időtartamát, illetve megállapítja a kritikus utakat, tevékenységeket is. Ezenkívül készíthetünk vele GANTT-diagramot is, ami elősegíti a projekt feladatainak nyomon követését és megvalósításuk időbeli figyelését. Ezt a diagramot én hiányoltam a „Right Profession” projekt hálótervezése során.

A Munkaügyi Központ a projekttervezés során nem készített a szó legszorosabb értelmében kockázatelemzést. A felmerülhető kockázatokat már a pályázat írásánál megbeszélték és belekalkulálták a tervezésbe. Alapos hálótervük, illetve a projekt jellegéből és méretéből adódóan nem látták szükségesnek az elemzés elkészítését. Szerintem viszont nagyon fontos ez a lépés, hisz a megvalósítás során felmerülő problémákra sokkal hatékonyabban és gyorsabban tudunk reagálni, ha van egy előre elkészített kockázatelemzésünk. Előfordulhat, hogy olyan kockázat merül fel a végrehajtás során, ami a tervezéskor eszünkbe sem jutott, ilyenkor egy részletes kockázatelemzés megkönnyítheti a fennálló probléma kiküszöbölését.

A Munkaügyi Központ projektmunkatársainak a „Right Profession” projekt működtetésére az iroda, illetve a megfelelő eszközök és felszerelések a rendelkezésükre álltak. Tehát ezeket nem kellett a projekt költségvetésébe betervezniük, így fölöslegesen nem növelték a projekt kiadásait.

A tervezési szakaszban a munkaügyi központ projektcsapata már tudta, hogy szükségük lesz majd külső vállalkozókra, továbbá meg is határozták, hogy melyek azok a feladatok, amikhez külső segítséget kérnek. Viszont itt még nem választottak konkrét vállalkozásokat a tevékenységek ellátásához, hisz még abba sem voltak biztosak, hogy elfogadják-e a pályázatukat. Egyetértek ezzel, hogy a pályázati projekteknél ebben a fázisban még nem kötnek szerződést külső vállalkozásokkal, ugyanis előfordulhat, hogy nem jár sikerrel a benyújtott pályázat. Viszont azoknál a projekteknél, ahol a finanszírozás nem pályázat útján valósul meg szerintem már ekkor érdemes külső vállalatokat keresni.

### 4.2.2.3. Projekt megvalósítása – Implementáció

Ez a szakasz már magát a projekt termékének létrehozását jelenti. Mivel a projekt megvalósítása eltérhet a tervezés során végzett becslésektől, ezért a projektkontroll, a kockázatmenedzsment, a kommunikációs rendszer működtetése és a beszerzés, beszállító menedzsment segíti a terv szerinti végrehajtást. Ennek a szakasznak akkor van vége, ha a projekt végeredményének átadása-átvétele teljesült.<sup>90</sup>

A projekt megvalósításának lépései:

#### 1. Projektindító értekezlet

A projektindító értekezlet megtartása lényeges a projekt kommunikációja és a csapat kialakításának szempontjából. Részt vesz rajta az egész projekt team, a Megbízót is beleértve, illetve még fontos stakeholderek is meghívást kaphatnak rá. Ezen az értekezleten kerül bemutatásra az érintettek számára a projekt fő célja, továbbá a projektvezető bemutatja a projekt főbb feladatait és szerkezeti felépítését, ismerteti a működési szabályait. A team-tagok itt megismerkedhetnek egymással, illetve az elkötelezettségüket is növelheti ez a rendezvény a projekt és a szervezet felé egyaránt.<sup>91</sup>

#### 2. Kontrolling működtetése

A projekt-kontrolling a tervekhez viszonyított eltéréseket vizsgálja. A projektet irányító csapatnak mindig mérnie és értékelnie kell a teljesítéseket. Ha olyan eltérések mutatkoznak, amelyek veszélyeztetik a határidőre történő teljesítést, vagy költségűllépést eredményeznek, akkor döntést kell hozni a korrekációs intézkedésekről.<sup>92</sup>

#### 3. Projektkommunikáció működtetése

Lényege a sikeres projekt végrehajtásához szükséges kommunikációs feladatok teljesítése. A hatékony projektkommunikációt három területre bonthatjuk: a projekt teamen belüli, a tevékenységek közötti és a projekt külső kommunikációjára. A teamen

---

<sup>90</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>91</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>92</sup> Henczi Lajos – Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. p. 144-145.

belüli kommunikáció keretében projekt fórumok, beszámoló rendszer és naprakész projekt dokumentációs rendszer működik. A tevékenységek közötti kommunikáción belül projekt helyzetjelentéseket készítenek, illetve elősegíti a folyamatos, egymásra épülő munkavégzést. A projekt külső kommunikációja biztosítja a projekt sikeres megvalósításához szükséges információk időben történő, megfelelő tartalmú és formájú megfogalmazását és eljuttatását az érintetteknek. Ehhez külső kommunikációs tervet készítenek, hogy a külvilággal való kapcsolattartás ne esetleges legyen. Továbbá, hogy a projekttagok tudják, hogy mit és milyen formában közölhetnek a projektről a külvilág felé.<sup>93</sup>

#### 4. Projekt termékének létrehozása

Ebben a lépésben kerülnek elvégzésre a projekttervben meghatározott tevékenységek és a szakmai termékek létrehozása is itt történik.<sup>94</sup>

#### **A projekt megvalósítás szakaszának gyakorlati végrehajtása az általam választott projekt esetében:**

A „Right Profession” pályázatának megnyerése után a résztvevő partnerek egy ún. Nyitókonferencián vettek részt. Ezt az értekezletet a Zala Megyei és Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamarák szervezték Zalaegerszegen a Kamarák Házában, 2011. október 17-én. Legfőbb célja a nyilvánosság tájékoztatása volt a projekt megvalósításáról, ezért a sajtót is meghívták az eseményre. Ennek keretében a projektet vezető szervezet, vagyis a Pomurjei Gazdasági Kamara partneri szerződést írt alá a projekt többi résztvevőjével, majd ezt követően a projekt fő céljainak ismertetésére is sor került. Elsődleges célként tűzték ki, hogy a szlovén és a magyar oldalon a pályaválasztás előtt álló fiatalokat, szüleiket és tanáraikat tájékoztatják a hiányszakmáról. Valamint megismertetik velük a jövő ígéretes szakmáit, elemzik a munkaerőpiac helyzetét, felnőttképzéseket szerveznek, illetve megpróbálják növelni a két ország közötti munkaerő-áramlást is. A partnerek szerint olyan oktatási rendszert kell létrehozni, amely révén jobban lehet alkalmazkodni a munkaerőpiac keresletéhez. Ezenkívül a határ mindkét oldaláról bevonják a munkáltatókat is a projektbe. Fontos

---

<sup>93</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>94</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

kihangsúlyozni a projekt határon átnyúló hatásának elérését és fenntartását. Ezt a résztvevő partnerek a projekt céljainak közös meghatározásával és teljesítésével, közös promóciós termékek létrehozásával, a konferenciák közös közreműködéssel való megszervezésével, közös finanszírozással, és a partnerek munkatársaiból felállított közös személyzettel kívánták megvalósítani. Emellett közös munkanyelvet határoztak meg az egymás közötti kommunikációhoz, továbbá a közös projekttermékeket szlovén és magyar nyelven is elkészítették, illetve a konferenciákra tolmácsokat is hívtak. Illetve a partnerek a projekttel kapcsolatos közös munka folytatása érdekében szándéknyilatkozatot írtak alá a projekt végrehajtásának lezárásakor.

Úgy gondolom, hogy a projektindító értekezlet lényege az, hogy minél nagyobb nyilvánosságot kapjon a projekt elindítása. Így a megvalósítás végére még jócskán gyarapodhat a projekt iránt érdeklődők száma. Illetve az EU-s pályázatoknál ez elvárás is, melyről szigorú szabályok rendelkeznek.

A Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja által elkészített részletes hálóterv nagy segítséget nyújtott a kontrolling tevékenységhez számára. Az önellenőrzés mellett a vezető partner is kontrollálta 3 havonta a partnerek által végzett feladatokat. Erre egyeztetés céljából került sor, valamint azért, hogy a projekt kitűzött céljai időben elkészüljenek. Ugyanakkor az EU-s pályázat kétszintű ellenőrzést követelt meg a résztvevőktől. Ennek során a partnerek félévente szakmai és pénzügyi jelentést készítettek az addig teljesített feladatokról, amit ellenőriztettek az országukban működő hatóságokkal. Magyarország esetében a 2007-2013-as időszakban ezt az ellenőrzést a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság végezte, azonban a mostani periódusban ezt a feladatot már a Széchenyi Programiroda Tanácsadó és Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság látja el. A hatóságok által kiadott Hitelesítési Nyilatkozatokat a Pomurjei Gazdasági Kamara összegyűjtötte, majd elküldte a Szlovéniában lévő Közös Technikai Titkárságuknak. Mindemellett a projekt végén helyszíni ellenőrzés is történt.

Szerintem egy projekt megvalósításánál nagyon fontos szerepe van az ellenőrzésnek. Lényege, hogy információt szerezzünk az eddig elvégzett feladatokról és, hogy betartassuk a követelményeket. A kontrolling során először megállapítjuk a tényhelyzetet, amit a követelményekhez viszonyítunk, majd feltárjuk a követelményektől való eltérés okát. Az ellenőrzéssel nemcsak a végrehajtott munkát



tudjuk minősíteni, hanem ennek segítségével javíthatunk a még el nem végzett feladatokon.

A „Right Profession” projekten belül a partnerek közötti kommunikáció angolul zajlott, viszont a pályázat szlovén és magyar nyelven íródott. A tevékenységek közötti kommunikáció a projekt jellegéből adódóan nem volt jellemző. Párhuzamos információcsere a partnerek között csak a helyzetanalízis elkészítése során volt megfigyelhető, itt ugyanis fontos volt, hogy minden feladat egyidejűleg elkészüljön. Ennek az elemzésnek az elkészítésében több partner is részt vett a határ mindkét oldaláról fokozva ezzel a határon átnyúló hatást. A Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjának a projektkommunikációval kapcsolatos feladata az volt, hogy elkészítse a projekt arculati kézikönyvét. Ennek keretében dolgozta ki a projekt saját logóit, illetve határozta meg a kötelező logók használatát (lsd. 1. számú melléklet). Továbbá ebben szabályozta a kommunikációt, valamint a tájékoztatási kötelezettségeket. A könyvben foglaltakat minden résztvevő partnernek be kellett tartania a projekt megvalósítása során.

Úgy gondolom, hogy a projektkommunikáció ugyanolyan fontos szervezeten belül, mint a külvilág felé. A jól működő információcsere megkönnyíti a projekt végrehajtását, továbbá hozzájárul annak sikeréhez is. A szervezeten belüli kommunikáció segítségével koordinálhatjuk a tevékenységeket, motiválhatjuk a projektmunkatársakat, és megkönnyíthetjük a célok megvalósítását, valamint visszajelzést kaphatunk a teljesített feladatokról. A projekt külső kommunikációjával pedig elősegíthetjük a projekt ismertségének növelését, továbbá új érdeklődőket szerezhethetünk.

A projekt termékei létrehozásának fázisában én inkább a Munkaügyi Központ által megvalósított feladatokat részletezném. Szerintem a „Right Profession” projekt jellege miatt nem beszélhetünk konkrét termékek létrehozásáról, hisz ez nem egy beruházás, ahol kézzel fogható dolog valósult meg. Viszont a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja projekttevékenységei kapcsán több dolgot is megtervezett, majd elkészített külső vállalkozókkal, melyek a projekt termékeinek tekinthetők. Ilyen például a projekt arculati kézikönyve, melyet ötleteik alapján megterveztek, majd a partnerek által közösen kiválasztott tervek mintájára elkészítettet. Kétnyelvű promóciós anyagokat hozott létre a Pályaválasztási kiállításokra, a Képzési börszekre, és a Nemzetközi konferenciára. Továbbá hozzájárult és részt vett a korábban már említett

Helyzetanalízis elkészítésében, ahol a fő célcsoportot azon fiatalok képezik, akik pályaválasztás előtt állnak. Kérdőíves kutatás keretében a szlovén oldalon a 6.-8. osztályos általános iskolai tanulók, magyar oldalon a 7. és 8. osztályos általános iskolai diákok bevonására került sor. A véleménykutatás során összesen 1372 diák megszólítása valósult meg Zala megyében. A felmérésben elemezték a végzős diákok szak- és iskolaválasztási preferenciáit, a továbbtanulási szándékaikat befolyásoló tényezőket, a szülők ebben betöltött szerepét, a tanulók szocio-ökonómiai háttérét és ennek befolyását a továbbtanulási döntésben. Az összegyűjtött anyagok feldolgozását követően a fő adatokból és elemzésekből elkészült egy olyan kiadvány, ami tartalmazza a diákok és a szüleik pályaválasztási igényeit, másfelől pedig ismerteti a Muravidék, illetve a magyarországi Vas és Zala megyei gazdaság valós munkaerő szükségleteit és fejlesztési irányzatait. A helyzetanalízis alapján 3 hiányszakma kiválasztására került sor melyek a következők: asztalos, kőműves, lakatos. A Munkaügyi Központ ezeknek a hiányszakmáknak az megismertetésére készített kisfilmet szlovén és magyar nyelven egyaránt. Továbbá megszervezett 2 db határon átnyúló Képzési börzét és helyet biztosított a projekt szlovén és magyar partnerei számára két Zalaegerszegen megrendezésre kerülő Pályaválasztási kiállításon. Emellett rendezett 12 db pályaaorientációs tréninget, egy határon átnyúló ' gazdaság és foglalkoztatáspolitikai ' konferenciát és megszervezte a Disszeminációs Konferenciát is. Mivel feladatai nagy részét nem tudta maga megvalósítani, így ebben a lépésben került sor a külső vállalatok megkeresésére, melyre a Zala Megyei Kormányhivatal szabályzata alapján 3 árajánlatos pályázat útján került sor. Ezt követően a legalacsonyabb árat nyújtó vállalkozással megtörtént a szerződés kötés.

#### **4.2.2.4. A projekt lezárása**

Ebben a szakaszban a termék átadása után, sor kerül az adminisztratív zárásra, a megszerzett tapasztalatok rögzítésére, valamint a projektzáró értekezlet megtartására. Minden projekt alapvető célja, hogy sikeresen teljesítse a megbízó igényeit. A termékátadást követően az adminisztratív zárásra is sor kerül. Továbbá a projektcsapat elvégzi a sikerkritériumok elemzését, majd levonják belőle a tapasztalatokat. Egy záró értekezlet keretében ismertetik az eddigi eredményeket, illetve a vezetőség megköszöni a projektben elvégzett munkát. Végül egy záró jelentésben összegzik a projekt

folyamatát, megfogalmazzák a tanulságokat a jövőre nézve, valamint rögzíti a záró értekezleten elhangzott véleményeket és kiegészítéseket.<sup>95</sup>

### 1. Termék átadása-átvétele

A projektszervezet által létrehozott végeredményt dokumentáltan átadják a megbízónak. A Megbízó összeveti az elkészült terméket a rögzített elvárásokkal és az egyezéseket, eltéréseket rögzítik. Ennek eredményeképpen a Megbízó átveszi teljes egészében a terméket és a termék dokumentációt, vagy a hiányosságokat elfogadva veszi át a terméket, vagy a hiányosságokat tudomásul véve, de nem elfogadva veszi át a terméket és a projekt lezárását kéri. Illetve az is előfordulhat, hogy nem veszi át a terméket és a projekt folytatását kéri. A termék átadás-átvételi dokumentum tartalmazza a projekt nevét és kódját; a megbízó, az átadó és az átvevő nevét; a termék megnevezését, azonosítóját és tárolási helyét, az átadás időpontját és a termék megfelelőségével kapcsolatos megjegyzéseket.<sup>96</sup>

### 2. Adminisztratív zárás

A sikeres átadást követően az adminisztratív tevékenységek lezárására is sor kerül. Archiválják és irattárba helyezik a pályázati, a megvalósítást kísérő, és a teljes dokumentációkat, illetve rendezik a függőben lévő tételeket is.<sup>97</sup>

### 3. Projektzáró értekezlet

Célja, hogy az értekezleten résztvevőkkel ismertessük az eddigi eredményeket és rögzítsük a véleményeket, észrevételeket. Ez az utolsó alkalom annak megbeszélésére, hogy mi kerüljön a záró-jelentésbe. Továbbá, hogy a jelenlévők értékelhessék a projekt folyamatait, megvitassák, hogy mi volt sikeres és miért.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>96</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>97</sup> Lambertné Katona Mónika – Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment [online dok.] Letöltés időpontja: 2015.04.28. Megjegyzések: Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2014. ISBN 978-963-7159-80-0 Hozzáférés: <http://moodle.bgf.hu/mod/url/view.php?id=1918>

<sup>98</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

#### 4. Projektzáró jelentés

A projekt folyamatát, és az abban létrehozott szakmai rész- és végtermékeket átnézza, leírja a megszerzett tapasztalatokat, ötleteket adjon a későbbi projektmunkákhoz. Tartalmazza a korábbi szakaszokban és a zárás folyamán előállított termékeket, továbbá a záró értekezleten elhangzott véleményeket és kiegészítéseket.<sup>99</sup> *„A záró jelentés a lezárt projekt dokumentációval együtt archiválásra kerül, és a későbbiekben az egyetlen hivatalos referenciaként szolgál a projektről.”<sup>100</sup>*

#### 5. A siker megünneplése

Fontos, hogy a projekt vezetősége ünnepélyes keretek között és/vagy oldott légkörben megköszönje a projektben dolgozók munkáját és kiosszák a megérdemelt jutalmakat. Tapasztalatok szerint, ha ez elmarad, akkor a projekttagok soha sem fogják igazán sikeresnek érezni a projektet. Nagyon fontos a projekt pozitív visszhangja a projektben dolgozók és a külvilág felé is egyaránt.<sup>101</sup>

Mivel a „Right Profession” projekt jellegéből adódóan a tudás transzferen, illetve a tapasztalat átadásán van a hangsúly, így konkrét termék átvételéről nem beszélhetünk. Készültek ugyan kiadványok, szórólapok, reklámtáblák, roll up bannerek, de ezek csupán a projekt kiegészítését, a projektkommunikáció elősegítését szolgálták. Itt az átadás hallatán inkább a konferenciák, pályaorientációs tréningek megvalósulására és a kiegészítő prospektusok kiosztására kell gondolnunk.

Az adminisztratív zárás keretében a partnerek az utolsó jelentéseket elküldték a vezető partnernek. Az utolsó jelentések ellenőrzésének is ugyanaz a menete, mint az eddigieknek. Ilyenkor már a projektben nem lehet függő tétel. A partnerek a projekthez kapcsolódó dokumentációkat saját maguknál őrzik. Illetve az általuk elküldött utolsó jelentésekből a vezető partner összeállította a projektzáró jelentést.

A „Right Profession” projekt esetében a projektzáró értekezlet megelőzte az adminisztratív zárást. Ennél a projektnél ez az értekezlet a projekt végrehajtás

---

<sup>99</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>100</sup> KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés: [http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)

<sup>101</sup> Lambertné Katona Mónika – Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment [online dok.] Letöltés időpontja: 2015.04.28. Megjegyzések: Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2014. ISBN 978-963-7159-80-0 Hozzáférés: <http://moodle.bgf.hu/mod/url/view.php?id=1918>

szakaszának utolsó lépéseként értelmezhető inkább. Ez a konferencia Gornja Radgona településén valósult meg egy szlovén partner szervezésében. A Nyitókonferenciához hasonlóan ez is nagyszabású esemény volt, melyre a sajtó is meghívást kapott. Az összes résztvevő partner megjelent a rendezvényen, ahol a vezető partner összesítette a projekt céljait és azok megvalósulását, továbbá megköszönte a projektben résztvevők munkáját. Itt került sor a projekt sikerességének megünneplésére is, ami szerintem azért fontos, mert így a projektben résztvevők még inkább magukénak érezhetik a projektet, továbbá a csapat is jobban összekovácsolódik.

#### **4.2.2.5. Disszemináció – a projekt eredményeinek terjesztése és fenntartása**

A projekt élelciklus e fázisára az elmélet nem igazán tér ki, pedig szerintem nem elhanyagolható. A disszemináció a projekt köztudatban való fenntartását, a projekt eredményeinek népszerűsítését jelenti. Magában foglalja mind a projekt keretében létrehozott termékek és szolgáltatások, mind a projektmegvalósítás tapasztalatainak átadását. Ez az uniós forrású pályázatoknál elengedhetetlen lépés, melynek lényege a nyilvánosság tájékoztatása a projekt jövőjéről.<sup>102</sup>

A „Right Profession” projekt keretében a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja szervezte meg a Disszeminációs Konferenciát 2014. április 10-én, Zalaegerszegen. A finanszírozás megszűnésével a projektet költségvetés nélkül nem lehet fenntartani, így annak fennmaradása csak úgy lehetséges, ha a köztudatba jól beleívődik e projekt megvalósulásának sikere. Ennek érdekében kiadtak egy disszeminációs kiadványt, melyben részletesen leírják a projekt eredményeit. Emellett a közös munka folytatásaként a partnerek szándéknyilatkozatot írtak alá. A projektet a későbbiekben majd szeretnék kibővíteni, például azzal, hogy fokozzák a fiatalok vállalkozási kedvét is.

---

<sup>102</sup> OP: Disszemináció [online dok.] letöltés időpontja: 2015.05.12.  
Hozzáférés: <http://eupalyazatiportal.hu/disszeminacio/>

### 4.3 Konklúzió

Amikor felmerült bennem a szakdolgozat témája – egy projekt elméletének és gyakorlatának összehasonlítása -, akkor még úgy gondoltam, hogy a szakkönyvekben meghatározott lépések mindegyike elengedhetetlen a projekt megvalósításánál. Azonban kutatásom során megállapítottam, hogy a szakirodalmak által nyújtott projekt élelciklus elemzések ugyan remek kiindulópontot biztosítanak számunkra, viszont azok pontos követése nem lehetséges. Habár a szakkönyvekben leírtak általában megfelelnek a valóságnak, ennek ellenére nem lehet elsiklani afelett, hogy az általános jellemzőkön belül a projektek sajátosságai, jellemvonásai teljesen eltérőek. Mint már korábban is említettem, az általam használt szakirodalmak a projekt élelciklusának bemutatásánál a beruházási projektek kivitelezésének lépéseit részletezik. Viszont a „Right Profession-Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt - mely végrehajtásának fázisait elemeztem – a beruházásokkal szemben egy kutatást valósított meg, aminek eredményeként tudás- és tapasztalatátadást nyújtott az érintettek számára. Továbbá míg a szakirodalmak egy vállalaton belül megvalósuló projektet vizsgáltak, addig az általam választott projekt két ország közreműködésével jött létre. Az ilyen típusú projekteknél nagy hangsúlyt kell fektetni a határon átnyúló hatás elérésére és fenntartására, amire elméleti útmutatásokat azonban nem találtam.

Emellett felfigyeltem arra is, hogy a Munkaügyi Központ gyakorlati projektmegvalósításában vannak olyan fázisok, melyeket elvégeznek, azonban nem a szakirodalmak által meghatározottak szerint neveznek el. Ezek elméleti megfelelőjét akkor ismerték fel, amikor konkrétan rákérdeztem e tevékenységek végrehajtására. Ilyen például a hálóterv elkészítése, amit általában Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével valósítanak meg.

Mindent összevetve szerintem, egy sikeres projekt lebonyolításához egyaránt nélkülözhetetlen az elméleti tudás és a gyakorlati tapasztalat megléte. Azonban e kompetenciák mellett is okozhat meglepetéseket számunkra a projekt végrehajtása, hisz a sajátosságokból adódóan mindig akadnak új tevékenységek, illetve kockázati tényezők.

## 5. Összefoglalás

Az Európai Unió támogatásával számos projekt és program valósult meg az évek során. Tagságunk által Magyarország felé is megnyíltak a pályázati lehetőségek az EU forrásaira. E forrásokból való támogatás mindig valamilyen projekt megvalósításán keresztül történik, hiszen ezek legfőképp az új innovációkat finanszírozzák. Ennek eredményeképpen a projektmenedzsment szakma dinamikusan bővül, a minősített projektmenedzserek iránt pedig egyre inkább nő az igény. Ezért is elengedhetetlen a megfelelő projekttervezési ismeret. A projektmenedzsmentről szóló szakirodalmak rengeteg hasznos információval látnak el minket, de emellett nélkülözhetetlen a szakmai gyakorlat egy ideális projekt megvalósításához.

Az általam készített projektfeladatokat összefoglaló tábla (5. számú tábla) is jól szemlélteti, hogy az elmélet és a gyakorlat között szoros kapcsolat van. Megfigyelhető, hogy a „Right Profession” projekt megvalósítása során a szakirodalmakban meghatározott lépések közül a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítése, az érintettek körének elemzése, a kockázatmenedzsment tervezése és a termék átadása-átvétele maradt ki. Ennek oka csupán az volt, hogy a projekt jellegéből és méretéből adódóan nem volt rá szükség, illetve a pályázat nem írta elő azok elvégzését. Továbbá a Munkaügyi Központ csapatának tapasztalata alapján egyes tevékenységek pedig elhanyagolhatónak bizonyultak.

Összességében úgy gondolom, hogy az elméleti tudás egy biztos alapot nyújt a gyakorlati megvalósításhoz. Azonban szerintem nem kell minden lépését szóról szóra követni, hisz mindegyik projekt végrehajtási folyamata más és más feladatokra fókuszál. Mint már korábban is említettem, a szakirodalmak főként a beruházási projektekre összpontosítanak, illetve egy vállalaton belüli projekt megvalósításának lépéseit elemezik. Ezzel szemben a „Right Profession” egy tapasztalatátadást célzó projekt, mely két ország közreműködésével valósult meg. Az ilyen típusú projekteknél nagy hangsúlyt kell fektetni a határon átnyúló hatás elérésére és fenntartására. Ez úgy lehetséges, hogy az országokból résztvevő partnerek közösen határozzák meg a projekt céljait, melyek megvalósítása szoros együttműködésre épül. Ennek keretében a „Right Profession” projekt során közös írásos termékek kerültek kidolgozásra (lsd. 2. számú melléklet), valamint a konferenciák, megbeszélések közös közreműködéssel valósultak

meg. Továbbá a projekt befejezését követően a partnereknek a projekttel kapcsolatos együttműködése is megfigyelhető volt, hiszen a résztvevő szervezetek a közös munka folytatása érdekében szándéknyilatkozatot írtak alá a Disszeminációs Konferencián. Ezenkívül a partnerek munkatársai a projekten belül közös személyzetet alkottak. Illetve közös volt a finanszírozás is. A vezető partner kapta meg az Európai Uniótól a pénzeszközöket, melyeket megfelelően szétosztva átutalt a többi partner részére. A partnerek pedig megtették mindent, hogy a feladataikat és jelentéseiket korrekten végezzék el, valamint biztosították a saját eszközeiket is a projekt megvalósulása érdekében. Emellett közös munkanyelvet határoztak meg az egymás közötti kommunikációhoz, továbbá a közös projekttermékeket szlovén és magyar nyelven is elkészítették, illetve a konferenciákon tolmácsok is részt vettek.

Ezenkívül kutatásom során megállapítottam, hogy kellő figyelmet kell fordítani a megfelelő pénzügyi fedezet meglétére. Ugyanis legtöbb esetben a pályázatban elnyert összeget elő kell finanszírozni addig, amíg az EU át nem utalja a támogatást. A támogatási összeg lehívásához pedig kötelező biztosítékot nyújtani, ha nem a kiírásban vállaltaknak megfelelően teljesítettük a feladatokat. Ilyenkor a támogatás összegét részben, vagy egészben vissza kell fizetni. Ezért már a pályázati anyag benyújtásakor a pályázónak tudnia kell, hogy miből fedezi a projektet a finanszírozásig, valamint milyen biztosítékot nyújt a támogatásra.

Továbbá a „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt elemzése során arra a következtetésre jutottam, hogy van néhány ’ alapszabály ’, amely minden projekt megvalósítása esetében segítségünkre lehet. Ezek közül a legfontosabb, hogy a projekt prioritásait, céljait mindig egyértelműen kell megfogalmazni úgy, hogy az alatt minden csapattag ugyanazt értse. A fő feladatot megfelelően dokumentálni kell, illetve célszerű részfeladatokra osztani, melyeknek külön-külön meg kell határozni a saját felelősét. Emellett elengedhetetlen a projekt megvalósítása során a folyamatos kommunikáció és a projekttagok ösztönzése. Az ideális munkavégzéshez fontos az optimális ütemezés elkészítése és a folyamatos kontrollig. Illetve a tevékenységek folyamán felmerülő problémák gyors és szakszerű megoldása, melyben sokat segít a kockázatmenedzsment. Végül, de nem utolsó sorban szerintem érdemes a projekt kivitelezését kielemezni, véleményezni, illetve tapasztalatokat levonni belőle, melyekkel akár hozzájárulhatunk a következő projektek sikerességéhez.



Mindent összevetve, véleményem szerint a sikeres projektmegvalósításhoz kulcsfontosságú a megfelelő projektvezető kiválasztása olyasvalaki személyében, aki jól kommunikál és kellő határozottság mellett kedvező szakmai és tapasztalati tudással rendelkezik.



Forrás: [http://www.gkv-his.de/das\\_his\\_projekt/das\\_his\\_projekt.jsp](http://www.gkv-his.de/das_his_projekt/das_his_projekt.jsp)

(letöltés időpontja: 2015.05.15.)

# Irodalomjegyzék

## Hivatkozott szakirodalmak:

1. MOLDICZ Csaba: A változó Európai Unió: válságról válságra. Budapest: Typotex Általános Vállalkozási Főiskola, 2012. ISBN 978 963 279 672 7
2. Kende Tamás, Szűcs Tamás, Balázs Péter: Az Európai Unió politikái. Budapest, Osiris Kiadó, 2000. ISBN 963 379 959 7
3. Konrád Márta, Vándor János: Az Európai Unió politikai rendszere, politikai folyamata és politikái. Budapest, Miniszterelnöki Hivatal, 2006 ISSN 1786-1306
4. Káldyné Esze Magdolna: Integrálódó Európa I. Budapest, Perfekt, 2009. ISBN 978 963 394 774 6
5. Görög Mihály: Általános projektmenedzsment. 3. jav. kiad. Budapest: Aula, 2001. ISBN 963 934 550 4
6. Henczi Lajos – Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. ISBN 978 963 638 409 8
7. Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0
8. KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv [elektronikus dok.] 2009. október, PDF fájl. Hozzáférés:  
[http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi\\_kezikonyv.pdf](http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf)
9. Lambertné Katona Mónika – Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment [online dok.] Letöltés időpontja: 2015.04.28. Megjegyzések: Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2014. ISBN 978-963-7159-80-0  
Hozzáférés: <http://moodle.bgf.hu/mod/url/view.php?id=1918>

## Hivatkozott internetes források:

1. EURÓPAI BIZOTTSÁG: A Bizottság ütemterve az európai gazdaság hosszú távú finanszírozási szükségletei biztosítására [online dok]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Megjelent: Sajtóközlemény, Brüsszel, 2014. március 27. Hozzáférés: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-320\\_hu.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-320_hu.htm)
2. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európa 2020 stratégiáról dióhéjban [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.11.28. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_hu.htm)
3. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európa 2020 stratégia célkitűzése [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2015.02.10 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm)
4. EURÓPAI BIZOTTSÁG: EURÓPA 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája [elektronikus dok.]. COM(2010) 2020 végleges. PDF fájl. Brüsszel, 2010.03.03. Hozzáférés: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:Hu:PDF>
5. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Regionális politika: Az európai régiók és települések versenyképességének javításáért, a gazdasági növekedés fellendítéséért és a munkahelyteremtésért [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: az Európai Unió Kiadóhivatala, 2014. ISBN 978-92-79-41295-0 Hozzáférés: [http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional\\_policy\\_hu.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional_policy_hu.pdf)
6. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Kohéziós politika 2014-2020: Befektetés a növekedésbe és a munkahelyekbe [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2011. ISBN 978-92-79-21495-0 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014\\_leaflet\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014_leaflet_hu.pdf)
7. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Bevezetés az EU kohéziós politikájába a 2014–2020 időszakra vonatkozóan [elektronikus dok.]. 2014. június, PDF fájl. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/basic/basic\\_2014\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hu.pdf)

8. EURÓPAI BIZOTTSÁG: PÉNZÜGYI PROGRAMOZÁS ÉS KÖLTSÉGVETÉS: Uniós források a hazámban – Magyarország [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.02.07. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index\\_hu.cfm](http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index_hu.cfm)
9. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió költségvetése dióhéjban [elektronikus dok.]. PDF fájl. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2010. ISBN 978-92-79-14451-6 Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget\\_glance\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget_glance_hu.pdf)
10. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az átdolgozott kohéziós politika beruházási prioritásai [elektronikus dok.]. In: Panorama inforegio, 2013 tél 48. szám, PDF fájl. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48_hu.pdf)
11. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Fogalomtár – Előcsatlakozási támogatási eszköz [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.27. Legutóbbi frissítés: 2015.01.10. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/ipa/](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/ipa/)
12. EURÓPAI BIZOTTSÁG: PÉNZÜGYI PROGRAMOZÁS ÉS KÖLTSÉGVETÉS: Uniós források a hazámban- Az uniós költségvetés és Magyarország [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.19. Utolsó frissítés: 2014.02.07. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index\\_hu.cfm](http://ec.europa.eu/budget/mycountry/HU/index_hu.cfm)
13. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Fogalomtár – Transznacionális együttműködés [online dok.]. Letöltés dátuma: 2015.03.28. Legutóbbi frissítés: 2015.01.10. Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/t/transnational-cooperation](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/t/transnational-cooperation)

14. EURÓPAI BIZOTTSÁG: Fogalomtár – Régiók közötti együttműködés [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015. 03.28. Legutóbbi frissítés: 2015.01.10. Hozzáférés:[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/interregional-cooperation](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hu/policy/what/glossary/i/interregional-cooperation)
15. EUROPEAN COMMISSION: European Territorial Co-operation [online dok.]. Download date: 28/03/2015, Last update: 03/04/2015  
Access: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/hu/policy/cooperation/european-territorial/](http://ec.europa.eu/regional_policy/hu/policy/cooperation/european-territorial/)
16. EUROPEAN COMMISSION: Europe 2020 in Hungary [online doc.]. Download date: 25.03.2015. Last update: 03.03.2015.  
Access: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/magyarorszag/country-specific-recommendations/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/magyarorszag/country-specific-recommendations/index_en.htm)
17. EUROPEAN COMMISSION: Co-operation across borders [online dok.]. Download date: 28/03/2015 Last update:10/01/2015  
Access: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/)
18. EURÓPAI TANÁCS, AZ EURÓPAI UNIÓ TANÁCSA: A 2014–2020-as időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keret [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.19 Frissítve: 2015.02.16  
Hozzáférés: <http://www.consilium.europa.eu/hu/policies/multiannual-financial-framework/mff-2014-2020/>
19. EURÓPAI TANÁCS, AZ EURÓPAI UNIÓ TANÁCSA: A 2015. évi uniós költségvetés [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.24. Frissítve: 2015.02.02.  
Hozzáférés: <http://www.consilium.europa.eu/hu/policies/eu-annual-budget/eu-budget-2015/>
20. EUROPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: A hatáskörök Európai Unión belüli megosztása [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.25. Utolsó frissítés: 2013.03.23. Hozzáférés:  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/lisbon\\_treaty/ai0020\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/ai0020_hu.htm)

21. EUROPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: Az előcsatlakozási támogatási eszköz (IPA) [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.27. Utolsó frissítés: 2012.02.20. Hozzáférés: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/enlargement/e50020\\_hu.htm#amendingact](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/enlargement/e50020_hu.htm#amendingact)
22. EUROPA, Az uniós jogszabályok összefoglalói: Európai Szomszédsági és Partnerségi Támogatási Eszköz (2007–2013) [online dok.]. Letöltés időpontja: 2014.03.28. Utolsó frissítés: 2007.10.08. Hozzáférés: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_relations/relations\\_with\\_third\\_countries/eastern\\_europe\\_and\\_central\\_asia/r17101\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/eastern_europe_and_central_asia/r17101_hu.htm)
23. HÍRLEVÉL a CENTRAL EUROPE, DUNA, INTERREG EUROPE, ESPON és INTERACT III programokról [elektronikus dok.]. 2015. február, PDF fájl. Hozzáférés: <http://ommik.hu/images/dokumentumok/DUNA-CE-IE-ESPON-IACT%20Hirlevel%202015%20februar.pdf>
24. Általános információk az ETE-ről [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26.; Miniszterelnökség, 2014. Hozzáférés: [http://palyazat.gov.hu/altalanos\\_informaciok\\_az\\_ete\\_rol](http://palyazat.gov.hu/altalanos_informaciok_az_ete_rol)
25. NTH: DUNA 2014-2020 – ÚJ TRANSZNACIONÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROGRAM [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.29. Hozzáférés: <https://www.nth.gov.hu/hu/dunaprogram>
26. NTH: ESPON - A döntéshozatal inspirációja a területi tények feltárásával [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.29. Hozzáférés: [http://www.espon.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=146&Itemid=186](http://www.espon.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=146&Itemid=186)
27. ETT, EGTC: Európai Területi Együttműködés 2014-2020 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://egtc.kormany.hu/europai-teruleti-egyuttmukodes-2014-2020>
28. ETT, EGTC: Mi az az ETT (EGTC)? [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.04.27. Hozzáférés: <http://egtc.kormany.hu/mi-az-az-ett-egtc>

29. ETE, IPA, ENPI 2007-2013 [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26.  
Hozzáférés:  
[http://palyazat.gov.hu/europai\\_teruleti\\_egyuttmukodes\\_ipa\\_enpi\\_2007\\_2013](http://palyazat.gov.hu/europai_teruleti_egyuttmukodes_ipa_enpi_2007_2013)
30. VÁTI: Hírek, Tájékoztatás [online dok.]. Letöltés dátuma: 2015.04.27.  
Hozzáférés:<http://www.vati.hu/index.php?PHPSESSID=33f10773f3a0c3db4370ebe4b6725f8a&article=23001&langcode=hu&menu=19485>
31. VÁTI: Területi Együtműködési Programok [online dok.]. Letöltés időpontja: 2015.03.26. Hozzáférés:  
<http://www.vati.hu/index.php?page=main&menu=19689&langcode=hu>
32. Vidékpolitika - strukturális politika - A strukturális politika célkitűzései 2007-2013 [online dok.] Utolsó frissítés: 2010.02.17. Letöltés időpontja: 2015.03.28.  
Hozzáférés: <http://www.videkfejlesztet.net/oktatas/videkfejleszteti-tananyag/videkpolitika-strukturalis-politika/oldal-7.html>
33. OP: Disszemináció [online dok.] letöltés időpontja: 2015.05.12.  
Hozzáférés: <http://eupalyazatiportal.hu/disszeminacio/>

**Egyéb forrás:**

Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja:  
„Right Profession –Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt szakmai anyagai

## Ábrák és táblázatok jegyzéke

### Ábrák:

- 1. számú ábra:** Európa 2020 Stratégia kiemelt kezdeményezései
- 2. számú ábra:** Az Európai Unió három alappillére
- 3. számú ábra:** A kohéziós politika összesített forrásai 2014-2020 között
- 4. számú ábra:** A 2014 és 2020 közötti időszakban támogatásra jogosult régiók kategóriái
- 5. számú ábra:** Az EU bevételi forrásainak megoszlása 2013-ban
- 6. számú ábra:** Az EU 2014-2020-as hosszú távú költségvetésének felső határai
- 7. számú ábra:** Határon átnyúló együttműködési programok
- 8. számú ábra:** Az Európai Területi Együttműködési célkitűzés keretében rendelkezésre álló források megoszlása
- 9. számú ábra:** A projektháromszög és projektnégyszög
- 10. számú ábra:** SI-HU Európai Területi Együttműködés programterülete
- 11. számú ábra:** Projekt életciklus

### Táblázatok:

- 1. számú táblázat:** Közpolitikák fajtái
- 2. számú táblázat:** A kohéziós politika szerkezeti változásai
- 3. számú táblázat:** INTERREG fejlődésének szakaszai
- 4. számú táblázat:** Európai Területi Együttműködés keretében megvalósuló programok Magyarország vonatkozásában
- 5. számú táblázat:** Programfeladatok megjelenése a „Right Profession” projekt esetében
- 6. számú táblázat:** Projekt-előkészítés fázisainak megvalósulása



## Mellékletek

1. számú melléklet:

### Saját projektlogó



### SI-HU Területi Együtműködés logója



### Kötelező logó

**Naložba v vašo prihodnost**  
Operacijo delno financira Evropska unija  
Evropski sklad za regionalni razvoj



**Befektetés a jövőbe**  
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai  
Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósul meg

2. számú melléklet:

## Prospektusok





## SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, .....**GYENIS KITTI**..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2015. május 18.

\_\_\_\_\_ Gyenis Kitti sk. \_\_\_\_\_

hallgató aláírása



## ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

### A projekttervezés elméletének és gyakorlati megvalósításának összehasonlítása egy konkrét projekt elemzésén keresztül

---

szakdolgozat címe

**Gyenis Kitti**

---

Hallgató neve

Nappali tagozat / Közszolgálati alapszak

Magyarország 2004. május 1-jétől az Európai Unió teljes jogú tagja. Csatlakozásunk óta, évről évre egyre több uniós támogatás érhető el az országban. Ezeknek a hozzájárulásoknak az összege jelentősen több, mint amit az ország fizet az uniós költségvetésbe. A Magyarországra érkező források legnagyobb részét a kohéziós, azaz a gazdasági és társadalmi előrehaladást segítő támogatások alkotják, melyek az Európai Unió pályázati rendszerén keresztül kerülnek felhasználásra. Ennek eredményeképpen a projektmenedzsment szakma dinamikusan bővül, a minősített projektmenedzserek iránt pedig egyre inkább nő a kereslet. Ezért is elengedhetetlen a megfelelő projekttervezési ismeret. A projektmenedzsmentről szóló szakirodalmak rengeteg hasznos információval látnak el minket, de emellett nélkülözhetetlen a szakmai gyakorlat egy ideális projekt megvalósításához.

Szakdolgozatom témájának választásakor törekedtem arra, hogy kapcsolatban álljon valamilyen uniós projekttel. Úgy gondolom, hogy Magyarország jövőjét, gazdasági és társadalmi fejlődését nagyban befolyásolják az Unió hozzájárulásaiból létrejövő projektek. Közszolgálati alapszakos hallgatóként szerettem volna közintézmény által végrehajtott projektről írni. Ekkor jutott eszembe a „Right Profession – Megfelelő szakmát a fejlődésért!” projekt, melyről egy pályaválasztási kiállítás keretében hallottam először. Így felkerestem a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi

Központját, mint a projekt egyik részvevő partnerét, hogy támogassa szakdolgozatom elkészítését.

Dolgozatom keretében ezt a 2007-2013-as programozási időszakban a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködési Programon belül megvalósult projektet hasonlítottam össze a szakirodalmak módszertani elemeivel. Ennek teljessége érdekében először betekintést nyújtottam az Európai Unió hosszú távú céljaiba és finanszírozásába. Majd ismertettem az Európai Területi Együtműködési Programok lényegét, jellemzőit. Ezt követően pedig bemutattam a projekt megvalósításának folyamatait, összevetve az elméleti ismeretet a gyakorlattal. Végezetül kifejtettem saját véleményemet, álláspontomat.

Kezdetben még úgy gondoltam, hogy a szakkönyvekben meghatározott lépések mindegyike elengedhetetlen a projekt megvalósításánál. Azonban kutatásom során megállapítottam, hogy a szakirodalmak által nyújtott projekt életciklus elemzések ugyan remek kiindulópontot biztosítanak számunkra, viszont azok pontos követése nem lehetséges. Habár a szakkönyvekben leírtak általában megfelelnek a valóságnak, ennek ellenére nem lehet elsiklani afelett, hogy az általános jellemzőkön belül a projektek sajátosságai, jellemvonásai teljesen eltérőek. Az általam használt szakirodalmak főként a beruházási projektekre összpontosítottak, illetve egy vállalaton belüli projekt megvalósításának lépéseit elemezték. Ezzel szemben a „Right Profession” egy tapasztalatátadást célzó projekt, mely két ország közreműködésével valósult meg. Az ilyen típusú projekteknél nagy hangsúlyt kell fektetni a határon átnyúló hatás elérésére és fenntartására, amihez elméleti útmutatásokat azonban nem találtam.

Kutatásom során készítettem egy táblázatot a szakkönyvekben meghatározott projekt életciklus mintájára, mely szemlélteti az egyes projektszakaszok főbb lépéseit a könnyebb összehasonlítás érdekében. Ebben megfigyelhető, hogy bizonyos lépéseknél a gyakorlat eltér az elmélettől.

Mindent összevetve szerintem, egy sikeres projekt lebonyolításához egyaránt nélkülözhetetlen az elméleti tudás és a gyakorlati tapasztalat megléte. Azonban a kompetenciák mellett is okozhat meglepetéseket számunkra a projekt végrehajtása, hisz a sajátosságokból adódóan mindig akadnak új tevékenységek, illetve kockázati tényezők. Véleményem szerint a sikeres projektmegvalósításhoz kulcsfontosságú a megfelelő projektvezető kiválasztása olyasvalaki személyében, aki jól kommunikál és kellő határozottság mellett kedvező szakmai és tapasztalati tudással rendelkezik.