

OTDK-DOLGOZAT

Bajsz Melinda

BA

2013

**LEJTŐ UTÁN HEGYMENET? – ÚT A SIKERES EURÓPAI UNIÓS
PÁLYÁZATOKHOZ A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN**

**UPHILL AFTER SLOPE? – WAY TO THE SUCCESSFUL
EUROPEAN UNION PROJECTS IN THE WEST-TRANSDANUBIAN
REGION**

Bajsz Melinda

Kézirat lezárva: 2012. április 11.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	
1.1.	A KUTATÁS CÉLJA.....	2
1.2.	A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	3
1.2.1.	Hipotézisek.....	3
2.	SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS	5
2.1.	MAGYARORSZÁG PÁLYÁZATAIT ÉRINTŐ HATÁSOK.....	5
2.1.1.	Az államadósság hatása a pályázatokra.....	5
2.1.2.	Az EU hatása a termékinálatra	9
2.1.3.	Az EU hatása a régiók fejlődésére	10
2.1.4.	Leminősítések hatása a térségre és a pályázatokra.....	11
3.	AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSPOLITIKÁJA A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN	13
4.	A LEGFONTOSABB PROJEKTTÉNYEZŐK ISMERTETÉSE.....	25
5.	A PRIMER KUTATÁSOM EREDMÉNYEI.....	30
5.1.	KVALITATÍV KUTATÁSOM EREDMÉNYEI.....	30
5.2.	KVANTITATÍV KUTATÁSOM EREDMÉNYEI	34
6.	A HIPOTÉZISEK HELYTÁLLÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATA	55
7.	ÖSSZEFOGLALÁS	59
7.1.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	60
	IRODALOMJEGYZÉK	62

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Nyugat-dunántúli régió és a Közép-magyarországi régió támogatott pályázatainak száma (2004-2013; db), 2012.....	16
2. ábra: Nyugat-dunántúli régió és a Közép-Magyarországi régió megítélt támogatásainak összege (2004-2013, milliárd Ft-ban)	17
3. ábra: Az ÚMFT pályázatok számának operatív programonkénti megoszlása a Nyugat-Dunántúli régióban (db), 2007-2012	21
4. ábra: „Projektmenedzsment mágikus háromszöge”	26
5. ábra: A Nyugat-dunántúli régió projektjeinek legmeghatározóbb sikertényezőinek megoszlása, 2012.....	35
6. ábra: A Nyugat-dunántúli régió projektszakembereinek akciótervekben való részvételének megoszlása, 2012	37
7. ábra: Az NYDOP alprogramjaiban való részvétel megoszlása, 2012.....	38
8. ábra: A válaszadók projektjeinek kiterjedés szerinti megoszlása, 2012	40
9. ábra: A válaszadók projektjeinek eljárástípus szerinti megoszlása, 2012.....	41
10. ábra: A válaszadók projektjeinek időtartam szerinti megoszlása, 2012	42
11. ábra: A válaszadók projektjeinek összköltség szerinti megoszlása, 2012	43
12. ábra: A válaszadók projektjeinek önerő típusa szerinti megoszlása, 2012	44
13. ábra: A válaszadók projektjeinek támogatási arány szerinti megoszlása, 2012.....	45
14. ábra: A Nyugat-dunántúli régió sikeres és sikertelen projektjeinek megoszlása, 2012	46
15. ábra: A projekttervezésben,- és megvalósításban résztvevő projektszakemberek számának megoszlása, 2012	47
16. ábra: A projekt életében betöltött pozíciók megoszlása, 2012.....	48
17. ábra: A projekt vezetői képesítéssel rendelkezők aránya, 2012.....	49
18. ábra: A sikertényezők fontossága a Nyugat-dunántúli régió szakemberei szerint, 2012.....	50
19. ábra: A sikertényezők gyakorlati érvényesülése a Nyugat-dunántúli régió szakembereinek projektjeiben, 2012.....	51
20. ábra: A projekttagok képességeinek, kompetenciáinak fontossága a projektsiker tekintetében, 2012.....	52
21. ábra: A projekt tapasztalat megoszlása, 2012	53

22. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségének megoszlása, 2012.....	54
23. ábra: A projekt sikertelenségéhez vezető leggyakoribb tényezők előfordulásának megoszlása, 2012.....	55
24. ábra: A projektek sikerességét növelő tényezők megoszlása, 2012.....	57
1. táblázat: A Nyugat-dunántúli régió támogatott projektjeinek száma és összköltsége prioritás szerint, 2007-2009.....	22
2. táblázat: A kritikus sikertényezők változásának folyamata évről-évre, 2004.....	28

1. BEVEZETÉS

Magyarországon, az Európai Unióhoz (továbbiakban EU) történő csatlakozásunk óta egy új kifejezés robbant be a köztudatba: a pályázati projekt. Megnyíltak a pályázati lehetőségek minden területen. Egyre többen ismerték fel a tényt, hogy az EU-s források jóvoltából akár olyan fejlesztés is megvalósítható, amely támogatás hiányában csupán egy álom maradna.

Egy-egy projekt sikeres elnyerésére, illetve megvalósulására a helyszínen kötelezően kihelyezett táblák hívják fel a figyelmet, melyen a következő felirat olvasható: A projekt az Európai Unió támogatásával valósult meg. Ezekkel a táblákkal napi szinten találkozom, Nagykanizsa főterén sétálva, amikor hazautazom a családomhoz Szilvágyra, vagy ha a barátomhoz megyek látogatóba a Vas megyei Táplánszentkeresztre. Játsszóterek, iskolák, óvodák, templomok szépülnek, a települések infrastrukturális ellátottsága pedig folyamatosan javul. A legtöbb lakos számára ezek csupán táblák, az EU-s forrásokat pedig „ingyen pénzként” emlegetik. Engem azonban elgondolkoztatott. Rájöttem, hogy ezek a pályázati források egyfajta „ugródeszkát” képeznek a községek életében, a finanszírozás megszerzése pedig korántsem olyan egyszerű, mint amilyennek külső szemmel látszik.

Az EU források iránti fokozódó érdeklődésem arra ösztönzött, hogy egy pályázatíró cégnél töltssem el a szakmai gyakorlatomat, ahol belekóstolhattam a pályázatírás rejtelmeibe. Felismertem, hogy egy nyertes pályázat elkészítése jelentős energiabefektetést igényel, hiszen rengeteg az adminisztráció, néhány esetben nem egyértelműek a pályázati formanyomtatványban kért információk, a szoros határidők, valamint a felsőbb szintű döntések meghozatalának lassúsága is nehézséget okoz.

Véleményem szerint nagyon fontos, hogy a szakemberek egymás hatékonyságnövelő módszereit, leggyakoribb hibáit és azok megoldási lehetőségeit megismerjék. Személye válogatja, hogy ki milyen tényezőt tart fontosnak egy sikeres projekt megvalósításához, bár a nyertes projektek száma releváns választ ad, hogy melyik projektmenedzser stratégiája a legeredményesebb. A sikeres pályázatok száma a tapasztalatcserével növelhető.

Szükségesnek érzem egy olyan tanulmány elkészítését, amely NUTS 2 szinten vizsgálja a pályázatok sikertényezőit. A Nyugat-dunántúli régiót három, – Zala-, Vas-, Győr-Moson-Sopron megye – az országos átlaghoz viszonyítva rendkívül fejlett megye alkotja. Ugyanakkor a régió belüli is megfigyelhetők adottságbeli, területi különbségek, amelyek következtében az egyes megyék különböző jellegű fejlesztések – gazdaságfejlesztés, turizmusfejlesztés, városfejlesztés stb. – megvalósítását igénylik, így a projektszakemberek véleménye is eltérő a projekt sikertényezői- és kritériumai tekintetében.

1.1. A KUTATÁS CÉLJA

A kutatás célja, hogy feltérképezze a Nyugat-dunántúli régió pályázatainak sikertényezőit és sikerkritériumait. A régiót alkotó három megye eltérő adottságaiból adódóan nagy hangsúlyt fektetnek az általuk benyújtott és megvalósított pályázatok jellegére. Ez a tényező rávilágít arra, hogy különböző jellegű projektek esetén mely sikertényező- és kritériumok a legmeghatározóbbak. Az EU-s projektek eredményesebbé tételéhez meg kell ismernünk a sikeresség megítéléséhez szükséges kritériumokat, illetve fel kell tárnunk, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hozzájárulnak a hatékony és eredményes projektszervezéshez és annak megvalósításához. A projekt sikertényező- és kritériumok ismerete, valamint azok átható jellemzése szükséges ahhoz, hogy a Nyugat-dunántúli régió projektjeinek sikeressége kapcsán következtetéseket vonhassak le.

Vizsgálatom során kitérek az EU csatlakozás, illetve Magyarország gazdasági helyzete által indukált hatásokra, amelyek befolyásolják a pályázati aktivitást, valamint a projekt sikerét. Statisztikai adatok elemzésével szeretném bemutatni Európa turizmusának helyzetét, feltárom a pályázatok által nyújtott lehetőségek előnyeit és a projektek megvalósításának nehézségeit. Külön fejezetben értékelem az európai és a magyarországi, főként turisztikai projektek által indukált változásokat.

Röviden bemutatásra kerül az EU-s támogatási rendszer változásának folyamata Magyarországon – különös tekintettel a Nyugat-dunántúli régióra – amelyben nagy hangsúlyt fektetnek az egyes pályázati rendszerekkel kapcsolatos előnyök és hátrányok bemutatására. Kutatásom alapvető célja a Nyugat-dunántúli régióban megvalósuló EU-s projektek sikertényezőinek, illetve a sikeresség megállapításában szerepet játszó kritériumok feltárása, továbbá a projektek sikerességét növelő javaslatok megfogalmazása. A Nyugat-dunántúli régió egyes megyéinek szakemberei a feladatok eltérő jellegéből adódóan más-más tényezőt tartanak fontosnak a sikeresség tekintetében.

1.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kvantitatív vizsgálat helyszínét a Nyugat-dunántúli régió képezte. Az alappopulációt a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (továbbiakban NFÜ) által kiírt pályázatok nyertesei adták. A Nyugat-dunántúli régióban összesen 5351 nyertes pályázat született.

A vizsgálat során valószínűségi,- és nem valószínűségi mintavételt is alkalmaztam. Az alapsokaságból kiválasztott elemek leírásai a valószínűségi mintavétel módszerének alkalmazásával képesek leginkább jellemezni a teljes sokaságot (Babbie, 2003, p. 213, p. 290). A valószínűségi mintavételen belül a véletlen kiválasztás módszerét alkalmaztam. A kvalitatív kutatáson belül a hólabda módszerrel készültek el az irányított mélyinterjúk. A lekérdezés 2012. január 4.-től 2012. április 5.-ig tartott, amely elektronikus, telefonos és személyes megkereséssel történt. A Nyugat-dunántúli régió kedvezményezettjei közül összesen 340 projektszakember megkeresése történt, akik közül 85 adott értékelhető választ.

1.2.1. Hipotézisek

Kutatásomban a kvalitatív és kvantitatív vizsgálatok során a következő hipotézisek helyességét vizsgáltam:

1. Hipotézis

A projekt megvalósítása során a tervezésben előforduló hibák, a pontos célmeghatározás,- az önértékelés,- valamint az időben rendelkezésre álló információ hiánya jelenti a legnagyobb kockázati tényezőt.

2. Hipotézis

A projekt sikeressége a cél-orientált tervezéssel, a megfelelő kockázatmenedzsmenttel, valamint szakemberek bevonásával biztosított leginkább.

2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

2.1. MAGYARORSZÁG PÁLYÁZATAIT ÉRINTŐ HATÁSOK

Magyarország 2004. május 1.-jei, Európai Unió (továbbiakban EU) csatlakozása óta részesülhet az EU strukturális,- és kohéziós alapjaiból, valamint egyéb forrásaiból, amelyek Magyarország fejlődését hivatottak szolgálni. Magyarországon az EU-s tőkeinjekció felhasználására rengeteg tényező hatással van.

2.1.1. Az államadósság hatása a pályázatokra

Országunk gazdasági helyzete, pénzügyi stabilitása a 2008-as gazdasági világválságot követően hanyatlásnak indult. Az ország gazdasági motorját adó vállalkozások működési feltételeinek biztosítása kilátástalan helyzetbe került. Megnőtt a likviditási nehézségekkel küzdő vállalatok száma, amelyet sok esetben létszámleépítéssel próbáltak kompenzálni. A vállalkozók pályázói kedve a válság előtt sem volt kimagasló, amely elsősorban a szubszidiaritás elvének elhanyagolásából, az átláthatatlan szabályozási rendszerből, valamint a késedelmes kifizetésekből adódott. Ez az állapot pedig tovább romlott. Nőtt a munkanélküliség, valamint egyre instabilabbá vált gazdaságunk a bizonytalan politikai,- és gazdasági hangulatból adódóan.

Az államadósság kialakulásához a nem megfelelő számú foglalkoztatás, valamint a vállalkozások, főként a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV) által előállított alacsony hozzáadott értékű termékek,- és szolgáltatások, azaz a versenyképesség hiánya is nagyban hozzájárult. Tovább nehezíti a helyzetet, hogy 2012-től a társas cégeknél a minimálbér másfélszerese után kell TB járulékot fizetni, 1%-kal megemelték a munkavállalói egészségügyi járulékot, 40%-kal emelkedett a cégautó adója, csökkent a reprezentációs költségek elszámolhatósága, valamint megszűnt a K+F bérköltségek elszámolhatósága (HVG, 2012., p. 12). Alapvetően ezek a változások is jelentős plusz kiadást eredményeznek, az ÁFA kulcs mértékének 25%-ról 27%-ra emelése pedig már csak hab a tortán, így a fedezeti pont elérése egyre nehezebbé válik. Összességében a vállalkozás fenntartásának költsége jóval nagyobb összeget emészt fel, mint 2011-ben. Ezek a változások csökkentik a pályázói kedvet, hiszen a bizonytalanság, valamint a folyamatos likviditási problémák megoldása a vállalkozók minden energiáját és megtakarítását felemésztik.

Emellett a folyamatosan növekvő benzinárak következtében a vállalkozások által igénybe vett logisztikai szolgáltatások is megdrágultak. A változások a vállalkozások által előállított termékek és szolgáltatások fogyasztói árának növekedését eredményezték. A fizetőképes kereslet aránya azonban folyamatosan csökken, ugyanis a fogyasztók többsége devizahitelek visszafizetésére költik bevételük legnagyobb részét, a mindennapos termékek megvásárlása során pedig a legköltséghatékonyabb megoldást preferálják, amely sok esetben a multinacionális vállalatok (Tesco, Spar, Obi, Lidl stb.) igénybevételét eredményezi.

Ebből adódóan a vállalkozások kizárólag az EU által előírt fejlesztésekre koncentrálnak, hiszen tudatában vannak azzal a ténnyel, hogy hiába nyújtanának magasabb színvonalú terméket, szolgáltatást, alapvetően a fizetőképes kereslet hiánya okozza a legnagyobb problémát itt Magyarországon. Mindemellett a KKV-k elsődleges célja a legtöbb esetben nem a nemzetközi piacokra való betörés, sokkal inkább a hazai piacon történő terjeszkedés, a biztos megélhetés biztosítása.

EU-s csatlakozásunk óta a magyar cégek hazai,- és nemzetközi piacokon való megjelenésének alapfeltétele az EU termék előállításával kapcsolatos előírásainak teljesítése, ugyanis az EU előírja a termékek alapvető egészségügyi és biztonsági követelményeinek meglétét (Botos-Kőrösi, 2007, pp. 54-55). Ez azonban nagyszámú befektetéseket igényel. A hazai termelők, vállalkozók nagy százaléka a fent említett okokra visszavezethetően nem rendelkezik akkora tőkével, amely a korszerűsítést fedezné, hiszen sok esetben a fedezeti pont elérése is nagy küzdelem számukra. Az EU ennek tudatában forrásainak nagy részét a kis-, és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) támogatására fordítja. EU-s forrásokból megvásárolhatók a gazdasági tevékenységet végző vállalkozók berendezései, illetve a KKV-k kutatási tevékenységet végezhetnek egyéb, kutatói tevékenységet végző szervezetek konzorciumában, melynek keretében versenyképesebb termékeket, szolgáltatásokat fejleszthetnek ki. Az EU-s pályázatok bírálói preferálják a nemzetközi konzorciumban létrejövő pályázatokat, hiszen ezáltal mindkét fél piaci versenyképessége nő az általuk megszerzett know-how és a kölcsönös 'best practise' elsajátítása kapcsán.

A pályázat benyújtása, valamint a projekt megvalósítása kapcsán a KKV-k is rengeteg kihívással szembesülnek, a nehézségek megoldása azonban olyan tapasztalatokkal teszi gazdagabbá a projekt résztvevőit, amelyek a jövőben pályázó vállalkozások számára példaértékűek lehetnek. Ebből adódóan szükségszerű a sikerkritériumok meghatározása és annak minél szélesebb körben történő disszeminációja, amelyhez hozzá szeretnék járulni kutatásommal.

A pályázatok iránt érdeklődő vállalkozások számára az önerő megteremtése nagy problémát okoz. Az államadósság a hitelfelvételek szigorítását eredményezte, így sokszor kedvezőtlen feltételek mellett részesülhetnének támogatásban. Az egyébként is likviditási gondokkal küzdő vállalkozások vezetői ebből adódóan nem a fejlesztéseket kezelik prioritásként.

Az önerő biztosítása az önkormányzatok számára is kihívást jelent, főként abból adódóan, hogy a magyar állam az elmúlt években több mint 1000 milliárd Ft-ot vont el tőlük az általuk kötelezően végrehajtandó feladatok számának növelése mellett. Az önkormányzat fenntartása, valamint kötelezettségeik teljesítése céljából legtöbb esetben deviza-alapú banki kölcsön felvételéhez folyamodtak, amely eladósodást eredményezett.

Az uniós forrás lehívásához szükséges önerő megteremtése is kizárólag a banki szektor támogatásával biztosított, amely az önkormányzatok adósságainak növekedését eredményezi. Mindemellett az is problémát okoz, hogy az önkormányzatok által megvalósult látványberuházások fenntartása további forrást igényelnek (Figyelő, 2012, pp. 52-53). Véleményem szerint a településeknek sokkal inkább a munkahelyteremtő, beruházás-ösztönző, hosszú távon költségcsökkentő projektek megvalósítására kéne koncentrálnia.

A versenyképes gazdaság feltételeinek megteremtése, valamint a foglalkoztatás növelése kizárólag kapacitásbővítő tevékenységgel, innovatív fejlesztésekkel érhető el, amelyre a jelenlegi helyzetben többek között az EU-s források képesek tőkét biztosítani. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (továbbiakban ÚMFT) prioritásként kezeli a gazdaság fellendítését, valamint a foglalkoztatás növelését, hiszen csak ezáltal csökkenthető az államadósság. Az ÚMFT főként a KKV-k igényeihez igazodva került kidolgozásra a pályázati kedv növelése érdekében. Mindemellett az állam a pályázói kedv növelése céljából 2011-től elérhetővé tette a csekély összegű, azaz „de minimis” támogatásokat a KKV-k részére, így akár önerő nélkül is pályázhatnak (HVG, 2011).

Az államadósság eredményeként a forrásallokáció tekintetében 2013-tól változások léphetnek érvénybe, ugyanis Magyarország költségvetési deficitje szankciókat vonhat maga után. 2012 márciusában az EU pénzügyminiszterei jóváhagyták a 2013 januárjától életbe lépő Kohéziós Alapok részleges megvonását, amelynek feladata a környezetvédelmi fejlesztések, valamint a közlekedési hálózatokkal kapcsolatos beruházások finanszírozása. Ultimátumot adtak Magyarországnak, miszerint ha júniusig javulást vélnek felfedezni Magyarország költségvetési intézkedéseiben, abban az esetben júniusban hatályon kívül helyezik a megszavazott intézkedést (Délmagyarország, 2012). Az 1,7 milliárd eurós keretből közel 500 millió euró támogatás megvonása átmenetileg a nem megfelelő infrastrukturális ellátottsággal rendelkező települések fejlődésének stagnálását eredményezné, hiszen a kohéziós alapok forrásait az önkormányzatok a fenntartható fejlődéshez hozzájáruló nagyszabású környezetvédelmi beruházások megvalósítására – csatornahálózat,- és szennyvíztisztítók kialakítása – ,valamint az úthálózatok kiépítésére használják fel. Ezen pályázatok kedvezményezettjei elsősorban nem a KKV-k, hanem az önkormányzatok, valamint az állami intézmények. Céljuk, hogy élhetőbb környezetet biztosítsanak az adott településen, valamint a fejlesztésekkel multiplikáló hatást indítsanak el.

Az élhetőbb környezet megteremtése, a település polgárainak elégedettsége alapfeltétele a turisztikai beruházásokban érdekelt szereplők térségben tartásának. A turizmus ágazat megjelenése további üzletek, szórakozóhelyek, éttermek stb. megjelenését eredményezheti, amely növelheti a település polgárainak helyi identitását, új munkahelyek jöhetnek létre, illetve növekedhet a település bevétele (idegenforgalmi adó), amely újabb sikeres beruházások megvalósítását, a település sikeres desztinációvá válását segítheti elő.

2.1.2. Az EU hatása a termékkínálatra

A gazdasági integráció elsődleges célja igen sokrétű volt. Az egységes piac eredményeként többek között az EU határain belüli erősebb versenyt, költségcsökkentést, hatékonyságnövelést, valamint fokozottabb nemzetközi versenyképességet reméltek. Hosszú távon ezek a célok többnyire teljesülni is fognak, azonban nem zökkenőmentesen. Jelenleg az EU tagállamok versenyképessége nem javul, a gazdaságuk nagyon nehezen növekszik, a világ legversenyképesebb gazdasági szerepének megszerzése pedig csupán egy jövőbeli álom. Rengeteg negatív tényező hátráltatja az egységes piac hatékony működését.

A termékek árai a legtöbb esetben nem csökkennek, ugyanis a kínálati szektor a jószágaik iránti keresletet nem az alacsonyabb árakkal, hanem marketing tevékenységük növelésével kívánják fenntartani, sőt, növelni. Ez a kisebb vállalatok tekintetében nagyon kedvezőtlen, hiszen ők nem rendelkeznek a marketing tevékenységhez szükséges tőkével, áraikat pedig nem csökkenthetik drasztikusan a kereslet növelése érdekében, hiszen a fedezeti pont alatt veszteséges lenne a tevékenységük.

A csatlakozás következtében jelentősen megnőtt a termékkínálat, amely a fogyasztó vásárlására sokszor zavaróan hat. Az EU előírja a termékek alapvető egészségügyi és biztonsági követelményeinek meglétét, a kevésbé lényeges paramétereket pedig kölcsönösen elismerik a tagállamok. Ennek következtében az EU-ban kínált jószágok minősége sok esetben kérdéses, magasabb és alacsonyabb minőségű termékekkel is találkozhat a vásárló (Botos-Körösi, 2007, pp. 57-59).

2.1.3. Az EU hatása a régiók fejlődésére

Az Európai Unió elsődleges célja a régiók közötti társadalmi, gazdasági és szociális különbségek csökkentése. Folyamatosan támogatja a hátrányos helyzetű régiókat, szociális, oktatási, átképzési programokkal elősegíti a leszakadó területek felzárkóztatását. Az egységes belső piac nagyban hozzájárult a külső partnerek vonzásához is, számos vállalkozás növelte az EU piacára történő termékbeszállítást.

Az egységes belső piac kialakulásának következtében felgyorsultak a vállalatok közötti fúziók, amely kapcsán az egyesült vállalatok versenyképesebbé váltak, több tőkét tudtak injektálni a K+F tevékenységükbe, ezzel megnőtt az automatizáció a vállalaton belül, kevesebb munkaerőre volt szükségük. Rengeteg ember elvesztette a megélhetését biztosító munkahelyét, akik munkanélkülivé váltak, így nőtt az állam szociális kiadása (Botos-Kőrösi, 2007, pp. 57-59). Ebből adódóan az állam elsődleges célja a munkahelyteremtő pályázatok támogatása, amely az ÚMFT-ben is olvasható (A Magyar Köztársaság Kormánya a, 2007, pp. 1-5).

Magyarország igen szerteágazó felvevőpiacot jelent Európa számára főként a multinacionális cégeknek köszönhetően. Felvevőpiac jellegünk leginkább a professzionális alkatrészek, műszerek, valamint a gépiparban használatos eszközök importálásában mutatkozik meg leginkább, hiszen a multinacionális vállalatok – Audi Hungaria Motor Kft, Philips Magyarország Kft., GE-Hungary Kft. stb. – alkatrész ellátása szükségszerű. Ahhoz, hogy a külföldi befektetők beruházási választása továbbra is Magyarországra essen, meg kell teremteni számukra a versenyképes működéshez szükséges feltételeket. A magas infrastruktúrális ellátottsággal rendelkező ipari parkok létrehozása, valamint a meglevők korszerűsítése, a kiváló közlekedési adottságok – autópálya, repülőtér, vasúthálózat közelsége – továbbá a magasan kvalifikált munkaerő biztosítása egyaránt alapja a külföldi működőtőke vonzásának.

Aggályként merül fel, hogy az egységes belső piac következtében a régiók közötti különbségek tovább nőhetnek, hiszen a befektetők és a nagyobb vállalatok olyan telephelyet választanak, ahol magas az infrastrukturális kiépítettség, illetve magasan kvalifikált a munkaerő, egyszóval minden feltétel adott a sikeres befektetéshez. Ezek a feltételek valószínűleg nem a kisvárosokban, esetleg a nagyvárosok agglomerációjában lesznek elérhetőek, sokkal inkább olyan nagyvárosokban, amelyek egyébként is fejlettek. Természetesen léteznek olyan beruházók is, akik a cégük termelékenységét a munkabérek csökkentésével próbálják elérni, tehát kisebb összeget kívánnak fordítani a munkaerőre. Ők nyilván az olcsóbb munkaerőt kínáló régiókba szállítják tőkéjüket. Ahol azonban alacsonyak a bérek, ott magasabb a munkanélküliség, kevés a kvalifikált humán erőforrás, illetve az infrastruktúra is igen fejletlen. Ezek a tényezők csökkentik a fejletlenebb régiók tőkevonzó képességét, így a nagyobb, versenyképesebb befektetők inkább a fejlett régiókat választják. Azonban ha az egyébként is fejlett térségek nyerik el a befektetők tetszését, akkor ezek tovább gyarapodnak, tovább nő a gazdasági, társadalmi és szociális szakadék a fejlett és a fejletlen régiók között.

Ezen célok elérését, a régiók fejlődését szolgálják az EU regionális operatív programjai, amelyek terület-specifikusan, a régió adottságaira építve kerülnek kidolgozásra.

2.1.4. Leminősítések hatása a térségre és a pályázatokra

A HVG közleménye szerint Magyarország mindhárom hitelminősítő intézet, a Moody's, a Standard and Poor's, valamint a Fitch megítélése szerint egyaránt a befektetők számára nem ajánlott országok kategóriájába süllyedt (HVG, 2012). A leminősítések következtében csökkent a befektetői hangulat országunkban. Gazdasági veszélyként merül fel, hogy rengeteg olyan külföldi vállalat létezik, ahol előírják, hogy befektetésre nem ajánlott országban a cég nem maradhat, egyszerűen kivonulnak a magyar piacról. Tovább nehezíti Magyarország helyzetét, hogy a leértékelés kapcsán az egyébként is súlyos likviditási gondokkal küzdő országunk nehezebben, magasabb költségekkel juthat hitelhez. Emellett a leminősítés a forint további gyengüléséhez, valamint a magyar országkockázat növekedéséhez vezethet, amely a hitelfelvevők terheit növelheti.

A 2010 végén benyújtott projektek esetében, amelyek támogatási döntésének hozatala több mint egy évet vett igénybe, a Ft gyengülése jelentős kockázati tényezőt eredményez. Tétélezzük fel, hogy az euró vételára 280 Ft-ról 300 Ft-ra nőtt a bírálati időszakban. Egy 5.000 eurós projekt esetében ez a költségek 7%-os emelkedését eredményezi. Emellett az ÁFA, valamint a benzinárak emelkedését is figyelembe kell venni az új költségkalkulációnál, így akár 20%-os növekedés is adódhat az eredetileg tervezett és az új költségterv között.

A projekt megvalósítása a tevékenységek tüzetes átnézésével, a megnövekedett költségek rendszerezésével kezdődik. Kisebb változások esetén elegendő a változás bejelentő elkészítése, 20%-os költségnövekedés esetén azonban szerződésmódosítás szükséges. Mindkét eset hosszadalmas adminisztratív munkát igényel. Ha a közreműködő szervezet, valamint a kedvezményezett közötti kommunikáció nem zökkenőmentes, akkor a dokumentumok jóváhagyása több hetet, akár hónapokat is igénybe vehet, amely a projekttervben meghatározott időkeret túllépését eredményezi.

A leminősítés eredményeként a devizahitelek által fizetendő kamatok is a magasba szöktek a megnövekedett országhozzájárulástól eredően. Ebből adódóan a vállalkozások termékeit és szolgáltatásait igénybevevő fizetőképes kereslet száma jelentősen csökkent. Véleményem szerint a kereslet visszaeséséből, valamint az államadósság leküzdése érdekében meghozott, vállalkozásokat érintő intézkedéseknek köszönhetően jelentős mértékben csökkeni fog a pályázói aktivitás.

A vállalkozók pályázói kedvét az EU támogatás igénybeviteléhez szükséges önerő előteremtése is csökkenti, ugyanis a megnövekedő hitelfelvevői terhek miatt nem lesznek hajlandók a hitel felvételére, hiszen egyébként is sokan likviditási gondokkal küzdenek.

3. AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSPOLITIKÁJA A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN

Győr-Moson-Sopron megye – fejlett szolgáltatáskínálatának, valamint kiváló közlekedés-földrajzi adottságának köszönhetően – a régió gazdasági motorja, hiszen itt a legfejlettebb az ipari tevékenység, amely a multinacionális befektetők – Audi Hungaria Motor Kft, Philips beruházás – megjelenését eredményezi. A szekunder szektor iránti erőteljes igény, valamint a megye kitűnő adottságai és elhelyezkedése megkívánta a további beruházásokat, amelyek többségénél az EU-s forrásokat is igénybe vették: új innovációs technológiával, korszerűbb kiszolgálóhelyiségekkel bővült a Győri Ipari Park, megtörtént a péri repülőtér fejlesztése, valamint létrehozták a GYSEV által üzemeltetett kombiterminált. Az eddigi évek tapasztalatai alapján a megye vállalkozói olyan EU-s pályázatokban lesznek érdekeltek, amelyek hozzájárulnak a további gazdasági fejlődéshez, ezzel előmozdítva a befektetők igényeinek megfelelő infrastrukturális terület korszerűsítését, bővítését.

Vas megyében az ipar dominanciája csekélyebb mértékű, mint Győr-Moson-Sopron megyében, azonban így is meghatározó jelentőségű. A külföldi befektetők tőkéje itt is a szekunder szektorba injektálódik erőteljesen. Szentgotthárdra települt az Opel Magyarország Autóipari Kft., valamint jelentős elektronikai beruházás valósult meg Szombathelyen a Jabil által. Vas megye célja, hogy az ipari tevékenységük stagnáló, de ha lehetséges, javuló tendenciát mutasson. Innovációs centrumok, megfelelő infrastrukturális ellátottsággal rendelkező ipari telephelyek létesítését és korszerűsítését valósították meg a gazdasági versenyképesség fokozását célzó EU-s forrásokból.

Vas megye üzleti szolgáltatásainak fejlettségi szintje, illetve infrastrukturális ellátottsága még az erőfeszítések ellenére is jóval elmarad a Győr-Moson-Sopron megyei szinttől. Ennek ellenére Vas megye kiváló mezőgazdasági adottságokkal rendelkezik. Humuszban gazdag termőföldek teszik lehetővé a növénytermesztést, amely Vas megye egyik kulcságazatának tekinthető, így magas az aktivitás az EU-s mezőgazdasági pályázatok tekintetében (Lados, 2009, pp. 64-88).

Zala megye tekintetében előtérbe került a tercier szektor – főként a turizmussal kapcsolatos szolgáltatások – szerepe. A Nyugat-dunántúli régió egészét vizsgálva Zala megyében a legmagasabb a szolgáltatások aránya, a nemzetközi hírnévvel rendelkező gyógyfürdőinknek, valamint a „Magyar Tenger” turisztikai népszerűségének köszönhetően. A termálturizmus, valamint az egészséges életmód iránti igény felértékelődött. A piaci igények kielégítése magas színvonalú szolgáltatások nyújtását kívánja.

Az EU felismerte, hogy az integráción belüli gazdasági egyenlőtlenségek leküzdése, illetve a hosszú távon életképes gazdasági szerkezet kialakítása a regionális és strukturális politika létrehozását igényli. Ennek eredményeként az EU létrehozta a Strukturális,- és a Kohéziós Alapokat. Magyarország támogatásokból való részesedésének az alapfeltétele az egyes költségvetési időszakokra vonatkozó fejlesztési stratégiák kidolgozása.

2004-2006-os költségvetési periódusra vonatkozóan kidolgozásra került az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program, valamint a Nemzeti Fejlesztési Terv (továbbiakban NFT). Az NFT eredményei és hibái az empirikus kutatásom helyszínét adó Nyugat-dunántúli régióra leszűkítve is napvilágot látott. A 2004-2006-os időszakban a Nyugat-dunántúli Operatív Programot (továbbiakban NYDOP) összeállító szakértők kutatása alapján az „Alapfokú oktatási intézmények fejlesztése” (ROP 2.3.1.), valamint „A helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása” (ROP 3.2.) című pályázati kiírások voltak a legnépszerűbbek a régióban, olyannyira, hogy mindkét esetben ötször nagyobb volt az igény, mint a rendelkezésre álló forrás. Rendkívül magas volt a pályázati aktivitás a „Turisztikai fogadóképesség javítása” (ROP 1.2.) kiírás esetében is, azonban a beérkezett pályázatok közel 90%-a minőségi feltételek hiánya miatt elutasításra került.

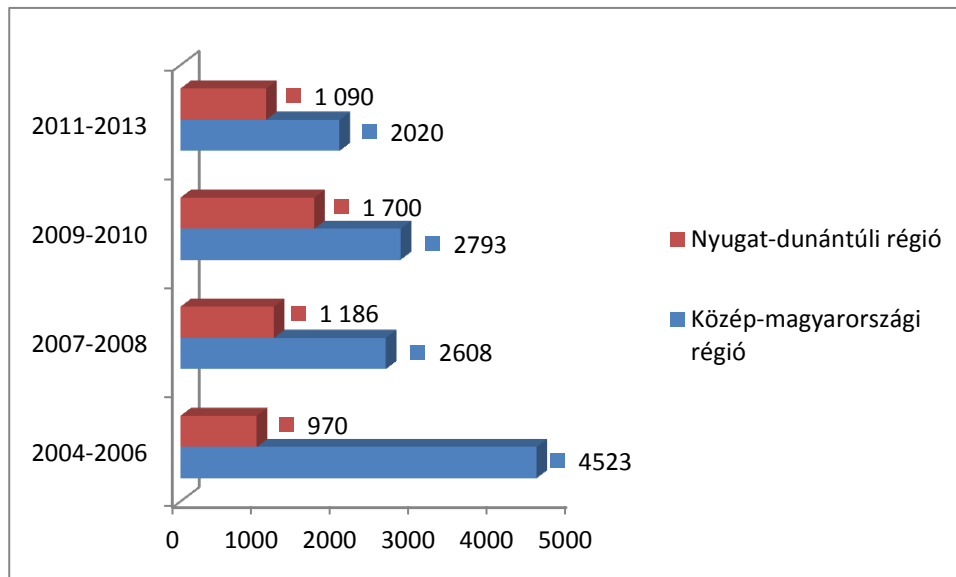
A pályázók legmagasabb arányú inaktivitása a „Turisztikai vonzerő fejlesztésén” belül a „Múzeumok látogatóbarát fejlesztése” című komponense kapcsán volt tapasztalható. A szakértők szerint ez azzal magyarázható, hogy az elvárt látogatószám értéke (20.000 fő/év) túl magas volt. Véleményünkkel teljes mértékben egyetértünk, hiszen ha kizárólag Zala megye nagyobb városainak múzeumait vizsgáljuk, megállapítható, hogy a kanizsai múzeum látogatóinak száma éves szinten még a 8.000 látogatót sem éri el, sőt, a híres zalaegerszegi Göcsej Múzeumba érkezők létszáma is éppen meghaladja a 10.000 főt évente. Ez is mutatja, hogy az inaktivitás elsődleges oka az irreális alapokra helyezett pályázati kiírások (A Magyar Köztársaság Kormánya b, 2007, pp. 37-38).

A Nyugat-dunántúli régió sikeres pályázatainak operatív programonkénti átható elemzését a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (továbbiakban NFÜ) által működtetett Egységes Monitoring Információs rendszer (EMIR) tette lehetővé, amely az NFT (2004-2006), valamint az ÚMFT (2007-2013) nyertes pályázatainak ellenőrző, tájékoztató rendszere. Naprakész információkat kínál az elnyert európai uniós források felhasználásáról a pályázat benyújtásától egészen a projekt megvalósulásáig.

A Nyugat-dunántúli régió támogatott pályázatainak évenkénti szűrése azonban az EMIR rendszer segítségével nem volt megoldható, ugyanis kizárólag területre és operatív programokra történő szűrési feltételt tartalmaz. Ebből adódóan szintén az NFÜ-höz tartozó, 'TÉRKÉPTÉR' elnevezésű információs alkalmazás adatbázisát vettem igénybe, amely csakúgy, mint az EMIR, a támogatott pályázatok nyomon követésére szolgál. A TÉRKÉPTÉR szűrési feltételei – térbeli elhelyezkedés, tartalom, eljárásrend szerint stb. – közül az akciótervi időszakra vonatkozó lehetőséget választottam, így a 2004-2013-ig terjedő időszakra vonatkozóan éves bontásban átláthatóvá vált a Nyugat-dunántúli régió támogatott pályázatainak számában, valamint az EU által megítélt támogatás összegében bekövetkező változás.

Habár az empirikus kutatásom az ÚMFT 2007-2013-ig terjedő időszakára korlátozódik, mégis fontosnak tartom a Nyugat-dunántúli régió pályázati aktivitásának és megítélt támogatásainak vizsgálatát közvetlenül az EU csatlakozásunktól, egészen napjainkig. A változások vizsgálatát a Közép-Magyarországi régióval összehasonlításban végzem el, hiszen a két régió adottságai, valamint az országban betöltött szerepe közel azonosak.

Ahogy az 1. ábra adatai mutatják, a 2004-2013 közötti időszakban a Nyugat-dunántúli régióban közel 5000 pályázat kapcsán született támogatási döntés, melyhez több mint 500 milliárd Ft európai uniós pénzforrás társult. A Közép-magyarországi régióban kétszer annyi pályázat nyert támogatást, melyhez közel 1500 milliárd Ft-os, azaz háromszor annyi támogatás járt, mint a Nyugat-dunántúli régióban.

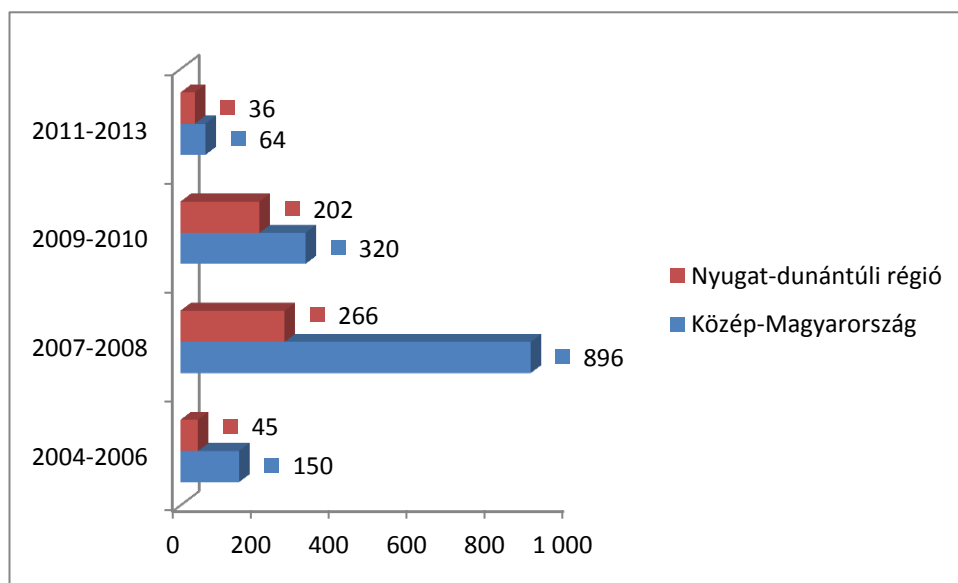


1. ábra: Nyugat-dunántúli régió és a Közép-magyarországi régió támogatott pályázatainak száma (2004-2013; db), 2012

Forrás: TÉRKÉPTÉR adatai alapján saját szerkesztés, 2012

A megítélt támogatások összegében a 2007-2008-as időszakban megfigyelhető kiugró növekedés annak köszönhető, hogy az ÚMFT keretein belül a 2007-2013-as időszakban közel 7000 milliárd Ft értékű EU-s forrást fordíthat Magyarország fejlesztésekre, míg az I. NFT keretén belül (2004-2006-ig terjedő időszakban) csupán 700 milliárd forint került kiosztásra. Ebből adódik az a meglepő tény, hogy habár Közép-Magyarország 2007-2008-ig terjedő időszakban közel fele annyi pályázatban vált kedvezményezetté, mint a 2004-2006-os időszakban, mégis hatszor nagyobb volt a megítélt támogatás összege az ÚMFT első évében, mint az NFT kétéves periódusában.

A Nyugat-dunántúli régióban szintén növekvő tendencia figyelhető meg. A 2. ábra alapján megállapítható, hogy a 2007-2008-as időszakban az I. NFT időszakához képest egyharmaddal nőtt a sikeres pályázatok száma, a megítélt támogatás összege pedig hatszorosára nőtt. A 2009-2010-es időszakban közel 80%-kal több támogatást ítéltek meg mindkét régióban, mint a 2011-2012-es időszakban. A szakirodalmi elemzés kapcsán alátámasztja, hogy ez a változás annak tudható be, hogy 2009-ben a kedvezményezettek szinte feltételek nélkül jutottak uniós támogatáshoz, ugyanis a kormány egyfajta válságkezelő eszközként kezelte az uniós forrást, így azonban a következő évekre szánt források nagyrésze is kiosztásra került (HVG, 2011, pp. 66-67).



2. ábra: Nyugat-dunántúli régió és a Közép-Magyarországi régió megítélt támogatásainak összege (2004-2013, milliárd Ft-ban)

Forrás: TÉRKÉPTÉR adatai alapján saját szerkesztés

Ezek a sikerek nem csupán az egyes költségvetési ciklusokra meghatározott EU-s források növekedéséből adódik, hiszen ezeket az összegeket pályázatok útján el is kell nyerni, majd pedig a projektet sikeresen meg kell valósítani. A siker hátterében találunk egy nagyon fontos tényezőt: megtörtént az előző költségvetési időszak lezárása, valamint annak értékelése, így az ÚMFT pályázati eljárás módja ennek megfelelően átszervezésre került.

Az I. NFT tapasztalataira építve a kormány arra a döntésre jutott, hogy a 2007-2013-as hétéves költségvetési időszakban a pályázati eljárásrend egyszerűsítésére van szükség, ugyanis túlzott mértékű volt az adminisztrációs teher. Az NYDOP szakértői a tanulmányukban beszámolnak arról, hogy a beérkezett pályázatok nagy része a formai előírások teljesítésének hiánya miatt kerül elutasításra. Véleményem szerint a pályázatok bírálata során a legnagyobb figyelmet a minőségi paraméterek teljesítésére, nem pedig a formai követelmények minden áron történő betartatására kéne fókuszálni. Ugyanakkor sok esetben paradox helyzet alakul ki, ugyanis a formai követelmények szigorú betartatása mellett bizonyos esetekben két pályázat támogatása között nem a pályázat minősége, hanem a pályázó gyorsasága dönt (A Magyar Köztársaság Kormánya b, 2007, p. 37).

2007-ben került létrehozásra a jelenleg is aktívan működő NFÜ, ugyanis a kormány összevonta a Nemzeti Fejlesztési Hivatalt, valamint az egyes operatív programok irányító hatóságait. Az NFÜ eredményes munkájának gyümölcseként 2007 óta pályázó-tájékoztató rendszer vált elérhetővé a honlapjukon, amely a transzparencia növelését tette lehetővé.

A 2004-2006-os időszakban a pályázóknak akár kettő-három közreműködő szervezettel is folyamatosan tartania kellett a kapcsolatot, így az adminisztrációs előírások teljesítése, annak összetettségéből és sok esetben átláthatatlan mivoltából fakadóan, óriási kihívást jelentett a pályázóknak. Ahogyan az *2. ábra* mutatja, 2007-től ugrásszerűen megnőtt a megítélt támogatások összege, amely annak is köszönhető, hogy ettől az évtől már csupán egy közreműködő szervezettel kellett a nyertes pályázónak kapcsolatban állnia, akik a projekt megvalósításához szükséges összes adminisztrációs feladatot ellátták, illetve az NFÜ átlátható pályáztatói rendszere segítségével a nyertesek folyamatosan nyomon követhették a pályázatuk útját.

Az egyszerűsítés az előleg,- valamint a támogatási kifizetések kapcsán is érezhetővé vált 2007 óta, ugyanis az I. NFT tapasztalatain alapulva egyszerűsítették a kifizetésekkel kapcsolatos adminisztrációs előírásokat, csökkentve a késedelmes kifizetések rizikóját. Az egyszerűsödés abban rejlik, hogy a 25 millió forint alatti támogatási összegű projektek esetében 100 ezer forint helyett 500 ezer forint lett az az értékhatár, amely alatt elegendő csupán a számlaösszesítő benyújtása, nem szükségesek a hitelesített számlamásolatok. Ez az új eljárás mód, valamint a „normatív” – szakmai bírálat nem igénylő – pályázati rendszer alkalmazása hozzájárult az EU támogatásaiban kiemelt szerepet betöltő KKV-k pályázati aktivitásának növeléséhez (NFÜ, 2010, pp. 39-55).

A pályázati rendszer egyszerűsítésével párhuzamosan a projekt sikerére nagy hatást gyakorló nehézségek is felmerültek. A projekt tervezése az egyik legmeghatározóbb sikertényező, amelyet többek között Clarke (1999, p. 140), az Oracle Corporation (2011, pp. 2-3), valamint Pinto és Slevin (1987, pp. 22-27.) is alátámasztott a tanulmányában. A megfontolt, előre átgondolt, pontos tervezés már fél siker. Fontos, hogy világosan rögzítve legyenek a feladatok és annak felelősei, a végrehajtáshoz szükséges időkeret, valamint költségigény. Pozitív elbírálás esetén azonban a projekt megvalósítása során a szakemberek számos negatív körülménnyel szembesülhetnek, amelyeknek megoldása nem kis energiát és elszántságot kíván.

2012. január elsején a 25%-os ÁFA kulcs 27%-ra emelkedett. Azok a pályázók, akik 2011-ben nyújtották be pályázati ötletüket bírálatra, a 2011-es körülményekkel számoltak, azaz a kiadások bruttó értékének meghatározásánál 25%-os ÁFA kulcsot vettek alapul. A megvalósításban résztvevő vállalkozások azonban a 27%-os ÁFA-s kifizetést fogják követelni, így a projekt költségei emelkednek, azzal párhuzamosan pedig a projektháromszög másik két eleme, az idő és a minőség is megváltozik. Mielőtt a projektagok belekezdenének a projekt megvalósításába, a felmerülő probléma megoldására lesz szükség, amely rengeteg időt igényel. Továbbá kénytelenek lesznek a költségeket átcsoportosítani, így egyes tevékenységek megvalósítására jóval kevesebb tőke fog jutni, amely sok esetben ellehetetleníti a minőségi kritérium maximális teljesítését.

Hasonló nehézségeket okoz az euró árfolyamváltozása, amelyet Rátz és Hinek (2005, p. 57) is kiemelt az euró bevezetésének hatásait vizsgáló tanulmányában. Hangsúlyozták, hogy az árfolyam folyamatos változása kiszámíthatatlanságot, az átváltási jutalékok, valamint az eladási és a vételi árfolyamok közötti különbségek pedig többletköltséget jelentenek. A támogatási keretösszeg meghatározása minden esetben euróban történik. A projekt tervezési és megvalósítási fázisában is folyamatosan figyelembe kell venni az euró árfolyam változását, azonban ez lehetetlen, ugyanis a jövőbeni alakulása a gazdasági körülmények függvényében változik.

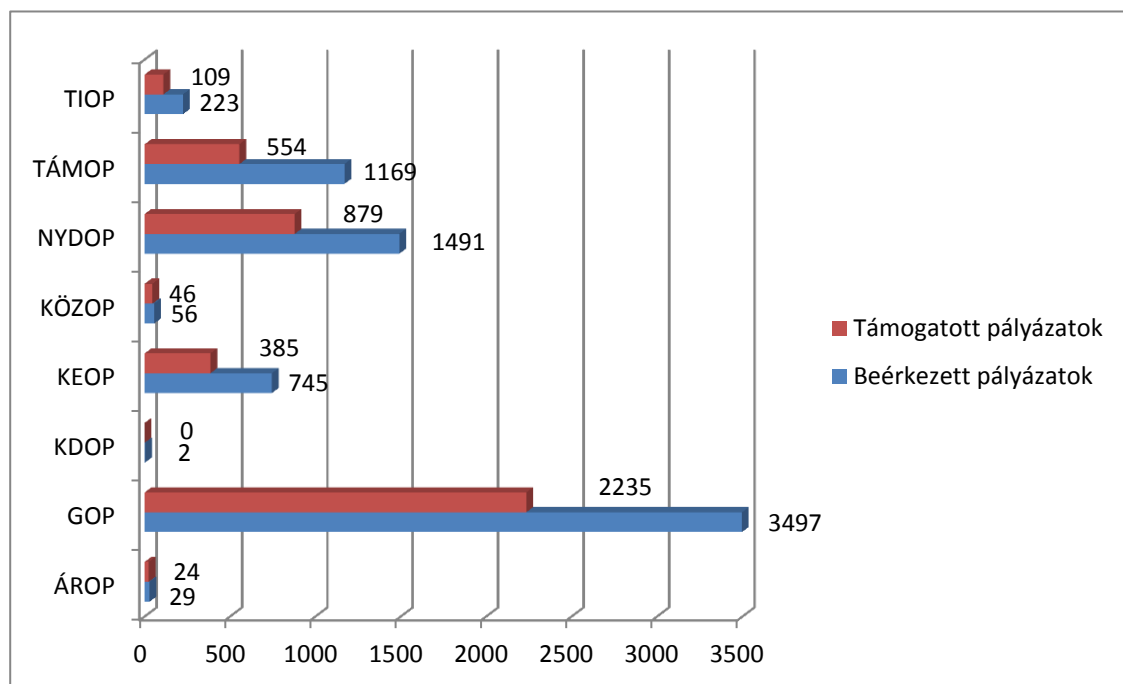
Így az euróban meghatározott támogatási összeg elnyerése után a projekt érintettjei csupán reménykedni tudnak a kedvező árfolyamváltozásban, esetleg annak stagnálásában. A Ft romlása esetén jóval kevesebb összeg fordítható a projekt megvalósítására, mint ahogyan az a projekt költségtervezetében meghatározásra került. Vegyünk egy példát: a projekt sikeres elbírálása után a projekt szakemberek megkötötték a kivitelezővel a vállalkozói szerződést 270 Ft/Euró árfolyamon számítva. A kivitelezés megkezdésekor azonban 295 forinton jegyezték az eurót, így az euró átváltásakor jóval kevesebb összeget fordíthatnak a projekt tényleges megvalósítására, mint ahogyan tervezték. Ez azonban a projekt háromszög másik két elemét, a minőséget és a meghatározott időkeretet negatívan befolyásolja.

Az előző részben bemutatásra került, hogy az egyes akciótervi időszakokban milyen módon változott a benyújtott pályázatok száma, valamint a megítélt támogatások összege a Nyugat-Dunántúli régióban. Mindemellett a pályázatok vizsgálata kapcsán meg kell határoznunk, hogy milyen típusú operatív programokra volt a legnagyobb igény.

Az ÚMFT időszakában támogatott pályázatok elemzése során (3. ábra) megállapítható, hogy a benyújtott pályázatok közel 50%-át a GOP-os pályázatok kapcsán regisztrálták, a támogatott pályázatok több mint felét pedig szintén a GOP-os pályázatok adták. Ez bizonyára azzal magyarázható, hogy Magyarország 2007-2013-as költségvetési periódusára vonatkozó elsődleges célja a foglalkoztatás növelése, valamint a gazdasági versenyképesség feltételeinek megteremtése.

A Nyugat-dunántúli régió tíz legnagyobb GOP-os pályázata szorosan illeszkedik az ÚMFT-ben megfogalmazott két prioritáshoz, ugyanis a „komplex technológia fejlesztés, az innováció, a foglalkoztatás támogatása, valamint a kutatás-fejlesztési kapacitások növelése” alintézkedések keretében került támogatásra a legtöbb GOP-os projekt. Ezen fejlesztések a régió versenyképességének megőrzése, valamint befektetés-ösztönző tevékenységének megőrzése céljából elengedhetetlenek. Mindez a megfelelő befektetői környezet kialakítását igényli.

Győr-Moson-Sopron gazdasági dominanciáját jelzi, hogy a Nyugat-dunántúli régió tíz legnagyobb összegű GOP-s pályázatából hét Győr-Moson-Sopron megyében valósult meg. Mosonmagyaróváron közel 1,5 milliárd Ft támogatást nyertek el az SMR Automotive Mirror Technology Hungary Bt. gyártáskapacitás bővítésére, amely a jövőben hozzájárul a magas foglalkoztatás biztosításához. Továbbá öt győri, valamint egy lövői nagyvállalat részesült több mint 0,5 milliárd Ft EU-s támogatásban, amelyet a létesítmény kapacitásbővítésére használtak fel. A fejlesztés célja nem csupán a versenyképesebb, innovatívabb termelés biztosítása, hanem a foglalkoztatottak számának növelése is volt.



3. ábra: Az ÚMFT pályázatok számának operatív programonkénti megoszlása a Nyugat-Dunántúli régióban (db), 2007-2012

Forrás: Saját ábra az NFÜ adatai alapján, 2012

Kizárólag az ÚMFT keretén belül megvalósuló NYDOP adatai alapján megállapítható (1. táblázat), hogy a regionális gazdaságfejlesztésre, valamint a közszolgáltatások fejlesztésére irányuló pályázatok kapcsán közel azonos számban született támogatói döntés (86 db, 98 db) a 2007-2009-es időszakban, az összes támogatott projektek egyharmadát adták. A turizmus,- illetve a városfejlesztési projektek az előző értékhez képest igen elenyészőek (33 db, 37 db), a beruházást igénylő összeg tekintetében azonban ez a két fejlesztés igényli a legnagyobb tőkeráfordítást.

1. táblázat: A Nyugat-dunántúli régió támogatott projektjeinek száma és összköltsége prioritás szerint, 2007-2009

NYDOP prioritása	Támogatott projekt (darab)	Megítélt támogatás (milliárd Ft)	Összköltség	Lezárult (darab)
Regionális gazdaságfejlesztés	86	5	10,6	0
Turizmusfejlesztés	33	11,6	28,4	1
Városfejlesztés	37	11,5	17,9	0
Környezetvédelmi és közlekedési infrastruktúra	54	11,5	12,4	5
Helyi és térségi közszolgáltatások fejlesztése	98	10,7	12,4	18

Forrás: Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség, 2009

Az NYDOP 7 éves időszakára közel 34 milliárd Ft támogatási összeg áll rendelkezésre turizmusfejlesztésre, amelynek kétharmada 2007-2010-ig terjedő időszakban már lehívásra került.

A legnagyobb támogatási összeg lehívását a Sopron-Fertődi kistérség realizálta, akik a fertődi Eszterházy-kastély felújítására 2 milliárd Ft támogatást nyertek. Győr-Moson-Sopron megyében a Pannonhalmi Bencés Főapátság több mint 1,5 milliárd értékű rekonstrukciója szintén a turizmus fellendülését szolgálja. Emellett Győr (2 milliárd Ft) és Sopron (1 milliárd Ft) belvárosának funkcióbővítő megújítása zajlik uniós forrásból.

Vas megyében három kiemelt turisztikai projekt kapcsán kötöttek támogatási szerződést. A szombathelyi Iseum rekonstrukciójára több mint 1,5 milliárd Ft összeget nyert a város önkormányzata, továbbá a Büki Gyógyfürdő Zrt. több mint 500 millió Ft támogatást kapott. Emellett Szombathely belvárosának funkcióbővítő megújítása zajlik (Nyugat-dunántúli Fejlesztési Ügynökség, 2010, pp. 6-9).

Nagykanizsa, illetve Zalaegerszeg városrehabilitációs felújításával biztosítottá válik az élhetőbb környezet megteremtése. A megújuló városok polgárai sajátjuknak érzik a fejlesztéseket, büszkeség tölti el őket, hogy a fejlett város lakosai lehetnek, nő a helyi identitásuk. Ezzel párhuzamosan a szép környezet, a megújult terek, valamint az infrastruktúra maximális kiépítettsége növeli a befektetési hajlandóságot. A Gránit Gyógyfürdő Zrt. 2,5 milliárd Ft értékű fejlesztésével, továbbá az alsópáhoki Kolping Hotel kapacitásbővítésével nő a megyébe érkező turisták komfortérzete. A fent említett két fejlesztés összekapcsolható lehetne oly módon, hogy a Gránit Gyógyfürdő szolgáltatásait igénybe vevő turisták, valamint a Kolping Hotel vendégei több napos tartózkodás esetén ellátogathatnának Nagykanizsa felújított terére, ahol akár egy idilli családi piknikezést is tarthatnának a csobogó szökőkút mellett.

Ezek a fejlesztések tovább növelik a desztinációk turistavonzó képességét, amelyek újabb befektetők megjelenését eredményezik, így nő a település gazdasági versenyképessége, valamint új munkahelyek jönnek létre.

A települések fejlesztése kapcsán említést kell tennünk a Leader programról. A települések közötti hatékonyabb együttműködés reményében jött létre az AVOP részeként a Leader kezdeményezés, melynek kapcsán a településcsoportok közösen valósítják meg az általuk létrehozott térségfejlesztési stratégiát, azaz a szubszidiaritás elve maximálisan érvényesül.

A Leader program vidékfejlesztésben betöltött központi szerepét Weisz is hangsúlyozza, aki szerint a mezőgazdasági szektor háttérbe szorulása az alternatív tevékenységek pl. falusi turizmus elterjedését eredményezi (Weisz, 2010, p. 87). Bacsí és Zemankovics a non-profit szervezetek szerepét vizsgálta a falusi fejlődés tekintetében. Kiemelték, hogy a falusi területek legnagyobb problémáját képezi, hogy nem képesek elegendő bevételt szerezni nem mezőgazdasági tevékenységből. Kifejtik, hogy a szolgáltatás szektor fellendítése beruházásokat, megfelelően kialakított infrastruktúrát, illetve magasan kvalifikált szakembereket igényel, amelyek a források igénybevételével megvalósíthatóak (Bacsi – Zemankovics, 2002, p. 473).

A Leader kezdeményezésnek 7 fő jellegzetessége van, amely a fejlesztések eredményességét növeli:

1. „Területalapú fejlesztési stratégiák,
2. Alulról építkező gondolkodásmód,
3. A helyi vállalkozói, civil,- és közszféra partnersége: a helyi akciócsoportok (továbbiakban HACS),
4. Integrált ágazatközi megközelítés,
5. Innováció,
6. Kooperáció,
7. Hálózati működés.” (ÚMVP Irányító Hatóság, 2009, p.7.)

Magyarországon 2002-2004-ig tapasztalatszerzés céljából bevezették a Kísérleti LEADER programot, majd a 2004-ben elindított LEADER + program nagyobb önállóságot, valamint magasabb összegű támogatást biztosított az érintetteknek. A program kapcsán 2332 település 186 helyi vidékfejlesztési akciócsoportot (továbbiakban HACS) hozott létre. A HACS-ok által kiírt felhívásokra - amelyek az általuk létrehozott fejlesztési stratégiákhoz szorosan kapcsolódtak – 3600 pályázat érkezett be, melyből 2700 került támogatásra, azaz a beadott pályázatok 75%-a.

A 2007-2013-ig terjedő időszakban a HACS-ok 70 milliárd Ft-ot fordíthatnak elképzelt fejlesztéseik megvalósítására (ÚMVP Irányító Hatóság, 2009, pp. 10-12).

4. A LEGFONTOSABB PROJEKTTÉNYEZŐK ISMERTETÉSE

A projekt definíciójának meghatározását rengeteg szakirodalom tárgyalja. A létesítményi projektek előkészítésével és megvalósításával foglalkozó Hed (1985) rendkívül egyszerűen határozta meg a projekt fogalmát: „Egy projekt részfeladatok összességéből áll, egy folyamatot vagy egy folyamat részét alkotva” (Hed, 1985, p.14., p.17).

Papp ugyanakkor hangsúlyozta, hogy a projekt nem írható le egyetlen mondattal. A szakértő négy projekt ismérvet nevezett meg, miszerint a feladat:

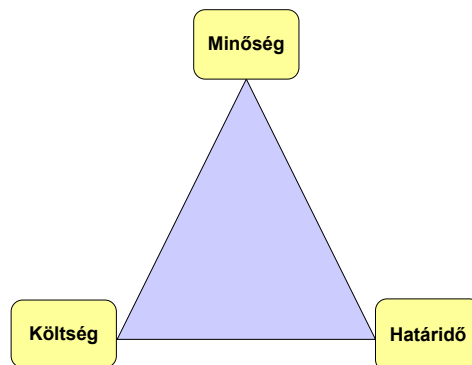
- egyszeri, nem ismétlődő,
- komplex,
- egyértelműen azonosítható az előre meghatározott célok, valamint a költség,- és időkeretnek köszönhetően,
- egyedi ismérveinek köszönhetően elhatárolható más feladatoktól.

Steiner meghatározása szerint a projekt egy specifikus cél elérése érdekében létrejött emberek szervezete. Hangsúlyozza a projektek nagy, drága, egyedülálló mivoltát. Megállapítása szerint magas kockázati tényezővel rendelkező feladatok összességéből épül fel, amelyeket meghatározott idő,- és költségkereten belül, meghatározott minőségi előírások szerint kell teljesíteni. Az elvárt feladatok teljesítése céljából elengedhetetlennek tartja a jól definiált célokat, valamint a projekt megvalósításához szükséges erőforrásokat (Steiner, 1969, p. 498).

Cleland és Kerzner definíciójukban Steinerhez hasonlóan kiemelik, hogy a „projekt emberi és nem emberi erőforrások összevonásával létrehozott szervezet egy közös cél elérése érdekében. Cleland és Kerzner azonban rámutatnak a szervezet fennállásának „ideiglenes mivoltára” is, ugyanis a kitűzött cél elérésével párhuzamosan az ideiglenes szervezet is felbomlik (Cleland - Kerzner, 1985, p.199).

Pinto és Slevin megközelítése szerint projektnek tekinthető az a tevékenység, amely „előre meghatározott kezdési és befejezési időponttal, költségkerettel, valamint céllal rendelkezik, megvalósítása pedig komplex, egymással kapcsolatban álló tevékenységek végrehajtásával érhető el” (Pinto-Slevin, 1987, pp. 22-27). Görög és Ternyik (2001) ugyanezen tulajdonságokat nevezte meg a projekt ismérveiként, de ők a projekt egyszeri, megismételhetetlen mivoltát is hangsúlyozták (Görög-Ternyik, 2001, p. 18).

A projekt sikerét befolyásoló tényezők és kritériumok vizsgálata már az 1960-as években megkezdődött (Cook-Davies, 2002, p. 185). Papp (2002, p. 179.), Verzuh (2006, p. 35.), valamint Gaál és Szabó (2007, p. 4.) megemlítték könyvében a „projektmenedzsment mágikus háromszögét”.



4. ábra: „Projektmenedzsment mágikus háromszöge”

Forrás: Gaál – Szabó (2002) p. 6.

Ennek értelmében az idő, a költség és a minőségi paraméterek teljesítése gyakorolja a legnagyobb hatást a projekt sikerére. Ennek a három kritériumnak az egyensúlya elengedhetetlen, hiszen ha az egyik paraméter megváltozik, vele együtt változik a többi is. Papp (2002) projekt sikerkritériumaira vonatkozó kutatásában megállapította, hogy a projekt sikerkritériumok nem szűkíthetők le erre a három tényezőre. Empirikus vizsgálata konklúziójaként megállapította, hogy a személyi tényezők – felső vezetés támogatása, projektvezető és teamtagok kompetenciája stb. –, valamint a projekt célok átfogó, alapos meghatározása a legmeghatározóbb sikertényezők (Papp, 2002, pp. 179-182).

A projektsiker definiálásának vizsgálatát végző szakemberek, többek között Wateridge (1998), Cook-Davies (2002), De Wit (1988), Dancsecz (2008), egyetértenek abban, hogy a projekt sikernek két összetevője van, a projekt siker tényező, valamint a projekt siker kritérium, amelyeket meg kell különböztetni egymástól.

Dancsecz meghatározása alapján „a projekt siker tényező olyan körülmények, tények és befolyások, amelyek meghatározzák a projekt eredményét, ezáltal hozzájárulnak a projekt sikeréhez; a projekt siker kritérium pedig olyan követelmények, sztenderdek és szempontok, amelyek alapján megítélésre, értékelésre kerül a projekt eredménye, sikeressége” (Dancsecz, 2008, p. 68).

Camilleri írásában többször is felmerült két kulcsfontosságú kérdés, amely a sikertényezők alapos vizsgálatára ösztönözte a szerzőt:

„1. Miért ítélnék néhány projektet sikertelennek, ha a meghatározott költség,- és időkereten belül, valamint az előírt minőségi paramétereknek megfelelően került megvalósításra?

2. Miért tartanak sikeresnek egy projektet, ha nem a meghatározott költség,- és időkereten belül, illetve nem a megfelelő minőségben került megvalósításra?” (Camilleri, 2011, p. 13).

2. táblázat: A kritikus sikertényezők változásának folyamata évről-évre, 2004

Forrás	Kritikus sikertényezők
Ruben és Seeling, 1967	Technikai teljesítmény, a projekt menedzser tapasztalatának minimális szerepe, de az előző projektek mérete meghatározza a menedzserek teljesítményét
Sayles és Chandler, 1971	Projekt menedzser kompetenciája, ütemterv, ellenőrző rendszer és a felelőségek, folyamatos monitoring és visszajelzés
Martin, 1976	Világos célkitűzések, projekt szervezet filozófiájának kiválasztása, a projektmenedzsment támogatása, projekt csapat kiválasztása
Baker, Murphy és Fisher, 1983	Világos célkitűzések, a projekt csapat célok iránti elkötelezettsége, megfelelő tervezés, kompetens projektagok, pontos költségvetés meghatározás, bürokrácia hiánya
Cleland és King, 1983	Felső vezetés támogatása, projekt ütemezése, megfelelő információáramlás,- és kommunikáció
Morris és Hughes, 1987	Projekt célok, politika, ütemterv, közösség bevonása, megvalósítási problémák
Pinto és Slevin, 1987	Projekt célok, felső vezetés támogatása, projekttervezés, kommunikáció a projekt érintettekkel, probléma megoldás, emberi kapcsolatok
Tukel és Rom, 1995	Felső vezetés támogatása, kommunikáció a projekt érintettel, szükséges erőforrások megléte, projektmenedzser teljesítménye, előzetes becslések
Pinto & Kharbanda, 1995	Korai és folyamatos konzultáció a projekt érintettekkel, technológia, projekt csapat, felső vezetés támogatása

Forrás: Torp et al., (2004) pp. 2-3.

Wateridge (1998) az információs rendszerek projektjeinek sikerességét vizsgálta doktori disszertációjában. Wateridge a kutatásában hangsúlyozta, hogy a sikerkritériumok projektenként eltérőek, ugyanis a projektmenedzsment tagjai, valamint a stakeholderek együttesen határozzák meg őket. Kulcstényezőként kezelte a sikerkritériumok meghatározását, másként a projekttagok tekintetében eltérő lenne a projekt végkifejletének megítélése, azaz egyes projekttagok sikertelennek, míg mások sikeresnek vélnék azt. A szerző szerint a közösen meghatározott sikerkritériumok elérése a megfelelő sikertényezők alkalmazásának függvénye.

Wateridge által a kitöltött 132 kérdőív eredményei alapján, valamint a főként projektmenedzserekkel, valamint végső felhasználókkal készített mélyinterjúk segítségével, megállapításra került azon öt sikerkritérium, amelyek a siker szempontjából a legmeghatározóbbak. A projektmenedzserek véleménye szerint a vevői igények kielégítése a legfontosabb, majd ezt követte a költségkeret betartása, a projekt időtartamának betartása, a kereskedelmi siker, majd ötödik elemként a projekt minősége. Véleménye szerint nagyobb hangsúlyt kéne fektetni a felhasználói igények teljesítésére, és kevesebbet az idő,- valamint a költséghatárok betartására (Wateridge, 1998, pp. 59-62).

Lockyer és Gordon kutatásában kiemelte, hogy az idő egy meghatározó sikertényező, azonban ez minden esetben bizonytalan marad, főként ha valamely tevékenység a szabadban kerül megvalósításra (épület renoválása, stb). Hangsúlyozzák, hogy a projekttagok kapcsán a képességeik és a szakértelmük kapcsán merülhetnek fel problémák, bizonytalansági tényezők. Ez azonban megfelelő tréninggel, világosan meghatározott feladatokkal, valamint megfelelő kommunikációval csökkenthető. A szerzők szerint a projekt siker meghatározó tényezője a projekt partnerek anyagi stabilitása, továbbá kiemelik a megbízó és a projektmenedzsment közti egyetértés és a bizalom fontosságát (Lockyer-Gordon, 1996., pp. 49-51).

Rubin és Seeling tanulmányt készített, melyben a projektmenedzser tapasztalata és a projekt siker közötti kapcsolatot vizsgálta. A kutatás eredménye azt mutatta, hogy nincs közvetlen kapcsolat e két tényező között (Rubin - Seeling, 1967, pp. 131-135).

5. A PRIMER KUTATÁSOM EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben összefoglalom a primer kutatásom eredményeit, melynek elsődleges célja a hipotéziseim helytállóságának vizsgálata. Az empirikus kutatásom során kvantitatív és kvalitatív eszközöket egyaránt alkalmaztam. A kvantitatív kutatás keretében kérdőíves lekérdezést végeztem a Nyugat-dunántúli régió projektszakembereivel. A kvalitatív kutatás során irányított mélyinterjúkat készítettem a régió professzionális projektszakembereivel.

5.1. KVALITATÍV KUTATÁSOM EREDMÉNYEI

A lehető legrelevánsabb válaszok megszerzése érdekében kvalitatív módszert is alkalmaztam. Ennek során még jobban megismerhettem a válaszadók gondolkodásának menetét. A Nyugat-dunántúli régióban 3 szakember vállalta az interjúadást.

Az interjútervezetet szerkezetileg 3 csoportra osztottam: az interjúalanyokra irányuló személyes kérdések adják az első kérdéscsoportot, a második kérdéscsoport részletesen vizsgálja az uniós pályázat elkészítésének módját, végül az utolsó kérdéscsoport az EU-s pályázatok jövőjével kapcsolatos.

A Nyugat-dunántúli régióban megkérdezett interjúalanyok alfabetikus sorrendben a következők: Gyutai Csaba, Zalaegerszeg városának polgármestere; Lajkó Ferenc, a Hévízi Szobakiadók Szövetségének az elnöke; Sós Éva, az alsópáhoki Kolping Hotel igazgató helyettese.

Személyes kérdéscsoport

Az első kérdéscsoport a válaszadók identitásának megismerésére irányult, tudni szerettem volna, hogy a megkérdezettek mióta foglalkoznak pályázatírással, milyen területen pályáznak leginkább, valamint mi készítette őket az EU-s támogatások igénybevételére.

A válaszokból kiderül, hogy Sós Éva és Gyutai Csaba már egy évtizede foglalkozik ezzel a tevékenységgel, míg Lajkó Ferenc 5 éve. Sós Éva a szolgáltatásfejlesztés és kapacitásbővítés témájú pályázati kiírásokra koncentrált, hiszen a szálloda folyamatos korszerűsítése a jobb versenyhelyzet kialakításának alapfeltétele. Gyutai Csaba úgy nyilatkozott, hogy ők az 1990-es évek közepe, vagyis a PHARE program elindulása óta pályáznak. Kiemelte, hogy a pályázati kiírások az önkormányzatok esetében a kezdetek óta a közszolgáltatások fejlesztésére fókuszálnak. Így volt ez a PHARE, az NFT, az ÚMFT és az ÚSZT pályázatoknál is (közműrendszerek megújítása, hulladékgazdálkodás, közlekedés, közintézmények fejlesztése). Lajkó Ferenc és szervezete támogató partnerként vesz részt egy horvát-magyar IPA pályázatban, ahol az elnök az ötletgazda szerepét tölti be, valamint a projektben a 4 fő partner település egyikének, Hévíznek a projekt menedzsereként dolgozik.

Gyutai Csabát a város fejlesztése, Lajkó Ferencet pedig a horvát vendégek Hévízre vonzása motiválta leginkább az EU-s pályázatok igénybe vétele során. Sós Éva kijelentette, hogy minden lehetséges eszközt megragadnak arra, hogy a fejlesztésekhez az önerő mellett plusz forrásokat is bevonhassanak.

EU projektekkel kapcsolatos kérdéscsoport

Fontosnak tartottam annak vizsgálatát, hogy a pályázat előkészítésében kik vesznek részt. Kizárólag saját emberi erőforrás vagy külső szakember bevonását is igénybe veszik. Gyutai Csaba azt válaszolta, hogy az esetek döntő többségében saját humán erőforrásra támaszkodnak, kizárólag speciális és különleges szaktudást igénylő pályázatok esetében vesznek igénybe külső szolgáltatást. Ekkor sem a pályázat megírását, csak a benyújtáshoz szükséges speciális szakmai anyagok, elemzések összeállítását kéri.

Sós Éva úgy nyilatkozott, hogy egy alkalommal vették igénybe az OTP Hungaro Projekt külső pályázatíró cég segítségét. Lajkó Ferenc kijelentette, hogy náluk minden esetben külső szakember is részt vesz a projekttervezésben,- megírásban és lebonyolításban is, de a pályázati partnerek tapasztalata is sokat számít.

Az önerő előteremtése a válaszadók számára nem jelent nagy kihívást. Gyutai Csaba önkormányzati forrást, fejlesztési hitelt, Sós Éva saját pénzeszközt és banki hitel forrásokat vesz igénybe, míg Lajkó Ferenc a szervezet fenntartása érdekében gazdasági tevékenységet is végez, ezért az önerő nem szokott gondot jelenteni számukra.

Ebben a kérdéscsoportban megkérdeztem az interjúalanyokat, hogy véleményük szerint előny vagy hátrány-e az EU-s tagságunk. Az interjúalanyok majdnem teljes egyetértésben az EU-s tagságunk pozitív hatását hangsúlyozta. A megkérdezettek szerint főleg a mai politikai, gazdasági események tükrében nagyon fontos, hogy Európához tartozunk. Sokkal több az előny, mint a hátrány az EU tagságnál. Az EU-ból való kilépés jelentős életszínvonal romlást, kiszolgáltatottságot okozna rövid és középtávon. Lajkó Ferenc megítélése szerint az lenne a feladatunk, hogy minél jobban kihasználjuk a tagságban rejlő előnyöket, így ha nem lennénk az EU tagja, annak is lennének előnyei és hátrányai is. Kifejtette, hogy jelenleg is vannak nem uniós pályázatok és az új Civil Törvény már az új lehetőségeket is körvonalazta ezzel kapcsolatban (pl. NCA helyett NEA). Sós Éva véleménye szerint sok lehetőséggel ugyanakkor sok kööttséggel is jár a tagság. Rávilágított, hogy látunk olyan államokat is, akik tagság nélkül is remekül boldogulnak, lásd Svájc.

EU-s projektek jövője kérdéscsoport

Gyutai Csaba polgármester meggyőződése, hogy az EU-s projektek továbbra is alapvető szerepet fognak játszani a települési fejlesztések finanszírozásában. Sós Éva jövőbeni kilátásai nem ennyire virágzóak, ő ugyanis úgy vélekedik, hogy Magyarország egyre kevesebb forráshoz fog jutni a jövőben. Lajkó Ferencnek hasonló a megítélése. Hangsúlyozta, hogy az EU-s források hazánk számára egyre növekvő egyenleget mutattak, ha a „tagdíj” befizetéseket is figyeljük. A jövőben meglátása szerint ez a nettó pozíció kicsit csökkenni fog. Az unió felzárkóztatási támogatásait kevesebb prioritásra fogja összpontosítani 2014 után.

2014-től a források lehívását egy előzetes ellenőrzés fogja megelőzni – ex-ante feltétel –, valamint az elért eredményeket is folyamatosan ellenőrizni fogják, adott esetben pedig megvonhatják – ex-post feltétel – a további finanszírozást. Az interjúalanyokat arról kérdeztem, hogy szerintük ez a pályázati aktivitást hogyan fogja érinteni. Az interjúalanyok többsége egyetértett abban, hogy a változtatásoknak kizárólag pozitív hatása lesz, illetve hangsúlyozták, hogy ezek a változások nem lesznek teljes mértékben újszerűek, hiszen jelenleg is hasonló rendszer működik. Sós Éva álláspontja szerint minden plusz folyamat és ellenőrzési pont lassítja és bonyolítja a pályázatok elbírálását, de talán a kivitelezésnél ez egyfajta garanciát is jelenthet.

A jövőbeni elképzelések szerint a pályázatok jóval nagyobb százalékát közvetlenül Brüsszelbe kell küldeni, nem pedig a Közreműködő Szervezetekhez. Az interjúalanyokat arról kérdeztem, hogy ez mennyiben okozna nehézséget a pályázatok kidolgozásában. Gyutai Csaba megítélése szerint pályázataik eddig is nagy pontossággal kerültek kidolgozásra, ami a jövőre is fenntartandó. A pályázatok angol nyelvű kidolgozása magától értődően kihívást, de nem megoldhatatlan feladatot jelent a kollégáinak. Szükség esetén szakfordítói segítséget fognak igénybe venni a pályázati anyag színvonalas elkészítése érdekében. Sós Éva meggyőződése, hogy ez a változás inkább pozitív jellegű lesz, amely valószínűleg a pályázatíró cégeknek is kedvezni fog.

Lajkó Ferenc úgy nyilatkozott, hogy a nemzetközi pályázatok esetében az angol nyelv amúgy is természetes. Meglátása szerint a közreműködő szervezetek sok segítséget nyújtanak a pályázóknak. Véleménye szerint valóban több odafigyelést kíván a közvetlen pályázás során a projekt végrehajtása, elszámolása, költségekben viszont valószínűleg jóval hatékonyabb lenne a közvetlen pályáztatási rendszer.

5.2. KVANTITATÍV KUTATÁSOM EREDMÉNYEI

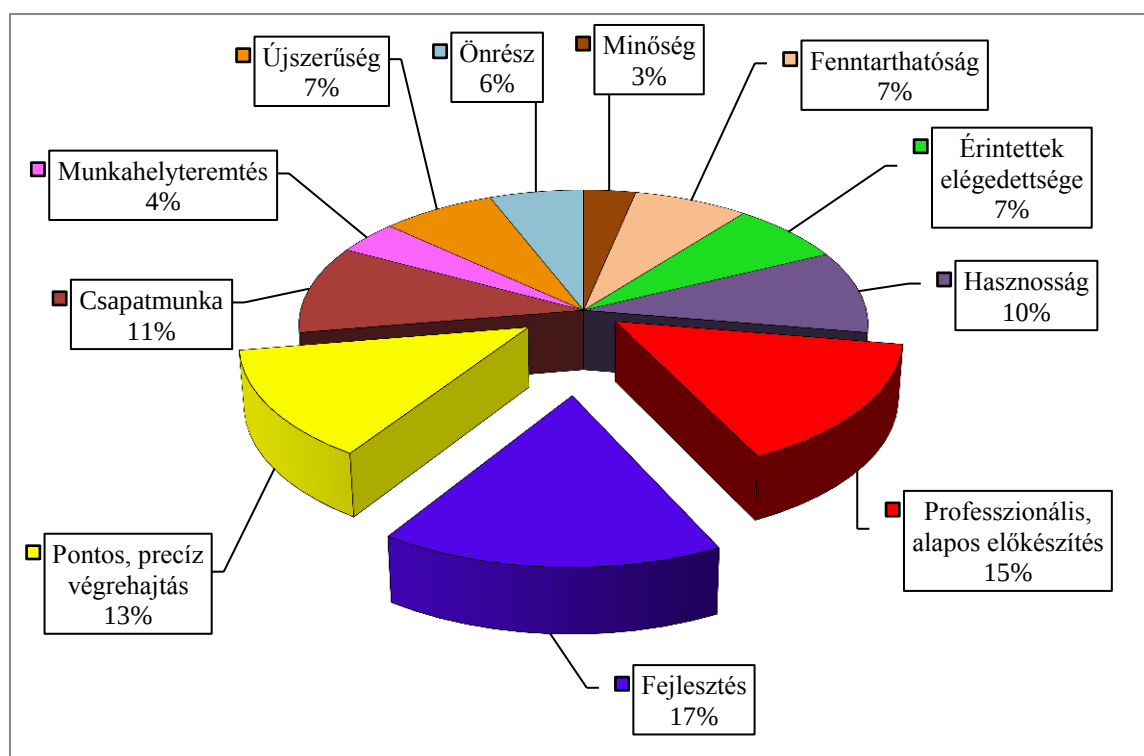
Az empirikus kutatásom másik eszköze a kérdőíves lekérdezés volt. A Nyugat-dunántúli régió kedvezményezettjei körében összesen 340 projektszakember került megkeresésre, akik közül 83 szakértő volt hajlandó a válaszadásra.

A kérdőív szerkezetileg 4 részből épült fel. Az első fejezet a válaszadó pályázati projektjeinek jellemzőit hivatott megismerni. Feltárja, hogy a megkérdezett milyen jellegű, hatótávolságú, eljárástípusú, valamint összköltségvetésű projektben vett részt a 2007-2013-as költségvetési periódusban, illetve milyen módon teremti elő a projekt megvalósításához szükséges önerőt. Az első kérdéscsoport kiemelt figyelmet fordít a projektszakemberek által betöltött szerepre, valamint az általuk megvalósított és sikertelen projektek számára. A második kérdéscsoport a projekt egyes tényezőinek fontosságával kapcsolatos, továbbá kiemelt szerepet kap a projekt megvalósítása során előforduló, sikertelenséghez vezető tényezők meghatározása. Ebben a részben választ keresek arra, hogy milyen módon növelhető a projektek sikeressége. A harmadik kérdéscsoport a 2014-től várható változások, pályázatok jövőjére gyakorolt hatását hivatott felmérni. A negyedik rész a megkérdezettek demográfiai adataira kérdez rá, mint a válaszadó neme, kora, projekttevékenységének helyszíne.

Az eredmények értékelése egyszerű statisztikával történt. A kérdésekre kapott válaszok előfordulásának gyakoriságát ábrákkal szemléltetem.

A Nyugat-dunántúli régió pályázati projektjeinek ismérvei

A pályázati projektek jellemzőinek feltárása előtt fontosnak tartottam annak megkérdezését, hogy mi az a három dolog, ami a válaszadóknak először eszébe jut a sikeres projektről. Ahogyan az 5. ábra mutatja, a válaszadók 17%-a szerint a megvalósult fejlesztés a sikeres projekt elsődleges ismérve, azaz a település modernizációja, az infrastrukturális ellátottság javulása, valamint a lakosok életminőségének javulása. A megkérdezettek 15%-a a professzionális, alapos tervezésben látja a projekt sikerességét, nagy hangsúlyt fektetve az időkeret és a költségterv átföntolt elkészítésére.



5. ábra: A Nyugat-dunántúli régió projektjeinek legmeghatározóbb sikertényezőinek megoszlása, 2012

Forrás: Saját kutatás, 2012

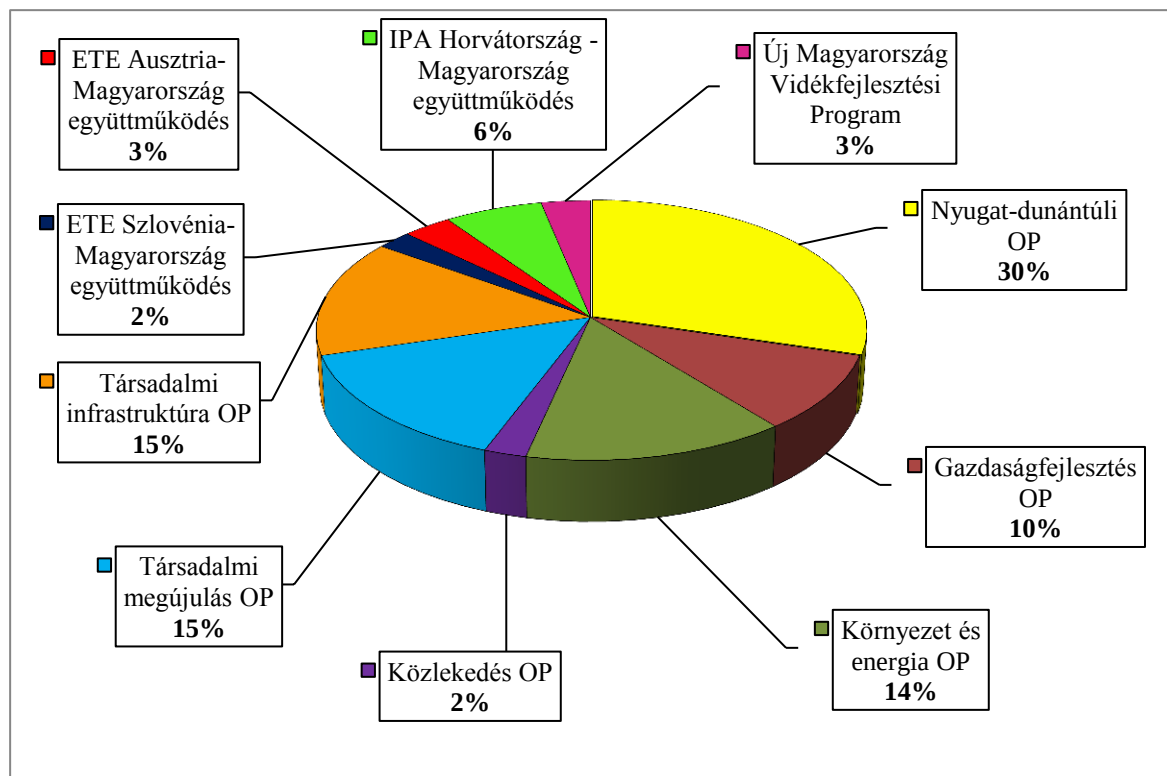
A projektterv pontos, precíz végrehajtását a válaszadók 13%-a nevezi meg a siker elengedhetetlen feltételének, azaz a meghatározott költség,- és időkereten belül valósuljon meg a projekt.

A csapatmunkát, azaz a projektagok és a projektmenedzsment közötti zökkenőmentes együttműködést, a projektpartnerekkel történő kiegyensúlyozott, eredményes kapcsolatot, valamint a közreműködő szervezet maximális támogatását is a sikeres projekt alaptényezőjének tekintik a válaszadók (11%).

Emellett említést tesznek a projekt társadalmi és gazdasági hasznosságának fontosságáról (10%). A fenntarthatóság kritériumainak érvényesülését a megkérdezettek 7%-a tartja nagyon fontosnak, azaz a sikeres projekt által létrehozott értékek és eredmények fenntarthatóak legyenek, finanszírozásuk megoldott legyen. Az érintettek elégedettségét (7%), valamint a projekt újszerűségét, innovatív jellegét (7%) is a sikeres projekt meghatározó elemének tartják a Nyugat-dunántúli régió szakemberei. Az önrész sikeres előteremtését (6%), a munkahelyteremtést (4%), valamint a projekt eredményének minőségét (3%) a válaszadók csekély százaléka nevezi meg a sikeres projekt alapfeltételként.

Ez az eredmény igen meglepő, ugyanis a szakirodalom általában a pontos, precíz megvalósítást nevezik meg a projekt siker legfontosabb feltételének. Husti (2010, pp. 158-159), valamint Verzuh (2006, pp. 35-36) is a projekt határidőre, költségvetésen belül történő teljesítését nevezik meg a projekt siker legfontosabb tényezőjének, ellentétben az empirikus kutatásom eredményével, ahol a Nyugat-dunántúli régió szakemberei a fejlesztést és a professzionális, alapos tervezést nevezik meg a projekt siker legmeghatározóbb ismervének és csupán harmadik a pontos, precíz végrehajtás tényezője.

A 6. ábra adatai tökéletesen tükrözik, hogy a megkérdezettek túlnyomó része (30%) az NYDOP keretein belül nyújtotta be pályázatát, ugyanis ez a program kifejezetten a régió igényeihez igazodó fejlesztési lehetőségeket tartalmazza. A válaszadók 15%-a a Társadalmi infrastruktúra Operatív Program (továbbiakban TIOP) akciótervében nyújtott be pályázatot, hiszen az infrastruktúra fejlesztése az élhetőbb környezet megteremtésének, a gazdasági fellendülésnek, valamint a befektetők vonzásának egyik kulcseleme.



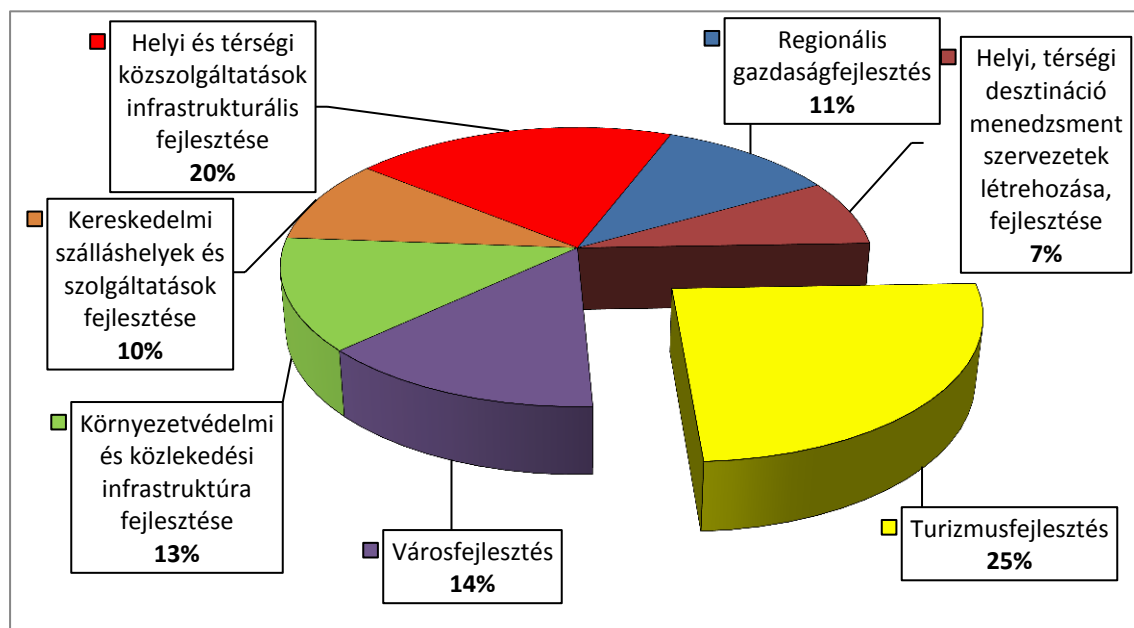
6. ábra: A Nyugat-dunántúli régió projektszakembereinek akciótervekben való részvételének megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A Társadalmi megújulás Operatív Program (továbbiakban TÁMOP) kiírásaira a válaszadók 15%-a nyújtotta be pályázati ötletét, ugyanis a Nyugat-dunántúli régió polgárainak tudásbővítése, újabb képességek elsajátítása a munkanélküliség csökkentésének kritériuma. A kérdőívet kitöltők 14%-a a Környezet és energia Operatív Programban (továbbiakban KEOP), 10%-uk pedig a Gazdaságfejlesztési Operatív Programban (továbbiakban GOP) vett részt.

Az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (továbbiakban ÚMVP) (3%) szintén a települések felzárkózását, további fejlődését finanszírozza. A határok közelségéből adódóan a határon átnyúló együttműködéseknek igen nagy a létjogosultsága térségünkben. Ebből adódóan a megkérdezettek 6%-a IPA Horvátország-Magyarország határon átnyúló együttműködésben, 3%-uk ETE Ausztria-Magyarország együttműködésben, 2%-uk pedig ETE Szlovénia-Magyarország együttműködésben vett részt a 2007-2013-as költségvetési periódusban.

Az NYDOP alprogramjaiban való részvétel vizsgálatakor (7. ábra) megállapítható, hogy a válaszadók 25%-a az operatív program „Turizmusfejlesztés” alprogramjában vett részt. Véleményem szerint ez a magas részvételi arány annak köszönhető, hogy az NYDOP „Turizmusfejlesztés-Pannon Örökség megújítása” prioritása keretében használható fel az operatív program legnagyobb része, a teljes keret közel 24%-a, amely 130 millió euró felhasználását teszi lehetővé, ugyanis a régió történelmi és kulturális attrakcióinak állagmegóvása, valamint azoknak bemutatása prioritásként kezelendő (A Magyar Köztársaság Kormánya b, 2007, p. 5).



7. ábra: Az NYDOP alprogramjaiban való részvétel megoszlása, 2012

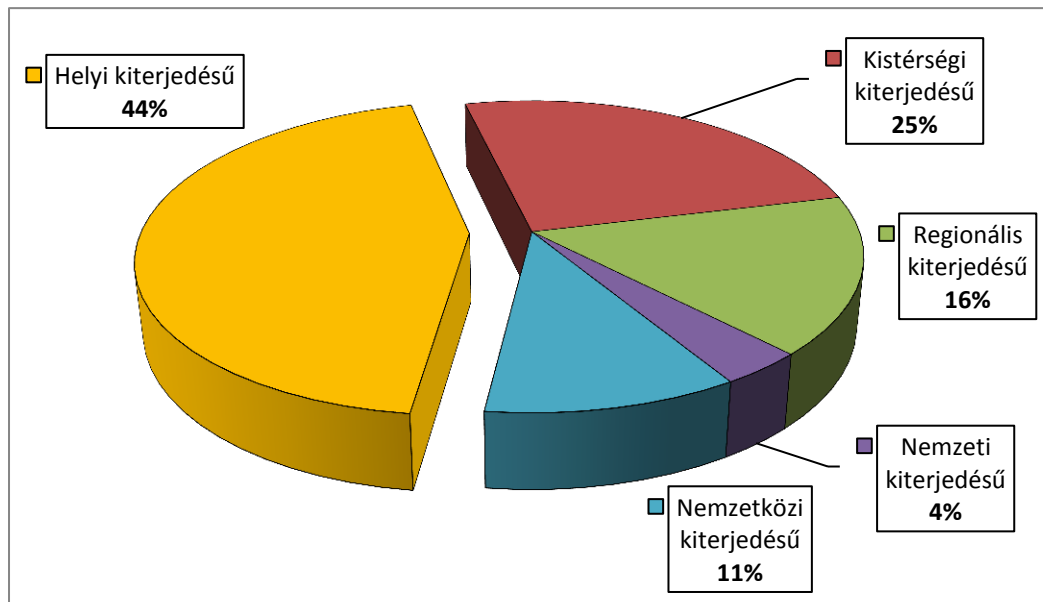
Forrás: Saját adatok, 2012

A megkérdezett projektszakemberek 20%-a a „Helyi és térségi közszolgáltatások infrastrukturális fejlesztése” alprogramjának megvalósításában vett részt, hiszen a pályázók tudatában vannak azzal, hogy a turizmus fejlesztése az infrastrukturális ellátottság alapfeltételeinek megteremtése után megvalósítható. A turizmus szemszögéből a város terének, épületeinek fejlesztése, szolgáltatásainak bővítése elengedhetetlen.

A „Városközpontok funkcióbővítő megújítása a nem megyei jogú városokban” konstrukcióban 2007-től összesen 13 projekt került támogatásra, közel 5,5 milliárd Ft támogatási összeggel (Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség, 2011, p. 21). A kérdőívet kitöltők 14%-a vett részt az operatív program városfejlesztés alprogramjában, melynek célja a helyi és térségi desztináció menedzsment szervezetek létrehozása, fejlesztése volt. Ennek eredményeként a turizmus fejlődése gyorsabb ütemben, hatékonyabb módon biztosított.

A közlekedési infrastruktúra fejlesztésére a válaszadók 13%-a pályázott, ugyanis a közlekedési infrastruktúra lehető legkorszerűbb kialakítása a desztinációk zökkenőmentes megközelítése végett szükségszerű. A fenntartható jövő biztosításában egyre több turista érdekelt, akik ennek érdekében azon szállodákat preferálják, amelyek törekednek a környezet védelmére (energiahatékonyság, vízfogyasztás csökkentése stb). A válaszadók 11%-a a regionális gazdaságfejlesztés alprogram keretén belül nyújtott be pályázatot, 10%-a pedig a kereskedelmi szálláshelyek és szolgáltatások fejlesztése kapcsán vett részt projektek tervezésében és megvalósításában.

A válaszadók projektjeinek kiterjedését vizsgálva (8. ábra) megállapítható, hogy 44%-uk helyi kiterjedésű projektben vett részt, amely azzal magyarázható, hogy a Nyugat-dunántúli régióban megkérdezett kedvezményezettek döntő többségét önkormányzatok alkotják, amelyek elsődlegesen saját településük fejlesztésére vonatkozó pályázatokat nyújtottak be.

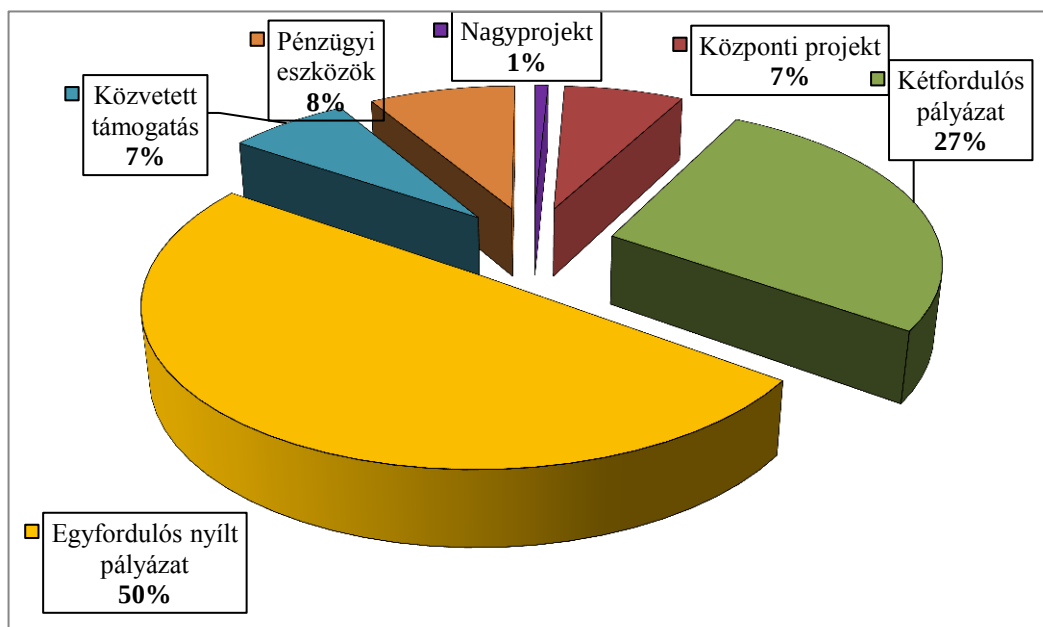


8. ábra: A válaszadók projektjeinek kiterjedés szerinti megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A szakemberek 25%-a kistérségű projekteken vett részt. Ez a magas arány annak köszönhető, hogy számos pályázat – turisztikai desztinációk kialakítása, vagy annak fejlesztése stb. – nem kezelhető helyi szinten, minimum kistérségi szintre kell emelni a hatékony megvalósítás és a fenntarthatóság érdekében. A válaszadók 16%-a regionális kiterjedésű projektben vett részt, 11%-uk pedig a szomszédos országok közelsége miatt határon átnyúló projekteken voltak érdekeltek. A kérdőív kitöltők 4%-a működött közre nemzeti szintű pályázatok kidolgozásában, megvalósításában.

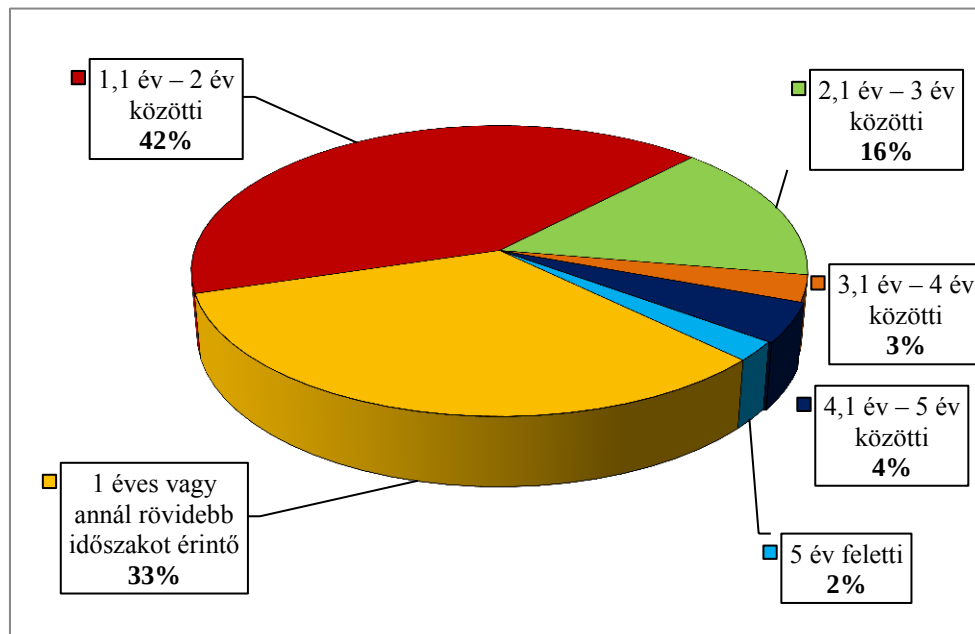
A megkérdezettek pályázati projektjeinek eljárástípusa tekintetében megállapítható (9. ábra), hogy a válaszadók 50%-a egyfordulós, nyílt pályázati eljárásban vett részt, 27%-uk kétfordulós pályázati rendszerben nyerte el a támogatási döntést. A válaszadók 7%-a közvetett támogatásban részesült, szintén 7%-a pedig központi projekt keretén belül nyerte el a pályázatot és csupán 1%-uk vett részt nagyprojekt elkészítésében.



9. ábra: A válaszadók projektjeinek eljárástípus szerinti megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A 10. ábra eredményeinek tükrében elmondhatjuk, hogy a megkérdezettek közel fele (42%) számolt be arról, hogy 1,1 év és 2 év közötti időtartamú projektben vett részt, míg a válaszadók egyharmada (33%) úgy nyilatkozott, hogy 1 éves vagy annál rövidebb időtartamú projekt megvalósítását vállalta.

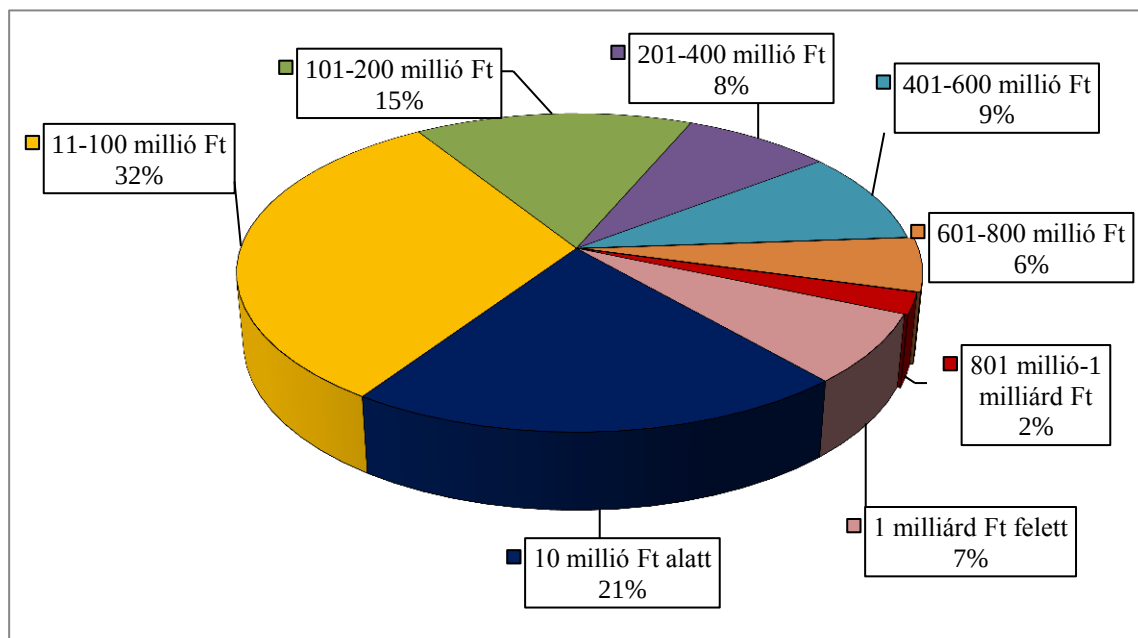


10. ábra: A válaszadók projektjeinek időtartam szerinti megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

Véleményem szerint a rövid időtartamú projektek preferálása a bizonytalan gazdasági és politikai helyzetnek tudható be. A túlzott bürokrácia időigényessége, valamint az önerő előteremtése olyan kihívást jelent a potenciális pályázók számára, amelyet egyre nehezebben tudnak vállalni, így kizárólag rövidebb időtartamú projekt megvalósítását vállalják. Ez a tendencia a hosszabb időtávú projekteket megvalósítók arányában is érezhető. A megkérdezettek közel negyede (16%) 2,1 és 3 év közötti projektben volt aktív tag. A 3,1 és 4 év közötti, valamint a 4,1 és 5 év közötti időtartamú projektben való részvétel aránya közel azonos (3%, 4%). Öröndetes ugyanakkor, hogy a mintába bekerült projekt-szakemberek 2%-a 5 év feletti időtartamú projekt megvalósításában is részt vett, amelyek minden bizonnyal a Nyugat-dunántúli régió városrehabilitációs projektjeinek, valamint kiemelt turisztikai projektjeinek köszönhető.

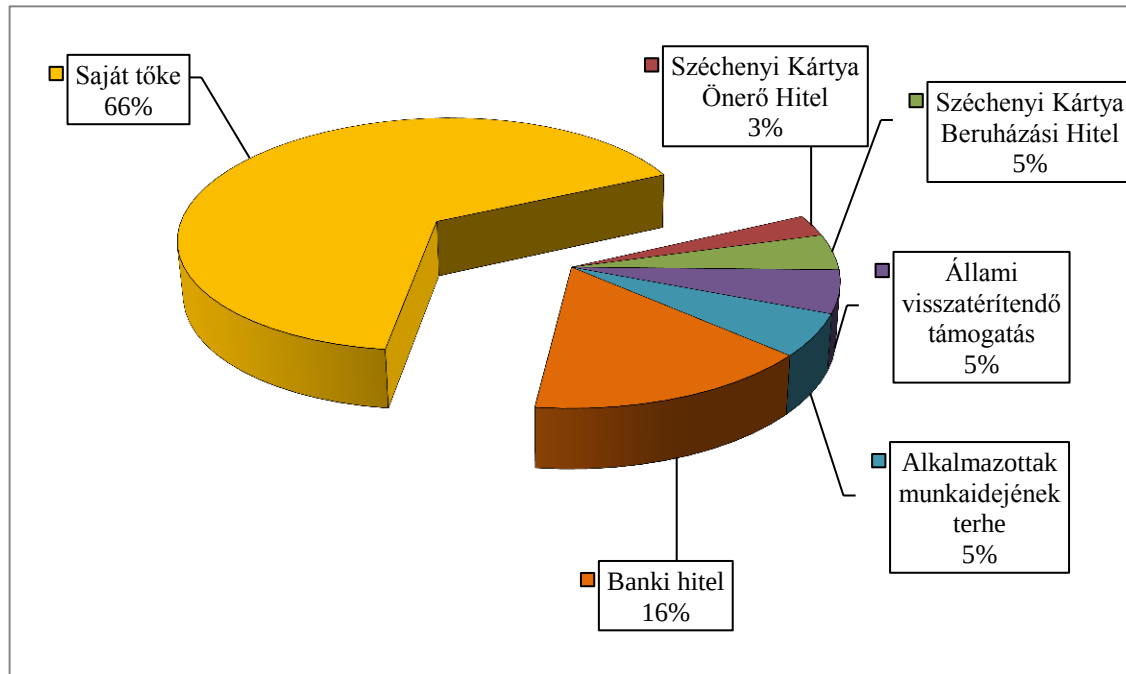
Ahogy a 11. ábra kapott eredményei mutatják, a megkérdezett projektszakemberek egyharmada 11-100 millió Ft összköltségvetésű projektben működött közre (32%), 21%-uk pedig 10 millió Ft alatti összköltségvetéssel rendelkező projektben vett részt. Többek között ez annak tudható be, hogy a kérdőívet főként az önkormányzatok vezetői választák meg, akik a középületek felújítására nyújtanak be pályázatot legtöbb esetben. Ezek a korszerűsítések nem igényelnek több száz millió Ft-os beruházást. Közel hasonló arányt képvisel a 201-400 millió Ft-os (8%), valamint a 401-600 millió Ft-os (9%) összköltségvetésű projektek aránya. Meglepő, hogy a válaszadók 7%-a valósít meg 1 milliárd Ft feletti összköltségvetésű projektet (Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség, 2007, pp. 36-37).



11. ábra: A válaszadók projektjeinek összköltség szerinti megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A 12. ábra alapján megállapítható, hogy a megkérdezett projektszakemberek által képviselt cégek és hivatalok kétharmada (66%) saját tőkéből biztosítja az uniós támogatáshoz szükséges önerőt, míg közel negyede (16%) banki hitelt vesz fel.

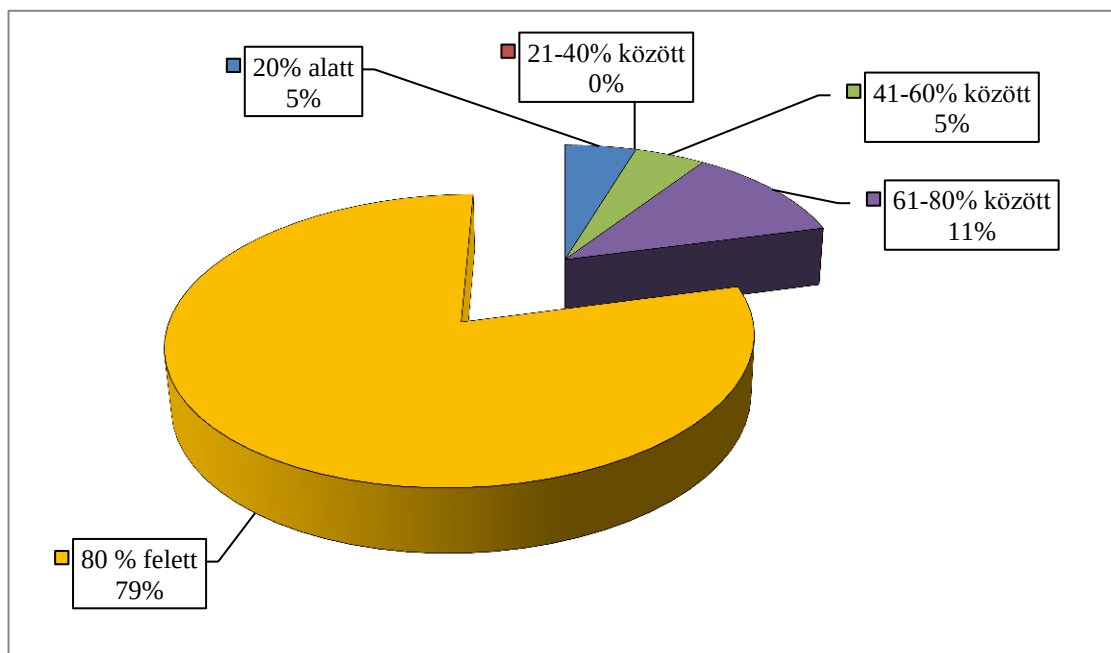


12. ábra: A válaszadók projektjeinek önerő típusa szerinti megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A válaszadók azonos arányban veszik igénybe a Széchenyi Kártya Beruházási Hitelt, az állami visszatérítendő támogatást, valamint az alkalmazottak túlórátzatását (5%). A szakemberek csekély része (3%) él a Széchenyi Önerő Hitel nyújtotta lehetőséggel.

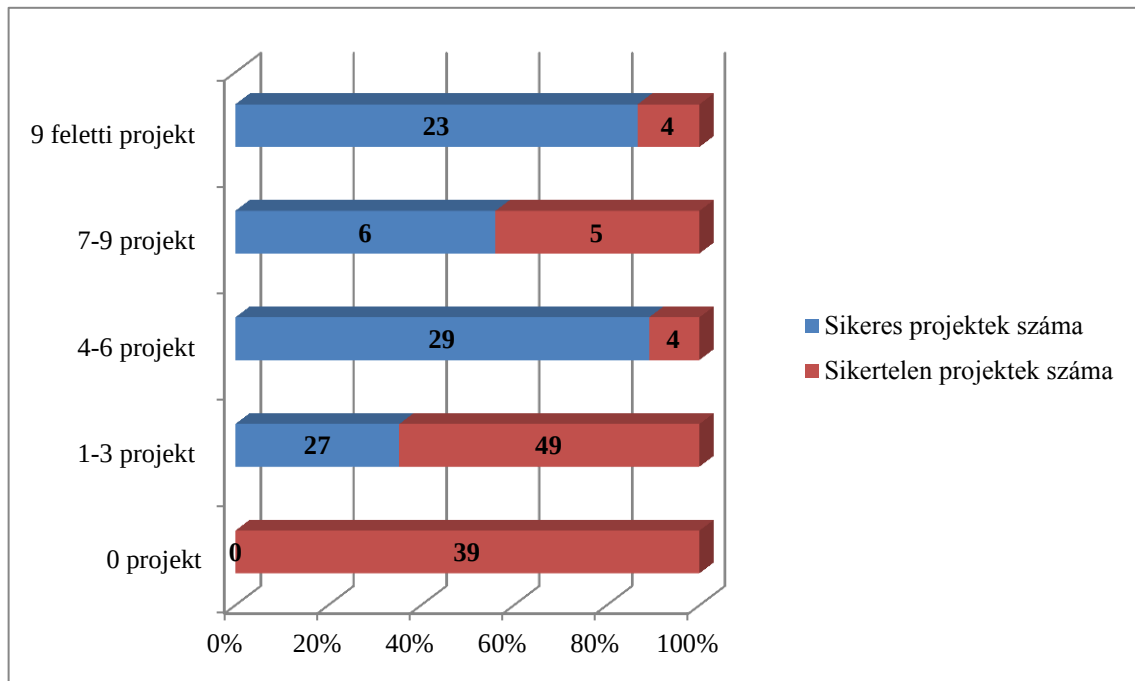
A vizsgált projektek támogatási arány szerinti megoszlását mutatja a 13. ábra, amely mutatja, hogy a megkérdezettek projektjeinek több mint háromnegyedének (79%) a támogatási aránya 80% feletti, amely abból adódik, hogy a válaszadók többsége 100% támogatási intenzitású projekt megvalósításában vett részt. A 61-80% közötti támogatási intenzitású projektek a válaszok 11%-át képviselik, míg a 40-60% közötti és a 20% alatti támogatással rendelkező projektek azonos arányban fordulnak elő a válaszadók körében (5%-5%). 21-40% közötti támogatási intenzitású projekt nem fordult elő a megkérdezettek körében.



13. ábra: A válaszadók projektjeinek támogatási arány szerinti megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

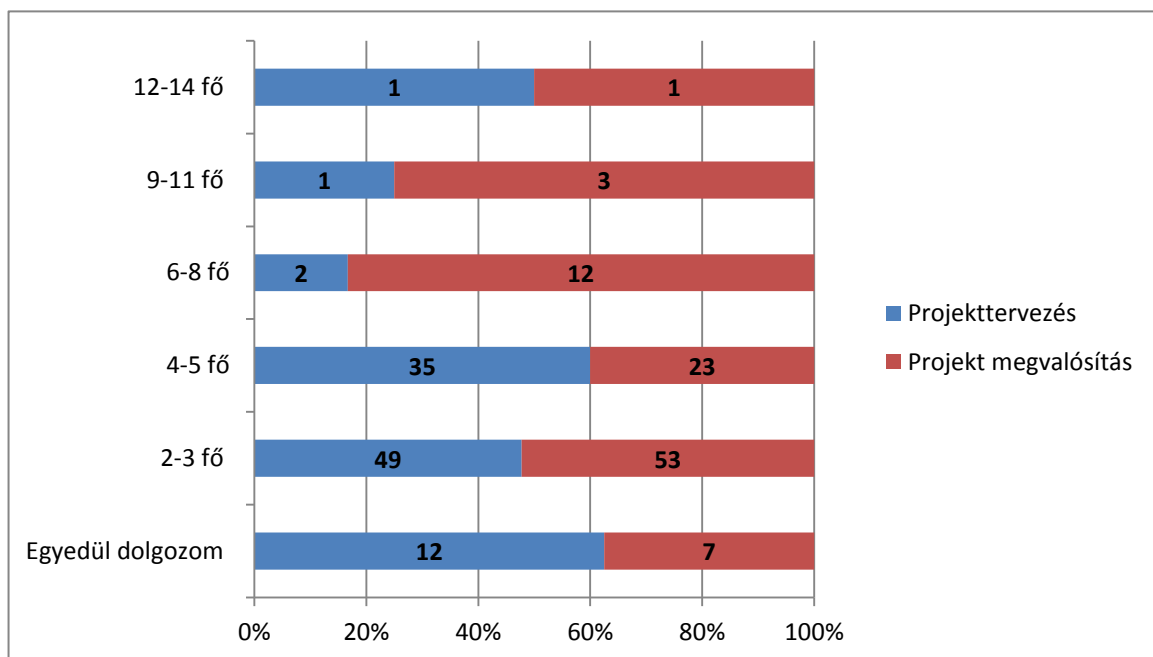
A válaszadók projektjeinek sikerességét jól tükrözi a 14. ábra. A megkérdezettek mindegyike valósított már meg sikeres projektet. A projektszakemberek azonos aránya, közel egyharmada válaszolta, hogy 1-3 projekt, valamint 4-6 projekt sikeres megvalósításában vett részt (27%, 29%), illetve 6%-a járult hozzá 7-9 projekt sikeres kivitelezéséhez. A projektszakemberek professzionalizmusát jelzi, hogy 23%-uk működött közre több mint 9 projekt eredményes megvalósításához. A túlzott adminisztráció, valamint az önerő előtérítése és számos egyéb külső és belső tényező azonban sok esetben ellehetetleníti a projekt sikeres kivitelezését. A válaszadók közel fele (49%) nyilatkozott arról, hogy 1-3 projektjük sikertelenné vált, míg több mint egyharmaduk (39%) minden esetben sikeresen vették az akadályokat, így az összes projektjük eredményesen megvalósult. A megkérdezettek 4-6 közötti (4%), 7-9 közötti (5%), valamint 9 feletti (4%) sikertelen projektjeinek száma közel azonos arányban fordult elő.



14. ábra: A Nyugat-dunántúli régió sikeres és sikertelen projektjeinek megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A projekttervezés a szakirodalmak szerint a sikeres projekt egyik legfontosabb sikertényezője, ezért fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a válaszadók hány főt vonnak be a projekttervezés,- valamint a projekt megvalósítás fázisába (15. ábra). A kapott eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezettek közel fele (49%) 2-3 fős csapatban tervezi meg a projektet, míg egyharmaduk (35%) 4-5 fő bevonását tartja fontosnak. A válaszadók 12%-a úgy nyilatkozott, hogy egyedül tervezi meg a projekt egészét, míg elenyésző része, csupán a szakemberek 2%-a dolgozik 6-8 fős, 1-1%-uk pedig 9-11 fős, valamint 12-14 fős csapatban a projekt részletes kidolgozása során.



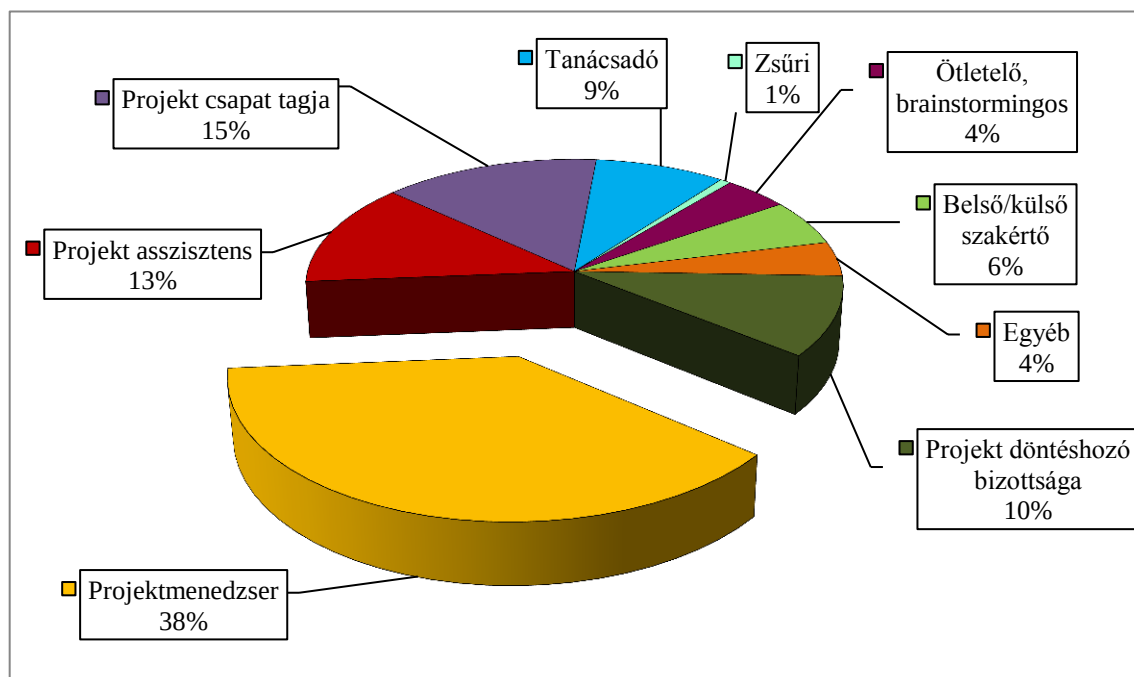
15. ábra: A projekttervezésben,- és megvalósításban résztvevő projektszakemberek számának megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A projekt megvalósítás kapcsán közel azonos értékek születtek. A projektszakemberek több mint fele (53%) 2-3 fő bevonásával hajtja végre a projekt megvalósítását, 23%-uk pedig 4-5 fő közreműködését igényli a kivitelezésben, a szakemberek 12%-a pedig 6-8 fő aktív részvételével valósítja meg a projekteket.

A megkérdezettek 7%-a egyedül dolgozik a projekt tényleges kivitelezése során, amely minden bizonnyal a kisebb összegű,- és idejű projektek kapcsán megoldható. A válaszadók elenyésző része nyilatkozott úgy, hogy 9-11 fő (3%), valamint 12-14 fő (1%) bevonásával valósítják meg a projekt kivitelezését. Ez az alacsony érték abból adódik, hogy az empirikus kutatásom alanyainak csekély része vesz részt magas összköltségvetésű, több éves futamidejű projekt megvalósításában.

A projekt életében betöltött pozíció alapján (16. ábra) a projektszakemberek képviselték magukat a legnagyobb arányban (38%). A válaszadók 15%-a a projekt csapat tagja, 13%-a projekt asszisztens, 10%-a pedig a projekt döntéshozó bizottságának tagja. A megkérdezettek 9%-a tanácsadó, 6%-a pedig belső/külső szakértői posztot tölt be a projekt életében, míg az ötletelők aránya 4%-ot, a zsűri aránya pedig csupán 1%-ot tett ki. Az egyéb kategóriában a következő válaszok kerültek említésre: pénzügyi munkatárs, minde-

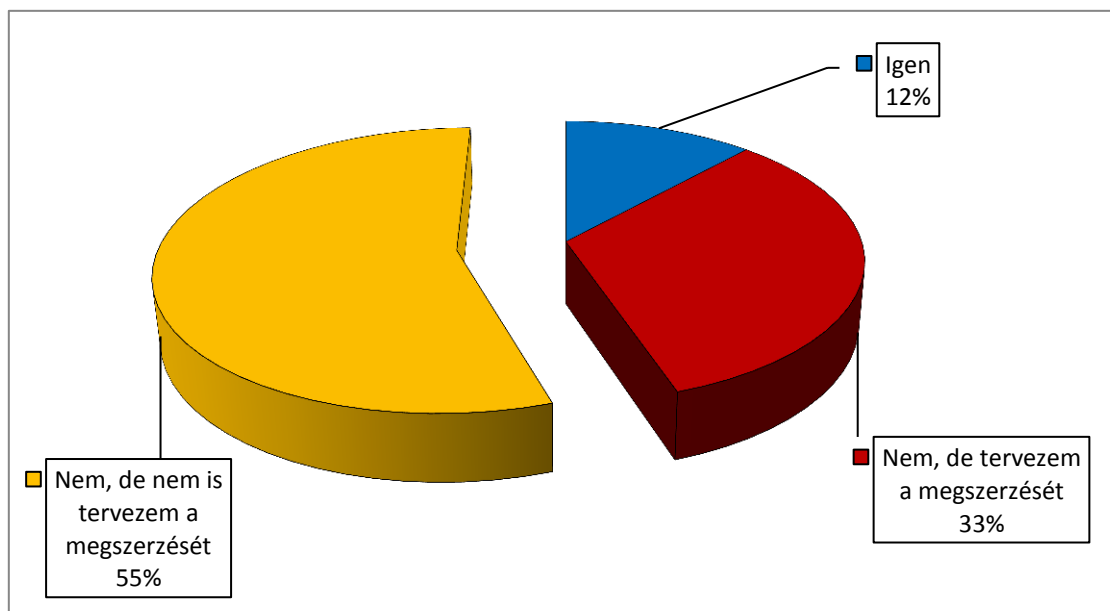


16. ábra: A projekt életében betöltött pozíciók megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A projektmenedzsment manapság egy különálló szakterületté fejlődött, így fontosnak tartottam annak vizsgálatát, hogy az empirikus kutatásom válaszadói mennyire tartják fontosnak a projekt vezetői képesítés megszerzését (17. ábra).

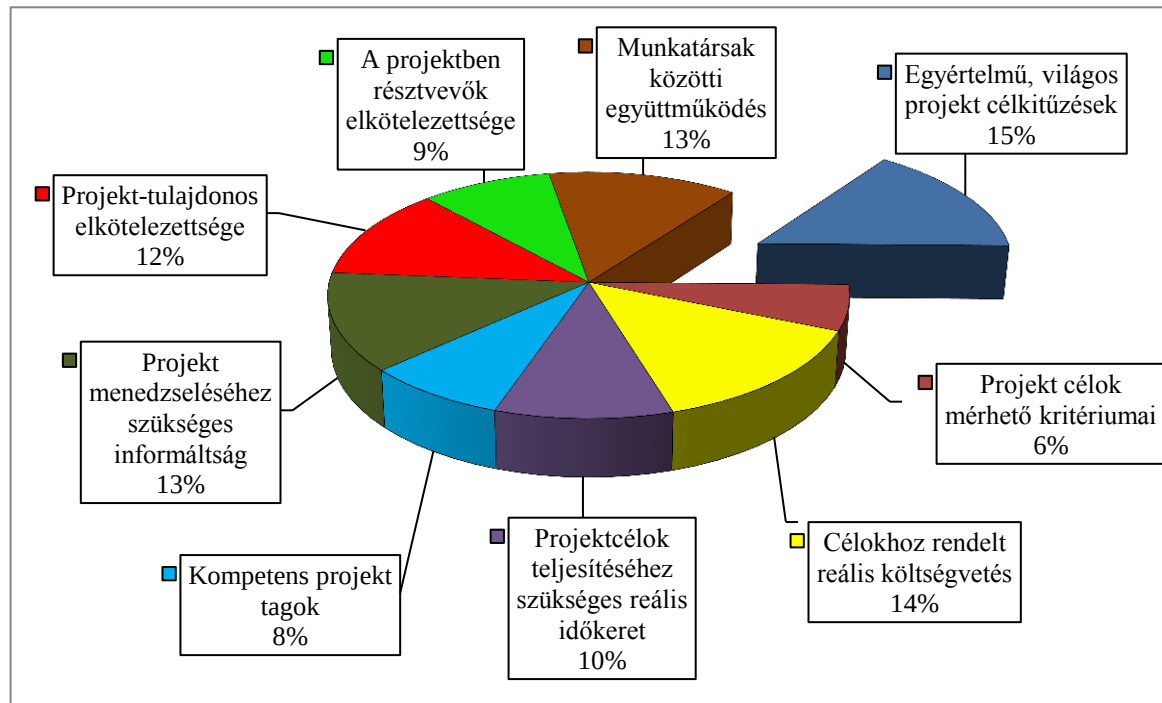
A szakemberek több mint fele (55%) nem rendelkezik projekt vezetői képesítéssel és nem is tervezi annak megszerzését – ugyanis a több éves tapasztalat mellett feleslegesnek tartja annak megszerzését – míg a szakemberek 33%-ának jövőbeni célja annak letétele. A válaszadók 12%-a rendelkezik projekt vezetői képesítéssel. A képesítés fajtáját tekintve a következő válaszokat említették a szakemberek: Pannon Egyetem projektmenedzseri képzést, német projektmenedzsment szakértői képzést (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement), valamint tanfolyamokat.



17. ábra: A projekt vezetői képesítéssel rendelkezők aránya, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A 18. ábra tökéletesen tükrözi, hogy a megkérdezett szakemberek szerint a sikertényezők tekintetében az egyértelmű, világos projekt célkitűzések megléte a legfontosabb (15%), majd ezt követi a célokhoz rendelt reális költségvetés (14%).

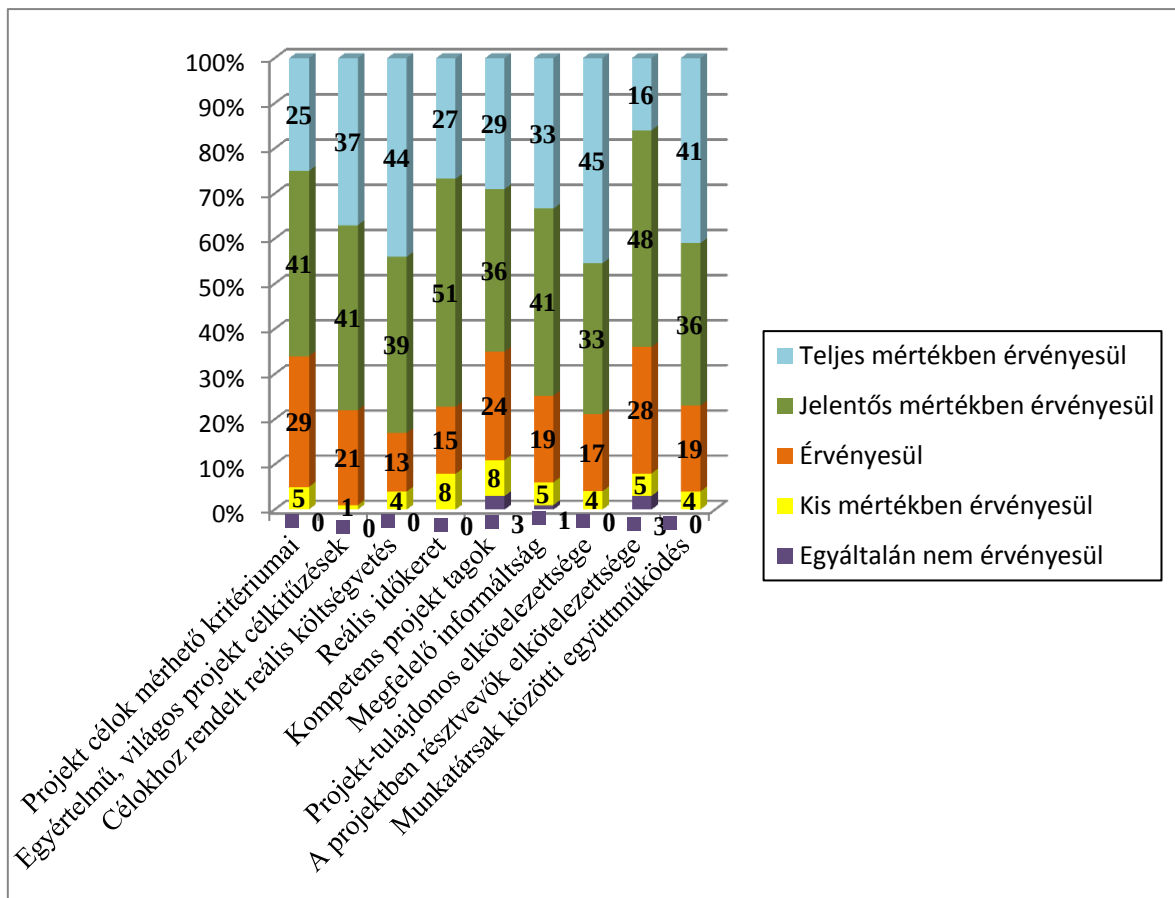


18. ábra: A sikertényezők fontossága a Nyugat-dunántúli régió szakemberei szerint, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A kapott eredmények azt mutatják, hogy a munkatársak közötti együttműködés (13%), a projekt menedzseléséhez szükséges informáltság (13%), valamint a projekt-tulajdonos elkötelezettsége (12%) közel azonos arányban játszanak szerepet a projekt sikerességében. Meglepő módon a projektcélok teljesítéséhez szükséges reális időkeretet a megkérdezettek csupán 10%-a említette kulcs tényezőként. A projektben résztvevők elégedettségét (9%), valamint a kompetens projekttagokat (8%), illetve a projektcélok mérhető kritériumainak fontosságát (6%) a megkérdezettek elenyésző része hangsúlyozta.

Meglátásom szerint kiemelt figyelmet kell szentelni a sikertényezők gyakorlati érvényesülésére. A 18. ábrában megnevezett sikertényezők gyakorlati érvényesülését vizsgálom a 19. ábra segítségével.

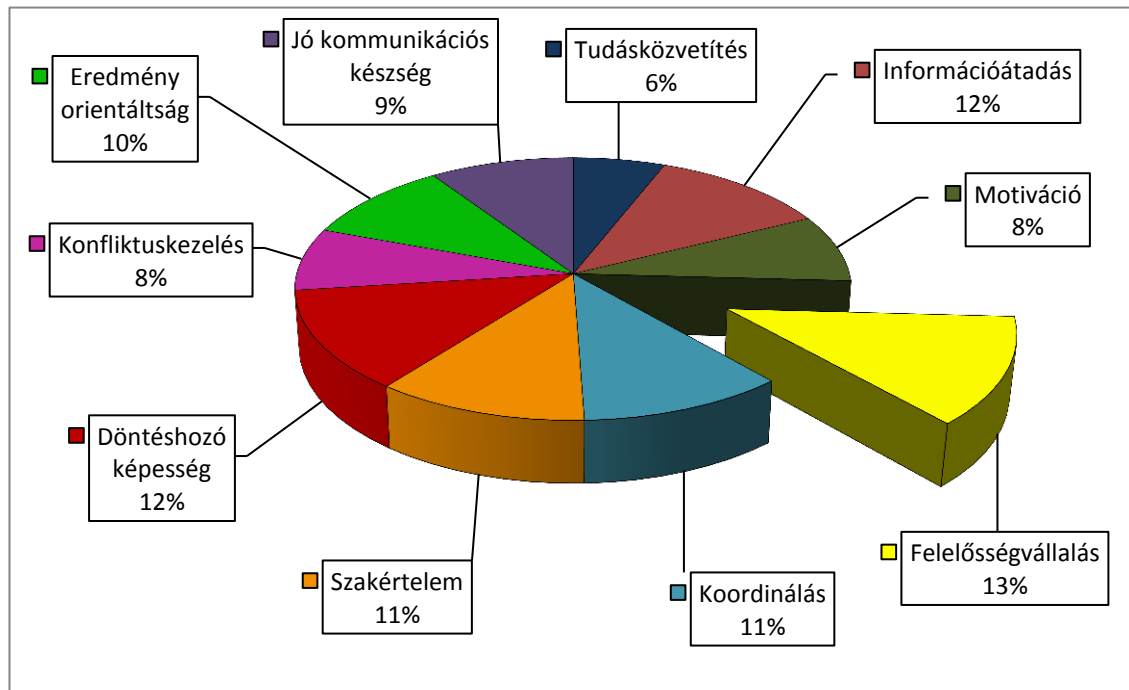


19. ábra: A sikertényezők gyakorlati érvényesülése a Nyugat-dunántúli régió szakembereinek projektjeiben, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

Annak ellenére, hogy az egyértelmű célkitűzések meglétét nevezték meg a projektszakemberek a legmeghatározóbb sikertényezőnek, csupán a megkérdezettek 37%-a nyilatkozta, hogy a projektjeik során teljes mértékben érvényesül, míg a célokhoz rendelt reális költségvetés 44%-ban. A projekt menedzseléséhez szükséges informáltság a fontossága ellenére csupán a válaszadók 33 %-a szerint teljesül maximális mértékben.

A teamtagok kompetenciájának fontosságát több szakirodalom hangsúlyozza. Ennek tükrében fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a Nyugat-dunántúli régió szakemberei mennyire tartják fontosnak a projekttagok képességeit a projektsiker tekintetében (20.ábra). A válaszadók legnagyobb része (13%) a felelősségvállalást, az információátadást (12%), valamint a döntéshozó képességet (12%) tartják a legmeghatározóbb sikertényezőknek.

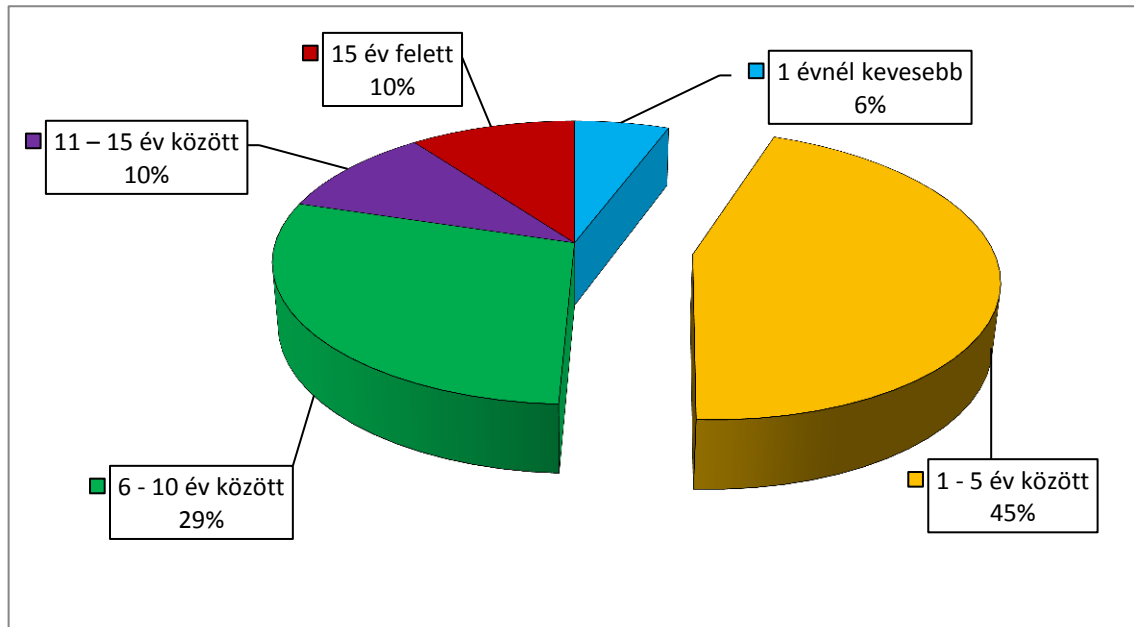


20. ábra: A projekttagok képességeinek, kompetenciáinak fontossága a projektsiker tekintetében, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A tagok szakértelmét és koordinálását a megkérdezettek azonos aránya emelte ki (11%). Az eredmény orientáltság (10%), illetve a jó kommunikációs készség (9%) súlyát is fontosnak tartották a válaszadók. A projektszakemberek meglátása szerint a motiváció (8%) és a konfliktuskezelés (8%) jelentősége csupán kis mértékben meghatározó a projektsiker tekintetében, a tudásközvetítést pedig csak a válaszadók 6%-a jelölte kritikus sikertényezőként.

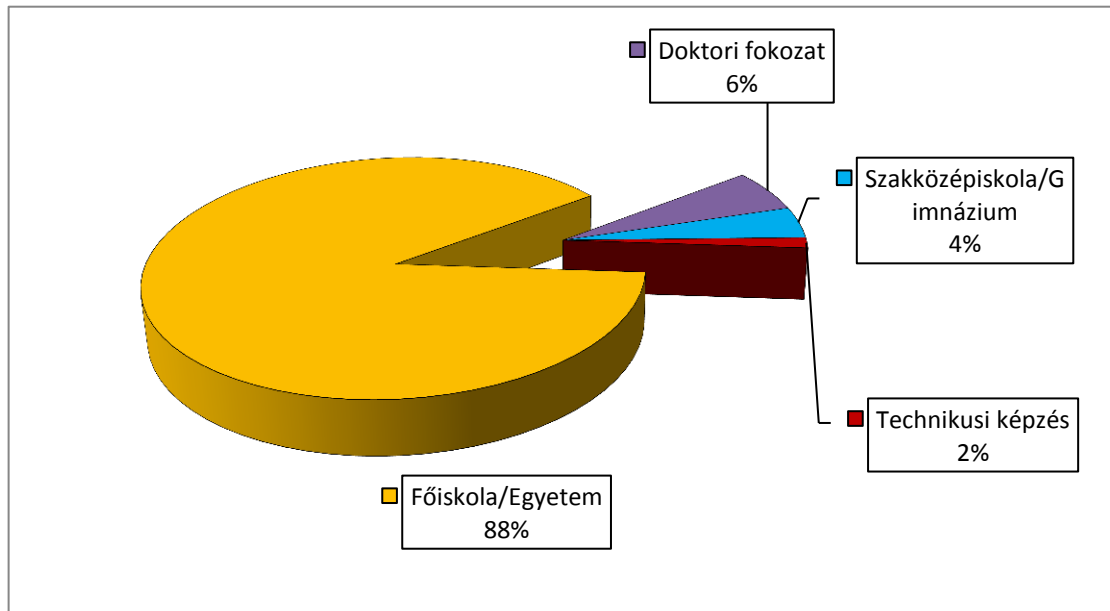
A 21. ábra alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek közel fele (45%) 1-5 év közötti tapasztalattal rendelkezik, míg közel egyharmaduknak (29%) 6-10 év közötti gyakorlata van. Azonos arányban képviseltették magukat a 11-15, valamint a 15 év feletti tapasztalattal rendelkezők (10%-10%). Meglepő módon azon szakemberek száma volt a legcsekélyebb (6%), akiknek a jártassága 1 évnél kevesebb időszakra tehető.



21. ábra: A projekt tapasztalat megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

Várakozásaimnak megfelelően a megkérdezettek túlnyomó része (88%) főiskolai/egyetemi képzésben részesült. Ez egyáltalán nem meglepő, hiszen a projekt fázisok mindegyike professzionalizmust igényel. A 22. ábra eredményei tökéletesen tükrözik, hogy a válaszadók elenyésző része rendelkezik szakközépiskolai/gimnáziumi (4%), valamint technikus (2%) képzettséggel. A kutatásban résztvevő szakemberek 6%-a doktori fokozatot is szerzett.



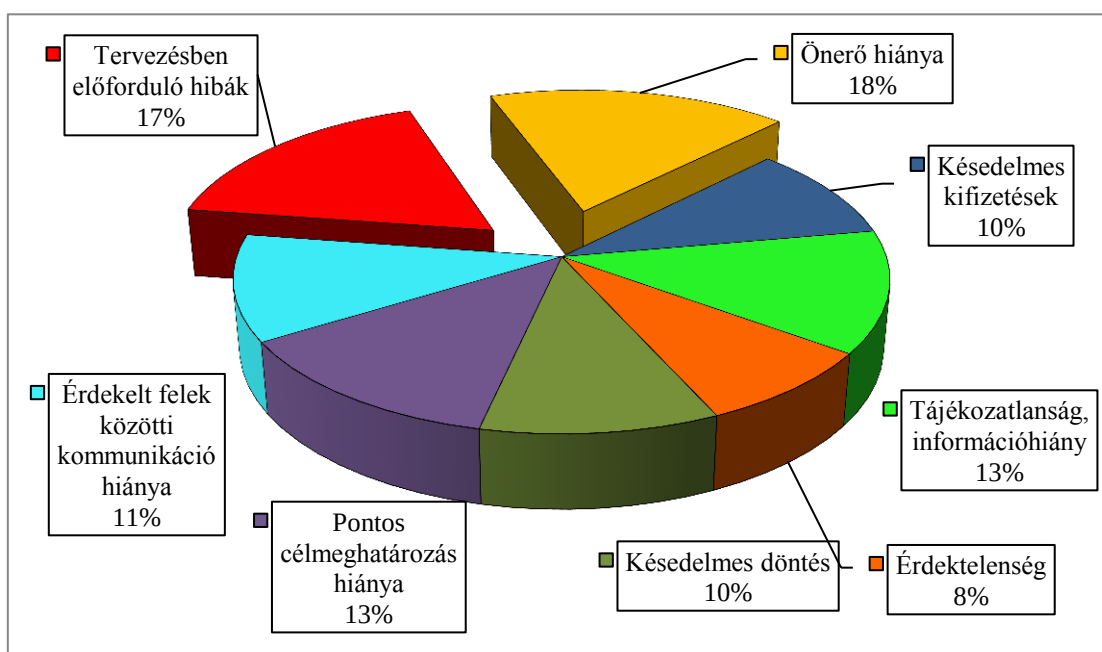
22. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségének megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

6. A HIPOTÉZISEK HELYTÁLLÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

H1: A projekt megvalósítása során a tervezésben előforduló hibák, a pontos célmeghatározás,- az önerő,- valamint az időben rendelkezésre álló információ hiánya jelenti a legnagyobb kockázati tényezőt.

A kutatásomból a feltevés helyességét szakirodalmi elemzéssel, valamint a kvantitatív kutatásom eredményeinek kiértékelésével vizsgáltam. A 23. ábra adatai alapján megállapítható, hogy jelen kutatásban megkérdezett projektszakemberek 18%-a az önerő hiányát nevezte meg a legégetőbb problémának, a válaszadók 17%-a pedig a tervezésben előforduló hibákat tartja a legmeghatározóbb kockázati tényezőnek.



23. ábra: A projekt sikertelenségéhez vezető leggyakoribb tényezők előfordulásának megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A válaszadók kiemelték, hogy a pályázati kiírás, valamint a beadási határidő közötti időszak rövideje ellehetetleníti az alapos tervezést. Elmondásuk szerint számos pályázó hanyag módon hajtja végre a projekttervezést, ugyanis valójában nem érdekelték a pályázat pozitív elbírálásában, csupán szerencsét próbálnak. Ezek a személyek a kiírt pályázat-hoz találnak ki egy ötletet, nem pedig a lehetőségeikhez, igényeikhez mérten keresnek potenciális pályázatot. Az ő elgondolásuk szerint pozitív elbírálás esetén ráérnek elkészíteni a projekt pontos tervét. Ez a fajta hozzáállás sokszor a projekt sikertelenségéhez vezet, hiszen gondos tervezés nélkül a tevékenységek sorozata, a felelősségek láncolata átláthatatlanná válik.

A pontos célmeghatározás hiányát, illetve az időben rendelkezésre álló információ hiányát a projektszakemberek 13-13%-a nevezte meg potenciális projektbuktatóként.

Az empirikus kutatásban megjelenő értékeket a szakirodalomban máshol is fellelhető eredmények is alátámasztják (Clarke, 1999, p. 140), miszerint a projekt sikeresség kulcstényezőinek meghatározásánál elsődleges a kommunikáció szerepe, amellyel az információhiány elkerülhető. Említést tett a világos célkitűzések fontosságáról, illetve hangsúlyozta az alapos projekttervezés szükségességét. A szakértő által végzett kutatás eredményei ezen három tényező tekintetében megegyezik az általunk kapott eredményekkel.

A külföldi szakirodalom nem térnek ki az önerő hiányára, mint potenciális projektbuktató tényezőre. Ez bizonyára azon okra vezethető vissza, hogy a projekt sikertelenségéhez vezető tényezők feltárásáról általában amerikai és angol szakemberek készítettek tanulmányt, ahol a gazdasági helyzet sokkal stabilabb, mint Magyarországon. A hazai szakirodalom kapcsán említésre méltó Kocsondi et al. (2011., p. 42) vidékfejlesztéssel kapcsolatos pályázatok tapasztalatainak tanulmánya, melyben a szerzők a vidéki pályázók inaktivitását a szükséges önerő hiányára vezették vissza, csakúgy, mint az empirikus kutatásban megkérdezett projektszakemberek, akik véleménye szerint az önerő biztosítása jelenti a legégetőbb problémát a projekt megvalósítása során.

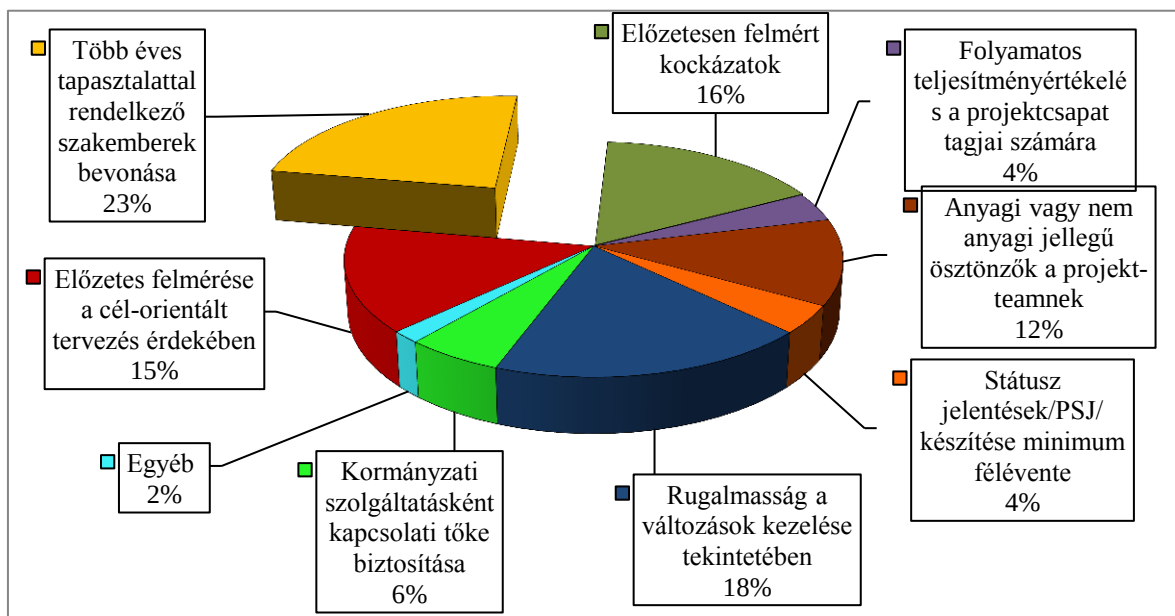
Az Oracle Corporation által meghatározott klasszikus projekt buktatók a legtöbb esetben megegyeznek a kutatási eredményeimmal. A szerzők kiemelték a megfelelő irányítás szükségességét, azaz a projekt céljainak összhangban kell lennie a vállalat víziójával.

A tervezésben előforduló kockázati tényező a szakértők tanulmányában is fellelhető. Ők a tervezésen belül az egyik legfontosabb buktatónak a proaktív kockázatmenedzsment hiányát nevezték meg. A projekt során legtöbbször a lehetséges kockázatok és azok megoldása nem a tervezés során kerülnek meghatározásra, hanem a kockázat felmerülése után reagálnak a projektagok. Ez azonban a projekt csúszásához, idő,- és költségúllépéséhez, vezet, sokszor pedig a projekt érintettek kénytelenek túlórát vállalni a felmerült probléma megoldása céljából (Oracle, 2011, pp. 2-3).

H2: A projekt sikeressége a cél-orientált tervezéssel, a megfelelő kockázatmenedzsmenttel, valamint szakemberek bevonásával biztosított leginkább.

A kérdőíves felmérés által összegyűjtött adatok statisztikai elemzése, valamint a projektszakemberek tanulmányainak kritikus elemzése során megállapítható, hogy a cél-orientált tervezés, a megfelelő kockázatmenedzsment, valamint a szakemberek projektbe történő bevonása képezi a Nyugat-dunántúli régió pályázati projektjeinek legmeghatározóbb sikertényezőit.

A 24. ábra adatai alapján kijelenthetjük, hogy a válaszadók 23%-a szerint több éves tapasztalattal rendelkező projektszakemberek bevonásával növelhető a projekt sikeressége, 19%-uk pedig a változások kezelése során szükséges rugalmasságot hangsúlyozta.



24. ábra: A projektek sikerességét növelő tényezők megoszlása, 2012

Forrás: Saját adatok, 2012

A megkérdezettek 16%-a az előzetesen felmért kockázatokban, 15%-a pedig a cél-orientált tervezésben látja a projekt sikerének biztosítását. A nyertes pályázatok projekt-szakembereinek 12%-a úgy véli, hogy az anyagi vagy nem anyagi jellegű projekt ösztön-zők – szakmai elismerés, munkaverseny díjaként elnyerhető incentive út – növelhetnék a projekt sikeres megvalósulását.

A projektszakemberek szakirodalmi forrásainak tapasztalatai is alátámasztják a má-sodik hipotézisem helytállóságát. *Pinto és Slevin* (1987) vizsgálatukban a projekttervezést, azon belül a költség,- és időkeret betartását, a változás,- és kockázatmenedzsmentet, ille-tve a top menedzsment támogatását azonosították a legfontosabb sikertényezőnek. A top menedzsment minden esetben magasan kvalifikált, a témában legkompetensebb, legta-pasztaltabb szakembereket foglalja magába, amely szükségszerű, ugyanis ha a projekt bármely szakasza nem a terv szerint zajlik, az ő feladatuk a szükséges intézkedések, vál-toztatások meghozatala.

Eredményeimet alátámasztják a máshol előforduló kutatási állásfoglalások (*Yingjie*, 2005, p. 39.), miszerint a top menedzsmentnek a sikeres projektben kulcsfontosságú sze-repe van. Empirikus kutatása bázisán megállapította, hogy a top menedzsment tagjainak támogatása a legfontosabb sikertényező az ERP projektek kapcsán, ugyanis az ő támoga-tásuk a projekt teljes életciklusán keresztül szükségszerű.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Vizsgálatom négy részre tagolható. Az első részben szakirodalmak elemzésével feltárom a Magyarország pályázatait érintő hatásokat. Ezt követően a Nyugat-dunántúli régió nyertes és megvalósított projektjeit elemzem szekunder adatok segítségével. Vizsgálatom célja a projektsiker legmeghatározóbb tényezőinek feltárása, így külön fejezetben összefoglalom az eddig megvalósult sikertanulmányok eredményeit. A negyedik részben a felállított hipotéziseim helytállóságának vizsgálata volt a cél.

A kutatásom résztvevői kizárólag projektszakemberek, ebből adódik, hogy a válaszadók több mint fele öt év feletti projekttapasztalattal rendelkezik. A projektek tervezése és megvalósítása kimagasló teljesítményt követel. A résztvevők professzionalizmusa elengedhetetlen, ebből következik, hogy a válaszadók közel 90%-a főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezik.

A kvantitatív és kvalitatív kutatásom eredményei arra engednek következtetni, hogy a programok (ÚMSZT, ÚSZT, ÚMVP) prioritás rendszere, forrásallokációja, valamint a részletes támogatási feltételrendszer távol áll a valós igényektől. Ez a támogatási rendszer a vidéki településeken sok esetben szükségtelen presztízsbetűzés megvalósulását segítette elő, továbbá érdemi gazdaságfejlesztést pedig képtelen volt megvalósítani.

A pályázók leggyakrabban azt a hibát követik el, hogy nem szánnak elegendő időt a támogatási rendszer megismerésére. Sajnos nincs könnyű dolga az ügyfeleknek hiszen számtalan dokumentumot, joganyagot kell megismerniük a problémamentes projektmenedzseléshez. A szabályok értelmezése ugyanakkor sajnos még a pályázókat segítő közreműködő szervezeti munkatársak számára sem egyszerű feladat. A legnagyobb veszélyforrás a túlzott bürokrácia, előleg hiányában az előfinanszírozás nehézkessége. Mivel az ügyfelek számos esetben nincsenek tisztában a pontos elvárásokkal gyakran szándékosság nélkül futnak bele egy-egy problémába.

A támogatási rendszer alapvető átformálásával, ügyfélbarát eljárás és szabályrendszer megvalósításával jelentősen növelhető lenne a forrásfelhasználás hatékonysága.

7.1. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az empirikus kutatásom feldolgozása során kiderült, hogy a Nyugat-dunántúli régió pályázói körében az önerő előteremtése jelenti a legnagyobb gondot. A probléma orvosolása érdekében 2011. januárjától igénybe vehető a Széchenyi Önerő Kiegészítő Hitel, valamint a Széchenyi Támogatást Megelőlegező Hitel, amelyek nagy segítséget nyújthatnak a jövőben. Problémát jelent azonban, hogy kizárólag a KA-VOSZ honlapján közzétett kódszámú pályázatok esetében lehet igénybe venni ezt a szolgáltatást. Azt javasolnám, hogy ne csupán az előbb említett pályázatokra lehessen igényelni a Széchenyi Önerő Kiegészítő Hitelt, hanem egyéb pályázatokra is.

A kvalitatív kutatás során megkérdezettek több esetben azt nyilatkozták, hogy a projekttervezés megvalósítása a pályázati kiírások témáinak „top-down” módszerrel történő meghatározása miatt is nehézkes, azaz nem a pályázatot érintő települések vezetőit és lakóit kérdezik meg a fejlesztésbeli igényekről, hanem felülről lefelé történik azok meghatározása. Ennek következtében olyan fejlesztések valósulnak meg, amelyek nem létfontosságúak. Véleményem szerint a pályázatok kiírása előtt a pályázat célterületén belül található községek és városok vezetőivel közös fórumot kéne megvalósítani, amely során a települések vezetői átgondoltan, a lakosok véleményét képviselve bemutatnák, hogy mely fejlesztésekre van égető szükségük.

A projektterv maximális precizitással történő elkészítését ellehetetleníti a pályázati kiírás és a pályázati beadás közötti rövid határidő. Egy megfelelően kidolgozott pályázat elkészítése több hónapot igényel. Az tervezési időszak átfutási idejét növeli, hogy a projektpartnerek dokumentumainak hitelesítése kizárólag a sokszor nehezen elérhető szervezet képviselője által történhet. Rendkívül fontos lenne, hogy ezek a pályázati lehetőségek minimum 4-5 hónappal a beadási határidő előtt napvilágot lássanak és eljussanak az érintettekhez. A pályázatok gyorsabban kerüljenek kiírásra, elegendő időt hagyva a projekt részletes kidolgozására, ezzel csökkentve a projekt sikertelenségének kockázatát.

Az információ hiány szintén a kritikus kockázati tényezők csoportjába tartozik a projekt sikerességét illetően. Ez azonban kiküszöbölhető egy kommunikációs terv elkészítésével. Fontos, hogy ne csupán a projekt csapattagok, valamint a projektmenedzsment közti kommunikáció szabályait határozzuk meg, hanem fektessünk nagy hangsúlyt a projekt tervezői,- megvalósítói, valamint a stakeholderek közötti hatékony információáramlásra is, hiszen a projekt sikerét egyik meghatározó siker tényező a vevői elégedettség. A projekttervezés fázisában meg kell határozni, hogy milyen időközönként, milyen fontos elemeket tartalmazva kerülnek megírásra a jelentések. A jelentések elkészítése mellett folyamatos személyes megbeszélésre is szükség van, amikor lépésről-lépésre átbeszéljük a projekt folyamatait, a projektpartnerek beszámolnak a teljesítményükről. Erről javasolnám, hogy mindenképpen készüljön jegyzőkönyv, hogy a projekt stakeholdereinek értesítése hatékonyan működjön.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- A Magyar Köztársaság Kormánya (2007 a): Új Magyarország Fejlesztési Terv, Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007-2013. pp. 1-5.
- A Magyar Köztársaság Kormánya (2007 b): Nyugat-dunántúli Operatív Program 2007-2013. p.5., pp. 37-38.
- Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Hatodik, átdolgozott kiadás, Balassa Kiadó, Budapest, p. 213, p. 290.
- Bacsi, Zs. – Zemankovics, F. (2002): The Contradictory Role of Local Non-Governmental Organisations in Rural Development - A Hungarian Case Study. IFSA, Reg. no.59, p. 473.
- Botos K. – Kőrösi I. (2007): Az Európai Unió a XXI. század elején, Szent István Társulat, Az Apostoli Szentszék Könyvkiadója, Budapest, pp. 54-59.
- Camilleri, E. (2011): Project success Critical Factors and Behaviors. Gower Publishing Company, Great Britain, p. 13.
- Clarke, A. (1999): A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. International Journal of Project Management Vol. 17. No. 3., Great Britain. p. 140.
- Cleland, D. I. and Kerzner, H. A. (1985): A Project Management Dictionary of Terms. Van Nostrand Reinhold, New York, p. 199.
- Cooke-Davies, T. (2002): The „real” success factors on projects. International Journal of Project Management 20, pp. 185-190.
- Dancsecz, G. (2008): A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. Doktori értekezés, Veszprém, p. 68.
- De Wit, A. (1988): Measurement of project success. International Journal of Project Management, p. 6.
- Figyelő (2012): Eladósodott önkormányzatok - A karácsonyi levél. 2012. január 19-25., 3. kiadás, pp. 52-53.
- Gaál, Z – Szabó, L. (2002): Segédlet a projekt menedzsmenthez I. Megközelítések, felfogások, koncepciók, Veszprémi Egyetemi Kiadó, p. 6.
- Gaál, Z. – Szabó, L. (2007): Segédlet a projekt menedzsmenthez III - Pályázati projekt menedzsment. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, p. 4.
- Görög, M. – Ternyik, L. (2001): Informatikai projektek vezetése. Kossuth Kiadó, Budapest, p. 18.
- Hed, S. R. (1985): Project Control Manual. Series in Management, p. 14, p. 17.
- Husti, I. (2010): Projektmenedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 158-159.
- HVG (2011): Elindult az új Széchenyi-terv – Gondoltak egy nagyot. 2011. január 22, 3. szám, pp. 66-67.
- HVG (2012): Változások 2012-ben. 2012. január 7, 1. szám, p. 12.

- Kocsondi, T. – Kékes Szabó, K. – Szuda, Z. – Veres B. (2011): A vidékfejlesztési célok támogatására kiírt pályázat értékelésének tapasztalatai 2000-ben. Tanulmány, p. 42.
- Lados, M. (2009): Nyugat – Dunántúli régió, Múlt Jelen Jövő. Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség, Győr-Sopron, pp. 64-88.
- Lockyer, K. – Gordon, J. (1996): Project Management and Project Network Techniques. Sixth edition of Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques, Great Britain, pp. 49-51.
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2010): Hat eredményes év a fejlesztéspolitikában – Összefoglaló az európai uniós támogatások felhasználásáról 2004-2010. D-Plus nyomda, pp. 39-55.
- Nyugat-dunántúli Fejlesztési Ügynökség (2010): Nyugat-dunántúli Operatív Program pályázati eredmények 2007-2009. pp. 6-9.
- Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség (2011): Szakmai beszámoló a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2010.évi munkájáról. pp. 21-37.
- Oracle Primavera (2011): Why Projects Fail - Avoiding the Classic Pitfalls. Oracle Corporation, USA, pp. 2-3.
- Papp, O. (2002): Projektmenedzsment a gyakorlatban. LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest, p. 22, pp. 179-182.
- Pinto & Slevin (1987): Critical Factors in successful project implementation. IEE Transactiones on Engineering Management, Vol. EM-34, pp. 22-27.
- Rázt, T. - Hinek, M. (2005): Az euró bevezetésének hatása a magyar lakosság turisztikai keresletére – észlelések és következmények. Turizmus Bulletin, p. 57.
- Rubin, I.M. - Seeling, W. (1967): Experience as a factor in the selection and performance of Project Managers. IEEE Transactions on Engineering Management, pp. 131-135.
- Steiner, G. A. (1969): Top Management Planning. MacMillian, New York, p. 498.
- Tasnádi, J. (2007): Vállalkozók Európában - A turizmus az Európai Unióban és Magyarországon. Tanulmány, pp. 18 - 21.
- Torp, O - Austeng, K. – Mengesha, W. J. (2004): Critical success factors for project performance: A study from front-end assessments of large public projects in Norway. pp. 2-3.
- ÚMVP Irányító Hatósága (2009): Közösségi vidékfejlesztés – Tájékoztató az Európai Unió LEADER programjáról. pp. 7-12.
- Verzuh, E. (2006): Projektmenedzsment. HVG Zrt, Budapest, pp. 35-36.
- Wateridge, J. (1998): How can IS/IT projects be measured for success? International Journal of Project Management, pp. 59-62.
- Weisz, M. (2010): Üzleti várakozások és konjunktúra vizsgálata az agrárgazdaságban. Doktori értekezés, p.87.
- Yingjie, J. (2005): Critical Success Factors in ERP Implementation in Finland. Msc Thesis in Accounting, The Swedish School of Economics and Business Administration, p. 39.

Internetes források

Büntetett az EU: felfüggesztették a kohéziós forrásokat

http://www.delmagyar.hu/belfold_hirek/buntetett_az_eu_felfuggesztettek_a_kohezi_os_forrasokat/2269242/ (Letöltés: 2012. 03. 31.)

Önerő nélkül is lehet pályázni márciustól

http://hvg.hu/kkv/20110124_ceg_palyazat_Szechenyiterv_kkv,
(Letöltés: 2012. 03. 31.)

Bóvli 3.0: leminősítette Magyarországot a Fitch

http://hvg.hu/gazdasag/20120106_fitch_leminosites, (Letöltés: 2012. 04. 03.)