

## **AZ INTERREG PÁLYÁZATOK, MINT ÁTVEZETŐ HIDAK A 2020 UTÁNI IDŐSZAKRA?**

**INTERREG GRANTS AS BRIDGES TO THE PERIOD AFTER 2020?**

**Szilágyi Anna**

PhD hallgató

Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola, Szent István Egyetem

E-mail: [szilagyi\\_anna@hotmail.hu](mailto:szilagyi_anna@hotmail.hu)

### **Összefoglalás**

A 2014-2020-as programozási időszakot követően a Strukturális és Beruházási Alapokból megszerezhető források mértéke jelentősen csökken majd, így a helyi önkormányzatok számára is a nemzetközi együttműködésben megvalósuló projektek kerülhetnek inkább előtérbe. Ezek tervezése és megvalósítása azonban más szemléletet és stratégiai szövetségeket igényel. Minderre a mostani ciklusban, 2020-ig kell az önkormányzatoknak felkészülniük, amire az Interreg programok kínálnak kézenfekvő lehetőséget.

### **Abstract**

After the 2014-2020 programming period, the available grants from the ESIF will reduce drastically in Hungary, therefore local governments will feel the urge to look for international project opportunities. However, this needs a different approach in planning and implementation, as well as strategic allies. The local governments have to acquire these approach and partners in the current period, until 2020, and Interreg Programmes seem to provide good opportunities for achieving these goals.

**Kulcsszavak:** stratégiai tervezés, EU-támogatások, partnerség

**JEL besorolás:** R58

**LCC:** HJ9103-9695

### **Bevezetés**

A 2014-2020-as programozási időszak lassan feléhez közeledve megállapíthatjuk, hogy az új, az Európai Strukturális és Beruházási Alapok forrásait felhasználó pályázati konstrukciók meghirdetése igazából csak 2016 elején kezdődött el. A késlekedésnek több oka is van: a ciklusra vonatkozó operatív programok többségét az Európai Bizottság is csak 2015 februárjában fogadta el, a Vidékfejlesztési Program pedig csak 2015 augusztusában véglegesedett. A 2007-2013-as időszak zárásával mind a kedvezményezettek, mint a támogató intézményrendszer 2015 decemberéig nagymértékben le volt terhelve, a hazai pályázói közeg így 2016-ban kezd ismerkedni annak az új programozási időszaknak a szabályaival és korlátaival, melyet az utolsó „hét bő esztendőnek” lehet tekinteni a források rendelkezésre állása tekintetében.

A kevésbé fejlett régiók települési és megyei önkormányzatai jelenleg minden erőfeszítésüket a könnyebben elérhető, itthon meghirdetett európai uniós források megszerzésére fókuszálják, miközben a pályázati forrástérkép többi részén fehér foltként jelennek meg a transznacionális, interregionális programok, vagy a közvetlen brüsszeli források kínálta lehetőségek.

## **Anyag és módszertan**

Tanulmányom elkészítése során elsősorban a tárgyalt pályázati rendszereket szabályozó jogszabályokat, stratégiákat, operatív programokat, kézikönyveket, útmutatókat tekintettem át. Cikkemben azonban hangsúlyosan nem a konkrét pályázati kiírásokat szeretném összefoglalni, sokkal inkább az egyes programok, rendszerek mögötti „gondolkodási logikát”, támogatói szándékot kívánom ismertetni, azért, mert meglátásom szerint ennek átlátása szükséges ahhoz, hogy a településfejlesztéssel foglalkozó szakemberek világosan tervezhessék, milyen fejlesztéseket milyen források bevonásával, mely támogatási lehetőségek kombinációjával valósítsanak meg. Mindenképpen szükségesnek tartom érzékeltetni azokat az elemeket, amik a sikeres nemzetközi pályázati tevékenységhez szükségesek, s amelyek kapcsán a hazai települések többsége nem rendelkezik megfelelő know-how-val.

Esettanulmányként bemutatok egy olyan, 2012-2015 között megvalósult, a Közép-Európa Operatív Program által támogatott pályázatot is, mely meglátásom szerint jól tükrözi azt a szemléletmódot, amelyet a hazai szereplőknek is el kell sajátítaniuk, ha sikeres versenyzők akarnak lenni nemzetközi pályázati közegben is.

## **Eredmények**

### *Direkt és indirekt uniós támogatások*

Az uniós támogatási forrásokat különböző szempontok szerint lehet osztályozni és rendszerezni. Csoportosíthatók aszerint, hogy milyen szakpolitikai célt szolgálnak, kik a jellemző kedvezményezettek, milyen jellegű támogatást adnak, tervezésük és lebonyolításuk során milyen mértékben vesznek részt a nemzetállamok, vagy szubnacionális szereplők.

A fenti szempontok eredőjét figyelembe véve az elérhető forrásokat általában két nagyobb csoportra szokás osztani: direkt, azaz közvetlen és indirekt, azaz közvetett EU-támogatásokra. A két csoport közötti elsődleges differenciáló tényező az, hogy a támogatás célja az EU makroszintű versenyképességének növelése a globális versenyben, vagy az EU belső területi kohéziójának megteremtése és a felzárkóztatás.

Ami a **közvetlen forrásokat** illeti, ezek elsődleges célja tehát az, hogy az Európai Unió, mint globális versenyző szerepét megerősítsék a világgazdaságban, megőrizzék és javítsák az EU lakosainak életszínvonalát. Ennek megfelelően a támogatások jellemzője, hogy az EU teljes területén valamennyi kedvezményezett számára elérhetőek, azaz a legerősebb, legversenyképesebb, legjobb forrásabszorpciós képességgel rendelkező szereplők ugyanolyan jogosultsággal pályázhatnak ezekre a támogatásokra, mint a gyengébb versenyzők. Az EU teljes területe támogatott, az értékelési szempontok pedig elsősorban a kiválóságra és az elért hatásra fókuszálnak. A projektek többsége nemzetközi együttműködésben kell, hogy megvalósuljon, amelynek során uniós tagállamok szereplőivel, a szomszédságpolitika szempontjából fontos országokkal, vagy a programhoz bilaterális megállapodások alapján csatlakozott partnerországok pályázóival kell/lehet együttműködni. A támogatások kiírója jellemzően a Bizottság, vagy annak valamely szerve, végrehajtó ügynöksége, az értékelés, illetve a projektmenedzsment is a Bizottság által irányított. A nemzetállamok a programok megtervezésében korlátozott szerepet játszanak, a támogató intézményrendszernek ugyan jellemzően van hazai „lába”, de az a Bizottság által auditált és a Bizottságnak alárendelten működik. A köznyelvben általában „brüsszeli pénzeknek” titulált uniós támogatások megszerzése tehát uniós szintű versenyben történik, melynek kapcsán a hazai szereplők csak

nagyon magas minőségű, stratégiai jelentőségű, nemzetközi szinten hatást kiváltó projektek révén juthatnak fejlesztési forrásokhoz. Ilyen direkt pályázati programoknak számít a Horizont 2020, a COSME, a LIFE+, az ERASMUS+, a Kreatív Európa vagy a HEALTH program.

Ezzel szemben a **közvetett uniós források** jellemzően a kohéziós, regionális és városi, illetve vidékfejlesztési politikához köthetőek. Részben emiatt tervezésükben nagymértékben kell, hogy érvényesüljenek a területi szereplők szempontjai, sajátos szükségletei, prioritásai. A közvetett uniós források elosztása területi szempontok szerint történik, azaz itt eltérés mutatkozik az Unió különböző országaiban, régióiban működő, a fejlesztést potenciálisan megvalósító szereplők számára elérhető források mennyiségében. A források célja a társadalmi-gazdasági-területi kohézió elérése, tehát felzárkóztatási szempontok érvényesülnek a döntéshozatal során is. A tervezés mellett a végrehajtásban is nemzeti, regionális szereplők kapnak szerepet a támogatásokkal foglalkozó intézményrendszer oldalán.

Ami a közvetett uniós forrásokat illeti, a 2014-2020 között elérhető támogatások Magyarországon jelentős részben a Partnerségi Szerződés által meghatározottak. A Szerződés jelöli ki az ágazati operatív programokat, a halászati és vidékfejlesztési programot, továbbá a - 2014-től ismét egyetlen - területi operatív programot.

A Partnerségi Szerződés fő célja „a fenntartható, magas hozzáadott értékű termelésre és a foglalkoztatás bővítésére épülő gazdasági növekedés.” (Miniszterelnökség, 2014). A Partnerségi Szerződéshez 2014-2020 között az alábbi Operatív Programok tartoznak:

1. Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP)
2. Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP)
3. Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP)
4. Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP)
5. Közigazgatás- és Közszolgáltatás- Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP)
6. Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP)
7. Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP)
8. Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program (RSZTOP)
9. Magyar Halászati Operatív Program (MAHOP)
10. Vidékfejlesztési Program (VP)

A 2014-2020-as időszakban várhatóan a korábbi évekhez hasonlóan továbbra is a közvetett, a Partnerségi Szerződés Operatív Programjain keresztül lehívott támogatások jelentik majd a fő fejlesztési forrást az Önkormányzatok számára. De már most, ebben a ciklusban számolni kell releváns csökkenéssel, a korábbi tervezési időszakhoz képest. Ennek oka, hogy a hatályos támogatási szabályok szerint a források legalább 60%-át közvetlen gazdaságfejlesztésre kell fordítani, így a gazdasági élet szereplői, elsősorban a KKV-k számára bővültek a forrásszerzési lehetőségek. Különösen a közép-magyarországi régió települései számára válik létfontosságúvá, hogy a „biztonságosan megszerezhető” és vissza nem térítendő hazai regionális támogatásoktól minél hamarabb elmozduljanak a nemzetközi források irányába, és elkezdjék azt a több évig tartó tanulási folyamatot, amelynek révén 2020 után eséllyel indulhatnak a nemzetközi megmérettetéseken is.

A sikeres nemzetközi pályázatokhoz és projektekhez ugyanis más szervezeti kultúra, továbbá stratégiai szemlélet és megbízható, „kipróbált” szövetségesek szükségesek. Ezek megszerzése pedig időigényes, hiszen a nemzetközi projektek esetén számolni kell azzal, hogy az élesebb verseny és a tapasztalatlanság miatt az első időszakokban a pályázati sikerráta alacsonyabb lesz,

s még a nyertes projektek kapcsán is elmondható, hogy ezek átfutási ideje a beadástól a projekt lezárásáig jellemzően több időt vesz igénybe, mint a hazai fejlesztéseknél.

Hol és hogyan kezdhetik el a legkönnyebben az önkormányzatok ezt a tanulási folyamatot? Természetesen a direkt uniós pályázatok között is vannak egyszerűbben megpályázható konstrukciók (például a testvérvárosi programokat támogató Európa a polgárokért program felhívásai), de a korábban emlegetett „stratégiai szemléletváltásra” egy ezeknél komplexebb projektben való részvétel ad lehetőséget.

Érdemes tehát kihasználni azokat a pályázati forrásokat, melyek még a részben ismert, de már nemzetközi keretek között zajlanak: a határon átnyúló együttműködési programokat illetve a transznacionális programokat.

A **határon átnyúló együttműködési programok**, mint azt nevük is mutatja, olyan fejlesztéseket támogatnak, melyek az elmaradott határtérségek felzárkóztatását, összekötését szolgálják.

A 2014-2020-as időszakban a programterületen található magyarországi települések számára az alábbi határ menti együttműködési programok elérhetőek:

- „Magyarország és Szlovákia között megvalósuló határon átnyúló együttműködés;
- Magyarország és Románia között megvalósuló határon átnyúló együttműködés;
- Magyarország és Horvátország között megvalósuló határon átnyúló együttműködés;
- Magyarország és Szerbia között megvalósuló IPA határon átnyúló együttműködés;
- Magyarország, Szlovákia, Románia és Ukrajna között megvalósuló ENI határon átnyúló együttműködés;
- Ausztria és Magyarország között megvalósuló határon átnyúló együttműködés;
- Szlovénia és Magyarország között megvalósuló határon átnyúló együttműködés.”  
(Külgazdasági és Külügyminisztérium, 2014.)

A határon átnyúló együttműködési programok területileg meghatározott NUTS3-as régiókat támogatnak az adott szomszédos országok határai mellett. Miután ezen területek történelmileg, kulturálisan, társadalmilag és gazdaságilag is hasonlóak, könnyű „gyakorlóterepet” biztosítani az önkormányzatok számára, hogy nemzetközi projekt tapasztalatokat szerezzenek.

A másik típusú, eggyel bonyolultabb együttműködési formát a transznacionális együttműködési programok jelentik.

Fontos különbség a két együttműködési forma között, hogy míg:

„(5)A határokon átnyúló együttműködés célja, hogy leküzdje a határ menti régiókban együttesen azonosított közös kihívásokat (például rossz megközelíthetőség – különösen az információs és kommunikációs technológiai (IKT) kapcsolódással és a közlekedési infrastruktúrával kapcsolatban –, a hanyatló helyi iparágak, nem megfelelő üzleti környezet, a helyi és regionális hatóságok közötti hálózatok hiánya, a kutatás és innováció, valamint az IKT alkalmazásának alacsony szintje, környezetszennyezés, kockázat-megelőzés, a szomszédos országok állampolgáraival szembeni negatív viszonyulás), valamint célja, hogy kiaknázza a határ menti terület még feltáratlan növekedési lehetőségeit (határokon átnyúló kutatási és innovációs rendszerek és klaszterek kialakítása, határokon átnyúló munkaerő-piaci integráció, az oktatási szolgáltatók, beleértve az egyetemeket is, illetve egészségügyi központok közötti együttműködés), egyúttal erősítve az

együttműködés folyamatát az Unió átfogó harmonikus fejlődése érdekében.” (Európai Parlament és Tanács, 2013)

addig

„(6)A transznacionális együttműködés az Unió kohéziós szakpolitikai prioritásaihoz kapcsolódó integrált területfejlesztési intézkedések révén az együttműködés erősítését célozza, és ki kell terjednie a határokon átnyúló együttműködési programok által le nem fedett területeken a tengeri határokon átnyúló együttműködésre is.” (Európai Parlament és Tanács, 2013)

A transznacionális együttműködések terén megmutatkozó integrált szemlélet, tehát a teljes makrorégió egységként történő kezelése azért is fontos, mert - ahogyan azt Dr. Káposzta József és Dr. Nagy Henrietta kapcsolódó tanulmányukban kimutatták – „A visegrádi országok gazdasági helyzete jelentős eltérést mutatott EU-csatlakozásuk idején, amelyet még tovább fokozott az EU Strukturális Alapjaiból származó támogatások felhasználása. Az országok közötti eltérések részben az Operatív Programokban szereplő, az alapokhoz kapcsolt eltérő támogatási intenzitásból, az önrész eltérő mértékéből, a fejlesztési célokhoz rendelt különböző prioritásokból származtak.” (Káposzta-Nagy, 2015)

Ezt a töredezettséget a transznacionális stratégiák azzal hidalják át, hogy – a tagállamonként eltérő intenzitási ráták és önrész mértéket leszámítva – egységes szabályozási, fejlesztési keretet teremtenek az érintett makrorégió számára.

Meglátásom és tapasztalataim szerint a transznacionális együttműködések képezik az átmenetet a hazai indirekt és uniós versenyben kiírt direkt pályázatok között, és az itt megszerzett tapasztalatokat, szemléletet tudja egy pályázó sikeresen továbbvinni a későbbi nemzetközi projektekbe. Ezért a továbbiakban azt a két transznacionális együttműködést mutatom be, melyek 2014-2020 között a hazai szereplők számára nyitottak.

#### *A Közép-Európa Operatív Program*

A 2014 decemberében elfogadott Közép-Európa Operatív Program a korábbi, 2007-13 között futó OP folytatása, mely makrorégiós szinten támogat projekteket. Az Operatív Programban 9 európai ország vesz részt, egyes országok teljes területükkel, mások csak bizonyos régióikkal. A programterület a következő:

1. Ausztria
2. Horvátország
3. Cseh Köztársaság
4. Magyarország
5. Lengyelország
6. Szlovákia
7. Szlovénia
8. Németország alábbi tartományai: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
9. Olaszország alábbi régiói: Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Piemonte, Provincia Autonoma Bolzano, Provincia Autonoma Trento, Valle d'Aosta, Veneto

Az Operatív Program átfogó célja, hogy a régiók életszínvonalának növelését eredményező átfogó fejlesztéseket valósítson meg. A transznacionális együttműködésnek hozzá kell

járulniuk, hogy a regionális kihívásokra okos megoldások szülessenek az innováció, az energiahatékony gazdaság, a környezet, kultúra és közlekedés terén. A program bottom-up megközelítés révén járul hozzá a regionális kapacitásépítéshez.

A támogatott tevékenységek fókuszát a szakpolitikai fejlesztések, megvalósítás-orientált megközelítések jelentik.

Az Operatív Program négy prioritási tengelyt támogat az alábbiak szerint:

- Innovációs együttműködések a közép-európai régió jobb versenyképessége érdekében;
- Együttműködés a közép-európai „low-carbon” stratégia terén;
- Természeti és kulturális erőforrások terén történő kooperáció Közép-Európa fenntartható növekedése terén;
- A közlekedés fejlesztése Közép-Európa jobb elérhetősége érdekében. (Interreg CENTRAL EUROPE Cooperation Programme, 2014)

A Közép-Európa OP évente jelentet meg pályázati felhívásokat, melyek kétfordulósak: az első fordulóban projektötlettel szükséges pályázni, melyet a második fordulóra fejlesztenek tovább. Ez az eljárásrend lehetővé teszi, hogy csak a legjobb, leginnovatívabb projektötletek kapjanak támogatást. A programot lebonyolító szervezet kétszintű: a Közös Technikai Titkárság (Joint Technical Secretary) Bécsben működik, a nemzeti, első szintű ellenőrző szerv (First Level Controller) a Széchenyi Programiroda keretében. A támogatási intenzitások országonként változóak: 80% Ausztria, Németország, Olaszország esetén, 85% Horvátország, Csehország, Szlovákia, Szlovénia, Lengyelország és Magyarország esetén. (Citizens summary..., 2014). Itt kell megjegyezni, hogy a 2007-13-as időszakban további 10%-nyi nemzeti támogatás (állami kiegészítés) automatikusan járt a nyertes pályázók számára, melyre külön támogatási szerződést kellett kötni.

Támogatásban az alábbi szervezetek részesülhetnek:

- Közigazgatási szervezetek, hatóságok, önkormányzatok;
- Regionális fejlesztési és innovációs ügynökségek;
- Vállalkozások (KKV-k);
- Kereskedelmi és iparkamarák, illetve szövetségek;
- Civil szervezetek;
- Pénzügyi közvetítő intézmények;
- Technológia transzfer intézmények, felsőoktatási és kutatóintézmények;
- Energiaellátással foglalkozó és menedzsment szervezetek;
- Környezeti ügynökségek, hatóságok;
- Oktatással, felnőttképzéssel foglalkozó szervezetek;
- Közlekedési létesítmények, vállalatok működtetői.

A projektek beadásához legalább 3 partner szükséges legalább 3 tagállamból.

A Közép-Európa OP mellett a Duna Transznacionális Együttműködési Program jelenti a másik, hazánkban is futó Interreg programot. E transznacionális program mögött a Duna-régió makroregionális stratégia (EUSDR) áll, melynek főbb sajátosságait a következő fejezetben ismertetem.

*A Duna-régió makroregionális stratégia (EUSDR)*

A Duna Stratégia egy 115 milliós lakossággal rendelkező területet lefedő makro-regionális stratégia, melynek tagállamai a következők.

A tagállamok közül:

- 1) Németország
- 2) Ausztria
- 3) Magyarország
- 4) Cseh Köztársaság
- 5) Slovák Köztársaság
- 6) Szlovénia
- 7) Bulgária
- 8) Bulgária
- 9) Románia
- 10) Horvátország

Csatlakozásra váró országok közül:

- Szerbia
- Bosznia-Hercegovina
- Montenegro

Szomszédási programban érintett országok:

- Moldova
- Ukrajna

Ami a program célrendszerét illeti, az Európai Bizottság által kiadott kommunikáció szerint „a legfontosabb kérdések négy pillér köré csoportosíthatók. Mindegyik pillérben vannak kiemelt kérdések, amelyek megkülönböztetett jelentőséggel bíró cselekvési területek. Ezek a következők:

- (1) A Duna régió összekapcsolása a többi régióval az alábbiak érdekében:
  - a mobilitás és az intermodalitás fejlesztése,
    - belvízi hajóutak
    - közúti, vasúti és légi összeköttetés
  - a fenntartható energia használatának ösztönzése
  - a kultúra és az idegenforgalom, valamint az emberek egymással való kapcsolat-teremtésének előmozdítása.
- (2) A Duna régióban a környezet védelme az alábbiak érdekében:
  - a vizek minőségének helyreállítása és megőrzése,
  - környezeti kockázatok kezelése,
  - a biodiverzitás, a táj, valamint a levegő- és talajminőség megőrzése.
- (3) Jólét teremtése a Duna régióban az alábbiak érdekében:
  - tudásalapú társadalom kialakítása a kutatás, oktatás és az információs technológiák segítségével,
  - a vállalkozások versenyképességének, beleértve a vállalkozások közötti regionális együttműködések (klaszterek) fejlesztésének támogatása,
  - az emberi erőforrásba és képességekbe való befektetés.
- (4) A Duna régió megerősítése az alábbiak érdekében:
  - intézményrendszer kibővítése és az intézményi együttműködés megerősítése
  - a biztonság javítása, a súlyos bűncselekmények és a szervezett bűnözés jelentette kihívásokkal való megküzdés közös munkával.” (European Commission, 2010)

A fenti bizottsági kommunikáció mellett akcióterv határozza meg azt, milyen módon kerül a stratégia végrehajtásra.

A Duna Stratégia végrehajtását egy, a Közép-Európa OP-hez hasonló Interreg-program szolgálja, biztosítva az ERFA, ENPI eszközöket a program megvalósításához.

A Duna Transznacionális Program 4 fő célkitűzése az alábbi:

1. Innovatív és társadalmilag felelős Duna régió;
2. Környezet- és kultúratudatos Duna régió;
3. Jobban összekapcsolt és energiahatékony Duna régió;
4. Jól-kormányzott Duna régió.

A program alapvető célja, hogy hozzájáruljon a tagok szakpolitikáinak integrációjához, és „policy driverként” tudjon funkcionálni. Ennek értelmében valamennyi pilot projektnek, amit támogatnak, kézzelfogható eredményeket kell hoznia a szakpolitikai keretek, eszközök és szolgáltatások fejlesztése és gyakorlati megvalósítása kapcsán.

Területi hatálya (a projektek megvalósításának helyszíne) megegyezik a Duna Stratégia által lefedett területtel. A támogatási intenzitás szintén magas, és hasonlóan a Közép-Európa programhoz, a Duna-stratégia pályázatainál is további (Magyarország esetén 15%-os) nemzeti önerő-kiegészítés jár. (Interreg Danube, 2016)

A projektek beadásához itt is legalább 3 partner szükséges legalább 3 tagállamból, a pályázatban pedig érvényesülnie kell a következő szempontoknak:

- transznacionális téma
- nemzetközi kihívásokra reflektáló projektterv
- nemzetközi partnerség
- integrált területi megközelítés
- eredményorientált megközelítés
- fenntarthatóság és esélyegyenlőség, mint horizontális szempontok
- a projekt eredmények fenntarthatósága és transzferabilitása. (Danube Transnational Cooperation Programme, 2014)

A fentiek alapján a hazai önkormányzatok mind a Közép-Európa, mind a Duna Interreg program révén részesei lehetnek nemzetközi pályázati projekteknek, és megalapozhatják azt a kapcsolati hálót, valamint know-howt, ami 2020 után a közvetlen uniós források megszerzéséhez elengedhetetlenül szükséges lesz.

Fontos azonban áttekinteni, hogy melyek azok a szempontok, amiket a projekttervezés és projektmenedzsment során figyelembe szükséges venni ahhoz, hogy a projekt támogatásban részesülhessen, megvalósulhasson, és – ami legalább ennyire fontos – a lezárultát követően tartós együttműködések és fenntartható eredmények szülessenek. A következőkben egy olyan esettanulmányt ismertetek, melynek kapcsán feltárhatóak ezek a tényezők.

#### *Az i.e. SMART pályázat bemutatása*

Az i.e. SMART projekt a Közép-Európa Operatív Program keretében valósult meg 2012 júniusa és 2015 márciusa között. A projekt célja az volt, hogy a közép-európai régióban hozzájáruljon a vállalkozói képességek fejlesztéséhez, támogassa és ösztönözze a fiatalok



vállalkozóvá válását, új start-up cégek létrejöttét elsősorban a kreatív iparágak, IT és zöldgazdaság területén.

A projektben résztvevő partnerek a következők voltak:

- 1) A bécsi Iskolatanács Európai Irodája (projektvezető)
- 2) Bécsi Egyetem
- 3) Veneto Régió Önkormányzata
- 4) Modena Formazione (tréningcég)
- 5) Stuttgart Város Önkormányzata
- 6) Stuttgarti Médiaegyetem
- 7) Pozsony Város Önkormányzata
- 8) I-Európa Kft.
- 9) Budapesti Vállalkozásfejlesztési Ügynökség
- 10) Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola
- 11) Prága Város 14. kerület Önkormányzata
- 12) Cseh Technológiai Egyetem, Prága

A projekttervezés során 4 tematikus munkacsomagot határoztak meg, melyek a következők voltak:

- 1) Előkészítő szakasz  
Ennek a munkacsomagnak a célja a regionális ügynevezett SMART Pontok (vállalkozókat, vállalkozó kedvű fiatalokat segítő központok) felállításához kapcsolódó koncepció, valamint az ezeket a központokat összekötő SMART Network koncepciójának megalapozása volt.
- 2) Fejlesztési szakasz:  
Ebben a munkacsomagban fejlesztették ki és valósították meg az ügynevezett SMART tréninget, azaz a trénerképzést.
- 3) Megvalósítási szakasz:  
Ebben a szakaszban a felkészült trénerek segítségével a projektbe bevont fiatalok vállalkozói készségfejlesztő tréningeken, előadásokon vehettek részt, továbbá a projekt keretében meghirdetett versenyen indulhattak saját vállalkozási ötletükkel. A helyi fordulót követően a legjobbnak ítélt vállalkozási ötletet továbbjuttatták a nemzetközi SMART Campusra, egy többnapos pozsonyi táborba, ahol a végleges üzleti tervek kialakultak. A Campus lezárásaként a fiataloknak prezentálniuk kellett üzleti ötleteiket egy befektetőkből és üzleti szakértőkből álló zsűri előtt, illetve kihírdették a nemzetközi verseny nyertesét is.
- 4) Intézményesítés szakasza:  
A projekt tapasztalatainak, eszköztárának, módszereinek összefoglalása ügynevezett SMART Koncepcióba, egy döntéshozók számára készült javaslatértékelési anyagba, melynek célja az volt, hogy átadja és továbbvigye a projekt során kidolgozott módszertant.

A projekt 2,13 millió EUR forrásból valósult meg. (Europa Büro des Stadtschulrats für Wien, 2016)

*Sikertényezők az i.e. SMART pályázatban*

A fentiekben bemutatott projekt részletes elemzése során számos olyan tényező azonosítható, mely hozzájárult első körben a pályázat, majd később a megvalósítás sikeréhez, és amely pontokat érdemes figyelembe venni hasonló projektervek készítése során. Ezek a sikertényezők a következők:

1) Interdiszciplináris téma, húzóágazatok

A pályázati téma, célrendszer meghatározása során a projektgazda kifejezetten figyelt arra, hogy az általános uniós stratégiákhoz, trendekhez jól illeszkedő célt válasszon (vállalkozásfejlesztés, start-upok, innovatív KKV-k), de a projekt témáját körül is határolja. Ennek megfelelően egyrészt már a pályázatban jelezte, hogy melyik az a három kiemelt iparág, amelyre a projekt hangsúlyosan irányul majd (zöldgazdaság, kreatív ipar, IT), másrészt módszertanilag is új elemet mutatott be. A vállalkozásfejlesztés során ugyanis az úgynevezett „transzformatív üzleti megközelítést alkalmazták. Ennek lényege, hogy „a vállalkozó személyiségét fejlesztve, annak legmarkánsabb jegyein építkezve teszi az üzleti ötletet, vagy a már meglévő vállalkozást különlegessé és vásárlói, ügyfelei számára attraktívvá.” (Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány, 2016) Ennek az újfajta megközelítésnek a beemelésével egy egyébként hagyományos témában is újat tudtak mutatni a bírálók, értékelők számára, miközben a projekt egyértelműen illeszkedett nemcsak a Közép-Európa Operatív Program célrendszerébe, de valamennyi résztvevő partner vonatkozó ágazati vagy területi fejlesztéspolitikai céljaihoz, stratégiai dokumentumaihoz is.

2) A konzorcium összetétele

A konzorciumvezető Bécsi Iskolatanács (Stadtschulrat für Wien) tapasztalt pályázónak számított a Közép-Európa Operatív Programban, hiszen korábban már megvalósították az ET-Struct című, hasonló finanszírozású projektet. Korábbi pályázati partnereik közül azonban csak azokat hívták meg az i.e. SMART projektbe, akik munkájával, teljesítményével elégedettek voltak. Az i.e. SMART konzorciumának tervezésekor tehát nem az a szempont érvényesült, hogy „akit ismerünk, aki jelentkezik, az lehet partner”, hanem nagyon tudatos szelektálás. A konzorcium összeállításakor minden országból csak 2 szervezet juthatott be a végső partneri körbe. Egy önkormányzati szereplő és egy úgynevezett szakértő partner. Ez utóbbiak többségében felsőoktatási intézmények, kisebb részben cégek voltak. Ez szintén tudatos döntés eredménye volt, ahogyan az is, hogy mely országokat, városokat vonták be a konzorciumba. Látható, hogy egy adott ország résztvevői jellemzően egyazon városból érkeztek, ráadásul jellemzően az adott ország/tartomány fővárosában működő szervezetekről van szó. Ez nagymértékben megkönnyítette a kommunikációt az adott országból származó közszféra és szakértő partner között, akik jellemzően ugyanabban a munkacsomagban kaptak releváns szerepet.

A szakértő partnerek kiválasztásakor továbbá fontos szempont volt a pályázati területen szerzett korábbi tapasztalat, illetve a megcélzott téma (KKV-fejlesztés, vállalkozói készségek, kreatív iparágak, IT, zöldgazdaság) terén szerzett jártasság.

3) Kiegyenlített projektköltségvetés

A partnerség kiegyenlített jellege a projektköltségvetésben is megmutatkozott. Nagyon tudatos döntéssel a konzorciumvezető a közszféra partnerekhez telepítette a költségvetés nagyobb részét, ezek mellett kisebb (a közszféra partner költségvetésének kb. 15-30%-át kitevő) forrásokkal gazdálkodhattak a szakértő partnerek. Ez a költségvetési arány, amely tehát minden országban ugyanúgy jelent meg, egyrészt egyértelműsítette, hogy a SMART Pontok felállításának infrastrukturális költségei minden esetben a közszféra partnernél jelentkeznek, s ő lesz ezen létesítményeknek a fenntartója is, másrészt jól tükrözte az Operatív Program nonprofit, közérdekű céljait is.

## 4) Tudatos lobbitevékenység és kapcsolatépítés

A pályázat benyújtását követően a projektgazda minden partner figyelmét külön felhívta arra, hogy a saját törvényes lehetőségeikkel élve lobbizzanak a projekt érdekében. A projekt sikere szempontjából azonban még fontosabbnak tekinthető a projektgazda jó kapcsolata a Közös Technikai Titkársággal (JTS), melyet a korábbi projektje kapcsán alakított ki és tudatosan ápolt az i.e. SMART megvalósítása alatt is. Bár a Közös Titkárság a projektről születő döntést érdemben nem befolyásolta, a lebonyolítás során nagyon sokat számított az, hogy a felmerülő kérdések, elszámolási problémák, információ-hiány esetén a JTS munkatársaihoz közvetlenül, és nem csak az első szintű ellenőrzést végző hatóságokon keresztül tudtak fordulni. Ebben nyilvánvalóan további segítséget jelentett az a tény is, hogy a JTS Bécsben működött.

## 5) Vezetői elkötelezettség

A projekt megvalósítása során egyértelművé vált, hogy azon partnerek érnek el látványos eredményeket, ahol a vezetés magáénak érezte a projekt céljait és támogatta a megvalósítást. A legjobb példa erre Pozsony városa, ahol alpolgármesteri szinten foglalkoztak az i.e. SMART kínálta lehetőségekkel és beillesztették azt a város start-up programjába, biztosítva ezzel hosszú távú fenntarthatóságát. A másik jó példa erre Budapest, ahol szintén akkor kezdődött az érdemi munka a SMART Pontok felállítása kapcsán, amikor sikerült biztosítani a megfelelő vezetői támogatást a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítványnál.

## 6) Partnerség

A projektben kezdettől fogva széleskörű partnerségre törekedtek. Ennek megfelelően minden fejlesztési fázis eredményét megosztották helyi érdekelttel, regionális stakeholder workshopok keretében. Cél volt a helyi szinten kreatív iparral, zöldgazdasággal, IT-vel foglalkozó gazdasági és civil szereplők bevonása a projektbe, támogatásuk megnyerése.

## 7) Fenntarthatóság

A projekt sikerének egyik kulcstényezője a létrehozott eredmények fenntarthatósága, továbbfejleszthetősége. Az i.e. SMART esetén erről úgy gondoskodtak, hogy az infrastrukturális létesítmények fenntartásával járó kötelezettségeket elsősorban a nagyobb tőkeerővel rendelkező közsféra partnerek, önkormányzati szereplők kapták. Több helyszínen a start-up program részeként kezelték az i.e. SMART tevékenységeit. Fontos tényező az eredmények továbbélése szempontjából, hogy a SMART Pontokat nem elszigetelten, hanem hálózatba szervezve kívánták megvalósítani, amely révén többlétszolgáltatásokat tudtak biztosítani az ügyfeleknek (pl. a budapesti SMART Pont információkat tudott biztosítani a szlovák, cseh, osztrák stb. szabályozókról, piaci helyzetről). Szintén a fenntartáshoz, továbbfejlesztéshez kapcsolódik, hogy 2014 decemberében, a projekt végéhez közeledve a konzorciumvezető projektgazda már tudatosan készült a 2015-ben várható új pályázati fordulóra mind a Közép-Európa, mind a Duna Transznacionális Program keretében. Sikerült az is elérniük, hogy az i.e. SMART a Duna stratégia egyik kiemelt zászlóshajó projektjeként jelenhetett meg, és használhatta a stratégia logóját.

Ennek a nagyfokú tudatosságnak az eredménye, hogy némileg módosult partneri összetétellel, de 2015-ben a Bécsi Iskolatanács benyújtotta az i.e. Smart-ra épülő új projektjének első és második körös tervét a Közép-Európa Operatív Program pályázati felhívására, melyet a bíráló bizottság támogatott, így a CERIcon projekt keretében folytatódik a fejlesztés.

A fenti elemeken végigtekintve azonnal megállapítható, hogy a sikeres nemzetközi projekt feltételei érdemben nem különböznek a sikeres hazai projekt kulcstényezőitől. Mégis: a hazai pályázatok terén sikeres számos szereplő találja szembe magát azzal a helyzettel, hogy a

nemzetközi konstrukciókban a fenti szempontok nem megfelelő kidolgozottsága, tervezettség miatt nem tud eredményeket elérni. Míg ugyanis egy tevékenységeit és költségvetését tekintve megfelelően tervezett TOP, EFOP vagy GINOP projekt akár látszatpartnerségekkel, látszat-konzorciumokkal, a hatás tekintetében elnagyolt tervezéssel is megnyerhető és végrehajtható, a nemzetközi projektek esetén a bírálat alapvetően ezekre a fent említett szempontokra koncentrálnak.

### Következtetések

A 2014-2020-as időszak késleltetett indítása a pályázati tervezés és megvalósítás terén oda vezetett, hogy a hazai pályázati szereplők minden kapacitását jelenleg ezen – végre megnyíló – pályázati források lekötése és felhasználása köti le. A viszonylag rövid idő alatt kiírt, nagy keretösszegekkel meghirdetett pályázatok a forrásbőség tévképzését keltik, a jelenlegi centralizáltabb tervezési és értékelési rendszer mellett pedig elérhető, megszerezhető támogatásként jelennek meg.

Nyilvánvaló, hogy a kockázatminimalizálás és a minél nagyobb forrásbevonás érdekében a Partnerségi Szerződés/Széchenyi 2020 Program keretében meghirdetett pályázatokon való indulás „kötelező”, és az itthon érzékelt forrásbőség mellett a nemzetközi források nem tűnnek vonzóknak. Ezért a pályázói kör kevés szereplője áldoz a jelenlegi helyzetben erőforrást arra, hogy nemzetközi területen is kipróbálja magát.

Ezt azonban úgy is megfogalmazhatjuk, hogy jelenleg a pályázói kör kevés szereplője érzékeli annak a kockázatát, hogy ha a 2014-2020-as időszak elteltével sem rendelkezik a nemzetközi pályázati tevékenységhez megfelelő tapasztalatokkal, stabil pályázati partnerekkel, referenciákkal, akkor 2020-at követően komoly versenyhátrányba fog kerülni a közvetlen uniós források megszerzése terén. Ennek elkerüléséhez pedig tudatos, a tanulási folyamatot szükségszerűen kísérő kudarcot is vállaló, hosszú távú szemléletet képviselő építkezésre van szükség stratégiaalkotás, partnerkeresés, nemzetközi tapasztalatszerzés terén.

### Irodalomjegyzék

1. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány (2016)  
Letöltés helye: <http://iesmarthungary.net/vallalkozoitudastar/tematikus-cikkek/kreativitas-es-innovacio-az-uzleti-tervezesben>  
Letöltés ideje: 2016.04.21.
2. Citizens' Summary of Interreg CENTRAL EUROPE Cooperation Programme (2014),  
6. p.  
Letöltés helye: [http://www.interreg-central.eu/Content.Node/apply/Document\\_Overview.html](http://www.interreg-central.eu/Content.Node/apply/Document_Overview.html)  
Letöltés ideje: 2016.04.21.
3. Danube Transnational Cooperation Programme (2014) p.6. és Executive Summary  
Cooperation Programme (2014) p.6.  
Letöltés helye: <http://www.danube-region.eu/about/key-documents>  
Letöltés ideje: 2016.03.14.
4. Europa Büro des Stadtschulrats für Wien (2016): Az i.e. SMART projekt hivatalos honlapja  
Letöltés helye: <http://www.ie-smart.eu/>  
Letöltés ideje: 2016.04.21.

5. Európai Parlament és Tanács (2013): Az Európai Parlament és a Tanács 1299/2013/EU rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alap által az európai területi együttműködési célkitűzésnek nyújtott támogatásra vonatkozó egyedi rendelkezésekről (2013. december 17.), (6) és (7) bekezdés  
Letöltés helye: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R1299&from=EN>  
Letöltés ideje: 2016.04.18.
6. European Commission (2010): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - European Union Strategy for Danube Region Brussels, 08/12/20010  
COM(2010) 715, 6.p.  
Letöltés helye: <http://www.danube-region.eu/component/edocman/communication-of-the-commission-eusdr-pdf>  
Letöltés ideje: 2016.04.15.
7. Interreg CENTRAL EUROPE Cooperation Programme (2014), 11.p  
Letöltés helye: [http://www.interreg-central.eu/Content.Node/apply/Document\\_Overview.html](http://www.interreg-central.eu/Content.Node/apply/Document_Overview.html)  
Letöltés ideje: 2016.04.21.
8. Interreg Danube (2016): Interreg Danube Operational Programme – Information on the national co-financing systems, 25.p  
Letöltés helye: <http://www.interreg-danube.eu/uploads/media/default/0001/01/ef4487698373aea31030b817fb09420c9fa32d1f.pdf>  
Letöltés ideje: 2016.05.01.
9. Káposzta J, Nagy H (2015): Status Report about the Progress of the Visegrad Countries in Relation to Europe 2020 Targets, EUROPEAN SPATIAL RESEARCH AND POLICY 22:(1) pp. 81-99. ISSN (Online) 1896-1525, DOI: [10.1515/esrp-2015-0018](https://doi.org/10.1515/esrp-2015-0018)
10. Külgazdasági és Külügyminisztérium (2014): Európai Területi Együttműködés  
Letöltés helye: <http://egtc.kormany.hu/europai-teruleti-egyuttmukodes-2014-2020>  
Letöltés ideje: 2016.03.02.
11. Miniszterelnökség - Nemzetgazdasági Minisztérium - Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal (2014): Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014–2020-as fejlesztési időszakra. Budapest, 10. p  
Letöltés helye: [https://www.palyazat.gov.hu/szechenyi\\_2020](https://www.palyazat.gov.hu/szechenyi_2020)  
Letöltés ideje: 2016.04.21.