

Lambertné Katona Mónika

Az uniós források felhasználásának értékelése kistérségekben

ÖSSZEFOGLALÁS: A publikáció Magyarország uniós csatlakozását követő időszakra vonatkozóan két időszámban vizsgálja az uniós társfinanszírozással – statisztikai kistérségi szinten – megvalósult projektek szerkezetét és pályázói szintű gyakorlatát.

Empirikus elemzésem szekunder és primer kutatásból áll. Az alkalmazott módszertan középpontjában a kistérségek és projektgazdák projektfejlesztési és uniós forrásbevonási tevékenységének komplex elemzése áll. Szekunder kutatásom keretében rendszereztem és statisztikai módszerekkel elemeztem Zala megye statisztikai kistérségeinek támogatott projektjeit. A primer vizsgálat keretében mélyinterjú módszerrel feltártam a kistérségi szintű stratégiai alkotás elveit, fókuszálva a pályázati forrásbevonási tevékenység gyakorlatára. Reprezentatív mintavételi eljárás eredményeként feltérképeztem a nyertes pályázatok forrásbevonási és projekttervezési gyakorlatát. Kutatási eredményeim:

1. Zala megye gazdasági potenciáljához mérten magasabb összegű támogatásban részesült.
2. A vizsgált statisztikai kistérségekben lokális pályázati sikeresség tapasztalható. A pályázati források értéke és a települések mérete között igen szoros kapcsolat tapasztalható.
3. A megvalósuló projektek illeszkednek a kistérségek társadalmi-gazdasági jellemzőihez.
4. A gazdasági szereplők szintjén a projekttervezési módszerek ismerete, alkalmazása alacsony szintű.

Össességében megállapítható, hogy a megyében az uniós forrásból megvalósult fejlesztések elősegítették a gazdasági fejlődést, az életminőség javulását, a társadalmi problémák kezelését.

KULCSSZAVAK: kistérség, projekt, pályázat, mintavételes kutatás, helyzetértékelés

JEL-KÓD: R58, O22, G38, C83, C43

A téma aktuális és releváns, tekintettel arra, hogy az európai uniós integrációs folyamat továbbfejlesztésének meghatározó tényezője a közigazgatási rendszer hatékonyságának növelése, a fejlesztési források hatékony felhasználása. (Kengyel, 2007)

A kistérség fogalmára sok definíciót találunk. Legkomplexebben a kistérség fogalmát Szörényiné (2002) határozta meg, a térség történelmi, kulturális gyökereit, társadalmi, természeti, gazdasági adottságait, néprajzi értéke-

it kiemelten. Kutatók értelmezték a kistérség fogalmát térkapcsolati szempontból (Csatári, 2005), homogén település csoportként (Egyed, 2009; Enyedi, 1996), mennyiségjelzős szerkezetű térségi egységként (Pap, 2007). A kistérség fogalmi meghatározása, értelmezése ma már jogi terminológiának számít, de ennek ellenére a magyar gyakorlatban számos formában találkozunk az elnevezés használatával, úgymint a jogban, közigazgatásban, támogatásrendszerben, önkormányzati szabályozásban, illetve a napi gyakorlatban. (Varga, 2008) A kistérségek fogalmára nem közigazgatási

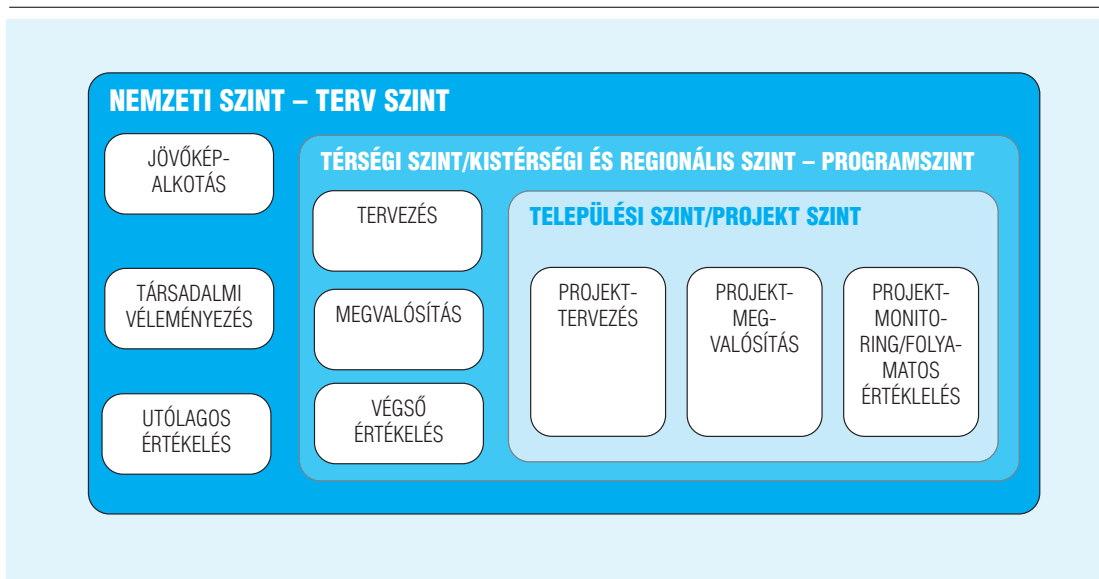
Levelezési e-cím: lambertne.monika@pszfz.bgf.hu

funkciójú területi szintet, egységet is meghatároz egy EK-rendelet¹ (Council Regulation No. 1059/2003), amelynek értelmében figyelembe kell venni a területi egység földrajzi, társadalmi-gazdasági, történeti, kulturális vagy környezeti tényezőit is. Magyarországon a hatályos törvények értelmében a kistérségeket területfejlesztési-statisztikai egységként (2007. évi CVII. törvény), egymással intenzív kapcsolatban lévő, határos települések összességéként (1996. évi XXI. törvény 5. §) értelmezzük. Létrehozását nem az EU-harmonizáció indokolta. *Egyed* (2009) megfogalmazása szerint kialakított kistérségi rendszerünket feleltettük meg a NUTS² 4 szintjének. A hazai kistérségi rendszer képezi jelenleg – a tervezési-statisztikai funkcióval párhuzamosan – a területi kiegyenlítési támogatások allokálásának alapját. 2007-ben a területfejlesztési támogatásokról és a decentralizáció elveiről új országgyűlési határozat született, amelynek időbeli hatálya 2013. december 31-ig tart. A kedvezményezett térségek új besorolását a 311/2007. (XI. 17) kormányhatározat tette közzé.

Az Európai Unió a szolidaritás, a méltányosság és az igazságosság elvéből kiindulva különös figyelmet fordít a tagállamok és régiók, településeik fejlettségbeli különbségeinek mérséklésére. (Horváth – Szaló, 2003) A közösségi regionális politika fő prioritásai: a gazdasági és társadalmi kohézió, a természeti és kulturális értékek megőrzése, valamint az európai térség kiegyensúlyozottabb versenyképessége. (EC, 1999) A mai területfejlesztési stratégiákban, programokban elsősorban a tematikus vagy területi prioritásjelleg uralkodik, és megvalósításuk eszköze az önálló projekt támogatás. (Brantmüller – Baksa, 2009) „A sikeres térségfejlesztés szempontjából nagy jelentősége van a decentralizált területfejlesztési források hatékony térségi koncentrációjának.” (Márton, 2008) *Piskóti* (2009) publikációjában a projektcsomag kialakítása során alkalmazandó eljárást mint közösségi beavatkozást határozza meg, négy elemmel. Véleményem szerint a tervezési gyakorlat és programszemlélet együttes érvényesítésével modellje továbbfejleszhető. Továbbfejlesztett modelletem az 1. ábra

1. ábra

A TÉRSÉGI-FEJLESZTÉSI FOLYAMAT MODELLJE



Forrás: saját szerkesztés Piskóti (2009) előadása és programszemlélet elmélete alapján

szemlélteti. A 2007–2013 közötti időszakra vonatkozó kohéziós politika reformját („regionális versenyképesség”) *Iván* (2007) úgy értékeli, hogy az elsősorban a régi tagállamok 1. célkitűzés alól kikerülő régióinak és a 2. célkitűzés alá tartozó régióknak az érdekeit szolgálja. Az ICEG Európai Központ (2005) által készített tanulmányban a kistérségek abszorpciós képességét³ az adottságok, a programok célrendszere, a szervezeti kapacitások és a pénzügyi források – mint tényezők – alkotják. A tényezők összefüggésrendszerét a 2. ábra szemlélteti.

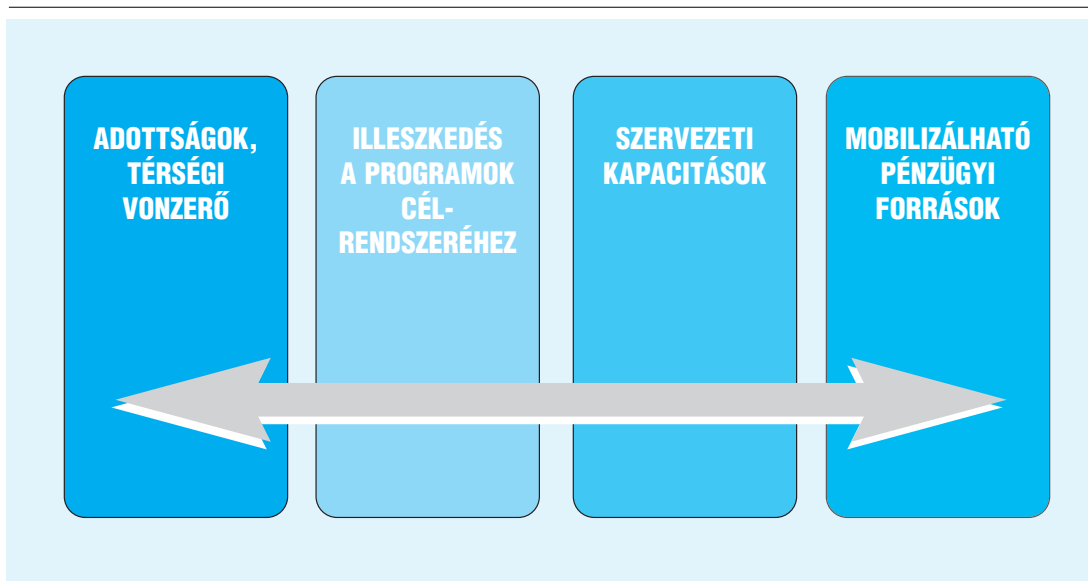
Az uniós támogatási rendszer értékelésének fontos jellemzője, hogy az elérni kívánt eredményekre és hatásokra koncentrál. (Vörös, 2004) Értékelési módszerét tekintve egy átfogó értékelési rendszer, amelyben fontos szerepe van a program input-output szempontú értékelésének és a programeredmények társadalmi-gazdasági környezetre gyakorolt hatáselemzésének. Az OECD (2009) tanulmányában a regionális fejlesztési programok értékelése mint pénzügyi és adminisztratív ellenőrzés jelenik

meg, azaz tevékenységként kerül értelmezésre. Az uniós strukturális támogatások elnyeréséhez releváns projektek szükségesek, fogalmaz *Vörös* (2004) munkájában. Ezt a relevanciát *Anvar – Gubicza – Tóth* (2009) a pályázati forrásból megvalósuló projekteknél mint a beavatkozási stratégiához illeszkedő jellemzőt határozza meg. Értelmezésükben az indokolt projekt már nemcsak a pályázati intézkedéshez, hanem ettől magasabb szintű területhez a beavatkozási stratégiához illeszkedik. Tehát a pályázati forrásból megvalósuló fejlesztések középpontjában a projekt áll.

A projekt nem más, mint „egy terv”, amelyet lényegében a feltételek összességének egyszerűsége jellemez. (Pataki – Sebestyén – Pádár, 2009) A fogalmi értelmezés lényeges eleme, hogy a projekttel célokat érünk el, időbeli, pénzügyi, személyi és egyéb korlátozás mellett. Ezt a megállapítást fogadja el *Vörös* (2004) a projekt tevékenységére vonatkozó „egyszeri és komplex feladat” kiegészítéssel. Nemzetközi irodalmak alapján „a projekt tevékenység sorozat, amely világos fejlesztési célok adott inter-

2. ábra

KISTÉRSÉGEK ABSZORPCIÓS KÉPESSÉGE



Forrás: ICEG EC-tanulmány alapján szerzői szerkesztés

vallumon belül és adott költségvetés melletti végrehajtását célozza.” (CEC, 2002) *Szentirmai* (2007) a projektet az ISO 8402 szabvány alapján értelmezi. Az értelmezés teljes mértékben a projektciklus-menedzsment (a továbbiakban: PCM) módszertana alapján megfogalmazott. *Kővágó* (2006) szerint a projekt a „támogatások legkisebb eleme, azok az eszközök (beruházások, szolgáltatások), amelyek hozzájárulnak a szélesebb közösség által kijelölt közép- vagy hosszú távon megvalósuló cél eléréséhez.” A PCM rendszerszemléletű módszertant az Európai Bizottság döntése értelmében uniós szinten az 1990-es évek elején kezdték alkalmazni. *Vörös* (2004) úgy véli, hogy az uniós intézményrendszerben a módszer alkalmazása egy „öntanulási folyamat”, ennek következtében hozzájárul a támogatások tervezési és kihelyezési hatékonyságának növeléséhez.

A pályázati forrásból megvalósuló projektek értékelési módszerei a „pályázati projektek” életciklusának szakaszai alapján határozható meg a legpontosabban. A pályázati döntés meghozatala során a pályázóknak érkeztetési,

befogadhatósági és támogathatósági kritériumoknak kell megfelelniük. A pályázati projekt teljesítményének mérése; a strukturális alapokra vonatkozó EK-rendelet rögzíti a projektek indikátoraira vonatkozó előírásokat. A monitoring és értékelés indikátorok fő csoportjai: hozammutatók, eredménymutatók, hatásmutatók, amelyekhez a beavatkozási célterületeket is hozzárendelik. (CEC, 2000)

CÉLKITŰZÉS

A publikáció legfőbb célja az uniós forrásfelhasználás magyarországi térségi gyakorlatának elemzése, praktikus szemléletű vizsgálata, értékelése, minősítése. Konkrét célként fogalmazható meg szekunder adatokon alapuló statisztikai elemzés, a pályázati szerkezet kapcsolati szorossági szempontú vizsgálata, valamint primer kutatás alapján az uniós források bevonási és projekttervezési gyakorlatának feltérképezése. A célkitűzéseimet célrendszerbe foglaltam a 3. ábra szemlélteti. Kutatásommal szeretnék

3. ábra

A PUBLIKÁCIÓ CÉLFÁJA



Forrás: saját szerkesztés Piskóti (2009) előadása és programszemlélet elmélete alapján

hozzájárulni az uniós források felhasználási gyakorlatának feltérképezéséhez, figyelembe vehető eredményekkel szolgálni a területi/térségi tervezés jövőbeni tevékenységeihez, az uniós pályázati rendszer fejlesztéséhez.

MÓDSZER

Az alkalmazott módszertan középpontjában a kistérségek és projektgazdák projektfejlesztési és uniós forrásbevonási tevékenységének komplex elemzése áll. Empirikus elemzésem szekunder és primer kutatásból áll, területi hatálya mindkét esetben Zala megye statisztikai kistérségeinek szintje. Kutatási céljaim és a vizsgálati módszerek összekapcsolását az *1. táblázatban* mutatom be, amelyben meghatározom az információk forrását és az alkalmazott statisztikai módszereket. A kutatás tárgya alapján az időtávot 2004. május – 2006 és 2007 – 2010. december 31. közötti időszakokban határoztam meg.

Szekunder kutatásom keretében a támogatott projektekről rendszerezett Excel adatbázist hoztam létre a kilenc kistérségre vetítetten. Az adatbázist statisztikai módszerekkel dolgoztam fel, amelyben a támogatások gazdasági és kistérségek szerinti megoszlását vizsgáltam.

Kutatásomat két nagy területre fókuszáltam, amelyek rendszerét a *4. ábrában* mutatom be. Mélyinterjú módszerével vizsgáltam a kistérségi szintű stratégiai alkotási elveket, a pályázati forrásbevonási tevékenységet, PCM-módszerek alkalmazásának gyakorlatát, a fókuszált fejlesztési célterületeket, a pályázati aktivitás területi koncentrálódás okait. Primer kutatásom másik pillére reprezentatív mintavételi eljárás alapján alapuló vizsgálat. A mintavételi eljárás során a sokaság (támogatott projektek) megkérdezési arányát 5 százalékban határoztam meg. A primer kutatás mintavételi eljárását a *2. táblázat* szemlélteti. A kérdőívek lekérdezését személyes és telefonos megkérdezés formájában végeztem.

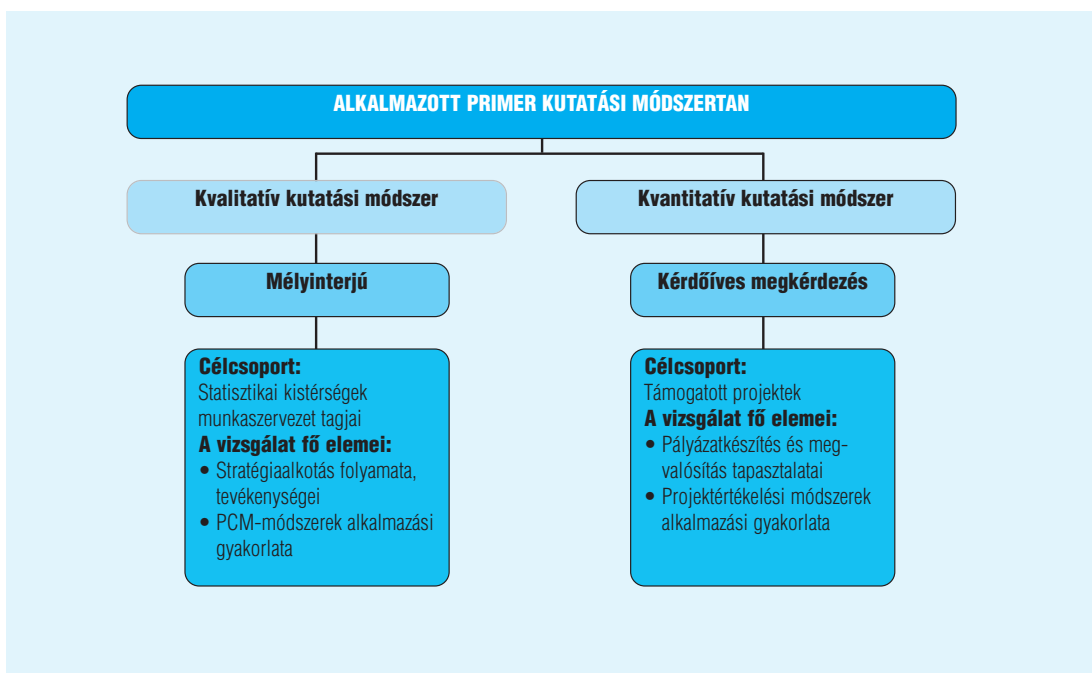
1. táblázat

KUTATÁSI CÉLOK ÉS ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Kutatási célok	Empirikus elemzési módszer	Alkalmazotti módszer
Megvizsgálja az uniós források felhasználásának gyakorlatát a megye statisztikai kistérségeinek szintjén	Szekunder kutatás/primer kutatás	Helyzetmutatók, megoszlási és dinamikus viszonyszámok, szóródási mutatók
Kimutatja a térségi jellemzők és uniós források felhasználása közötti kapcsolatot	Szekunder kutatás	Kapcsolati szorossági vizsgálat
Megvizsgálja a pályázók szintjén a pályázatkészítés gyakorlatát	Primer kutatás	Gyakorisági táblák, kereszttáblák
Feltárja a statisztikai kistérségek munkaszervezeti szintjén a projektfejlesztés gyakorlatát	Primer kutatás	Szöveg visszakeresése, fogalmi lista

Forrás: saját szerkesztés

A PRIMER KUTATÁS MÓDSZERTANA



Forrás: saját szerkesztés Sajtos - Mitev (2007) 11–21. oldal alapján

2. táblázat

A MINTA ELEMSZÁMÁNAK MEGHATÁROZÁSA

Kistérségek	Támogatott projektek NFT (db)	Kistérségi arány (%)	Minta elemszáma kistérségenként (db)	Támogatott projektek ÚMFT (db)	Kistérségi arány (%)	Minta elemszáma kistérségenként (db)
Keszthelyi	37	4,91	2	137	13,56	7
Hévízi	22	2,92	1	54	5,35	3
Lenti	84	11,16	4	59	5,84	3
Letenyei	36	4,78	2	39	3,86	2
Nagykanizsai	89	11,82	4	238	23,56	12
Pacsai	44	5,84	2	24	2,38	1
Zalaegerszegi	362	48,07	18	336	33,27	17
Zalakarosi	25	3,32	1	54	5,35	3
Zalaszentgróti	54	7,17	3	69	6,83	3
Összesen	753	100,00	38	1010	100,00	51

A minta sokaságon belüli aránya: 5%

Forrás: saját szerkesztés kutatási adatbázis alapján

EREDMÉNYEK

Az EU-csatlakozást követően a gazdaság- és területfejlesztés támogatási szerkezete jelentősen átalakult Magyarországon. Az uniós támogatások korábban kiváltak gazdaságpolitikai állami támogatásokat, valamint az uniós támogatásoknak köszönhetően jelentősen megnőtt a területfejlesztési célú támogatások összege. Az uniós támogatások szerkezete a jogszabályoknak megfelelően – a GDP 75 százalékos szintjét el nem érő beavatkozási terület – egyértelműen a területfejlesztés céljait szolgálja.

A pályázati sikeresség axiómájaként fogalmazható meg, hogy támogatás akkor nyerhető, ha ahhoz pályázatot nyújtunk be. Az axióma igazolása érdekében az NFT- és ÚMFT-pályázatok⁴ adatbázisát leszűrtem és az eredmények alapján a következő megállapításokat fogalmazom meg.

Az NFT időszakában a benyújtott és támogatott pályázatok száma között a korrelációs együtthatóval igen szoros pozitív kapcsolatot mértem. A mutató értéke: 0,982846.

Az ÚMFT időszakában is igen szoros kapcsolatot mutat a korrelációs együtthatóval számított érték (0,994874). Érdekes sajátosság, hogy a 2007 szeptemberében létrejött új statisztikai kistérségeknél (Keszthelyi és Hévízi kistérség) élénkebb pályázati aktivitás tapasztalható és ehhez magasabb értékű elnyert támogatás is párosul.

A támogatás mértékének vizsgálata kistérségi szinten

A támogatások mértéke jelentősen hozzájárul a település, térség fejlődéséhez. A területfejlesztés szempontjából kiemelt terület a hátrányos helyzet, a kedvezményezett térségi besorolás. A két időszak összehasonlítása során a következő megállapítások fogalmazhatók meg.

▶ A benyújtott pályázatok tekintetében a megye nyolc kistérségében növekedett a pályázati aktivitás, az átlagos növekedés mértéke 41,38 százalékos, míg egy kistérségnél (Pacsaí) a pályázati aktivitás terén visszaesés tapasztalható. Véleményem szerint a csökkenő pályázati aktivitás az új kistérségi státusszal és az alacsony fejlettséggel magyarázható. Azaz az elmaradottság, fejletlenség, magas munkanélküliség eleve nem generált e térségekben pályázati érdeklődést, forrásbevonási kedvet.

▶ Az egy projektre jutó támogatás jelentős mértékben növekedett. Az NFT időszakához képest az érték 6,3-szeresére nőtt.

▶ Kiemelkedően magas a egy főre jutó támogatási érték növekedése a Hévízi (71-szeres) és Keszthelyi (18-szoros) kistérségben. 2007-ben ez a két kistérség vált szét, s ezt követően jelentősen növelték pályázati aktivitásukat. Az ÚMFT időszakában egyértelműen látszik, hogy az 1000 fős lélekszám alatti településeknél szinte csak a NYDOP⁵ intézkedésére nyújtottak be a települési önkormányzatok pályázatokot, valamint több éve vállalkozási tevékenységet folytató vállalkozások valósítottak meg GOP-programok⁶ által finanszírozott vállalkozásfejlesztési tevékenységeket.

A támogatott uniós projektek számának és az átlagos támogatás mértékének vizsgálata kistérségi szinten

A támogatások mértéke jelentősen hozzájárul a település, a térség fejlődéséhez. A támogatások elnyerése során fontos tényező a települési és térségi jellemző. 2004–2006 közötti időszakban, a kistérségekben a megítélt támogatások 93–99 százalékát használták fel a pályázók. A kifizetési arány 96,28 százalékos. Az egyes kistérségekben az átlaghoz képest 1,49 százalékkal tér el (szóródik) a kifizetési érték az átlagtól. Az egy főre jutó támogatásoknál kiugróan magas a támogatási érték két kistérségben

(Lenti és Zalaegerszeg). A területfejlesztési szempontból kedvezményezett kistérségek (Letenye, Pacsa, Zalakaros, Zalaszentgrót) szintjére érkező támogatási értékek alatta maradnak a kistérségi átlagnak. Ez alapján arra következtetnek, hogy az alacsony fejlettségi szint eleve nem generált pályázati hajlandóságot, valamint a tökeszegény projektgazdák a saját erőt igénylő pályázati támogatásokat nem tudták elérni.

Az ÚMFT vizsgált időszakában a megítélt támogatások kifizetési aránya 31 százalékos, a kistérségi átlag 44 százalékos. A nagy projekteket megvalósító településeknél a kifizetési érték messze az átlag alatt van. A megítélt egy főre jutó támogatási érték két kistérségnél, Lenti, Letenye, jelentősen alatta marad a kistérségi átlagos értéknek. (Lásd 5. és 6. ábra)

A támogatások területi eloszlásának vizsgálata Zala megye statisztikai kistérségeiben

Az uniós csatlakozást követően Magyarországon a kistérségek szintjén a legáltalánosabb tevékenység a közös forrásszerzés, a fejlesztési tevékenységek koordinációja, figyelembe véve a hatékonysági elveket, célként meghatározva a gazdasági fejlődés elősegítését, a területi kiegyenlítés elvének érvényesülését, az életminőség javulását. A támogatott pályázatok megyei szintű megoszlását a 7. és 8. ábra szemlélteti. A támogatott pályázatok belső arányait vizsgálva megállapítható, hogy az ÚMFT időszakában a Nagykanizsai kistérség projektgazdái jelentős sikereket értek el a támogatások terén. A kedvezményezett térségekben a támogatott pályázatok aránya a Letenyei és Pacsai kistérségben csökkent, míg a Zalakarosi és Zalaszentgróti kistérségben emelkedett (lásd 9. és 10. ábra).

Az elnyert támogatások összege és a nyertes települések lélekszáma alapján meghatározott

minőségi kategóriák között igen szoros kapcsolat áll fenn. A H szorossági mérőszám értéke az NFT időszakában 0,82, míg az ÚMFT időszakában 0,87 értéket mutat. Az NFT időszakában a Pearson-féle korrelációs együtthatóval nem mutatható ki kapcsolati szorosság a komplex mutató értéke és az elnyert támogatások között, (11. ábra) viszont az ÚMFT időszakában szoros kapcsolat van a komplex mutató értéke és a támogatási érték között. (Pearson-mutató értéke: 0,685779944) A 2007–2010 közötti időszakban növekedett a konzorciumi partnerségekben benyújtott pályázatok száma. Megfigyelésem, hogy az együttműködések alapját egyrészt gazdasági érdekek, másrészt történelmi hagyományok adják, nem a területi besorolás.

Az uniós támogatások operatív programok szerinti szerkezetének vizsgálata Zala megye kistérségeiben

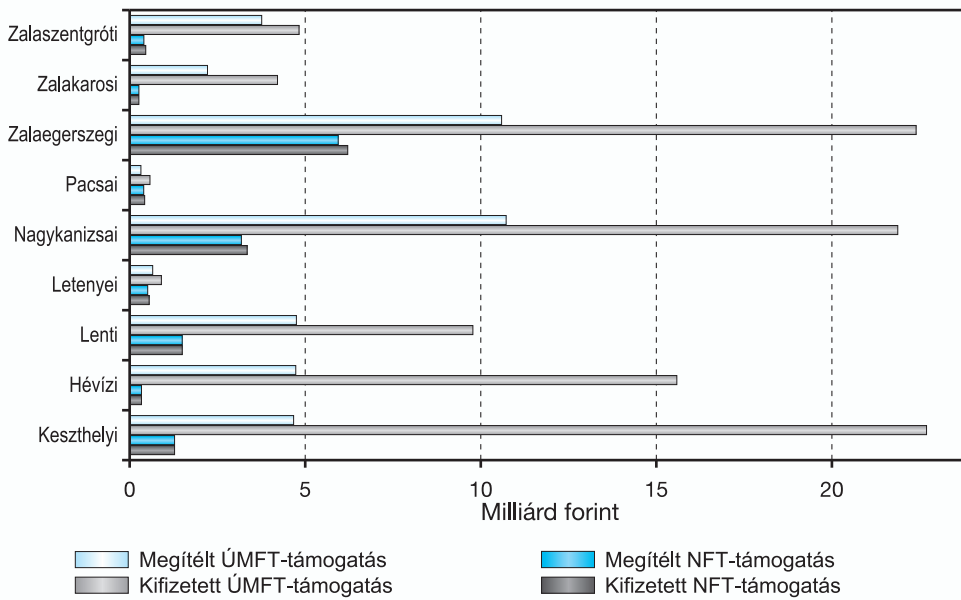
A támogatások Operatív Programok szerinti vizsgálata azért kulcsfontosságú, mert a vizsgálat eredményeként meghatározható, hogy a támogatott projektek milyen szerkezetben generálódtak, milyen társadalmi probléma kezelését célozták, hogyan járultak hozzá a területi kiegyenlítés mértékéhez.

A Hévízi kistérségben a „Tó” gyógyturisztikai központ és környékének komplex fejlesztése a támogatott kistérségi projektek meghatározó eleme, mindkét időszakban. Az ÚMFT időszakában fontos célként jelent meg a térség közlekedési infrastruktúrájának fejlesztése, a közúthálózat felújítása, a közlekedésben az autópálya-elérés biztosítása. Az 2007-től önállóan működő kistérség az ÚMFT időszakában az országos átlag 94,3 százalékát tudta sikeres pályázatokkal elérni.

A Keszthelyi kistérségben a fejlesztés középpontjában a Balaton és térségének fejlesztése áll, az NFT időszakában a térség komplex fejlesztése, egymásra épülő turisztikai projek-

5. ábra

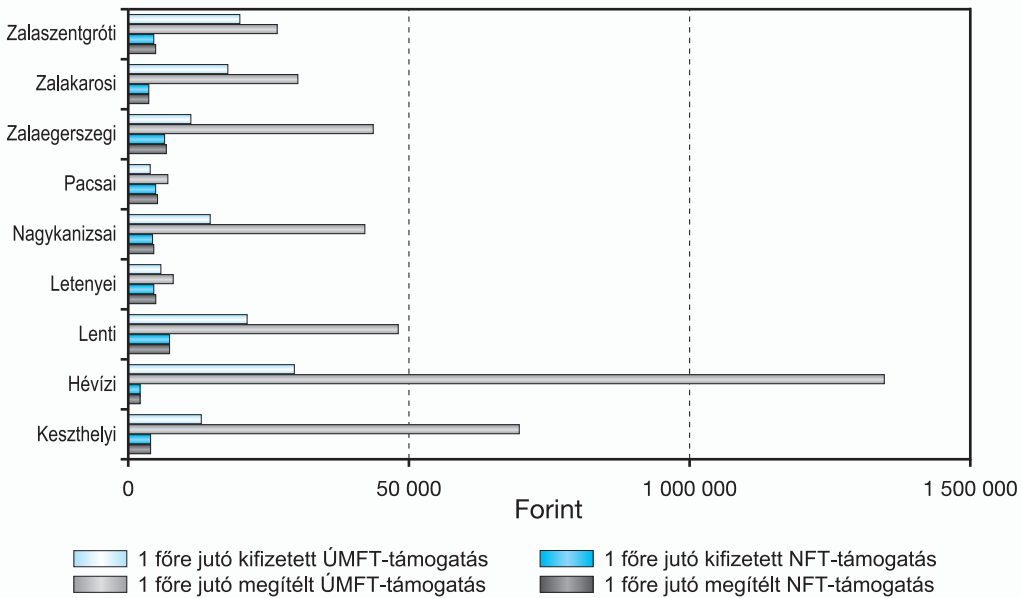
NFT- ÉS ÚMFT-PÁLYÁZATOK TÁMOGATÁSI ÉS KIFIZETÉSI ÉRTÉKEI



Forrás: saját szerkesztés

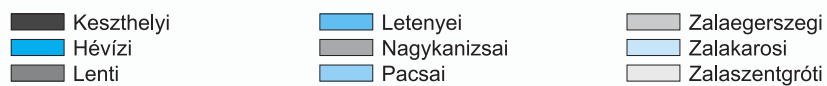
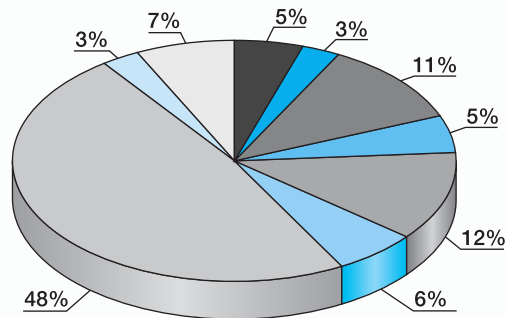
6. ábra

AZ NFT ÉS ÚMFT MEGÍTÉLT TÁMOGATÁSAI



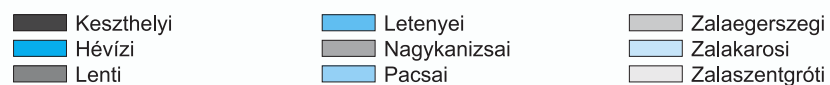
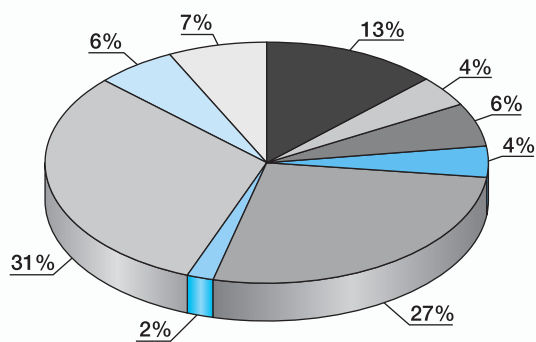
Forrás: saját szerkesztés

TÁMOGATOTT NFT-PÁLYÁZATOK SZÁMÁNAK MEGOSZLÁSA ZALA MEGYE STATISZTIKAI KISTÉRSÉGEIBEN



Forrás: saját szerkesztés

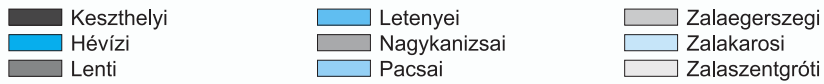
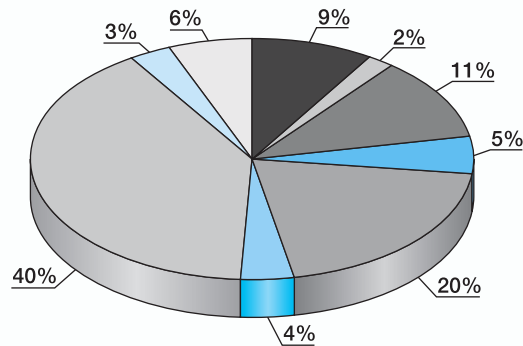
TÁMOGATOTT ÚMFT-PÁLYÁZATOK SZÁMÁNAK MEGOSZLÁSA ZALA MEGYE STATISZTIKAI KISTÉRSÉGEIBEN



Forrás: saját szerkesztés

9. ábra

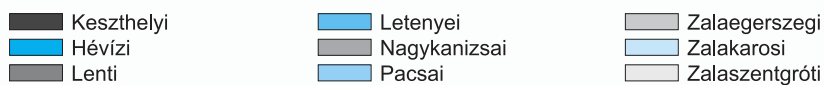
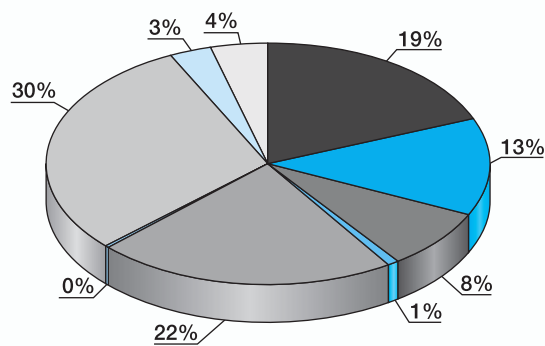
MEGÍTÉLT NFT-TÁMOGATÁSOK MEGOSZLÁSA ZALA MEGYE KISTÉRSÉGEIBEN



Forrás: saját szerkesztés

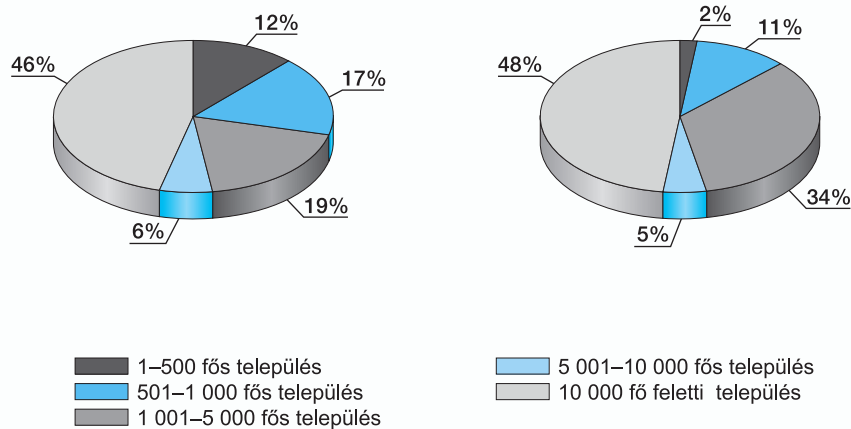
10. ábra

MEGÍTÉLT ÚMFT-TÁMOGATÁSOK MEGOSZLÁSA ZALA MEGYE KISTÉRSÉGEIBEN



Forrás: saját szerkesztés

AZ NFT- ÉS ÚMFT-TÁMOGATÁSOK TELEPÜLÉSNAGYSÁG SZERINTI MEGOSZLÁSA



Forrás: saját szerkesztés

tek támogatása valósult meg a ROP (Regionális Operatív Programok) intézkedéseiből. Az ÚMFT időszakában – hasonlóan a Hévízi térséghez – az úthálózat fejlesztése áll a középpontban. Lenti kistérségben a táji adottságokból és hagyományokból eredően meghatározó a térség speciális idegenforgalma, kézműipara, gasztronómiai és agrártermék-struktúrája. Az NFT időszakában az AVOP-forrásokkal⁷ e területeken valósultak meg fejlesztések. A korábbi turisztikai fejlesztések és a magyar-szlovén határ miatt 2007–2013 között kiemelt fontosságúnak tekinthető a közúthálózat fejlesztése, amelyet a KÖZOP-programban⁸ megítélt jelentős mértékű támogatás szolgál. A NYDOP-ban megítélt támogatások a termál-turisztikai célokat és a falusi turisztikához kapcsolódó infrastruktúra (kerékpárutak) fejlesztését szolgálja. A Letenyi kistérség a közutadatba „Zala Zöld Szíve” elnevezéssel vonult be. 2004–2007 időszakában a támogatások legna-

gyobb arányban a vidékfejlesztési intézkedéshez kapcsolódnak. Az önkormányzatok és a vállalkozások fejlesztései az alacsony hozzáadott értékkel bíró termékekhez kapcsolódtak. A 2007-től megvalósult projektek egyrészt az ökoturisztikai célokat szolgálták, másrészt a közlekedési infrastruktúra fejlesztésére érkező források is rendkívül meghatározók. A Nagykiszai kistérségnek jelentősen javult közlekedés-földrajzi pozíciója, jelentős infrastrukturális fejlesztés valósult meg a térségben. Új logisztikai központ jött létre, támogatások révén erősödtek a meghatározó bútorturizmus vállalkozások. Az ÚMFT időszakában a térség, építve adottságaira kiemelten kezelte a megújuló energiák hasznosítását, ezt leginkább a 35 százalékos KEOP-pályázati arány is bizonyítja.

A Pacsai kistérség 2007-től jött létre települések kezdeményezésére. A lakosság szám alapján a megye legkisebb térsége. Az ÚMFT időszakában több, alulról jövő kezdeményezés is

támogatásban részesült, a térség nonprofit szervezeteinek projektjei révén elsősorban a térség társadalmi problémáit kezelték. A térségbe érkező támogatás összértéke jelentősen alatta marad az országos átlagnak.

A Zalaegerszegi kistérség a legtöbb települést tömöríti, a legnagyobb lakosságszámú térség. Vizsgálatom alapján megállapítható, hogy pályázati aktivitás terén a legmeghatározóbb térség. 2004-től a kistérségben kiemelt támogatási terület volt a humán erőforrás-fejlesztés, meglátásom szerint azért, mert a legtöbb képző térségi székhellyel rendelkezve valósította meg a témában nyertes pályázatát. 2007-től a megyeszékhely stratégiájában elsősorban a vállalkozásfejlesztés került a középpontba. Ehhez kapcsolódik több GOP-os (Gazdaságfejlesztési Operatív Program) és NYDOP-os megvalósult projekt a bútortipari ágazatban. A térségbe érkező források nagyságát jól szemlélteti az a tény, hogy az NFT időszakában az országos átlaghoz képest a támogatások 30,82 százalékkal haladták meg az országos átlagértéket. Az ÚMFT időszakában pedig az országos átlag több mint két és félszeresét érő támogatás érkezett a térségbe, elsősorban a megyeszékhelyre.

A Zalakarosi kistérség szintén 2007-ben lett önálló funkcionális kistérség. Mindkét időszakban a támogatások legfőbb célterülete a turisztikai fejlesztés, a gyógyturizmus és a falusi turisztika fejlesztése. Véleményem szerint a térség elmaradottságát és társadalmi problémáit kezelték a HEFOP-⁹ és TÁMOP-¹⁰ projektek a térségben. Az országos átlaghoz mérten a kistérségbe érkező támogatások az országos érték 16–17 százalékát tették ki.

A Zalaszentgróti kistérség jelentős mezőgazdasági termelési hagyományokkal rendelkezik. A szőlészethez-borászathoz, az almatermesztéshez kapcsolódik az AVOP-os projektek jelentős része. A termálkincsre épülő turisztika fejlesztése kiemelt célja a térségnek. A támogatásokat a vállalkozások technológiafejlesztésre,

az önkormányzatok pedig infrastruktúra-fejlesztésre használták fel. A két időszakban a humán kapacitások fejlesztése azonos arányt képvisel a támogatások értéke között. Kutatási tapasztalatom alapján megállapítható: a hatékony munkaszervezeti munka eredménye az, hogy az országos átlagot jelentős mértékben meghaladja a térségbe érkező támogatások arányértéke.

A pályázati forrásbevonási tevékenység vizsgálata mélyinterjú módszerével

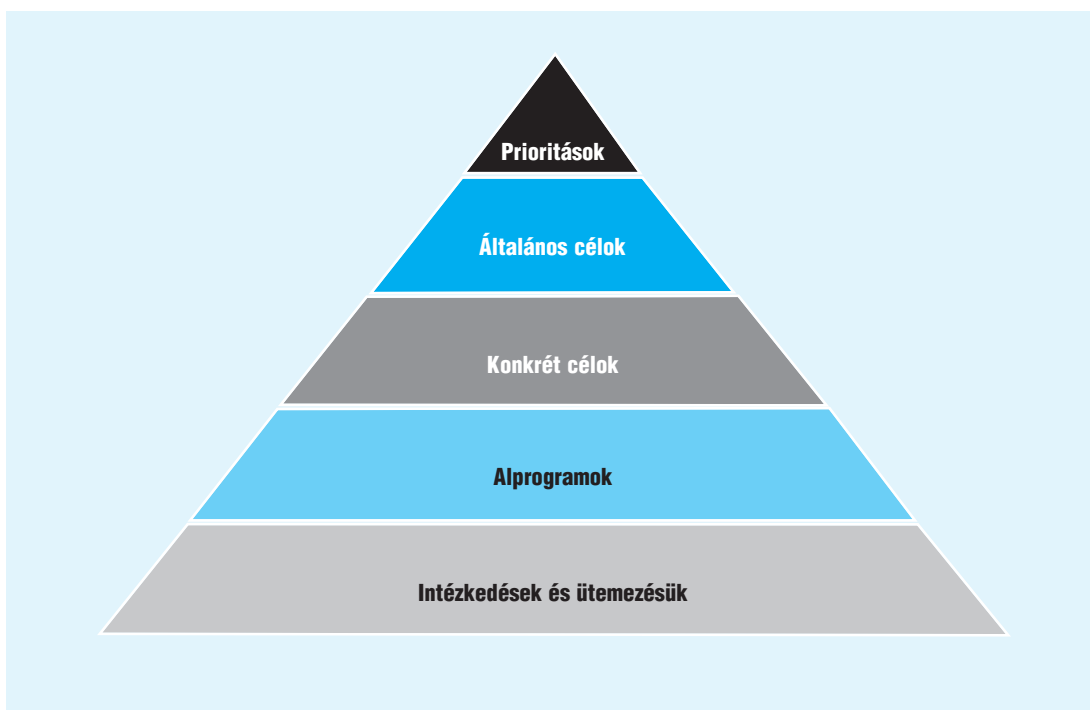
A megye kilenc statisztikai kistérségi munkaszervezetének vezetőivel, munkatársaival folytatott mélyinterjúk vizsgálatok alapján a következő megállapítások fogalmazhatók meg.

A stratégiaalkotás elvei és módszerei

A statisztikai kistérségek munkaszervezetei 2004-től elsősorban abban voltak érdekelték, hogy munkaszervezeti struktúrájukat kialakítsák, a velük szemben támasztott követelményeknek (társulási szerződésbe foglalt) megfeleljenek. A kistérségi munkaszervezeti struktúrát 2007 szeptemberében szervezték át. Az ezt megelőző időszakot belső feszültségekkel telttnek minősítette mind a Keszthelyi, mind a Hévízi kistérség képviselője. Szerencsésnek tartották a megyében a meghatározó erőpozícióval rendelkező városok (Keszthely és Hévíz) külön kistérségbe történő szétválását.

A projektek tervezése során szinte minden kistérség megalapozott tervezést folytat, a stratégiaalkotás során a leginkább meghatározó módszereket alkalmazza: SWOT-analízis,¹¹ problémafa – célfa. A stratégiai programok időtávjá minden kistérségnél megegyezik az uniós költségvetési ciklussal. A stratégiai programhoz 6 kistérségben készült Kistérségi Integrált Projektcsoomag is. Az interjúválaszok alapján készített kistérségi stratégiaalkotás logikáját az 12. ábra szemlélteti.

KISTÉRSÉGEK STRATÉGIAALKOTÁSI LOGIKÁJA



Forrás: saját szerkesztés mélyinterjú válaszok alapján

A kistérségi szintű pályázati forrásbevonás kistérségi gyakorlata

A munkaszervezetek vezetői térségeik céljait a megye településszerkezetének – aprófalvas szerkezet – irányából közelítik. A megkérdezettek kiemelték, hogy a térség népességmegtartó erejének erősítését kívánják elérni a szociális ellátórendszer kiszélesítésével, az infrastruktúra-fejlesztéssel. A kistérségek a projektek generálására eltérő módszereket alkalmaznak, de ami közös az a munkaszervezet tagjainak kapcsolati tőkéje. Ezen a téren kiemelkedő Zalaszentgrót kistérségben a Zalai Falvakért Egyesület vezetőjének szerepe, valamint az elkötelezett polgármesterek bevonása a projektgenerálás folyamatába. A projektek tervezése során erős partnerségi együttműködést kezdeményeznek. A projektek generálása érdekében workshopokat, tájékoztatókat, tematikus konferenciákat tartanak az érintettek

bevonásával. Minden kistérség képviselője a projektek megvalósításának legfőbb korlátozó tényezőjének a forráshiányt jelölte meg. Saját erő hiányában a partnerségi együttműködések keretében új partnerek bevonásával próbálják a forráshiányt mérsékelni. A megvalósítandó projektekről a támogatási szempontok és a saját erő függvényében döntenek. A kisebb települések, falvak pályázati sikeressége elsősorban a helyi civil szerveződéseknek köszönhető. De annak a véleménynek is teret kell adni, amely az alacsony lélekszámú települések pályázati aktivitása kapcsán került megfogalmazásra. „A szomszéd várban van fejlesztés, legyen nekünk” elvvel írható le. Ez belső ellentétet szül a társulás munkájában. Véleményem szerint a stratégiai gondolkodás és a magas szintű szakmai ismeretek és erős partnerségi kapcsolatok az alapjai a térségek pályázati sikerességének.

A pályázók kérdőíves kutatásának eredménye

A 2004–2006 közötti időszakban a kiválasztott projektek 82 százalékát tették ki az egyfordulós projektek, míg a 2007–2010 közötti időszakban ez az arány csak 67 százalékos. A beruházás jellegű projektek mindkét időszakban 60 százalékos arányt képviselnek a vizsgálatban.

A pályázatok előlétele kérdéskör vizsgálata

A két időszak adatainak összehasonlító elemzése alapján a projektszemlélet témakörében a következő megállapításokat teszem.

▶ Az NFT időszakában a pályázók 71 százaléka, az ÚMFT időszakában 67 százaléka a pályázat készítése során állította össze azt a projekttervet, amely megfelelt a támogatási követelményeknek.

▶ A projekttervek jelenléte a beruházási típusú pályázatoknál gyakoribb. A két időszakban a vizsgált pályázatok számának együttesen 82,14 százaléka. A magas arány elsősorban a pályázati követelményeknek való megfeleléssel magyarázható.

▶ A projekttervek pályázati számhoz viszonyított értéke 31,46 százalék. Ez igen alacsonynak tekinthető. Véleményem szerint ez az alacsony érték igazolja, hogy hazánkban a projektszemlélet még nem terjedt el. Az első fejlesztési terv időszakában a projekttervvel rendelkező szervezetek tevékenységében az egy projektre jutó tervezési módszer értéke: 1,74. Az ÚMFT időszakában ez az érték kicsit javult, de nem éri el a kettőt.

▶ A két időszakban a projekttervezési módszerek száma növekedett. A növekedés 48,48 százalékos. Ez egyértelműen arra utal, hogy élenkülés tapasztalható a tervezési módszerek alkalmazása terén.

A pályázatkészítés folyamata kérdéskör elemzése

A pályázatok szakszerű elkészítése kulcsa a sikerességnek.

Kérdőíves kutatásommal azt igazoltam, hogy a vizsgált projekteknél a pályázók a tanulási folyamat eredményeként egyre inkább saját humán erőforrásaik kapacitásait használva önállóan vagy külső területi szakértők bevonásával készítik a pályázati dokumentációkat. A vizsgált pályázatok ilyen szempontú eredményeit a 13. ábra szemlélteti.

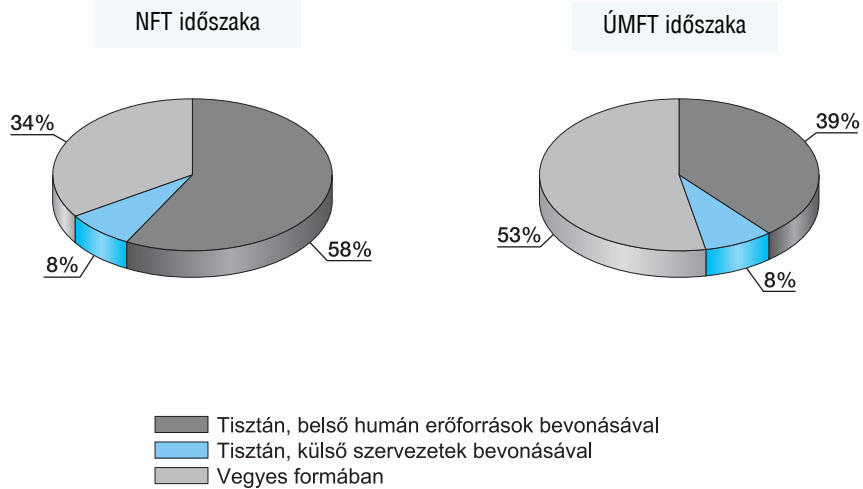
A vizsgálatom fontos eleme volt, hogy a pályázók véleménye alapján felmérjem, mely tényezők töltenek be fontos szerepet a pályázati döntés meghozatalában. A két időszak eredménye között eltérés alig tapasztalható, az értékeket a Pókháló-diagrammal (lásd 14. ábra) szemléltetem. Megállapítható, hogy a pályázók rendkívül racionálisan gondolkodtak, hiszen első helyre került a támogatási intenzitási érték mindkét időszakban. Az ábra jól szemlélteti, hogy az ÚMFT időszakában már nemcsak a pénzügyi támogatás fontos a szervezetek számára, hanem megjelennek a stratégiai szemlélet (célok illeszkedése) elemei is, valamint a hosszú távú gondolkodás is (fenntarthatóság). Arra következtetek, hogy a gazdasági szereplők szintjén – ha kismértékben is – fejlődött a projektszemlélet.

A pályázatkészítés véleményem szerint igen összetett feladat. Bizonyos pályázati intézkedések nemcsak a pályázati rendszerben való jártasságát várják el a pályázat készítőjétől, hanem a speciális szakterületi ismereteket is. A kutatásom alapján készített 3. táblázat teljes mértékben igazolja megállapításomat. Közgazdászként számomra a legszembetűnőbb elem, hogy a pályázók számára mindkét időszakban a pénzügyi folyamatokhoz kapcsolódó tervezés és számítás okozta a legnagyobb nehézséget.

A pályázati rendszer értékelése, véleménykifejtés

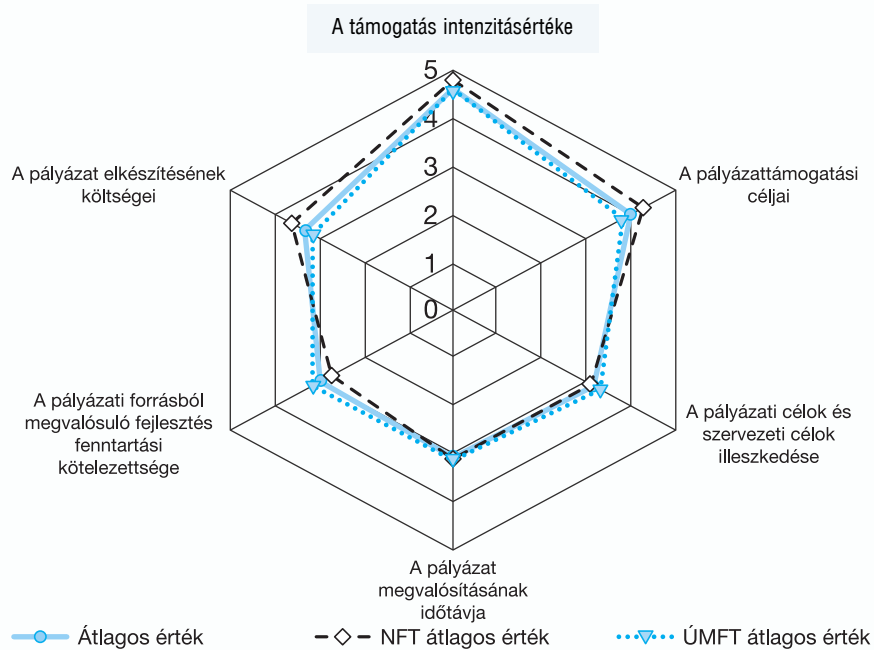
Nyílt kérdéssel vizsgáltam a pályázók pályázatkészítési tapasztalatait. A téma fontosságát abban látom, hogy a tapasztalatok a közremű-

A PÁLYÁZATOK KÉSZÍTÉSÉNEK ESETEI



Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás adatbázisa alapján

PÁLYÁZATI DÖNTÉS TÉNYEZŐI FONTOSSÁGI SZEMPONT ALAPJÁN



Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás adatbázisa alapján

A PÁLYÁZAT KÉSZÍTÉSE SORÁN A PÁLYÁZÓK SZÁMÁRA NEHÉZSÉGET OKOZÓ TÉNYEZŐK RANGSORA

Tényezők	NFT átlagos érték	Ranghely	ÚMFT átlagos érték	Ranghely
Adatlapon a projektösszegző adatok kitöltése	2,27	16.	2,12	16.
A pályázó adatainak kitöltése	2,13	17.	1,90	18.
A pályázó bemutatása	2,02	18.	1,96	17.
A projekt részletes bemutatása	2,36	15.	2,24	15.
A várt eredmények meghatározása	2,49	14.	2,43	14.
Az indikátorok megadása	3,49	5.	3,45	3.
A projekt célcsoportjának meghatározása	3,15	8.	3,29	5.
Tevékenységek ütemezése	2,97	9.	3,02	9.
A projekt költségvetésének összeállítása	3,51	4.	3,41	4.
Likviditási terv elkészítése	3,57	2.	3,59	2.
Pénzügyi számítások elkészítése	3,80	1.	3,80	1.
Kommunikációs terv elkészítése	2,70	13.	2,75	13.
Fenntarthatóság bemutatása	3,43	7.	3,20	6.
Esélyegyenlőségi szempontok kiválasztása	3,52	3.	3,06	8.
Fenntarthatósági szempontok kiválasztása	3,46	6.	3,14	7.
Nyilatkozatok biztosítása	2,73	12.	2,92	10.
Tanulmányok elkészítése	2,79	11.	2,78	12.

Forrás: saját szerkesztős a kérdőíves kutatás adatbázisa alapján

ködő és irányító szervek számára jelentenek fontos információkat a rendszer továbbfejlesztése kapcsán. A 4. táblázat adatai alapján összességében megállapítható, hogy a pályázati rendszer működésének tapasztalatai teljes mértékben magukban hordozzák az irányító hatósági szintek tanulási folyamatának elemeit. A szabályozottság, a humán erőforrások felkészültsége kiemelten fontos a jövőben. A kiszámíthatóság alapja a tervezésnek, generáló elemévé kell lennie a jövőbeni projekteknek, pályázatoknak. Vizsgálatom fontos tényezője volt annak feltérképezése, hogy a pályázóknak vannak-e jövőre irányuló, fejlesztést célzó ötletei, rendelkeznek-e projekttervekkel. Az NFT időszakában a válaszadók 28,94 százaléka rendelkezett ötletekkel, amelyekhez 54,54 százalékból projektterv is társult. Az ÚMFT időszakában az ötletek aránya 33,33 százalékos, viszont itt sokkal magasabb a projekttervek aránya, értéke eléri a 70,58 szá-

zalékot. Következésképpen megállapítható, hogy a két időszak viszonyában a projekt-szemlélet fejlődésnek indult. Fontos kiemelni, hogy a válaszadók a jövőben olyan projekttervezési módszereket kívánnak alkalmazni, amelyek speciális ismereteket igényelnek.

KÖVETKEZTETÉSEK

Hazánkban a közigazgatás szerkezete átalakulás előtt áll. Az átalakítás során véleményem szerint fontos szempontként kell figyelembe venni azt a ténytet, hogy a területfejlesztés – mint kistérségi funkció – létjogosultsága vitathatatlan, eredményeit a gyakorlat igazolja. Az új közigazgatási struktúra lokális szintjének kialakítása során fontosnak tartom a következő szempontok figyelembevételét: területi, helyi hagyományok, településhálózat koordinációja, közigazgatási feladatok szervezése.

PÁLYÁZATKÉSZÍTÉSI TAPASZTALATOK OSZTÁLYOZÁSA A MEGKÉRDEZETEK VÁLASZAI ALAPJÁN

Pozitív tapasztalatok	Negatív tapasztalatok
<ul style="list-style-type: none"> • EMIR pályázatkitöltő program • Gyakori Kérdések szolgáltatás működtetése • Zöld szám működtetése • 2007-től ismert időterve az intézkedéseknek • Egységes dokumentumszerkezet • Nyilvános értékelési szempontrendszer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiányos, a pályázati időszakban többször módosított pályázati felhívások, • 2004–2006 között a pályázati felhívások gyakori módosítása, • Nem egyértelmű elszámolható költség magyarázata, • Elszámolható költségek és számviteli szabályok ellentmondása, • Felhívás megjelenése és a pályázat benyújtása között rövid pályázati határidő, • Pályázatkitöltő program benyújtás előtti változtatása, • Költséges tanulmányok benyújtási feltételként való kezelése, • Elhúzódozó támogatási döntés, • Közreműködő szervezetek munkatársainak eltérő tájékoztatása, • Önrész igazolásának bonyolultsága

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás adatbázisa alapján

Zala megye aprófalvas településszerkezetét domborzati, éghajlati viszonyok határozták meg. A térségek társadalmi gazdasági folyamatait leíró mutatók vizsgálata során megállapítható, hogy a népességszám, a korösszetétel az infrastrukturális ellátottság, a foglalkoztatási és jövedelmi viszonyok alapján a kistérségek között jelentős mértékű fejlettségbeli különbségek mutathatók ki.

Napjainkban a területfejlesztési támogatások elemeit a nemzeti és uniós támogatások jelentik. A nemzeti támogatások alapvetően az uniós támogatásokat kiegészítve komplementer módon szolgálják a fejlesztési célok elérését. A jövőben területfejlesztés területén egy összehangoltabb, a térségi fejlettségbeli különbségeket jobban szem előtt tartó támogatásrendszer működtetése szükséges. Amely rendszer képes kezelni az aprófalvas szerkezetű megye térségi problémáit, nemcsak a nagyvárosok, városok szintjén generál projektszintű fejlesztéseket. Olyan rendszer működtetését tartom célszerűnek, amely elsősorban

beruházástípusú projektek megvalósulását támogatja, amelynek hatásaként a komplex mutatón belül az infrastrukturális mutatók értékei javulhatnak, ennek következtében a komplex mutató értéke is javulhat.

A megye kistérségek és a települések közötti különbségek a támogatás mértékét illetően jól mutatják azok abszorpciós képességét. A kistérségeken belül a nagyobb lélekszámú településekről több pályázatot nyújtottak be. Meglátásom szerint az aprófalvakban kevés az a potenciál, szakmai ismeret, amely képes lenne a fejlesztések generálására, azok megvalósítására. Ennek a problémának a megoldását egy felülről jövő innovációs mechanizmusban látom, amely épít a térségi adottságokra és kezeli azok problémáit, egyúttal mind a tervezései, mind a megvalósítási folyamatokba bevonja az érintetteket.

Primer kutatásom eredményeként megállapítható, hogy a megyében a kistérségek szintjén megvalósított projektek illeszkednek a térség társadalmi-gazdasági jellemzőihez. Ez az

eredmény visszaigazolja a tervezés sikerességét. Véleményem szerint ez a sikeresség csak korlátozottan értelmezhető, hiszen a rendelkezésre álló támogatási keretek értékéből megítélt támogatásokkal csak azok kétharmadát sikerült lekötni a megyében. Javaslatom szerint a jövőben nagyobb figyelmet kell fordítani a projektek generálására, a támogatásrendszerben a forráshiány problémáját több kétfordulós intézkedéssel célszerű kezelni.

Kutatásom eredményeként igazoltam, hogy a kistérségi stratégiai programok és ágazati dokumentumok tartalmi elemei igazolják a projektszemlélet érvényesülését kistérségi szinten. Véleményem szerint az EU-támogatásrendszer mechanizmusában alkalmazott projektciklus, menedzsmentmódszer jelentős mértékben hozzájárul hazánkban a projektszemlélet előtérbe kerülésének, a projekttervezési módszerek gyakorlatban való alkalmazásához a gazdasági szereplők szintjén.

A megye gazdasági szereplői körében végzett kutatásom eredményei alapján megállá-

pítható, hogy a pályázókat az uniós vissza nem térítendő támogatások forrásbevonása terén elsősorban az elnyerhető támogatási érték motiválta. Forrásbevonási döntéseiket leginkább a támogatásintenzitás értéke befolyásolta. A szervezetek a PCM-módszer alkalmazása terén „gyerekcipőben” járnak. A beruházás jellegű projektek kivételével csak kevés pályázó rendelkezik projekttervvel, az alkalmazható projekttervezési módszerek közül átlagosan két módszert alkalmaznak. Javaslatom szerint a jövőben szükségessé válhat a projekttervezés és a menedzsment területén képzések folytatása az eredményesebb uniós forrásfelhasználás érdekében. Megoldási alternatíva lehet egy tanácsadó rendszer felállítása, amely a jelenlegi gyakorlaton túl már nemcsak a regionális és kistérségi pályázatok megvalósításában nyújt segítséget a gazdasági szereplők számára, hanem térségi (kistérség vagy járás) szinten elérhetővé teszi a fejlesztési tervekben finanszírozott intézkedésekhez kapcsolódó projekttanácsadást.

JEGYZETEK

¹ EK – Európai Közösség

² NUTS – Nomenclature des unités territoriales statistiques, azaz Területi Statisztikai Egységek Nomenklatúrája

³ Abszorpciós képesség – azt mutatja meg, hogy egy ország vagy szervezet mennyi támogatást tud fogadni és hatékonyan felhasználni.

⁴ NFT – Nemzeti Fejlesztési Terv, ÚMFT–Új Magyarország Fejlesztési Terv

⁵ NYDOP – Nyugat-Dunántúli Operatív Program

⁶ ROP – Regionális Operatív Program

⁷ AVOP – Agrár és Vidékfejlesztés Operatív Program

⁸ KÖZOP – Közlekedés Operatív Program

⁹ HEFOP – Humán Erőforrás Operatív Program

¹⁰ TÁMOP – Társadalmi Megújulás Operatív Program

¹¹ SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek

IRODALOM

- ANVAR M. – GUBICZA K. – TÓTH A. (2009): *Projektmenedzsment – Pályázati projektek*. Szókratész Külgazdasági Akadémia. Budapest, 118–121. oldal
- BRANTMÜLLER J. – BAKSA J. (2009). Nemcsak aján-dék mutathat jól csomagban: programcsomag alapú fejlesztési rendszerek. (Tanulmány) *Falu város régió*. 2009/3. szám. 95–100. oldal
- CSATÁRI B. (2005): Kistérségeknek kistérségekről. *Dunaholding City Menedzser Kft.* Budapest, 11–15. oldal
- EGYED K. (2009): A kistérségek kialakulása, kialakítá-sa hazánkban NUTS 4, újabban LAU 1 szint az Eu-rópai Unióban. *Területi Statisztika*. 12. évf. 1. szám. 19–39. oldal
- HORVÁTH GY. – SZALÓ P. (2003): Területfejlesztés és régiók Regionális politika, strukturális eszközök koordinációja. *Európai Füzetek* 11. Budapest, 1–28. oldal
- IVÁN G. (2007): *Bevezetés az Európai Unió költségve-tésébe*. Osiris Kiadó. Budapest, 157. oldal, 196–205. oldal
- KENGYEL Á. (2007): Európai uniós források a 2007–2013 közötti időszakban. *CEO* 2007/1. 14–23. oldal
- KELLERMANN É. – KÖVÁGÓ Z. – OROVA M. – ZÖLD-N. V. (2006): Az uniós pályázatok készítésé-nek módszertana. *Magyar Hivatalos Közlönykiadó*. III. fejezet/87–121. oldal
- MÁRTON GY. (2008): Településhálózati jellemzők megjelenése a dél-dunántúli fejlesztési programokban. www.vati.hu/files/ahredtUploads/static/fvr_2008_3/cikk_08.html Letöltés dátuma: 2010. május 6.
- PAP N. (2007): *Kistérségfejlesztés*. Alexandra Kiadó. Pécs, 11. oldal, 27. oldal, 43. oldal, 44. oldal
- PATAKI B. – SEBESTYÉN Z. – PÁDÁR K. (2009): A projektmenedzsment és a változásmenedzsment szerepelméleteinek összehasonlító elemzése. <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/103485.pdf>, 4. p., Letöl-tés dátuma: 2011. augusztus 1.
- PISKÓTI I. (2009): Desztináció-menedzsment lépés-ről-lépésre. Térségi desztináció menedzsment.ppt. Letöltés dátuma: 2011. szeptember 6.
- SAJTOS L. – MITEV A. (2007): *SPSS kutatási és adat-elemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó. Budapest, 11–21. oldal
- SZENTIRMAI R. (2007): *Projektirányítás Microsoft Office Projekt 2007 segítségével*. Jedlik Oktatási Stúdió. Budapest, 14. oldal
- SZÖRÉNYINÉ K. I. (2002): A kistérségi szint megje-lenése a terület- és foglalkoztatáspolitikában. *Országos Foglalkoztatási Közalapítvány*. Budapest, 1–91. oldal
- VARGA I. (2008): Agglomerációk és kistérségek a nagyvárosok vonzáskörzetében. *Területi Statisztika*. 11. (48) évfolyam 4. szám, 431–444. oldal
- VÖRÖS M. L. (2004): Versenyképes projektek és pá-lyázatok. *TRI-MESTER Bt.* Tatabánya, 41. oldal, 45. oldal
- CEC, 2000. Working Paper 3. 8. p.
- CEC, 2002. Project Cycle Management (PCM) Handbook. Europe AID Co-operation Office. General Affairs. Evaluation. March 2002. Version 2.0.
- Council Regulation No 1059/2003.
- EC [European Communities] 1999. Regions – Nomenclature of territorial units for statistics (NUTS). Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

International Center for Economic Growth Európai Központ, 2005. A Támogatások felhasználásának rendszere és a költségvetés/NFH-Abszorpció tanulmány.pdf (továbbképzési anyag)

OECD (2009): Implementation guidelines on evaluation and capacity building for the local and micro regional level in Hungary. <http://www.oecd.org/dataoecd/27/5/42748793.pdf> Letöltés dátuma: 2012. június 21. 10. p.

1996. évi XXI. Törvény a területfejlesztésről és területrendezésről 5. §, 10. §, 6 §, 27. §,

311/2007. (XI.17) kormányrendelet a kedvezményezett térségek besorolásáról

2007. évi CVII. törvény a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról szóló 2004. évi CVII. törvény módosításáról