

**HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBSEGEK A PÁLYÁZATI PROJEKTEK
SIKERÉBEN - AZ AUSZTRIA-MAGYARORSZÁG HATÁRON
ÁTNYÚLÓ EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROGRAM SIKERVIZSGÁLATA**
**SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THE SUCCESS OF THE
TENDER PROJECTS – THE SUCCESS ANALYSIS OF THE PROJECTS
IMPLEMENTED IN THE AUSTRIA-HUNGARY CROSS-BORDER
PROGRAM**

**Nikoletta KASZÁS^a, Zoltán BIRKNER^b, Kornél NÉMETH^b, Tamás
KOVÁCS^a**

^a University of Pannonia, Faculty of Business and Economics, Doctoral School of Management Sciences and Business Administration, 18. Zrínyi utca, Nagykanizsa, H-8800, phone: +36 30 473 50 11, +36 93 502 914, e-mail: kaszas.nikoletta@uni-pen.hu, kovacs.tamas@szabadics.hu

^b Nagykanizsa Campus of the University of Pannonia, 18. Zrínyi utca, Nagykanizsa, H-8800, Phone: +36 93 502 901, +36 93 502 916, e-mail: birkner.zoltan@uni-pen.hu, nemeth.kornel@nagykanizsa.hu

Cite this article: Kaszás, N., Birkner, Z., Németh, K., Kovács, T. (2016). Hasonlóságok és különbségek a pályázati projektek sikerében - az Ausztria-Magyarország határon átnyúló együttműködési program sikervizsgálata. *Deturope*, 8, 1: 61-77

Abstract

Az 1990-es évektől kezdődően az Európai Unió mind nagyobb figyelmet fordított a határon átnyúló fejlesztések támogatására. A határon átnyúló együttműködések Magyarországon is kiemelkedő jelentőségűek, hiszen az országhatárok hossza viszonylag nagy, a magyar lakosság jelentős része él határmenti régióban (Horváth, 2002). A kutatásunk fókuszában az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program keretében 2007 és 2013 között megvalósított pályázati projektek siker vizsgálata áll. A határtérség és a határon átnyúló pályázati programok speciális jellemzőinek rövid bemutatása után célunk volt azon tényezők feltárása, amelyeken keresztül az egyes pályázati projektek sikere mérhetővé válik. Empirikus kutatásunkra alapozva megállapítottuk, hogy a vizsgált programban 2007 és 2013 között megvalósított pályázati projektek sikerét az idő, a projekt menedzsment sikere valamint a projekt célcsoportjainak elégedettségén keresztül mérhetjük. Megvizsgáltuk továbbá azt is, hogy ezen sikertényezők alapján a vizsgált szervezetek milyen arányban tekinthetők sikeresnek, s milyen csoportok, klaszterek hozhatók létre.

Kulcsszavak: projekt siker, Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013, pályázati projekt

Abstract

Since the 1990s the European Union has paid more and more attention to subsidising cross-border developments. Cross-border co-operations are of outstanding importance since the length of the state border is comparatively large and a significant part of the Hungarian inhabitants live in the border region (Horváth, 2002). In the course of our research we studied the success of projects in the frame of the Austria-Hungary Cross-border Cooperation Programme 2007-2013. After a brief introduction of the special characteristics of the border region and cross-border programs our aim was to explore the factors by which the success of the tender projects can be measured. Based on the empirical research we

conducted that the success of the projects in the studied program can be measured through the time factor, the project management success and the satisfaction of the target groups. We also examined in what proportion the studied organizations can be considered as successful based on these success factors; and what kind of groups, clusters can be developed from them.

Keywords: project success, Ausztia-Hungary Cross-border Cooperation Program 2007-2013, tender projects

BEVEZETÉS

Az általunk vizsgált magyar-osztrák határtérségben az Európai Unió integráló hatásának köszönhetően egyre inkább elmosódni látszik a határ jelentősége, ugyanakkor az elmúlt évtizedekben ez nem volt mindig így. Magyarország történelmére visszavezethető az a sajátosság, hogy a határmenti térség nem csak földrajzilag jelent elválasztódást, de kultúrákat és nemzeteket is elválaszt egymástól (Baranyai, 2007).

A határ menti régiókat gyakran periférikus helyzetűnek tekintik, hiszen földrajzilag valóban az egyes országok szélén, perifériáján helyezkednek el. Éger szerint a határmenti régiók legfontosabb jellemzői közé tartozik a jelentős munkanélküliség, a migráció az ország centrumának irányába, az erőteljesen marginalizálódott csoportok jelenléte, az ingázási kényszer, a foglalkoztatási szerkezet stagnálása és a lakásberuházások elmaradása (Éger, 2000). Érdekessége az általunk vizsgált osztrák és nyugat-magyarországi térségnek, hogy a tényezők talán kevésbé éreztetik hatásukat, hiszen alapvetően e régiók nem fejletlenek, de a legnagyobb problémát talán a kvalifikált munkaerő elvándorlása jelentheti. Molnárné Barna Katalin és munkatársai a vizsgálatukban kimutatták, hogy az Európai Unió támogatások nem feltétlenül a leghátrányosabb térségekhez, hanem inkább a „jó” projektekhez jutnak el (Molnárné et al., 2010, p. 124).

Mindemellett nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy a határmenti besorolás önmagában sem jelent feltétlenül hátrányt, hiszen épp a határmentiség hordoz magában megannyi együttműködési lehetőséget, aminek köszönhetően a határ szélén fekvő régiók gazdasági növekedést érhetnek el (Mackinder, 1996). Az Európai Unió által támogatott határon átnyúló együttműködés pl. egy ilyen lehetőséget rejt magában.

Be kell látnunk, hogy a határsávban fekvő települések lakóinak életszínvonala emelkedhet, ha sikerül bővíteni az országok, régiók közötti együttműködések kereteit (Fehérvölgyi, 2010, p. 29). A határon átnyúló pályázati projektek kifejezetten ezt a célt szolgálhatják, hiszen segíthetik e régiókat abban, hogy egymás komparatív előnyeit kombinálhassák (Hardi, 2000). Ezen megközelítést testesíti meg Schmitt és Egner határrégió definíciója is, amely szerint a határrégió „transznacionális interakció szomszédos régiók és szereplőik között egy közös élettér megőrzése, irányítása és fejlesztése érdekében (Schmitt-Egner, 1998, p. 61).

Határon átnyúló együttműködések Ausztria és Magyarország között

A határon átnyúló együttműködések Magyarországon is kiemelkedő jelentőségűek, hiszen az országhatárok hossza viszonylag nagy, a magyar lakosság jelentős része él határmenti régióban (Horváth, 2002). Ugyanakkor ezen együttműködések mégsem vetítik előre kétséget kizáróan a sikert, hiszen a környező országok sok esetben inkább felvevőpiacnak és nem partnerként tekintenek Magyarországra. Számos kutató (Aubert-Miszler, 2000; Hardi, 2004) arról számol be, hogy a kezdeti lelkesedést követően a legtöbb együttműködés alábbhagy. Ennek egyik oka lehet például a nem azonos kompetenciaszint: az együttműködő felek hatás- és felelősségi körének különbségeiből adódóan nehezen találják meg az adekvát választ egymás problémáira (Hardi, 2004).

Az 1990-es évektől kezdődően az Európai Unió mind nagyobb figyelmet fordított a határon átnyúló fejlesztések támogatására mind a saját külső határain, mind a leendő EU-tagországok határmenti térségeiben.

A Határon Átnyúló Együttműködés Phare programjai 1994-től kezdve biztosítottak pénzügyi támogatást azon kedvezményezett országoknak, melyek közvetlenül európai uniós tagországgal határosak. Ez volt tehát az első EU által kezdeményezett és finanszírozott program az osztrák-magyar határon, melynek elsődleges célja volt, hogy a határon átnyúló együttműködések támogatásával elősegítsék a határtérségek fejlődését. Az elmúlt években több határon átnyúló együttműködési programot is meghirdettek a két ország relációjában, így pl. a Phare CBC Ausztria-Magyarország programot (199-2006), a CREDO Phare programot a román, ukrán, szlovák és szlovén határon (1997-2000), a Szlovénia-Ausztria-Magyarország közötti háromoldalú határon átnyúló programokat (1995, 1996), a Szlovákia-Ausztria-Magyarország közötti háromoldalú határon átnyúló programokat (1995, 1996) és végül az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Programot (2007-től) (Forrás: A Magyarországi PHARE CBC programok eredményei 1995-2001, 2002

Az első Phare CBC (Cross-Border Cooperation) program Ausztria Uniós csatlakozásakor, 1995-ben indult el Magyarországon egy korábbi európai uniós kezdeményezés, az Interreg mintájára. A Phare program eleinte csak a magyar-osztrák határtérséget érintette, majd fokozatosan kiterjedt a magyar-román, a magyar-szlovák és a magyar-szlovén határszakaszokra (Phare CBC programok Európai uniós támogatások határon átnyúló együttműködések elősegítésére 2003 – 2006). Ausztria és Magyarország viszonylatában ezen programsorozatok első állomását a „Cross-border cooperation programme Austria-Hungary“ jelentette, majd 2007-től az „Austria-Hungary European Territorial Cooperation“ program említhető.

Az Európai Területi Együttműködés az általunk vizsgált időszakban (2007-2013) kiemelt szerepet kapott, az Európai Unió regionális politikájának önálló célkitűzésévé vált, ezáltal két vagy több ország, a határon átnyúló térségek együttműködése még hangsúlyosabb szerephez jutott. E programok speciális jellemzője, hogy nem nemzeti programok és prioritások kerülnek meghatározásra, hanem összehangolt, közös témákat határoznak meg (Péter, 2015, p. 8, p. 146).

Köszönhetően annak, hogy „az európai társadalom öregedésével járó gazdasági, társadalmi, demográfiai kihívások az elmúlt évtizedekben az érdeklődés középpontjába kerültek“ (Molnár – Koczor-Keul, 2013, p. 40) az általunk vizsgált program is e céltűzés mentén két fő prioritást fogalmazott meg, melyeken belül számos fejlesztendő terület található:

- 1. Innováció, integráció és versenyképesség: a régió gazdasági versenyképességének erősítését támogatja a vállalkozók, az innováció, a kutatás és fejlesztés, az emberi erőforrások, a turizmus valamint a hálózati együttműködések és a klaszterek finanszírozásával.
- 2. Fenntartható fejlődés és elérhetőség: a környezetvédelem, szociális igazságosság és összetartás, gazdasági fellendülés és fenntartható fejlődés aktív támogatásához járul hozzá a programrégióban. Az öko - mobilitás, közlekedés terén megvalósuló projektek javítják a belső és külső elérhetőséget, amely általánosságban is fontos feltétele a gazdasági fejlődésnek. A fenntartható gazdasági fejlődés, a fizikai környezet és a természet védelme, valamint a társadalmi keretfeltételek és hálózatok fejlesztése terén nyújtott támogatások előmozdítják a tudás és az innováció hatékony hasznosítását (www.at-hu.net, 2015).

A potenciális pályázók e prioritások mentén állíthatták össze projekt javaslatukat és pályázhattak. Az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Programot, az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) forrásaiból finanszírozták. Az EU 2007 és 2013 között mintegy 82 millió EUR forrást bocsátott rendelkezésre. A technikai segítségnyújtásra és végrehajtásra szánt összegekkel együtt a program teljes költségvetése mintegy 101 millió EUR volt.

A projektek 85%-os uniós támogatásban részesültek, melyhez 10% hazai társfinanszírozás és 5% önerő társult.

A célterület összesen nyolc, NUTS besorolás szerinti III-as kategóriájú régiót foglalt magába: Bécs; Alsó-Ausztria; Észak-, Közép- és Dél-Burgenland; Győr-Moson-Sopron megye; Vas megye; Zala megye. Ezt egészítik ki a központi célterülettel határos területek: Alsó-Ausztria déli része és Kelet-Stájerország.

Pályázatot nyújthattak be közintézmények és a közintézményekkel azonos elbírálás alá eső intézmények; non-profit szervezetek; egyéb intézmények, amelyek közérdekű tevékenységet folytatnak. Ennek megfelelően más határon átnyúló programhoz hasonlóan a pályázók köréhez tartoztak a különböző állami, tartományi illetve megyei szervek; önkormányzatok; egyetemek; a többségében közintézmények által finanszírozott és ellenőrzött létesítmények; a közhasznú non-profit szervezetek és egyesületek. Ezen intézmények sem bújhatnak ki ugyanakkor az őket körülölelő gazdasági helyzet nehézségei alól. Bár a pályázatok nagyon jó lehetőségeket kínálnak a szervezetek fejlődésére, de ugyanakkor mind a munkáltatókra és a munkavállalókra is súlyos gazdasági terhek nehezednek a tőkehiány, a munkanélküliség fenyegetése, a kényszerűen magas társadalombiztosítási és adóterhek miatt (Péter et al., 2013, p. 57). Ezek pedig megnehezítették a pályázatok előfinanszírozását is.

A fenti szervezetek kizárólag konzorcium keretében nyújthattak be pályázatot, ahol legalább egy osztrák és egy magyar szervezet jelen volt partnerként. A vezető partner elvnek megfelelően a partnerek egyike koordinálta a projekt kialakítását, a pályázat benyújtását, a projekt lebonyolítását és projektszintű menedzselését.

Az AT-HU program 2007-2013-as időszaka során összesen 87 projekt nyert támogatást, ami 358 projekt partnert jelentett.

Ahogy az 1. táblázat mutatja, a legnépszerűbb tevékenységi terület „A természeti erőforrások menedzsmentjének javítása” volt, melyben összesen 24 projektet támogattak 26.714.578 EUR értékben. Ezt követte „A gazdasági együttműködés támogatása” tevékenységi terület több mint 18 millió EUR-s támogatással.

1. táblázat Az AT-HU programban 2007 és 2013 között támogatott projektek adatai

Prioritások és tevékenységi területek	Támogatott projektek száma (db)	ERFA támogatás összege (EUR)
1.1. A gazdasági együttműködés támogatása	22	18 130 241
1.2. A munkaerőpiac tartós bővülésének elősegítése	11	9 610 208
1.3. A szociális infrastruktúra és a közszolgáltatások minőségének biztosítása	8	6 326 498
2.1. Az ökomobilitás, a közlekedés és a regionális elérhetőség javítása	12	13 264 110
2.2. A határon átnyúló döntéshozatali rendszerek fejlesztése	10	6 982 251
2.3. A természeti erőforrások menedzsmentjének javítása	24	26 714 576
Összesen	87	81 027 884

Forrás: <http://www.at-hu.net>. 2015. július 13.

A támogatott projektek kapcsán a partnerség kötelezően ötéves fenntarthatósági kötelezettséget vállalt, vagyis a projekt legfontosabb eredményeit (pl. honlapot, kialakított szolgáltatást, közvetítő platformot) a projekt zárását követő öt éven belül tovább kellett működtetni.

CÉLKITŰZÉSEK ÉS MÓDSZERTAN

A kutatásunk során az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program keretében megvalósított pályázatok sikerét vizsgáltuk. Ennek megfelelően a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmazva célunk volt azon tényezők feltárása, amelyeken keresztül az egyes projektek sikere mérhető. Vizsgáltuk azt is, hogy ezen sikertényezők alapján a vizsgált szervezetek milyen arányban tekinthetők sikeresnek, s milyen sikerességi csoportok, klaszterek hozhatók létre.

A projektek sikerét vizsgáló elméletekre és modellekre támaszkodva a határon átnyúló pályázati projektek sikerét objektíven és szubjektíven megítélhető tényezőkön keresztül vizsgáltuk. A fentieken alapulva kiinduló hipotézisünk a következő volt: *az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Programban 2007 és 2013 között megvalósított pályázati projektek sikerét az idő, a költségek, a pályázó szervezet, a közreműködő hatóság valamint a projekt célcsoportjainak elégedettségén keresztül mérhetjük. Ezen kívül feltételeztük, hogy a vizsgált szervezetek csoportosíthatók ezen siker tényezők alapján, s a projektek legalább fele sikeresnek mondható ezen szempontok szerint.*

Kutatásunk során az átfogó szakirodalmi elemzésekre támaszkodva állítottuk össze kérdőívünket. Az empirikus kutatás a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek kérdőíves megkérdezésén alapult, az így nyert adatokat statisztikai és ökonometria elemzéseknek vetettük alá. Mivel az empirikus felmérés több országot érintett, ezért a kérdőív nem csak magyar, hanem német nyelven is elkészült. A magyar és német nyelvű elektronikus kérdőívek e-mailben kerültek kiküldésre a vizsgált programban nyertes partnerszervezetekhez.

A kérdőíves felmérés földrajzi területének lehatárolását a vizsgált program földrajzi korlátai adták, ugyanis az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program dokumentumaiban rögzítettek szerint a korábban is ismertetett megyék szervezetei pályázhattak. Magyar oldalon ez Zala, Vas és Győr-Moson-Sopron megyéket érintette, Ausztria területén belül pedig Bécs, Alsó-Ausztria valamint Észak-, Közép- és Dél-Burgenland érintett.

A kutatásunk során a teljes alapsokaság lekérdezésére törekedtünk, és valamennyi, elektronikus elérhetőséggel rendelkező, pályázatot megvalósító szervezet számára elküldtük a

kérdőívet. Az adatgyűjtés 2015 júliusától augusztus végéig tartott. A két országba tehát összesen 268 e-mailt küldtünk ki, ez 125 magyar és 143 osztrák projektmenedzsert érintett.

A kiküldött 268 kérdőívből összesen 79 értékelhető válasz született, melyek megoszlását a 2. táblázat mutatja. A mintegy 30%-os válaszadási arány meglátásunk szerint kielégítő egy szervezeteket vizsgáló kérdőív esetében. S bár a felmérés nem tekinthető teljesen reprezentatívnak, a teljes lekérdezésre való törekvés végett a levont következtetések helytállónak tekintjük az alapsokaságra vetítve is.

2. táblázat A vizsgált projektek és a válaszadók általános jellemzői

	alapsokaság	minta	válaszadási arány
Magyarország	125	41	32,80%
Ausztria	143	38	26,57%
Összesen	268	79	29,48%

A kérdőíves felmérés során nyert eredményeket elsőként az egyszerű statisztika módszereivel elemeztük.. „A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával, a TÁMOP 4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0006 azonosító számú - Ösztöndíj magyar és külföldi hallgatóknak és kutatóknak - A közszegi innovációs kutatóbázis és tudásközpont fejlesztése a Pannon Egyetem oktatási és kutatási hálózatának keretében valósult meg.”

EREDMÉNYEK

A kutatásunk fő fókusza volt annak feltárása, hogy az osztrák-magyar határon átnyúló projektet sikeresnek tekinthetők-e. Ennek érdekében öt fő kategóriában vizsgáltuk a sikerkritériumokat, s hasonlítottuk össze a két ország eredményességét.

A 3. táblázatban foglaltuk össze kérdőívünk első, projekt siker idő tényezőjére vonatkozó fejezetét.

3. táblázat A projekt siker idő tényezőjének értékelése országonként

A szervezetben az egyes projekt tevékenységek határidőit betartották, azokat a pályázatban adott trimeszter végéig elvégezték.					
	<i>esetenként több mint 5 hónapos késéssel</i>	<i>esetenként 3-4 hónapos késéssel</i>	<i>esetenként 1-2 hónapos késéssel</i>	<i>legfeljebb 1 hónapos késéssel</i>	<i>minden tevékenység időben megvalósult</i>
magyar	14,6%	9,8%	17,1%	22,0%	36,6%
osztrák	10,5%	13,2%	28,9%	10,5%	36,8%

3. táblázat (folytatás)

A projekt zárása időben történt, halasztási kérelem és hosszabbítás nélkül.					
	<i>több mint 6 hónappal a tervezett zárás után</i>	<i>4-5 hónappal a tervezett zárás után</i>	<i>2-3 hónappal a tervezett zárás után</i>	<i>1 hónappal a tervezett zárás után</i>	<i>a tervek szerint időben zárult</i>
magyar osztrák	17,1%	12,2%	14,6%	14,6%	41,5%
	21,1%	21,1%	7,9%	13,2%	36,8%
A jelentéstételi és hiánypótlási határidőket sikerült betartani.					
	<i>jellemzően 4 vagy több hetes késéssel</i>	<i>jellemzően 3 hetes késéssel</i>	<i>jellemzően 2 hetes késéssel</i>	<i>jellemzően 1 hetes késéssel</i>	<i>mindent időben benyújtottak</i>
magyar osztrák	2,4%	0,0%	9,8%	12,2%	75,6%
	10,5%	7,9%	15,8%	7,9%	57,9%

Itt látható, hogy az egyes projekttevékenységek mind a magyar, mind az osztrák szervezetek 36%-ánál időben befejeződtek, számos esetben fordult elő azonban – akár 5 hónapos – késés. A projektek zárása kapcsán is egyfajta sikertelenséget tapasztalhatunk, hiszen a vizsgált magyar szervezetek 58,5%-a, az osztrák szervezeteknek pedig 63,2%-a esetében nem zárult le a projekt a tervezett időben. A pályázati konstrukció lehetővé teszi ugyan a projektek meghosszabbítását, ugyanakkor ez az eredmény mindenképp az elégtelen tervezést vagy a hanyag megvalósítást feltételezi. A jelentések és a hiánypótlások időbeli benyújtása kapcsán a magyar szervezetek teljesítettek jobban, itt ugyanis a vizsgált szervezetek háromnegyede mindent időben benyújtott, míg az ausztriai szervezeteknél ez az arány csak 57,9%. Látható, hogy az utóbbi országban nem ritka az akár négy hetes késés sem.

Az időtényező tekintetében tehát elmondhatjuk, hogy a vizsgált szervezeteknek csak egy kisebb része nevezhető sikeresnek, jelentősek a késések és csúszások a projekt megvalósítása és a jelentések összeállítása során. Különösen igaz ez az önkormányzatoknál, felsőoktatási intézményeknél, hiszen ezen szervezetekben tipikusan jelentős a bürokrácia és hosszú a szolgáltatási út. Ez pedig megnehezíti a projektek működését és szervezését is, ez mindenképp fejlesztendő terület.

A projektek költségvetésének alakulását illetően hasonló eredményt kaptunk. A válaszadóink 57-58%-a volt képes lehívni a rendelkezésre álló támogatási összeg 95-100%-át, a többiek esetében több tíz- százezer EUR felhasználása elmaradt.

Az el nem számolható vagy elutasított költségtételek tekintetében a magyar válaszadók egyértelműen sikeresebbek volt, hiszen mintegy 90%-uk esetében kevesebb, mint 1.000 EUR ilyen tétel fordult elő. Szemben az osztrák válaszadókkal, akiknek egyharmada (31,6%) több mint 4.000 EUR-nyi el nem fogadott költségről számolt be. A megkapott támogatás visszafizetésére azonban jóval több példa található a magyar oldalon (a válaszadók 36,6%-a).

Az elutasított költségek összege és a támogatás visszafizetése között összefüggés mutatható ki, mely talán azzal magyarázható, hogy a magyar oldalon az első szintű ellenőrzés során több olyan költségterv is elfogadásra került, ami a másodszintű ellenőrzés során jogtalanak bizonyult, így az adott feladatra megadott támogatást a pályázó kénytelen volt visszafizetni. Végül a költségátcsoportosításokat vizsgálva látható, hogy számos esetben fordult elő eltérés az eredeti költségtervtől, amely szintén a nem elégséges tervezéssel vagy a környezeti feltételek túlzott változásával magyarázható. Összességében azt tapasztaltuk, hogy a költségkeretek betartása, mint projekt siker tényező kapcsán is fejlődniük kell a szervezeteknek.

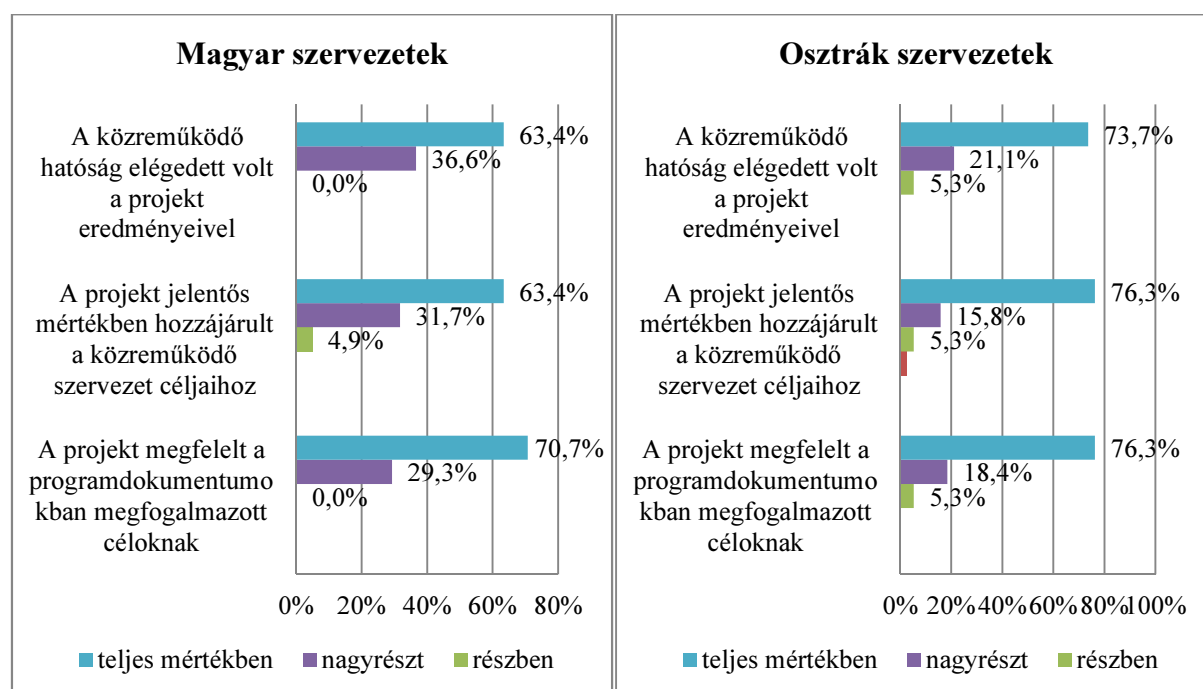
4. táblázat A projekt siker költség tényezőjének értékelése országonként

Milyen mértékben sikerült az elnyert és rendelkezésre álló támogatást mértékben felhasználni (partneri szinten).					
	<i>a támogatás kevesebb, mint 80%-át</i>	<i>a támogatás 80-84%-át</i>	<i>a támogatás 85-89%-át</i>	<i>a támogatás 90-94%-át</i>	<i>a támogatás 95-100%-át</i>
magyar	4,9%	4,9%	4,9%	26,8%	58,5%
osztrák	2,6%	13,2%	5,3%	21,1%	57,9%
Mekkora volt az elutasított, vagy el nem számolható költségek mértéke az egyes jelentések során a teljes projekt átlagában nézve.					
	<i>több mint 4.000 EUR</i>	<i>3.001-4.000 EUR</i>	<i>2.001-3.000 EUR</i>	<i>1.001-2.000 EUR</i>	<i>kevesebb, mint 1.000 EUR</i>
magyar	0,0%	2,4%	0,0%	7,3%	90,2%
osztrák	31,6%	5,3%	13,2%	18,4%	31,6%
Volt-e példa arra, hogy támogatást kelljen visszafizetni?					
	<i>igen, több mint 3.000 EUR-t</i>	<i>igen, 2.001-3.000 EUR-t</i>	<i>igen, 1.001-2.000 EUR-t</i>	<i>igen, kevesebb, mint 1.000 EUR -t</i>	<i>nem fordult elő</i>
magyar	7,3%	4,9%	2,4%	22,0%	63,4%
osztrák	7,9%	0,0%	2,6%	7,9%	81,6%
Volt-e példa arra a projekt során költségátcsoportosítást kelljen kérelmezni?					
	<i>igen, több mint 10.000 EUR-t</i>	<i>igen, támogatási szerződés módosítással (több mint 5.000 EUR)</i>	<i>igen, egyéb típusú módosítással (kevesebb, mint 5.000 EUR)</i>	<i>igen, kisebb módosítások voltak (max. 2.000 EUR)</i>	<i>nem fordult elő</i>
magyar	24,4%	9,8%	24,4%	34,1%	7,3%
osztrák	60,5%	10,5%	15,8%	7,9%	5,3%

A pályázó szervezet elégedettsége dimenzióban jóval kisebb eltérésekkel találkozhatunk a két ország esetében. Mindkét ország válaszadóinak 76-78%-a szerint a projekt elérte a kitűzött célját, megvalósította a legfontosabb kimeneteit. Hasonlóképpen a szervezetek 80-84%-ának saját meglátása szerint az indikátorok teljesítése is közel maximálisan sikerült a projekt kivitelezése során. Végül az egyes projekttevékenységek teljesülését illetően is hasonló eredmények születtek, a válaszadók 78-82%-a szerint 95-100%-osan meg tudták valósítani ezen vállalt feladatokat.

A közreműködő szervezetek elégedettségét illetően az 1. ábrán látjuk, hogy a hatóságok valószínűleg nagyobb megelégedettséget mutattak a projekt eredményeit illetően az osztrák szervezeteknél, hiszen mindhárom vizsgált kérdés tekintetében az osztrák válaszok erről tesznek tanúságot. A közreműködő szervezetek elégedettségéhez elengedhetetlen a projektek programdokumentumokhoz való illeszkedése. Feltételezhetjük, hogy az ábrán látható eredmény az osztrák szervezetek jobb tervezési és kapcsolattartási képességeinek köszönhető. A projektfeladatok és célkitűzések meghatározásánál ugyanis kifejezetten szem előtt kellett tartani az Európai Unió célkitűzéseket, ezekhez illeszkedő projekt javaslatot kellett összeállítani és benyújtani. Mindemellett a közreműködő szervezettel való kapcsolattartás, a felmerülő problémás helyzetek és nem egyértelmű szituációk kezelésében is nagy segítséget adhatnak ezen intézmények. Magyar oldalon sokkal kevésbé volt jellemző a napi szintű kapcsolattartás a közreműködő hatóságokkal, a magyar partnerek elsősorban a hiánypótlások tisztázásának idején keresik fel őket.

1. ábra A projekt siker közreműködő szervezetek elégedettség tényezőjének értékelése országonként



Észrevehető, hogy a pályázati projekteket megvalósító szervezetek képesek önkritikát gyakorolni, s belátni, hogy az általuk kivitelezett projekt adott esetben csak részben járult hozzá a közreműködő szervezet céljaihoz, vagy épp csak részben tett eleget a programdokumentumokban foglaltaknak.

Végül a projekt célcsoportjainak elégedettségét, mint siker tényezőt vizsgáltuk.

Ezen vizsgálat során megállapítottuk, hogy jelentős sikertelenség mutatkozik a projektekben. A szervezetek saját bevallása szerint is csak a megcélzott célcsoport mintegy felét tudták elérni valamilyen disszeminációs eszközzel vagy programmal, s a célcsoport képviselőinek elégedettsége is hogy kívánni valót maga után. Jelentős elmaradás mutatkozik abban is, hogy a megszólítani kívánt személyek, szervezetek mintegy fele vett részt az őket megcélzó, nekik szóló eseményeiken.

5. táblázat A projekt siker célcsoport elégedettségi tényezőjének értékelése országonként

Milyen mértékben tudták elérni a projekt célcsoportjait?					
	<i>kevesebb, mint 60%-ban</i>	<i>60-69%-ban</i>	<i>70-79%-ban</i>	<i>80-89%-ban</i>	<i>90-100%-ban</i>
magyar	0,0%	0,0%	12,2%	36,6%	51,2%
osztrák	0,0%	0,0%	2,6%	42,1%	55,3%
Mennyire voltak elégedettek a projekt célcsoportjainak képviselői a projekt eredményeivel, számukra nyújtott előnyeivel?					
	<i>egyáltalán nem</i>	<i>kis mértékben</i>	<i>részben</i>	<i>nagy részt</i>	<i>teljes mértékben</i>
magyar	2,4%	4,9%	22,0%	29,3%	41,5%
osztrák	0,0%	0,0%	7,9%	39,5%	52,6%
Milyen arányban képviseltették magukat a projekt célcsoportjainak tagjai a nekik szóló projektrendezvényeken?					
	<i>kevesebb, mint 60%-ban</i>	<i>60-69%-ban</i>	<i>70-79%-ban</i>	<i>80-89%-ban</i>	<i>90-100%-ban</i>
magyar	0,0%	0,0%	2,4%	43,9%	53,7%
osztrák	0,0%	0,0%	13,2%	36,8%	50,0%

HIPOTÉZIS-ELLENŐRZÉS

Az egyszerű statisztikai módszerekkel kapott eredmények alapján is látható, hogy számos projekt esetében komoly sikertelenségről beszélhetünk. Ennek további elemzése érdekében a kérdőívben szereplő 16 sikerre vonatkozó változót faktorelemzés segítségével

adatredukciónak vetettük alá, s az eredetileg feltételezett és vizsgált 5 dimenzió helyett a 2. ábrán látható három tényező meglepte bizonyult szignifikánsnak 0,666 KMO érték és 57,083% magyarázott varianciával. A következőkben tehát ezen három tényező alapján mértük a projektek sikerét.

2. ábra A létrejött projekt siker faktorok

Célcsoport faktor	Projekt menedzsment siker	Idő faktor
<ul style="list-style-type: none"> • A projekt célcsoportjainak elérési mértéke • A projekt célcsoportjainak elégedettsége a projekt eredményeivel, számukra nyújtott előnyeivel • A projekt célcsoportjainak részvételi aránya a nekik szóló projekt rendezvényeken 	<ul style="list-style-type: none"> • A vállalt indikátorok elérésének mértéke <ul style="list-style-type: none"> • A projekt-tevékenységek teljesítésének mértéke • A projekt hozzájárulása a közreműködő szervezet céljaihoz 	<ul style="list-style-type: none"> • A szervezetben az egyes projekt tevékenységek határidőit betartották, azokat a pályázatban adott trimeszter végéig elvégezték • A projekt zárása időben történt, halasztási kérelem és hosszabbítás nélkül

Az adatredukció segítségével kialakított, 2. ábrán szereplő három faktor abban is segített, hogy ezek alapján csoportokba soroljuk a 79 megkérdezett szervezetet illetve projektet a sikerességük szempontjából.

Annak érdekében tehát, hogy megállapítsuk, mennyi projekt nevezhető sikeresnek a vizsgált határtérségben, továbbá hogy a sikertelenséggel küzdő szervezetek számára javaslatokat tudunk megfogalmazni, klaszterelemzést végeztünk az egyes szervezetek körében. Célunk az volt, hogy a csoportokon belül a legkisebb, az egyes csoportok között viszont a legnagyobb különbséggel tudjunk klasztereket létrehozni.

Ennek eredményeként négy csoport alakult ki, melyek a következő jellemzőkkel bírnak:

- projekt menedzsment sikerre fókuszálók (16 szervezet): e szervezetekre jellemző, hogy a három sikerkritérium közül leginkább a projekt menedzsment feladatokra fókuszálnak, s itt az átlagtól valamivel magasabb sikert értek el. Az időtényező tekintetében és különösen a célcsoportok megszólításában viszont jelentős hátrányaik vannak, amelyeket mindenképp érdemes fejleszteni.
- projekt menedzsment feladatokkal küzdők (9 szervezet): e csoport tagjai átlagos mértékben nevezhetők sikeresnek a célcsoportok és az időfaktor területén, a

különböző projekt menedzsment feladatok (indikátorok, tevékenységek megvalósítása) kapcsán viszont lemaradásuk van.

- célcsoportra fókuszálók (21 szervezet): a projekt menedzsment feladatok kapcsán is átlag felett teljesítő szervezetek a siker tekintetében leginkább a célcsoportok elérése és megszólításában jeleskednek, ugyanakkor (talán épp emiatt) komoly problémát jelent számukra a különböző határidők betartása.
- időre fókuszáló sikeres szervezetek (33 szervezet): e 33 szervezet nevezhető leginkább sikeresnek a vizsgált határon átnyúló programban, hiszen mindhárom siker kritérium alapján átlag felett teljesítettek. Leginkább a projektek időtartamainak betartása terén jeleskednek.

Az első három klaszterbe sorolható szervezetek számára mindenképp célként kell kitűzni, hogy idővel a „sikeresek” klaszterébe kerüljenek.

Fejlesztési lehetőségeket fogalmazunk meg azon klasztertagok számára, akik a 2007-2013-as pályázati periódusban megvalósított projekteik kapcsán nem tudtak igazi sikert elérni az általunk meghatározott mutatók alapján.

A projekt menedzsment sikerre fókuszálók esetén nem könnyű megtalálni a megfelelő megoldást, hiszen a projektben vállalt feladatokat és indikátorokat alapvetően teljesítik ezen szervezetek. Problémáik többek között a határidők betartásával vannak, hiszen e klaszter tagjainak csaknem fele 11-50 főt mozgató önkormányzat. Ennek megfelelően javaslatként fogalmazható meg, hogy a projekt partneri jelentések benyújtása során számoljanak a projekt menedzserek az esetleges hosszabb elfogadási és aláírási folyamat időtávjával, ha az 5-8 napos átfutási idejű hiánypótlásoknál ez nem is megvalósítható. További megoldás lehet (amelyet néhány szervezet már alkalmazott is a 2007-2013-as időszakban) az aláírási jogkör alsóbb szintre delegálása, ezzel gyorsítva a folyamatot. A szervezeti struktúra némi változtatásával akár az is elérhető lehet, hogy ne kizárólag egy felelőse legyen a projekt partneri jelentések vagy hiánypótlások elkészítésének, így az esetleges szabadságolások vagy betegségek esetén sem fordulhatnak elő több napos csúszások. Hasonlóképp az aláírók személyének helyettesítése is egyfajta megoldás lehet.

Az előző klaszter kapcsán megfogalmazott javaslatok mind érvényesek lehetnek a projekt menedzsment feladatokkal küzdők csoport intézményei számára is. A fentiekén túl pedig a projekttevékenységek és folyamatok jobb megtervezése érdekében a különböző projekt menedzsment technikák alkalmazását javasoljuk, különös tekintettel az időtervező és logikai kapcsolatokat feltáró modulokra. Hasonló minikurzusokat akár a Közreműködő Szervezetek

is kezdeményezhetnek, hiszen ezen intézményeknek megvan a megfelelő tudása és eszköztára, amelyet átadhatnak a projekt partnerek számára is. Mindezekon túl a visszafogottabb és jobban megtervezett indikátor- és output-tervezést is fontosnak tartanám, hiszen sok esetben ezeket nem tudták teljesíteni a partnerek. Ezen elemek részletesebb bemutatása a pályázati formanyomtatványban akár már a benyújtott pályázatok elbírálásakor is előnyt jelenthet, hiszen mutatja a pályázó szakmai felkészültségét és realitásérzékét.

A célcsoportra fókuszálók esetében a probléma részben abból adódik, hogy nem megfelelően határozzák meg a projektjeik célcsoportjait, vagy nem megfelelő kommunikációs csatornákon próbálják elérni őket. Ennek javítására egyfajta projekt marketing szempontú fejlesztést javasolunk számukra. Elengedhetetlen a célcsoport felé történő nyitás, a külső fókusz erősítése. Meglátásunk szerint a projektek kezdetekor szükséges tisztázni, ki jelenti a célcsoportot, mi jellemzi őket, s a lehető legpontosabban meg kell határozni azon kommunikációs csatornákat, ahol elérhetőek. Mivel számos projekt esetében a publikum, egy adott település és környékének lakossága, egy-egy intézmény diákjai, hallgatói jelentik a célcsoportot, számukra olyan nyilvánossági elemeket kell tervezni, amik széleskörűen elérik őket. Ilyen lehet például a rádiós hirdetés, vagy a közösségi média alkalmazása. Más projekteknél a KKV szektor vagy épp a helyi termelők jelentik a célcsoportot. Ez esetben a szervezet kapcsolati hálójának kiterjesztése, fejlesztése szükséges. Tájékoztató szórólapokkal felhívhatjuk ugyan a célcsoport figyelmét a projektre, de rendkívül fontos a stakeholderek számára nyújtott előnyök hangsúlyozása ezen nyomdai termékeknél. A tapasztalatok azt mutatják, hogy sem a lakosságot, sem a vállalkozásokat nem érdeklik a projekt adatok és a partnerség bemutatása, arra sokkal inkább kíváncsiak, hogy számukra milyen hasznot hozhat a projekt. Ennek megfelelően a projekt kiadványoknak is sokkal inovatívabbnak és figyelemfelkeltőbbnek kell lenniük, s kevésbé sablonosnak.

ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásunk kezdetén a következő hipotézist fogalmaztuk meg: *Az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Programban 2007 és 2013 között megvalósított pályázati projektek sikerét az idő, a költségek, a pályázó szervezet elégedettsége, a közreműködő hatóság elégedettsége valamint a projekt célcsoportjainak elégedettségén keresztül mérhetjük. Ezen kívül feltételeztük, hogy a vizsgált szervezetek csoportosíthatók ezen sikerfaktorok alapján, s a projektek legalább fele sikeresnek mondható ezen szempontok szerint.*

Az empirikus kutatásunk során az általunk feltételezett öt projekt siker dimenzióban megvizsgáltuk a magyar és osztrák szervezeteket, s jelentős sikertelenséget tapasztaltunk, különösen az időtényező és a célcsoportok elérése, megszólítása kapcsán. A siker megközelítések pontosítása érdekében faktorelemzést végeztünk, s az eredetileg feltételezett öt dimenzióból három bizonyult statisztikailag igazolhatónak. Megállapítottuk tehát, hogy a projekt siker a határon átnyúló térségben a következő tényezőkön keresztül mérhető:

- Célcsoport faktor, amely magába foglalja a projekt célcsoportjainak elérési mértékét; a projekt célcsoportjainak elégedettségét a projekt eredményeivel, számukra nyújtott előnyeivel; a projekt célcsoportjainak részvételi arányát a nekik szóló projekt rendezvényeken.
- Projekt menedzsment siker, amely magába foglalja a vállalt indikátorok elérésének mértékét; a projekt-tevékenységek teljesítésének mértékét; a projekt hozzájárulását a közreműködő szervezet céljaihoz.
- Idő faktor, amely magába foglalja az egyes projekt tevékenységek határidőinek betartását, azokat a pályázatban adott trimeszter végéig való elvégzését; a projekt időbeni zárását.

Végül feltételeztük, hogy ezen sikerfaktorok alapján egymástól jól elkülöníthető csoportok alakíthatók ki a vizsgált szervezetekből, melyeken belül jelentős lesz a sikeres szervezetek aránya. A kutatásunk igazolta a felvetést, mely szerint valóban képezhetők statisztikailag igazoltan eltérő klaszterek (projekt menedzsment sikerre fókuszálók; projekt menedzsment feladatokkal küzdők; célcsoportra fókuszálók; időre fókuszáló sikeres szervezetek), ugyanakkor mindössze 33 sikeres szervezetet tudtunk azonosítani a megvizsgált 79 intézmény közül. Tehát megcáfolva a kezdeti feltevést el kell fogadnunk, hogy az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 program keretében megvalósított projekteknek kb. 41%-a tekinthető sikeresnek.

SUMMARY

Since the 1990s the European Union has paid more and more attention to subsidizing cross-border developments. Cross-border co-operations are of outstanding importance since the length of the state border is comparatively large and a significant part of the Hungarian inhabitants live in the border region (Horváth, 2002).

In the course of our research we studied the success of projects in the frame of the Austria-Hungary Cross-border Cooperation Programme 2007-2013. After a brief introduction of the special characteristics of the border region and cross-border programs our aim was to explore the factors by which the success of the tender projects can be measured.

At the beginning of our research, the following hypothesis was formulated: the success of the tender projects of Austria-Hungary Cross-border Cooperation Programme implemented between 2007 and 2013, can be measured through the timeframe, the costs, the applicant organization's satisfaction, the

contributing authority's satisfaction and the project's target groups' satisfaction. In addition, we assumed that the studied organizations grouped on the basis of these success factors, and the projects, at least half a success on these points.

In the course of our empirical research we examined the Hungarian and Austrian organizations from the aspects of the five assumed success dimensions and found significant failures; especially in connection with the time factor and the achievement of the target groups. In order to refine the success approaches factor analysis was used, and three out of the five originally assumed dimensions proved to be statistically justified.

Based on our empirical research we stated that we can measure the success of the tender projects carried out between 2007 and 2013 in the examined program through the timeframe, the project management success and the project's success and the satisfaction of the target groups. Among them, the time factor includes meeting the deadlines in the project activities, performing them until the end of the given trimester; the timely closing of the project. The project management success indicator includes the degree of achievement of the undertaken indicators; the degree of fulfillment of the project activities; the project's contribution to the objectives of the contribution authority. Finally, the target groups' satisfaction factor measures the rate of the access of the target groups, the satisfaction of these groups with the results of the project, and the participation of the project target groups on the project events.

We also examined in what proportion the studied organizations can be considered as successful based on these success factors; and what kind of groups, clusters can be developed from them.

Our research confirmed the assumption; we were able to identify statistically proven different clusters from among the examined 79 institutions (focusing on target group, focusing on project management success, struggling with project management tasks, successful organizations focusing on time); however only 33 successful organizations can be found. So disproving the initial assumption we have to accept that approx. 41% of the projects implemented under the Austria-Hungary Cross-border Cooperation Programme 2007-2013 can be considered as successful.

Closing of the study, we examined the various clusters which areas need improvement and what concrete steps we can propose to them to move forward.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A magyarországi Phare CBC programok eredményei 1995-2001 VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság.
- Aubert, A. – Miszler, M. (2000): A Duna-Dráva-Száva Eurorégió turizmusának fejlesztési lehetőségei. Turizmus Bulletin, 4/2. pp. 36-40.
- Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013: <http://www.at-hu.net/at-hu/hu/program/index.php#1>. 2015. július 13.
- Baranyai, B. (2007): A határmentiség dimenziói Magyarországon. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest – Pécs
- Éger, Gy. (2000): Regionalizmus, határok és kisebbségek Kelet – Közép – Európában – Szempontok a határrégiók vizsgálatának elméleti megközelítéséhez. Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola
- Fehérvölgyi, B. (2010): Határtalan lehetőségek a határ mentén. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Hardi, T. (2000): Államhatárok és regionális együttműködések – Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs
- Hardi, T. (2004): Az államhatárokon átnyúló régiók formálódása, Magyar Tudomány, 9. pp. 991
- Horváth, Gy. (2002): Régiók Magyarországa. In: Enyedi, Gy. - Horváth, Gy. (szerk.): Táj, település, régió. Budapest MTA Társadalomkutató Központ – Kossuth Kiadó, 2002 pp. 393-459, Magyar Tudománytár 2.
- Mackinder, H. J. (1996): Democratic ideals and reality: A study in the politics of reconstruction. National Defense University Press, Washington DC.

- Molnár, T. – Koczor-Keul, M. (2013): A magyar társadalom előregedésének vizsgálata Európai összehasonlításban. *Deturope – The Central European Journal Of Regional Development and Tourism*. Vol. 5 Issue 1. ISSN 1821-2506. p. 40
- Molnárné Barna, K. – Molnár, T. – Balázs, F. (2010): Dél-Dunántúli Régió Pályázati Tevékenysége. *Deturope – The Central European Journal Of Regional Development and Tourism*. Vol. 2 Issue 2. ISSN 1821-2506. p. 124.
- Péter, E. – Keller, K. – Kaszás, N. (2013): Egészségtudatosság – része a szervezeti kultúrának? *Vezetéstudomány*, 6. különszám, pp. 52-58. ISSN 0133-0179. p. 57
- Péter E. (2015): Healthy healthcare system at Lake Balaton Is healthy improvement or health improvement the solution for the Hungarian resort area?, *LAP LAMBERT Academic Publishing*, ISBN 978-3-659-75410-4. pp. 8, 146
- Phare CBC programok Európai uniós támogatások határon átnyúló együttműködések Elősegítésére 2003 – 2006. VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság.
- Schmitt-Egner, P. – Brunn, G. (1998): *Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa. Theorie, Empirie, Praxis*. Nomos Verl. Baden-Baden.
- Süli-Zakar, I. (2003): A határ menti területek (külső perifériák) fejlesztésének kérdései. In: *A terület- és a településfejlesztés alapjai* (szerk. Süli-Zakar, I.), Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs