

## **Projektesített gazdaság, fejlesztéspolitika és közigazgatás<sup>1</sup>**

Az európai gazdaság és politika, a piac, a redistribúció, valamint az uniós és nemzetállami közhatalom rendszereiben és azok kapcsolatiban és kölcsönhatásaiban jelentős változások rögzültek az ezredforduló időszakára. A jelenkori piacgazdaság fejlesztésében és szabályozásában, az általános gazdasági recesszió kezelésében, minden tétovasága ellenére, növekvő szerephez jutott az uniós forrásfelosztás és a tagállami szintű válságmenedzsment. A közhatalmi beavatkozás céljai és kényszerei a hozzáférhető források projektrendszerű felosztását erősítették meg. A projekt már a hatvanas évektől az alkalmazkodás és a kontingencia jelképe, és általánosnak mondható a közigazgatás és szinte minden szektor projektesítése, ahol közpénzeket használnak (Sjöblom 2006). A közhatalmi eredetű fejlesztési forrásfelosztásban a projekt szinte kizárólagossá vált. Az új gazdasági struktúrák egyik kiemelkedő elemzése (Boltanski – Chiapello 2005) is meghatározó jelleget tulajdonít a stratégiai tervezést felváltó, ideiglenes, rövidtávra tervező projektlogika dominanciájának.

A fejlesztési és támogatási források felosztása az európai uniós rendszerekhez csatlakozott Magyarországon is alapvetően projekt formában történik. A menedzsment, a szervezés és a forrásfelosztás projektalapú változataival kiterjedt nemzetközi szakirodalom foglalkozik. A projekt a közgazdaságtan- és közigazgatás-tudomány, a marketing, a menedzsment- és szervezéstudomány, a szociológia, a regionális tudományok, a politikatudomány, a pszichológia és más társadalomtudományok számára is kutatási területet jelent. A többirányú érdeklődés önmagában is mutatja a projektalapú szervezés és fejlesztés hatásának összetettségét. Az általános projektesítés a gazdaság minden szektorában jelen van, és nehezen lehetne olyan fejlesztési, támogatási területet találni, amely ne projekt formában jutna külső forráshoz. A projekt korántsem csak gazdasági forma, bár jellemzőinek számbavételekor a finanszírozás technikai, ellenőrzési és lényegi elemei univerzálisnak tűnnek. A nem piaci/nem gazdasági szervezetek finanszírozásában is meghatározó szerep jut a projekteknek, mint például az egészségügy, oktatás, a művészetek egy része vagy a tudástermelés.

---

<sup>1</sup> Jelen tanulmány a Czibere Ibolya-Kovách Imre (szerk.) (2013): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés c. kötetben megjelent, Czibere Ibolya-Kovách Imre: Projektdilemmák című tanulmány kibővített, átdolgozott verziója.

A projekt idővel egyre több tudományág elemzéseinek a fókuszába került. Működési sajátosságai – a kötött időkeret és költségvetés, külső beavatkozás, meghatározott cél – már fél évszázaddal ezelőtt kiváltották a gazdasággal foglalkozó tudományok érdeklődését. Mind az USA-ban, mind Európában szakmai testületeket, iskolákat hívtak életre tanulmányozására, annál is inkább, mert nem csupán a közpénzek gazdaságba áramoltatásában, hanem a gazdasági vállalatok növekedésének a belső tervezésében, valamint a tisztán banki finanszírozású, a közszféra, a politikai mező közbeiktatása nélküli gazdaságfejlesztésben is meghatározóvá vált (Sjöblom 2006). Az Európai Unió fejlesztés- és támogatási politikája az általános projektesítés különleges terepe és katalizátora. Az Uniónak nincs adminisztratív apparátusa fejlesztési céljainak a közvetlen kivitelezéséhez, ezért azokat projektek közbeiktatásával kísérli megvalósítani. A közszféra gyors funkcionális átalakulása, különösen a bürokratikus kormányzat feladatellátásának a kiszervezése ideiglenesen működő szervezetekhez (alapítványokhoz, ügynökségekhez, nonprofit szféra, vállalkozások) további forrása a projektek elburjánzásának. A résztvevők és érdekeik, kapcsolataik sokasodása lehetetlenné teszi a hagyományos kormányzási módok fenntartását, az „új kormányzás” szemléletének és technikáinak alkalmazása elkerülhetetlen. Az európai fejlesztéspolitika aktualitásai, a közszféra, a demokratikus intézmények működése és erodálódása, a demokrácia deficit veszélye különös jelentőséget ad a projekteken keresztül történő hatalmi beavatkozás elemzéseinek. A fejlesztési projekt társadalmi következményei az utóbbi évtizedben váltak kutatottá. A projektalapú forrásfelosztás redisztributív rendszere tartós társadalmi különbségek forrása. A projektforrásokhoz való hozzáférés hiánya nagyobb csoportok marginalizálódásával fenyeget. A projektosztály létrejötte részlegesen átírja a helyi hatalmi viszonyokat. A projekt a hálózatosodás katalizátora, egyre több külső szereplőt tesz érdekeltté a helyi (gazdasági) ügyek ellenőrzésében. A hosszú távú tervezés és fejlesztési stratégiák helyére európai, nemzeti és helyi szinteken is a rövid (projekt) időtartamú fejlesztési akciók lépnek. A magánember időérzékelése és időkezelése is egyre projektszerűbb: rövid távú és a tervezhetőség hiányával küzd. A tudomány erősödő érdeklődése nem véletlen.

Az uniós fejlesztési politikában kitüntetett helyzetű vidékfejlesztési és agrártámogatási rendszer projektesítése különösen erőteljes. Az EU rendszere kettős funkcióval bír, a kapitalista termelés egy módjaként és redisztribúciós/elosztó és koordinációs rendszerként is működik (Ray 2001.). Személyek és dolgok, kulturális termékek és ideák, módszerek és szabályok áramoltatása történik e kettős rendszerben a fejlesztési és más, speciális

projekteken keresztül. A kapitalista termelési mód a vidékgazdaságban a hálózatos szervezetek jellegzetességeivel rendelkezik. A termelők együttműködési hálózatainak, valamint a lokális és extralokális szintek közötti kapcsolatok gyakoriságának és erősségének a növekedése leginkább a projektekkel áramoltatott dolgok, kulturális javak és eszmék következménye. A redisztribúciós működési mód az állami és uniós technikák és ötletek helyi szintekre áramoltatását segíti elő. A helyi társadalmaknak a projektesített forrásfelosztás rendszerében nagyobb esélyük nyílik lokális szinten tartani a helyi gazdaság irányítását, vagy legalább annak részleges ellenőrzését. A vidékfejlesztés kultúragazdaság alapú megközelítése az egyes területek újra- vagy felértékelésének az eszköze (Ray 1998), amelyben a kulturális összetevőknek (például a fejlesztési imázsoknak) kiemelten fontos a funkciója. Egy terület összetett fejlesztése minden esetben külső és belső résztvevők együttműködését igényli. Magába zárt vidékgazdaság nem létezik. A külső szereplők meghatározó csoportja a nem helyi fogyasztóké, akiknek a helyi termelők el akarják adni a termékeiket, javaikat és szolgáltatásaikat, legyen az élelmiszer, kulturális termék, vagy az idilli táj. Az adott terület kulturális rendszere és szereplőinek hálózata olyan erőforrás, amely a helyi érdekeket közvetíti és kifejezi az erőforrások, a termelés és a fogyasztás viszonyrendszerében. A helyi gazdaság legalább részlegesen átszerveződik a kultúragazdaság keretei között. A fogyasztókért zajló verseny a helyi identitások megerősítésével és a helyi kulturális jellegzetességek hangsúlyozott megjelenítésével lehet sikeresebb. Az endogén erőforrások felhasználása során, amelyet az EU is kiemelten támogat, a helyi szellemi és tárgyi kulturális jellemzőket és adottságokat is kulcstényezőként kezelik. A hatékony fejlesztési stratégia egy másik eleme, a külső források megszerzése is a kultúragazdaság jelenségkörébe tartozik. A fejlesztési forrásokért folyó verseny erősen diszkurzív jellegű. A politikai hálózatok szereplőit, a döntéshozókat inkább meg lehet győzni a hatékony fejlesztési imázsok kidolgozásával, és más diszkurzív stratégiákkal, mint a konkrét gazdasági vagy társadalmi állapotok tényeivel. A kultúragazdaság korszakában az (politikai/hatalmi) érdekérvényesítés is kulturális módokon történik, a vidékfejlesztésben a diszkurzív szint egyenértékű egy terület fizikai adottságaival (Tovey 2008). A helyi társadalmaknak a kulturális jellegzetességeket és diszkurzív lehetőségeket felhasználó új típusú fejlesztési stratégiái és érdekérvényesítése, a kultúragazdaság jelensége a posztmodern társadalmi változások az EU vidékfejlesztési politikájának és a regionalizmusnak a következtében erősödhetek fel. A posztmodern társadalomban az esztétikai és normatív értékek szerint képződő fogyasztói értékek irányítják a gazdaságban előállított javak iránti keresletet, amely ezzel kulturálisan irányítottá válik. Az uniós támogatások és fejlesztéspolitikai rendszerében a tudás és az információszerzés

forrásszerző tényezővé váltak. A felerősödő regionalizmus és a helyi törekvések a fejlesztési források felosztásának és tervezésének a kontrolljára a lokális adottságok kulturális átértelmezéséhez vezetnek.

A kultúragazdaság, az adminisztratív struktúrák expanziója és a projektesített uniós és nemzeti fejlesztési rendszerek együttesen járultak hozzá egy új társadalmi képződmény, a projektosztály létrejöttéhez (Kovách 2013.). A pályázatok megírása, az információszerzés, a résztvevők és a döntéshozók meggyőzése, az elnyert projektek menedzselése és adminisztrációja sajátos szakértelmet igényel, amely a fejlesztési imázsok létrehozásához és a sikeres diszkurzív stratégiák kidolgozásához szükséges készségekkel együtt – Ray kifejezésével – intellektuális tulajdonná szerveződik. Az új társadalmi csoport elsődleges tőkeformája a speciális tudás. Az osztályhelyzet része az azonos tőke, a magas iskolázottság, a megegyező érdek (a projektesítettség fenntartása), valamint a pályázati rendszerekben és nem elsősorban a gazdaságban létrejövő, közvetítői pozíció. A projektosztály közvetítői osztályhelyzete és társadalmi tőkefajtájának a jellege a gazdaság működtetéséhez kapcsolódó uralmi (hatalmi) viszonyokban is elmozdulás(oka)t indukál. A tulajdonosok „hatalma”, a menedzserek formális és informális „rendelkezés” jellegű szerepköre és a politikai szereplők „uralmi” pozíciója mellett a projektosztály sajátos „befolyásának” kiterjedése egyfajta hatalommegosztáshoz vezet. A projektosztállyal új hatalmi szereplőcsoport jelenik meg a helyi politika arénáiban, amely résztvevőinek hatalmi kapcsolatai és érdekei lehetetlenné teszik a monocentrikus kormányzati eszközök további alkalmazását. Új kormányzási módok és technikák jelennek meg a helyi hatalomban, amelyek sokasága és változékonysága átírja a politizálás és hatalomgyakorlás konvencionális módjait.

Hogyan következhet mindez a projektek szembeötlő elterjedéséből? Sjöblom a projektek multifunkcionalitására mutat rá, és ez az előbbi kérdésre adható válasznak is a kiindulópontja. A projektnek csak egyetlen működő funkciója az, hogy külső forrást biztosítson. A közigazgatás- és közhatalom-gyakorlás szempontjából a projektek az erőforrás-függőség meghaladásának az eszközei, szerepet kapnak a központi államhatalom legitimizációjában és újraszervezésében, illetve az uniós politikák tagállamokon belüli elfogadtatásában. Stratégiai szempontból a projekt a szimbolikus politizálás, a konfliktuscsoökkentés eszköze, a káosz leküzdésének a tudománya és az innováció elsődleges katalizátora. A projekt új társadalmi különbségek forrása, hozzájárul egy egészen újfajta társadalmi újratermelési rend megjelenéséhez. A két kognitív társadalmi csoport/osztály, a

projektsztály és az akadémiai jellegű és képzettségű „értelmiség” versengése a fejlesztési forrásokért átírja a tudástermelés és különösen a tudásfelhasználás korábbi rendjét. *„Európa-szerte, s általában véve valójában a fejlett ipari országokban, egyre növekvő mértékben átalakítják a jóléti állam modelljét. Az állami szolgáltatásokat privatizálják, az állam szolgáltatókkal köt megbízási szerződéseket bizonyos feladatok ellátására, a hangsúly arra kerül, hogy az államnál kisebb szereplők (helyi adminisztráció, közösségek, egyének), vállaljanak részt saját jól-létük biztosításában, a „központnak” új irányítási modelleket kell kidolgoznia...”* (Ray 2000)

Az EU válasza az előbbieken vázolt problémákra egy szuperprojekt, a LEADER bevezetése volt közel húsz évvel ezelőtt. Mára Európa rurális körzeteinek jelentős részét „leaderesítették”. A szuperprojekt, helyesebben a projektek sora egyedi irányítási rendszer alkalmazásával új típusú hatalmi beavatkozást hozott létre: az EU, és részben a nemzetállamok is, átadják a közpénzek felhasználásának az irányítását a helyi társadalmak képviselőinek, amelyek testületeinek összetételét a rendszer szabályozza. A LEADER -elv kapcsán, és különösen az egyes tagállami gyakorlatokkal szemben számos kritikai elemzés látott napvilágot. A lehetséges szereplők kezdeti várakozása sok helyen elégedetlenségbe és kiábrándultságba fordult, de a LEADER –szervezetek változatlanul működnek, és a vidékiek a folytatás esélyeit latolgatják. A LEADER , a vonatkozó elemzések szerint (Ray 2000) kvázi-piacosította a vidékfejlesztést, a korábbi hierarchikus fejlesztési rendszereket az együttműködésen alapuló piacosítás irányába mozdította el. Új, indirekt piaci irányítás jött létre, ahol a források redisztribúciójában a fejlesztési projektek szereplői is részt vesznek. A LEADER demokratizálja és politizálja a vidékfejlesztést, mert számos szereplőcsoport aktív részvételét teszi lehetővé a döntéshozásban és a projektek kivitelezésében. Az endogén helyi fejlődésről szóló diskurzus témájává és tényleges példájává vált, és olyan, közvetlenül és rövid időtartam alatt nehezebben érzékelhető tényezők megerősítéséhez járult hozzá, mint a szolidaritás, együttműködés, bizalom és kulturális identitás. A LEADER működése ugyanakkor olyan tagállamokban is sok konfliktust hordozhat, és részlegesen vagy teljesen eltérhet az alapelvektől, mint Finnország (Andersson 2009). A pályázatok átalakítják a közszférát is. A meglévő bürokratikus struktúrák „elnyelhetik” a projekteket, kisajátíthatják az eredményeit és megelőzhetik a valóságos alulról szerveződő átstrukturálódást. A projektek, még a LEADER típusúak innovációs paradoxona is, hogy a résztvevőknek innovatívnak kell lenniük, ugyanakkor a fejlesztendő körzetek a legkevésbé innovatívak közé tartoznak. A

projektek többségének kicsi a hozzáadott értéke és a szabályozás miatt az egyes projektek nem folytathatóak.

Az utóbbi két évtizedben megjelenő projektorientált menedzsmenttudás új típusú szemléletet és erre épülő új típusú szervezeti stratégiát alapozott meg és terjesztett el nem csupán az állami, de a piaci szférában is, jelentős változásokat eredményezve a gazdasági szervezetek strukturális sajátosságaiban és menedzsment-szemléletében. A közszférában és a nonprofit szektorban elért hatásokhoz hasonlóan, a projekt jelentős mértékben növelheti az üzleti cégek szervezeti hatékonyságát is, ami leginkább a szervezeti differenciálódáson keresztül, az ideiglenes szervezetek<sup>2</sup> (projektek) állandó szervezeti struktúrákba épülésével valósul meg. A projektek tömegesedése a társadalomban rendkívül erőteljes hatást gyakorol a redisztribúciós folyamatok mértékére és az elosztás irányaira, a makro- és vállalati szintű hatékonyság alakulására, a gazdasági szereplők viselkedésére, hatalmi viszonyaira, és az intézményi-döntési rendszer működésére is (Voszka 2006). Mindez szociológiai értelemben azt is jelenti, hogy a projekt, mint működési forma, fokozatosan a társadalom szervezeti stratégiájává válik, amely lehetővé teszi a társadalom és környezete egyre növekvő komplexitásának és dinamikájának hatékonyabb kezelését (Czibere 2013). Ez a korábbiakhoz képest egy magasabb rendű beavatkozási forma, amely sokkal inkább alkalmas az előre nem tervezhető, váratlan vagy nem szokványos helyzetek hatékonyabb megoldására is (Sjöblom 2006), mint a korábbiak. „A projektek egyfajta szervezeti válaszoknak tekinthetők a modern piacgazdaság körülményeinek turbulens válaszaikra” (Jarjabka 2009: 36). Ezen projektorientációs látásmód és értelmezés alapozza meg azt a projektorientált társadalmi logikát is, amely egyben új típusú együttműködési és hatalommegosztási technikák és módszerek kialakítását és működtetését eredményezi az újonnan létrejövő érdekközösségekben (Kovách-Kristóf 2005). A gazdasági szervezetek a menedzsmenttechnikák alkalmazásával érik el, hogy a projektek bizonyos alpműködéstől elkülönített tevékenységek eszközeiként szolgáljanak, ezzel is hozzájárulva, hogy az innovatív fejlesztések, tevékenységek ne váljanak a szervezeti rutin „áldozatává” (Czibere 2013). A beruházási, a kutatási-fejlesztési (K+F) és a szervezetfejlesztési projektek egyaránt megfelelő stratégiának bizonyultak a gazdasági szervezetek anyagi és szellemi erőforrásainak koncentrálására egy-egy speciális területen. Mindezek tervezéséhez és bonyolításához megfelelő projektfinanszírozási technikákra és menedzselési rendszerekre van szükség. A

---

<sup>2</sup> A projektek beépítésével a szervezeti struktúrába ideiglenes szervezetek jönnek létre, amelyek azonnal megszűnnek, amint végrehajtották egyedi feladatukat.

projektek csak megfelelő érdekeltségi körökben, illetve azok szolgálatában jelennek meg, és a csoportérdekek szerint képesek működni (Czibere 2013). Ezek érvényesülését leginkább a szervezeti külső és belső hatalmi viszonyok befolyásolják, amelyekben a hatalmi értékek és hatalmi gondolkodás érvényesül. Mindez jelentős mértékben visszahat a különböző projektszervezeti struktúrák működésének irányítástechnikai, szervezési-vezetési módszereire. Az állandó szervezeti struktúrákban vezetői szerepet vállaló „specialistákkal” szemben a „generalista” vezetői képességek válnak dominánssá (Czibere 2013). A projektelés nem csak az üzleti, de a közigazgatási rendszerekben is folyamatosan zajlik. A köz- és a magánszektorban megjelenő projektérdekek és projektelési folyamatok rendkívül hasonló módon működnek és érvényesülnek. A két szektor közötti legjelentősebb különbségnek az tekinthető, hogy a projektek bürokratikus rendszerekbe történő beépítése megteremti a lehetőséget a vertikális és horizontális struktúrák összekapcsolására, „amely, mint működési elv, mindaddig nem jellemezte a bürokratikus közigazgatási rendszereket, amíg az ideiglenes szervezetek (projektek) nagyszámú megjelenése ezt a tradicionális lineáris strukturális rendet fel nem lazította, és ki nem alakította az igényt ezen új típusú szervezeti működés, és a hozzákapcsolódó új típusú szakértelem iránt” (Czibere 2013: 109). A közszférában a projektek elsősorban a stabilitást szolgálják és a bürokrácia meghaladásának eszközeként működnek (Sjöblom 2006). Ennek következményeként a projektalapú működés a bürokratikus rendszerekben alkalmazott szervezési módok keveredését eredményezi (uo.), míg a piaci szervezetekben nem vagy csak részben.

Az utóbbi két évtizedben az önkormányzati irányítás modernizációja is projektalapú beavatkozásokhoz vezetett az önkormányzati szervezetfejlesztésben és változásmenedzsmentben. Nyilvánvalóvá vált, hogy az ezredfordulót követő időszakban jelentkező és sokasodó települési szintű feladatok és felmerülő nehézségek a bürokratikus önkormányzati struktúrákkal és rutinok szerint nem oldhatók meg, mert működésükből hiányzik a világos jövőkép és az integrált településfejlesztési stratégia. A települések vezetői és a helyi döntéshozók egyedi, ad hoc megoldásokkal próbálják a jelentkező problémákat orvosolni, emiatt egy-egy település versenyképessége és sikeressége leginkább a külső tényezőkön és a véletleneken múlik (Barabás – Kézy –Komádi 2013), nem pedig a tudatos beavatkozásokon és tevékenységeken. Ahhoz, hogy a helyi lakosság „élhető településként” érzékelje életterét, stratégiai jellegű beavatkozásokra és változtatásokra van szükség, melynek egyik megoldásaként a szervezetfejlesztésre irányuló projektek kínálóznak. E beavatkozások nem csupán az önkormányzatok szervezeti struktúráinak átalakítását jelentik, hanem azt az

összetett modernizációs folyamatot is, amely egységes feladatreform elindításán keresztül képes a működési folyamatok racionalizálására. A szervezetfejlesztési projektek – a nemzetközi modellprojektek tapasztalatai alapján – képesek a modernizációs módszertan megfelelő adaptálásán keresztül nemcsak rövidtávon, egy-egy részterületre irányulóan, de hosszú távon a szervezet összes feladatára, részlegére kiterjedően is átfogó eredményeket hozni.

Nemzeti stratégiai szinten megvalósuló projektként fogadta el a magyar Országgyűlés 2007-ben a „Legyen jobb a gyerekeknek” című stratégiát, amely a gyermekszegénység elleni beavatkozások integrált, módszertanilag megalapozott intézkedéseinek hosszú távú végrehajtását tűzte ki célul. A komplex program menedzselésével kapcsolatban számos nehézség és probléma keletkezett, amelyek megoldása komoly kihívást jelentett a projekt menedzsmentjének és a szakértői teameknek egyaránt. Ezek között leginkább a program komplexitásának kezelése, a hosszú és rövid távú célkitűzések és követelmények összehangolása, a szükséges szemléletváltásokkal kapcsolatos beavatkozások jelentették a legnehezebb feladatokat (Darvas – Ferge 2013a). A projekt helyi szinten történő megvalósítása során kiemelt figyelmet kapott a Szécsényben zajló Szécsényi Gyerekesély Program, melynek eredményei és tanulságai általánosítható információkkal és tudással szolgálnak az ilyen típusú komplex fejlesztési programok megvalósításának folyamatszabályozására és bonyolítására vonatkozóan. A gyerekesély program öt és fél éven át működött. Ez az önmagában is egyedülálló időtartam alatt bonyolított projekt azzal a nem elhanyagolható tapasztalattal szolgált, hogy legalább négy-öt évre van szükség ahhoz, hogy egy ilyen célt felvállaló program (szegénységcsökkentés, egyenlőtlenségek csökkentése helyi szinten) hatékony lehessen. A viszonylag hosszú időtartamú működési lehetőség sem, és a hozzárendelt források sem elegendők a sikerhez, ha nincsenek külső és helyi szakértők, munkatársak, akik kellő elhivatottsággal menedzselik a munkafolyamatokat. Nehézséget jelentett a rasszizmus és a szegénységellenes attitűdök oldása (Darvas – Ferge 2013b), amely úgy tűnik, még ilyen védett projektközegben, célzottan is nehezen megvalósítható célkitűzés egy hátrányos helyzetű, társadalmi konfliktusokkal terhelt lokális közösségben. A projekt egyik legfontosabb tapasztalata, hogy a rövid távú beavatkozások (hat hónap és három év között) csupán elindítanak egy folyamatot, de azok lezárására többnyire már nincs lehetőség. Az egyik következmény, hogy az elindított kezdeményezések elhalnak, a létrehozott intézmények támogatás nélkül maradnak és a felszámolás sorsára jutnak. A fejlesztések hirtelen befejezésével, lezáródásával a projekt több kárt okoz, mint amennyi eredményt elér



(Darvas – Ferge 2013b). Ennek legkézzelfoghatóbb kára a pályázatokkal szembeni általános bizalmatlanság, valamint a gyerekek és családjaik csalódottsága és reményvesztettsége. A komplex program tervezése esetén nehezen prognosztizálhatók a majdan bekövetkező társadalmi változások, a projekt egyes elemeit viszont konkrétan és részletesen kell kidolgozni már a pályázat benyújtásakor. A projekt ezért, függetlenül a rugalmas munkaszervezés lehetőségétől, nem képes megfelelően alkalmazkodni a változásokhoz, illetve reagálni sem tud ezekre. Új típusú technikák kidolgozására van szükség a projektek elveinek és módszereinek tervezése során.

Az Európai Unióban a gazdaságpolitikai együttműködés sajátos cél- és eszközrendszer összhangján keresztül valósul meg. Ez az ágazati, szektorális politikák, mint pl. az oktatás-, közlekedés-, agrárpolitika, valamint a horizontális politikák (amelyekre minden ágazati politika tervezése és megvalósítása során figyelemmel kell lenni), mint pl. a környezetvédelem vagy a területfejlesztés, összehangolására épül. Ugyancsak kiemelt jelentőségű gazdaságpolitikai terület az uniós pénzügyi politikák rendszere is, amely a fiskális politikák, a monetáris politikák és a pénzügyi piacok jogát, felügyeletét magában foglaló egymással kölcsönhatásban lévő területek szabályozásán keresztül érvényesül. Az Európai Unió, mint sajátos gazdasági integráció, gazdaságpolitikai intézkedései során tagállami és uniós szinten is szabályoz (Csűrös 2013). Annak köszönhetően, hogy minden tagállam saját gazdaságpolitikai cél- és eszközrendszerrel rendelkezik (leginkább a költségvetési és jóléti politikák vonatkozásában), ezek érvényesítéséhez a tagállamok meghatározó feladat- és hatásköröket birtokolnak, ugyanakkor az Európai Unió egyfajta sajátos kormányzati szintet is képvisel, amely szinten a tagállamokra jellemző gazdaságpolitikai célok és eszközök csak korlátozottan és sajátosan figyelembe véve jelennek meg (Csűrös 2013). Az Európai Tanács 2010-ben elfogadta a 2010-2020 közötti fejlesztési időszakra irányuló Európa 2020 elnevezésű hosszú távú uniós stratégiát, amely figyelembe véve a lisszaboni stratégia egyes hibáit, koncentráltabb célokat határoz meg három prioritás (intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés) mentén. Ennek érdekében öt kiemelt uniós célt és hét kiemelt kezdeményezést fogalmaz meg. Ezen stratégia keretei között újrafogalmazták a lisszaboni stratégia által meg nem valósított célokat, kiemelve és hangsúlyozva a versenyképesség irányába ható strukturális reformok szükségességét. Az Európa 2020 stratégia keretében megfogalmazott célkitűzésekre mindezekből következően a tagállamoknak is figyelemmel kell lenniük gazdaságpolitikájuk alakítása során.

Az Európai Bizottság a következő 2014-2020 közötti fejlesztési időszakra vonatkozó kohéziós politikájáról szóló rendeletervezetét, ezen célokat is figyelembe véve, új típusú beavatkozásként hirdette meg. Az elkövetkezendő években kohéziós célokra az Európai Unió 336 milliárd eurós keretösszeget kíván felhasználni. A támogatást döntő támogatásnak szánják Európa gazdasági versenyképességének fokozásához, és az Európa 2020 stratégia kivitelezéséhez is. A következő fejlesztési időszakban az EU erősíteni kívánja a kutatásokat, a technológiai fejlesztéseket és az innovációt, az IKT-hoz való hozzáférést, a kis- és középvállalkozások versenyképességét. További prioritások között szerepel a környezetvédelem és az erőforrás-felhasználás hatékonyságának növelése, a foglalkoztatás elősegítése, a társadalmi befogadás erősítése, a szegénység elleni küzdelem, az oktatásba történő beruházás, az intézményi kapacitás javítása és a hatékony közigazgatás (Hoffmann 2013). Az Európa 2020 stratégiában hangsúlyozottan jelennek meg az integrált területi stratégia szempontjai is, amely megvalósításának egyik legfőbb eszköze az Integrált Területi Beruházás (ITI), melyen keresztül a jövőben a korábbiaknál hangsúlyosabb figyelem fordítódik az EU politikáinak területi hatásaira is.

## **Felhasznált irodalom**

*Andersson, Kjell (2009):* Orchestrating Regional Development Through Projects: The 'Innovation Paradox'. In: Rural Finland Journal of Environmental Policy & Planning Volume 11, Issue 4, 2009: 187–201

*Barabás Eszter – Kézy Béla – Komádi Mónika (2013):* Önkormányzatiság és projektesítés. In: Czibere Ibolya – Kovách Imre (szerk.): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

*Boltanski, Luc – Chiapello, Eva (2005):* The new spirit of capitalism, Verso, London

*Czibere Ibolya (2013):* Projektek a szervezetekben. In: Czibere Ibolya – Kovách Imre (szerk.): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

*Csűrös Gabriella (2013):* Gazdaságpolitikai együttműködés, felügyelet az Európai Unióban. In: Czibere Ibolya – Kovách Imre (szerk.): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

*Darvas Ágnes – Ferge Zsuzsa (2013a):* Gyerekesélyprogramok kistérségi alkalmazása – a gyakorlat dilemmái és tanulságai. In: Czibere Ibolya – Kovách Imre (szerk.): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

*Darvas Ágnes – Ferge Zsuzsa (2013b):* A gyerekprogram kistérségi szerveződése In: Czibere Ibolya – Kovách Imre (szerk.): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

*Hoffmann Csilla (2013):* Az EU kohéziós politikája a 2014-2020-as programozási időszakban az Európai Bizottság javaslatai alapján In: Czibere Ibolya – Kovách Imre (szerk.): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

*Jarjabka Ákos (2009):* A modern projektszervezetek vezetélméleti összevetése. Vezetéstudomány XL. évf., 7-8. szám

*Kovách Imre – Kristóf Luca (2005):* A hatalom projektesítése. Az európai integráció hatalmi és politikai következményeiről. In Bayer József – Kovách Imre (szerk.): Kritikus leltár. A rendszerváltás három évtizede. MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest

*Kovách Imre (2013):* A felemelkedő projektosztály In: Czibere Ibolya – Kovách Imre (szerk.): Fejlesztéspolitika – Vidékfejlesztés. Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen

*Ray, Christopher (1998):* Culture, intellectual property and territorial rural development. Sociologia Ruralis 38 (1), 3–20.

*Ray, Christopher (2000):* Editorial. The EU leader Programme: Rural Development Laboratory, Sociologia Ruralis, Volume 40, Issue 2, 163–171, April 2000.

*Ray, Christopher (2001):* Territorial co-operation between rural areas: elements of a political economy of EU rural development. Sociologia Ruralis, 41 (3), 279–295.

*Sjöblom, Stefan (2006):* Towards a projectified public sector – project proliferation as a phenomenon. In: Sjöblom, S. – Andersson, K. – Esklund, E. – Godenhjelm, S. (ed.): Project proliferation and governance. Helsinki University Press, Helsinki, 9-33.

*Tovey, Hilary (2008):* Introduction: Rural Sustainable Development in the Knowledge Society Era. Sociologia Ruralis, Vol 48, Number 3, July, 185–199.

*Voszka Éva (2006):* Uniós támogatások – a redisztribúció új szakasza? Külgazdaság, L. évf. 6. szám, 8-30.