

## Európai uniós pályázati támogatások kezdeti kockázatai – individuális tényezőkkel

**Iványi-Windhoffer Csaba József**

PhD hallgató, Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

[windhoffertreiber@t-online.hu](mailto:windhoffertreiber@t-online.hu)

*Absztrakt: Egy támogatott fejlesztés, európai uniós források felhasználásával tervezett projekt kiválasztása, megvalósítása, végrehajtása számos kockázattal jár.*

*A projekt egyszeri, egyedi, nem ismétlődő, újszerű jellegének megfelelően minden egyes projekt speciális, egyéni kockázati potenciálokot mutat. Minden egyes projektnél szükséges ezért az általánosan előforduló kockázatok mellett területenként feltárni az egyedi kockázati tényezőket. Egyedi, individuális tényezők alatt projekt-specifikus, személyre szabott, a többi pályázótól különböző jellemzőket, jelen esetben kockázatokat értek.*

*Az uniós források megítélésére szolgáló támogatási kérelem (korábbi nevén: pályázat), mint egyfajta projektfinanszírozás kockázati ellenőrzése elsősorban a támogatás feltételeit, értékelési szempontjait és egyéb operatív körülményeit tartalmazó felhívás, valamint az értékelésbe bevont szakértők számára kidolgozott értékelési útmutató alapján történik a támogatás megítélését megelőző fázisban. A fejlesztés megvalósítását pedig egy folyamatba épített kockázatellenőrzés kíséri végig.*

*Eddigi, több, mint 20 éves tapasztalataim szerint a fenti dokumentumokban részletezett és nevesített kockázatokon kívül a támogatási szerződések megkötéséig, tehát a finanszírozás biztosításáig is számos olyan tényező is marad még, amely befolyásolhatja és veszélyezteti a tervezett projekt elindulását és megvalósítást. Ezek mind a támogatotti, mind pedig a támogatói oldalon is jelentkezhetnek*

*A feltételezésem gyors igazolására a szakirodalmi áttekintést követően két olyan, közvetlen versenyképesség-javító és gazdaságfejlesztő beavatkozást, támogatási konstrukciót választottam, amelyek nagy értékű (több száz millió Ft) támogatást foglalnak magukba.*

*Kulcsszavak: kockázat, támogatási konstrukció, projekt*

## 1. Szakirodalmi áttekintés

### 1.1. Kockázatok általános megközelítésben

Közgazdasági szempontból a kockázat olyan környezetnek tekinthető, amelyben egy esemény bizonyos valószínűséggel fordul elő vagy ahol az esemény méretének létezik valószínűség-eloszlása. A kockázat így az esemény méretének és valószínűségének ötvözete (Pearce, 1993).

Más megközelítésben a kockázat ismert negatív hatású, bizonytalan bekövetkezésű jövőbeli esemény, teljesen ki nem iktatható jelenség, a döntések nem kívánatos következménye. Ilyen negatív hatások lehetnek pl. a kitűzött célok megghiúsulása, a tervezett források, illetve időtartam túllépése. A 0 és 100%-os valószínűséggel bekövetkező események nem tekinthetők kockázatnak. A megbízói elégedetlenséggel is együtt járó kockázat a lehetséges kudarc (Szeghegyi, 2014).

A kockázat abszolút vagy relatív veszteséget előidéző veszélyforrás is lehet, melynek konkrét okai és összetevői nagyon sokfélék. Általános és fő oka a jövőben bekövetkező események bizonytalansága. Magánvállalkozások esetében a vállalkozói nyereség a kockázatvállalás ellenértéke (Illés, 2008).

Vállalatgazdasági szempontból a kockázat lényegében annak veszélye, hogy a döntéshozó nem az általa elképzelt eredményt fogja elérni. Egy cselekvési változat (alternatíva) lehetséges, tehát nem biztosan bekövetkező negatívan értékelt következményeinek teljes leírása (Chikán, 2017).

A kockázatok nem gazdasági környezetben, a társadalmi cserekapcsolatokban is értelmezhetőek, például egy partnerrel, partnerszervezettel való együttműködés során, ahol a kockázatok magatartást (is) befolyásoló tényezőként jelennek meg (Lazányi, 2017).

### 1.2. Kockázatok az általános projekt menedzsmentben

A szabvány szerint a kockázat témakörébe azok a folyamatok tartoznak, amelyek azért szükségesek, hogy azonosítsák, felmérjék és kezeljék a fenyegetéseket és a lehetőségeket. A kockázat ennek megfelelően olyan esemény, amely előfordulása esetén pozitív és negatív hatást is gyakorolhat a projekt célkitűzéseire. A projektben felmerülő negatív hatású kockázatok a fenyegetések, a pozitív hatásúak pedig lehetőségként szerepelnek (Magyar szabvány MSZ ISO 21500:2015).

Az egyes projekt folyamatok (kezdeményezés, tervezés, megvalósítás, kontroll és lezárás) közül kockázatokkal kapcsolatos feladatok főleg a tervezési fázisban (kockázatok azonosítása és felmérése), a megvalósítás során (kockázatok kezelése) és az ellenőrzési szakaszban (kockázatfelügyelet) keletkeznek.

Kockázatok lehetnek azok a lehetséges események és helyzetek is, amelyek a projektre nézve a tervezett eredménnyel szemben hátrányos következményekkel bírhatnak. A kockázatok tehát elsősorban károsan, negatívan hatnak a projektre, kedvezőtlen irányú állapotváltozást jelentenek. Magukban foglalják azonban a lehetőségek elmulasztását is, azaz olyan lehetséges eseményeket vagy helyzeteket, amelyek a projekt eredményességét pozitív irányba is befolyásolhatják. Ebből következően a projektszintű kockázatmenedzsment egyben lehetőségmenedzsmentnek is tekinthető.<sup>6</sup>

Kockázat, illetve kockázati tényező olyan esetlegesen bekövetkező esemény vagy feltétel, amely, ha bekövetkezik, pozitív vagy negatív kihatással van a projekt egy vagy több célkitűzésére (PMI, 2014).

Kockázat alatt olyan esetlegesen bekövetkező eseményt vagy feltételt is lehet érteni, amely hatással van a projekt legalább egy releváns összetevőjére (pl. cél, határidő, csapat, tárgyi erőforrások, minőség stb) (Henczi-Murvai, 2012).

A projektfelfinanszírozás, azaz a nagyobb piaci projektek hosszú távú finanszírozhatóságának pénzügyi tervezésen alapuló módszertana szempontjából a kockázatok három fő kategóriába tartoznak:

- 1) kereskedelmi kockázatok vagy projektkockázatok, ezek magához a projekthez vagy a projekt piacaihoz köthetők (pl. befejezési kockázatok, árbevétel, működtetés, környezet, beszállítók, szponzorok stb.),
- 2) makrogazdasági kockázatok vagy pénzügyi kockázatok, ezeket a külső gazdasági környezet okozza és közvetlenül nem hozhatók összefüggésbe a projekttel (ilyenek pl. az infláció, a kamatláb, a devizaárfolyam stb.),
- 3) politikai kockázatok vagy országgkockázatok, ezek az állami intézkedésekkel vagy a politikai vis major eseményekkel kapcsolatosak (pl. állami kisajátítás, háborúk, zavargások, jogszabály-változások stb.) (Yescombe, 2008).

A kockázat más megközelítésben tekinthető mérhető bizonytalanságnak, ismerethiánynak is, ahol a kimenetre vonatkozó információk hiányosak vagy több, előre nem látható kimenet is lehetséges. A bizonytalanság a projektfolyamat egyik belső, lényegi sajátossága, ezért a teljes projektre jellemző a kockázatok jelenléte. A matematikai közgazdaságtanban elterjedt felfogás szerint kvantitatív módon is kifejezhető a kockázati tényezők hatása, valamint a kockázattalás mértéke (Görög, 2013).

---

<sup>6</sup> Standard DIN 69901-1:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen. Deutsches Institut für Normung, Berlin, 2009. január.

Ugyanezen megközelítésben a kockázat a kedvezőtlen események halmozott hatását is jelentheti, ami a projekt célját befolyásolja. Minden egyes esemény kockázata meghatározható a bizonytalanság és a veszteség függvényeként. A kedvező jövőbeni eseményeket ezért alkalmaknak, míg a kedvezőtleneket kockázatnak nevezhetjük (Erdélyi, 2009).

A kockázat a likviditás és az amortizációs idő mellett tekinthető még a bizonytalanságra vonatkozó befolyásoló tényezőnek is. A kockázat ennek megfelelően a sztochasztikus befolyásoló tényezőkre vonatkozó bizonytalanságok behatárolását foglalja magába (Aggteleky-Bajna, 1994).

Költségalapú megközelítésben a kockázat olyan potenciális veszélyforrás, melynek következményeként az esetlegesen fellépő veszteségek a gazdálkodó szervezet vagy a projekt hosszú távú célkitűzéseit veszélyeztetik. A projekt két fő sikertényezője ennek megfelelően a költség- és kockázatkezelés (Papp, 1997).

A kockázatok a várható problémák között is felmérésre kerülhetnek egy projekt indításakor, enélkül bizonyosan nem lehet sikert elérni. A kockázatok továbbá a tevékenységeket alátámasztó feltételezésekhez (pl. meglévő infrastruktúra, pontos feladatleírás, helyesen megválasztott módszertan) és a várt eredményekhez (pl. előállítandó termék jogszabályi, technológiai feltételei, érintettek felkészültsége stb.) is kapcsolódhatnak.

A kockázatok részletes elemzésekor a kockázatokot kiváltó elemi eseményeket (triggereket, ún. kiváló okokat) kell részletesen megvizsgálni, mivel a kockázatok valószínűsége valójában a kockázatokot kiváltó események valószínűségének meghatározott függvénye. Ez a függvény leggyakrabban az összes lehetséges kiváltó ok valószínűségének a maximuma, mert egy kockázat valószínűsége a legtöbb esetben azonos a kiváltó események közül a legmagasabb valószínűségűnek a valószínűségével (Révész, 2017).

A leggyakoribb kockázatokot kiváltó események lehetnek a jogi és szabályozási környezet, az érintettek, a gazdasági és finanszírozási kockázatokot kiváltó események, határidő, szervezési kérdések, környezet, erőforrások, szervezet és menedzsment, döntések, technológia, terjedelemmenedzsment és sikertényezők.

### **1.3. Kockázatok a fejlesztési projektek megvalósítása során**

Fejlesztési projektnak nevezhetjük a támogatások legkisebb elemét, tehát azokat az eszközöket (beruházásokat, szolgáltatásokat), amelyek hozzájárulnak a szélesebb közösség által kijelölt közép- vagy hosszú távú átfogó cél eléréséhez. A fejlesztési projekt mindig egy adott helyzetből indul, adott időtartamon belül, adott eszközökkel; és egy specifikus célt elérni kívánó tevékenységsorozatot foglal magába.

Egy jó, megvalósítható, valós eredményt hozó fejlesztési projekt releváns, kereslet-vezérelt, célorientált, illeszkedik a stratégiai elképzelésekhez, jól átgondolt, következetes, rendelkezik mérhető eredményekkel, reális költségvetésű, munka-

megosztása, ütemezése világos, eredményei a fejlesztés lezárása után is hasznosíthatóak (tehát fenntartható) és nem utolsó sorban kockázatai ismertek (Nyikos, 2017).

A jelen, 2014 és 2020 közötti időszak EU belső fejlesztéspolitikája, azaz a kohéziós politika keretében végrehajtott és finanszírozott fejlesztési projektek megvalósítása, végrehajtása során a projektmenedzsment egyik feladata, hogy a váratlan, előre nem kiszámítható események kezelésére is felkészüljön a projekt szintjén. Ehhez össze kell gyűjteni azokat a problémákat, amelyek a projekt során felmerülhetnek, és elemezni kell ezek bekövetkeztének esélyét, valamint a projektre gyakorolt hatását – azaz kockázatelemzést kell végezni.

A kockázati tényezők feltárása kapcsán a munkaterven, azaz a megvalósítási ütemterven szisztematikusan végighaladva a projekt részleteinek meghatározásakor össze lehet gyűjteni az esetlegesen felmerülő problémákat. A kockázati tényezők megfelelően strukturált listája alapján az abban szereplő valamennyi problémát elemezni kell: először meg kell határozni a kockázati tényezők legvalószínűbb értékeinek tartományát, majd ki kell számítani, hogy e tényezők a projekt egyes paramétereit milyen módon és mértékben változtatják meg.

Mint a kiválasztási szempontok is tükrözik, a támogatási kérelem elbírálásának szerves része annak vizsgálata, hogy a projektterv valamennyi a projekt szempontjából elengedhetetlen tevékenységet és megfelelő határidőket tartalmaz. Továbbá minden projekt magában hordoz bizonyos típusú kockázatokat; önmagában nem a kockázat megléte a probléma. Akkor valószínűsíthető azonban a projekt sikeres megvalósítása, ha a projektgazda tisztában van a kockázatokkal – feltárta, elemezte –, és konkrét, legalább individuálisan összeírt elképzelésekkel bír arról, hogy ezeket hogyan fogja kezelni (Nyikos, 2017).

Természetes módon a kockázatok az egyes projekteknél magasabb szinten, az Európai Strukturális és Beruházási Alapok (ESB-alapok<sup>7</sup>) keretében megvalósuló, többéves fejlesztési programok alapján tervezett beavatkozások esetében is értelmezhetőek. Ilyen makroszintű kockázatok lehetnek például a közbeszerzések, az állami támogatási szabályokkal össze nem egyeztethető támogatások, a Bizottság által különböző okokból és jogcímenek végrehajtott pénzügyi korrekciók, elszámolhatósági és ellenőrzési kockázatok, szabálytalan kifizetések, csalás, horizontális és esélyegyenlőségi követelmények, pénzügyi eszközök, jövedelemtermelő projektek.

A kohéziós politika végrehajtási kockázatának jelentős része abból származik, hogy a többszintű végrehajtási rendszerben és osztott felelősségi rendszerben

---

<sup>7</sup> Az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA), az Európai Szociális Alap (ESZA), a Kohéziós Alap (KA), az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) és az Európai Tengerügyi és Halászati Alap (ETHA).

számos operatív programot bonyolítanak le a közösségi, nemzeti és területi szintek szervezetei különböző rendszerek keretében, rendkívül nagyszámú projekt megvalósításával. A különböző szintek és szervezetek eltérő értelmezései inkonzisztens megoldásokat eredményezhetnek.

## 2. Kockázatelemzési szempontok egyes gazdaságfejlesztési beavatkozásokban

### 2.1. A GINOP-1.2.4-16 számú felhívás nevesített kockázatai

A Kormány a Partnerségi Megállapodásban célul tűzte ki a kis- és középvállalkozások (KKV) versenyképességének javítását az üzleti infrastruktúra elérhetőségének és színvonalának bővítésével, a már meglévő ipari parkok és tudományos és technológiai parkok kihasználtságának fejlesztésével. A cél elérését a Kormány a többségében magántulajdonban lévő, az „*Ipari Park*” és „*Tudományos és Technológiai Park*” címmel rendelkező vagy ilyen címmel rendelkező parkokat üzemeltető szervezetek együttműködésével tervezi megvalósítani a felhívásban foglalt feltételek mentén, ide nem értve 651/2014/EU rendelet 2. cikk 92. pontja szerinti „*innovációs klasztereket*”<sup>8</sup>.

Az „*Ipari parkok fejlesztése*” elnevezésű, GINOP-1.2.4 kódszámú felhívás célja az ipari parkok és tudományos és technológiai parkok mennyiségi fejlesztése helyett elsősorban a már meglévő ipari parkok és tudományos és technológiai parkok által nyújtott szolgáltatások körének bővítése, az elérhetőségük illetve a szolgáltatásaik színvonalának javítása, a jobb kihasználtság érdekében. A felhívás elsősorban a korábbi fejlesztési időszakban az üzleti infrastrukturális háttér

---

<sup>8</sup> A Bizottság az Európai Unió működéséről szóló szerződés (EUMSZ) 107. és 108. cikke alkalmazásában bizonyos támogatási kategóriáknak a belső piaccal összeegyeztethetővé nyilvánításáról szóló 651/2014/EU rendelete (2014. június 17.) szerint a 2. cikk 92. pont alapján innovációs klaszternek számít az önálló felek (pl. innovatív induló vállalkozások, kis-, közép- és nagyvállalkozások, valamint kutató-tudásközvetítő szervezetek, nonprofit szervezetek és egyéb kapcsolódó gazdasági szereplők) szervezett csoportja, amelyet abból a célból hoztak létre, hogy ösztönözze az innovatív tevékenységeket egyrészt a klaszterben részt vevő vállalkozások és egyéb szervezetek közötti létesítmény-megosztás, ismeret- és tapasztalatcsere előmozdítása, másrészt a tudástranszferhez, kapcsolatépítéshez, ismeretterjesztéshez, valamint együttműködéshez való hatékony hozzájárulás révén.

kiépítésében elért eredményekre kíván építeni, ezeket továbbfejleszteni a 2014-20-as fejlesztési időszakban.

A projektkockázatok hosszú listájához képest kockázat meglepő módon csak kevés helyen kerül konkrétan megemlítésre. A felhívás 3.4.1.1 fejezetének (*Műszaki és szakmai elvárások*) s) pontja szerint, ha egy projekt megvalósítása kiemelkedően jelentős kockázatot hordoz, akkor a támogatási kérelem nincs összhangban a felhívás célkitűzéseivel, ezért elutasításra kerülhet.

A jelentős kockázatok között említi a felhívás

- a támogatási kérelem nem megfelelő kidolgozottságát,
- a projekt megvalósítása szempontjából kockázatos gazdálkodási adatokat,
- ha a támogatást igénylő, illetve a költségek alátámasztására árajánlat adó / szállító székhelye, telephelye, fióktelepe között egyezés áll fenn,
- ha a megvalósítási helyszín nem alkalmas a támogatási kérelemben jelzett tevékenység végzésére,
- ha a saját forrás magánszeméllyel, különös tekintettel külföldi magánszeméllyel, vagy külföldi vállalkozással kötött kölcsönszerződés alapján, vagy tagi kölcsön révén biztosított,
- ha a pénzügyi teljesítés több kisösszegű részátutalás révén, vagy nagy összegű készpénzes kiegyenlítés révén történik.

A támogatási kérelem tartalmi értékelésének egyik előfeltétele a fenti szempontok szerinti vizsgálat. Ha a fentieket is tartalmazó szempontok bármelyike fennáll, a kérelem elutasításra kerül.

A támogatási kérelmet elbíráló szakértők számára kiadott útmutató szerint a főbb kockázattertékelési szempontok a következők:

- a támogatási kérelem nem megfelelő kidolgozottsága,
- a projekt megvalósítása szempontjából kockázatos gazdálkodási adatok,
- az ajánlatadó szakmai kompetenciájának nem megfelelőisége és
- a megvalósítási helyszín alkalmassága.

A projekt megfelelő kidolgozottságának (benne a kockázatok) vizsgálata a projekt adatlap kitöltési útmutatóban foglaltak alapján történik (a szöveges bemutatás megfelelő részletezettséggel, tartalommal került-e bemutatásra), elsősorban az adatlap szöveges részében. A szöveges részben említettek (pl. kockázatkezelési terv) megfelelő tartalommal csatolásra került-e a mellékletek között.

Kockázati tényezőként jelentkezhet az ajánlatadó gazdálkodási adatainak nem megfelelése (pl. negatív saját tőke vagy elenyésző, nem rendeltetésszerű működést alátámasztó értékek, mint 0 Ft éves bevétel). Kockázatos és aggasztó lehet, hogy a pályázó hogyan, mi módon képes előfinanszírozni a kérelemben szereplő tárgyú projekt önerejét a gazdálkodási tevékenysége alapján a bemutatott normál üzletmenete és az esetleges projektfinanszírozási likviditási kockázat mellett.<sup>9</sup>

Az ajánlatadó szakmai kompetenciájának megfelelése szempontjából az értékelők az ajánlatadó honlapján, valamint az interneten keresztül tudják vizsgálni, milyen érdemi, releváns szakmai információ található (pl. eddigi projektek, munkatársak önéletrajza, saját erős beruházások, stratégia) az ajánlatadóval kapcsolatban. Amennyiben semmilyen, kockázati tényezőként értékelhető.

A megvalósítási helyszín műszaki alkalmasságának megítélése szorosan összefügg a támogatásból megvalósuló projekt sajátosságaival.

A megvalósítás helyszínének alkalmassági vizsgálata történhet a kérelemhez csatolt, a fejlesztés indoklását alátámasztó, a megvalósítási helyszín alkalmasságát, meglévő állapotát bemutató szöveges, fotó vagy videó dokumentáció alapján.

A projekt helyszínével kapcsolatban mások a követelmények egy ingatlan beruházással összekötött gépbeszerzés esetén, mint „sima” eszközbeszerzésnél (pl. helyhez kötött, informatikai és kommunikációtechnológiai (IKT) vagy mobil eszközök). Nem életszerű megvalósítási helyszín pl. nagy darabszámú / méretű / súlyú mobil berendezések számára egy emeleti, lift nélküli lakótelepi garzonlakás.

Az értékelők ezen szempontok alapján döntenek el, hogy a projekt megvalósítása hordoz-e magában kockázatokat. Kisebb mértékű kockázatok esetén szubjektív döntés alapján a projekt még támogatható, a kockázatosági szempontok nagy részének nem megfelelése esetén utasítható el a kérelem, mindkét esetben részletes szöveges indoklással.

A támogatás megítélése esetén a kockázatok figyelését az Irányító Hatóság látja el, individuális projekt szinten, folyamatba épített ellenőrzés keretében.

---

<sup>9</sup> A pénzáramlási (más szóval finanszírozási) likviditási kockázat a fennálló fizetési kötelezettségek teljesítésének nehézségeire utal, ami késedelmes fizetésben, szélsőséges esetben pedig fizetési képtelenségben nyilvánul meg. Bugár Gyöngyi (2016): Piaci és hitelkockázat menedzsment [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó Letöltve: [https://mersz.hu/?xmlazonosito=dj192pehm\\_9\\_p2#dj192pehm\\_9\\_p2](https://mersz.hu/?xmlazonosito=dj192pehm_9_p2#dj192pehm_9_p2) (2018.06.06.)



## 2.2. A TOP-1.1.1-16 számú felhívás nevesített kockázatai

A Kormány a Partnerségi Megállapodásban célul tűzte ki a vállalkozások versenyképességének javítását, valamint a foglalkoztatás bővítését. A cél elérését a Kormány itt az önkormányzatokkal, önkormányzati többségi tulajdonú vállalkozások együttműködésével tervezi megvalósítani a felhívásban foglalt feltételek mentén.

A támogatási konstrukció a vállalkozói környezet és az üzleti infrastruktúra fejlesztése érdekében az önkormányzati tulajdonú ipari parkok, tudományos és technológiai parkok, logisztikai és innovációs központok, iparterületek fejlesztésére, iparterületek kialakítására, alapinfrastruktúra kiépítésére, bővítésére, az iparterületek elérhetőségét és feltárását segítő vonalas infrastruktúrák fejlesztésére fókuszál. A konstrukcióval szemben támasztott alapvető elvárás az új munkalehetőségek megteremtése, a foglalkoztatás növelése a kevésbé versenyképes térségekben működő, betelepült vállalkozások működési helyszínének infrastruktúra fejlesztésén, a működési feltételeik kedvezőbbé tételén keresztül.

A fenti GINOP konstrukcióhoz hasonlóan jelen felhívás a támogatás minél gyorsabb célba juttatásával tud hatékony gazdasági beavatkozást nyújtani.<sup>10</sup>

A támogatást kérők számára készített felhívás kockázatértékelési szempontjai megegyeznek a támogatási kérelmet elbíráló szakértők számára kiadott útmutató szerinti a főbb kockázatértékelési szempontokkal. Ezek a következők:

- kockázati tényezők bemutatása (támogatást kérő információi alapján),
- megjelölt mérföldkövek egymásra épülése és tartalma,
- a tervezett projekt megvalósításának időbelisége és ennek realitása, valamint
- ingatlankiváltás (ahol értelmezhető és a projekt része).

A fejlesztési elképzelés bemutatásában a támogatást igénylőnek ismertetnie kell, hogy véleménye szerint milyen valós kockázati tényezők veszélyeztetik a fejlesztés megvalósulását, azok milyen valószínűséggel következhetnek be, milyen hatást gyakorolnak a fejlesztésre, a lehetséges kedvezményezett a kockázati tényezők kivédésére javaslatot tesz.

---

<sup>10</sup> Kengyel Ákos (2016): Kohéziós politika és felzárkózás az Európai Unióban [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó Letöltve: [https://mersz.hu/?xmlazonosito=dj148kpefaeu\\_42\\_p10#dj148kpefaeu\\_42\\_p10](https://mersz.hu/?xmlazonosito=dj148kpefaeu_42_p10#dj148kpefaeu_42_p10) (2018. 06. 06.)

A támogatási kérelmet benyújtónak tisztában kell lennie a lehetséges kockázatokkal, körültekintően kell azokat mérlegelnie és megoldási javaslatokat kell felvázolnia az esetleges bekövetkezésük esetén. A várható kockázatok teljes körű feltárása, illetve a feltárt kockázatokra adandó logikus kezelési mód bemutatása, mint a megvalósíthatóság egyik kulcstényezője a jó pályázati projekt jellemzője a releváns és fenntartható tulajdonság mellett.<sup>11</sup>A helyzetelemzés eredményei alapján bemutatásra kerülnek a fejlesztés várható hatásai a fejlesztést és a kedvezményezettet érintően.

Az üzleti terv / megalapozó dokumentum részeként kockázatkezelési tervet kell készíteni, amely tartalmazza a műszaki, a jogi, a pénzügyi-gazdasági és az intézményi kockázati szempontokat. A lehetséges kockázatok átfogó vizsgálata és az azokra adott megelőzési / megoldási javaslatok bemutatásra kell, hogy kerüljenek a projektben.

A projekt ütemezett megvalósítása érdekében mérföldköveket kell meghatározni. Itt az vizsgálendő, hogy az adatlapon és az üzleti tervben / megalapozó dokumentumban beütemezett mérföldkövek tervezése megfelel-e az útmutatóban leírt mérföldkö-tervezési elvárásoknak.

A fejlesztési elképzelés bemutatásában ismertetésre kell, hogy kerüljön a fejlesztés valamennyi beruházási eleme / tevékenysége, az azokhoz kapcsolódó valamennyi szükséges előkészületi lépés és azok időigénye. Vizsgálni szükséges, hogy a projekt műszaki, pénzügyi, időbeli tervezése reálisan tervezett és megvalósítható-e, GANTT-diagram segítségével bemutatásra került-e az üzleti tervben vagy megalapozó dokumentumban az egyes tevékenységek időbeli ütemezése és egymásra épülése.

Ingatlankiváltást tartalmazó projekt esetében vizsgálni szükséges a kiváltással érintett épületek jelenlegi állapotát és jövőbeni sorsát. A funkciójukat veszített épületek hasznosítása (bővítése, átalakítása, felújítása, állapotjavítása) az adott szolgáltatás nyújtásához szükséges módon és mértékben tervezett-e. Amennyiben a kiváltott ingatlan hasznosítása során – esetleges értékesítéséből, bérbé adásából, más módon történő hasznosításából – bevétel keletkezik, úgy azzal a projekt részletes kidolgozása során készülő költség-haszon elemzésben számolni szükséges.

A támogatási kérelem tartalmi értékelésének egyik előfeltétele a fenti szempontok szerinti vizsgálat. Ha a fentieket is tartalmazó szempontok bármelyike fennáll, a kérelem elutasításra kerül.

---

<sup>11</sup> Anwar Mustafa – Gubicza Katalin – Tóth Antal (2009): Projektmenedzsment – pályázati projektek. A projekttervezés és a projekt menedzsment gyakorlati megvalósulása EU projektekben. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, pp. 139-141.

Érdekeség, hogy a környezetvédelem, mint horizontális szempont érvényesítéséhez a támogatást igénylőnek ennél a konstrukciónál nyilatkoznia kell, hogy a fejlesztésnek van-e előre látható klímakockázata. Ha van, ehhez el kell készíteni a projekt klímakockázati elemzését és kockázatkezelési tervét.

### 3. Saját megfigyelések

1991 óta foglalkozom európai uniós fejlesztésekkel, eddigi, a vállalkozásfejlesztés, regionális fejlesztés területén levő munkahelyeimen tudtam kapcsolatba lépni mind vállalkozások, mind pedig egyéb szervezetek (pl. önkormányzatok, nonprofit szervezetek) által kidolgozott pályázatokkal, fejlesztési elképzelésekkel a támogató intézményrendszer oldalán, valamint fejlesztési tanácsadóként a támogatást igénylői részről egyaránt.

A megfigyelt kb. 50 db, három finanszírozási ciklusbeli (2004-2006, 2007-2013 és 2014-2020) fejlesztéseknél arra kerestem magyarázatot, milyen kezdeti nehézségekkel néz szembe a fejlesztés már az induló fázisban.

A felhívásban és az értékelések során nevesített kockázatokon felül tapasztalataim szerint – uniós programozási periódustól függetlenül - mind a támogató intézményi, mind pedig a támogatást igénylői oldalon számos olyan tényező marad már a támogatási szerződés megkötése előtti fázisban is, amely jelentősen befolyásolhatja a fejlesztés elindulását és/vagy megvalósítását. Ezeket az alábbi táblázatban rendszereztem:

Projekt fázisok	Kockázatok	
	A támogatói (intézményi) oldalon	Az individuális (támogatást igénylői oldalon)
A támogatási lehetőségek meghirdetése, a kérelmek befo-gadása és elbírálása	a felhívás és útmutató hibákat, hiányosságokat tartalmaz a felhívás és útmutató többszöri módosítására van szükség az elektronikus felületen a kitöltő program nem működik, hiányos	nincs megfelelő felhívás az egyéni fejlesztésekhez a pályázati kiírás, útmutató módosításainak eredményeképpen eltérő adattartalmú (egyéni értelmezésű) pályázatok érkeznek be a pályázati adatlap

Projekt fázisok	Kockázatok	
	A támogatói (intézményi) oldalon	Az individuális (támogatást igénylői oldalon)
	<p>az értékelő szakértők értékelése jelentősen eltér egymástól</p> <p>az egymásra épülő kiemelt és nagyprojektek különálló projektekként jelennek meg</p> <p>az értékelés, kiválasztás és döntéshozatal elhúzódik</p> <p>értékelési szempontok között az objektív és szubjektív elemek aránya nem megfelelő</p> <p>a hiánypótlási felhívás nem egyértelmű</p> <p>folyamatban lévő kivitelezések (megkezdett fejlesztések) kerülnek utólag befogadásra projektként</p> <p>tartalmilag / formailag megfelelő pályázatok elutasításra kerülnek</p> <p>tartalmilag / formailag hibás pályázatok nyernek</p> <p>pénzügyileg túltervezett támogatási kérelmek nyernek</p>	<p>adattartalma nem elégséges az egyértelmű döntéshez, további folyamatos információadásra (hiánypótlásra) van szükség</p> <p>a projektcsatornában megjelent projektötletek minősége korrekciót követően is gyenge</p> <p>a fejlesztések időben elcsúszva kezdődhetnek meg</p> <p>változik a kedvezményezett személye</p> <p>aktualitását veszti a projekt, mire a támogatási döntés megszületik</p> <p>pályázói panaszok kezelése elhúzódik</p> <p>internetes pályázói tájékoztató felület működése nem megfelelő</p> <p>az ügyfélszolgálat nem pontos információkat nyújt</p> <p>a felhívás, határidők és egyéb részletek internetes nyomon követése nem naprakész</p>
A támogatási kérelmek elfogadása esetén a támogatási szerződés megkötése	<p>a szerződés előkészítési folyamata lassú, az előkészítés elhúzódik</p> <p>hibás tartalommal / hiányosan kerül megkötésre a szerződés</p> <p>szerződés-módosítások száma nagy, átfutási idejük</p>	<p>a projekt tartalma megváltozik a szerződéskötés idejére</p> <p>a projekt megvalósítása elkezdődik, mire a szerződés megkötésre kerül</p> <p>szerződéskötéshez szükséges dokumentumokat a kedvezményezett nem tudja</p>

Projekt fázisok	Kockázatok	
	A támogatói (intézményi) oldalon	Az individuális (támogatást igénylői oldalon)
	<p>hosszú</p> <p>az egységes szerződésminta nem kezeli a pályázati specifikumokat, egyéni tényezőket</p> <p>a biztosítékok ellenőrzése nem kellően alapos és/vagy elmarad (pl. jelzalog bejegyzése)</p> <p>a műszaki tartalom módosításának folyamata lassú, egyedi döntést igényel</p>	<p>biztosítani</p> <p>a kedvezményezettek szerződéskötés előtt visszalép / nem elérhető</p> <p>a szerződéskötés ellehetetlenül, elmarad</p> <p>a hatóságoktól bekért, az aláíráshoz szükséges dokumentumok késedelme / hiánya</p> <p>a projekt tartalma megváltozik a szerződéskötés idejére</p>

1. táblázat

Lehetséges kockázatok a Támogatási Szerződés megkötése előtti fázisban

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

#### 4. Következtetések

A projektek megvalósítása új feladatok, szerepek elé állítja a támogatást igénylő szervezeteket. Ennek előfeltétele, hogy a szervezet erőforrásainak sértetlensége, rendelkezésre állása ne sérüljön. A globalizáció következtében a nemzetközi pénzügyi integrációval kialakult kockázatmegosztás, illetve az átjárhatóságból adódó kockázatok tovaterjedése is jelentős mértékben hozzájárult a szervezetek biztonsági sérüléséhez (Lazányi, 2015). Ez véleményem szerint az egyes projektek szintjén is értelmezhető.

A támogatással megvalósuló projektek értékelése mindig közös módszertan alapján történik, de mindig individuális, egyénre szabott módon. A pályázati dokumentációban nevesített, leírt és értékelt kockázatok csak a töredékét képezik azoknak a kockázatoknak, melyek ténylegesen előfordulhatnak már a támogatás megítélése előtti időszakban is.

A támogatási kérelmek elbírálása során a kockázatok területén több olyan, individuális, pályázóra bízott szempont is van (pl. üzleti tervben kockázati és intézkedési terv), amely egyéni értelmezéssel, de nem hiánytalanul kerülhet kitöltésre, kidolgozásra. A számszerűsített, objektív alapokra helyezett projektszintű kockázateértékelés helyett itt inkább a kvalitatív, „esettanulmány”

jellegű individuális bemutatásra lehet pontokat, „*megfelelt*” státuszt kapni az értékelőktől.

Támogatás kisebb, „*nem kiemelkedően jelentős*” kockázatok esetében is megítélhető az értékelő szakemberek egyedi, szubjektív döntése alapján.

Kutatási területemhez, a stakeholderekhez kapcsolódóan érdekes megfigyelni, hogy a pályázatok, támogatások kezdeti szakaszában – a támogatási szerződés megkötése előtti időszakban - a stakeholder szemlélet nem vagy nagyon korlátozottan érvényesül. Lényeges és kölcsönös kapcsolat csak a támogatás igénylő és az Irányító Hatóság között alakul ki, de nem tartós módon (ha nem támogatott a fejlesztés, a kapcsolat megszűnik). A támogatást igénylő itt még elszigetelten működik, a szélesebb gazdasági-társadalmi környezetbe beágyazott kapcsolatrendszer a támogatás megítélése után alakulhat ki a fejlesztéspolitikai intézményrendszerrel, más vállalkozásokkal, természetes személyekkel és csoportokkal.

A pályázati támogatási rendszer, mint egyfajta projektfinanszírozás számos fontos kockázati tulajdonságában eltér a „*normál*” vállalatfinanszírozástól. Főleg beruházási jellegű projekteknél és inkább a kivitelezési szakaszban kerül előtérbe a váratlan, egyszeri események (például csalás, baleset, környezetvédelmi szempontok, mérnöki akadályok, kivitelezés minősége stb.) kockázatának elemzése (Walter, 2017).

A kockázati források feltárása, a kockázati tényezők hatásának elemzése és a helyes kockázatkezelési politika alkalmazása a projekt teljes megvalósítási időszakában az Eisenhower-mátrix alapján kritikus, fontos és sürgős tevékenységnek minősülnek.

A kockázatkezelés maga is gazdasági következményekkel járó tevékenység, az elhatározott (és az elmulasztott) intézkedések végrehajtása költségeket (pl. többletköltségeket) okoz (Farkas-Szabó, 2010).

### **Köszönetnyilvánítás**

Szeretnék köszönetet mondani Dr. habil. Lazányi Kornéliának a cikk készítése közben nyújtott hasznos tanácsaiért és útmutatásaiért.

### **Irodalomjegyzék**

- [1] Pearce, David W. (szerk., 1993): A modern közgazdaságtan ismerettára, Macmillan Dictionary of Modern Economics, KJK, Budapest, p. 488.
- [2] Szeghegyi, Ágnes (2014): Tudásmenedzsment II., Óbudai Egyetem jegyzet, Budapest, p. 87.

- [3] Dr. Illés Mária (2008): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest, p. 23.
- [4] Chikán Attila (2017): Vállalatgazdaságtan. Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány, Budapest, p. 346.
- [5] Dr. habil. Lazányi Kornélia - Máté Csilla Hajnalka: Ki mit ért bizalom alatt. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, 2017, pp. 355-358.
- [6] Magyar szabvány MSZ ISO 21500: Útmutató a projektvezetéshez. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest, 2015. május, p. 70.
- [7] Projektmenedzsment szakkifejezések PMI lexikonja. Project Management Institute (PMI) Magyar Tagozat, Budapest, 2014, p. 8.
- [8] Henczi Lajos – Murvai László (2012): Projekttervezés és projektmenedzsment. SALDO, Budapest, p. 58.
- [9] Yescombe, E. R. (2008): A projektfinanszírozás alapjai. Panem Kiadó, Budapest, pp. 148-223.
- [10] Görög Mihály (2013): Projektvezetés a szervezetekben. Panem Kiadó, Budapest, pp. 187-188.
- [11] Erdélyi Tamás (2009): Projektmenedzsment. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, pp. 124-125.
- [12] Aggteleky Béla – Bajna Miklós (1994): Projekttervezés és projektmenedzsment. Közlekedési Dokumentációs Rt., Budapest, p. 115.
- [13] Papp Ottó dr. (1997): Projekt menedzsment. Projektek tervezése, szervezése, irányítása. BME Mérnökto vábbképző Intézet, Budapest, pp. 60-62.
- [14] Révész György dr. – Révész Péter (2017): A projektek előkészítésének és felügyeletének képekönyve. Rationalis Kutatási és Szolgáltató Kft., Budapest, pp. 57-68 és 180-193.
- [15] Nyikos Györgyi (szerk., 2017): Kohéziós politika 2014-2020. Az EU belső fejlesztéspolitikája a jelen programozási időszakban. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, pp. 277-278.
- [16] Nyikos Györgyi (szerk., 2017): Kohéziós politika 2014-2020. Az EU belső fejlesztéspolitikája a jelen programozási időszakban. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, pp. 285-289.

- [17] Dr. habil. Lazányi Kornélia (2015): A biztonsági kultúra. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 2015/1-2. szám VII. évf./1-2. szám, No. 18-19., pp. 398-405.
- [18] Walter György (2017): A projektfinanszírozás kockázata – nemzetközi és hazai tapasztalatok, Pénzügyi Szemle 2017/4, pp. 549-567.
- [19] Farkas Szilveszter – Szabó József (2010): A vállalati kockázatkezelés kézikönyve. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, p. 75.