

吉迈希·阿龙、森瑙伊·阿龙、
克兰科维奇·梅琳达、瑙吉-凯格洛维奇·尤利娅、
莱赫尼采尔·亚诺什
(*Gyimesi Áron – Szennay Áron – Krankovits Melinda –
Nagy-Keglovich Júlia – Rechnitzer János*)

2010年和2014年之间用于 匈牙利区域发展的欧盟资源

成就、经验和教训



在2007年至2013年期间,约有8万亿匈牙利福林的资金流入了匈牙利。到2020年,我国动用了250亿欧元(约合8.3万亿福林)资助。自加入欧盟以来,匈牙利是净受益国之一,从欧盟预算中获得的资助量一直超过其所缴纳的欧盟会费。从入盟到2018年的正余额近13.5万亿福林。自2010年上台以来,政府一直将调出资源作为优先事项,并为此在发展政策和区域发展政策体系方面进行了重大变革。除其他事项外,旨在确保经济发展,与欧盟政策接轨的,但又符合国家战

吉迈希·阿龙(Gyimesi Áron)博士生,塞切尼·伊什特万大学(Széchenyi István University);森瑙伊·阿龙(Szennay Áron)¹博士生,塞切尼·伊什特万大学,布达佩斯经济大学助教;克兰科维奇·梅琳达(Krankovits Melinda)博士生,助教,塞切尼·伊什特万大学;瑙吉-凯格洛维奇·尤利娅(Nagy-Keglovich Júlia)博士生,塞切尼·伊什特万大学;莱赫尼采尔·亚诺什教授博士(Prof. dr. Rechnitzer János DSc)讲座教授,塞切尼·伊什特万大学区域经济和经济学博士生导师院长

略目标的规划成为了主导, 而机构背景变得集中, 运行效率逐渐提高。但是, 就重大结构改革的有效性而言, 连在官方事后分析中也会发现一些有时甚至很尖锐的批评意见。本论文中, 我们分析了改变体制的最重要动机。我们力求通过这些关键点提供这个时期的公平、公正的评估, 并强调可以为2021-2027规划时期提供警示的要素。

经济文献杂志》(JEL) 编码: E02、O2、R11、R58

关键词: 区域发展; 机构体系; 调配资源; 效力

序言

本论文通过研究匈牙利2010年和2013年之间的区域发展政策寻找的, 是对制定和实现区域发展目标而言, 当时使用的那套区域发展工具当中哪个要素的影响最大。所研究的时段的宏观经济进程、社会趋势和发展政策同时受到多种影响, 并且自然而然地影响了区域发展政策和措施的机遇和挑战。我们不对该时期的区域发展绩效做出普遍的判断, 但是打算指出对所取得的成果产生重大影响的重点。我们关注于要素的变化和重点转移, 无论它们对整个系统以及整个系统的有效性产生正面还是负面的影响。通过介绍管理方法和区域发展工具箱, 以案例分析我们能更综合地说明这个时段。

2007-2013年方案时段资源使用评估有关的文件

我们研究的时段根据t+2规则基本上涵盖了欧盟2007-2013年度的, 多年度财政规划时期²及其在匈牙利的发展计划, 如2007-2013年的“新匈牙利发展计划”(ÚMFT)和补充该计划的“新匈牙利乡村发展计划”(ÚMVFT), 以及包含经济突破点和十年经济发展指导方针在内的2010-2013年的“新塞切尼计划”(ÚSZT)(Matolcsy, 2010)。在整个七年预算周期中, 匈牙利获得了约8万亿匈牙利福林的资助(ÁSZ, 2016)。根据所有评估, 这个资助对社会和经济产生了重大影响, 但是所取得的成果的程度和配置资源的效率受到了广泛的批评。有关使用欧盟资助, 欧盟成员国对所承诺的成果进行事前和事后执行情况审查。

匈牙利国家审计署(ÁSZ)在2015年2月份对国家发展局(NFÜ)进行的有关2007-2013年的系统审核基础上得出了以下几个主要结论: 1、尽管与上一个(2004年至2006年的不完整)周期相比, 资源额度占用的效率有所提高, 但“缺乏集中的战略规划和付款延迟的情况很明显”; 2、申请人活动缺乏着眼于项目的观念, 其主要目标是获得资源; 3、“转移欧盟资金的机构体系运作缓慢而复杂, 没有支持向受益人迅速有效地调配资源”(ÁSZ, 2016)。

总理府事后评估也表明了这个时期的概念上的缺陷：“例如，2007-2013年最重要的发展成就之一是利用欧盟资助的开发能覆盖我国整个领域。针对最欠发达的微小区域（LHH）的项目能够显著提高分配给最落后地区的发展资源。在警示当中，最重要的系统级批评是各个开发项目没有相互依赖。在一些评估中还指出，现有的系统没有对项目结果的可持续性给予足够的重视”（Kele, 2017）。

应欧盟委员会委托，由欧洲区域发展基金（ERDF）和凝聚力基金（CF）调查制作的资源使用情况的事后分析指出，在2007年和2013年之间，各个地区（特别是包括首都在内的匈牙利中部地区和其他欠发达地区）的发展差异并没有减少。同时，报告指出，资源的使用导致创10多万个新岗位产生，其中40 000个在中小型企业；近50万人的家庭可以连通新的或经过改进的废水处理设施；修建了500公里新道路，并且翻新了2521公里的道路（EC, 2016）。

在以下各章中，我们研究在本报告覆盖时期显著支持或使难以有效实施区域发展和相关资源使用的手段。根据莱赫尼采尔（Rechnitzer）和什毛霍（Smahó, 2011）这些手段是指目标、国家及欧盟计划、组织框架及其任何变化、融资环境以及所使用的管理方法。

区域发展中的欧盟和国家战略、方案和资源（2007-2013年）

2004年，包括匈牙利在内的九个（大多数是前社会主义国家）加入了欧盟。³ 尽管过去也有各种欧盟发展基金（例如PHARE，即“波兰、匈牙利：经济结构调整援助”）的资源可用，但在2000年和2006年之间的多年预算期的相应比例时段里，以及特别是在2007年和2013年之间可用上的资源给新加入的成员国提供了巨大发展潜力。在本报告所述期间，与今天一样，国家使用欧盟资金的方案必须与欧盟的结构性政策紧密对接。就制定新匈牙利发展计划（ÚMFT）及其实施计划而言，这意味着并非直接从当地需求，而是从欧盟的战略目标出发（Buday-Sántha, 2010; Faragó, 2016）。因此，在使用欧洲结构和投资基金计划范围内，可以支持的项目既实现欧盟目标，又反映当地需求的项目，因此计划过程实际上是自上而下的反向计划。成员国的区域发展政策和实践基本上与更高层面上规划的方向接轨。欧盟制定的政策、重点、方法和控制机制影响成员国的发展目标、过程、决策方向和潜力。对其进行分类，有时是扭曲，甚至偏离当地最佳效果。

欧洲政策、欧共同体基金、国内优先事项以及区域内使用欧洲结构和投资基金计划

欧盟委员会的凝聚力政策（是各个成员国政策对接和协调的共同体发展战略）确定了2007-2013年时期的三个主要目标：趋同、区域竞争力和欧洲区域及区域间合作（EC, 2007）。通过招标可以实现发展项目的，分配给目标的财

政基金是：欧洲区域发展基金（ERDF）、欧洲社会基金（ESF）、凝聚力基金（Cohesion Fund）（Szabó, 2011）。

“欧洲区域发展基金（ERDF）和欧洲社会基金（ESF）通常被称为欧盟结构基金，因为之所以创建是为了欧盟各地为经济和社会结构调整提供资金，从而缩小欧盟各个区域之间的基础设施，就业等领域的发展差距”（EC, 2007）⁴。这两个基金与凝聚力基金、欧洲农村发展农业基金（EAFRD）和欧洲海事和渔业基金（EMFF）一起构成欧洲结构和投资基金（ESIF）（EC, 2014）。

新匈牙利发展计划（ÚMFT）为了获得相关资源并实现国家发展目标而与这些政策契合（Jobbágy, 2015）。“新匈牙利发展计划”的两个主要经济发展目标是提高就业和创造持久经济增长的条件（Lehmann、Nyers, 2009）。在本报告所述期间，16个使用欧洲结构和投资基金计划有助于实现这些目标。这些计划包括执行和传播在内，共有七个优先事项（表1、）。

表1、《新匈牙利发展计划项目》的优先事项和行动计划

优先事项	行动计划(OP)	《新匈牙利发展计划项目》中计划的资源(欧元, 当前价格)
1、经济发展	经济发展 OP – GOP	2 495 769 115
2、交通运输发展	交通运输 OP – KÖZOP	6 223 429 149
3、社会复兴	社会复兴 OP – TÁMOP	3 482 518 044
	社会基础设施 OP – TIOP	1 948 922 941
4、环保和能源开发	环保和能源 OP – KEOP	4 178 846 341
5、乡村发展	匈牙利西部项目 – NYDOP	463 752 893
	匈牙利中西部项目 – KDOP	507 919 836
	匈牙利西南部地区项目 – DDOP	705 136 988
	北匈牙利项目 – EMOP	903 723 589
	大平原北部项目 – EAOP	975 070 186
	大平原南部项目 – DAOP	748 714 608
	匈牙利中部项目 – KMOP	1 467 196 353
	欧洲区域间合作项目	*
6、国家体制改革	国家体制改革项目 – AROP	146 570 507
	电子行政管理项目 – EKOP	358 445 113
新匈牙利发展计划项目的协调和传播	实施项目 – VOP	315 132 937

来源：ÚMFT, 2007年, 130页; www.palyazat.gov.hu/umft_operativ_programok

2007年和2013年之间，由于平均人均GDP，我国七个区域中有六个属于趋同目标范围内，因为这个指标仍低于欧盟平均GDP的75%。⁵ 区域发展成为了第5个

优先事项，而相应的7个区域项目占可用资源总额的近四分之一，57.7亿欧元。也就是说，区域发展优先项目具有最高可用资源。

根据欧盟委员会（2016）的主题报告（表2、），可用资源2007年的计划数据和2016年4月的已用数据之间的总差额为-1120万欧元，也就是说几乎100%的可用欧盟资源都被提取了。然而，在计划和实际付款之间进行了近20亿欧元的重大重组，这主要影响研发创新、环境和交通运输基础设施领域。在这些专题领域，所使用的资源减少了共10亿多。资源净增加额最高的是能源和其他企业发展领域。需要强调的是，区域项目相对低的比重（4%）是由于区域使用欧洲结构和投资基金计划在很大的比例上为其他专题领域的发展提供了资金，如当地道路翻修等。

表2、2007年和2016年之间的财政资源以及其按变化类别的分配（2007年初至2016年4月）

类别	百万欧元					百分比	
	2007	2016	增长	减少	变化	2007	2016
1、创新和研发	1 591.2	1 488.4	478.3	-581.0	-102.7	7.5	7.0
2、企业发展	298.9	375.9	77.0	0.0	77.0	1.4	1.8
3、其他企业发展	1 583.4	2 035.7	452.3	0.0	452.3	7.4	9.6
4、信息与通讯技术	749.5	654.0	0.0	-95.5	-95.5	3.5	3.1
5、环境基础设施	4 567.6	4 191.8	1.4	-377.3	-375.9	21.5	19.7
6、能源	359.1	1 042.2	708.1	-25.0	683.2	1.7	4.9
7、宽带网络	0.0	20.8	20.8	0.0	20.8	-	0.1
8、公路	3 591.8	3 276.7	0.0	-315.2	-315.2	16.9	15.4
9、铁路	1 657.4	1 720.1	62.8	0.0	62.8	7.8	8.1
10、其他交通	1 944.3	1 681.8	0.0	-262.5	-262.5	9.1	7.9
11、人力资本	233.6	190.1	0.0	-43.5	-43.5	1.1	0.9
12、劳动力市场	82.8	52.6	0.0	-30.2	-30.2	0.4	0.2
13、文化和社会基础设施	2 926.1	2 832.9	4.6	-97.7	-93.2	13.7	13.3
14、社会凝聚	16.6	16.6	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1
15、区域范围	847.1	847.1	0.0	0.0	0.0	4.0	4.0
16、能力建设	4.3	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
17、技术援助	838.4	849.8	35.9	-24.4	11.5	3.9	4.0
总计：	21 292.1	21 280.8	1 841.1	-1 852.3	-11.2	100.0	100.0

来源：EC，2016

综合乡村发展

2007年1月1日成立的欧洲农村发展农业基金(EAFRD)资助通过“新匈牙利农村发展战略计划”的目标和行动分配给了乡村居民。我国168个微小区域中, 165个里具有获得乡村发展基金资助资格的区域(定居地)(Sarudi, 2004)。

表3、新匈牙利乡村发展战略计划(ÚMVP)的措施分组, 资源分配及使用
(2007-2015年)

措施分组	财政权重 (占公共支出总 额的比例*)	计划的财务框架 (欧元)	使用的财务框架(欧元) (%利用率)
第一组措施: 提高农业和林业的竞争力	47%	2 278 420 186	2 252 218 694 (98.9%)
第二组措施: 环境和乡村发展	32%	1 768 863 808	1 647 242 218 (93.1%)
第三组措施: 乡村生活质量的提高和乡村经济的多样化	17%	689 137 572	588 018 329 (85.3%)
第四组措施: LEADER+行动计划	(5.5% = 是分配给第一至三组措施组的金额中, 按25-10-65%比率扣除)	275 672 859	237 422 872 (86.1%)
技术援助	4%	205 860 358	201 594 640 (97.9%)

备注: *根据欧盟委员会第1290/2005EC条例第12条第(2)款

来源: 巴林特(Bálint), 2009; www.palyazat.gov.hu/az-j-magyarország-vidkfejlesztési-program-2007-2013-utlagos-ex-post-rtkelse

在2007年和2013年之间, “新匈牙利乡村发展方案”(ÚMVP)第三组措施为实际落实综合性的乡村发展设想提供了2000多亿福林。方案管理部门, 即农业和乡村发展部, 将其目标定为改善乡村地区居民的生活质量, 以及增加乡村地区获得收入的机会(主要重点在于后者)(Bodnár、Hortobágyi, 2007)。在使用资源期间, 竣工率很高, 通常达85%至100%之间。在第一组的情况下, 资源的分配最成功。在这方面, 绝大多数措施都达90%资源使用率。然而, 第三和第四组只用上了可用资源的85%。⁶

2010-2014年之间的区域发展, 系统转型及其后果

在2010年政府更迭后, 对欧盟支持体系和区域发展也进行了涵盖区域政策几乎所有要素的全面改革。在此次改革范围内制定了新国民经济和政策战略及计

划、实现了体制改革以及法规和管理结构的变革。所有这些都旨在加快干预措施的实施和提高流程效率，因为可以提取的金额利用率极低，而且国际金融危机也动摇了国家的经济状况（Győriné, 2014）。

在2010年政府更迭后，新成立的政府在使用欧盟资源方面面临重大的两难境地。要么完全重组“新匈牙利发展计划”及其项目内容和重点，要么根据已审批的设计文件使用这些资源，同时在必要的情况下还编制和传播“封面设计文件”。政府选择了后者，并制定了所谓的“新塞切尼计划”（ÚSZT），这实际上是将原计划内容根据新政府已公开执政方案里的重点名词重新命名的“新匈牙利发展计划”（ÚMFT）（Jobbágy, 2015, 第96页）。由新塞切尼计划（ÚSZT）表达的突破点：1、匈牙利医疗方案；2、绿色经济发展方案3、建设家园方案；4、企业发展方案；5、科学创新方案；6、就业方案7、交通发展方案（NSP, 2014）然而，这些方案仍是在欧盟通过的“新匈牙利发展计划”及其具体项目的基础上实施的。

乡村发展战略和计划(2010-2014年)

在2010年和2014年之间，还制定了许多涉及区域发展的国家级计划。这些计划通常是国内性质的，也就是说，不是为了直接使用欧盟资金而制定的。虽然国内计划在许多情况下也会考虑到使用欧盟资源，但其结构和框架条件与其他欧盟项目差别很大（Péti等人，2014）。上述所有计划都旨在刺激经济，并隐含着区域发展。这些计划在大多数情况下被列入更一个综合性方案，如维凯勒（Wekerle）方案和米克·伊姆莱（Mikó Imre）方案列入了“匈牙利增长方案”⁷。与以前的实践不同的是，几个计划是以人名命名的（表4、）⁸。

表4、2010-2014年之间的非欧盟相关计划的主要数据

方案名称	出台年份	制定/负责方案的部门
塞尔·卡尔曼（Széll Kálmán）方案	2010	匈牙利共和国政府
拉尼·伊格纳茨（Darányi Ignác）方案	2012	乡村发展部
国家乡村发展战略	2012	乡村发展部
塞尔·卡尔曼（Széll Kálmán）方案2.0	2012	匈牙利政府
维凯勒（Wekerle）方案	2012	国民经济部
米克·伊姆莱（Mikó Imre）方案	2012	国民经济部
对外经济战略	2011	国民经济部
匈牙利增长方案	2011	国民经济部
国家旅游业发展概念	2014	国民经济部国民经济设计署
全国发展和区域发展概念	2013/2014*	n.r.

备注：*全国发展和区域发展概念（OFTK）是在2013年编制的，但是议会只有在2014年通过的来源：笔者自己搜集

国家发展和区域发展概念(OFTK)含蓄地归纳了2010年和2014年之间的规划结果。就OFTK而言,我们认为需要强调的三件事如下⁹:与以前的传统不同,原来单独的“国家区域发展概念”和“国家发展概念”归纳在一个集成的概念中。各种发展项目的理由由OFTK确定,从而这个概念与所有设计文档是一起规划制定的。这也意味着,由于资金来源主要是2014-2020年的“欧洲结构和投资基金使用计划”,所以其中心思想还是指向比“欧洲结构和投资基金使用计划”更高级的“欧盟2020”(EU2020)战略。已通过的部分计划(如国家乡村发展战略,维凯勒方案等)都作为政策和综合战略纳入OFTK中,而其他战略(如塞尔·卡尔曼(Széll Kálmán)方案)没有被OFTK提到,也没有被更新。

转变制度体系

在2010年和2014年之间对负责区域发展的体制系统的重组意味着职能和任务的集中化。其背后是两个部分重叠的问题:一方面,资源的承付和拨付缓慢(表3、)从而危及到资金全面提取;另一方面,重组后的集权的体制系统允许集中和有效地使用资源(Jobbágy, 2015)。

表5、根据绩效指标,按资助阶段划分的OP进度,占七年周期预算的百分比,2011年

OP/优先项目	宣布的 /OP (%)	承付的 /OP (%)	合同金额 /OP (%)	拨付的 /OP (%)
区域发展项目 (ROP) 总共	56	54	48	24
ÁROP	58	34	34	17
EKOP	66	43	43	20
GOP	63	54	51	21
KEOP	42	35	31	5
KÖZOP	87	72	64	17
TÁMOP	55	41	41	19
TIOP	84	61	53	12
VOP	49	49	53	39
总计:	64	54	49	17

来源: 尤巴吉 (Jobbágy), 2015年, 112页

政府于2011年12月份通过了《区域发展法》的修订案,这是对区域发展的规划制度做出的重大决定,意味着将区域发展发政策问题分配给州级地方政府负责(Gálosi-Kovács、Haffner, 2017)。尽管先前的专业筹备工作与欧盟区域目标契合,建议实行区域化,重视区域的作用,但因此恢复了入盟前的区域划分局势(Győriné, 2014)。“由于将区域发展任务分配给州政府,需要对地区发展的体制和工具体系进行重大改革。有关州的地方政府成为了区域和州级地方发展

理事会的权利继承人”（Gálosi-Kovács、Haffner, 2016）。他们的职责包括概念构思、规划、实施监督、资源使用决策或协调等。

欧盟援助的体制系统的变化基本上导致了公共行政组织中发展和传统职能的分立。统一的和部分独立于传统行政结构的新发展政策制度体系主要由接受和使用欧盟援助的逻辑来决定。“欧盟补贴的制度体系与区域发展的制度体系完全分离是与政府宣布的权力下放过程完全相反，并且加强了中央行政管理层面。在建立平行结构同时，增加了职能和职责划分的不确定性和国家领导人的数量，创建了新协调任务和行政紧张局势，以及最后但并非最不重要的是分散了现有的资源”（Perger, 2010）。“实施ROP的体制体系仍然是集中的……同时，缓解集中式结构的是区域利益相关者通过区域发展理事会（RFT）在发展决策中享有了更多发言权（可以影响规划和项目筛选）以及区域发展理事会在监测方面发挥的更大作用”（Jobbágy, 2015, 第103页）。

机构及其职能

许多组织参与了区域发展任务的执行。在下文中，我们介绍1级和2级分区（NUTS）组织。一级（NUTS 1）是国家层面上的行政管理机构，即议会、中央政府和专责部级单位。区域发展的中央管理由3个部负责。在本文研究的期间，国民经济部负责制定区域发展概念。内务部负责协调地方政府和乡镇规划相关的事务。国家发展部负责协调匈牙利和欧盟之间的发展政策。

在本报告研究期间，全国专业和伙伴机构在区域政策方面也发挥了重要作用。VÁTI匈牙利区域发展和城市规划非营利有限责任公司（2014年7月1日停业，权利继承人为总理府下属的塞切尼项目咨询和服务非营利有限责任公司）在2007-2013年的资助周期管理了ÚMFT 7区域发展项目中的人力基础设施的优先事项、国家改革项目和电子公共管理项目。在停业之前，VÁTI成为了区域政策和发展政策的背景机构。自2012年以来，国家区域发展和空间规划信息系统的运行是由莱赫奈尔（Lechner）非营利有限责任公司负责。NFÜ，即国家发展署是国家发展局的权利继承人，是根据第130/2006.（VI. 15.）号政令成立的。负责执行2007-2013年期间的发展和规划任务，制定使用欧盟财政支持的计划、项目以及建立由此使用的资助所需的体制系统。NFÜ根据第475/2013.（XII.17.）号政令被终止，总理府成为了其全面权利继承人。国家区域发展理事会是根据1996年有关区域发展和空间规划的第二十一号法律创建的。这个高级利益协调理事会参与了政府任务的执行和区域发展政策的制定。其职能还包括确保部门间和区域间的协商。该理事会最终在2013年12月31日停止了运作，并根据修订条例从2014年1月1日起，由国家区域发展利益协调论坛取代。¹⁰

在区域发展制度中发挥作用的二级（NUTS 2）单位是地区发展理事会和区域发展理事会。地区发展理事会是在任务超出州或区域边界时成立的。在本报告所述期间，共有8个地区理事会。其中两个的具体名称在法律中被提到：巴拉

顿湖发展理事会 (Balaton Fejlesztési Tanács) 和托卡伊葡萄酒产区发展理事会 (Tokaji Borvidék Fejlesztési Tanács)。这些理事会直接从国家发展部获得资源。区域发展理事会的职能包括制定该区域的发展概念和区域发展项目, 以及所有相关活动、如实况调查、分配和配置行动资源、协调和编制财政计划。随着2011年12月份《区域发展法律》的修订, 废除了这些理事会, 并且将其职能分配给州级自治政府 (Gálosi-Kovács, Haffner, 2017)。区域发展机构自2012年1月1日起归国家所有, 并自2014年起移交给州级自治政府接管。

基于上述情况, 出现了一个多层的, 层次化的, 同时在资源分配方面是统一的, 集中的机构体系。与以前的结构相比, 发生了重大变化: 大幅度减少了中间机构 (KSZ) 的数量, 重新考虑了任务分工、统一了程序规则并且引入和应用了新程序 (Jobbágy, 2015)。这些变化从概念上协调的, 重视专业精神的区域发展和利益代表能力转移了巨大的精力。

发展政策体制系统的管理工具

从一个地区、一个国家的发展角度看, 除了上述地区发展政策和中央政府要素之外, 还需注意逻辑链的最后一个实施阶段, 即项目。即使是间接的, 但公共行政系统在区域发展方面代表的一切都体现在项目的选择、实施、管理和控制中。接下来我们讨论连接互连元素的网络连接。整个体系的织线结构是通过协调、管理和一套统一共同规则以及区域发展目标组成的。

让我们看看, 在欧盟资助的区域发展项目的整个生命周期中, 有多少不同的连接方式? 联系人的烙印通常是适应规则、填写标书和数据表、合同、结算、报告、评估, 即行政和官僚元素组成的。但是区域发展管理, 主要是在执行方面使用更多的工具、方法论和深入的能力。绘制开发招标或项目的关系图的以下清单摘自交通运输综合中间组织 (KIKSZ) 2011年的研究¹¹报告。

- 欧洲联盟委员会及其下属机构
- 国家/政府/政府部门 - 基本项目组合制定和程序规则的制定
- 国家发展部
- 国家开发署
- 管理机关 (IH)
- 协助组织 (KSZ)
- 项目组合流程组 (行政管理), 项目组合管理人
- 核证和检查机关: 匈牙利国库
- 受益人/项目业主
- 承包商 (“供应商”)
- 资助者 (区域发展理事会, 部长)
- 当事人/公民

规划和实施

管理工具箱可以分为设计和实施元素。总体而言，所使用的管理工具经过深思熟虑，寻求干预和追求实现标准化为特征。方法论中的元素有效果评估、制定分析、处理趋势和数据、形成目标层次结构、确定优先事项、引进利益相关者参与和制定财务表。规划工作还得到一套监测指标和指标的支持。计划贯穿从政治决策到具体项目的所有水平的发展政策，当然要努力保持计划的一致性以及它们之间的相互依存（Hamarné等人，2006）。与我们的期望相反，设计方法与大型公司的复杂项目管理方法非常相似。通过应用这些方法，可以支持计划参与者进行仔细和彻底分析，并且制定详细的计划。

执行工具最终将基于融资和控制的维度。最主要因素是建立筹资（种类分别为：应偿还、不需要偿还、欧盟资源、国内资源）。规则体系同时限制和提供机会。实施工作的一个重要因素是，按照程序，以独立组织和公共数据库（监测委员会、综合检测和信息系统，即EMIR、全国支持监测系统OTMR等）的形式以及程序过程中的和事后的监测和检查（Hamarné等人，2006）。

管理方法和任务

方法论介绍、知识大纲、管理机构的出版物以及更有说服力的，已完成的计划文件，可以证实本报告所述期间适用的管理方法论的效果。这些出版物显示招标资源的结构、招标书编制的技术和规划不可或缺的方法（Nagy等人，2011；Huba-Varga、Dobay，2007）。欧盟前一个方案制定阶段，就有文献超出规划方法，倾向于从逻辑角度介绍PME（项目管理部）的形成。确定人力资源问题、流程、条件、岗位、制定文件的任务以及实例和有时还描述一些缺点和优点（Czéh等人，2005）。所有这些工具最适用于规划、概念设计和项目跟踪。但是，在所研究的文献中，我们通常不会遇到在实施过程中使用的组织和管理因素以及软管理工具（如授权、激励、沟通、团队动力和变化管理）。重点在于准备和规划阶段，官僚标准的实现以及控制和可控性的支持。

区域发展案例分析(圣安德烈市的规划和管理)

我们发现，在2010-2014年之间制定的发展计划都非常讲究的，经努力工作制定的较长作品。作为例子，我们分析圣恩德烈（Szentendre）市的综合城市发展战略。该计划的作者经常提到较高级别的国家和欧盟计划，运营计划是发展政策的背景，而且作者在城市及其周边地区的规划文件里进行了全面的文献检索。具体而言，设计人员在工作中考虑到了以下文件，并且在战略的下章节中还说明了与这些文件的关系强度：EU2020、中欧跨国方案（Central Europe Programme）、多瑙河2014-2020跨国方案、凝聚力政策的主题目标、2030年国

家发展 - 国家发展和区域发展概念、佩斯州发展概念、布达佩斯2030长期城市发展概念(相关目标); 多瑙河区域战略(EDRS)。

在规划工作过程中一个重要因素是伙伴关系、利益相关者的参与和社会支持的创建。设计文件由四个工作组起草, 共有60多个参与者参与。局势评估根据区域关系和合作的维度审查了地理位置、自然条件、社会状况、旅游吸引力、人文公共服务和城市基础设施的评估。发展目标是在中期(2020年)和长期(2030年)目标中确定的。作为一个起点, 该计划还分析了2008年制定的上一个城市战略计划的成果。总体而言, 其成果并不十分理想。关系系统和新目标的交互也呈现在这个文件中, 然后指出行动领域。对其按项目分类进行详细的内容介绍, 资源和成本估算以及风险分析。详细的项目介绍后提供汇总性甘特图, 其中以项目组合形式显示各个项目之间的关系。还为投资组合编制了成本估算。在建立内部和外部联系后, 是文件的一般风险分析章节, 随后是实施方式的说明, 即具体设想和想法的呈现。这个文件还概述战略和业务两方面可能的实施和组织层次结构, 并规定任务和职责。作者通过列出周围城乡和地方政府组织的合作, 对协调机制进行概述并跨越城市的范围。最后, 这个战略对含有具有指标、指数和目标值的监测系统提出建议。这份文件的外观、内容、制作水平很专业, 并不亚于规模更大的首都区域发展方案(Gordos等人, 2015)和佩斯州区域发展方案(2014年)。这个区域发展计划中, 不仅可以找到理论和战略构想, 而且还可以找到行动计划和实施建议。

我们认为, 在要同时满足各种机构和上级文件中表达的期望压力下, 在地方层面上连计划也会变得过于强调和适得其反。但是, 在实施过程中, 受益者(部分是由于招标和资助程序的结果, 部分是由于低估组织和管理软能力的重要性)不得不单独承担运营任务, 这严重影响资源的有效利用。的确, 在2010-2014年期间, 无论是ÁROP还是TIOP招标的框架内, 都有各种培训投标机会, 也许恰好是为了缩小此处指出的知识差距。

表6、公共部门和私营部门可获得的培训招标机会的示例

OP项目	识别码	招标的名称	预算(十亿福林)	招标日期
ÁROP	3.2.3	匈牙利中部地区各地方政府能力的发展	0.4	2010
ÁROP	2.2.11	各地自治政府能力发展	1.6	2010
ÁROP	3.2.4	匈牙利中部地区公共行政管理部门能力发展	0.2	2010
ÁROP	2.2.12	公共行政管理部门的能力发展	1.3	2010
TÁMOP	2.1.3.A-11/1	支持中小型企业在职培训	4.5	2011
TÁMOP	2.1.3.B-11/1	支持中型企业在职培训	3.3	2011

来源:http://eupalyazatiportal.hu/palyazatok_2010/; www.pafi.hu

以上介绍的管理方法，关系和权重在2014-2020年规划期内基本保持不变，通常是出于行政期望。

总结

我们研究结果指出，2010年和2014年之间的时段可主要视为变化和变更时期。多层结构，分散的目标体系和参与者（利益相关者）数量众多，制度体系的转变，项目和国民经济计划的“泛滥”，以及该时期的指导原则，即不惜一切代价要用上资源的意图是这个时期的特点（Farágó, 2011）。

正如文献所表明的那样，尽管在这一期间，匈牙利获得的欧盟发展援助数量最多，本报告所述期间并非最有效的时期。然而，欧盟资源的使用并没有导致早增长、追赶、综合区域发展等关键目标方面预期的改善（ÁSZ, 2016）。但是从中期来看，基于相同的目标功能和结果，并根据最重要的既定目标，我们可以给予正面评价。

在涵盖本文所研究政府周期的，2007年至2013年的欧盟计划周期中，为国内的营利和非营利行为者提供了创纪录的8万亿匈牙利福林的资助，主要是从欧盟，在较小的程度上从国内资源（ÚMFT, 2007）。到2013年底，资金使用率达115%，因此匈牙利成为欧盟国家中排名第三最成功的国家（KPMG, 2017）。

就所调查的期限而言，匈牙利的经济表现迅速增长。一方面，由于失业率到2019年降至历史最低水平，即3.4%，自政权更迭以来，就业人数达到从未有的高水平，增加到70.2%，所以实现了“新匈牙利发展计划”的最主要目标，即“扩大就业和为可持续的增长创造条件”（ÚMFT, 2007）。另一方面，实际国内生产总值在稳步增长。这一发展道路不仅仅是2007-2008年全球金融危机后，以及2010年后几年欧元区危机后的经济繁荣结果，但也不能是对更有效地调动欧盟资源，大量外国直接投资及其溢出效应起着重要作用。

表7、失业率/国内生产总值变更（2007-2019）

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
失业率 (%)	7.4	7.8	10.0	11.2	11.0	11.0	10.2	7.7	6.8	5.1	4.2	3.7	3.4
国内生产总值物量指数 (y/y,%)	0.2	1.1	-6.7	1.1	1.9	-1.4	1.9	4.2	3.8	2.1	4.3	5.4	4.6

来源：根据匈牙利统计局（KSH）数据，由作者自行编辑

当然，这项研究报告的框架不允许对不同影响对经济增长的贡献进行精确计量经济学测量，但是我们的分析表明，对欧盟资金使用的优化很显著。作为批评应该指出，尽管对匈牙利机关体系在2010年和2014年进行的改革加速了资源的调动，但是将专业精神推向了后台。同时，在许多地方，被迫吸收资源的约束导

致资源的使用并不理想, 没有达到对区域和地方的最佳结果。证明这个事的是实所使用的资源并没有对国内的凝聚力作出显著贡献, 在本报告所述期间, 城市网络的收入差异是稳定的, 只有一些轻微的变动(Rechnitzer等人, 2014), 而且各个州的经济增长主要是由外国直接投资决定了(Lengyel、Varga, 2018)。

表8、基于国内生产总值的区域发展差距(2007-2018年)(人均国内生产总值占全国平均值的百分比)

名称	2007		2013		2018	
首都布达佩斯		214.7		210.9		203.6
最富有州	杰尔-莫雄-肖普郎州	119.0	杰尔-莫雄-肖普郎州	120.8	杰尔-莫雄-肖普郎州	121.8
最贫困州	诺格拉德州(Nógrád)	44.4	诺格拉德州(Nógrád)	43.8	诺格拉德州(Nógrád)	44.5
三个最富有州的平均值	1.杰尔-莫雄-肖普郎州 2.科马龙-埃斯泰宫州 3.费耶尔州	107.5	1.杰尔-莫雄-肖普郎州 2.科马龙-埃斯泰宫州 3.沃什州(Vas)	106.7	1.杰尔-莫雄-肖普郎州 2.费耶尔州 3.科马龙-埃斯泰宫州	107.8
三个最贫困州的平均值	1.诺格拉德州(Nógrád) 2.索博尔奇-索特马尔-贝拉格(Szabolcs-Szatmár-Bereg) 3.贝凯什州(Békés)	52.2	1.诺格拉德州(Nógrád) 2.索博尔奇-索特马尔-贝拉格(Szabolcs-Szatmár-Bereg) 3.贝凯什州(Békés)	53.0	1.诺格拉德州(Nógrád) 2.索博尔奇-索特马尔-贝拉格(Szabolcs-Szatmár-Bereg) 3.贝凯什州(Békés)	53.6
三个最富有和三个最贫穷州平均值的差距倍数		2.06		2.01		2.0
首都和最富有州的差距倍数		1.80		1.75		1.7
首都和最贫困州的差距倍数		4.84		4.82		4.6

来源: 根据匈牙利统计局(KSH)数据自行编辑

因此, 收入差异在居民点网络中依然存在, 在区域层面上这些情况将可能加剧政治和社会紧张局势(Sági, 2019)。从本质上讲, 各个区域之间的差距已回到危机前的局势, 也就是说, 本论文研究的时间段中, 回到了财政周期规划时期的起始点。在区域和收入变化方面, 基本上恢复了原来的结构; 欧盟补助有助于缓和这一趋势的负面波动, 但未能使区域赶上发展或提升收入。

备注

- ¹ 本研究报告是在匈牙利科学院和布达佩斯经济大学宏观经济可持续性发展研究组的范围内，在研究组支持署（Támogatott Kutatócsoportok Irodája）的支持下编制的。森瑙伊·阿龙（Szennay Áron）是这个研究组的成员。
- ² 就本论文而言，多年财政框架和欧盟预算被视为同义词。
- ³ www.europarl.europa.eu/external/html/eu enlargement/default_hu.htm
- ⁴ https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/structural_cohesion_fund.html?locale=hu
- ⁵ www.palyazat.gov.hu/kohezios_politika_celkituzesei
- ⁶ www.palyazat.gov.hu/az-j-magyarország-vidékfejlesztési-program-2007-2013-utlagos-ex-post-rtkelse
- ⁷ www.innovacio.hu/download/allasfoglalas/2011_12_28_mnt_konzultacios_anyag.pdf
- ⁸ 绝大多数情况下是以匈牙利历史二元帝国时期政界元老命名的，其中有的是根据“匈牙利改革时代”人士、有的是在1848-1849年独立战争人士、又有的是在1920年和1944年之间的杰出人士命名的。
- ⁹ 国家发展和区域发展概念 1/2014. (I. 3.). 议会决议的附件 <https://2010-2014.kormany.hu/download/4/d1/20000/Sz%C3%A9ll%20K%C3%A1lm%C3%A1n%20Terv.pdf>
- ¹⁰ www.terport.hu
- ¹¹ 欧盟支持制度下的项目组合管理，www.kiksz.eu

参考文献

- ÁSZ (2015): Jelentés az EU támogatások felhasználásának rendszere. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (és a Közreműködő Szervezetek) uniós támogatásokkal kapcsolatos feladatellátásának ellenőrzéséről. Állami Számvevőszék, Budapest. 国家审计署（2015年）《关于使用欧盟援助的报告系统。监督国家发展局（和中级机构）与欧盟援助有关的绩效》匈牙利国家审计署，布达佩斯
- ÁSZ (2016): *Tájékoztató. Az európai uniós források felhasználását, valamint a pénzek elosztásában közreműködő intézményeket érintő számvevőszéki ellenőrzésekről, elemzésekről és öntesztekről.* Állami Számvevőszék, Budapest. 国家审计署（2016年）《关于审计署对欧盟资源使用和资金分配机构进行的审计、分析和自检的报告》匈牙利国家审计署，布达佩斯
- Bálint, J. (2009): *Vidékfejlesztés. Vidékfejlesztési menedzsment és marketing.* CopyCAT, Budapest. 巴林特·J（2009年）《乡村发展。乡村发展管理和营销》CopyCAT，布达佩斯
- Bodnár, D. – Hortobágyi, Á. (2007): Gondolatok az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program keretében megvalósuló komplex vidékfejlesztési tervezésről. *A Falu*, 12(1):5–12. 博得奈尔·D、霍尔多巴吉·Á（2007年）《关于新匈牙利乡村发展方案下实施的综合乡村发展规划的想法》匈牙利《乡村期刊》12(1):5-12
- Buday-Sántha, A. (2010): Környezetvédelem – környezetgazdálkodás. *Tér és Társadalom*, 24(3):223–226, <https://doi.org/10.17649/TET.24.3.1833>. 布道伊-山陶·A（2010年）《环境保护 – 环境管理》匈牙利《空间和社会》期刊24(3):223-226
- Czéh, T. – Tóth, K. – Pásztor, Zs. (2005): *Kohéziós Alap projektek menedzsmentegységeinek létrehozása.* PWC. 采赫·T、托特·K、帕斯托尔·Zs（2005年）《就创建凝聚力基金项目的管理单位》PWC

- EC (2007): *A kohéziós politika 2007–2013. Kommentárok és hivatalos szövegek*. European Commission, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_hu.pdf. 欧盟委员会 (2007年) 《2007-2013年凝聚力政策。评论和正式文件》 欧盟委员会
- EC (2014): *Regionális politika. Európai Bizottság Kommunikációs Főigazgatóság Polgárok tájékoztatása*. European Commission. 欧盟委员会 (2014年) 《区域政策, 欧盟通讯总署, 公民通讯》
- EC (2016): *Ex Post Evaluation of Cohesion Policy Programmes 2007-2013, Focusing on the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF). Country Report Hungary*. European Commission, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2013/wp1_hu_report_en.pdf. 欧盟委员会 (2016年) 《2007-2013年凝聚政策计划的事后评估。关注欧洲区域发展基金 (ERDF) 和凝聚力基金 (CF) 匈牙利国家报告》 欧洲联盟委员会
- EC (2020): *Total Percentage of Available Funds Paid Out by the Commission 2007-2013*. European Commission. 欧盟委员会 (2020年) 《欧盟委员会已支付的可用资金总额的百分比, 2007-2013年》
- Faragó, L. (2011): *Stratégiai programozás 2014–2020, magyar teendők. Falu Város Régió*, 18(2):53–57. 福劳格·L (2011年) 《战略规划, 2014-2020年, 匈牙利要做的事务》 匈牙利《乡村、城市、区域》18(2):53-57
- Faragó, L. (2016): *Az EU területi politikájának változásai közép-kelet-európai nézőpontból. Tér és Társadalom*, 30(2):3–22, <https://doi.org/10.17649/TET.30.2.2765>. 福劳格·L (2016年) 《从中东欧角度看欧盟区域政策的变化》 匈牙利《空间和社会》30(2):3-22
- Gálosi-Kovács, B. – Haffner, T. (2016): *A területfejlesztés magyarországi intézményesülése. Új Magyar Közigazgatás*, 9(2):1–8. 加洛什-科瓦奇·B、豪福奈尔·T (2016年) 《匈牙利区域发展的制度化》 《新匈牙利行政管理》9(2):1-8
- Gálosi-Kovács, B. – Haffner, T. (2017): *A területfejlesztés intézményrendszerének változása Magyarországon. Területfejlesztés és Innováció*, 11(1):22–33. 加洛什-科瓦奇·B、豪福奈尔·T (2017年) 《匈牙利区域发展制度体系的变化》 匈牙利《区域发展和创新》11(1):22-33
- Gordos, T. et al. (2015): *Fővárosi Területfejlesztési Program. Budapest Főváros Önkormányzata*. 戈尔多什·T等人 (2015年) 《首都区域发展方案》 首都布达佩斯自治政府
- Győriné Szabó, G. (2014): *A kohéziós alapok hatékonyabb felhasználása. Külügyi Szemle*, 13(4):163–180, <https://doi.org/10.14267/phd.2017005>. 杰利妮·萨博·G (2014年) 《更有效地利用欧盟凝聚基金资金》 匈牙利《外交评论期刊》13(4):163-180
- Hamarné Szabó, M. – Szegvári, P. – Szűcs, M. (2006): *Közlekedéspolitikai – területfejlesztés – államreform*. MAÚT, Budapest. 豪马尔妮·萨博·M、塞格瓦利·P、絮奇·M (2006年) 《交通运输政策-区域发展-国家改革》 MAÚT布达佩斯
- Huba-Varga, N. – Dobay, K. (2007): *Az Európai Unió támogatások, pályázatkészítés és projektmenedzsment*. Baranya Megyei Vállalkozói Központ, Pécs. 胡鲍-沃尔高·N、多鲍伊·K (2007年) 《欧盟委员会资助、标书准备和项目管理的》 鲍拉尼亚州企业家中心, 佩奇
- Jobbágy, V. (2015): *Az EU kohéziós politikájának megvalósítása Magyarországon*. PhD dissertation, University of Pécs. 尤巴吉·V (2015年) 《在匈牙利实现欧盟凝聚政策》 博士论文, 佩奇大学
- Kele, J. (2017): *A 2007–2013-as programozási időszak ex-post értékeléseinek megállapításai és hasznosulása*. 55. Közgazdász-vándorgyűlés, Eger. 凯莱·J (2017年) 《对2007-2013年规划期的事后评价的发现和利用情况》 第55届经济学家会议, 埃格尔

- KPMG (2017): *A magyarországi európai uniós források felhasználásának és hatásainak elemzése a 2007-2013-as programozási időszak vonatkozásában*. KPMG, Budapest, http://adko.hu/01_files/adotanulmanyok/2017/KPMG-eu-elemzes.pdf. 毕马威 (2017年) 《分析匈牙利在2007-2013年规划期使用欧盟资源的情况及其影响》毕马威, 布达佩斯
- Lehmann, K. – Nyers, J. (2009): *Az Európai Unió fejlesztési forrásainak felhasználása. Statisztikai Szemle*, 87(2):133–155. 莱赫曼·K、涅尔什·J (2009年) 《使用欧盟发展资源的情况》匈牙利《统计评论》87(2):133-155
- Lengyel, I. – Varga, A. (2018): *A magyar gazdasági növekedés térbeli korlátai – helyzetkép és alapvető dilemmák. Közgazdasági Szemle*, 65(5):499–524, <https://doi.org/10.18414/KSZ.2018.5.499>. 伦杰尔·I、沃尔高·A (2018年) 《匈牙利经济增长的空间局限性 – 现状和基本困境》匈牙利《经济学评论》65(5):499-524
- Matolcsy, Gy. (2010): *Válasz a K/2013. számú írásbeli kérdésre: Mennyiben fog eltérni az ÚSZT az ÚMFT-től?* NGM/10747, Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest. 毛托尔齐·Gy (2010年) 《回复第K/2013号书面疑问: “新匈牙利发展计划”将与“新匈牙利发展计划”有什么区别》国民经济部, 布达佩斯
- Nagy Sándor, Gy. et al. (2011): *Európai uniós támogatások, pályázatírás és menedzsment*. Budapest Corvinus Egyetem, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, Budapest. 瑙吉·山多尔·Gy等人 (2011年) 《欧盟资助、投标书编制和管理》匈牙利布达佩斯科文纽斯大学, 国家发展局, 布达佩斯
- NSP (2014): *Az Országgyűlés 1/2014. (I. 3.) OGY határozata a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról*. Magyar Közlöny, 1. 交通发展方案 (2014年) 《匈牙利议会关于国家发展2030年-全国发展和区域发展概念的第 1/2014. (I. 3.) OGY号决议》《匈牙利公报》第1期
- Péti, M. – Kohán, Z. – Cszimár, O. – Hoffmann, Cs. (2014): *A 2014–2020-as európai uniós finanszírozású programidőszak tervezési folyamatairól. Falu Város Régió*, 20(1):25–31. 佩蒂·M、科汉·Z、奇兹马尔·O、霍福曼·Cs (2014年) 《关于2014-2020年的欧盟融资规划期的计划流程》匈牙利《乡村、城市、区域》20(1):25-31
- Perger, É. (2010): *Az EU kohéziós politika kormányzati irányításának magyar sajátosságai. Tér és Társadalom*, 24(1):119–136, <https://doi.org/10.17649/TET.24.1.1299>. 佩艾盖尔·É (2010年) 《匈牙利政府对欧盟凝聚政策的管理特点》匈牙利《空间和社会》24(1):119-136
- Rechnitzer, J. – Smahó, M. (2011): *Területi politika*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 莱赫尼采尔·J、什毛霍·M (2011年) 《区域政策》匈牙利科学院出版社, 布达佩斯
- Rechnitzer, J. – Páthy, Á. – Berkes, J. (2014): *A magyar városhálózat stabilitása és változása. Tér és Társadalom*, 28(2):105–127, <https://doi.org/10.17649/TET.28.2.2623>. 莱赫尼采尔·J、帕蒂·Á、拜尔凯什·J (2014年) 《匈牙利城市网络的稳定和变化》匈牙利《空间和社会》28(2):105-127
- Sági, J. (2019): *Perspectives in Corporate Social Actions and Social and Financial Performance. Polgári Szemle/Civic Review*, Vol. 15, Special Issue, 350–362, <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0221>. 莎吉·J (2019年) 《就企业社会行为与社会和财务绩效的观点》匈牙利《公民评论》
- Sarudi, Cs. (2004): *Vidékfejlesztési intézkedések, támogatások és kilátások az Európai Unió bővítése után. Tér és Társadalom*, 18(2):73–93, <https://doi.org/10.17649/tet.18.2.946>. 绍鲁迪·Cs (2004年) 《欧盟扩大后的乡村发展举措、资助和前景》匈牙利《空间和社会》18(2):73-93

- Szabó, Zs. (2011): *Az EU kohéziós politikája*. Koordinációs Irányító Hatóság, Budapest. 萨博·Zs (2011年) 《欧盟的凝聚力政策》布达佩斯协调管理局
- Szentendre Város Önkormányzata (2015): *Szentendre Város Önkormányzata Integrált Településfejlesztési Stratégia*. https://szentendre.hu/wp-content/uploads/2017/01/Szentendre_ITS.pdf. 圣恩德烈市自治政府 (2015年) 《圣恩德烈市自治政府综合城市发展规划战略》
- ÚMFT (2007): *Új Magyarország Fejlesztési Terv. Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007–2013*. www.palyazat.gov.hu/doc/109#. 新匈牙利发展计划 (2007年) 《新匈牙利发展计划, 匈牙利国家战略框架2007–2013年》www.palyazat.gov.hu/doc/109#