

*Majoros András közgazdász,
vezető tanácsadó, MultiContact Consulting Kft.
óraadó, Kodolányi János Főiskola*

(Euro)regionális versenyképesség növelése határon átnyúló intézményi együttműködéssel – a Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz esete

Absztrakt

A határon átnyúló intézményi együttműködések egyik új tendenciáját a határ menti települési önkormányzatok (és más lokális szintű politikai-gazdasági szereplők) kevésbé formalizált, rugalmasabb kooperációs struktúrájának, jellemzően a korábban létrejött munkaközösségek, eurorégiók területén belüli, kézzelfoghatóbb eredmények elérése céljából történő létrejötte jelenti. Az intézményi innovációknak az európai közösségi szintű jogalkotás fejlődése, elsősorban az EGTC rendelet 2006. évi megszületése is új lendületet adott, mellyel megteremtődött a lehetőség a különböző országokhoz tartozó közigazgatási egységek közötti kapcsolatok jogi értelemben magasabb szintű szervezeti formájának létrehozására. Az első EGTC 2008 januárjában a francia-belga határtérséghez tartozó Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz területén jött létre. Jelen leíró esettanulmány e határtérség példáján keresztül kíván rámutatni egyrészt a határon átnyúló intézményi együttműködések lehetséges gazdasági versenyképesség-növelő szerepére, másrészt az EGTC-alapítás potenciális gazdasági, politikai, társadalmi hozzáadott értékeire.

1. Bevezetés

Az intézményesült határ menti együttműködéseknek, „határon átnyúló régióknak” (cross-border regions, CBR), elsősorban földrajzi kiterjedésük és alapvető funkcióik alapján, *Perkmann (2007)* két alapvető típusát különbözteti meg. A „munkaközösség” (working community) nagyobb földrajzi területet, jellemzően kettőnél több országot érintő, általában

(szinte kizárólag) regionális (NUTS 2 és/vagy NUTS 3) szintű hatóságok partnersége. Létrehozásuk alapvető célja a formális kapcsolatok építése, az információ- és tapasztalatsere, valamint egy platform biztosítása a „közös ügyekkel” kapcsolatos deklarációk megfogalmazására. Az „eurorégió” (micro-CBR) viszont egymással szomszédos országok szubnacionális (lokális és/vagy regionális) közigazgatási egységeinek kisebb földrajzi területre kiterjedő, elsősorban közös, határokon átnyúló fejlesztési programok/projektek megvalósítására létrehozott együttműködési formájaként definiálható.¹

Ugyanakkor – elsősorban Nyugat-Európában – már az 1980-as évektől megfigyelhető tendencia a határ menti települési önkormányzatok (és más lokális szintű politikai-gazdasági szereplők) kevésbé formalizált, rugalmasabb kooperációs struktúrájának létrejötte. Ezen új típusú együttműködések jellemzően a korábban létrejött munkaközösségek, eurorégiók területén belül, azok ellenében vagy azokat kiegészítve, kézzelfoghatóbb eredmények elérése céljából szerveződnek.² E lokális szintű együttműködési formák általában az elnevezésükben is megkülönböztethetők az „euroregionális” struktúrától, mivel önmagukat „eurokörzetként” (eurodistrict), „határon átnyúló agglomerációként” (cross-border conurbation), „eurovárosként” (eurocity) vagy „eurometropoliszként” (eurometropolis) definiálják.

A gazdasági-társadalmi hajtóerők mellett, az intézményi innovációknak az ezredfordulót követően az európai közösségi szintű jogalkotás fejlődése is új lendületet adott. Az Európai Parlament és a Tanács 2006-ban elfogadott „1082/2006/EK Rendelete az európai területi együttműködési csoportosulásról” új közösségi jogintézményt hozott létre.³ A legalább két uniós tagállamhoz tartozó helyi, regionális hatóságok, tagállamok és egyéb közjogi entitások (valamint társulásaik) „európai területi együttműködési csoportosulásai” (European Grouping of Territorial Cooperation, EGTC) önálló jogi személyiséggel rendelkeznek, többek között szerződéseket köthetnek, ingó és ingatlan vagyont szerezhhetnek, személyzetet foglalkoztathatnak, saját költségvetéssel rendelkezhetnek, bíróság előtt eljárhatnak. Vagyis megteremtődött a lehetősége a különböző országokhoz tartozó közigazgatási egységek közötti kapcsolatok jogi értelemben magasabb szintű, a határ menti kooperációkat korábban nagyban akadályozó nemzeti szabályozási, eljárási különbségeket áthidaló intézményi formájának létrehozására.

¹ Perkmann, Markus: Policy entrepreneurship and multi-level governance: a comparative study of European cross-border regions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. 25, No. 6, pp. 861-879.

² Novotny Gábor: A határon átnyúló együttműködés sikerének kulcskérdései nemzetközi minták alapján. In: Kaiser Tamás (szerk.): *Hidak vagy sorompók? A határon átívelő együttműködések szerepe az integrációs folyamatban. Stratégiai kutatások – Magyarország 2015.* Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, pp. 90-118.

³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0019:01:HU:HTML>

Az első EGTC 2008 januárjában a francia-belga határtérséghez tartozó Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz területén jött létre. Jelen leíró esettanulmány e határtérség példáján keresztül kíván rámutatni egyrészt a határon átnyúló intézményi együttműködések lehetséges gazdasági versenyképesség-növelő szerepére, másrészt az EGTC-alapítás potenciális gazdasági, politikai, társadalmi hozzáadott értékeire. A megállapítások, a hivatkozott forrásokon túl, a szerzőnek a bemutatott határtérségben 2010 tavaszán tett rövid (10 napos) tanulmányútjának – elsősorban a lille-i székhelyű EGTC operatív működtetésében résztvevő szakértőkkel készített mélyinterjúk – tapasztalatain alapulnak.

A 2. fejezet a vizsgált határrégió főbb gazdaságföldrajzi jellemzőit mutatja be. A 3. fejezet a politikai kapcsolatok intézményesülésének főbb mérföldköveit foglalja össze. A 4. fejezet a Lille-Kortrijk-Tournai EGTC szervezeti felépítését és fejlesztési prioritásait elemzi. Végül, az 5. fejezet a főbb következtetéseket, illetve a közép-kelet-európai térségben is hasznosítható tanulságokat összegzi.

2. Az Eurometropolisz főbb gazdaságföldrajzi jellemzői

A Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz két ország, Franciaország és Belgium, ugyanakkor három, a francia, a flamand és a vallon kultúra földrajzi határán, találkozási pontjában helyezkedik el. A határtérség gazdasági-társadalmi fejlődését ugyanakkor az is nagyban meghatározza, hogy az európai gazdaság három „megapoliszának” a közvetlen (100-300 km-es) földrajzi közelségében, a London, Párizs és Brüsszel által alkotott háromszögnek szinte a közepén található (lásd 1. ábra).



1. ábra

A Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz földrajzi elhelyezkedése⁴

⁴ Forrás: <http://www.travbuddy.com/travel-blogs/50666/Lille-Kortrijk-Tournai-eurometropolis-3>

Az Eurometropolisz földrajzi területe 3550 km², ahol mintegy 2 millió főnyi lakosság él. A határmenti régió a franciaországi Nord-Pas-de-Calais, illetve a nyugat-flandriai (West-Vlaanderen) és a vallon Hainaut NUTS 2 régiókhöz tartozik, míg a NUTS 3 szinten a francia Nord „megyét” (département), illetve négy-négy flamand és vallon (Ieper, Kortrijk, Roeselare, Tielt, Ath, Mouscron, Tournai, Soignies) „körzetet” (arrondissement) találunk. Míg lokális szinten 147 településről beszélhetünk. A 87 franciaországi település együttesen a kb. 1,1 milliányi lakosságnak otthont adó Lille Metropoliszt (Lille Métropole) alkotja, ebből Lille városa mintegy 230 ezer fővel részesedik.⁵ A 60 belgiumi település összlakossága kb. 950 ezer fő, ebből Kortrijk 75 ezer főt, míg Tournai 70 ezer főt ad (lásd 2. ábra).⁶



2. ábra
*A Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz települései*⁷

A gazdasági fejlettség tekintetében egy meglehetősen változatos határtérségről van szó. Az egy lakosra jutó (vásárlóerő-paritáson) mért GDP az észak-franciaországi terület esetében nagyjából megfelel az uniós átlagnak, viszont valamelyest elmarad Franciaország átlagos

⁵ A franciaországi „metropolizáció” fejlődéstörténeti áttekintése kapcsán lásd Egyed Ildikó: A fél évszázados múltú francia területfejlesztés (aménagement du territoire) és egy középváros bemutatása a változó paradigmák fókuszában. *Tér és Társadalom*, XXIII. évf., 2009/1, pp. 167-180.

⁶ A tanulmányban közölt területi és lakossági adatok a két ország statisztikai hivatalainak adatszolgáltatásán alapulnak.

⁷ Forrás: <http://www.eurometropolis.eu/who-are-we/territory.html>

mutatójától.⁸ Ugyanakkor – Ieper kivételével – a flamand körzetek gazdasági fejlettségi szintje jóval meghaladja az uniós átlagot, és nagyjából az átlagos belgiumi szintnek felel meg. Ezzel szemben a négy vallon körzet fejlettsége messze elmarad az EU átlagtól, és megfigyelhető az is, hogy a 90-es évek közepe óta nőtt az uniós átlaghoz képest mért fejlettségi szakadék. E különbségek a munkanélküliségi ráták eltérő szintjében is megfigyelhetők. A 2008 óta tartó globális válságot megelőzően a flamand térségek esetében gyakorlatilag a teljes foglalkoztatás, 3-4%-os munkanélküliségi ráta volt megfigyelhető. Ezzel szemben, a francia és a vallón területek esetében már a válságot megelőzően is kétszámjegyű volt a munkanélküliség (lásd 1. táblázat).

	Egy lakosra jutó GDP PPS (EU-27 = 100,0)		Munkanélküliségi ráta (%)	
	1995	2008	1999	2006
Dép. Nord	98	94	18,1	12,4
<i>Franciaország</i>	<i>116</i>	<i>107</i>	<i>12,0</i>	<i>9,3</i>
Arr. Ieper	95	92	4,7	4,0
Arr. Kortrijk	129	117	3,9	4,1
Arr. Roeselare	140	119	3,4	3,5
Arr. Tielt	126	117	2,7	2,9
Arr. Ath	71	63	12,9	10,3
Arr. Mouscron	91	91	11,1	10,3
Arr. Soignies	80	67	13,8	12,7
Arr. Tournai	93	87	13,3	10,3
<i>Belgium</i>	<i>129</i>	<i>115</i>	<i>8,6</i>	<i>8,2</i>

1. táblázat

Egy lakosra jutó GDP és munkanélküliségi ráta a Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropoliszhoz tartozó NUTS 3 régiókban⁹

A regionális GDP-adatok főbb gazdasági ágak szerinti megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy a mezőgazdaság, néhány mikro-körzetet leszámítva, nem meghatározó a vizsgált határtérségben. Viszont szembevetendő, hogy az ipar súlya az Eurometropolisz egészét tekintve 30-35%-ra tehető, ami jóval nagyobb arányt jelent, akár franciaországi és belgiumi, akár uniós összehasonlításban (lásd 2. táblázat).

⁸ Az egy lakosra jutó regionális GDP adatok (elsősorban az ingázások miatt) torzított eredményt adhatnak, ezért a régiók „ex post versenyképességének” megítélésére csak fenntartásokkal alkalmazhatók. A mérési problémákról bővebben lásd Lengyel Imre: A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. december, pp. 962-987.

⁹ Forrás: Eurostat

Az Eurometropolisz ipari „húzóágazatai” között a tradicionális, ugyanakkor az elmúlt évtizedekben jelentős technológiai fejlődésen átesett iparágak mellett relatíve újnak számító ágazatok is megtalálhatók: műszaki textilgyártás, papír- és nyomdaipar, vegyipar, gyógyszer- és egészségipar, élelmiszeripar, alumíniumgyártás, műanyagipar, biotechnológia. Ugyanakkor, a hetvenes-nyolcvanas években elkezdődött, majd felgyorsult „dezindusztrializáció” következtében, e nyugat-európai határtérségben is már a szolgáltató, elsősorban pénzügyi-számviteli, logisztikai, oktatási, környezetvédelmi tevékenységek dominálnak. Lille Metropolisz önmagát Franciaország – Párizs utáni – második legnagyobb „tercier központjaként” definiálja. Az Eurometropolisz, elsősorban Lille városa, több multinacionális vállalat székhelyének ad helyet, a legismertebbek: 3 Suisses International, Arc International, Auchan, Barco, Beaulieu Wielsbeke, Bekaert, Bonduelle, Cofidis, Decathlon, Finaref, Leroy Merlin, Lesaffre, Picanol, Redcats, Roquette.¹⁰

	<i>Mezőgazdaság</i>	<i>Ipar</i>	<i>Szolgáltatások</i>
Dép. Nord	0,9	24,5	74,5
<i>Franciaország</i>	2,2	20,4	77,4
Arr. Ieper	4,3	34,7	61,0
Arr. Kortrijk	0,7	34,1	65,2
Arr. Roeselare	2,0	35,7	62,3
Arr. Tielt	4,2	50,4	45,4
Arr. Ath	2,4	22,6	75,0
Arr. Mouscron	0,5	32,0	67,4
Arr. Soignies	1,2	29,4	69,4
Arr. Tournai	1,8	22,6	75,7
<i>Belgium</i>	0,9	23,8	75,4

2. táblázat

*Bruttó hozzáadott érték megoszlása főbb gazdasági ágak szerint, a Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropoliszhoz tartozó NUTS 3 régiókban, 2007 (%)*¹¹

3. A határon átnyúló politikai kapcsolatok intézményesülésének mérföldkövei

A vizsgált határtérségben a szubnacionális szintű, határokon átívelő politikai, intézményi kapcsolatok fejlődéstörténete az 1980-as években kezdődik. A Schengeni Övezet létrehozása volt az a legfontosabb pozitív külső fejlemény, ami a helyi döntéshozókat a határ menti

¹⁰ Forrás: Lille Metropole Europe: Headquarters, service industries. Set up your business at the gateway to Europe. Lille Métropole Development Agency, 2005.

¹¹ Forrás: Eurostat

politikai, gazdasági, társadalmi kapcsolatok „újragondolására”, a határok szabad átjárhatósága jelentette új lehetőségek feltárására és kiaknázására ösztönözte.

1991-ben jött létre a „Határon Átnyúló Állandó Településközi Konferencia” (Conférence Permanente Intercommunale Transfrontalière, COPIT), amely attól kezdve állandó konzultációs fórumot biztosított a lille-i (Lille Métropole Communauté Urbaine, LMCU) és négy belgiumi (IDETA, IEG, LEIDAL, WVI) településfejlesztési („kistérségi”) társulás politikai vezetői és szakértői számára. A kilencvenes évek második felétől már egyre több közös program, fejlesztési projekt ötlete fogalmazódott meg és valósult meg. 1998 és 2001 között került – Interreg forrásból – megvalósításra a Grootstad elnevezésű projekt, melynek keretében elsősorban olyan alapos gazdasági, szociológiai háttér tanulmányok születtek, melyek megalapozták az Eurometropolisz jelenlegi hosszú távú fejlesztési stratégiáját, akcióterveit, programjait. 2000-ben a COPIT lille-i székhellyel, a francia jog szerint, „egyesület” formájában hivatalosan is bejegyzésre került.

Az „alulról” indult kezdeményezés az ezredfordulót követően jelentős támogatást élvezett a „nagypolitika” részéről is. Tekintve, hogy a két ország közigazgatási rendszere alapvetően különbözik egymástól, kormányzati döntésekre is szükség volt annak érdekében, hogy az eltérő kompetenciákkal rendelkező partnerek közös együttműködési struktúrákat tudjanak kialakítani. A 2002-ben létrejött francia-belga kormányközi megállapodás a helyi önkormányzatok és helyi közfeladatokat ellátó szolgáltató intézmények határ menti együttműködésének keretfeltételeit határozta meg. Majd 2005 és 2007 között tevékenykedett az a közös kormányzati munkacsoport, amely egyrészt feltárta a határon átnyúló együttműködések útjában álló jogi akadályokat, másrészt konkrét javaslatokat is kidolgozott azok lebontása érdekében.

Az EGTC létrehozásának feltételeiről szóló közösségi rendelet 2006-os megjelenését követően a vizsgált határtérségben az elsők között ismerték fel az új intézményi forma létrehozásában rejlő lehetőségeket. Az EGTC-alapítás jogi előkészítése volt a feladata annak a 2006 és 2007 között működő munkacsoportnak, melyben a két ország központi és a helyi közigazgatási szereplőinek politikai és szakmai képviselői is részt vettek. Megállapodás született az új szervezet felépítéséről, irányítási struktúrájáról, költségvetéséről, így 2008 januárjában, lille-i székhellyel, Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz néven megalakult az első európai területi együttműködési csoportosulás. Ezzel a határtérségen belüli politikai, intézményi kapcsolatok egy minőségi értelemben is magasabb szintet értek el.

4. Az EGTC szervezeti felépítése és fejlesztési prioritásai

A Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz EGTC alapvetően a települési szintű határon átnyúló kapcsolatok fejlesztése céljából jött létre, mégis a döntéshozatalban és a szakértői együttműködésben a lokális érdekek nem közvetlenül, hanem a települési önkormányzatok („kistérségi”) társulásaikon keresztül vannak képviselve. Mivel azonban a fejlesztési kompetenciák és erőforrások nagyobb része a centralizáltabb Franciaország esetében az államhoz, míg a föderális Belgium esetében a régiókhöz és tartományokhoz van rendelve, így az EGTC intézményi tagjai között a két ország államai, valamint a régiók és tartományok is megtalálhatók (lásd 3. táblázat). A vizsgált esetben tehát az a politikai döntés született, hogy ha a határtérseget az együttműködő partnerek érdemben fejleszteni kívánják, akkor egy a „többszintű kormányzásra” (multi-level governance) épülő CBC modellt, a különböző területi-közigazgatási szintek képviselőinek közös döntéshozatalára épülő EGTC struktúrát érdemes létrehozni és működtetni.

Az EGTC mint közös, önálló jogi személyiséggel rendelkező szervezet székhelye a franciaországi Lille-ben van. Ugyanakkor az operatív feladatok elvégzéséért felelős Végrehajtó Ügynökség a flandriai Kortrijk-ban, míg a konzultatív szerepkörrel felruházott Polgármesterek Konferenciájának székhelye a vallon többségű Tournai-ban található. Következétesen érvényesített alapelvek a francia-holland kétnyelvűség, valamint az ún. „kettős paritás” (double parity). Utóbbi azt jelenti, hogy mind a döntéshozatalban, mind a szervezet költségvetéséhez való hozzájárulásban a francia és belga, illetve Belgiumon belül a flamand/vallon kiegyenlítettségnek kell érvényesülnie.

Francia állam (FR)	Belga föderális állam (BE)
Nord-Pas de Calais Régió (FR)	Flamand Régió és Közösség (BE)
	Nyugat-Flandria Tartomány (BE)
Nord Megye (FR)	WVI települési társulás (BE)
Lille Metropolisz Városközösség (FR)	Leiedal települési társulás (BE)
	Belgium Francia Közössége (BE)
	Vallon Régió (BE)
	Hainaut Tartomány (BE)
	IEG települési társulás (BE)

	IDETA települési társulás (BE)
--	--------------------------------

3. táblázat
A Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz EGTC intézményi tagjai¹²

A többszintűség abban is tetten érhető, hogy az EGTC munkájában a politikai és az operatív (végrehajtó) szint képviselői mellett, kisebb súllyal, a helyi gazdaság és civil társadalom delegáltjai is részt vesznek (lásd 3. ábra).

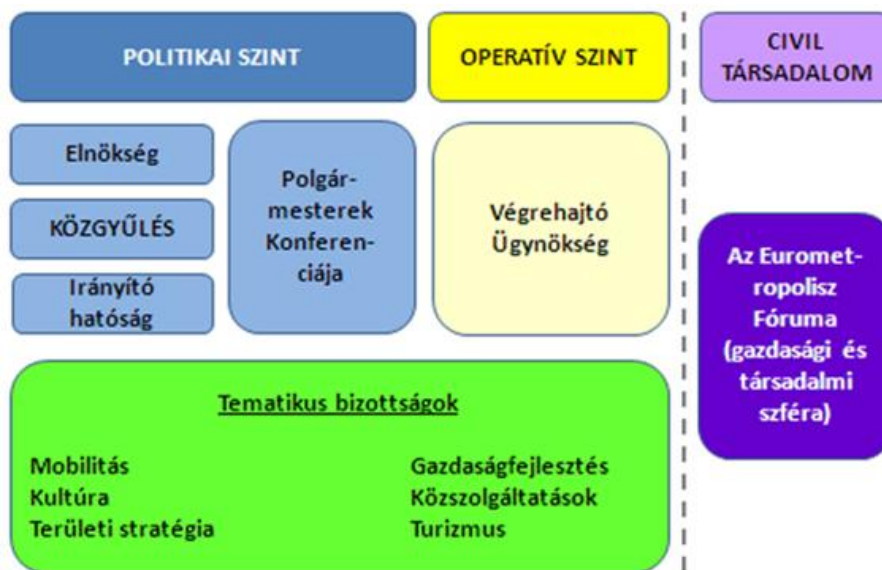
A legfőbb, politikai szintű döntéshozó szervezet a 14 intézményi tag által delegáltakból álló Közgyűlés jelenti. Az EGTC politikai képviselőjét a 4 főből (egy Elnökből és három Alelnökből) álló Elnökség látja el. Az Irányító Hatóság pedig a politikai döntések végrehajtását felügyeli. A Polgármesterek Konferenciája az Eurometropolisz területéhez tartozó 147 település polgármesterei számára biztosít információs és konzultatív fórumot. A helyi polgármesterek az EGTC döntéshozatalában közvetlenül nem vesznek részt, ugyanakkor javaslatokat fogalmazhatnak meg az EGTC Közgyűlése számára.

Az operatív szintet az alkalmazottakkal rendelkező Végrehajtó Ügynökség képviseli, melynek főbb funkciója a közös együttműködési projektek kidolgozása és azok megvalósításának koordinálása.

A „civil” szinten pedig a polgármesteri fórumhoz hasonlóan szintén információs és konzultatív szerepet betöltő Eurometropolisz Fórum található, melynek keretében a helyi vállalkozások és civil szervezetek delegált képviselői fogalmazhatják meg javaslataikat.

Az érdemi döntés-előkészítő munka, a határon átnyúló fejlesztési stratégiák, akciótervek és projekt-tervek kidolgozása az adott területek delegált szakértőiből álló ún. tematikus bizottságok keretében zajlik. A szakmai munkacsoportok elnevezései egyben mutatják a bemutatott EGTC főbb fejlesztési prioritásait: mobilitás ösztönzése, kulturális együttműködés, közös gazdaságfejlesztés, határon átnyúló közszolgáltatások megszervezése, közös turizmusfejlesztés.

¹² Forrás: Eurometropole Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropool – Fiche technique (a Lille-Kortrijk-Tournai EGTC Végrehajtó Ügynökségének 2010-ben megjelent információs anyaga).



3. ábra
A Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz EGTC szervezeti felépítése¹³

5. Következtetések, Kárpát-medencei tanulságok

A bemutatott esetből levonható néhány olyan következtetés, amely tanulságos lehet a Kárpát-medencei határtérségek gazdasági-társadalmi felzárkóztatásában érdekelt és érintett döntéshozók és szakértők számára is.

Elsőként, egy adott határtérség gazdasági versenyképessége növelésének egyik alapvetően szükséges (de természetesen nem elégséges) feltételeként a fejlett, a határok valóban szabad fizikai átjárhatóságát biztosító közlekedési infrastruktúra jelenti. A Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolisz esetében a közös határszakasz számos pontján a szó szoros értelmében „összenőtt” településeket találunk. Továbbá, sokat mondó tény az is, hogy a nap minden órájában van legalább egy olyan vonatjárat, amely a három legnagyobb város (gazdasági központ) közötti távolságot 30-45 perc alatt teszi meg.

Ugyancsak alapfeltételként definiálható az is, hogy egy határtérség rendelkezzen olyan helyi politikai döntéshozókkal, akik a helyi, regionális és nemzeti érdekeket, az összeurópai értékeket és érdekeket is érvényesítve, az európai integráció nyújtotta előnyök felismerésével és kihasználásával tudják érvényesíteni.

További fontos sikertényező, hogy az intézményi együttműködések ne ad-hoc, csupán adott projektek megvalósítására összeálló „adomány-koalíciók” legyenek, hanem a szereplők,

¹³ Forrás: Eurometropole Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropool – Fiche technique (a Lille-Kortrijk-Tournai EGTC Végrehajtó Ügynökségének 2010-ben megjelent információs anyaga).

legalábbis összességében, rendelkezzenek valódi fejlesztéspolitikai kompetenciákkal és pénzügyi erőforrásokkal.

E kompetenciák bázisán aztán hosszú távú, elsősorban a gazdasági adottságokra és szükségletekre épülő közös fejlesztési stratégiákat, illetve konkrét operatív programokat, akcióterveket, projekt-terveket lehet kidolgozni. Ennek egyik lehetséges eszköze (nem célja) lehet egy a többszintű kormányzás és a területi kiegyenlítettség elveit a döntéshozatalban és az operatív munka gyakorlatában is érvényesítő EGTC szervezet létrehozása és működtetése.

Végül, de nem utolsó sorban, szükség van olyan gyakorlati területfejlesztési szakértőkre, „CBC menedzserekre”, akik naprakész ismeretekkel, kreatív ötletekkel rendelkeznek, és közvetlenül érdekeltek az együttműködő intézményi partnerek közös fejlesztési céljainak megvalósításában. A magyarországi felsőoktatás vidéki „fellegvárai” (Szeged, Pécs, Győr, Miskolc, Debrecen) ilyen készségekkel, kompetenciákkal rendelkező szakemberek – adott esetben többnyelvű – (mester)képzésében kulcsszerepet tölthetnek be.

Felhasznált irodalom

- Egyed Ildikó*: A fél évszázados múltú francia területfejlesztés (aménagement du territoire) és egy középváros bemutatása a változó paradigmák fókuszában. *Tér és Társadalom*, XXIII. évf., 2009/1, pp. 167-180.
- Eurometropole Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropool – Fiche technique a Lille-Kortrijk-Tournai EGTC Végrehajtó Ügynökségének 2010-ben megjelent információs anyaga*.
- Lengyel Imre*: A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000. december, pp. 962-987.
- Lille Metropole Europe: Headquarters, service industries. Set up your business at the gateway to Europe. Lille Métropole Development Agency, 2005.*
- Novotny Gábor*: A határon átnyúló együttműködés sikerének kulcskérdései nemzetközi minták alapján. In: *Kaiser Tamás (szerk.): Hidak vagy sorompók? A határon átívelő együttműködések szerepe az integrációs folyamatban. Stratégiai kutatások – Magyarország 2015. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, pp. 90-118.*
- Perkmann, Markus*: Policy entrepreneurship and multi-level governance: a comparative study of European cross-border regions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. 25, No. 6, pp. 861-879.