

**SZENT ISTVÁN  
EGYETEM**

**Döntéshozatal-támogatási módszertan a helyi  
gazdaságfejlesztésben**

**Doktori (PhD) értekezés**

**Lendvay Endre**

**Gödöllő**

**2018**

**A doktori iskola**

**megnevezése: Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola**

**tudományága: regionális tudományok**

**vezetője: Prof. Dr. habil. Hajdú Zoltán**  
**egyetemi tanár, MTA doktora**  
**Szent István Egyetem**  
**Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**  
**Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet**

**Témavezető: dr. Nagyné dr. Molnár Melinda**  
**egyetemi docens**  
**Szent István Egyetem**  
**Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**  
**Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet**

.....

Az iskolavezető jóváhagyása

.....

A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK .....	3
1. BEVEZETÉS.....	8
1.1. A téma aktualitása, jelentősége és motiváló tényezői.....	8
1.2. A dolgozat célkitűzései és a hipotézisek.....	11
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS: AZ ELMÉLETI KERETEK ÉS A KUTATÁSI TAPASZTALATOK .....	14
2.1. A helyi gazdaságfejlesztés fogalomrendszere .....	14
2.1.1. A hely fogalmának értelmezése .....	14
2.1.2. A helyi gazdaságfejlesztés fogalma.....	15
2.1.3. Gazdaság a térben .....	17
2.1.4. A gazdaságfejlesztés és tényezői .....	17
2.2. Fejlesztési, elemzési módszerek, modellek a gazdaságban .....	26
2.2.1. Kvalitatív eszközök .....	26
2.2.2. Kvantitatív módszerek.....	30
2.2.3. Komplex terület-elemzési megoldások Magyarországon.....	34
3. REGIONÁLIS SCORECARD (RSC) RENDSZER .....	38
3.1. A Regionális Scorecard (RSC) rendszer felépítéséhez felhasznált módszerek .....	39
3.2. Az RSC rendszer részei és eszközei .....	39
3.2.1. Az elemző tábla .....	42
3.2.2. Elsődleges benchmark táblák .....	61
3.2.3. A klaszter-alapú, másodlagos benchmarking szükségessége .....	62

3.2.4. Az Eszköz-ErőforrásMátrix (EFM).....	70
3.2.5. Az Eszköz-Hatás Mátrix.....	77
3.2.6. A hatásos akciótervezés eszközei.....	83
3.2.7. RSC szemléletű település-típológia és lehetőségei.....	90
3.3. Az RSC rendszer alkalmazása.....	93
3.3.1. Helyi adatfelvétel és a beavatkozás területeinek kijelölése.....	94
3.3.2. A fejlesztendő gazdasági területek azonosítása.....	98
3.3.3. Az eredmények szűrése, a fejlesztendő területek kiválasztása.....	100
3.3.4. Az akciótervezés és eszközei.....	105
4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK.....	118
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	120
5.1. A célvizsgálat eredményei.....	120
5.2. A hipotézisvizsgálat eredményei.....	121
5.3. Javaslatok.....	122
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	124
7. SUMMARY.....	127
8. IRODALOMJEGYZÉK.....	127
9. MELLÉKLETEK.....	136
9.1. melléklet: RSC adatfelvevő tábla.....	136
9.2. melléklet: Településméret szerinti és országos benchmark összesítő tábla.....	137
9.3. melléklet: Regionális benchmark összesítő tábla.....	139
9.4. melléklet: Makói adatbekérő levél (kivonat).....	141

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A népesség és a településszám településméret függvényében .....	9
2. ábra: A SWOT elemzés .....	28
3. ábra: BCG matrix .....	29
4. ábra: PEST/SWOT mátrix keretrendszere .....	31
5. ábra: A Balanced ScoreCard nézőpontjai.....	32
6. ábra: Pókháló modell – az ideális pókháló.....	36
7. ábra: Az RSC-rendszer logikai felépítése .....	40
8. ábra: Az RSC rendszer eszközei és kapcsolatok.....	41
9. ábra: Az elsődleges adatfelvétel járásai .....	60
10. ábra: RSC gazdasági (EXG-típusú) indikátorok területi átlagainak összehasonlítása .....	67
11. ábra: Az RSC gazdasági indikátorok alakulása a településméret függvényében.....	68
12. ábra: Az RSC-rendszer mátrixainak kapcsolata.....	84
13. ábra: A hőtérképek kapcsolata .....	86
14. ábra: Az RSC rendszer elemeinek alkalmazása .....	93
15. ábra: A gazdaságfejlesztési akcióterületek prioritizálási szempontjainak áttekintése.....	101

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Az RSC-mátrix indikátorai.....	46
2. táblázat: A PGI-index számítása.....	55
3. táblázat: EXI benchmarkok területi összehasonlításban.....	63
4. táblázat: EXI benchmarkok településméret szerinti.....	65
5. táblázat: RSC Gazdasági indikátorok benchmark értékei területi bontásban.....	66
6. táblázat: RSC Gazdasági indikátorok változása a településmérettel.....	68
7. táblázat: Az Eszköz-Erőforrás Mátrix (EFM) felépítése.....	70
8. táblázat: Adatfelvevő EFM a bolyi energetikai projekthez.....	74
9. táblázat: Az EFM adatbázis felépítése.....	75
10. táblázat: Az Eszköz-Erőforrás Mátrix.....	76
11. táblázat: Az EFM eredményei hőtérképen ábrázolva.....	77
12. táblázat: Az Eszköz-Hatás Mátrix (EHM) felépítése.....	78
13. táblázat: Adatfelvevő EHM a bolyi energetikai projekthez.....	80
14. táblázat: Az EHM adatbázis felépítése.....	81
15. táblázat: Az Eszköz-Hatás Mátrix.....	82
16. táblázat: Az EHM eredményei hőtérképen ábrázolva.....	83
17. táblázat: Hatás-tábla - Az RSC tábla egyes területeinek befolyásolhatósága.....	85
18. táblázat: F1-F3 főkomponensek jellemzői.....	87
19. táblázat: F4-F6 főkomponensek.....	88
20. táblázat: Faktorképző indikátorok elhelyezkedése az elemző táblán.....	89

21. táblázat: Településklaszterek képzése a főkomponensek alapján .....	91
22. táblázat: Normalizált országos benchmark-eltérés hőtérvkép.....	95
23. táblázat: Normalizált régiós benchmak-eltérés hőtérvkép .....	96
24. táblázat: Normalizált benchmark-eltérés a dél-alföldi városok viszonylatában.....	97
25. táblázat: A makói benchmark eredmények kivonatos összehasonlítása .....	98

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. A téma aktualitása, jelentősége és motíváló tényezői

A rendszerváltás utáni hazai településfejlesztés gyakorlatára nagymértékben rányomta bélyegét a forráshiány. Míg a számottevő politikai erők kivétel nélkül az önkormányzatiság eszméje mellett foglaltak állást (Hajdú 1996), sajnos abban is egységes volt a szemlélet, hogy a valódi önkormányzathoz szükséges forrásokat csak szűken, sőt évről évre egyre szűkebben bocsátották a települések rendelkezésére. A gyakran működés-finanszírozási problémákkal küzdő önkormányzatok így csak csekély figyelmet fordítottak a településfejlesztés kérdéseinek stratégiai szintű átgondolására, az egyes akciókat a megszerezhető források sokszor jobban alakították, mint a valódi szükségletek.

Ebben a helyzetben a helyi gazdaság fejlesztését célzó, rövidtávon kevésbé attraktív tevékenységek végképp háttérbe szorultak.

1990 után, a rendszerváltás okozta hatásként, a területi különbségek megnövekedtek, a korábbi gazdasági hálózatok is szétszakadtak. A fejletlenebb régiókban hatalmas mennyiségű ipari kapacitás veszett kárba, maradt kihasználatlan. Az agrárágazatban felére zuhant a foglalkoztatottak száma, illetve az addig integrált rendszer is összeomlott. A külföldi működő tőke a nagyobb centrumokat kereste, azok közül is kiemelten a főváros térségét és az ország észak-nyugati területét, így számos térség egyre jobban elszegényedett. A beruházók meghatározóan a lakosságszám, a közlekedési infrastruktúra fejlettsége és a vásárlóerő viszonyait vették figyelembe a telephelyválasztásukban. A vállalkozói aktivitás Budapest környékén és az észak-nyugati térségekben koncentrálódott, és ma is itt a legmagasabb (Tiner 2010). A regionális differenciálódás egyre nagyobb mértéket ölt, 1990 után a centrum-jelleg nemhogy csökkent volna, de még növekedett is, mivel a központi régió majdnem kétszer akkora teljesítőképességgel rendelkezik, mint az országos átlag.

A kis- és középtelepülések helyzete az elmúlt évtizedben tovább nehezedett. Jelentős kihívást hordoz a szakképzett munkaerő elvándorlása, a fejlesztést célzó forrásokra vonatkozó abszorpciók képesség csökkenése, az elérhető források szűkülése, illetve a közigazgatás és a feladat-ellátási rendszer többszöri átalakítása. Emellett súlyos demográfiai problémákat okozhat már a nem is túl távoli jövőben a fiatalok elvándorlása és az előregedés.

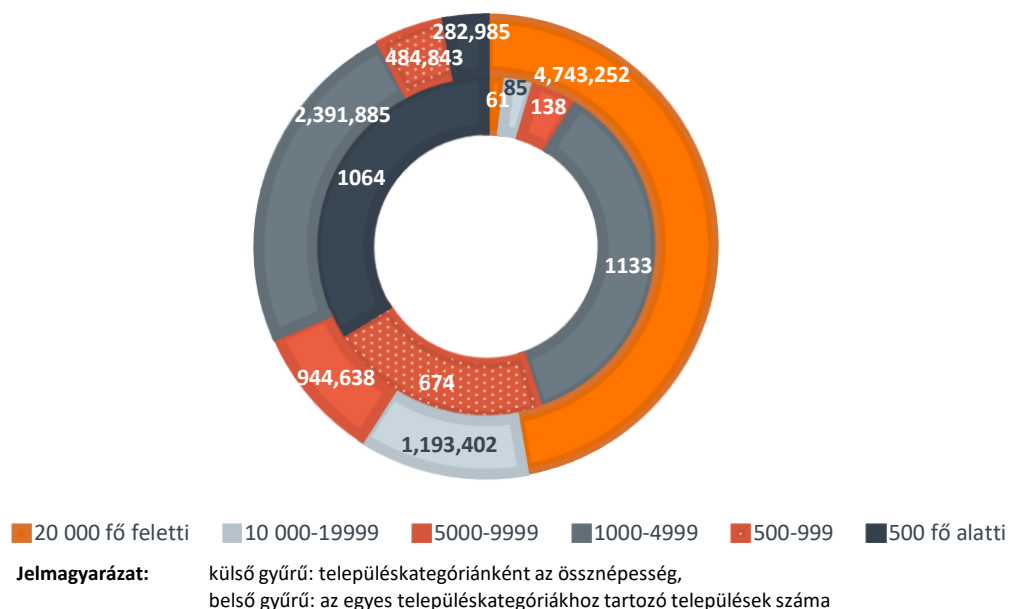


A számos környezeti és belső probléma készületlenül érte az önkormányzati szektort, mely az egyre szaporodó kihívásokkal egyre szűkülő eszközrendszerrel tudott szembe állítani. Az egyes települések előzmények és tapasztalatok híján gyakran alapvetően is bizonytalanul kezdtek neki a feladatoknak, melyet tovább súlyosbítottak a működés-finanszírozási problémák.

A napi problémák sokszor elterelték a figyelmet a település fejlesztési igényeiről, a hazai településfejlesztés gyakorlata pedig az általános forráshiány miatt nem fejlődött ki megfelelően.

A nagyobb gazdasági erővel – és jellemzően nagyobb lakosságszámmal - rendelkező települések könnyebben meg tudták fizetni a megfelelő szakembereket, ami ezeken a helyeken megteremtette a településfejlesztés operatív szintje mellett a stratégiai szint megjelenésének is a lehetőségét.

A kisebb települések lehetőségei azonban gyakran kihasználatlanok maradtak, melynek a lokális következményeken túl, nemzetgazdasági hatásai is jelentkeznek. Ennek érzékeltetésére elegendő, ha megvizsgáljuk a hazai települések méret szerint megoszlását, és összevetjük a lakosság eloszlásával (1. ábra).



**1. ábra: A népesség és a településszám településméret függvényében**  
**Forrás: Saját szerkesztés a TEIR adatai alapján (2016)**

Az ábrán a külső gyűrűben településkategóriánként az össznépeséget, míg a belső gyűrűben az egyes településkategóriákhoz tartozó települések számát láthatjuk.

Az 1700, 1000 főnél kisebb lakosságú településen (az összes település mintegy fele) ugyan a népességnek csupán 7-8 százaléka él, összterületük azonban eléri Magyarország területének 25 százalékát. A mintegy 1100, 1000-5000 fő közötti település az összes település harmadát és lakosságuk a teljes népesség mintegy 21-22 százalékát jelenti. Sajnos ezek számok a politikum számára azt az egyszerű üzenetet hordozzák, hogy politikailag is kifizetődőbb lehet hangsúlyosan a több választópolgárt koncentráló nagyobb településekkel foglalkozni, így a területfejlesztési elkötelezettség is csak igen visszafogottan jelentkezett a kisebb települések irányában.

A hazai települések zömében a településfejlesztési gondolatok ritkán szerveződnek hosszútávú, átgondolt stratégiává. A megszerezhető források sokszor jobban alakítják az egyes akciókat, mint a valódi szükségletek. Tapasztalataim szerint a hazai önkormányzati döntéshozatalt kevésbé a hosszú távú, fenntartható fejlődés gondolata, sokkal inkább egyfajta sodródás jellemzi. Azon tevékenységek, melyek nem látványos módon elégitenek ki nyilvánvaló szükségleteket, gyakran háttérbe szorulnak. A kényszerítő körülmények és a nem megfelelő gazdálkodás együttesen vezetett oda, hogy az önkormányzati szektor erősen eladósodott, így szükségessé vált az adósságállomány állami átvállalása. Az adósság-konzolidációjával egy időben újfent megfogalmazódott az a kormányzati igény, hogy települések aktívabban vegyenek részt a helyi gazdaságfejlesztésben, így az adósságvállalást helyi gazdaságfejlesztési program (HGF) megalkotásához kötötték, melynek elkészítéséhez azonban szakmai támpontokat már nem kaptak az érintett települések.

Az elvárás ugyanakkor új szemléletet követelt meg a települések gazdálkodásában. A települések adottságaik függvényében nem pusztán jó vagy kevésbé jó természeti és gazdasági erőforrások, hanem innovációs és befektetési területek is egyben. Ebben a megközelítésben különösen felértékelődik - immár a településmérettől függetlenül - a lokális gazdaság szisztematikus fejlesztésének kérdésköre. A települések akkor képesek fejlődni, ha megfelelő számú és elégedettségű lakossal rendelkeznek. Azaz, ahogyan Ludescher G. (2010) is meghatározza, a sikeres települések mögött nemcsak sikeres gazdaság, hanem közösség is áll. A lakosságmegtartás kulcsa pedig az életminőség szinten tartása, fejlesztése. Ez azonban egyre nagyobb kihívást jelent a települések számára. A nagyobb városokban a szolgáltatások és a lehetőségek bősége jelentős

vonzerőt jelent a vidéki, falusi lakosság számára, így megfelelő alternatívát kínálni a helyben maradásra nem könnyű feladat.

Kutatásommal olyan módszertani eszköztárt szeretnék az önkormányzatok számára elérhetővé tenni, amely segítséget nyújthat a rendszerváltás óta halmozódó problémák stratégiai szemléletű, szisztematikus feldolgozásában. Meggyőződésem, hogy a szűkülő lehetőségek ellenére a települések nagy részének van esélye hatásos intézkedések révén a helyi gazdaság és ezen keresztül az életminőség javítására.

## **1.2. A dolgozat célkitűzései és a hipotézisek**

Kutatásom átfogó célja ( $C_0$ ), olyan módszertan kidolgozása, mely a tényalapú döntéshozatal eszközrendszerével támogatja az önkormányzatok gazdaságfejlesztést célzó törekvéseit. Első lépésként a fejlesztendő területek pontos meghatározása a cél, azonosítani a lehetséges kitörési pontokat. A stratégia kidolgozásának legelső lépése tehát a helyzetfeltárás, hiszen az eredményes tervezés alapfeltétele a helyi gazdasági, társadalmi és környezeti viszonyok alapos ismerete (Goda, Tóth 2013). Ennek megfelelően, az első közvetlen céлом ( $C_1$ ) a cselekvési tér, cselekvési lehetőségek meghatározása a környezeti tényezők és a belső erőforrások kapcsolatának vizsgálata révén. Ehhez a célhoz olyan elemző eszközt szeretnék hozzárendelni, mely a települési gazdaság belső tényezői és a rájuk ható külső környezet kapcsolatrendszerét tárja fel egy indikátorrendszer segítségével. A helyi gazdaság fejlesztési lehetőségeinek vizsgálatánál meghatározó szempont, hogy a lokális gazdaságot in situ, a környezetével interakcióban vizsgáljuk. Ehhez a ható környezeti tényezők minél teljesebb lefedése és a gazdaság belső dinamikájának egyidejű megjelenítése szükséges.

A második cél ( $C_2$ ) feltárni és bemutatni a rendelkezésre álló eszközök és a környezeti tényezők kapcsolódását, és ezáltal lehetőséget teremteni a döntéshozók tényekre építő orientációjára a helyi gazdaságfejlesztési akciók kidolgozása során. Az eszköznek számszerűsített kapcsolatot kell teremtenie a lehetséges cselekvések és cselekvések által elérhető a környezeti tényezők között. Lényeges láttatnia, hogy mely akciók, mely környezeti tényezőre gyakorolhatnak hatást, illetve mely tényezőhöz való alkalmazkodást segíthetik. Feltételezem ( $H_1$ ), hogy az önkormányzatok gazdaságfejlesztési eszközei nem azonos mértékben hatásosak a különböző környezeti tényezőkkel való interakciókban.

A harmadik célom (C<sub>3</sub>) feltárni az eszközök és a kapcsolódó belső erőforrások viszonyrendszerét, ezáltal objektív támpontot biztosítani a gazdaságfejlesztési akciók lebonyolításához szükséges erőforrások tervezéséhez. Előzetes feltevésem szerint (H<sub>2</sub>) a lehetséges erőforrások és az önkormányzati eszközök közötti relációk nem azonos erősségűek, így a tervezés során indokolt ezek vizsgálata is.

H<sub>1</sub>-ből és H<sub>2</sub>-ből következő feltevésem (H<sub>3</sub>), hogy a helyi gazdaságfejlesztés azonos környezeti tényezők által befolyásolt területei eltérő mértékben fejleszthetők önkormányzati eszközökkel. Ugyanakkor azt is feltételezem (H<sub>4</sub>), hogy a megfelelően kiválasztott eszközök rendszerszerű alkalmazásával elérhető az érintett település gazdaságának az előre rögzített célrendszer szerinti fejlődése, tehát minden azonosított terület fejleszthető.

A gazdaság tényezői egymással összefüggnek, élő szövetet alkotnak. Célom (C<sub>4</sub>), hogy a helyi gazdaságban működő rejtett kapcsolatokat feltárjam. Feltételezésem szerint (H<sub>5</sub>) a kapcsolatok rendszerének ismerete a nehezebben alakítható gazdasági tényezők közvetett befolyásolását is lehetővé teszi. A magyar települések számos karakterjegyben mutatnak eltéréseket egymástól. Mivel tapasztalati tény, hogy gazdasági fejlettségük és fejlődési potenciáljukat tekintve is mutatnak különbségeket, feltételezem (H<sub>6</sub>), hogy a helyi gazdaság karakterjegyei alapján is tipologizálhatók.

A kidolgozott rendszer komoly előnye lehet, hogy a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások használatát hatékonyra teheti a tények pontos ismeretén alapuló, reális célokat kitűző, közvetlen és közvetett eszközök használatára építő gazdaságfejlesztési módszertannal.

A beavatkozási pontok meghatározásának megkönnyítése, valamint a tervezés átláthatóságának növelése által vonzóbbá és a helyi politikusok számára védhetőbbé válhatnak a közvetlen eredményt nem mutató, de fontos, távlatosabb intézkedések is. Az eredmények felhasználásával szeretném segíteni a gyorsan felmutatható eredmények és a hosszabb távú, de perspektivikus előnyök közötti dilemma feloldását, illetve szeretnék tényszerű érveket kínálni az adekvát gazdaságpolitikai döntések alátámasztására.

Célom (C<sub>5</sub>), hogy megfelelően kialakított és összekapcsolt rendszerelemek szisztematikus alkalmazása révén a módszertan strukturált, áttekinthető információt kínáljon a fejlesztési súlypontok kialakításához, és a gazdaságfejlesztési akciók megtervezéséhez egyaránt.

Összefoglalva, kutatási céljaim (C<sub>0-5</sub>) és hipotéziseim (H<sub>1-6</sub>) az alábbiak voltak:

- C<sub>0</sub>: A tényalapú döntéshozatal eszközrendszerére építő, a helyi gazdaságfejlesztést támogató módszertan kidolgozása.
  - C<sub>1</sub>: A cselekvési tér, cselekvési lehetőségek meghatározása.
  - C<sub>2</sub>: A rendelkezésre álló eszközök és a környezeti tényezők kapcsolatának feltárása.
  - C<sub>3</sub>: Az eszközök és a kapcsolódó erőforrások viszonyrendszerének feltárása.
  - C<sub>4</sub>: A helyi gazdaságban működő rejtett kapcsolatokat feltárása.
  - C<sub>5</sub>: Célom hogy a rendszerelemek szisztematikus alkalmazása révén a módszertan strukturált, áttekinthető információt kínáljon a fejlesztési súlypontok kialakításához, és a gazdaságfejlesztési akciók megtervezéséhez egyaránt.
- 
- H<sub>1</sub>: Feltételezem, hogy az önkormányzatok gazdaságfejlesztési eszközei nem azonos mértékben hatásosak a különböző környezeti tényezőkkel való interakciókban.
  - H<sub>2</sub>: Feltevésem szerint, a lehetséges erőforrások és az önkormányzati eszközök közötti relációk nem azonos erősségűek.
  - H<sub>3</sub>: Feltételezem, hogy a helyi gazdaságfejlesztés egyes területei eltérő mértékben befolyásolhatók önkormányzati eszközökkel.
  - H<sub>4</sub>: Feltételezem, hogy minden azonosított terület fejleszthető.
  - H<sub>5</sub>: Feltételezésem szerint a kapcsolatok rendszerének ismerete a nehezebben alakítható gazdasági tényezők közvetett befolyásolását is lehetővé teszi.
  - H<sub>6</sub>: Feltételezem, hogy a települések a helyi gazdaság karakterjegyei alapján is tipologizálhatók.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS: AZ ELMÉLETI KERETEK ÉS A KUTATÁSI TAPASZTALATOK**

### **2.1. A helyi gazdaságfejlesztés fogalomrendszere**

Kutatásom témájaként a helyi gazdaság fejlesztését választottam. Indokolt, hogy először a hely fogalmát vizsgáljam meg, majd a gazdaság térbeliségéről és fejlesztésének lehetőségeiről is igyekezzek átfogó képet alkotni.

#### **2.1.1. A hely fogalmának értelmezése**

A társadalomtudományi konszenzus szerint a hely egyedi, sajátos tulajdonságokkal rendelkező térkategória. A helynek emocionális, kulturális, történelmi stb. jelentéstartalma is lehet, s mérete tág skálán mozoghat. (Nagyné Molnár 2013a) Nemes Nagy megközelítésében a fizikai lehatároltság vagy a méret kevésbé lényeges tulajdonsága helynek. Sokkal fontosabbak azok a kapcsolatok, láthatatlan struktúrák, melyek fizikai leképezése a hely (Nemes Nagy 2005). A helyi gazdaságfejlesztés nézőpontjából a hely az tér, ahol az emberek élnek és életüket felépítik, gazdasági tevékenységeiket folytatják. A gazdasági folyamatok térbeliségének jelentőségére hívja fel a figyelmet Dusek T. (2013). Meglátása szerint a közgazdaságtanból a tér fogalmának és jelentőségének kiszorulása a tudományág tartalomvesztéséhez vezetett.

A tér fogalomnak több szintje van. A legtágabb megközelítés a földrajzi tér, ez térképen kijelölhető, koordinátákkal meghatározható. A földrajzi tér funkcionálisan meghatározott része a társadalmi tér, ahol az emberek élnek és tevékenységeiket folytatják. Ezek a tevékenységek határozzák meg a tér struktúráját (Nagyné Molnár 2011). Az informatika elterjedése miatt a valós tér régióformáló erejének visszaszorulásáról ír Enyedi György. (Enyedi 2000a)

Indokolt, hogy a valós földrajzi tér és a társadalmi tér mellett absztrakt, modell tereket is alkossunk a területi vizsgálatokhoz. (Nemes Nagy 1998) A modellezés lehetővé teszi, hogy a zavaró mellékkörülmények kizárásával, kvázi ideális körülmények között vizsgálhassunk egy adott társadalmi- gazdasági problémát. Az absztrakt tér a valós földrajzi térhez annyiban kapcsolódik, hogy az előbbi felfogható egy a vizsgált probléma jobb megértése érdekében kialakított, a valós tér valamilyen szempontból való leegyszerűsítésének (Nagyné Molnár 2013a). Ezt a megközelítést alkalmazom dolgozatomban a helyi gazdaságfejlesztési tér meghatározására és jellemzésére.

### 2.1.2. A helyi gazdaságfejlesztés fogalma

A helyi gazdaságfejlesztést tárgyalva megkerülhetetlen, a fogalom kontextusának definíciója, elemzése. Ez azonban nem egyszerű, mivel nem egy egyértelműen definiált fogalomról beszélünk. A kérdésről különböző kutatók, műhelyek eltérő véleményeket fogalmaznak meg.

Syrett (1995) szemlélete szerint a gazdaságfejlesztés és a helyi gazdasági kezdeményezés fogalmát szét kell választani. Előbbi alatt az általános fejlesztési folyamatok, utóbbi alatt pedig a vállalkozások létrehozása értendők. A szétválasztás mindenképpen indokoltnak tartom, bár Magyarországon inkább egy skála két végpontjaként érdemes ezekre a kategóriákra tekinteni. Ennek egyik meghatározó oka az, hogy a hazai jogrend lehetővé teszi az önkormányzatok számára is gazdasági társaságok létrehozását, amelyek egyszerre válhatnak a reálgazdaság szereplőivé, ami inkább a helyi gazdasági kezdeményezés kategóriájának felel meg és a helyi gazdaságfejlesztés eszközévé, ami viszont egyértelműen gazdaságfejlesztési karaktert ad nekik. A Syrett-féle kategóriák éles szétválasztása ezért a magyar gyakorlatban nem mindig lehetséges. G. Fekete (2005) általánosabb és ezért helyben jobban alkalmazható megközelítése szerint a gazdaságfejlesztés a térségben végbemenő változások alakulásába történő tudatos beavatkozás. Ez a szemlélet a spontán reálgazdasági folyamatokra épít, így organikusabb és épp ezért fenntartathatóbb eredményt hozhat. Kutatásom során, hasonló elven, a meglévő erősségekre építő szemléletet helyeztem előtérbe. Bartik (1995) és Čapková (2005) tézisei alapján a gazdaságfejlesztés egy átfogó, a helyi erőforrásokat a munkahelyteremtés és vállalkozásfejlesztés érdekében hatékonyan összefogó stratégia, az életminőség javítását kiemelten kezelve. Ezt a megközelítést azért tekintem különösen fontosnak, mert a helyi gazdaságot nem kezeli a lakosságtól független önálló entitásként és így a célrendszerében önálló argumentumként megjelenik a helyi életminőség. Rechnitzer (2007) megközelítésében településfejlesztés olyan beavatkozás az adott közösség működésébe, mely az ott élők életkörülményeinek javítását célozza, leginkább pozitív hatások megteremtésével.

Mezei (2006a, b) az életminőség szempontjának megőrzésével, inkább az aktorok oldaláról közelíti meg a kérdést. Nézete szerint a helyi gazdaságfejlesztés tudatos beavatkozás, melynek kezdeményezője lehet külső vagy belső szereplő, a folyamat kulcsa azonban mindenképpen helyi szereplő kell, legyen. E nézet szerint a fejlesztés a minőség javulását eredményező beavatkozás, melynek végső célja szintén a lakosság életszínvonalának növelése. A helyi szereplő kiemelt kezelése meglátásom szerint nem szükséges. Igaz, hogy a lokálpatriotizmus, hely iránti

elkötelezettség jelentős hajtóerő, ugyanakkor számos példát találhatunk arra is, hogy egy-egy település gazdasági fejlődése külső szereplők megjelenésével és elkötelezett munkájával indult meg.

A következő kérdés az, hogy vannak-e megfelelő eszközei a helyi önkormányzatoknak arra, hogy érdemi hatást gyakoroljanak a helyi gazdaság fejlődésére. Illetve, amennyiben vannak, melyek ezek az eszközök. Leegyszerűsítve: létezik-e egyáltalán helyi gazdaságfejlesztés, vagy csak a regionális folyamatok részeként és következményeként értelmezhető? E tekintetben markánsan eltérő véleményekkel találkozhatunk. Péteri (1994) szerint a helyi önkormányzatoknak nincs lényeges hatása a gazdasági folyamatokra, ennek ellenére nézete szerint meg kell kísérelni a beavatkozást. Ezt a megközelítést túlzottan fatalistának találom és nem tudom elfogadni, különös tekintettel arra, hogy - amint arra dolgozatomban a későbbiekben kitérek- a rendszerváltás óta eltelt időben számos helyi gazdaságfejlesztési akció valósult meg különböző településeken, sokszor jelentős eredménnyel. Faragó (2004) is korlátozottan ítéli a beavatkozási lehetőségeket olyannyira, hogy csak a piac nem megfelelő működése esetén látja indokoltnak. Ez talán inkább gazdaság-szemléleti megközelítés és nem is feltétlenül a gazdaságfejlesztés lehetőségét inkább annak helyességét teszi mérlegre. Mások szerint létezik helyi gazdaságfejlesztés, az önkormányzat nem csak sodródni képes az árral, hanem önmaga is cselekvőképes résztvevő. Ennek kulcsa az alkalmazkodóképesség. Azaz a folyton változó feltételek között azok a települések tudnak sikeresek lenni, amelyek képesek alkalmazkodni a környezetükhöz (Jedynak, Nagy, Ardelean 2015). Az alkalmazkodóképességet a környezeti tényezők és településükre gyakorolt hatásuk, a belső erőforrások, illetve a települések rendelkezésre álló eszközkészletének együttese befolyásolja.

Az fentieket figyelembe véve a helyi gazdaságfejlesztés az én értelmezésemben mindeképpen a helyi életminőség javítását és ezen keresztül a helyi közösség megtartását és erősítését szolgálja. E tekintetben azzal a kiegészítő értelmezéssel élek, hogy fejlesztésnek minősülhet nem csak az életszínvonal növelése, hanem kedvezőtlen körülmények között annak fenntartása, vagy akár a csökkenés lassítása is.

Dolgozatomban a helyi gazdaságfejlesztést a környezettel való interakcióként értelmezem, mely egyaránt lehet a körülmények befolyásolása vagy a hozzájuk való adaptáció. Szerencsés, ha a meglévő folyamatok támogatásával valósul meg, ezzel is erősítve a települési innovációt. Ugyanakkor szükség és lehetőség esetén jelentősen felgyorsulhat külső források bevonása révén.



A helyi gazdaságfejlesztési intézkedéseket tartalmazza és egységes rendszerbe foglalja a helyi gazdaságpolitika, amelynek fentiekből következően a célja ugyancsak a helyi életminőség fenntartása és javítása, amelyhez nélkülözhetetlen a település értékeinek, hagyományainak megőrzése, a települési szolgáltatások magas szintű fenntartása, sőt lehetőség szerinti bővítése. Ugyanakkor a helyi gazdaságpolitika részletesen foglalkozik a helyi életminőség megőrzéséhez és javításához szükséges források szerkezetével, megteremtésük, bővítésük lehetőségeivel és a gazdasági, társadalmi, környezeti fenntarthatóság aspektusaival.

Dolgozatomban tehát nem térek ki a helyi gazdaságpolitika minden aspektusára, csakis a helyi gazdaságfejlesztés előbbiekben, általam definiált területére koncentrálok.

### **2.1.3. Gazdaság a térben**

A gazdasági tevékenységek térben szervezeten zajlanak (Lengyel, Rechnitzer 2004). A regionális gazdaságtan tudományának tárgya ez a térbeliség. Célja feltárni a gazdaság általános törvényszerűségeit, annak térbeni érvényesülését, a térben létező gazdaság mozgástörvényeit (Káposzta, Tóth 2013).

Az elmúlt időszakban felerősödtek azok a tendenciák, melyek szélesebb összefüggésben vizsgálják a társadalmi mozgásokat és ezek részeként a gazdaságot is. Ennek egyik oka, a politikai, szociológiai, technológiai és számos egyéb terület, - köztük természetesen a gazdaság - kölcsönös függésének felismerése és kapcsolatrendszerük vizsgálatának az igénye. A kialakult új tudományt, a regionális tudományt a tér szerepével foglalkozó általános, összefoglaló tudománynak tekintjük. Szemléletében dinamikusabb, mely a térbeli mozgás, térbeli kölcsönhatás viszonyrendszerével foglalkozik (Káposzta, Tóth 2013).

### **2.1.4. A gazdaságfejlesztés és tényezői**

A települések természeti és gazdasági környezetükkel állandó, dinamikus kölcsönhatásban élnek. A gazdasági környezet részeként a települési környezetükkel is folyamatos az interakció, mely meghatározóan kompetitív (Camagni 2002, Porter 1990) jellegű. A szakmai konszenzus egyértelműen a versengés dominanciáját fogadja el (Camagni 2002, Lengyel, Rechnitzer 2004) ugyanakkor elsősorban országok és régiók kapcsolata tekintetében komparatív kapcsolatról is írnak (Krugman 1994). Személyes tapasztalatom szerint mind versengés, mind pedig az együttműködés megtalálható a települések közötti kapcsolatok gyakorlatában. Ugyanakkor, akár

versenyről, akár együttműködésről beszélünk, a település a helyi gazdaság fejlesztése révén erősítheti a pozícióját, válhat sikeressé. Általában az a közfelfogás, hogy azok a sikeres települések, ahol jómódúak, sikeresek a polgárok is. A sikeresség ismérve, hogy a közösség és az egyén életében is megmutatkozik a gyarapodás, az életminőség javulása. Ahol ez így van, természetesen elégedettek a polgárok, képesek kialakítani a kellőképpen sokoldalú érdekérvényesítést (Bódi-Böhm 2000). Ugyanakkor ez a szemlélet, bár részben igaz, de korántsem tekinthető teljesnek. A települések sikerességének egyéni sikerek halmazán keresztüli értelmezése nagyon leegyszerűsítő megközelítés. Az egyéni sikerek ugyanis nem mindig szolgáltatnak egyértelműen közösségi értéket, így az ilyen siker mögött nem minden esetben húzódik hosszú távon is fenntartható fejlődés. A sikert nem lehet egyetlen tényezőre visszavezetni. Bár a közfelfogás szerint a települések sikerességét mindenekelőtt gazdasági szempontból értelmezzük; valójában egy település sikeressége számos gazdasági, társadalmi és természeti tényező függvénye. A sikerességet meghatározó tényezők összetettek. Nem megkerülhető ezzel összefüggésben a fenntarthatóság kérdésköre. A fenntartható szóhasználatot Lester R. Brown publikálta elsőként 1982-ben a fenntartható társadalomról szóló művében. A lehető legkisebb mennyiségi és minőségi értelemben is értendő természeti környezet romlással járó népességnövekedésre és természeti erőforrás-felhasználásra alapozta munkájában a fenntartható társadalmat (Brown 1982, idézi: Szilágyi 2007).

A fenntartható fejlődés logikája szerint is az alapvető cél az életkörülmények, az életminőség javítása. Az eddigi gazdasági növekedés orientált stratégiákhoz képest a gazdasági fejlődés megítélése jelenti az egyik fő különbséget, vagyis ez esetben nem a gazdaság mennyiségi növekedése, hanem a minőség fejlődése a hangsúlyos cél, s a gazdaság ennek eszközéül szolgál. (Csete 2006). Ez alapján, ha megvizsgáljuk, hogy a fejlesztendő tér minőségét mi határozza meg, azt tapasztaljuk, hogy azt számos, egymástól is függő tényező befolyásolja. Ezek közül a helyben kínált, jellemzően természeti erőforrásokat helyi energiáknak, míg a relatív előnyöket helyzeti energiáknak nevezzük (Nagyné Molnár 2013b). Ezeknek szinergikus érvényesülése biztosíthatja a településeknek a legdinamikusabb fejlődési ívet (Kovács 2001).

A települések, térségek gazdasági fejlődését a természeti adottságok mellett, részben velük összefüggésben a gazdasági hatótényezők is befolyásolják.

A természeti és a gazdasági tényezők hatócsoportjától ugyancsak nem függetlenül léteznek a társadalmi hatótényezők. Az utóbbiak egyes elemei a társadalmi munkamegosztás rendszerével

jellemezhetők, mint például a társadalom tagoltságával, szerkezetével, foglalkoztatottságával, jövedelmi viszonyaival stb. (Kőszegfalvi, Loydl 1999).

A területi fejlődés összefüggésben van az infrastrukturális hatótényezőkkel is. Infrastruktúrán a különböző társadalmi és gazdasági struktúrák kialakulásának és működésének feltétel- és ellátórendszerét értjük (Zoltán 1979). Az infrastruktúra azonban nem csupán építményeket, létesítményeket jelent, hanem magában foglalja az azok működtetésével kapcsolatos szakembereket, személyzetet és a működésük irányítását ellátó intézményeket és szervezeteket is (Kőszegfalvi 1995).

A tér dinamikáját jól szemlélteti Tóth tetraéder modellje (Tóth 1981), mely szemléletesen kapcsolja össze a természeti, a gazdasági, az infrastrukturális és a társadalmi szempontokat. A szerző az egyes szempontokat tovább bonthatóknak, részletezhetőnek tekinti. Ennek megfelelően, amennyiben a tetraéder modell szerint a helyi gazdasági térre ható tényezőket, egy statikus és egy dinamikus társadalmi aspektussal a jogi és a politika szempontjaival kiegészítem, a PESTEL-elemzés (részletesen a 2.2.1 fejezetben), szempontrendszeréhez jutunk, melyet mint a gazdasági teret meghatározó környezetet leíró rendszert használok fel a kutatásom során (3.2.1 fejezet).

Enyedi György szerint az a területfejlesztési politika sikeres, amely úgy járul hozzá egy térség érték kibocsátásának a növekedéséhez, hogy a növekmény nagyobb része helyben maradványok mellett lakosság jólétét is növeli, miközben a természeti, épített és kulturális környezet nem romlik (Enyedi 1997). Az értékorientált fejlődés kulcsszereplője a helyi önkormányzat (Bennett, Krebs 1991). A régiók fejlődésében és növekedésében szerepet játszanak a más régiókkal való kapcsolatok hatásai és a régió saját belső adottságai egyaránt (Lengyel, Rechnitzer 2004).

A következőkben ezeket a belső tényezőket vizsgálom meg részletesebben.

### **A gazdaságfejlesztés belső tényezői**

Enyedi korábban hivatkozott megállapítása szerint kikerülhetetlen szempont a megtermelt javak markáns hányadának a helyi életminőség javítását célzó visszaforgatása. A hatékony gazdaságfejlesztési stratégia következtében a gazdag és szegény közötti különbség egyre inkább mérséklődik és a munkahelyteremtést is nagyban segíti a helyi vállalkozások támogatása által (Bajmócy, 2011). Lengyel piramis-modellje ugyancsak a helyi életminőség javítását helyezi a

gazdaságfejlesztés fókuszába (Lengyel 2006). A konkrét intézkedéseken túl, fontos, hogy a lakosság tisztában is legyen körülményeinek javulásával. Kozma szerint a lakosságban kialakítandó kedvező kép az alapja a település működésének. A negatív percepció a lakosság – elsősorban mobilabb részének – elvándorlását és ezen keresztül a település hanyatlását vonhatja maga után. A pozitív lakossági önkép meghatározó eszköze a települési marketing (Kozma 1995). Kimondhatjuk a belső faktorok közül a fejlesztések társadalmi támogatását megalapozó elégedettség az egyik meghatározó tényező.

A környezeti tényezők befolyásolása, vagy akár a hozzájuk való adaptáció innovatív megközelítéseket követel. Az innováció fogalmát Schumpeter vezette be a közgazdaságtanba. A termelési tényezők új kombinációjában és az innovátorban, jelesül a vállalkozóban jelöli meg az innováció lényegét (Schumpeter 1912, 1980). Ez a schumpeteri felfogás eredetileg a termelővállalatokra vonatkozott, de nézetem szerint kiterjeszhető más vállalatokra vagy akár szektorokra is. Nem véletlen, hogy megközelítése minden további, innovációval foglalkozó elmélet kiindulópontja lett. Downs és Mohr 1976-ban tovább bővítette a fogalmat. Nézetük szerint, az innováció bármely olyan eszköz, rendszer, folyamat, probléma, program, termék vagy szolgáltatás adaptációja, amely új a szervezet számára (Downs, Mohr 1976). Dougherty és Hardy szerint (1996) az innováció egy új termék vagy szolgáltatás koncepciójának megalkotása, fejlesztése, gyártásfejlesztése, gyártása, piacra dobása és folyamatos menedzselése. Mindkét megközelítés kritikával, de kiterjeszhető a helyi gazdaságfejlesztés irányába is. Erre bátorít Varga megközelítése is, mely szerint az innovációs folyamatok „kettős kötődésűek”. Függnek a globális környezettől, de meghatározó a lokális innovációs milió is (Varga 2000).

A globális versenyben felértékelődnek a lokális előnyök: az innováció fejlesztése, az alacsonyabb tranzakciós költségek, a speciális versenyelőnyöket nyújtó intézmények. A lokális versenyképességhez a helyi vállalatok versenyképessége szükséges, amihez a lokális üzleti környezet és a háttérfeltételek fejlesztése szükséges (Lengyel 2003). Az gazdaságfejlesztési törekvések megvalósítása során ügyelni kell, hogy minél kevésbé sérüljenek az olyan lényeges tényezők (pl.: helyi közösség, természeti-, kulturális értékek) melyek fontosak a lakosok jólétéhez (Bajmóczy, 2011).

Ennek a környezetnek az elméleti kereteit foglalja össze a New Public Management (NPM) gondolatrendszere. Az irányzat a közigazgatás, vagy tágabb értelemben véve a településmenedzsment hatékonyságának növelését látja a helyi gazdaságfejlesztés egyik

legfontosabb eszközeinek. A NPM a közszolgáltató szervezet fejlesztése tekintetében a versenyszféra eszközrendszerét látja hatékony eszköznek, ami a két szektor közötti markáns különbségek miatt vitatható (Neisser, Hammerschmid 1998), de el nem vehető álláspont. A megközelítésből következik a közösségi és magánszektor összefonódásának szélesedése, az erőteljesebb teljesítménymérés közszolgálati területen, és az eredmény-orientáltság hangsúlyosabbá válása (Christensen, Yoshimi 2001).

A felsorolt belső tényezők, az ügyfélelégedettség, az innováció, a pénzügyi és szervezeti teljesítőképesség egybe esnek a vállalati szférában ismert Balanced ScoreCard (BSC) (Kaplan, Norton 2000, 2004) szempontrendszerével, így a helyi gazdaságfejlesztés vizsgálata során az belső tényezők rendszerezéséhez ezt a megközelítést választottam. Természetesen, mint a reálgazdaságból átvett modellek többségének ennek a megközelítésnek is megvannak a korlátai. Számos belső tényezőt lehet még felsorolni, azonban úgy ítélem meg, hogy ezek döntően illeszthetők valamelyik BSC gyűjtőkategóriába.

### **A helyi gazdaságot befolyásoló külső tényezők**

A helyi gazdaságot és annak fejlődési lehetőségeit alapvetően befolyásolja a település politikai környezete. Történeti megközelítésben megállapíthatjuk, hogy a kelet-közép-európai területfejlesztési politikák a hatalmi stabilitás szempontjai és az infrastruktúra szerepének ideológiai lekicsinylése miatt egyértelműen várospártiak és faluellenesek voltak, deklarációi ellenére a településhálózat erőteljes koncentrációját támogatták (Enyedi 1998). Az utóbbi évek hazai fejlesztéspolitikája ugyanezt az utat követte, mely a Modern Városok Programban és Település- és Területfejlesztési Operatív Programban manifesztálódott (Józsa 2016).

A gazdaságfejlesztés politikai irányítása az elmúlt évtizedekben folyamatosan változik, nem biztosít kiszámítható, biztonságos környezetet a helyi kezdeményeseknek. A fejlesztéspolitikai területén Cappellin négy karakteresen elkülöníthető modellt azonosít (Cappellin 1997), melyek mindegyikéből felfedezhetők elemek a hazai gyakorlatban. A skandináv megközelítés az erős központi hatalomra épül, a francia inkább technokrata jellegű, az ügynökségeket, rendezési terveket helyezi az előtérbe. Az angolszász megközelítés decentralizált és a reálgazdaság módszereit próbálja adaptálni, míg a német minta inkább kooperatív, az együtt gondolkodást, együttműködést helyezi előtérbe (Cappellin 1997).

A csekély kiszámíthatóság által kiváltott reakciók közül meghatározó a különböző települések, térségek közötti versengés. A területi verseny, a területi egységek között zajlik, és célja az elérhető források bevonásával és minden más elérhető módon a regionális, a helyi gazdaság fejlődésének elősegítése a régióban, városban élők jólétének növelése érdekében. Ezt a fejlődést különböző csoportok a helyi politikákon keresztül más térségekkel versengve, rivalizálva próbálják befolyásolni közvetlen, vagy közvetett eszközökkel (Lengyel-Rechnitzer 2000). A leírás, egyaránt tartalmazza a gazdaságfejlesztés helyi céljait, a lobbifontosságát és a tapasztalható versengő megközelítést.

Nagy mértékben meghatározzák a település lehetőségeit a társadalmi vonatkozások. Ezek közül talán a demográfiai folyamatok a legmeghatározóbbak, mivel az összes többi környezeti elemre is hatnak: a képzett munkaerő hiánya rontja a vállalkozások versenyképességét, ezért alacsony a térség tőkeabszorpciós képessége. Ilyen helyzetben még közvetlen juttatásokkal sem könnyű kimozdítani a gazdaságot a holtpontról. A fizetőképes kereslet hiánya miatt a helyi szolgáltatások méretgazdaságossága nem éri el a szükséges szintet, így gyakran azok is ellehetetlenülnek. A képzettség hiánya hozzájárul az elszigetelődéshez is, mivel mindez összefügg az önszerveződés képességével; a kommunikációs csatornákhöz, az információkhoz való hozzáféréssel (G. Fekete 2006). A folyamat gyakran öngerjesztő. A mobil munkaerő menekül, míg a kevésbé mobil még inkább „beleragad” a helyi viszonyokba.

Ezt a folyamatot lassíthatja az új információs technológiák megjelenése, azáltal, hogy megteremtheti a vidéki térségek fejlődésének és fejlesztésének alapjait. A regionális politikának tudatosan törekednie kell az új technológiák iránti befogadóképesség fejlesztésére (Káposzta, Tóth 2013). Az IT térhódítása ugyanakkor az urbanizációs folyamatokat is felgyorsíthatja. A szükséges infrastruktúra fejlesztés, amennyiben csak az üzleti racionalitás jelöli ki a fókuszait, egyértelműen a sűrűbben lakott térségeket éri el előbb, növelve azok amúgy is nagyobb vonzerejét. Ez a megállapítás természetesen az infrastruktúra minden más elemére is igaz.

Káposzta és Tóth megállapítása szerint a nagyvárosi agglomerációk közelében lévő sűrűn lakott vidéki térségek fejlődési pályája eltérő a ritkán lakott területekétől. Az alacsony népsűrűségű területeken a kismértékű és lassú fejlődés a jellemző. Az infrastrukturális fejlesztések a magas fajlagos költségek miatt elkerülnek ezeket a térségeket. A népesség helyben tartása és a természeti, kulturális örökség megőrzése miatt beavatkozásokra van szükség. (Káposzta, Tóth 2013)

A lakosság megtartásának fontos indoka, hogy megfelelő, a helyi viszonyokat jól ismerő munkaerő nélkül az adott település gazdasági lehetőségei kiaknázatlanok maradnak.

A gazdasági tevékenységek időben és térben meghatározottan zajlanak. Egy településen folyó gazdasági tevékenységek esetében pedig a konkrét éghajlati és domborzati tényezőktől, mint a tevékenység fizikai környezetétől nem lehet eltekinteni, még ha több esetben lazítható is ez a kapcsolat. (Káposzta, Tóth 2013) Ebben a megközelítésben egyszerre merül fel a társadalmi és környezeti fenntarthatóság szükségessége. A fenntarthatóság tartalmát és szintjeit elemezve érzékelhető, hogy a lokális szint az, ahol talán könnyebb az előbbre jutás, hiszen feltételezhető, hogy egy-egy településen, egy-egy kisebb térségben az ott élők elevenébe vágó kérdés a fenntartható fejlesztés széles körű érvényesítése.

A fenntarthatóság egyik oka és egyben eredője is a sokféleség, a természetben és a társadalomban egyaránt (Meadows, Randers, Meadows 2005). Eszerint egy fenntarthatóbb, decentralizált világban a helyi közösségek leginkább a helyi erőforrásokra támaszkodva boldogulnak, saját szabályrendszer kialakításával, mellyel nem veszélyeztetik mások életlehetőségeit, a földi rendszer életképességét. A makrogazdasági folyamatok azonban sok esetben ez ellen hatnak.

A mezőgazdasági termelés intenzívebbé tétele azt eredményezte, hogy csökkentek a munkaalkalmak a mezőgazdaságban. Monokultúrák jelentek meg, csökkent a biodiverzitás és egyben a mesterséges környezet természetes ellenálló képessége. Ugyancsak csökkent a táj változatossága, nőtt viszont a környezet szennyezése.

Ezt felismerve, és ennek következményeként megváltozott a termelők és fogyasztók viszonyulása a biotermeléshez, nőtt az organikus gazdálkodást folytató gazdaságok száma. (Káposzta, Tóth 2013) Ez viszont újfent a helyi környezeti viszonyokat ismerő, kvalifikált munkaerőt igénylő, viszont jobb jövedelmezőségű tevékenység.

A globális pénzügyi-gazdasági bizonytalanság és a közelmúlt válsága még inkább megerősítheti a helyi szint fontosságát. Ezt támasztja alá Schumacher (1974) *Small is beautiful* című könyve is, mely szerint a politikai, gazdasági és társadalmi vonatkozásban is fontos a megfelelő méret, skála megválasztása. Jelen esetben a lokális szint jelenti a vizsgálatok megfelelő színterét. Alapvetően megállapítható, hogy a versenyen alapuló gazdaság megnehezíti az együttműködés kialakulását, ezáltal a helyi fenntarthatóság kibontakozását. Nehéz helyzetekben a rugalmas, autonóm, öntevékeny, önszervező, önsegítő, s ezáltal változó körülmények között is életképes rendszerek

felértékelődnek. A környezeti erőforrások a térség fejlődése szempontjából értékke csak akkor válnak, ha felismerik, feltárják őket, és olyan hasznosítási módot találnak vele kapcsolatban, amely fenntartható fejlődési pályára segíti a térséget. (Káposzta, Tóth 2013)

A térségek harmonikus fejlődése nem képzelhető el megfelelő szabályozás nélkül. Megkerülhetetlen feladat, hogy kijelöljük a falu, a kisebb városok, a nagyvárosi agglomerációk és a nagyvárosok funkcióját a gazdaság szövetében. Enyedi (2000b) megfogalmazása szerint: „A területfejlesztés olyan kormányzati beavatkozássorozat, amely a regionális fejlődés spontán folyamatait korrigálja. A korrekció célját a területfejlesztési politika határozza meg. A konkrét célok kormányzati ciklusonként változnak, hazánkban (s Európa más országaiban is) a beavatkozás általában a területi társadalmi egyenlőtlenségeket kívánja mérsékelni. (Enyedi 2000b)

A megfogalmazott problémára ad választ hazánkban az 1996./XXI. számú törvény „A Területfejlesztésről és Területrendezésről” amely az ország kiegyensúlyozott területi fejlődésére, térségi társadalmi-gazdasági, kulturális fejlődésének előmozdítására, valamint az átfogó területfejlesztési politika érvényesítésére, az országos és a térségi területfejlesztési és területrendezési feladatok összehangolására törekszik. A törvény átfogóan szabályozza a területfejlesztés egészét, célrendszerét, feladatait, országos és térségi intézményrendszerét, valamint eszközrendszerét, beleértve a pénzügyi eszközöket, a tervezést és a területi információrendszert.

Az Európai Unió Kohéziós Politikája hasonló prioritásokat fogalmaz meg: „A Közösség különösen azt tűzi ki célul, hogy csökkentse a különböző régiók és szigetek közötti fejlettségben megmutatkozó eltéréseket és a kedvezőtlen adottságú régiók – beleértve a vidéki területeket – elmaradottságát.” (Az Európai Unióról szóló Szerződés 158. cikke, 2003)

Mindkét jogszabályi alapvetés szerint a területfejlesztés fő célkitűzései közé tartozik a területi egyenlőtlenségek, az életminőségbeli különbségek csökkentése. Kérdés marad, hogy ebből mi valósul meg és a megvalósuló programokkal hogyan tudnak élni helyben.

### **A gazdaságfejlesztés eszközei**

A településeket sújtó nehézségekkel való szembenézés és a feltárulkozó lehetőségek kiaknázása zömmel a helyi közösség feladata marad. A felhasználható eszközök tekintetében Bennett öt fő faktorcsoportot képezett az angol helyi gazdaságfejlesztési gyakorlat tanulmányozása során.



Meglátása szerint, öt tényező erősítésével kell a helyi politikának szerepet vállalnia a helyi gazdaság élénkítésében:

- Telephely, infrastruktúra és telek biztosítás.
- Tőkeképződés és beruházás.
- Innováció, vállalkozások és technológiai változás.
- Humán erőforrások, a munkaerő képzettsége és megfelelő szociális háttér.
- Az intézményi hálózat fejlődése (Bennett 2000).

Káposzta és Tóth inkább regionális megközelítésben rendszerezi a fejlesztési célok megvalósításának eszközeit. Eszerint a meghatározó eszközök az alábbiak lehetnek:

- Pénzügyi ösztönzők (tőkejuttatások, költségvetési támogatás, kedvezményes hitelkonstrukciók, kamatkedvezmények, adókedvezmények, gyorsított értékcsökkenési leírás, munkaerő-mobilitási és -átképzési támogatások)
- Központi szabályozás (területileg körülhatárolt fejlesztési korlátozás, tevékenységek visszafejlesztése, áttelepítése, területi tervezés és programozás, állami tulajdonú vállalatok alapítása, állami megrendelések preferálása, az állami intézményrendszer decentralizálása, növekedési pólusok, fejlesztési területek kijelölése)
- Infrastrukturális beruházások (a gazdaságfejlesztés kedvező környezetének komplex alakítása: energetikai rendszer, vízellátás, közlekedési hálózat, ipari parkok, kutatási-fejlesztési kapacitás, szakemberképzés, pénzügyi-gazdasági-piaci szolgáltatások fejlesztése).
- A területfejlesztési feladatok végrehajtását, az általános célkitűzések regionális adottságoknak megfelelő részletes kifejtését, a fejlesztési eszközök kiválasztását és alkalmazását vertikálisan és horizontálisan tagolt intézményrendszer végzi (Káposzta, Tóth 2013).

Nézetem szerint a hazai önkormányzatok számos egymástól eltérő, mégis egymás hatását erősíteni és gyengíteni egyaránt képes eszközzel rendelkeznek, melyek egy-egy önkormányzati attitűdhöz, szerephez kapcsolódnak. Ezek a politikai, kommunikátor, normaalkotó, hatósági, piaci és tulajdonosi szerepek (Lendvay, Nagyné Molnár 2013).

## **2.2. Fejlesztési, elemzési módszerek, modellek a gazdaságban**

A gazdasági szereplők a környezetükkel folyamatos interakcióban végzik tevékenységüket. Így természetes, hogy érdemi stratégia nem alkotható a környezet szisztematikus megismerésére, a környezeti tényezők részletes feltárására nélkül. Chikán (2003) a szervezeti célok, illetve küldetés meghatározását követő, és a stratégiaalkotást megelőző munkafázisként tekint a környezetelemzésre. A reálgazdaságban az elmúlt évtizedben számos módszert dolgoztak ki a feladat elvégzésére. A módszerek eredeti fókusza a profit-orientált jellegből adódóan jellemzően a piaci környezet megismerése, ugyanakkor az alkalmazott logika többnyire csekély módosítással alkalmazható szolgáltatás-vezérelt szervezeteknél, így a nonprofit (Smith et al. 1997) és a közszférában is. Kutatásom szempontjából a legfontosabb kérdés, hogy melyek lehetnek az önkormányzatok által is könnyen alkalmazható, szinergikusan használható módszerek. Az eszközöket három csoportba soroltam. A kvalitatív módszerek elsősorban kategóriákat használnak, nem törekednek a számszerűsítésre. A kvantitatív módszereket ezzel szemben a számszerű eredmények képzésére, illetve a számszerű adatok többirányú feldolgozására dolgozták ki. (Veres et al. 2006) A komplex módszerek több módszer együttes alkalmazásának eredményeképpen jöttek létre. A megalkotásukkor felhasznált módszerek lehetnek kvalitatívak, kvantitatívak de létrejöhetnek mennyiségi és minőségi módszertani elemek ötvözésével is.

### **2.2.1. Kvalitatív eszközök**

A stratégiai tervezés eszközei közül ebbe csoportba azokat soroltam, melyek inkább rendszerezésben, a komplex problémák áttekintésében nyújtanak segítséget. Bár az eredmények nem, vagy csak kevéssé számszerűsíthetők, alapot adnak a kvantitatív mérések, kutatások tervezéséhez.

#### **A PESTEL elemzés és változatai**

A PESTEL nevű elemzési keret széles körben ismert és használatos az üzleti világban. A modell neve az üzleti módszertanokban általános gyakorlatnak megfelelően egy betűszó, mely a makró környezet egyes területei angol nevének kezdőbetűiből áll össze. A vizsgált területek rendre: P(olitical) mint Politikai, E(conomical) mint Gazdasági, S(ocial) mint Társadalmi, T(echnological) mint Technológiai, E(nvironmental) mint Környezeti és L(egal) mint Jogi vonatkozás. A PESTEL analízis során a hat tényezőhöz való alkalmazkodást vizsgáljuk (Káposzta 2007).

A szempontrendszer a múlt század hatvanas éveitől folyamatosan fejlődött, míg a ma ismert formáját elnyerte. Eredetileg ETPS mnemotechnikai elnevezéssel publikálták, utalva a gazdasági, technológiai, politikai és társadalmi tényezőkre (Aguilar 1967). Később Brown, A. és Weiner, E. (1984) már STEP (strategic trend evaluation process) rövidítéssel, fogalmazta újra a rendszert. A kilencvenes évek végére az eredeti szempontrendszer kiegészült a környezeti (ecological) tényezőkkel (Davenport, Prusak 1997).

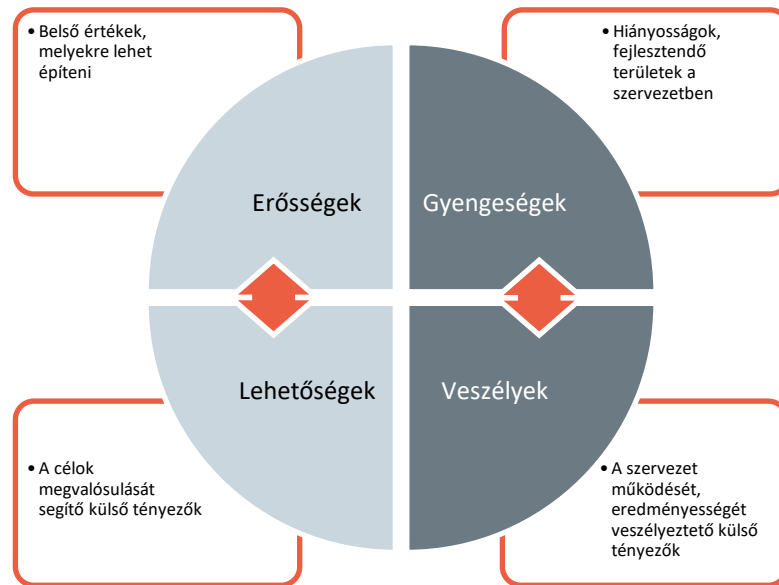
A rendszer ma általánosan használt formáját tehát az 1980-as évek vége felé nyerte el. Mindazonáltal, a módszertan a különböző tudományos és kutatási területek igényeinek megfelelően rugalmasan alakítható. Így találkozhatunk például PEEST vagy éppen STEEPLE nevű eszközökkel is. Az első esetben a jogi tényezőt pusztán a politikai tényezővel összhangban veszi figyelembe a modell, a második esetben pedig eggyel bővül, az „Etika” szempontjával.

A települési önkormányzatok világában a jogi és a politikai környezet is markáns és meghatározó önálló tartalommal bír, míg az etika, mint környezeti tényező a társadalmi környezet értékrendjeként is kezelhető, a módszertan kidolgozásához az eredeti PESTEL logikát tartottam a leghasználhatóbbnak. Számos előnye (egyszerűség, áttekinthetőség, átfogó szemlélet) mellett természetesen hátránya is van, mégpedig a mérési problémákat elővetítő kvalitatív jelleg.

### **SWOT-elemzés**

A SWOT-analízis módszerét az 1960-as években dolgozta ki két amerikai professzor: George Albert Smith, C. Roland Christensen. Az eljárás rugalmas és könnyen használható elemzési keretként elterjedt a különböző szervezetek, például vállalatok, egyesületek, és a települési önkormányzatok világában is (G. Fekete 2013). A módszer plasztikus kapcsolatot teremt a környezeti tényezők és a szervezet állapota között (2. ábra). Alkalmazása segít, hogy a rugalmasan csoportosított erősségek (Strengths) és gyengeségek (Weaknesses) mint belső tényezők, valamint a lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) mint külső tényezők egymásra hatását és összefüggéseit feltárjuk, és reális stratégiát alakítsunk ki a kihívások kezelésére (Pearce, Robinson 2000).

A módszert rugalmassága és egyszerű kezelhetősége népszerűvé teszi az önkormányzati szektorban is. Gyors áttekintést tesz lehetővé a település aktuális helyzetéről, vagy akár egy-egy ágazat, projekt státuszáról. A módszer a külföldi településirányítás gyakorlatában is elterjedt, ajánlott eszköz (Swinburg et al. 2004).



**2. ábra: A SWOT elemzés**  
**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A SWOT-elemzés alkalmas eszköz a stratégiai célok és a prioritások meghatározására, különböző programcsomagok, tervek kidolgozásakor. (Rechnitzer- Lados 2004) Kvalitatív módszerként, egyedi problémák feldolgozásának hatékony eszköze. Ugyanakkor probléma, hogy átfogó, összehasonlító rendszerként nehezen alkalmazható.

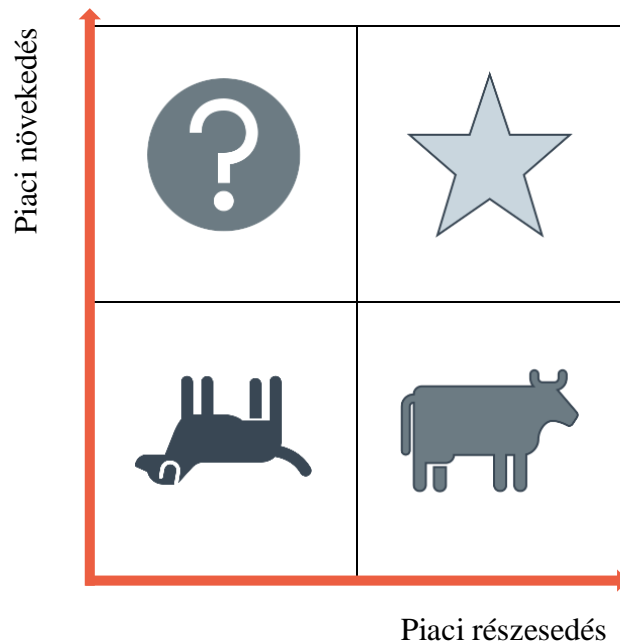
### **Prioritási mátrix**

A megtalált kulcstényezők osztályozását segíti a Prioritási mátrix. Az egyes tényezők a szervezetre gyakorolt hatásuk és a vizsgált esemény bekövetkezési valószínűsége alapján kerülnek osztályozásra. Mindkét dimenzió három-három kategóriára oszlik alacsony, közepes, illetve nagy hatású és valószínűségű eseményeket azonosítunk (Hunger, D.J., Wheelen, T.L 2011). A módszer alkalmazható a környezeti hatások osztályozására éppúgy, mint a cselekvési programok akcióinak prioritizálásra. Jó eszköz a feltárt tényezők rendszerezésében.

### **A BCG-mátrix**

A piaci pozíció elemzésének módszere a Boston Consulting Group által kidolgozott portfólióelemzési mátrixa. (3. ábra) Az eszköz két dimenzió mentén vizsgálja a szervezet vagy üzletág helyzetét. A piaci részesedés és a piac bővülésének viszonya szerint négy kategóriát különböztetünk meg. Nagy piaci részesedés, egyidejű dinamikus piaci bővülés mellett jellemezi a

„sztárok” csoportját. Ez a csoport van a legígéretesebb pozícióban. A stratégiai cél a státusz fenntartása.



### 3. ábra: BCG matrix

Forrás: Könczöl (2007) alapján saját szerkesztés (2018)

Ugyancsak nagy piaci részesedés, de szerényebb piaci növekedés a sajátja a „fejős tehenek” csoportjának, melyet piaci tevékenységének dinamizálása a sztárok közé viheti, míg egy esetleges piac-szűkülés a harmadik, a „döglött kutyák” kategóriába süllyesztheti. Értelemszerűen a „fejős tehenek” csoport kívánatos stratégiája a piacbővülés eszközeire fókuszál, a „döglött kutyák” esetében a piac elhagyása az általánosan javasolt út. A negyedik csoport a beszédes „kérdőjelek” nevet kapta. Itt a piaci részesedés szerény, de a részesedés folyamatosan és dinamikusan bővül. A bővülés tartós fennmaradása esetén a szervezet vagy szervezeti egység „sztár” pozícióba kerülhet, míg a piaci dinamika elvesztése a „döglött kutyák” felé terelheti a csoport tagjait. (Könczöl 2007)

Az eljárás önkormányzati szektorban korlátozottan alkalmazható. Elsősorban a települések között versenyhelyzetek megértését segítheti pl. a turizmus kapcsán vagy a befektető szervezési területén.

### Esettanulmány

Az esettanulmány célja egy egyedi, komplex példa részletes elemzése, feldolgozása. Az esettanulmány fő célja, hogy egy adott helyzetről a lehető legteljesebb képet adja. Két ismérve a

komplexitás és a kontextualitás. A jó esettanulmány komplex, tehát átfogó képet ad a vizsgálat tárgyáról és kontextuális, tehát a környezetével együtt megismert és értelmezett, ezért a lehető legteljesebb és legsokoldalúbb adatgazdagságot kell, hogy mutassa (Nagyné Molnár 2013a,b). A kutatásom során az esettanulmány módszerét alkalmaztam az önkormányzatok gazdaságfejlesztési eszközei a belső erőforrásokhoz és a környezeti tényezőkhöz való viszonyát vizsgálva. Cél, hogy az esettanulmányok készítése során megvalósult akciók tanulságait kiszűrjük. Ilyen értelemben a tapasztalati tudás megőrzésének és megosztásának ez fontos módszere.

### **Logikai keretmátrix**

A logikai keretmátrix módszerét a 60-as években dolgozták ki az Egyesült Államokban. Az eljárás az EU pályázatok megjelenésével párhuzamosan kezdett teret nyerni Magyarországon. Az eljárás szigorú vonalvezető a tervezési folyamatban, rákényszeríti alkalmazóját a szükséges tervezési lépések és az összefüggések végig gondolására (Tóth 2005). A rendszer tervezési szintenként veszi számba a beavatkozási logikát, a sikerességi indikátorokat, az mutatószám képzésének módját és környezeti kockázatokat. A módszer előnye a feszes logikai rendszer, és az objektív mérőszámok megjelenése, ugyanakkor inkább projekt-szemléletű, és kevésbé stratégiai tervező eszköz.

#### **2.2.2. Kvantitatív módszerek**

A kvantitatív módszerek a vizsgálat tárgyának számszerűsíthető tulajdonságairól adnak információt. Ennek megfelelően az eredmények is többé-kevésbé objektívek így komoly támogatást nyújtanak a tényalapú döntéshozatalban.

### **PEST/SWOT mátrix**

A PEST és a SWOT elemzés kombinációja révén alkotható meg a PEST/SWOT mátrix (4. ábra). A táblázatban a makro környezeti tényezők (PEST) mindegyikéhez hozzárendeljük a SWOT elemzés szempontjait, ily módon végül is négy tematikus SWOT elemzést végzünk el, ami egyrészt biztosítja a PEST tényezők egyenszilárdságú vizsgálatát, másrészt biztosítja, hogy a SWOT elemzésből ne maradjon ki lényeges terület. Az elmúlt években az objektívabb értékelést elősegítő kidolgozásra kerültek az egyes relációkat leíró indikátorok. (Goda 2012)

		POLITIKAI (POLITICS)	GAZDASAGI (ECONOMY)	TARSADALMI (SOCIETY)	TECHNOLOGIA I/ KÖRNYEZETI (TECHNOLOGY)
BELSŐ (INT.) ADOTTSÁGOK	EROSSEGEK (STRENGTHS)	PI1	EI1	SI1	TI1
	GYENGESEGEK (WEAKNESSES)	PI2	EI2	SI2	TI2
KÜLSŐ (EXT.) ADOTTSÁGOK	LEHETŐSÉGEK (OPPORTUNITIES)	PE1	EE1	SE1	TE1
	VESZÉLYEK (THREATS)	PE2	EE2	SE2	TE2

**4. ábra: PEST/SWOT mátrix keretrendszere**  
**Forrás: Goda (2012)**

A módszer két kvalitatív eszköz matematikai összekapcsolását célozza. Előnye, hogy a meglakotott új dimenziók számszerűsíthetők, így objektívebbé vált az értékelés.

#### **Balanced ScoreCard (BSC-mátrix)**

A Balanced Scorecard Kaplan és Norton (2000) könyvének megjelenését követően rövid időn belül, a SWOT analízissel, illetve a PESTEL elemzéssel párhuzamosan az egyik leggyakrabban használt komplex modell lett a vállalatok körében (5. ábra). Előnye, hogy egzakt mutatórendszerrel dolgozik, melyet a vállalati (szervezeti) stratégiából vezet le.

Egyensúlyt teremt a rövid- és hosszútávú célok között, a pénzügyi és nem pénzügyi, külső és belső mutatókat is tartalmaz. A mutatószámokat négy szempont szerint csoportosítja: a pénzügyi nézőpontot, a vevői nézőpontot, a működési folyamatok és a tanulás-fejlődés nézőpontját azonosítja.

Ezen nézőpontok alapján rendezi a stratégiai célokat, az ezeket elérhetővé tévő indikátorokat, valamint a megvalósításhoz szükséges akciókat. Az eszköz kiválóan alkalmas tehát a stratégiai célok meghatározásán túl, a célok elérésének, hatékonyságának mérésére is.



**5. ábra: A Balanced ScoreCard nézőpontjai**

**Forrás: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004) alapján saját szerkesztés (2018)**

A hazai önkormányzati szektorban a módszer nem elterjedt. Kvantitatív jellege ugyanakkor rendkívül jó lehetőséget kínál egy komplex rendszer részeként történő alkalmazásra.

### **Indikátorok**

Az elmúlt évtizedekben folyamatosan növekedett a társadalmi, gazdasági jelenségek számszerű megjelenítésének igénye. A gazdaság hagyományos, eredmény orientált elemzési szemlélete mellett újabb szempontok megjelenítése is szükségessé vált, így természetessé vált a jelzőszámok, indikátorok egyre kiterjedtebb alkalmazása. Az indikátorok közvetítők a statisztikai megfigyelések és a gazdasági, társadalmi jelenségek között (Havasi 2007). Ez a közvetítés azonban nem csupán leíró, hanem magában hordozza a tervezés, előrejelzés, értékelés lehetőségét is (Bukodi 2001).

Alkalmazásuk alapvető célja Noll szerint (1996, 2002) a társadalmi változások felmérése, a társadalmi jólét mérése és leírása. A jólétet helyezi figyelem középpontjába Vogel is (1994).

A mutatószámokat komplexitásuk szerint négy csoportba sorolhatjuk: Egyszerű, összetett, aggregált és kompozit indikátorokat különböztethetünk meg (Havasi 2007). Vitatható az indikátorok önálló módszerként történő szerepeltetése, ugyanakkor úgy vélem, az indikátorképzés



folyamatát mindeképpen itt kell megemlítenem. Bármely indikátorra nézve is elvárás a SMART (Doran 1981) vagy a QQTTP kritériumrendszer alkalmazása. Mindkét elvárásrendszer neve betűszó. A SMART a Specific, Measurable, Available, Relevant, Timely szavak kezdőbetűiből áll össze és az ideális indikátor jellemzőire utal. A QQTTP a Quantity, Quality, Time, Target, Place szavakra utal, és funkcionálisabb módon azt fejezi ki, hogy milyen kérdésekre kell választ adnia a mutatószámoknak.

### **Benchmarking**

A vállalati szférában általánosan használt módszer. Az eljárás alapja a vizsgált területekre jellemző adatok összehasonlítása tanulás és stratégiai változások létrehozása céljából. Többféle megközelítés is létezik, az egyik szemlélet szerint csak a legjobbal, mások az adott iparágban belül szélesebb viszonyítási rendszer szerint történik az összehasonlítás (Könczöl 2007). Az önkormányzati szektorban is rendkívül informatív módszer, lehetővé teszi a szektor jellemzőinek átfogó megismerését és az egyes települések karakterjegyeivel való összevetést. A Benchmarking lehetővé teszi a tervezési folyamatban az elvárások reális szinten tartását.

### **Statisztikai elemzési módszerek**

A kvantitatív elemzést szakszerűen a megfelelő statisztikai eszközök alkalmazásával lehet elvégezni. Egyszerű felosztás szerint ilyenek az egyváltozós, a kétváltozós és a többváltozós elemzések. Ezeket a vizsgálatokat manapság számítógépes támogatással végezhetjük. Egyszerűbb feladatokra tökéletesen megfelelő lehet a MS Excel, vagy IOS környezetben a Numbers, de beválhat szinte bármely más táblázat- vagy adatbáziskezelő program is. Többváltozós elemzésekhez általában az IBM SPSS szoftverét érdemes használni. Bármelyik irányba is indulunk is el az elemzés folyamatában és bármelyik platformot is választjuk, az első lépés a megfelelő adatbázis felépítése. Az elv egyszerű: Egy mérés egy rekord, illetve egy változó egy oszlop megfeleltetést érdemes alkalmazni. Számszerű eredményeket viszonylag egyszerű rögzíteni, kvalitatív válaszokat már érdekesebb kódolni (Sajtos, Mitev 2007).

Egyváltozós elemzések során egy adott változót vizsgálunk több szempontból. Az elemzés során alkalmazott mutatókat négy csoportba oszthatjuk. Helyzetmutatók az átlag, a medián és a módusz. Szóródási a terjedelem és szórás, alakmutató a csúcsosság és a ferdeség, egyéb mutatószámok közé pedig az összeg, az elemek száma, a minimum és a maximum tartozik (Sajtos, Mitev 2007).

Kétváltozós elemzés két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, illetve ezek kombinált gyakorisági eloszlását mutatja. A változók minőségétől függően beszélhetünk kereszttábla elemzésről, diszkriminancia-elemzésről, varianca-analízisről, illetve regresszióelemzésről. Mindegyikhez számos saját mutatószám tartozik (Sajtos, Mitev 2007).

Többváltozós elemzési módszerek a faktorelemzés és a klaszterelemzés. A faktorelemzés gyűjtőfogalom, adatredukciós és tömörítő módszerek halmazát tartalmazza ilyen pl. a főkomponens-elemzés vagy a főfaktor analízis. A klaszterelemzés módszere az adatok csoportosításában nyújt segítséget. Célja, hogy a megfigyelt egységeket viszonylag homogén csoportokba rendezze (Sajtos, Mitev 2007). A vidékfejlesztésben elvárásunk, hogy a legközelebbi, vagy a leginkább hasonló települések kerüljenek egy klaszterbe (Tóth 2008).

Kutatásom során az adatelemzéshez az egy- és a többváltozós elemzések módszertanát használok fel.

### **2.2.3. Komplex terület-elemzési megoldások Magyarországon**

#### **Tetraéder modell**

A települések működésének funkciókra épülő rendszerszemléletű megközelítése a Tetraéder modell. A modell szerint a település társadalmi-gazdasági, infrastrukturális és természeti szférák kölcsönhatáson alapuló, együttműködő rendszere. A település négy szféráját egyenlő oldalú háromszögekkel, a települést pedig a tetraéderrel szemlélteti. (Tóth 1981) A négy szféra önmagában is differenciált, benne fejlettebb és fejletlenebb ágazatok különíthetők el, és még inkább differenciált az a rendszer, amely az élek mentén megnyilvánuló kölcsönhatások révén létrejön. Minden szféra minden szférával érintkezik egy oldal mentén. Bármely szférából indul egy hatás, az kiterjed részben saját szférájának más ágazataira, másrészt a többi szférára.

A település rendszerszerű felfogása kiemeli a kölcsönhatások szerepét, ugyanakkor inkább szemléleti és településtörténeti orientációjú, így meglátásom szerint településfejlesztési eszközként csak korlátozottan alkalmazható.

A módszert inkább szemlélete, mintsem összetettsége miatt tettem a komplex módszerek közé. Előnye, hogy megkísérli a településeket egységes rendszerként kezelni és szemlélteti az azonosított tényezők kölcsönös egymásra hatását. Ugyanakkor gyengeségének tekintem, hogy az egyes relációk számszerű leírására, modellezésére nem törekszik.

## **Területi egységek versenyképességi modellje**

Lengyel (2006) megközelítése szerint mindenekelőtt a régiók kategorizálását kell elvégezni és testreszabott megoldásokat kell keresni fejlettségi szintjükhöz igazítva. Mérésükre három alapkategóriát vezet be, melyek közé jövedelmi, foglalkoztatottsági és produktivitási mutatók tartoznak. A rövidebb távon befolyásoló hatótényezőket a szerző gazdasági alaptényezőkként határozta meg, melyek fejlesztése közvetlen javulásokat eredményez. A hosszú távon hatni képes tényezők a sikerességi faktorok, melyeket területfejlesztési politikával lehet szabályozni.

A módszer sikeresen mutatja be a logikai kapcsolatokat a fejlődésre ható tényezők között, és regionális szinten plasztikus képet ad a terület karakterjegyeiről. A modell a helyi életminőséget határozza meg célként, melyhez a (térség és település számára is) jövedelmező gazdaság és az ehhez szükséges magas foglalkoztatottság és a hatékony munkavégzés vezet. Az alaptényezők biztosítják az ehhez szükséges feltételeket, míg a sikerességi faktorok a fejlődés alapfeltételeit reprezentálják.

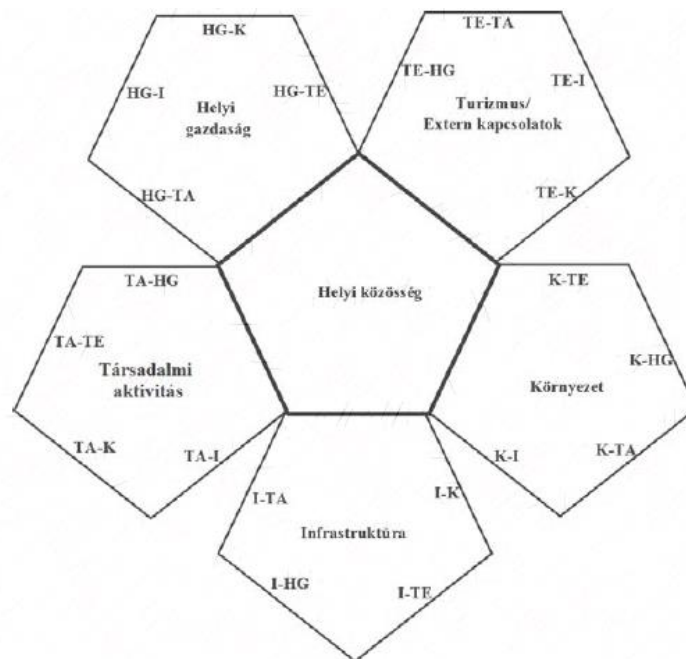
A modell elgondolkodtató és inspiráló, az általam kidolgozott modellben (RSC-modell) ugyanakkor igyekeztem a relációkat élesebbé tenni és közvetlenül a rendszerbe integrálni az összefüggéseket bemutató indikátorokat. Az RSC-modell fókuszában ugyancsak a helyi életminőség áll. Az alaptényezők és a sikerességi faktorok helyett azonban inkább a ható környezeti tényezők és a reakcióképességet biztosító belső tényezők relációját vizsgáltam. A fogalmak a két modellben sok esetben átfednek (pl. innovációs kultúra, társadalmi, gazdasági szerkezet, környezet minősége) vagy nagyon hasonlóak (pl. politikai tényezők vs. döntési központok), más esetben eltérő módon (pl. társadalmi tényezők a piramis-modellben részletesebben kibontva szerepelnek, míg a jogi környezet az RSC rendszerben önálló tényező, míg a piramis-modell nem tulajdonít neki nagyobb jelentőséget.) A tényezők viszonyait bemutató ábra a piramis-modellben rendkívül plasztikus, az RSC modellben a szigorúbb gondolkodásra kényszerítő táblázatos megjelenítést tartottam célravezetőnek.

## **Goda – Pókháló modell**

Goda (2013) megállapítása szerint pontos, szakszerű megfontolás nélkül nem garantált egy fejlesztés sikere. A szerző ezért több nézőpontot egyesítve, új modellt alkotott, melyet Pókháló-elméletnek nevezett el. A Pókháló-ábra a társadalmat egy komplex rendszernek tekinti, ahol fontos meghatározó tényezők az emberek között uralkodó viszonyrendszerek és azok minősége.

Az ábra öt pillérből tevődik össze, mindegyik tényező más módon fejt ki hatást a helyi közösségre. Az egyes tényezők illeszkedését a többihez szemlélteti a pókháló ábra (6. ábra).

Egy település lakói számára fontos az egészséges környezet megléte, így a környezeti pillér megléte elengedhetetlen. Az ábra lényege, hogy a kapcsolatok rendezetlenségét, más néven entrópiáját szeretné szemléltetni, mely lehet alacsony, közepes és magas. Tökéletes állapot esetén alacsony az entrópia szint, a struktúra maximálisan fenntartható. A háló kisebb sérülése esetén még ugyan fenntartható az állapot, de a település tovább fejlődéséhez nem elegendőek a belső erőforrások, külső erőforrások bevonására van szükség, ilyenkor közepes entrópiával rendelkező rendszerről van szó.



**6. ábra: Pókháló modell – az ideális pókháló**

Forrás: Goda P.-Tóth T. (2013)

Magas entrópia esetén sokkal nagyobb sérülés figyelhető meg a hálón, értelemszerűen ez a rendszer nem fenntartható, kapcsolatai javítására van szükség (Goda-Tóth 2013).

A rendszer átfogó szemlélete miatt a modellt jól használhatónak tartom, bár a települési gazdaságfejlesztés általam kidolgozott modelljében több dimenzió szerepeltetését tartottam szükségesnek (környezet, eszközök, erőforrások).

### **Az ökológiai lábnyom**

A fenntarthatóság követelményének erősödésével nem megkerülhető, hogy egy komplex környezet-orientált modellt is bemutassak. Az ökológiai lábnyom módszertanának kidolgozói egy meghatározott emberi népesség adott életszínvonalának fenntartható módon történő biztosításához szükséges föld (és víz) terület nagyságát vizsgálták. Az ökológiai lábnyomot területegységekben mérik és azt mutatja be, mennyi termékeny földre és vízre van szüksége egy személynek, városnak, országnak vagy az emberiségnek az összes elfogyasztott erőforrás megtermeléséhez és az összes megtermelt hulladék eltüntetéséhez az uralkodó technológia használatával. (Wackernagel, Rees 2001) Fontos, új szemléleti elem, hogy a termékeny föld- és vízterületre véges erőforrásként tekint, melynek modellszámítások szerint határán táncol az emberiség. Az RSC-modell dimenzióinak meghatározásánál épp ezért fontos szempontnak tekintetem a környezeti tényező szerepeltetését, hogy megjelenjen a környezeti fenntarthatóság is szempontként a rendszerben.

### 3. REGIONÁLIS SCORECARD (RSC) RENDSZER

A helyi önkormányzatok számára a jogszabályok számos és egyre szaporodó számú stratégiai dokumentum elkészítését írják elő. Ezek közül jó néhány érinti közvetlenül vagy közvetve a helyi gazdaságfejlesztés területét. A legkomplexebb ilyen típusú dokumentum sokáig a helyi önkormányzatoknak törvényben előírt, a választást követő fél éven belül megalkotandó integrált városfejlesztési (később településfejlesztési) stratégia (IVS, ITS) volt. Az IVS készítéséről a Lipcsei Charta keretében 2007-ben hozott döntést az Európai Unió. Ez volt az elődje a Integrált Településfejlesztési Stratégiának (ITS). A stratégia az adott településre nézve a környezeti, a gazdasági, illetve a társadalmi problémákat együttesen kezeli. Hazánkban a helyi kezdeményezésekre alapuló és lokális érdekeket figyelembe vevő stratégialakotás erőteljes változást jelentett, mivel megjelenéséig a városfejlesztés leginkább központi irányítással történt (Barta, 2009). A feladatot az egyes települések nagyon eltérő szakmai igényességgel oldották meg. Láttam a címlappal együtt három oldalas anyagot és nagyon alapos, elemzésekre épülő dokumentumot is. Az elmúlt években új elem jelent meg a területi tervezésben. Részben az önkormányzatok adóssághozjáról kötött kötelező feladataként, de több helyen önkéntes vállalásként is számos helyi gazdaságfejlesztési program (HGP) készült.

A területfejlesztéssel foglalkozó szakemberek, amint azt a szakirodalmi áttekintésben is bemutattam, a helyi gazdaság fejlesztés tervezésének támogatására számos módszertant dolgoztak ki az elmúlt évtizedekben. A kidolgozott eljárásrendek komplexitása eltérő: Van, amelyik a tervezésnek csak egyik-másik lépéséhez ad segítséget és van olyan, amelyik a teljes folyamat támogatását tűzte ki céljául. A gyakorlati alkalmazhatóság tekintetében is jelentős szórás mutatnak az egyes megközelítések, vannak köztük inkább elméleti, a logikai kapcsolatokat feltáró módszertanok és akad olyan is, amelyik könnyen végig vihető egy-egy konkrét kutatás során. Az alkalmazott megközelítések egy része túl specifikus, az adott településhez kötött és nehezen vihető tovább más fejlesztési programok kidolgozásához, míg mások széles körben alkalmazható eszközöket ajánlanak. Eltérő a módszertanok objektivitása is, gyakori a kvantitatív eszközöket, inkább csak a kvalitatív megállapítások alátámasztásául rendszertelenül alkalmazó megközelítés.

Az önkormányzati szektorban szerzett több éves tapasztalatra építve, a Regionális Scorecard Rendszer (RSC rendszer) kidolgozásakor azt az ambiciózus célt tűztem magam elé, hogy egy

olyan módszertani eszközkészletet fejlesszek ki, amely az előbbieken felsorolt megoldások előnyeit ötvözi, a gyengeség lehetőségek szerinti kiszűrésével. Tételesen az alábbi elvárás-rendszert fogalmaztam meg a módszertannal kapcsolatban:

- Legyen a települések és térségek széles körénél használható
- Objektív elemzési és döntéstámogatási rendszert tartalmazzon
- Kellően komplex legyen ahhoz, hogy a települési gazdaság minden, de legalábbis legtöbb területét lefedje, ugyanakkor maradjon áttekinthető
- Minden eleme logikusan kapcsolódjon egymáshoz
- A feladat összetettségéhez képest legyen egyszerűen alkalmazható
- Vegye figyelembe a hazai viszonyokat
- Településspecifikus, jól használható eredményekhez vezessen

### **3.1. A Regionális Scorecard (RSC) rendszer felépítéséhez felhasznált módszerek**

A megfogalmazott célok elérése érdekében számos általánosan használt, jól bevált eszközt használtam fel, dolgoztam át és kapcsoltam össze egy szigorúbb keretrendszerbe (PESTEL, Balanced ScoreCard rendszer (BSC), indikátor-képzés, benchmarking, többváltozós elemzések stb.).

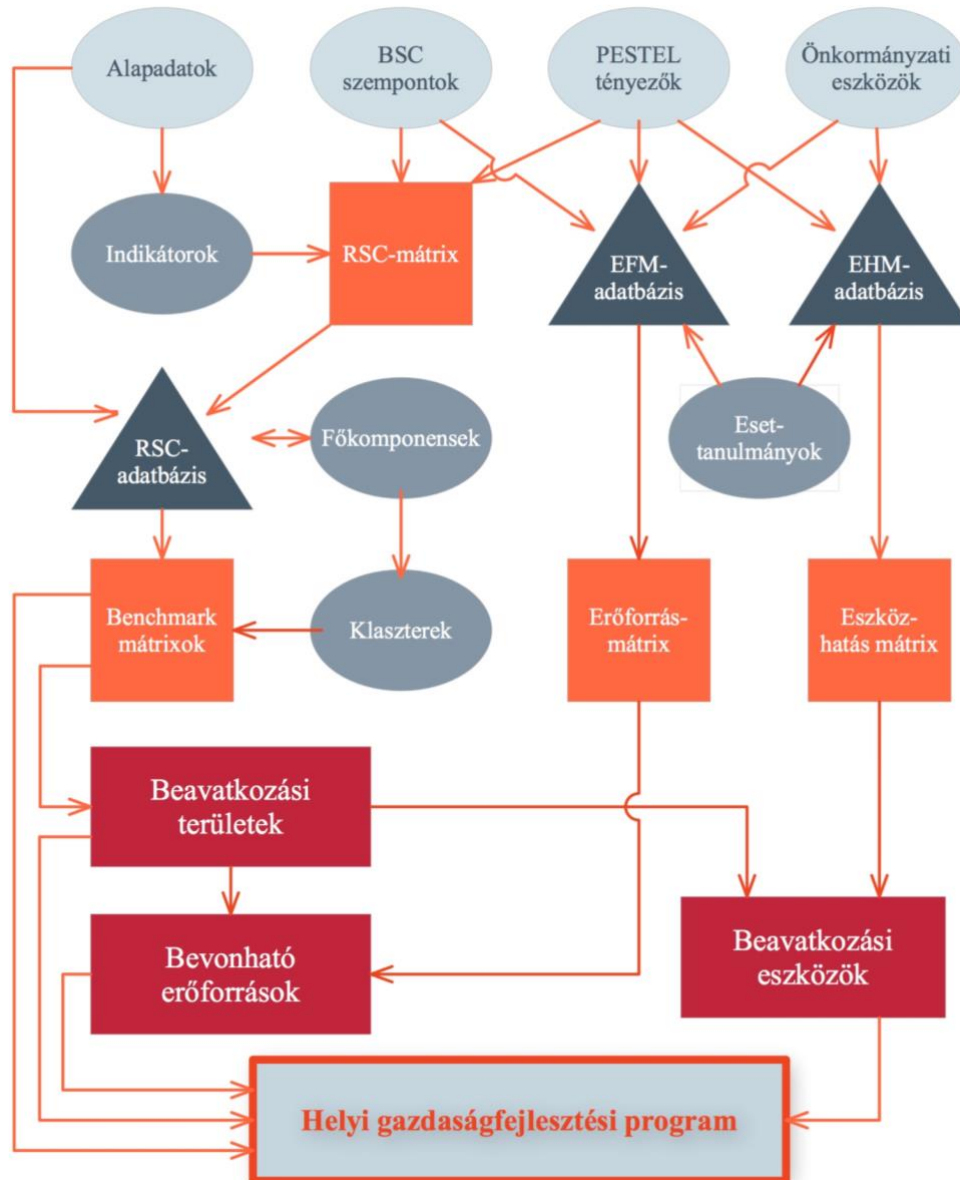
Szükséges volt ugyanakkor több saját elemzési és döntéstámogatási módszert is kidolgoznom, részben a módszertani elemek kvantitatív összekapcsolása, részben a munkához szükséges többletinformáció megszerzése, részben pedig az egyes munkafázisok közötti feszes logikai kapcsolat megteremtése érdekében (önkormányzati eszközrendszerek, eszköz-hatás mátrix, erőforrás-mátrix, hatásosság-mátrix, szűrési prioritizálási eszközök stb.).

### **3.2. Az RSC rendszer részei és eszközei**

A kidolgozott módszertan egyes elemeinek logikai kapcsolatrendszerét a 7. ábra mutatja be. Az ábrán jól elkülönülnek a különböző részrendszerek adatigényei, a felépített adatbázisok és a különböző eszközfejlesztő elemzések továbbá összefüggéseik. Némi egyszerűsítéssel, de láthatók az eszközök és felhasználásuk módja a Helyi gazdaságfejlesztési program kidolgozásánál.

A rendszer alapját képező három mátrix (az RSC-, az Erőforrás- és az Eszköz-hatás mátrix), különböző kombinációkban a három szempontrendszer (BSC, PESTEL, Önkormányzati eszközök) kapcsolatát mutatja be. Az Erőforrás mátrix (EFM) és az Eszköz-hatás mátrix (EHM) nem

településspecifikus eszközök, mindkettőt a megfelelő relációk mentén feldolgozott esettanulmányokból képzett adatbázisokból (*EFM- és EHM adatbázisok*) képeztem.



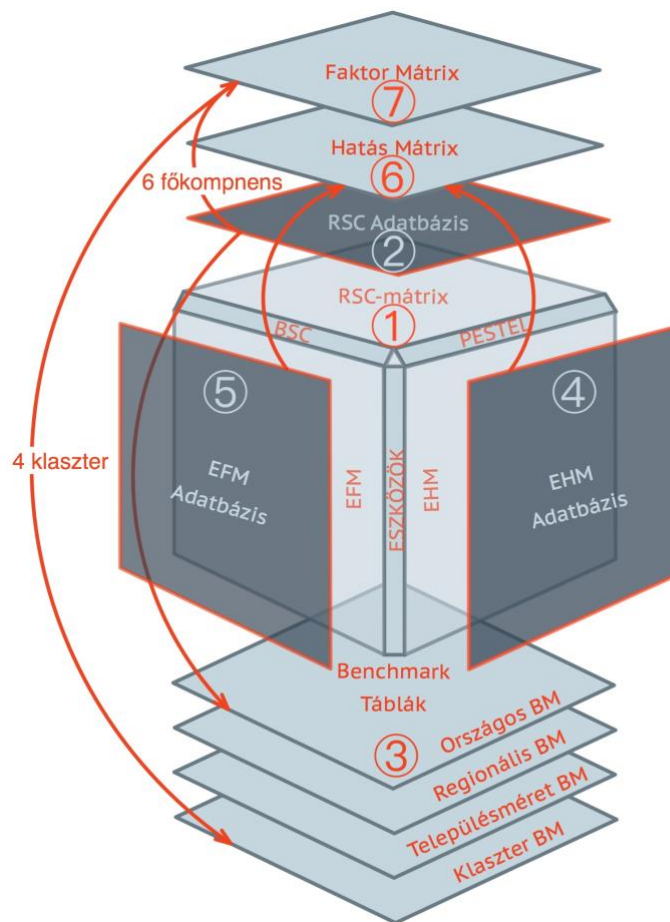
**7. ábra: Az RSC-rendszer logikai felépítése**  
**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A módszertan középpontjában az RSC-rendszer névadója, az RSC-mátrix áll. A mátrix mezőiben a települési gazdaságra ható tényezők (PESTEL) és a rendelkezésre álló erőforrások (BSC) kapcsolatait jellemző egy-egy indikátor található. Az RSC-mátrix, tehát már településre jellemző értékeket felvevő eleme a rendszernek. A kapott értékek azonban megfelelően csak kellő számú



település értékeiből (*RSC-adatbázis*) képzett benchmarkokkal (*Benchmark-mátrixok*) összevetve értelmezhetők, mely összehasonlítás képezi az egyik elemét a *Helyi gazdaságfejlesztési programnak* (HGP), kijelölve a lehetséges *beavatkozási területeket*, és ezeken keresztül meghatározva a fejlesztésükhöz javasolt *beavatkozási eszközöket és erőforrásokat*.

A logikai háló azonban önmagában nem segíti sem a módszertan kidolgozását, sem az alkalmazás idősíkjainak megértését. Az RSC rendszer eszközszerét és kapcsolataikat plasztikusabban szemlélteti a 8. ábra. A logikai felépítés kapcsán már leírtakon túl, az ábrán követhető a kutatás folyamata és a kialakult rendszerelemek viszonya is.



**8. ábra: Az RSC rendszer eszközei és kapcsolataik**  
**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

Az 1-essel jelölt elem az RSC-mátrix indikátortáblája, melyet a választott két dimenzió (BSC, PESTEL) megfelelően dolgoztam ki. A kutatás következő szakaszában a további elemzéshez szükséges adatbázis felépítése történt (2-essel jelölve az ábrán). Az adatbázisból összesített,

továbbá területi és településméret szerinti bontású benchmark táblákat készítettem a későbbi települési és területi összehasonlító elemzések támogató eszközeként (3).

Új dimenzióként vizsgáltam az önkormányzatok eszközszerkezetének és az indikátortábla dimenzióinak viszonyát. A vizsgálat mintegy 70 településfejlesztési projekt elemzésével történt: minden esetben az volt a kérdés, hogy milyen eszközt alkalmaztak a települések, ezek milyen belső karakterjegyekhez (BSC nézőpontok) kapcsolódtak és milyen környezeti tényezőhöz (PESTEL) történő adaptációt segítették. Az így kialakult adatbázisok összegzésével kialakult Eszköz-Hatás Mátrix (EHM, 4.), illetve az erőforrás-mátrix (EFM, 5.) az akciótervezés eszközeiként hasznosak, ugyanakkor, nélkülözhetetlen kiindulópontjai a 6-ossal jelölt Hatásmátrixnak. Utóbbi az egyes indikátorokkal jelölt gazdasági területekre, az önkormányzat eszközeivel gyakorolható közvetlen hatás erősségét mutatja be, lehetővé téve a célterületek szűrését. Természetes módon adódott a kérdés, hogy találhatók-e olyan faktorok, rejtett összefüggések az indikátorok között, melyek lehetővé teszik a kevésbé befolyásolható területekre való közvetett hatásgyakorlást. A vizsgálat pozitív eredménnyel zárult, az azonosított hat faktort és az öt független indikátort a faktor-mátrixban ábrázoltam (7).

A főkomponensek segítségével azonosított négy klaszter új, RSC szemléletű csoportokba szervezi a vizsgált településeket, egyben lehetőséget biztosít a klaszter alapú, másodlagos benchmark táblák megalkotására (8).

A strukturált tervezés eredményeképpen az elemző és szűrő eszközök megfelelő alkalmazásával készül el a konkrét akciókat tartalmazó „Helyi gazdaságfejlesztési program” (7. ábra alja). A következő fejezetekben részletesen bemutatom a módszertan egyes elemeit és alkalmazásuk javasolt módját.

### **3.2.1. Az elemző tábla**

Az RSC-mátrix (elemző tábla) speciálisan a települések gazdaságának elemzésére kifejlesztett eszköz. A település működését meghatározó külső és az azt jellemző belső tényezők kapcsolatát vizsgálja a gazdasági életben bejáratott és eredményesen alkalmazott módszertanok ötvözésével.

Az elemzési modell keretét a településre ható külső tényezőket bemutató, korábban ismertetett PESTEL módszertan által meghatározott területek, és a belső, szervezeti karakterjegyeket,

erőforrásokat feltáró BSC szempontok adják. A két szempontrendszer kapcsolja össze a kidolgozott indikátorrendszer.

Az elemző tábla a RSC-rendszer sarokköve. A felmérendő települések gazdasági állapotáról az RSC-mátrix indikátorai révén kaphatunk gyors áttekintést. A helyzetmegismeréshez nélkülözhetetlen több település adatainak összehasonlító elemzése, melyre a jelenleg már több mint 130 rekordból álló adatbázis nyújt megfelelő alapot.

### **A PESTEL szempontrendszer beépítése a módszertanba**

A település külső környezete a rá ható környezeti tényezők összessége. Vizsgálatunk szempontjából a gazdaságot meghatározó, vagy legalábbis befolyásoló hatások a meghatározók.

A kidolgozott módszertanban a külső környezeti hatások megismerésére kidolgozott számos módszer közül a PESTEL szempontrendszerét találtam a leghasználhatóbbnak.

A módszertan megalkotása során a modell, az ismert rugalmasságát kihasználva, a megfelelő módosításokkal, egy speciális szektorra, a helyi önkormányzatok világára került átültetésre. A települések helyzete különleges abból a szempontból, hogy míg egy vállalat vezetésének döntése (általában) magának a vállalatnak a helyzetét befolyásolja, addig egy képviselőtestületi vagy közgyűlési döntés, nem pusztán magára a szervezetre, hanem a település egészének életére is hatással bír. Ezért jogosan merül fel a kérdés, hogy a településeket irányító önkormányzatok milyen módon tudják úgy befolyásolni környezetüket vagy tudnak jobban alkalmazkodni hozzá, hogy a választott gyakorlat a helyi gazdaság fejlődését és ezáltal a helyi életminőség javulását eredményezze (Greendwood et.al. 2014).

A modell adaptálása során megvizsgáltam az alapmodell hat tényezőjét abból a szempontból, mennyire képesek jellemezni azt a környezetet, melyben a települési önkormányzatok meghozzák stratégiai döntéseiket. A munka során egyértelművé vált, hogy a politikai, gazdasági, társadalmi, környezeti és jogi szempontok éppoly meghatározók egy település, mint egy vállalat számára, még ha ezek a hatások más módon érvényesülnek is. A technológiai változások terén azonban nagyobb eltérések tapasztalhatók: míg egy vállalat esetében meghatározó, sőt döntő a rendelkezésre álló technológia (gondolva különösen napjaink információs technológiai szektorban mozgó, néhány év alatt befutó vagy eltűnő vállalkozásaira), addig egy település életében sokkal meghatározóbb az általános infrastrukturális háttér, mely természetesen egyben technológiai vonatkozásokkal is bír.

Ezen a ponton ezzel a kiterjesztő értelmezéssel éltem, viszont a szempont nevét nem láttam szükségesnek módosítani.

### **Belső faktorok: A BSC szempontjainak beépítése a rendszerbe**

A belső, szervezeti tényezők vizsgálatára egy másik, ugyancsak korábban ismertetett eszközt használtam fel. A Balanced Scorecard olyan stratégiai keretrendszer, mely a SWOT-elemzéshez vagy a PESTEL-modellhez hasonlóan nagy népszerűségnek örvend az üzleti világban. Kellően összetett, ugyanakkor rugalmas és egyszerű alkalmazható. Ez a rugalmasság tette lehetővé azt is, hogy a kidolgozott módszertan részeként a helyi gazdasági állapotának felmérésében és reális fejlesztési célok meghatározásában egyaránt szerepet játszhasson.

Az önkormányzati alkalmazáshoz a modell szempontjainak módosítása volt szükséges, mivel a vállalatok fókusza, valamint a települési célok eltérnek egymástól.

**A pénzügyi nézőpontot** kiegészítettem, és a Pénzügyi-gazdasági nézőpont nevet kapta, mivel a pénzügyi mellett a település általános gazdasági helyzetét is vizsgálja a módszertan.

A **vevői** nézőpont valamilyen formán hasonlít a vállalatok és a települések esetében, hiszen ebben az esetben is azonosítható a szolgáltató és egy szolgáltatást igénybe vevő fél, ugyanakkor nem pusztán az önkormányzat, mint szervezet szolgáltatói hatékonyságával való elégedettség mérése a fontos, hanem sokkal inkább a lakosság általános észlelése és vélekedése a saját életminőségével kapcsolatban, ezért az Életminőség elnevezést kifejezőbbnek találtam. Tekintettel arra, hogy a település egészének a gazdaságfejlesztésének lehetőségeit vizsgáltam, így ez az eredendően külső erőforrás (vevői elégedettség), belsővé (életminőség) vált. Ennek megfelelően a BSC szempontok az RSC rendszerében belső erőforrásként szerepelnek.

**A működési folyamatok** nézőpontját jelentősebben át kellett alakítani. Egy vállalat sokkal inkább rugalmas a belső folyamatokat tekintve, mint egy önkormányzat, mivel a belső működését meghatározó különböző jogszabályok utóbbinak kevesebb mozgásteret engednek. A kötött jogszabályi keretek között egyedül saját működésének, illetve a település fejlesztésére rendelkezésre álló források elosztásának hatékonyabbá tételére van lehetőség, így a tényező a Szervezeti Hatékonyság nevet kapta.

A **tanulás-fejlődés nézőpontja** szintén jobban értelmezhető egy meghatározott szervezet esetén, mint a tanulás szempontjából kevésbé jól körülhatárolható településre, így ez a kategória is kibővítésre került. A település innovációs gyakorlatról, hagyományairól igyekeztem képet kapni az elemzések során.

### **Az elemző indikátortábla**

Az előzőekben meghatározott két szempontrendszer (módosított PESTEL és BSC szempontrendszer) között a kapcsolatot az RSC-mátrix (elemző tábla) teremti meg. A táblázat külső és a belső tényezők összekapcsolása révén átfogó képet ad a település gazdaságának állapotáról, feltárva a szükséges és lehetséges beavatkozási pontokat. A mátrix logikájából adódóan információt hordoz arról, milyen mértékben befolyásolja a környezet a települési gazdaság állapotát, de arról is, milyen befolyásolási erővel és/vagy alkalmazkodóképességgel rendelkezik a település az egyes környezeti tényezők tekintetében.

Az RSC-Mátrix a Balanced Scorecard négy szempontjának megfelelően négy sorból áll (Életminőség, Szervezeti hatékonyság, Gazdaság és Pénzügy, Innováció). A táblázatok oszlopait pedig a PESTEL-modell hat tényezője (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogszabályi) határozza meg (1. táblázat).

Az oszlopok és a sorok metszetében elhelyezkedő mezők egy-egy indikátort tartalmaznak. Lehetőség lenne, megőrizve a rendszer logikáját, mezőnként akár több indikátort is definiálni, ugyanakkor a célom az volt, hogy minél egyszerűbben minél átfogóbb képhez jussunk a helyi viszonyokról. A kidolgozott indikátorrendszer célja ennek megfelelően egy-egy terület állapotáról valamiféle összegző információt szolgáltatni, ráirányítva a figyelmet a fejlesztendő területekre, vagy a helyi gazdaság erősségeire. Az azonosított „forró pontok” mélyebb vizsgálata többnyire indokolt, ugyanakkor tapasztalatom szerint a táblázat orientáló képessége megfelelő és releváns.

Technikailag az indikátorok elnevezése három betűből tevődik össze. Az első betű „E” az az „Elemző” jelzőre és ez által a mátrix funkciójára utal: RSC-mátrix (Elemző-tábla). A második betű a módosított BSC módszertan négy szempontjának egyikét jelöli, az életminőség esetében „É”, a szervezeti hatékonyság esetében „H”, a gazdaság és pénzügyi szempontot a „G”, az innováció indikátorait az „I” betű jelzi. A név harmadik betűje a PESTEL módszertan szerinti környezeti tényezők valamelyikét jelzi (1. táblázat).

**1. táblázat: Az RSC-mátrix indikátorai**

Tényezők (→) Nézőpontok (↓)	Politikai	Gazdasági	Társas- dalmi	Infrastruk- turális	Környe- zeti	Jogi
Életminőség	EÉP	EÉG	EÉT	EÉI	EÉK	EÉJ
Szervezeti hatékonyság	EHP	EHG	EHT	EHI	EHK	EHJ
Gazdaság és Pénzügy	EGP	EGG	EGT	EGI	EGK	EGJ
Innováció	EIP	EIG	EIT	EII	EIK	EIJ

**Forrás: Saját szerkesztés (2015)**

A továbbiakban (adatbázis építés, elemzések) ezt a jelölésrendszert alkalmaztam. Az indikátorok kidolgozásánál fontos szempont volt, hogy már önmagukban is olyan információ értékkel bírjanak, amivel kiindulási alapot adhatnak a fejleszthető területek feltárásához és a települések összehasonlítására egyaránt, ugyanakkor szemléletesen jellemezzék a helyi gazdasági élet adott relációját, így lehetőséget adjanak a konkrét adatoktól történő, általánosító elvonatkoztatásra. Az egyes indikátorok megfelelnek a korábban leírt SMART kritériumrendszernek. Az egyes mutatószámok az adott relációra specifikus, jellemző értékek, melyek jól definiált adatokból számíthatók.

Lényeges volt az is, ismervé az önkormányzatok adatszolgáltatásának lassú voltát, hogy minél egyszerűbben hozzáférhető, keletkezési idejét tekintve is jól meghatározható adatokkal dolgozzak. Az általam kialakított gyakorlat szerint a 24 indikátor kiszámításához összesen 50 alapadat értékeire volt szükség, amiből csak 10-hez volt szükséges helyi adatszolgáltatás. A legtöbb indikátor 2-5 adatból áll össze, melyek mindegyike pontosan meghatározott forrásokból (helyi adatszolgáltatás az önkormányzat részéről, vagy nyilvánosan elérhető, közhiteles adatbázisból származik) gyűjtendő. A források definiálása különösen nagy körültekintést igényelt. Több esetben is azt tapasztaltam, hogy elvileg azonos, de eltérő forrásokból származó adatok jelentős eltéréseket mutattak. Az adatgyűjtés egyszerűsítése érdekében, amennyire lehetett elektronikus űrlapot alkalmaztam (9.1 melléklet).

A mutatószámok leírásában és számítási képletében minden esetben szerepel a szükséges adatok megnevezése és mértékegysége. Ettől függetlenül minden űrlapot ellenőrizni kellett, mivel az

adatszolgáltatók gyakran nem törődtek a megadott mértékegységgel és pl. eFt, helyett a teljes összeget kiírták, vagy éppen mFt-ban adták meg az adatot. Érdekes vizsgálat tárgya lehetne épp a pénzügyi adatok megadásának jellemző módja és a településnagyság (így költségvetés) kapcsolata. Látható, hogy a nagyobb összegekben gondolkodó kisvárosok könnyebben adták meg eFt-ban vagy mFt-ban a kért adatokat, míg a kisebb községek adatszolgáltatói számára inkább a Ft volt a természetes nagyságrend.

A településenként összegyűjtött adatokat egy „adatfeldolgozó táblázat” nevű excel fájlba helyeztem, mely kiszámolja az indikátorok értékeit, majd az adatok településenként egy rekordént épülnek be az RSC adatbázisba. A következő fejezetben az egyes indikátorokat mutatom be.

### **Az alkalmazott indikátorok bemutatása**

A kidolgozott indikátorokat a könnyebb áttekinthetőség kedvéért a BSC nézőpontjainak megfelelő csoportosításban írom le.

#### **Életminőségi indikátorok**

**EÉP** – Az indikátor kormányoldali polgármesterjelölt támogatottságának és jelölőszervezetének támogatottságának arányán keresztül a szó jó értelmében vett lobbierőt hivatott modellezni. Az erőteljesebb politikai kapcsolatrendszer lehetővé teheti az átlagtól valamelyest eltérő mértékű forrásbevonást és így a helyi életminőség javítását.

A Politikai tényező és az életminőség kapcsolatát, a kormányoldali polgármesterjelölt és a kormányoldali jelölőszerv támogatottságának hányadosából egy százalékos értéket képezve méri az indikátor. Megmutatja, hogy a kormányoldali polgármesterjelölt támogatottsága hogyan viszonyul a jelölőszervezete népszerűségéhez. Azokon a településeken, ahol nem a kormányoldal adja a településvezetőt, képet ad a testületen belüli belső politikai viszonyokról: Az adott település politikai „közérzetének” indikátora a képviselőtestületen belüli együttműködés, közös cselekvésre való hajlandóságra is utal. A kormányoldali polgármesterjelölt erősségének a vizsgálata települési, míg a jelölőszervezet népszerűségének mérése választókerületi szinten történik. Az indikátor értékét az alábbi képlet adja a Nemzeti Választási Iroda adatai alapján:

$$EÉP = \frac{\text{Kormányoldali polgármesterjelölt támogatottsága [\%]}}{\text{Kormányoldal jelölőszervezetének támogatottsága [\%]}} \times 100$$

**EÉG** – Egy lakosra jutó évi nettó jövedelem

A Gazdasági tényező és az életminőség kapcsolatát számszerűsítő indikátor, a település egy lakosára jutó évi összes nettó jövedelmet mutatja meg. A mutató utal a helyi lakosság életszínvonalára, és annak alakulására is amennyiben a település vonatkozó adatait idősorosan is feldolgozzuk. Ezen érték a TEIR adatbázisából közvetlenül lekérdezhető és mivel önmagában is beszédes, ezért külön mutatót nem képeztem belőle. Ha területenként hasonlítjuk össze a településekre vonatkozó értéket, akkor az életminőség értékelésénél érdemes figyelembe venni a bérek és jövedelmek reálértékének régióként eltéréseit is.

**EÉT** – Munkanélküliségi ráta

A Társadalmi tényezők életminőségre gyakorolt hatását jelző indikátor a településen élő munkanélküliek %-ban kifejezett arányát adja meg a településen élő munkaképes korú (15-64 éves) lakosság számhoz viszonyítva. Az indikátor utal a munkaerő kereslet és kínálat viszonyára. Annak függvényében, hogy a munkanélküliség túl magas, vagy éppen túl alacsony, végezhetünk további vizsgálatokat. Az indikátor kiszámításához szükséges adatok a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (továbbiakban: NFSZ) településsoros adattábláiban férhetők hozzá, és az alábbi képlet segítségével számolható ki:

$$EÉT = \frac{\text{A településen élő munkanélküliek száma [fő]}}{\text{A településen élő munkaképes korú lakosság száma [fő]}} \times 100$$

**EÉI** – A tömegközlekedéssel 30 percen belül elérhető lakossági közszolgáltatások száma.

Az Infrastrukturális környezet életminőségre gyakorolt hatását a lakosság számára a településen belül, vagy a település vonzáskörzetében 30 percen belül elérhető közszolgáltatások számával szemlélteti a mérőszám. A viszonylag könnyen hozzáférhető közszolgáltatások közvetlenül befolyásolják a lakosság életminőségét. Az indikátor értékének megállapítása során figyelembe vettem a jogszabály szerint meghatározott kötelező közszolgáltatások számát (jelenleg 28), a települések közötti távolságot, és a tömegközlekedési lehetőségeket. A szükséges adatokat a helyi önkormányzatok szolgáltatják az egységes, elektronikus adatbekérő dokumentumon keresztül.

**EÉK** – Egy lakosra jutó zöldfelület nagysága



A környezet és az életminőség viszonyát az egy lakosra jutó zöld felület nagyságával jellemeztem. A település zöld felületének nagysága összefügg a helyi környezeti kultúrával és részben a lakosság kikapcsolódási lehetőségeivel is. A magasabb zöldfelületi arány hozzájárul az emberek jó közérzetéhez és kedvezően befolyásolja a településképet. Kimondható, hogy a település zöldövezetei és minőségük társadalmi, egészségügyi és esztétikai szempontokból egyaránt kiemelt jelentőséggel bírnak. Az indikátor kiszámításához szükséges adatok a TEIR IVS alkalmazásán keresztül érhetőek el, és az alábbi képlettel kapjuk a mérőszám pontos értékét:

$$EÉK = \frac{\text{Az összes zöldfelület nagysága [m}^2\text{]}}{\text{A település lakossága [fő]}}$$

**EÉJ** – Új és módosított rendeletek aránya az összes rendelethez képest.

A Jogi tényező életminőségre gyakorolt hatását a helyi jogszabályi környezet állandóságán keresztül jellemzi az indikátor. A helyi önkormányzatok képviselő-testülete a helyi közügyeket, és az önkormányzati szervek működését, önkormányzati határozatok meghozatalával, illetve rendeletek megalkotásával, vagy ezek módosításával szabályozza, amivel a település lakosságának életére közvetlenül vagy közvetve gyakorol hatást. Az önkormányzati rendelet a helyi életet jelentősen befolyásoló jogszabály, a lakosság életminősége szempontjából pedig lényeges, hogy ez a tényező kiszámítható legyen. A mérőszám a tárgyévvel megelőző évben alkotott új rendeletek és rendeletmódosítások számának összegéből, valamint ugyanezen időszak összes hatályos rendeletének számából képzett hányados adja.

$$EÉJ = \frac{n_{\text{új rendelet [db]}} + n_{\text{rendeletmódosítás [db]}}}{n_{\text{rendelet [db]}}} \times 100$$

### **Szervezeti hatékonyság**

**EHP** – Az önkormányzat nem megvalósult beruházások és felújítások aránya a költségvetés eredeti előirányzatához képest.

A tervezetthez képest elmaradt fejlesztések arányával jellemzi a szervezet hatékonyságát.

A helyi önkormányzatok működésének hatékonyságát a politikai környezettel összefüggésben bemutató indikátor számításánál a költségvetési rendeletben szereplő beruházási, fejlesztési célú kiadások közül a beruházásra és felújításra szánt eredeti előirányzott összegnek, és a ténylegesen fejlesztésre fordított források összegének veszem a különbségét az alábbi képlet szerint:

$$\text{EHP} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^i (E_i - T_i)}{\sum_{i=1}^i E_i} \times 100$$

A számoláshoz szükséges adatok a helyi önkormányzat tárgyévi zárszámadási rendeletéből férhetők hozzá, ami vagy helyi adatszolgáltatáson keresztül érhető el, vagy a Nemzeti Jogszabálytár weboldaláról tölthető le. Az így kapott százalékos érték segítségével, közelebbi képet kapunk arról, hogy a helyi önkormányzatok, milyen hatékonyan valósítják meg a költségvetésben tervezett feladataikat. A precíz, pontos tervezés a dinamikus fejlődés egyik alappillére, az indikátor támpontot adhat ehhez. Ugyanakkor a legtöbb esetben a pontatlanság a hazai pályázati rendszer – és így a politikai környezet - kiszámíthatatlanságára vezethető vissza, így erős összefüggést mutat a pályázati aktivitásra utaló mérőszámokkal.

**EHG** – A helyi adóerő-képesség változása a GDP-növekedéséhez képest.

Az indikátor a település gazdaságának hatékonyságát jellemzi. A mérőszám a település adóerő-képességének változását veti össze a GDP változás mértékével, vagyis a nemzetgazdaság teljesítményéhez hasonlítja a lokális gazdaság teljesítményét. A település gazdasági mutatóival kapcsolatos információk helyi adatszolgáltatáson keresztül érhetőek el, a nemzetgazdasági mutató pedig a KSH adatbázisából kérhető le.

A települési önkormányzatok egyik meghatározó kihívása, mennyire tudják vonzóvá tenni a vállalatok és vállalkozók számára településüket. Ha a település menedzsmentje a kedvező adottságokra építve ideális feltételeket igyekszik biztosítani a gazdasági társaságok betelepüléséhez és működéséhez, valamint segíteni tudja a helyi vállalkozások eredményes működését, azzal a helyi gazdaság és közvetve saját bevételeinek növekedését segíti elő.

$$\text{EHG} = \frac{\text{Adóerőképesség változása [\%]}}{\text{GDP változása [\%]}} \times 100$$

**EHT** – Munkanélküliek körében a tartós munkanélküliek aránya.

Lényeges gazdasági tényező a tartós munkanélküliek aránya. A helyi önkormányzatoknak érdekében áll, hogy munkaképes korú lakosság számára biztosított legyen a lehetőség a megélhetést biztosító jövedelem megszerzéséhez, mivel a magasabb foglalkoztatottság a szociális kiadások csökkenése mellett az adóbevételek növekedését is eredményezheti. A társadalmi

környezetre gyakorolt önkormányzati hatás hatékonyságát ezért jól jellemzi az indikátor a tartós munkanélküliek arányán keresztül. Közvetve utal a helyi munkaerőpiac dinamikájára is. A munkahelyek szűkös kínálata vagy nehéz elérhetősége, a megfelelő szakképzési és továbbtanulási lehetőségek hiánya, az emberek motiválatlansága, és még számos egyéb tényező vezethet a tartós munkanélküliség magasabb arányához.

A mutatószám értékét az alábbi képlettel számítjuk ki:

$$EHT = \frac{180 \text{ napnál régebben munkahelyet keresők száma [fő]}}{\text{Munkanélküliek száma [fő]}} \times 100$$

A településen 180 napnál régebb óta nyilvántartott álláskeresők száma a TEIR adatbázisából, a munkanélküliek száma pedig az NFSZ településsoros adattábláiból férhető hozzá.

**EHI** – Az önkormányzat használatában lévő informatikai eszközök átlagos életkora.

Napjainkban különösen fontos szempont, hogy a települési önkormányzatok döntéshozóinak, és köztisztviselőinek milyen eszközrendszer áll rendelkezésére a hatékony munkavégzéshez. A hivatali ügyintézés egyes munkafolyamatainak időigényét jelentősen csökkenteni lehet korszerű informatikai háttértámogatással, ezáltal több feladat elvégzésére jut idő. Az infrastrukturális háttér hatását a szervezeti hatékonyságra, a használatban lévő informatikai eszközök átlagos életkorával jellemeztem. Az indikátort a következő képlet alapján számítjuk:

$$EHI = \frac{\text{Az informatikai eszközök életkora összesen [év]}}{n_{IT \text{ eszközök}} [\text{db}]}$$

Az informatikai eszközök állományának nagyságával és korával kapcsolatos információkhoz a helyi adatszolgáltatáson keresztül lehet jutni.

**EHK** – Ezer lakosra jutó környezetvédelmi beruházások összege.

Mind a természetvédelem, mind a lakosság szempontjából fontos kérdés, hogy a települések mekkora gondot fordítanak arra, hogy mérsékeljék a helyi károsanyag-kibocsátást, illetve a környezeti terhelést csökkentő intézkedéseket tegyenek. A megújuló energiaforrások alkalmazása azon felül, hogy hosszú távon csökkenti a kiadásokat, egyben enyhíti is a település függését külső

szolgáltatóktól. A környezetvédelmi beruházások jelentős mértékben befolyásolják tehát a társadalmi elégedettséget és a település fenntartható gazdasági fejlődését.

A természeti környezet és a szervezeti hatékonyság viszonyát a helyi önkormányzatok által környezetvédelmi beruházások megvalósítására fordított pályázati forrásokkal írtam le a lakosságszám arányában.

Az indikátor kiszámításához a TEIR (helyi lakosságszám) adatbázisának adatait, illetve az önkormányzatok által elnyert és a Magyarország Kormánya által támogatott Környezet és Energia Operatív Program nyertes pályázatait vettem alapul az alábbi képletet alkalmazva:

$$EHK = \left( \frac{\text{Környezetvédelmi célú pályázati források}_{\text{felhasznált}} [\text{mFt}]}{\frac{n_{\text{lakosság}} [\text{fő}]}{1000}} \right)$$

**EHJ** – Rendelkezésre álló stratégiai dokumentumok aránya a kötelező stratégiai dokumentumok számához képest

Az önkormányzat képviselő-testületének hatékony munkavégzését az indikátor a hatályos és érvényes stratégiai dokumentumok számán keresztül vizsgálja. A mutatószám feltárja, hogy a kötelező stratégiai dokumentumok hány százalékával rendelkezik az adott település:

$$EHJ = \frac{n_{\text{hatályos és érvényes stratégiai dokumentum}}}{n_{\text{kötelező stratégiai dokumentum}}} \times 100$$

A stratégiai dokumentumok elkészítése során az adott településről átfogó vizsgálatok, helyzetelemzések készülnek a demográfiai, gazdasági és környezeti adottságok, és egyéb releváns tényezők figyelembevételével. A stratégiai dokumentumok segítségével a képviselő-testület átfogó képet kap a település aktuális helyzetéről, fejleszthető területeiről, valamint meghatározza az elérendő célokat, melyek a település egésze számára kiszámítható irányt mutatnak. A hatékony és fenntartható település fejlődés szempontjából ezért kiemelt jelentőséggel bír, hogy a települések rendelkezzenek legalább azokkal a stratégiai dokumentumokkal, melyeket a jogszabályok előírnak.

## Gazdaság és Pénzügy

**EGP** – Az egy lakosra vetített települési fejlesztési forrás összegének és az ország egy lakosára jutó országos fejlesztési forrás összegének aránya.

A település gazdasági és pénzügyi működését, illetve fejlődését elősegítő pályázati források régóta meghatározóak mind országos, mind regionális, mind pedig települési szinten. A helyi önkormányzat képviselő-testülete, az intézményeinek vezetői, a helyi vállalkozások egyaránt szerepet játszanak abban, hogy egy adott település mennyiben képes saját fejlesztéseit és beruházásait pályázati forrásokból finanszírozni. Az indikátor értéke megmutatja, hogy a települések milyen mértékben részesülnek az adott hétéves EU fejlesztési cikluson belül fejlesztési forrásokból:

$$EGP = \frac{\left( \frac{\text{Településfejlesztési források [mFt]}}{\text{Település lakossága [fő]}} \right)}{\left( \frac{\text{Országos fejlesztési források [mFt]}}{\text{Ország lakossága [fő]}} \right)} \times 100$$

A hányados nevezőjében az ország egy lakosára jutó, az adott fejlesztési ciklusban elnyert fejlesztési források értéke jelenik meg, a számlálóban pedig az adott település egy lakosára jutó ugyanazon ciklusban elnyert pályázati források összege található. A fejlesztési forrásokkal kapcsolatos adatok Magyarország Kormányának Egységes Monitoring Információs Rendszerén keresztül érhetőek el. A település és az ország népességével kapcsolatos információk pedig a TEIR, illetve a KSH adatbázisaiban találhatóak meg.

**EGG** – Egy vállalkozásra jutó bruttó hozzáadott érték

A település gazdasági és pénzügyi teljesítménye és a gazdasági környezet viszonyát az indikátor az adott településen egy regisztrált vállalkozásra jutó bruttó hozzáadott értékkel méri a következő képlet szerint:

$$EGG = \frac{\text{Települési bruttó hozzáadott érték [mFt]}}{n_{\text{regisztrált vállalkozás [db]}}$$

A mérőszám megmutatja, hogy a településen bejegyzett vállalkozások mennyire eredményesek. A számoláshoz szükséges adatok a TEIR Metaadatbázisán keresztül lekérdezhetők.

**EGT** – Adófizető munkaképes korú lakosság aránya

Egy település gazdaságának működése szempontjából az egyik meghatározó szempont, hogy az önkormányzatnak milyen mértékben kell támogatnia saját lakosságát, az alapvető életfeltételek biztosítása érdekében. Ezért jellemző adat a település szociális terheit tekintve, hogy a lakosság hány százaléka rendelkezik adózott jövedelemmel. Az önfenntartó népesség részben tehermentesíti az település önkormányzatát a szociális kiadások terén, másrészt adókon keresztül jövedelmet biztosít a település önkormányzatának a működéshez és a település fejlesztéséhez. Ennek megfelelően az indikátor a munkaképes korú lakosság és az adófizetők hányadosának százalékos értékével méri a társadalmi tényező helyi gazdaságra gyakorolt hatását az alábbi képlet alapján:

$$EGT = \frac{n_{\text{Adófizető lakosság [fő]}}}{n_{\text{munkaképes korú lakosság [fő]}} \times 100$$

Az adófizető lakosság adatai a TEIR adatbázisából lekérdezhetők, a munkaképes korú lakosság számára vonatkozó adatok pedig a NFSZ településsoros adattábláin keresztül hozzáférhetők.

**EGI** – Ezer lakosra vetített közép- és nagyvállalkozások száma súlyozva PGI indexszel. Az indikátor azt méri, hogy a település ezer lakosára jutó közép- és nagyvállalkozások száma a településen milyen összefüggést mutat a helyi infrastruktúra fejlettségével. A mutatószámot az alábbi képlet írja le:

$$EGI = \left( \frac{n_{\text{középváll. [db]}} + n_{\text{nagyváll. [db]}}}{\frac{n_{\text{lakosság [fő]}}}{1000}} \right) \times (PGI + 1)$$

A gazdaság és az infrastruktúra viszonyát vizsgálva fontos karakterjegynek találtam a helyben működő közép- és nagyvállalatok számát.

A település vállalkozások irányába ható vonzereje szempontjából meghatározó kérdés, milyen infrastruktúra áll helyben rendelkezésre. Utóbbi értéket a pénzügyi-gazdasági infrastruktúra (PGI) indexszel jellemeztem. A nagyobb vállalatok magasabb árbevételét realizálnak, mint kisebb társaik, ezáltal több iparüzési adót fizetnek a településnek, ahol tevékenységüket végzik.

A Pénzügyi Gazdasági Infrastruktúra (továbbiakban PGI) index szempontjait az (2. táblázat) tartalmazza.

**2. táblázat: A PGI-index számítása**

Megnevezés	Adatforrás	ÉT	ÉT	ÉT
Fővárostól való távolság	Google Maps	>1,5 óra	<1,5 óra	Agglomeráció
Autópálya, autópálya lehajtó	Google Maps	>30 km	<30 km	közvetlen
Burkolt utak aránya	önkormányzati és állami burkolt utak, közterek (km) és az önkormányzati és állami utak és közterületek (km) hányadosa	0-74,99%	75,00-89,99%	90-100%
Közműháló	TEIR/TMER	0-74,99%	75,00-89,99%	90-100%
Vezetékes internet	30Mbps-nál nagyobb sávszélességű lakossági előfizetés aránya	nincs	<50%	>=50%
Gazdasági terület/ipari park	települési önkormányzat HÉSZ-ében (G5) és az ipari park cím listában meghatározott	nincs	Valamilyik van	mindkettő van
Felvett a soronként kapott pontok összege (0-12 pont)	érték:	0	1	2

**Forrás: Saját szerkesztés (2015)**

A PGI szempontjai annak megfelelően vesznek fel 0, 1, illetve 2 értéket, hogy milyen értéktartományba esnek, majd a különböző szempontok 0,1 vagy 2 értékeinek összegeken jön létre a PGI indexe. A vállalkozások számára és lakossági adatokra vonatkozó adatok a TEIR adatbázisában érhetőek el.

**EGK** – Ezer lakosra vetített vendégéjszakák száma és a település védett területei arányának szorzata. A környezeti tényezők a település környezeti adottságainak turisztikai vonzerején keresztül vannak hatással a település gazdasági és pénzügyi helyzetére. Az indikátor számításában a település védett területei képviselik a természet turisztikai vonzerejét, aminek arányát a település teljes területéhez képest vizsgáljuk, majd megszorozzuk az ezer lakosra jutó vendégéjszakák számával.

$$EGK = \left( \frac{n_{\text{vendégéjszakák}}[\text{db}] + 1}{\frac{n_{\text{lakosság}}[\text{fő}]}{1000}} \right) \times \left( \frac{A_{\text{védett terület}}[\text{ha}] + 1}{A_{\text{település}}[\text{ha}]} \right)$$

A mérőszám kapcsolatot teremt a település környezeti adottságai és az aktuális turisztikai teljesítmény között.

**EGJ** – A beszedett helyi iparüzési adó (HIPA) és a település adóerőképességének aránya.

A helyi önkormányzatok egyik legjelentősebb adóbevételi forrásának számít a helyi iparüzési adó. A helyi vállalkozások az önkormányzat által rendeletben meghatározott mértékben kötelesek befizetni. Mértéke a vállalkozás korrigált nettó árbevételének legfeljebb 2%-ában határozható meg. Az adóerő mértéke az elvileg maximálisan beszedhető iparüzési adó értéke, ami az önkormányzat számára a HIPA-ból származó bevétel potenciállal egyezik meg, ennek értelmében a mérő szám azt reprezentálja, hogy az önkormányzat lehetőségeihez képest milyen mértékben hajtja be a HIPA-t a helyi vállalkozásoktól. Az indikátor értékét a következő képlet alapján számítjuk:

$$EGJ = \frac{HIPA_{beszedett}[eFt]}{Adóerő[eFt]} \times 100$$

A beszedett HIPA mértékére vonatkozó adatok az önkormányzatok zárszámadási rendeletében találhatóak meg, míg az adóerő képesség adat forrása helyi adatszolgáltatás lehet.

### **Innováció**

**EIP** – Képviselőtestületi jelöltek és a Képviselőtestületi helyek számának aránya

A helyi innovációs potenciál politikai vonatkozásaira utal a települési döntéshozatalba való bekapcsolódás szándékát mutató indikátor. A mérőszámot, a következő képlet alapján számoljuk:

$$EIP = \frac{n_{Kt\ helyek}[fő]}{n_{Képviselőjelöltek}[fő]} \times 100$$

A település lakosságának aktivitása a választási időszakban nagymértékben meghatározza a választott testület összetételét és a helyi közélet vitakultúráját. A települések lakosai az önkormányzati választásokon azokat a személyeket választják meg képviselőnek, akiről úgy gondolják, hogy érdemesek az adott pozícióra. Minél többen indulnak egy képviselő-testületi hely betöltéséért a választásokon, annál nagyobb lesz a teljesítmény-kényszer a megválasztott tagokon, megfordítva az állítást, egészséges versenyszituáció nélkül, az egyes képviselő testületi tagok, kevéssé vannak ösztönözve a hatékony munkavégzésre. Az eredmény értékelésekor figyelembe kell vennünk a település lakosságszámát, így ezen ponton az összehasonlítás inkább a hasonló méretű településekkel állja meg a helyét. A képlet számításához szükséges adatokat a Nemzeti Választási Iroda honlapján lehet elérni.



**EIG** – Bejegyzett vállalkozások számának változása ezer lakosra

A gazdasági tényező hatását a település innovációs képességére a településen bejegyzett vállalkozások állományváltozásával méri az indikátor.

$$EIG = \left( \frac{\Delta n_{\text{vállalkozás}} [\text{db}]}{\frac{n_{\text{lakosság}} [\text{fő}]}{1000}} \right)$$

Az indikátor alapvetően arra utal, hogy az adott településen milyen a vállalkozói kedv, továbbá azt is sejteti, hogy a település gazdasági és infrastrukturális helyzete, valamint a gazdasági társaságokat érintő önkormányzati rendelkezések, mennyiben biztosítanak ideális feltételeket egy vállalkozás beindításához és megfelelő működtetéséhez. A vállalkozások állomány változását ezer lakosra vetítve számítjuk, így a különböző méretkategóriába eső településeket is össze lehet egymással hasonlítani.

A változók adatait a TEIR Helyzet Tér Kép alkalmazásán keresztül kérdezhetők le.

**EIT** – Ezer főre jutó civil szervezetek száma

A társadalmi innovativitást a civil szerveződések számával jellemeztem a következő képlet szerint:

$$EIT = \left( \frac{n_{\text{NGO}} [\text{db}]}{\frac{n_{\text{lakosság}} [\text{fő}]}{1000}} \right)$$

A civil szervezetek jelentős szerepet játszanak a települések életében. Részt vállalhatnak egyes önkormányzati feladatok ellátásában és más valós társadalmi igények kielégítésében. Tevékenységükkel hozzájárulnak a helyi emberek életminőségének javításához. A civil szervezetek tükröt tartanak a megválasztott vezetők elé, és kollektív igények megfogalmazásával is befolyásolhatják a település életét.

**EII** – Száz főre jutó szélessávú internet hozzáférések száma

Napjaink információs társadalmában az információ szabad áramlása és az információhoz való szabad hozzáférés elengedhetetlen az emberek mindennapi életében az öfenntartáshoz és a versenyképességhez. Az internethasználat szerepe az elmúlt évtizedben jelentősen felértékelődött,

segítségével az embereknek lehetőségük van otthonukból, vagy mobil eszközükön tanulni, dolgozni, ügyeiket intézni, így nem túlzás azt állítani, hogy egy fejlett társadalom elengedhetetlen eszköze a szélessávú internet. Ezért az infrastruktúra innovációra gyakorolt hatását, az adott településeken a szélessávú internet hozzáférések számával mutatja be a mérőszám az alábbi képlet szerint:

$$EII = \left( \frac{n_{\text{szélessávú internet előfizetés [db]}}}{\frac{n_{\text{lakosság [fő]}}}{1000}} \right)$$

A szükséges adatokat a TEIR-ből szerezhethetjük meg.

**EIK** – Elszállított szelektív hulladék aránya az összes elszállított szilárd hulladékhoz képest

Az környezeti kihívásokhoz való innovatív alkalmazkodást a települési szelektív hulladékgyűjtés arányával méri az indikátor.

Napjainkban a környezet szennyezés és a különböző emberi tevékenységek generálta emisszió jelentősen terheli környezetünket, fontos, hogy a települések megfelelő figyelmet fordítsanak arra, hogy lehetőséget teremtsenek a környezettudatos életvitelre. Ennek a figyelemnek egyik megnyilvánulása a szelektív hulladékgyűjtés megszervezése.

$$EIK = \frac{m_{\text{elszállított szelektív hulladék [t]}}}{m_{\text{elszállított szilárd hulladék [t]}} \times 100$$

Fontos megjegyezni, hogy ennél a mérőszám elsődleges jelentésének értelmezésénél is figyelembe kell venni a település méretéből adódó lehetőségeit továbbá azt is, hogy a vele együttműködő hulladékgazdálkodással foglalkozó cégek, milyen módon teszik lehetővé a lakosság által összegyűjtött szelektív hulladék elszállítását, és hogy a lakosság hulladékgyűjtési szokásai milyen mértékben tükröznék környezettudatosságot.

A változók adatai a TEIR metaadatbázisán keresztül érhetőek el.

**EIJ** – A helyi vállalkozások által elnyert fejlesztési források aránya az országos átlaghoz képest

Az indikátor a települések helyi vállalkozásainak innovativitását vizsgálja, mégpedig a pályázati fejlesztési források felhasználásán keresztül. Az indikátor változóinál az RSC adatbázis építése

során Magyarország Kormánya által támogatott Gazdaságfejlesztési Operatív Programban (GOP) nyertes pályázatok forrásait vettem alapul. A későbbiekben mindig az aktuális fejlesztési ciklus mikro-, kis- és középvállalkozásokat (MKKV) támogató operatív programjainak adatait szándékozom felhasználni ennél a mérőszámnál.

$$EIJ = \left( \frac{\frac{\text{Elnyert GOP forrás}_{\text{MKKV(helyi)}}}{n_{\text{MKKV(helyi)}}}{\frac{\text{Elnyert GOP forrás}_{\text{MKKV(országos)}}}{n_{\text{MKKV(országos)}}}} \right)$$

A jogi környezet közvetlen befolyással van arra, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások milyen feltételekkel tudnak fejlesztési forráshoz jutni a Kormányzat pályázati rendszerén keresztül. A keresleti oldalt meghatározza, a vállalkozások informáltsága és a pályázati rendszerbe való bekerülés nehézségei, továbbá a pályázati források felhasználásának szabályozottsága, esetenként túlszabályozottsága. A helyi MKKV szektor innovativitásának jelzésére ezért alkalmas mutató a bevont pályázati források települési és országos átlagának aránya. A mérőszám azt mutatja meg, hogy egy adott település vállalkozásai milyen mértékben finanszírozták fejlesztéseiket pályázati forrásokból az országos trendhez képest.

### **Adatbázis építés és a vizsgálati helyszínek kijelölése**

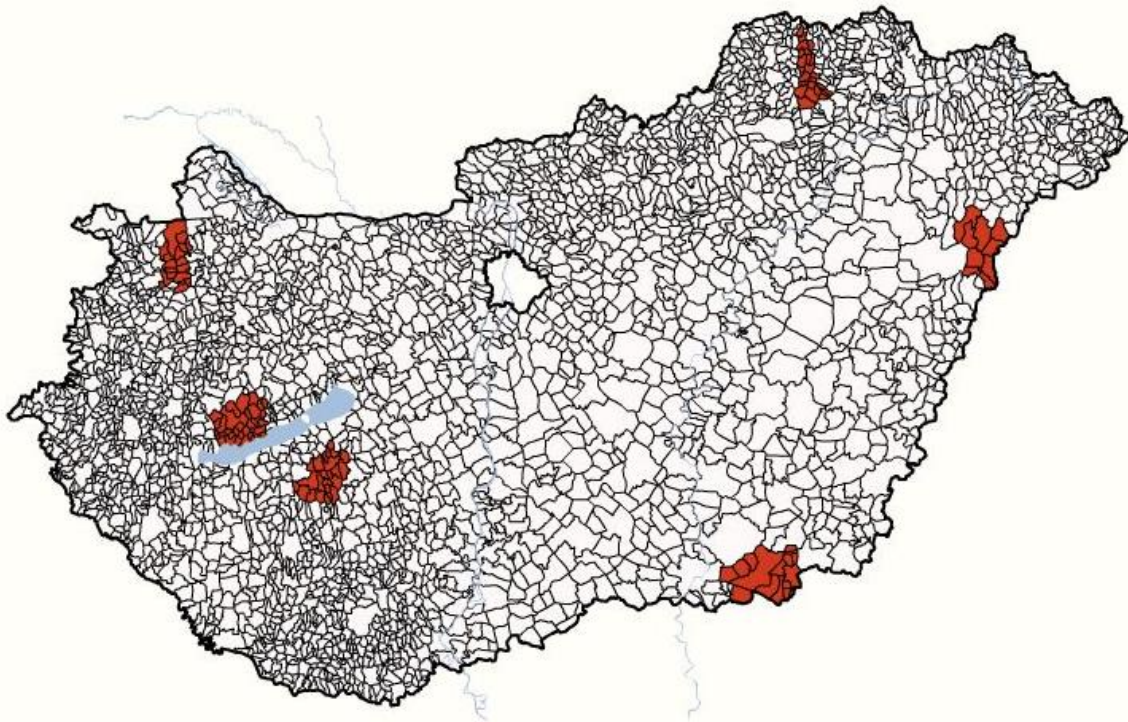
A települések gazdasági állapotának meghatározására a fenti indikátorrendszeren alapuló országos adatbázis szolgál, mely a korábbi települési felmérések adatait tartalmazza, és lehetővé teszi a települések összehasonlítását különböző szempontok alapján (benchmarking). Minden településről egyedi adatfelvételre épülő indikátortábla készül, amelynek értékei ugyan önmagukban is lehetőséget adnak némi helyzetelemzésre, de lényegesen átfogóbb képet nyújtanak összevetve a teljes adatbázisból képzett benchmark értékekkel. Az adatok gyűjtése két ütemben történik: a szekunder adatgyűjtés során közhiteles adatbázisokból (TEIR, Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat stb.) elérhető információkkal töltöttem fel a települési űrlapokat, a primer adatgyűjtés szakaszában a települési adatszolgáltatások lekérése történt meg. A 24 indikátor mintegy 50 adatról áll össze, melyből 10-12 esetben van szükség közvetlenül az önkormányzattól bekért adatra.

Az adatfelvételt MS Excel alapú elektronikus űrlap (9.1melléklet: RSC adatfelvevő tábla) segítségével végeztem. Az adattábla bal oldali oszlopának kitöltése után az egyes indikátorokat a program számolja ki az adatfelvevő tábla jobb felső sarkában található táblázatban, ahonnan

automatikusan, immár az adatbázis-szerkesztésnek megfelelő formában, településenként egy-egy rekordot képezve kerülnek az indikátorok számértékei egy másik munkalapra. Ezen lapon történik meg a kiugró értékek vizsgálata és szükséges esetben szűrése. A még Excel-alapú adatbázist statisztikai elemzések céljából SPSS-be exportáltam, mely segítségével készültek a későbbiekben a benchmark táblák, a főkomponens-elemzés és a klaszter elemzés.

Az SPSS-ben faktorokkal, klaszter-kóddal kibővített adatbázist végül az egyszerűbb elemzésekhez kényelmesebb Excelbe exportáltam, így jutva a kibővített adat tartalmú RSC-adatbázishoz. A későbbiekben ezzel dolgoztam. Megjegyzendő, hogy a két szoftver párhuzamos használata miatt új elemek felvételekor az előbb ismertett eljárásokat meg kell ismételni, jelenleg nem lehetséges az RSC-adatbázis egyszerű bővítése.

Elgondolkodtató volt, milyen mintát használjak az adatbázis építéséhez. A tervezett benchmarking miatt mindenképpen lényeges szempont volt a megfelelő elemszám és a területi reprezentativitás is. Ugyanakkor túlzottan szétszórt minta esetén az adatgyűjtés aránytalanul megnehezült volna.



**9. ábra: Az elsődleges adatfelvétel járásai**

**Forrás: A térkép a Geo Market programmal készült. Szerk: Szabó Dorottya (2018)**

Komoly kérdés volt a központi régió speciális helyzete: a főváros jelentős torzító tényezőként jelentkezik, ráadásul a településfejlesztésbe bevonható források formája és vertikuma is

markánsan eltér a konvergencia-régiókéétól. Mindezek alapján, úgy döntöttem, hogy az első ütemben a konvergencia régiókra koncentrálok, és régiónként egy-egy járás összes településének adatait gyűjtöm össze. A járasok kiválasztásánál szempont volt, hogy minél változatosabb területi adottságokkal rendelkezzenek, ugyanakkor ne legyenek túlzott méret béli különbségek, így az első körös adatfelvételből kizártam az olyan járasokat, melyek székhelye megyei jogú város vagy megyeszékhely. A későbbiekben ez az alap adatbázis tovább bővült minden vizsgált településsel. Az első körben kiválasztott hat járás a Kapuvári (Győr-Moson-Sopron megye, Nyugat-Dunántúli régió), Tapolcai (Veszprém megye, Közép-Dunántúli régió), Makói (Csongrád megye, Dél-Alföldi régió), Nyíradonyi (Hajdú-Bihar megye, Észak-Alföldi régió), Szikszói (Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Észak-Magyarországi régió), Tabi (Somogy megye, Dél-Dunántúli régió) (9. ábra).

A hat járásból összesen 126 település adatai kerültek feldolgozásra, ami településenként átlagosan 50 adattal számolva, összesen több mint 6300 adat beszerzését és rögzítését jelentette. Az alapadatbázis felvétele óta vizsgált minden egyes település adataival tovább bővítettem az adatbázist.

### **3.2.2. Elsődleges benchmark táblák**

A korábban bemutatott indikátorok rendszere alkalmas arra, hogy átfogó, számszerű képet adjon a település külső környezete és belső adottságainak viszonyáról. Mivel a mutatószám-rendszer megalkotásánál az egyes relációk jellemzése volt a meghatározó, a települési indikátortáblák a többszemponú összehasonlító elemzés révén mutatnak árnyalt képet a helyi gazdaság erősségeiről és fejlesztendő területeiről, míg az egyes indikátorok önmagukban csak kiegészítő, orientáló szereppel bírnak. Az összehasonlítás eszközei az országos, a regionális és a településméret szerinti benchmark táblák.

Az RSC adatbázisból háromféle összehasonlító indikátortáblát állítottam össze. Az országos az összes felmért település adatainak átlagát tartalmazza, a területi régióként vizsgálja a mutatószámok átlagát, míg a településméret szerinti benchmark táblák településméret-kategóriánként veszik számba ugyanazt. Méret szerint négy csoportba osztottam a településeket: A legfeljebb 500 lakossal rendelkező települések volt az első, 501-1000 közötti lakosság számú a második, az 1001 és 5000 fő közöttiek voltak a harmadik és az e fölötti lakosság számú települések

kerültek a negyedik csoportba. Összesen tehát egy országos, hat konvergencia-régiós és négy településméret szerinti összehasonlító tábla készült, melyek közül az egyes települések vizsgálatakor a három releváns mátrixot használom.

Technikailag, több lépésben történt a benchmark táblák megalkotása. Az előző fejezetben leírt RSC-adatbázisból az AB.ÁTLAG és AB.DARAB függvények segítségével a program külön-külön munkalapokon kiszámítja az indikátorok országos, régiós és településméret szerinti átlagait és meghatározza az érvényes elemszámot egy-egy benchmark táblában.

Az eredményeket két összegző táblában foglaltam össze. A településméret szerinti összegző benchmark tábla (9.2 melléklet) oszlopai tartalmazzák az indikátorok nevét, azok rövid definícióját, valamint a település méretkategóriákat. A regionális benchmark összegző táblában (9.3 melléklet) a sorok ugyancsak az egyes indikátorok, az oszlopok viszont a vizsgált régiók adatait tartalmazzák. Az egyes indikátorok soraiban az elemek átlagai, valamint az érvényes elemszám található.

A kiszámított benchmark adatok számos vizsgálati és elemzési irányt biztosítanak számunkra. Lehetőségünk nyílik települési, regionális és országos szinten összehasonlító vizsgálatokat végezni, és településméret szerint is elemezhetjük a vizsgált település gazdasági karakterét. Természetesen nagyobb területek vizsgálatánál, ahol településcsoportok, vagy járások kerülnek összehasonlításra egymással, a mintaelemszám növelésére van szükség, viszont a településszintű vizsgálatokhoz többnyire elegendő adat áll a rendelkezésre. Megjegyzendő, hogy egyes benchmarkok a hézag adatszolgáltatás miatt kiegészítésre szorulnak, ezért ezeken a területeken végzett vizsgálatok esetén az adatbázis kiegészítésével és bővítésével tanácsos kezdeni a kutatást, vagy az összehasonlító elemzések érvényességi körét kell szűkíteni. Utóbbi azonban mindenképp a lokális gazdaságról szerzett kép részlegességéhez vezet, ezért csak tájékoztató jellegű, későbbi mélyebb vizsgálatokat megalapozó felmérések esetén tartom elfogadhatónak ezt a megoldást.

### **3.2.3. A klaszter-alapú, másodlagos benchmarking szükségessége**

A benchmark táblák megalkotása során felmerült a kérdés, hogy a települések jelen módszertan alapján vizsgált gazdasági jellemzői a településmérettel, vagy a regionális helyzettel mutatnak-e korrelációt inkább. A kérdés eldöntéséhez két indikátorcsoportot vizsgáltam. Az első csoport (EXI) az infrastrukturális vonatkozásokat jelző mutatószámokat tartalmazta. Az elnevezésben az

X a BSC változó nézőpontjaira utal, az I pedig az infrastrukturális környezeti tényezőkre. A második csoportba a hasonló logikával elnevezett EXG-típusú indikátorok tartoztak.

### EXI benchmarkok összehasonlító elemzése

Az infrastrukturális környezet és a település belső adottságai közötti kapcsolatot mutatják be az EXI indikátorok. A vizsgálat során arra kerestem választ, hogy az egyes indikátorok mutatnak-e értelmezhető regionális vagy településméret-függő jelleget. A 30 percen belül elérhető közszolgáltatások tekintetében (EÉI indikátor) megállapítható, hogy a Kapuvári járás mutatja a legjobb (24,35), míg a Nyíradonyiban legkedvezőtlenebb (10,00) értéket a mutató (3. táblázat).

### 3. táblázat: EXI benchmarkok területi összehasonlításban

→ Indikátor Régió ↓	Dél- Alföld Makó	Észak- Alföld Nyíradony	Észak- Mo. Szikszó	Dél- Dunántúl Tab	Közép- Dunántúl Tapolca	Nyugat- Dunántúl Kapuvár	Együtt
EÉI	17,79	10,00	18,50	14,50	18,10	24,35	17,80
	14,00	8,00	2,00	24,00	30,00	20,00	98,00
EHI	5,93	NA	6,50	4,51	4,88	4,87	4,99
	11,00	0,00	2,00	17,00	26,00	20,00	76,00
EGI	5,82	5,00	5,02	3,65	4,34	4,75	4,63
	15,00	9,00	24,00	24,00	30,00	20,00	122,00
EII	8,21	2,56	7,43	1,32	4,01	10,18	5,54
	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00	125,00

**Forrás: Saját szerkesztés (2017)** A sorokban egymás alatt az érték és az érvényes elemszám.

Ez egybevág a régiók általános fejlettségéről kialakult képpel. A többi járás értéke 14,5 és 18,5 között szór, amin viszont érdemes kicsit elgondolkodni. Amennyiben eltekintünk a mindössze 2 érvényes válasz alapján számolt szikszói adattól, a fennmaradó három érték a járásszékhely nagyságával párhuzamosan változik, ami logikusnak tűnik, hiszen egy jelentősebb méretű járásközpont több közszolgáltatást tud közvetlenül ellátni. Közvetett információt szolgáltat az indikátor a tömegközlekedés illetve az úthálózat minőségéről. A térképet vizsgálva szembeszökő a Hanság kimagaslóan sűrű úthálózata, ami minden bizonnyal lerövidíti a járásszékhely eléréséhez szükséges időt. A másik végpont a Nyíradonyi járás, ahol az anomáliát a térség általánosan gyengébb fejlettsége mellett a természetes központ (Vámospércs) terminalizálódása és egy új, infrastrukturálisan kevésbé kiépült település járásszékhellyé emelése okozhatja.

Ha településméret szerinti bontásban vizsgáljuk ugyanezt az indikátort (4. táblázat), megállapítható, hogy a legkisebb méretkategória (max. 500 fő) és a legnagyobb között mintegy 20% az eltérés, ami már érzékelhető életminőség különbséget jelenthet, különösen, ha olyan, mindennapos közszolgáltatások esnek ki a hozzáférhetőségi körből, mint az óvoda vagy az iskola. Mindazonáltal a járási szolgáltatásszervezés gondolatát talán erősíti, hogy az alapszolgáltatások közül átlagosan több mint 16, mindenhol elérhető 30 percen belül tömegközlekedéssel.

Az EHI indikátor az önkormányzati informatikai eszközök átlagos életkorán keresztül vizsgálja - a sok egyéb mellett - a gazdaságfejlesztés támogatására hivatott szerv információ technológiai való ellátottságát és ezáltal közvetve a munkahatékonyság objektív feltételeit. Az indikátorhoz szükséges változók helyi adatszolgáltatásból származnak, ami viszont kevésbé megbízható. Mint látható, itt két járás adataival sem nagyon lehet mit kezdeni a csekély elemszám miatt (3. táblázat). Ugyanakkor feltűnő, hogy általában magas az IT eszközök életkora, az együttes átlag 4,99 év. Megfigyelhető több, mint egy évnyi átlagos korkülönbség a dunántúli járások javára, ennek határozott kimondásához azonban a felállított adatbázis részletesebb vizsgálata szükséges.

Településméret szerint vizsgálva (4. táblázat), némileg meglepő, hogy a nagyobb (5000 fő fölötti) települések IT eszközei átlagos kora 33%-kal magasabb a legkedvezőbb értéket mutató, 501-1000 fő közötti településméret kategóriában mérthez képest. Ezt a jelenséget magyarázhatja a nagyobb települések esetében viszonylag korán beinduló technológiai fejlesztés, melynek keretében beszerzett eszközök egy része mára elavult, de is használatban maradt. Ha figyelembe vesszük az IT eszközök erkölcsi és számviteli értelemben vett avulásának ideje mintegy 3 év, megállapítható, hogy a közsféra eszközellátottsága sehol sem felel meg a kor színvonalának.

Az EGI indikátor a települések gazdasági tevékenységet vonzó képességére utal. Két tényezőből áll: az 100 főre jutó közép- és nagyvállalatok számából és egy külön, az infrastrukturális ellátottság alapján képzett mutatóból. Előbbi a létező vállalkozások számán, utóbbi pedig az infrastruktúra hozzáférhetőségén keresztül közelíti meg a település befektető vonzó képességét.

Kimondhatjuk, hogy ezen indikátor alapján viszonylag jó adottságokkal rendelkezik a Makói járás, kifejezetten nehéz helyzetben van a Tabi és a Tapolcai járás, a többi átlag körüli értékeket mutat (3. táblázat).

A fentiek alapján a gyengébb eredményt mutató járások esetében indokolt a vállalkozási infrastruktúra fejlesztése, ami egybevágh mind a Tabi, mind a Tapolcai járás esetében a helyszíni



vizsgálatok tapasztalataival. A Makói járás esetében a területi, települési marketing eszközeivel élve, érdemes lehet a befektetők térségbe vonzásával hangsúlyosan foglalkozni. Megjegyzendő, hogy a járásokon belül az egyes településeket vizsgálva, jelentős szórás tapasztalható, amit szemléletesen mutatnak a településméret szerinti benchmark adatok (4. táblázat). A legkisebb településkategória esetében 3,12, míg a legnagyobbánál 8,59 a mutató értéke. Egyértelműen megállapítható, hogy a nagyobb települések lényegesen vonzóbbak a betelepülni szándékozó vállalkozások számára.

#### 4. táblázat: EXI benchmarkok településméret szerinti

Lakosság → Indikátor ↓	Település kategóriák (Átlag/érvényes elemszám)				Együtt
	max. 500 fő	501-1000 fő	1001-5000 fő	5001 fő fölött	
EÉI	16,28	21,19	17,68	19,83	17,89
	47,00	21,00	25,00	6,00	99,00
EHI	4,93	4,57	5,44	6,04	5,02
	36,00	19,00	18,00	4,00	77,00
EGI	3,12	4,93	6,83	8,59	4,66
	62,00	25,00	30,00	6,00	123,00
EII	1,53	5,16	11,23	26,95	5,85
	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00

**Forrás: Saját szerkesztés (2017)**

A gazdasági innováció infrastrukturális környezetét az 1000 főre jutó szélessávú internet hozzáférések számával (EII indikátor) modelleztem. Az együttes átlag ezen a területen 5,54, melytől pozitív irányba, a várakozásoknak megfelelően a Kapuvári (10,18), negatív irányba pedig a Tabi (1,32) és a Nyíradonyi járás (2,56) tér el. Ha utóbbit összevetjük az ugyanott mérhető, viszonylag magas EGI értékekkel akkor megállapíthatjuk, hogy a szélessávú lefedettség szerény szintje gátja lehet, vagy talán már az is a reál gazdaság térségi fejlődésének. Az 4. táblázat vonatkozó értékeit vizsgálva megállapítható, hogy a településnagysággal együtt nő az indikátor értéke, ami megfelel a várakozásoknak.

Összegezve, a vizsgált négy indikátorból kettő (EGI, EII) értéke egyértelműen a településmérettel növekedett, az EHI indikátor a településmérettel némi összefüggést mutatott, de jellemzőbb volt rá az EEI mutatóval együtt a területi függés leginkább délkelet-északnyugat gradienssel. A jelenség mélyebb megértése érdekében még egy indikátorcsoport (EXG) esetében elvégeztem a benchmarkok terület- és településméret függésének vizsgálatát.

## EXG benchmarkok elemzésének tapasztalatai

Az életminőség és a gazdasági környezet viszonyának jellemzésére alkalmazott „egy lakosra jutó évi nettó jövedelem (eFt)” mutató (EÉG) markáns összefüggést mutat ( 5. táblázat , 10. ábra ) a területi elhelyezkedéssel. A nyugati országrész járásaiban 473.000 Ft és 622.000 Ft közötti értékeket találunk, míg a keleti országrészben ugyanez az érték 381.000 Ft és 472.000 Ft közé esik.

A Dunántúlon leggyengébb eredményt mutató Tabi járásban mért érték gyakorlatilag megegyezik a keleti országrész járásainál mért legjobb értékkel. Érdeemes megfigyelni, hogy míg a nyugati országrészben az EÉG értéke észak-dél irányban csökken ennek ellentéte tapasztalható a Dunától keletre eső területeken.

Az átlagtól a legmagasabb éréket mutató Kapuvári járás 127.000 Ft-tal tér el pozitív irányba míg negatív irányba a legnagyobb eltérést, 114.000 Ft-ot a Szikszói járás mutatott.

### 5. táblázat: RSC Gazdasági indikátorok benchmark értékei területi bontásban

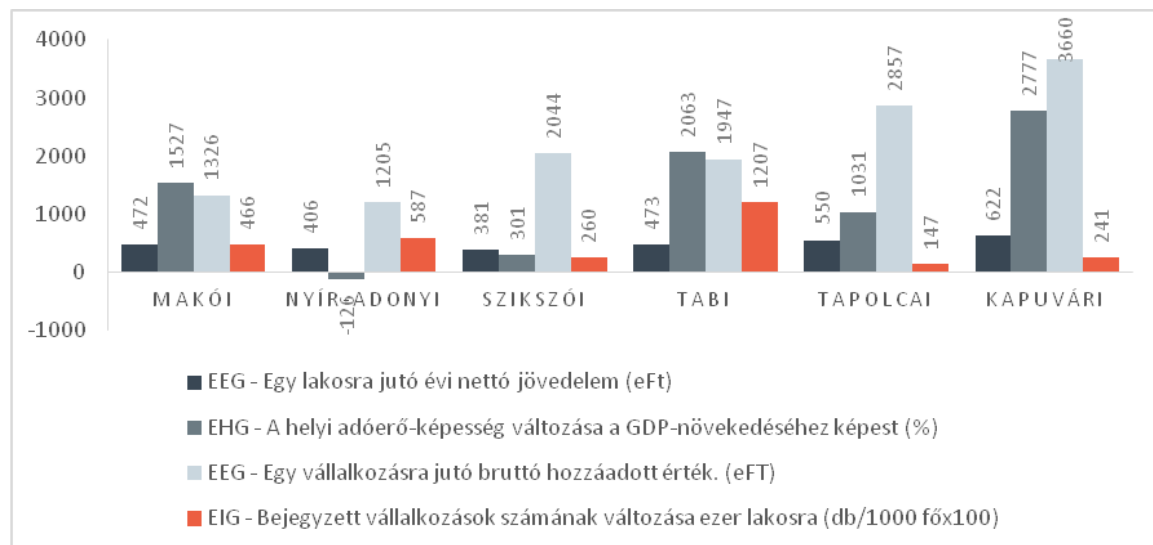
Régió → Indikátor ↓	Dél- Alföld Makó	Észak- Alföld Nyíradony	Észak- Magyaró. Szikszó	Dél- Dunántúl Tab	Közép- Dunántúl Tapolca	Nyugat- Dunántúl Kapuvár	Együtt
EÉG	472	406	381	473	550	622	495
	15	9	24	24	33	20	125
EHG	1527	-126	301	2063	1031	2777	1675
	14	4	2	24	30	20	94
EGG	1326	1205	2044	1947	2857	3660	2372
	15	9	16	19	31	19	109
EIG	4,66	5,87	2,60	12,07	1,47	2,41	4,65
	15	9	24	24	30	20	122

**Forrás: Saját szerkesztés (2017) A sorokban egymás alatt az érték és az érvényes elemszám.**

Ugyanezen mutató településnagyságtól való függése kevésbé látványos. Az 5001-fő fölötti lakosság számú települések átlaga mindössze 88.000 Ft-tal több, míg az 500 fő alatti lakosság számú településeken elért jövedelem átlag éves szinten csupán 32.000 Ft-tal alacsonyabb, mint az átlagérték (6. táblázat, 11. ábra)

Mindazonáltal kijelenthetjük, hogy az EÉG indikátor mutat némi településnagyság-függést is. A nagyobb településeken némileg nagyobb érték mérhető. Bár csekély mértékben, de már ennél az indikátornál is megfigyelhető az 501-1000 fős településkategória jobb teljesítménye és 1001-5000

fős kategória gyengébb eredménye. Hasonló jelenségekkel találkozunk az EHG és EGG mutatók elemzésekor.



**10. ábra: RSC gazdasági (EXG-típusú) indikátorok területi átlagainak összehasonlítása**  
**Forrás: Saját szerkesztés (2017)**

A helyi gazdaság gazdasági környezethez viszonyított hatékonyságára, erejére utal az EHG mutató. Az indikátor a helyi adóerő-képesség változását mutatja a GDP-növekedéséhez képest (%). A nyugati és a keleti országrész közötti eltérés ennél a mutatónál még szembeszökőbb, mint az előbbieken elemzett EEG mutatónál. A Makói járásnál számolt átlagérték az egyedüli, ami megállja az összehasonlítást a dunántúli járásokéval. A Szikszói járáshoz képest a legjobb eredményt mutató Kapuvár több, mint kilencszeres teljesítményt mutat. A Nyíradonyi járásban pedig az EHG indikátor adóerő csökkenést mutat, ami komoly figyelmeztetés a helyi gazdaság állapotára vonatkozóan: A helyi politikumnak hatásos eszközöket kell keresnie a jelenség kezelésére. Az EEG indikátornál tapasztalt észak-déli gradiens az EHG indikátornál csak erős kritikával állapítható meg, nem minden relációnál igaz: mind a keleti, mind a nyugati országrészben a relációk csupán kétharmadánál igaz az összefüggés. A település nagyságától szinte függetlennek látszik a mutató az 500 fő alatti és az 1001 fő fölötti lakosság számok esetén. (11. ábra)

Ebben a három kategóriában a képzett átlagok egymáshoz képest 10%-nál kisebb eltérést mutatnak. Elgondolkodtató, hogy az EEG benchmarknál tapasztaltakhoz hasonlóan, markánsan kiugrik az 501-1000 fő közötti lakosság számú települések benchmarkja, mely a teljes átlaghoz képest több mint 16%-kal mutat magasabb értéket. Ennek oka talán a meghatározó agrár

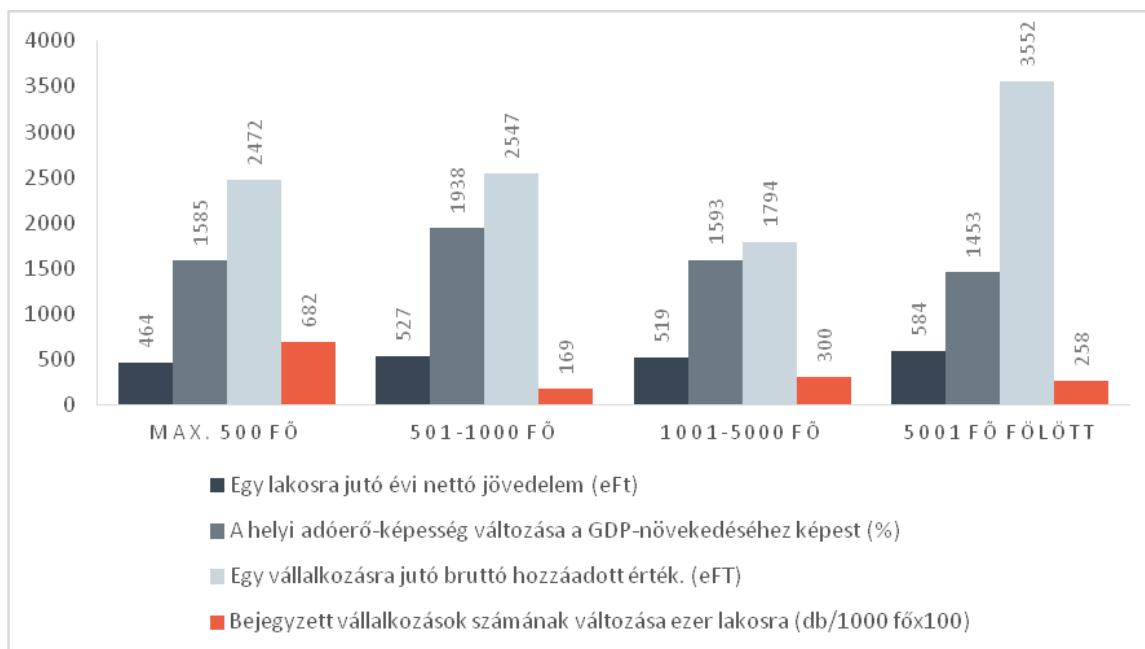
tevékenység és az itt már megjelenő feldolgozóipar jövedelmezőségének kedvező alakulása lehet. A jelenség mélyebb megértéséhez azonban további vizsgálatokra van szükség.

### 6. táblázat: RSC Gazdasági indikátorok változása a településmérettel

Név	Max. 500 fő	501-1000 fő	1001-5000 fő	5001 fő fölött	Együtt
EÉG	464	527	519	584	496
	64	25	31	6	126
EHG	1585	1938	1593	1453	1658
	47	21	22	5	95
EGG	2472	2547	1794	3552	2355
	50	23	31	6	110
EIG	6,82	1,69	3,00	2,58	4,64
	62	25	30	6	123

**Forrás: Saját szerkesztés (2017)** A sorokban egymás alatt az érték és az érvényes elemszám.

A helyi gazdaságnak az adott makrogazdasági környezetben mutatott eredményességéről ad visszajelzést az egy vállalkozásra jutó bruttó hozzáadott érték, az EGG indikátor. Egyértelműen megállapítható, hogy az indikátor a Dunántúlon az EÉG indikátorhoz hasonlóan lényegesen magasabb értékeket mutat, mint a Dunától keletre lévő járások esetében és az észak-déli csökkenés is tetten érhető, még határozottabban, mint az EÉG benchmarkok esetében (10. ábra).



**11. ábra: Az RSC gazdasági indikátorok alakulása a településméret függvényében**  
**Forrás: Saját szerkesztés (2017)**

Ez megfelel a járások gazdasági erejéről alkotott tapasztalati képnek. A keleti országrészben is megállapítható észak-déli irányban a csökkenés bár ezt elfedi Makó városának a járási átlagot fölfelé torzító hatása. A járások közti relációk két harmada így is erre a tendenciára utal, amit a helyszíni tapasztalatok is igazolnak.

Az EGG indikátorok átlagértéke településnagysággal nő, a tendencia azonban, az EÉG-nél tapasztaltaknak megfelelően megtörik az 1001-5000 fős településnagyságnál. A jelenség véleményem szerint a vállalkozások összetételére vezethető vissza.

A legkisebb településeken az agrár irányultságú egyéni vállalkozások termelékenysége határozza meg az indikátor értékét, mely a nagyobb települések irányában elmozdulva, az egyre nagyobb gazdaságokkal együtt folyamatosan növekszik. Az 1001-5000 fő közötti településméretnél már megjelennek a szolgáltatások, melyek viszont ennél a lakosságszámnál még nem elég jövedelmezőek, így az átlagot lerontják. A legnagyobb települések csoportjában már a gazdaság második és harmadik szektora is megjelenik, még hozzá jelentős hozzáadott értékkel, így hangsúlyosabbá is válik az első szektorhoz képest.

A gazdasági környezet hatásaira adott települési válaszokat modellező indikátorok közül a negyedik (EIG) az innovációs potenciált mutatja be. Az indikátor a bejegyzett vállalkozások számának változása ezer lakosra vetítve (db/1000 fő). Feltételezésünk szerint a vállalkozási hajlam a lakosság innovatív erejének tükrözi. Az értékek az indikátor természetéből adódóan elég alacsonyak, ezért a diagramokon az érték százszorosát jelenítettem meg, a táblázatok viszont jól követhetően mutatják a benchmark változásait a lokáció és a településnagyság függvényében. Mind településkategóriánként, mind pedig járásonként jelentős eltérések tapasztalhatók az indikátor értékeiben. Sem terület- sem településnagyság-függő trendet nem sikerült azonosítani. Feltehető, hogy a helyi hagyományok, a genius loci eltérései határozzák meg leginkább a vállalkozási kedvet az egyes településeken, amely nem függ sem a település nagyságától, sem a földrajzi helyzetétől.

A vizsgált indikátorok kapcsán megállapítható, hogy a települési gazdaságoknak a makrogazdasági környezethez való alkalmazkodásáról számos jól használható információt szolgáltatnak. A mutatókból képzett benchmarkok mindegyike függ a területi elhelyezkedéstől, de trend-szerű, a keleti-nyugati országrész közötti fejlettségi különbséget vagy észak-déli irányú gradienst csak az EÉG, EHG, EGG illetve az EHI, EÉI indikátoroknál sikerült azonosítani. Ugyanezen indikátorok településmérettől való függést is mutattak.

Megállapítható, hogy az említett öt indikátor (EÉG, EHG, EGG, EHI, EÉI) tekintetében 501 és 1000 fő közötti települések valamelyest a várható érték felett, míg az 1001-5000 fős településkategória kicsit alatta teljesített. Az EIG benchmark esetében sem területi sem településméret-függést nem azonosítottam.

A vizsgált indikátorcsoportok tehát vegyes függést mutattak a két vizsgált csoportosítási szemponttól. Az eredmény felvetette egy újabb megközelítés, a gazdaságfejlesztési lehetőségek karaktere szerinti településtipologizálás (klaszterezés) lehetőségét, egyben igényét, melynek eredményét a később mutatom be.

### 3.2.4. Az Eszköz-ErőforrásMátrix (EFM)

Az Eszköz-Erőforrás Mátrix (7. táblázat) önkormányzat eszközszerének és a BSC nézőpontok szerint csoportosított belső karakterjegyeinek (bevonható erőforrások) kapcsolódását mutatja be. Abban ad segítséget, hogy a település vezetése megfelelő erőforrásokat rendelhessen a választott eszközök hatékony alkalmazásához.

#### Az Eszköz-Erőforrás Mátrix dimenziói

Az említett két szempont (BSC nézőpontok, Önkormányzati eszközszeretek) adja az EFM két dimenzióját (7. táblázat).

#### 7. táblázat: Az Eszköz-Erőforrás Mátrix (EFM) felépítése

Eszközök→ Nézőpontok ↓	Politikai	Kommu- nikátor	Norma- alkotó	Hatósági	Tulaj- donosi	Piaci
Életminőség	ÉP	ÉK	ÉN	ÉH	ÉT	ÉF
Szervezeti hatékonyság	HP	HK	HN	HH	HT	HF
Gazdaság-pénzügy	GP	GK	GN	GH	GT	GF
Innováció	IP	IK	IN	IH	IT	IF

**Forrás: Saját szerkesztés (2016)**

A BSC nézőpontokról korábban, a 3.2.1 fejezetben részletesebben írtam. Az EFM táblánál egy újabb dimenzió, az „eszközök” is megjelenik.

Az önkormányzatok több, eltérő karakterisztikájú, egymás hatását erősíteni és gyengíteni egyaránt képes eszközrendszerrel rendelkeznek, melyek rendszerszerű alkalmazásával, nézetem szerint, elérhető az érintett település gazdaságának az előre meghatározott célrendszernek megfelelő fejlődése. Kutatásom során, hat egymástól jól elhatárolható önkormányzati szerepkört, és ehhez kapcsolódó eszközkészletet azonosítottam. Ezek a politikai, tulajdonosi, normaalkotó, hatósági, piaci és kommunikátor szerepkörök. Minden szerephez más-más eszközök tartoznak, így természetesen a kapcsolódó eszközök hatóköre is eltérő. Sok esetben zavart is okoz, az egyes szerepek nem megfelelő alkalmazása. Az eltérő szerepekhez ugyanis nem ritkán eltérő attitűd is kellene, hogy társuljon, amit ugyanazon szereplőknek kellene megélni, ami emberileg és szakmailag egyaránt nehéz feladat.

Az első szerep a **politikai**, melynek eszközei lehetnek egyebek mellett a stratégiai tervezés (pl.: Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS), településfejlesztési és vagyongazdálkodási stratégia, esélyegyenlőségi terv, ágazati stratégiák stb.), más településekkel való megállapodások (pl.: testvér-települési, társulási szerződések, határon átnyúló közösségek (CBC) szervezése), lobbiszerep, mint tőke bevonás eszköze, illetve a helyi közösségekkel való kapcsolattartás is ide sorolható.

Lényeges szerepe az önkormányzatoknak a **kommunikátori**. Kommunikál a lakosság és a külső tényleges és reménybeli partnerek (vendégek, befektetők) felé egyaránt. Fontos szerepet játszik a településmarketing vagy a települési attitűd befolyásolásában sajátos eszközeivel.

Az önkormányzatok közhatalmi funkcióból vezethető le a **normaalkotó** funkció. Az önkormányzatnak lehetősége van, bizonyos esetekben pedig kifejezetten kötelessége a jogszabályalkotás. Ezzel a joggal élve születnek többek között helyi adókról, az állattartásról vagy a helyi építés szabályairól szóló rendeletek. Belátható, hogy ezek és még sok másik helyi jogszabály a helyi gazdaság működésére, optimális esetben a fejlődésére is közvetlen hatással lehet, tehát kimondhatjuk, ez is hatásos eszköz a helyi politikum kezében.

A **hatósági** eszközök körébe tartoznak bizonyos árhatósági kérdések és több, helyi felügyeleti ellenőrzési funkció, mivel meghatározott esetben és általában közvetve helyi hatóságként lépnek fel és érvényesítik a helyi közösség érdekeit, ellenőrzik a szabályok betartását.

A **tulajdonosi** szerep természetesen fakad az előzőekből, a közügyek intézéséhez hozzátartozik a közösség vagyonával történő gazdálkodás is. Ilyen feladat az önkormányzat tulajdonában lévő

ingó és ingatlanvagyon, a társasági tulajdonrészek kezelése, és természetesen az ingatlanok karbantartása, fejlesztése is.

A **piaci** szerep megjelenése talán meglepő a felsorolásban, de a hazai önkormányzati rendszer sajátja, hogy az önkormányzat egyszerre szolgáltató és megrendelő, vesz és elad, így aktív részese a helyi piacnak. Megrendelője, beszállítója és versenytársa lehet a helyi vállalkozásoknak. Ugyanakkor aktív szereplője a munkaerő piacnak is. A települések legtöbbször a legnagyobb foglalkoztató az Önkormányzat, ilyen formán jelentős befolyással bír a települési munkahelyek kínálatának bővítése (vagy szűkítése) által. Az elmúlt évek közfoglalkoztatási programjai pedig mind a munkaerő, mind a helyi árupiacot jelentősen befolyásolták.

Belátható, hogy az ismertetett eszközrendszerek összefogott használata jelentős hatással lehet a helyi gazdaság működésére. Ugyanakkor az is látszik, hogy a koncepciótlan, vagy következtelen alkalmazással az egyes eszközök egymás hatását gyengíthetik vagy akár teljesen ki is olthatják.

### **Relációvizsgálat**

Az adatfeltöltés során számos esettanulmányt dolgoztam fel. Olyanokat kerestem, melyekben megmutatkozott valamiféle tanulság, jó gyakorlat. A feldolgozás során minden egyes azonosított gazdaságfejlesztési jó gyakorlat adatait egységes Excel adatlapon rögzítettem, amely tartalmazza a település alapvető adatait (név, megye, régió), a jó gyakorlat irodalmi forrását, címét és rövid leírását, valamint a konkrét esetre felállított eszköz-erőforrás mátrixot, melyben jelöltem a vizsgált akció során alkalmazott önkormányzati szerepeket és azt, hogy mely erőforrással való interakcióban használták őket (8. táblázat). Amennyiben egy szerepkör eszközei több területre is gyakoroltak hatást minden érintett mezőben jeleztem a relációt, míg, ha egy adott eszközkészlet több úton kapcsolatba került ugyanazzal az erőforrással, értelemszerűen az azonosított interakciók számát szerepeltettem a vonatkozó mezőben.

Az egyes adatlapok azonos mezőiben szereplő értékeit egy összesítő táblázatban adtam össze (9. táblázat). Az összesített adatokat pedig a EFM relációrendszerének megfelelő táblázatba írva megkaptam a tulajdonképpeni EFM-ot mely az önkormányzati eszközök és az egyes környezeti tényezők között interakciók erősségét mutatja be (10. táblázat). A kapott viszonyrendszer érzékletesebbé tétele érdekében az EFM hőtérképpel kiegészített változatát is bemutatom (



11. táblázat). A hőterkép többszínű skálázással teszi szemléletessé az önkormányzati eszközök és a belső tényezők közötti kapcsolatokat. Az élénk piros szín az erős kapcsolatot, az egyre szürkülő színek a gyengébb relációkat jelölik .

Az esettanulmányok elemzése során elsősorban nyilvánosan könnyen elérhető gyűjteményekre építettem. Ilyen kiadványokat készített az elmúlt években több társszervezettel együttműködésben a VÁTI (2010), a TÖOSZ (2015) és számos egyéb munka- és kutatócsoport. Az adatbázist az első ütemben mintegy hatvan esettanulmánnyal és az azokból kinyerhető adatokkal töltöttem fel, ami megítélésem szerint, már kellő alapot adott az EFM mezői által jellemzett relációk erősségének meghatározására. Az adatok gyűjtése nem zárult le, szándékom folyamatosan bővíteni újabb jógyakorlatokkal.

Az egyes esettanulmányokkal kapcsolatos alapvető követelménynek tekintetem, hogy legalább egy-egy konkrét gazdaságfejlesztési intézkedést írjanak le olyan részletezettséggel, ami lehetővé teszi az alkalmazott eszközrendszer(ek) és a bevont belső erőforrások azonosítását. A mátrix feltöltése során tehát először sor kerül az esettanulmányok vizsgálatára aszerint, hogy az önkormányzat mely rendelkezésére álló eszközzel élt, majd meghatározásra kerülnek az eszközökkel interakcióba lépő belső erőforrások.

**Projekt:** Geotermikus Energiára Alapozott Távfűtő Rendszer Kialakítása

Megye: Baranya

Település: Bóly

Projektgazda típusa: Önkormányzat

**Forrás:**

<https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/gazdasagfejlesztes/helyi-gazdasagfejlesztes/otletado-megoldasok-es-jo-gyakorlatok/geotermikus-energiara-alapozott-tavfuto-rendszer-kialakitasa-boly>

(Letöltés dátuma, 2015.08.07)

**Leírás:**

A beruházás célja az önkormányzati és egyéb közintézmények fosszilis energiafelhasználásának csökkentése, illetve végső szinten megszüntetése, ill. a hőigények megújuló energiával,

geotermikus energiával való ellátása, ezáltal a közöltségek számottevő csökkentése, a környezet állapotának javítása, a káros légköri emisszió mérséklése.

### A megvalósítás során alkalmazott eszközök:

A projekt tervezése és megvalósítása során a helyi önkormányzat folyamatosan együttműködött a Baranya Megyei Önkormányzattal, amelynek bolyi intézményénél is kialakításra kerültek hőközpontok. Az önkormányzat folyamatosan lehetőséget biztosít a nyilvánosság számára a rendszer, valamint az előnyök és tapasztalatok megismerésére.

### 8. táblázat: Adatfelvevő EFM a bolyi energetikai projekthez

Eszközök→ Nézőpontok ↓	Politikai	Kommu- nikátor	Norma- alkotó	Hatósági	Tulaj- donosi	Piaci
Életminőség	1	1			1	
Szervezeti Hatékonyság						
Gazdaság- pénzügy	1	1			1	
Innováció	1	1			1	

**Forrás: Saját szerkesztés (2016)**

Az adatlap tartalmazza a település adatait, illetve az esettanulmány rövid leírását (mely alapján azonosíthatók az indikátorok) és az Erőforrás mátrixot.

A munka során az oszlopokban az Eszköz-hatás mátrix megalkotása során azonosított önkormányzati eszközök, a sorokban a szektor sajátosságainak megfelelően módosított BSC nézőpontok szerepelnek. A példaként hozott esettanulmányban a politikai, a kommunikátor és a tulajdonosi eszközök alkalmazását már azonosítottuk az EHM adatbázisának feltöltése során, így jelen munkafázisban azokat a belső tényezőket szükséges azonosítani, melyeket az akció érintett.

Első lépésben a politikai eszközöket vizsgáljuk meg az új szempontok alapján. A konkrét esetben a politikai eszközök használata jórészt külső kapcsolatépítési tevékenységet, együttműködéseket jelentett (egyebek mellett a Baranya megyei önkormányzattal). Az együttműködés a politikai innováció szép példája, mely azonban helyi anyagi erőforrások célzott bevonása nélkül nem valósulhatott volna meg. A projekt ezen szakaszában az emberek aktuális és remélt életminősége közötti különbség biztosította a politikum társadalmi tőkét, ami már átvezet a kommunikátor

funkciók és az életminőség kapcsolatához. A megfelelő projekt-kommunikáció biztosításához ugyancsak megfelelő anyagi fedezetre, és a helyi viszonyokra építő innovatív kommunikációs megoldásokra volt szükség. Az önkormányzat a beruházás előnyeinek, újszerűségének kommunikálásával és népszerűsítésével megnyerte a helyiek támogatását.

Lényeges szempont, hogy a befektetett források megtérültek, tehát egyfajta pozitív feed back alakult ki a projekt kapcsán. Az innovációs potenciál növekedett a településen, a megtakarítások révén nőtt a gazdasági-pénzügyi mozgástér és a projekt hatásaként érezhető életminőség javulás révén a politikum társadalmi hitele is erősödött. Könnyű belátni, hogy ezek az erőforrások későbbi akciók során jól hasznosulhatnak.

### Az EFM kialakítása során nyert eredmények

Az adatbázist, az EFM építésénél használt esettanulmányok az előző fejezetben ismertetett módon történő elemzése révén töltöttem fel adatokkal. A sorokban a vizsgált esettanulmányok sorszáma szerepel, az oszlopokban pedig az önkormányzati eszközök és belső tényezők kapcsolatát leíró mezők (ÉP, ÉK ..., stb.) kódja, valamint a belső tényezőket összegző oszlopok ( $\Sigma XÉ$ ,  $\Sigma XH$ ...stb.) továbbá egy összegző sor (9. táblázat).

Az egyes oszlopok összesítése révén az egyes relációk előfordulásairól kapunk képet, míg az összegző oszlopok az egyes erőforrások alkalmazásának gyakoriságáról, illetve az egyes eszközök mögé állítható erőforrások hatásosságáról nyújt információt. A vastag vonallal kiemelt részen található az adatbázisból az egyes relációkhoz (ÉP, IF, stb.) rendelt összesített adatok.

### 9. táblázat: Az EFM adatbázis felépítése

Relációk → Esettanul- mány sz. ↓	ÉP	...	$\Sigma EX$	HP	...	$\Sigma HX$	...	$\Sigma XÉ$	$\Sigma XH$	...
1.										
2.										
...										
<b><math>\Sigma</math> EFM:</b>	<b><math>\Sigma EP</math></b>	<b>...</b>	<b><math>\Sigma \Sigma EX</math></b>	<b><math>\Sigma HP</math></b>	<b>...</b>	<b><math>\Sigma \Sigma HX</math></b>	<b>...</b>	<b><math>\Sigma \Sigma XÉ</math></b>	<b><math>\Sigma \Sigma XH</math></b>	<b>...</b>

**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

Az alsó összesítő sor összegezi az egyes önkormányzati eszközök összesített előfordulását, a jobboldali összesítő oszlopok pedig az egyes belső tényezők alkalmazási arányát. A kapott adatokat az Eszköz-Erőforrás Mátrixban (EFM ) (10. táblázat) összesítettem.

### 10. táblázat: Az Eszköz-Erőforrás Mátrix

Eszközök→ Nézőpontok ↓	Poli- tikai	Kom- muni- kátor	Norma- alkotó	Ható- sági	Tulaj- donosi	Piaci	∑Belső tényező	Alkal- mazás aránya
Életminőség	38	45	1	4	21	21	130	38%
Szervezeti hatékonyság	16	8	5	0	13	2	44	13%
Gazdaság- pénzügy	31	34	4	4	32	21	126	37%
Innováció	13	21	2	2	5	0	43	13%
Összesen	98	108	12	10	71	44	343	100%

**Forrás: Saját szerkesztés (2016)**

Megállapítható, hogy a kommunikátor eszköz és az életminőség, mint belső tényező között mutatható ki a legszorosabb összefüggés. Ez alátámasztja kommunikációs szakemberek által vallott tételt, mely szerint a percepció éppoly fontos, ha nem fontosabb tényező a valóságérzékelésben, mint az objektív tények. A közepesen erős kapcsolatok viszonylag jelentős számban mutathatók ki (13-21%-os érték), halványabb lilával jelölve. Látható, hogy a hatósági és normaalkotó eszközökkel viszonylag kevés esetben éltek az önkormányzatok a vizsgált esetekben, viszont ezeknek volt a legszerényebb az erőforrás igénye is.

A jobb használhatóság érdekében a az EFM-ot hőtérképpel tettem áttekinthetőbbé (

11. táblázat). A belső tényezők alkalmazását vizsgálva láthatjuk, kiemelkedik az Életminőség, illetve a Gazdaság-pénzügyi kategóriák szerepe (az összes előfordulás 38, illetve 37%-a), mely kapcsán kijelenthetjük, hogy a sikeres önkormányzati akciók egyik alapfeltétele, a helyi életminőségre építő társadalmi támogatás és a szükséges anyagi erőforrások lehetőleg egyidejű biztosítása. Meglepő ugyanakkor a szervezeti hatékonyság és az innováció tényező viszonylag alacsony 13-13% aránnyal való szereplése. Ez a relatíve szerény arány ugyanakkor visszavezethető a korábban említett gazdasági és életminőségi nézőpontok meghatározó voltára.

**11. táblázat: Az EFM eredményei hőtérképen ábrázolva**

Eszközök→ Nézőpontok ↓	Poli- tikai	Kom- muni- kátor	Norma- alkotó	Ható- sági	Tulaj- donosi	Foglal- koztatói	∑Belső ténye- zők	Alkal- mazás aránya
Életminőség	38	45	1	4	21	21	130	38%
Szervezeti hatékonyság	16	8	5	0	13	2	44	13%
Gazdaság- pénzügy	31	34	4	4	32	21	126	37%
Innováció	13	21	2	2	5	0	43	13%
Összesen:	98	108	12	10	71	44	343	100%

**Forrás: Saját kutatási eredményeim alapján szerk: Földesová (2016)**

Az Erőforrás mátrix segítségével a gazdaságfejlesztési akciók tervezése során a település vezetése megfelelő segítséget kap, a választott eszközrendszert leghatékonyabban támogató erőforrások megválasztásához.

**3.2.5. Az Eszköz-Hatás Mátrix**

Az Eszköz-Hatás Mátrix (EHM) módszertanban elfoglalt helyének és tartalmának bemutatásához szükséges néhány korábban már ismerttetett gondolat felelevenítése. Az önkormányzatok gazdaságfejlesztés önmagában nem érték, célja a helyi életminőség javítása. Ezt a célt a települések a környezetükkel interakcióban tudják elérni. Ilyen interakció lehet az alkalmazkodás, vagy a környezet lehetőségek szerinti megváltoztatása. A településekre ható környezeti tényezőket az RSC módszertanban a PESTEL analízis területei szerint vizsgálom, melynek segítségével felmérhető a gazdaság pillanatnyi állapota, aminek az eszköze az RSC-mátrix (1. táblázat). Az RSC tábla települési adatainak a benchmark táblázatokkal való összehasonlítása segítségével meghatározhatók azok a területek, amelyek reálisan fejleszthetők legalább a benchmark szintjére, és azok is, melyek a konkrét település esetében kimagasló értékeket mutatnak. (Természetesen ez utóbbi egyaránt utalhat erősségre vagy akár egyensúlytalanságra is.) A kiválasztott fejlesztési területek indikátorainak környezeti dimenzióját, ezáltal a kívánatos gazdaságfejlesztés környezeti interakcióinak a területét a PESTEL szempontja mutatja meg. Az EHM felállításával arra kerestem a választ, hogy az önkormányzatok szerteágazó szereprendszerük mely eszközeivel képesek leghatékonyabban befolyásolni a környezet egyes területeit, vagy alkalmazkodni a

környezeti adottságokhoz. Dolgozatomban a meglátásom szerint érthetőbb „eszközök” kifejezést használom az adott dimenzió leírására.

### Az Eszköz-Hatás Mátrix dimenziói

A folyton változó feltételek között azok a települések tudnak sikeresek lenni, amelyek képesek alkalmazkodni a környezetükhöz. Ez az alkalmazkodás a környezeti tényezők és a településükre gyakorolt hatásuk befolyásolása.

Az EHM egyik dimenziója ebből következően az RSC-mátrixnál is alkalmazott PESTEL rendszer, ami így logikai kapcsolatot is teremt az elemzés (RSC- mátrix, 1. táblázat) és az akció-tervezés eszközei között. A másik dimenzióba a települések környezeti alkalmazkodást biztosító eszközkészletei kerültek (12. táblázat).

### 12. táblázat: Az Eszköz-Hatás Mátrix (EHM) felépítése

Hatásterület → Eszközök ↓	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infra- strukturális	Környezeti	Jogi
Politikai	PP	PG	PT	PI	PK	PJ
Kommunikátor	KP	KG	KT	KI	KK	KJ
Normaalkotó	NP	NG	NT	NI	NK	NJ
Hatósági	HP	HG	HT	HI	HK	HJ
Tulajdonosi	TP	TG	TT	TI	TK	TJ
Piaci	FP	FG	FT	FI	FK	FJ

**Forrás: Saját szerkesztés (2013)**

Az Eszköz-hatás mátrix felépítése a fentiek alapján a következő: a külső tényezők az oszlopokat, míg az eszközkészletek a sorokat adják. A metszéspontokban az egyes mezők pedig a kutatás eredményének függvényében különböző értéket vehetnek fel (12. táblázat).

### Relációvizsgálat

A kutatás következő lépéseként az azonosított szerepek és az elért környezeti tényezők viszonyát elemeztem sikeres önkormányzati gazdaságfejlesztési projektek, programok elemzésével. Az Eszköz-erőforrás mátrixhoz hasonlóan az Eszköz-Hatás mátrix is települési esettanulmányok

feldolgozása során nyert adatokra épül. Az EHM és az EFM forrásadatbázisainak egyenszilárdságát biztosítandó a relációk vizsgálatánál ugyanazt az esettanulmány-készletet elemeztem. A kutatás révén többletinformációhoz jutottam a sikeres gazdaságfejlesztési akciók karakterjegyeiről. Az EFM a hatásos akciókhoz bevonandó erőforrások jellegének megismerésében ad segítséget, az EHM révén a környezeti tényezőkhöz való passzív és aktív adaptációhoz használható eszközök hatékonyságáról kaptam képet. Az EHM a kapcsolatok azonosításán túl, azok erősségéről is képet ad.

Az adatgyűjtés elveit és módszerét korábban ismertettem, így az alábbiakban egy konkrét példán, a már részben bemutatott bolyi projekten keresztül szemléltetem az Eszköz\_Hatás Mátrix adatbázis építése során alkalmazott adatfeldolgozást. Tekintettel az eltérő vizsgálati szemléletre az áttekinthetőség érdekében az alábbiakban a teljes vizsgálati lapot újra közlöm.

**Projekt:** Geotermikus Energiára Alapozott Távfűtő Rendszer Kialakítása

**Megye:** Baranya

**Település:** Bóly

**Projektgazda típusa:** Önkormányzat

**Forrás:**

<https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/gazdasagfejlesztes/helyi-gazdasagfejlesztes/otletado-megoldasok-es-jo-gyakorlatok/geotermikus-energiara-alapozott-tavfuto-rendszer-kialakitasa-boly>

(Letöltés dátuma, 2015.08.07)

**Leírás:**

A beruházás célja az önkormányzati és egyéb közintézmények fosszilis energiateljesítményének csökkentése, illetve végső szinten megszüntetése, ill. a hőigények megújuló energiával, geotermikus energiával való ellátása, ezáltal a közöltségek számottevő csökkentése, a környezet állapotának javítása, a káros légköri emisszió mérséklése.

**A megvalósítás során alkalmazott eszközök:**

A projekt tervezése és megvalósítása során a helyi önkormányzat folyamatosan együttműködött a Baranya Megyei Önkormányzattal, amelynek bolyi intézményénél is kialakításra kerültek hőközpontok. Az önkormányzat folyamatosan lehetőséget biztosít a nyilvánosság számára a rendszer, valamint az előnyök és tapasztalatok megismerésére. A példaként hozott projektben a települési önkormányzat szorosan együttműködött az ugyancsak érintett megyei önkormányzattal, tehát a külső politikai környezet befolyásolásának politikai eszközével élt, mely révén gazdasági, társadalmi és környezeti előnyöket harcolt ki a település számára. A projekt az önkormányzati tulajdonban lévő közintézmények (tulajdonosi szerep) energiahatékonyságának javítására irányult. A beavatkozás javítja a település pénzügyi-gazdasági helyzetét (gazdasági hatás), illetve a közintézményi infrastruktúra fejlesztése révén (infrastrukturális környezet), az emisszió csökkentésével javítja a környezet állapotát (környezeti hatás) és a közszolgáltatási színvonal emelésén keresztül fokozta a lakosság település iránti elkötelezettségét (társadalmi hatás). A település vezetése a projekt során tudatosan élt a korszerű kommunikációs eszközökkel, melyekkel a települési lakosság környezetvédelem és a költséghatékony gazdálkodás iránti érzékenységét fejlesztette (társadalmi és környezeti hatás) és jó példát mutatott a helyi gazdaság szereplőinek hasonló hatékonyságnövelő intézkedések megtételéhez (gazdasági hatás). Mivel az önkormányzat a projekt gazdjaként szerepelt, a megvalósuló beruházás tulajdonosává is vált, vagyona bővült (13. táblázat).

### 13. táblázat: Adatfelvevő EHM a bolyi energetikai projekthez

Hatásterület → Eszközök ↓	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infrastrukturális	Környezeti	Jogi
Politikai	1	1	1		1	
Kommunikátor		1	1		1	
Normaalkotó						
Hatósági						
Tulajdonosi		1	1	1	1	
Piaci						

**Forrás: Saját szerkesztés (2016)**

A fentihez hasonló módon elemzett akciók adatai egy közös adatbázisba kerülnek (EHM adatbázis, 14. táblázat), majd sor kerül az adatok összegzésére, elemzésére, az összefüggések



feltárására. A munka eredményeképpen egyrészt elkészült egy, a feldolgozott jogyakorlatokat tartalmazó, a településfejlesztési akciók tervezésénél mintaként használható esettár, másrészt a számszerű eredmények összegzése révén az önkormányzatok eszközeinek hatásosságát bemutató Eszköz-Hatás Mátrix (15. táblázat).

### Az EHM vizsgálata során nyert eredmények

Az EHM felállítására az esettanulmányok feldolgozása után két lépcsőben került sor. Először létrehoztam az elemzés alapjául szolgáló adatbázist. Az adatbázis soraiban az esettanulmányok sorszámával jelölve szerepelnek, az oszlopokban pedig a mátrix 6x6 mezője által jellemzett 36 relációt adtam meg. Így az adatbázis minden rekordja egy-egy esettanulmány feldolgozott adatait tartalmazza. Minden oszlop egy adott relációt tartalmaz, melyet az EHM dimenzióinak megfelelően (12. táblázat) jelöltem (PP, PG, ..., KP, KG, ... stb.). Az adatsort kiegészítettem eszközönként ( $\Sigma PX$ ,  $\Sigma KX$ , stb.) és hatásonként ( $\Sigma XP$ ,  $\Sigma XG$ , stb.) további összegző mezőkkel (14. táblázat).

#### 14. táblázat: Az EHM adatbázis felépítése

Relációk → Esettanul- mány sz. ↓	PP	...	$\Sigma PX$	KP	...	$\Sigma KX$	...	$\Sigma XP$	$\Sigma XG$	...
1.										
2.										
...										
$\Sigma$ (EHM):	$\Sigma PP$	...	$\Sigma \Sigma$ $PX$	$\Sigma KP$	...	$\Sigma \Sigma$ $KX$	...	$\Sigma \Sigma$ $XP$	$\Sigma \Sigma$ $XG$	...

**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A második lépcsőben az adatbázis megfelelő összesítő értékeit vezettem át az EHM megfelelő mezőibe. Az oszlopokban található értékek összege adja rendre a táblázat megfelelő mezőit, az eszközönkénti összegző mezők az adott eszközök gazdaságfejlesztési hatékonyságát jelzik, míg a hatások szerinti összegzés a környezeti tényezők befolyásolhatóságáról ad információt.

A létrejött mátrix (15. táblázat) kvantitatív képet ad az egyes eszközök és a vizsgált külső tényezők közötti kapcsolatáról. A táblázatban vastag vonallal kiemelt mezőiben találhatóak az egyes indikátorok összes esettanulmányra vetített előfordulása. Az alsó összegző sor mutatja, hogy az

egyek külső tényezőkre mennyire lehet erős az önkormányzat befolyása, míg a jobb oldali összegző oszlopok arról adnak információt, hogy az egyes eszközöknek milyen a hatékonysága a gazdaság fejlesztésében.

Az eszközrendszer hatásosságának szemléletesebbé tétele érdekében készült az EHM hőtérképpel is kiegészített változata (16. táblázat). A hőtérkép segítségével jól azonosíthatók a legmarkánsabb interakciós területek (melegebb színekkel jelölve) az eszközrendszer és a környezet között. A melegebb színek a magasabb, a hidegebbek a gyengébb értékekre utalnak.

**15. táblázat: Az Eszköz-Hatás Mátrix**

Hatásterület → Eszközök ↓	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infrastrukturális	Környezeti	Jogi	Σ (Eszközök)	Alkalmazás aránya
Politikai	15	40	45	17	12	0	129	30%
Kommunikátor	3	46	50	15	18	0	132	30%
Normaalkotó	0	8	8	6	1	0	23	4%
Hatósági	0	4	4	1	0	1	10	2%
Tulajdonosi	0	32	32	19	8	3	94	22%
Piaci	0	23	24	3	1	0	51	12%
Összesen	18	153	163	61	40	4	439	100%

**Forrás: Saját szerkesztés (2016)**

Talán meglepő, de a legerősebb befolyásoló eszközök a vizsgálat eredményei szerint a politikai és a kommunikációs szerepekhez kapcsolódnak. Előbbinek feltételezhető oka a politikai kapcsolatrendszer stratégia meghatározó és forrásbevonást befolyásoló képességére vezethető vissza. Utóbbi talán a gazdasági szereplők közvetlen befolyásolásának nehézségeire vezethető vissza, ami miatt az azonosíthatóan sikeres akciókat sikeres kommunikációnak kellett kísérnie. A tulajdonosi szerepkör gazdaság-befolyásolási viszonylagos erőssége könnyebben értelmezhető.

Amennyiben a befolyásolandó területeket vizsgáljuk, látható, hogy az önkormányzatok a leghatékonyabban a gazdasági és a társadalmi viszonyokra tudnak hatni lényegesen szerényebb mértékben, de még határozott a befolyás az infrastrukturális és a környezeti területre.

**16. táblázat: Az EHM eredményei hőtérképen ábrázolva**

Hatásterület → Eszközök ↓	Politi- kai	Gazda- sági	Társa- dalmi	Infra- struktú- rális	Kör- nyezeti	Jogi	Σ (Esz- közök)	Alkal- mazás aránya
Politikai	15	40	45	17	12	0	129	30%
Kommunikátor	3	46	50	15	18	0	132	30%
Normaalkotó	0	8	8	6	1	0	23	4%
Hatósági	0	4	4	1	0	1	10	2%
Tulajdonosi	0	32	32	19	8	3	94	22%
Piaci	0	23	24	3	1	0	51	12%
Összesen:	18	153	163	61	40	4	439	100%

**Forrás: Saját kutatási eredményeim alapján szerk: Földesová (2016)**

Árnyaltabb a kép az egyedi interakciók vizsgálatánál. Ennek vizsgálatával kevésbé befolyásolhatónak tűnő területeken is azonosíthatók viszonylag használható eszközök. Ilyen példa lehet a politikai környezet befolyásolása vagy a hozzá való alkalmazkodás területe. A politikai-politikai, illetve a kommunikátor-politikai relációk erőssége jelzi a politikai környezethez való alkalmazkodás esélyes eszközeit.

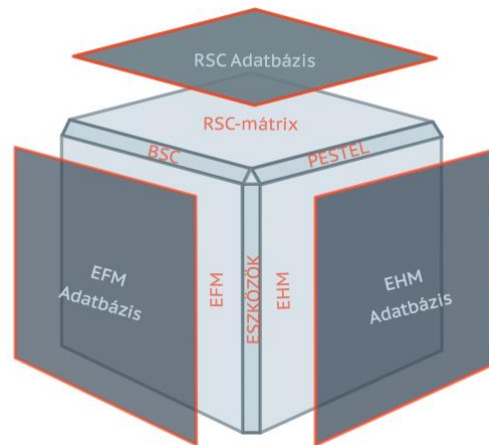
A skála másik végét a „0” értékű kapcsolatok adják (legvilágosabb színek), tehát a például a foglalkoztatói funkció és a jogi környezet vagy a hatósági eszköz és a politikai környezet kapcsán nem volt kimutatható összefüggés. Ez nem jelenti azt, hogy nem is lehet hatékony akciókat tervezni, ugyanakkor az eddigi gyakorlat ezeket a vonatkozásokat nem érintették.

Az Eszköz-Hatás Mátrixra épülő adatbázison végzett elemzések segítségével tehát megfelelő segítséget kap a település vezetése, hogy a választott fejlesztési területekhez olyan eszközöket válasszon, amelyek az adott külső tényezőket leginkább befolyásolni tudják.

### 3.2.6. A hatásos akciótervezés eszközei

A módszertan korábban bemutatott alapeszköze az RSC mátrix (funkcióját tekintve, elemző tábla), mely önállóan is alkalmas a döntés-előkészítési folyamatok támogatására (3.2.1 fejezet).

További terepi tapasztalataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy bár önmagában az RSC mátrix, önmagában az EHM és az EFM vizsgálata is döntéshozatal-segítő, de még célravezetőbb lehet, ha ezeket a vizsgálati kereteket rendszerbe foglalom. Az így nyert komplex módszertan már nem pusztán egy adott település gazdasági állapotának áttekintésére alkalmas, hanem abban is segítséget nyújt a települési önkormányzatoknak, hogy miként tudnak adekvát válaszokat adni a helyzetelemzés során felmerülő problémákra.



**12. ábra: Az RSC-rendszer mátrixainak kapcsolata**

**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A 12. ábra szemlélteti, ahogy az Eszköz-hatás mátrix, a környezeti tényezők mentén az RSC mátrixhoz míg az eszközrendszer mentén az Erőforrás mátrixhoz kapcsolódik. Utóbbi a BSC nézőpontok dimenziója révén csatlakozik az RSC adatbázishoz (12. ábra)

A gazdaságfejlesztés lehetséges akcióit tervezve lényeges kérdés, hogy az RSC mátrix által modellezett egyes területekre mekkora eséllyel hathatnak az önkormányzatok.

### **Közvetlen beavatkozás lehetséges területeinek azonosítása**

Módszertani fejlesztésem során továbbra is törekedtem a számszerűsíthetőségre, a jól mérhetőségre. Módszerem értelmében az Eszköz-hatás mátrix és az Erőforrás mátrix adataiból számítható az egyes területek befolyásolhatósága. Az egyes mezőkre gyakorolható hatás mértékét az EHM és az EFM értékeinek rendre egymással képzett szorzatainak az összegével jellemezhetjük.

Konkrét példával demonstrálva, mondjuk a Politikai-életminőségi relációt jellemző RSC indikátor befolyásolhatóságának kiszámításához az EHM politikai környezeti tényezőkre ható eszközeinek

az értékeit összeszoroztam az EFM életminőség dimenziójához tartozó megfelelő értékekkel, majd a kapott hat szorzatot összeadtam. Ezt az eljárást mezőnként megismételve alakult ki a befolyásolhatóságot szemléltető Hatás-tábla (17. táblázat). A Hatás-tábla konkrét gazdaságfejlesztési politika kidolgozása során a kiválasztott fejlesztési pontok tekintetében megmutatja, mennyire lehet eredményes ezen konkrét terület közvetlen fejlesztése.

**17. táblázat: Hatás-tábla - Az RSC tábla egyes területeinek befolyásolhatósága**

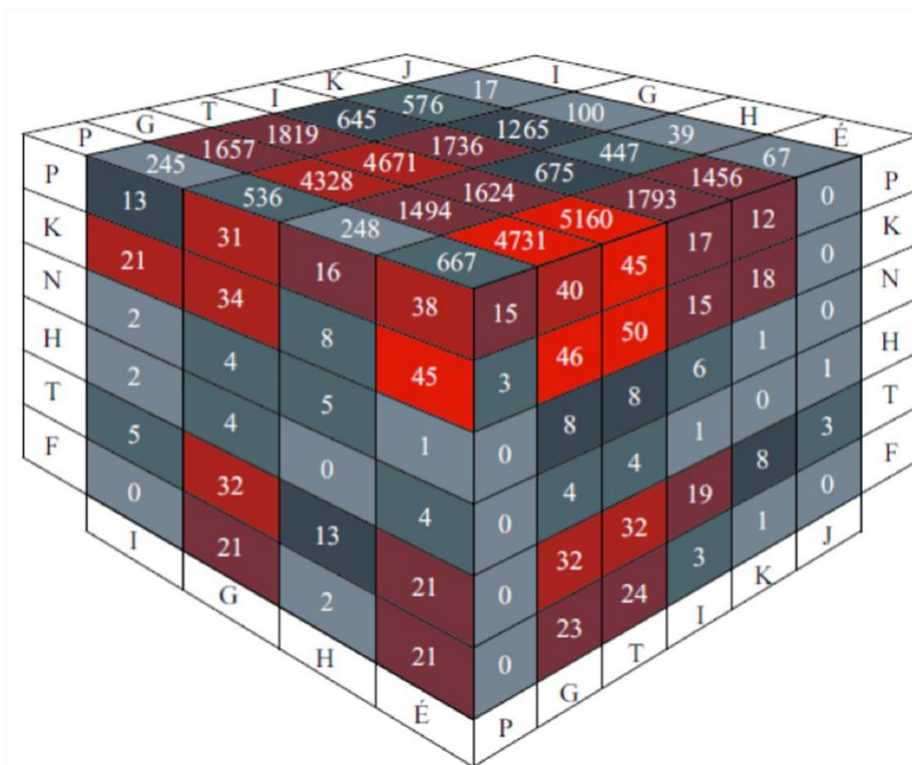
Hatások/Belső tényezők	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infrastrukturális	Környezetvédelmi	Jogi	$\Sigma$ belső tényező [n]	Alkalmazás aránya [%]
Életminőség	705	4769	5160	1793	1456	67	13950	39%
Szervezeti hatékonyság	264	1510	1624	675	447	39	4559	13%
Gazdaság-pénzügy	567	4359	4671	1736	1265	100	12698	35%
Innováció	258	1670	1819	645	576	17	4985	14%
$\Sigma$ (környezeti tényezők) [n]	1794	12308	13274	4849	3744	223	36192	100%
Alkalmazás aránya [%]	5%	34%	37%	13%	10%	1%	100%	

**Forrás: Saját kutatási eredményeim alapján szerk: Földesová (2016)**

Kutatásom következő lépésében a megalkotott három hőtérképet az azonos dimenziójú éleiknél összekapcsolva a hőtérképek kapcsolattrendszerét is láthatóvá tettem (13. ábra).

A 13. ábrát értelmezve a felső lapon (Hatás-mátrix) az egyre melegedő színek jelzik, hogy mely pontokat reális/érdemes befolyásolni. Egy példán bemutatva: Az adott önkormányzat az első döntéshozatalnál azt a döntést hozta meg, hogy (az ETG indikátorral jellemzett) a Társadalmi külső tényező és a Gazdasági-pénzügyi belső erőforrás kapcsolata területén szeretne a helyi gazdaság fejlődésére pozitív hatást gyakorolni.

A választott indikátor a Hatás-mátrix alapján jól befolyásolható, 4328-as értéket vesz fel. Ehhez politikai (40), kommunikációs (46), tulajdonosi (32) és piaci/foglalkoztatói eszközök (23) az ajánlottak a jobboldali EHM alapján és kapcsolódóan meghatározóan rendre, pénzügyi és életminőséget érintő erőforrások használatán érdemes gondolkodni.



**13. ábra: A hőtérképek kapcsolata**

**Forrás: Saját kutatási eredményeim alapján szerk: Földesová (2016)**

### **A nehezen befolyásolható területek közvetett fejlesztésének lehetősége**

A gazdasági tényezők befolyásolhatóságát szemléltető hőtérképen jól azonosíthatók a helyi gazdaság könnyebben és nehezebben befolyásolható tényezői. Kutatásom következő szakaszában azt vizsgáltam, milyen összefüggések tárhatók fel az egyes indikátorok között, azonosíthatók-e olyan indikátorcsoportok, melyek elemei egymástól nem teljesen függetlenül változnak. A vizsgálat gyakorlati jelentősége az, hogy az azonosított összefüggések lehetővé tehetik a kevésbé befolyásolható területek közvetett fejlesztését a kapcsolt indikátorokkal jellemzett területeket célzó beavatkozások révén. A kutatás módszerül az indikátorok főkomponens-elemzését választottam. Az adatredukció eredményeképpen hat főkomponenst azonosítottam (18. táblázat 19. táblázat). A főkomponens képzésbe öt indikátort (EÉK, EGK, EIK, EGJ, EIJ) nem tudtam bevonni.

Az  $F_1$  főkomponensbe jellemzően a fejlesztésmenedzsmentet érintő indikátorok kerültek (18. táblázat).

**18. táblázat: F1-F3 főkomponensek jellemzői**

Főkomponenseket alkotó változók	Kommu- nalitások	Megőrzött információ [%]	Min./Max
<b>F1: Fejlesztésmenedzsment</b>			
EHK - A környezetvédelmi beruházásokra fordított kiadások nagysága 1000 főre vetítve	0,399	36,983	-5,218
EGP - A település ezer lakosára jutó a település által elnyert fejlesztési források és az ország ezer lakosára jutó országos fejlesztési források aránya	0,258		
EHP - Az önkormányzat nem megvalósult beruházási és felújítási kiadásainak aránya a költségvetés eredeti előirányzatához képest	0,453		
<b>F2: Megélhetési lehetőségek</b>			
EÉG - Az egy lakosra jutó évi összes nettó jövedelem	0,827	62,167	-2,957
EÉT - A munkanélküliségi ráta	0,681		
EHT - A tartós munkanélküliek aránya a munkanélküliek körében	0,249		
EGT - Az adófizető lakosság és a munkaképes korú lakosság számának hányadosa.	0,730		
<b>F3: Infrastruktúra</b>			
EÉI - A tömegközlekedéssel 30 percen belül elérhető lakossági közszolgáltatások száma	0,553	47,078	-2,727
EHI - A használatban lévő informatikai eszközök átlagos életkora	0,444		
EII - Szélessávú internethozzáférések száma az településen száz főre vetítve	0,416		

**Forrás: Saját szerkesztés (2018) (N=132)**

Az EHK a környezetvédelemhez köthető beruházásokat jellemzi, az EGP a település forrás-lehívó képességéről csatol vissza, míg az EHP az önkormányzat pénzügyi tervezésének pontosságán keresztül jelzi a menedzsment működésének hatékonyságát. Megvizsgálva az alkotó indikátorok dimenzióit, láthatjuk, hogy két mutatószám a politikai környezethez való alkalmazkodás jelzőszáma, kettő pedig a szervezeti hatékonyság nézőpontját tartalmazza. Egyszerűen a tényezők: Környezetmenedzsment hatékonysága (EHK), Forrásteremtő képesség (EGP), Forrásfelhasználás hatékonysága (EHP).



Az F<sub>2</sub> főkomponens a helyi megélhetési lehetőségeket fogja össze. Ennek megfelelően két indikátor életminőségre utaló, három pedig a társadalmi környezet relációját tartalmazza.

### 19. táblázat: F4-F6 főkomponensek

Főkomponenseket alkotó változók	Kommunalitások	Megőrzött információ [%]	Min./Max
<b>F<sub>4</sub>: Vállalkozói aktivitás</b>			
EKG - Egy vállalkozásra jutó bruttó hozzáadott érték.	0,521		-4,482
EKI - Ezer lakosra vetített közép vállalkozások száma súlyozva PGI indexszel	0,282	36,142	
EIL - Az újonnan bejegyzett vállalkozások száma ezer lakosra vetítve.	0,281		6,241
<b>F<sub>5</sub>: Településirányítás</b>			
EÉJ - Az új rendeletek és rendeletmódosítások száma az összes rendelet arányában.	0,642		-1,930
EHI - A helyi adóerő-képesség változása a GDP-növekedéséhez képest	0,386	47,041	
EIJ - A hatályos és érvényes stratégiai dokumentumok száma a kötelező dokumentumok arányában	0,383		5,883
<b>F<sub>6</sub>: Társadalmi aktivitás</b>			
EIP - Képviselőtestületi jelöltek és a képviselőtestületi helyek számának aránya (%)	0,374		-3,498
EÉP - A kormányoldali polgármesterjelölt és a kormányoldali jelölőszerv támogatottságának aránya	0,608	41,094	
EIT - Civil szervezetek száma 100 lakosra vetítve.	0,251		2,698

**Forrás: Saját szerkesztés (2018) (N=132)**

Az F<sub>3</sub> főkomponens három infrastruktúrához kapcsolódó indikátort tartalmaz (EÉI, EHI, EII), így természetesen ez a tényező lett a faktor névadó jellemzője. A közszolgáltatások elérhetőségén kezdve, a gazdaság támogató környezetét is biztosító önkormányzat informatikai eszközeinek minőségén keresztül, egészen a településen elérhető internet lefedettségéig széles spektrumot fog át.



Az F<sub>4</sub> főkomponens a vállalkozói aktivitás nevet kapta (19. táblázat). Az alkotó indikátorok, ha dimenzióik oldaláról vizsgáljuk őket, az innovativitás (EIG), és a gazdasági-pénzügyi (EGG, EGI) belső karakterjegyek illetve a gazdasági (EGG, EIG) és az infrastrukturális (EGI) környezet viszonyrendszeréről adnak információt. Az egyes mutatószámok elsődleges jelentése is a helyi vállalkozókedvről ad képet: az új vállalkozások és a középvállalkozások száma és a vállalkozások által termelt hozzáadott érték több oldalról is körbejárja a helyi reálszféra működését.

Az F<sub>5</sub> kapcsolt indikátorcsoport a településirányítás néhány területét öleli föl. A két hatékonysági és két jogi dimenzió, a szabályozó környezet biztonságára és rugalmasságára utal.

Az F<sub>6</sub> főkomponens helyi társadalmi aktivitást jellemző indikátorokat tartalmaz. A politikai aktivitás, a lobbierő, a helyi vezetés stabilitása és a civil kurázi ötödik ebben a faktorban.

Visszatérve az eredeti kérdésre, tehát arra, hogy hogyan találjunk módot a nehezen befolyásolható területek alakítására, megkaptuk-e a választ a főkomponens-elemzéssel; ennek érdekében a összevettem a Hatás-mátrix értékeit az egyes faktorok elhelyezkedésével (20. táblázat).

## 20. táblázat: Faktorképző indikátorok elhelyezkedése az elemző táblán

Hatások/Belső tényezők	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infrastrukturális	Környezeti	Jogi
Életminőség	EÉP 705	EÉG 4769	EÉT 5160	EÉI 1793	EÉK 1456	EÉJ 67
Szervezeti hatékonyság	EHP 264	EHG 1510	EHT 1624	EHI 675	EHK 447	EHJ 39
Gazdaság-pénzügy	EGP 567	EGG 4359	EGT 4671	EGI 1736	EGK 1265	EGJ 100
Innováció	EIP 258	EIG 1670	EIT 1819	EII 645	EIK 576	EIJ 17

**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

Látható, hogy az F<sub>1</sub> főkomponensben egy gyengén és két kicsit erősebben, de még mindig szerény mértékben befolyásolható tényező került, itt tehát igazi többletlehetőséget csak a faktorképző indikátorok szinergiájától remélhetünk.

Az F<sub>2,4</sub> csoportokban épp ellentétes a helyzet, gyakorlatilag mindegyik reláció fejlesztésére jó eszközei állnak rendelkezésre az önkormányzatoknak. Itt tehát a faktorális hatás ellentétes okból, de megint nem releváns.

Más a helyzet azonban az F<sub>3,5,6</sub> főkomponensek esetében: Ezekben csoportokban két nem túl jól fejleszhető területhez egy-egy viszonylag befolyásolható is kapcsolódik, ami szükség esetén lehetővé teszi a két gyengébb reláció indirekt fejlesztését.

Összegezve elmondható, hogy a főkomponens-elemzés segítségével hat kevésbé befolyásolható terület közvetett fejlesztéséhez találtam adekvát eszközöket. Három faktorképző területhez nem sikerült közvetett fejlesztőeszközt találni, további három terület gyengén befolyásolható és nem is vesz részt főkomponens-képzésben. Az kidolgozott eszközöket hatékonyak mondhatjuk, ha figyelembe vesszük, hogy a 12, 1000 alatti befolyásolhatósági értékkel bíró terület 50%-ához találtunk valamilyen fejlesztési megközelítést és így 24 vizsgált reláció 75%-ára nyerhet befolyást az RSC-rendszert választó települések vezetése. Figyelembe véve, hogy a helyi reálgazdaság, közhatalmi eszközökkel történő fejlesztéséről beszélünk, ez az arány megfelelőnek tekinthető.

### **3.2.7. RSC szemléletű település-tipológia és lehetőségei**

Az elsődleges benchmark adatok elemzésénél bemutattam, hogy a gazdasági mutatók egy része a településmérettel korrelál, más indikátorok inkább a területi elhelyezkedés függvényében változnak. Vannak ugyanakkor olyan jellemzők is, melyek egyik felsorolt szemponttal sem mutattak markáns összefüggést. Joggal merült fel a kérdés, hogy speciálisan az RSC módszertan szemléletének megfelelő, abból következő településtipológia alkotható-e és az újabb szempont szerinti összehasonlítása a településeknek ad-e többlet információt a helyi gazdaság fejlesztéséhez. A vizsgálathoz a klaszter elemzés módszerét használtam. A felmért 132 település indikátoraiból képzett főkomponenseket használtam a számítás során. (21. táblázat)

Négy klasztert azonosítottam. Az 1. kategóriába tartozó települések jó infrastrukturális adottságokkal rendelkeznek, komoly forrásbevonással élénk településfejlesztés folyik bennük, amit markáns településmenedzsment alapoz meg. Az életminőség az átlagosnál kicsit jobb, de a vállalkozókedv még inkább csak átlagos. A társadalmi aktivitás feltűnően szerény, mintha a helyiek az éledező kezdeményezőkézségüket egyelőre inkább a gazdasági tevékenységek irányába fordítanák. A jó/javuló adottságok és az erős irányítás alapján ennek a klaszternek a „Feltörekvők” nevet adtam. Ebbe a csoportba került az általam vizsgált települések 8%-a (11 db). Ide tartozik a városok közül Tapolca, Balatonfüzfő, Makó, Csongrád, Szikszó és meglepetésre egy-két kisebb település is (Alsóvadász, Halmaj).

**21. táblázat: Településklaszterek képzése a főkomponensek alapján**

	Klaszter			
	1. Feltörekvők N=11	2 Veszélyeztetett N=10	3. Opportunisták N=101	4. Szerencsések N=10
Fejlesztésmenedzsment	0,782	-1,956	0,120	-0,114
Megélhetési lehetőségek	0,215	0,215	-0,137	0,931
Infrastruktúra	1,593	-0,232	-0,171	0,209
Vállalkozói aktivitás	0,029	-0,274	-0,203	2,294
Településirányítás	0,975	0,354	-0,144	0,033
Társadalmi aktivitás	-1,582	0,433	0,090	0,395

**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A 2. klaszter hasonló nagyságú, de jelentősen eltérő sajátságú csoport. A megélhetési jellemzők hasonlóan az 1. klaszterhez inkább kedvezőnek mondható, és kicsit gyengébb, de még koncepciózusnak mondható településirányítással találkozhatunk. A fejlesztésmenedzsment eredményessége ugyanakkor sokkal gyengébb és részben talán ennek betudhatóan az infrastrukturális adottságok tekintetében is súlyos az elmaradottság. Érdekes, hogy a társadalmi aktivitás itt a legnagyobb míg a vállalkozókedv a legszerényebb az összes klaszter között. Összességében a „veszélyeztetett” jelzőt találtam a legkifejezőbbnek a klaszterre (pl.: Nyírábrány, Hövej, Kövegy).

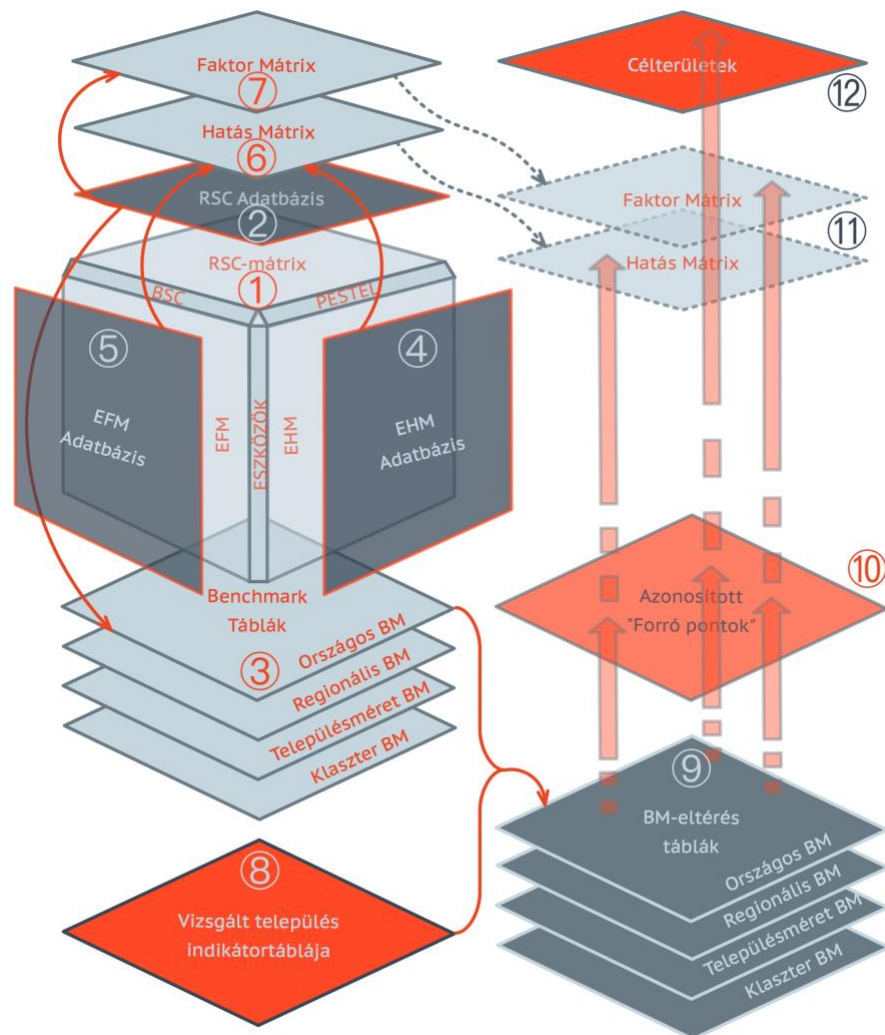
A 3. klaszterbe tartozik a vizsgált települések többsége (101 db, 76%). Némi fejlődés, és az össztelepülési átlag alatti megélhetési lehetőségek jellemzik a csoportot. Fejletlen infrastruktúra, jelentéktelen vállalkozói kedv és átlagos társadalmi aktivitás olvasható ki a számokból. A településirányítás ebben a csoportban mutatkozik a leggyengébbnek. Összességében a stagnálás, vagy a lassú hanyatlás képe mutatkozik ezeken a településeken. A fejlesztési irányokat jellemzően nem konszenzuson alapuló jövőkép, stratégia határozza meg, hanem a felkínálkozó lehetőségek. A klaszternek ezért az oportunisták nevet adtam.

A 4. klaszter a tisztas j6l6tnek 6rvend66 telep6l6sek nem t6l n6pes (N=10, 8%) csoportja. A kimagasl6 6lhet6s6get, er6s 6s b66v6l6 v6llalkoz6i r6teg 6s a klaszterek k6z6l legjobb infrastruktur6lis adotts6gok alapozz6k meg. A relat6v j6l6t b6trabb t6rsadalmi 6letre ad lehet6s6get, ugyanakkor ebben a k6zegben a telep6l6smenedzsment 6s fejleszt6si munk6k kiss6 h6tr6bb szorulnak. 6rdekes, hogy ink6bb kisebb telep6l6seket tal6lunk a klaszterben, ami a kevés, de sikeres v6llalkoz6si karaktert, 6s a nem t6l sok, de a telep6l6sm6rethez k6pest jelent6s munkahelysz6mot magy6r6zza, ahogy a bevonhat6 forr6sok szer6ny ar6ny6t is, hisz a jelenlegi vid6kfejleszt6si politika nem kedvez az apr6bb telep6l6seknek. A klaszter a „szerencs6sek” elnevez6st kapta. (Jellemz6 k6pvisel6k.: K6kk6t, Kapoly, K6ra (sic.), Veszkeny)

A k6s6bbiekben 6rdemes lesz az azonos6tott klaszterek benchmark t6bl6it is kisz6molni, mert 6gy 6jabb 6sszehasonl6t6si lehet6s6ghez jutunk, ami 6ltal 6rnyaltabb k6pet kaphatunk a fejleszt6si c6lok meghat6roz6s6hoz.

### 3.3. Az RSC rendszer alkalmazása

A rendszer részeinek áttekintése után a következőkben az alkalmazás lehetőségeit ismertetem.



**14. ábra: Az RSC rendszer elemeinek alkalmazása**  
**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A szemléletesség érdekében az általános leírás mellett egy konkrét, a közelmúltban végzett kutatás (Makó gazdaságfejlesztési programja) eredményein keresztül mutatom be a módszertan lehetőségeit. A munkát szakmai irányítással a Responsum Kft. végezte. A Társasággal kötött megállapodás alapján a kutatás eredményeit sajátomként kezelhetem.

A folyamat első szakaszát, a fejlesztési célterületek kiválasztását a rendszerelemekről korábbiakban már bemutatott 8. ábra kibővített változata (14. ábra) segít áttekinteni.

### 3.3.1. Helyi adatfelvétel és a beavatkozás területeinek kijelölése

#### Adatfelvétel

A természetesen elmaradhatatlan átfogó irodalmi és helyszíni tájékozódást követően, a szorosan vett módszertan szerinti munka első szakasza az adatfelvétel. Ez a már ismertetett adatlap (9.1 melléklet: RSC adatfelvevő tábla) kitöltésével történt. Az szükséges adatok jelentős része az önkormányzattól függetlenül megszerezhető volt, a hiányzókat viszont helyi adatszolgáltatás útján kellett beszerezni.

Makó esetében 10 adatot kellett kérni, míg a további mintegy 60 adathoz más forrásból sikerült hozzájutni. Az adatbekérőben ellenőrzés céljából ezeket is elküldtük a helyi kapcsolatartónak. (9.4 melléklet: Makói adatbekérő levél)

A kapott adatokból volt kiszámítható a település egyes indikátorai, melyeket az RSC adatbázisban új rekordként rögzítettünk majd az áttekinthetőség érdekében megalkottuk belőle a helyi indikátortáblát (14. ábra, 8).

A makói projekt esetében a benchmarking előkészítéseként az adatgyűjtést ki kellett egészíteni a hasonló méretkategóriába tartozó hat dél-alföldi város és a Makói járás településeinek még hiányzó mutatószámaival. Szükséges volt a felvett adatok tisztítása, amelynek révén az összehasonlításból kikerültek azok az indikátor-értékek, melyek valamiért nem értelmezhetők vagy magát az összehasonlítást vinnék tévútra. Ilyen tipikus hiba, ha nem található érvényes adat (vagy nem történt adatszolgáltatás), illetve ide soroltuk azokat az eseteket, mikor valamely település értéke kimagaslóan eltért a többi település értékétől és az átlagot olyan irányba vitte, hogy az már megtévesztő lett volna az elemzés szempontjából. Míg az adathiány több település esetében is előfordult (elsősorban a helyi adatszolgáltatás tekintetében), a kiugró értékektől való megtisztítást csak néhány kivételes esetben kellett alkalmazni. Például az adóerő bevezetésének évében több településen bőven 100% feletti érték volt a jellemző, ami lehetlenné tette az összehasonlítást a későbbi évek „normál” értékeivel, illetve az egyik dél-alföldi város kapcsán a fejlesztési források lehívása annyira kiugróan sikeres volt, hogy a régiós benchmark tekintetében nem került beszámításra, mert olyan képet sugallt volna az egész régió tekintetében, mely csak az adott településre jellemző.

## Benchmarking

Az indikátorok, bár önmagukban is hasznosak, a benchmark táblákkal (9.2, 9.3 melléklet) összevetve értelmezhetőek a legegyszerűbben (14. ábra, 3).

A folyamatosan bővülő adatbázisra épülő benchmark táblák és a helyi indikátor-mátrix összehasonlítása alapján megállapítható a település gazdaságának az elvárható állapothoz képest mérhető erősségei és a reálisan fejleszthető területei. Ennek egyszerű eszköze a helyi és benchmark táblák értékeinek különbségéből képzett táblázatok, melyek hőtésképes színezéssel még informatívabbakká tehetőek (14. ábra, 9). Láthatóvá válnak az országos, a regionális és a településméret szerint képzett átlaggal egyező területek, a kiugróan jobb értékek, mint a helyi gazdaság lehetséges kitörési pontjai, és a benchmark adattábla értékeitől elmaradó fejleszthető tényezők.

### 22. táblázat: Normalizált országos benchmark-eltérés hőtéskép

Országos	Életminőség	Szervezeti hatékonyság	Gazdaság-pénzügy	Innováció
Politikai	1,53	-0,32	0,30	-0,87
Gazdasági	1,39	-0,89	1,18	-0,60
Társadalmi	-0,59	-1,12	0,40	0,15
Infrastrukturális	1,19	0,58	0,06	-0,13
Környezeti	-0,17	0,03	-0,09	-0,26
Jogi	0,57	1,01	0,19	-0,20

**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A minta-projektnél az indikátorok tisztítása és feldolgozása után Dél-Alföldi régiós, Dél-Alföldi városi, valamint országos átlagokat képeztem. Az indikátor-átlagok összehasonlítása azért volt lehetséges, mivel az adatok gyűjtésétől kezdődően az indikátor képzésen és tisztításán át az átlagok létrehozásáig azonos szempontok alapján, egységes formátumban végeztem a munkát. Az összehasonlítás Makó Város 2016/17-es értékeivel történt.

A benchmarkok összehasonlításának megkönnyítése érdekében készítettem az eltérés-mátrixokat (14. ábra, 9) melyek normalizálásával, majd skálázásával alakultak ki az eltéréseket szemléltető hőtésképek. Három szempont szerint vizsgáltam a település indikátorainak értékeit. Összehasonlítást végeztem az országos átlaggal (22. táblázat), a regionális átlaggal (23. táblázat) és a dél alföldi városok átlagával (24. táblázat). Utóbbit Makó esetében kifejezőbbnek találtam a módszertan részeként eredetileg ajánlott településméret szerinti összehasonlításnál. Tulajdonképpen szűkítettem az vizsgálatban szereplő települések körét. Egyrészt kikerültek a mintából más régiók hasonló méretű települései, ugyanakkor kiegészítő kutatást is kellett végezni, mivel az eredeti adatbázisból több település adata hiányzott, melyeket be kellett szerezni.

A táblákban a dimenziók tájolása az eddigiekhez képest megváltozott: ábrázolástechnikai okokból a BSC szempontok kerültek az oszlopokba, míg a sorokba a PESTEL kategóriái.

A hőtésképeken vörös színnel kerültek kiemelésre a kiugróan magas, kék színnel a kiugróan alacsony értékek.

Látható, hogy országos összehasonlításban (22. táblázat) az EÉP, EÉG, EÉI, EHI, EHJ és EGG indikátorok mutatnak átlag feletti eredményeket, míg gyengébb értékeket mérhetünk az az EÉT, EHP, EHG, EHT, EIP, EIG, EIK indikátorok esetében. Az előbbieket vélelmünk szerint a gazdaság erős pontjaira, utóbbiak a gyengébb területekre irányítják a figyelmünket.

### 23. táblázat: Normalizált régiós benchmark-eltérés hőtésképek

Régiós összevetés	Életminőség	Szervezeti hatékonyság	Gazdaság-pénzügy	Innováció
Politikai	1,57	-1,16	2,74	0,58
Gazdasági	-0,03	1,04	0,58	0,70
Társadalmi	0,80	-2,31	0,63	2,73
Infrastrukturális	-0,35	3,61	3,57	-0,42
Környezeti	0,79	1,76	0,70	2,84
Jogi	-0,39	0,48	-0,78	0,00

Forrás: Saját szerkesztés (2018)



Az országos összehasonlítást érdemes óvatosan kezelni, mivel az összehasonlítás bázisául szolgáló települések között pár száz főnyi lakosságú falu és kimagaslóan jó helyzetben lévő nyugat-magyarországi város is található. A vizsgálatot ezért is indokolt a régiós települések és a régiós városok összehasonlításban is elvégezni. Az eltérések, de a hasonlóságok is szembe ötlők mindkét regionális benchmark esetében.

#### 24. táblázat: Normalizált benchmark-eltérés a dél-alföldi városok viszonylatában

Dél-Alföldi régiós városok	Életminőség	Szervezeti hatékonyság	Gazdaság-pénzügy	Innováció
Politikai	-0,14	-0,51	-0,77	-0,05
Gazdasági	0,26	-0,32	0,88	-1,82
Társadalmi	0,16	-0,24	-0,18	-0,80
Infrastrukturális	0,89	-0,34	-1,59	-1,13
Környezeti	-1,06	1,79	-0,45	-1,09
Jogi	-0,18	0,88	1,14	-1,13

**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

A Dél-Alföldi Régióba tartozó települések viszonylatában (23. táblázat) feltűnő, hogy az életminőségi mutatók kevésbé erősek, inkább egyfajta belesimulás figyelhető meg: jellemzően átlag körüli értékeket mérhetünk. Némi relatív pozíció erősödést láthatunk a BSC nézőpontok közül a Szervezeti hatékonyság, a Gazdaság-Pénzügy és az Innováció területén.

Némileg meglepő, hogy a régiós városok összehasonlításában az életminőségi mutatók erősödését láthatjuk a többi relatív gyengülésével.

Megállapíthatjuk, hogy a benchmark táblák számos elgondolkodtató adatot tartalmaznak, ezek részben egymást megerősítik, de esetenként árnyalhatják is a képet. A gazdaságfejlesztés akcióterületeinek kiválasztásához mindenképpen a rendelkezésünkre álló eredmények rendszeres átgondolása, szűrése szükséges.

### 3.3.2. A fejlesztendő gazdasági területek azonosítása

A módszertan szerint a munka következő szakasza az akcióterületek kiválasztása. A benchmark táblák összevetésével a települési gazdaság erősségeinek és gyengeségeinek azonosításával kezdődik munkaszakasz (14. ábra, 10). Az azonosított „forró pontokat” a Hatás-mátrix és a Faktor mátrix segítségével szűröm (14. ábra, 11).

A Hatás-mátrix (17. táblázat) a terület önkormányzati eszközökkel történő közvetlen befolyásolhatóságáról ad információt. A kevésbé befolyásolható területek fejlesztése bármennyire is kívánatos célnak tűnik, a mai körülmények között valószínűsíthetően az eredmény nem lesz arányos a ráfordított erőforrásokkal. Ezek alapján tehát, ha van nagyobb sikerrel kecsegtető terület, inkább arra javasolt nagyobb hangsúlyt fektetni.

Azonban a kevésbé fejleszthető területeken sem vagyunk minden esetben eszköztelenek. Az azonosított faktorok megmutatják (20. táblázat), hogy mely RSC indikátorok változásai mutatnak összefüggést egymással. Így, szerencsés esetben, egy kiválasztott, bár közvetlenül kevésbé befolyásolható terület mégiscsak fejleszthető lehet közvetett hatású beavatkozásokkal. Ilyen lehet például a jellemzően kevésbé befolyásolható jogi környezettel kapcsolatosan (EÉJ, EHJ indikátorok) az EHG relációnak megfelelő intézkedések bevezetése. Vélhető, hogy ebben az esetben inkább a környezeti tényezőhöz való alkalmazkodás lehet a reális cél, mintsem a változtatás, ugyanakkor várhatóan a reláció által mutatott negatív hatás is mérséklődik a beavatkozás eredményeképpen. Amint a példa is mutatja az azonosított faktorok lehetővé teszik, hogy az elsődleges szűrőn (Hatás mátrix) fennakadt néhány potenciális célterület bekerülhessen a végleges célterületek körébe (14. ábra, 12).

#### 25. táblázat: A makói benchmark eredmények kivonatos összehasonlítása

Benchmark	Inkább erős területek	Inkább fejlesztendő területek
Országos	EÉP, EÉG, EÉI, EHI, EHJ, EGG	EÉT, <b>EHP</b> , EHG, <b>EHT</b> , EIP, <b>EIG</b> , EIK
Régiós	<b>EÉP</b> , <b>EHI</b> , EGP, EGI, EIT, EIK	EÉG, EÉI, EÉJ, <b>EHP</b> , <b>EHT</b> , EGJ, EII
Régiós városok	EÉG, EÉI, EHK, EHJ, EGG, EGJ	EÉK, EGI, <b>EIG</b>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A makói projekt ezen munkaszakaszában a „forró pontok” azonosítása érdekében a benchmark táblákból a markánsan jó és gyenge eredményeket vettem össze (25. táblázat). A táblázatban félkövérrel emeltem ki az egymást erősítő (az oszlop más sorában is szereplő), dőlt betűvel a gyengítő (a másik oszlopban is szereplő) szempontokat. Mint látható, akadt olyan indikátor is (EÉI), amely mindkét kiemelést megkapta.

Érdemes külön-külön is megvizsgálni a szűkített listában szereplő indikátorokat először a konkrét tartalmuk figyelembevétele nélkül, pusztán technikai szemlélettel.

Az országos benchmarking során azonosított erősségeket megerősítették a régiós benchmarkok. Megjegyzendő, hogy bár az országos összehasonlítás tűnt a legkevésbé orientálónak mégis az összes többszörösen megerősített (vastagított) erősség a vizsgálatnak már ebben a szakaszában felmerült.

Az országos összehasonlításban erősségként azonosított EÉG, EÉI területek a régiós átlaghoz képest elmaradást mutatnak annak ellenére, hogy a régiós városokkal összehasonlítva az indikátorok erősebb értéket mutatnak. Mindkét indikátor esetében megállapíthatjuk, hogy nem túlzó célkitűzés a régiós átlag elérése, amihez biztatást ad, hogy a Hatás-mátrix szerint mindkét indikátor befolyásolhatósága viszonylag magas.

A többi vastagon szedett terület egyértelműen a helyi gazdaság jól működő területeit jelzik, így elsősorban a fejlesztések motorjaként érdemes rájuk tekinteni, nem lemondva a további fejlesztés lehetőségéről, amire az is bátorít, hogy nem minden összehasonlításban kimagasló az értékük. Mivel legalább két összehasonlításban erős területként azonosítottuk őket, könnyű sikerrel kecsegtet a még kevésbé erős összehasonlítás szerinti megfelelő benchmark-értékig történő további fejlesztésük.

Az egy-egy helyen megjelent EGP és EHP indikátorok státusza hasonló, bár a fejlesztés bázisa alacsonyabb, ami viszont megfontolhatóvá teszi a lépcsőzetes fejlesztés lehetőségét is.

Némileg más a helyzet az EGI és EGJ indikátorok esetében. Az EGI indikátor azonosítottuk régiós összehasonlításban erősebb, míg a régiós városok viszonylatában gyengébb értéket mutatott, míg az EGJ mutató éppen alternáltan viselkedett. Ez a vegyes kép meglátásom szerint olyan területekre utal, amelyek viszonylag csekély erőfeszítéssel látványosan fejleszthető. Hasonlóan

ellentmondásos az EIK indikátor, mely országos összehasonlításban fejlesztendő területet jelöl, míg regionális összehasonlításban viszonylag fejlettet.

Kevésbé éles képet mutat a fejlesztendő területeket leíró indikátorok listája. Három olyan mutatószámot találtam, mely többféle összehasonlításban is gyengébben működő területre utal (EHP, EHT, EIG, a táblázatban vastagítva).

További hat terület egy-egy összehasonlításban maradt el a benchmarktól. Ezek az indikátorok a másik két összehasonlításban átlag körüli teljesítményt mutattak.

Két mutatószám egy, három pedig kettő összehasonlításban a vonatkozó benchmark fölötti értéket mutatott.

Az elemzésnek ebben a szakaszában ugyan még korai a beavatkozási területek prioritizálása, de belátható, hogy a legnagyobb sikerre az utóbbi esetekben számíthatunk, míg a legnagyobb kihívással pedig feltehetően az első típusba tartozó két indikátor esetében állunk szemben.

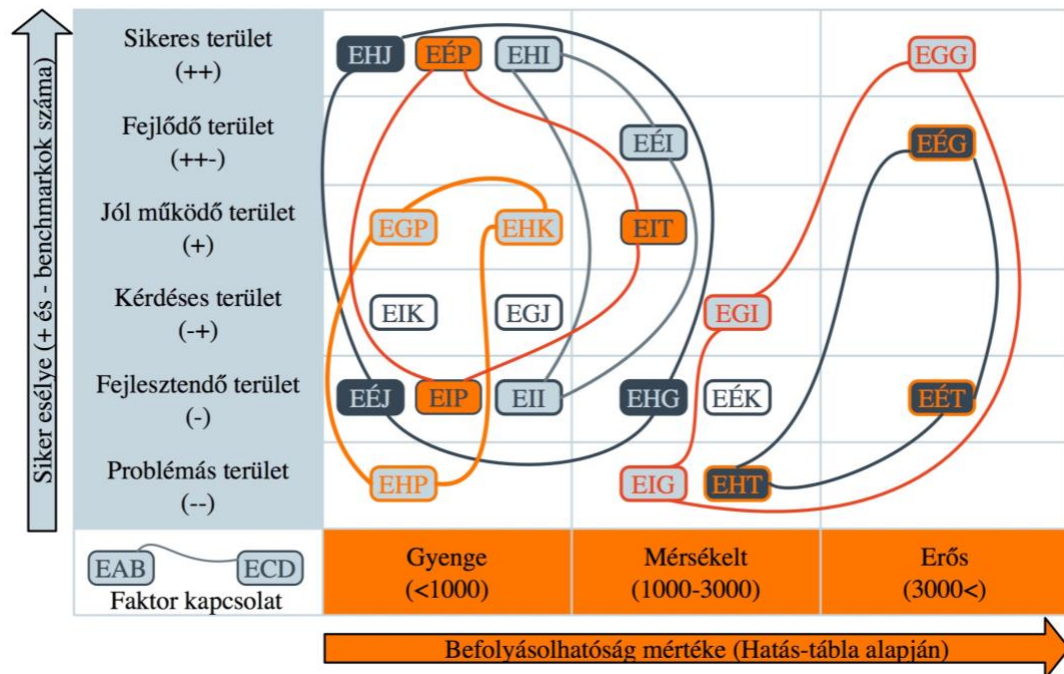
### **3.3.3. Az eredmények szűrése, a fejlesztendő területek kiválasztása**

A benchmarking során összegyűjtött, alacsonyabb értékeket mutató indikátorok a helyi gazdaság valamilyen egyensúlytalanságra, gyengeségére utalnak, így mindenképpen felzárkóztatandó területeket jelölnek. Ezek a területek az önkormányzatok eszközeivel azonban eltérő módon befolyásolhatók (ld. 3.2.5 fejezetben).

Annak érdekében, hogy az erőforrásokat felemésztő, de a számottevő eredményt nem valószínűsítő területeket kiszűrjem, többlépcsős szelekciót alkalmaztam (14. ábra, 11). Az azonosított indikátorok listáját összevettem a Hatás-táblával (17. táblázat), és megvizsgáltam, hogy a potenciálisan kieső egyes mutatószámok faktorképző indikátorok-e (20. táblázat). Amennyiben azok voltak, akkor arra kerestem választ, hogy az őket tartalmazó faktornak van-e könnyebben fejleszthető komponense, melyen keresztül, indirekt módon mégis befolyásolhatjuk a vizsgált gazdasági területet. Ugyanebben a munkaszakaszban vizsgáltam, hogy a kiválasztott, faktorképző indikátorok jeleznek-e valamilyen szinergikus potenciált.

A gazdaságfejlesztés területeinek az akciótervezéshez szükséges rangsorolását tehát három tényező összevetésével végeztem. Az első a benchmarking alapján valószínűsíthető sikeresség, a második a Hatás-tábla szerinti befolyásolhatóság, a harmadik pedig a faktorális viszonyok voltak.

A makói projektben a fenti szempontokat egy áttekintő ábrán jelenítettem meg (15. ábra). Az áttekintő ábrán a valamilyen szempont alapján felzárkóztatandó területeket jelző indikátorok alsó három sorba kerültek attól függően, hogy a benchmarking során hány szempontrendszerben mutattak az átlag alatti és átlag feletti eredményt.



**15. ábra: A gazdaságfejlesztési akcióterületek prioritizálási szempontjainak áttekintése**  
**Forrás: Saját szerkesztés (2018)**

Három kategóriát alakítottam ki. Amelyik indikátor két benchmark szerint is elmaradt az átlagtól került a „problémás” kategóriába, amelyik csak egy összehasonlításban mutatott szerényebb teljesítményt, az a „fejlesztendő” jelzőt kapta, míg amelyik egy-egy összehasonlításban mutatott erősebb, illetve gyengébb értéket, azt „kérdéses” területként jelöltem meg. A felső három sorban hasonló elv alapján, az inkább erősnek mutakozó területeket tettem. Az inkább átlagos értéket mutató, de egy összevetésben kiemelkedő mutatószámok a „jól működő”, a két pozitív jelzést adó, de egy összehasonlításban átlagtól elmaradó mutatók a „fejlődő” területekre utalnak. A két összehasonlításban is egyértelműen erős indikátorok a „sikerés” területeket jelzik. A felsorlás sorrendje, véleményem szerint, a gazdaságfejlesztési akciók sikerének növekvő esélyét is mutatják.

Az egyes sorokon belül három kategória valamelyikébe kerülhettek a mutatószámok a Hatás-mátrix (17. táblázat) alapján meghatározott befolyásolhatósági kategóriák szerint. „Gyenge”

befolyásolhatóságúnak tekintetem a Hatás-táblában 1000-nél kisebb értéket kapó indikátorokat, „mérsékelt” megjelölést az 1000-3000 közötti, míg „erős” a 3000 fölötti értéket felvevő mutatószámok kaptak.

Az azonos faktorba tartozó indikátorokat összekapcsoltam és a könnyebb megkülönböztetés érdekében eltérő formátummal jelöltem.

Az első lépcsőben a felzárkóztatandó területek (15. ábra, alsó három kategória) közül a gyenge befolyásolhatóságúakat vizsgáltam meg (u.ott, első oszlop). Ezekbe a kategóriába a EÉJ, EHP, EGJ, EIP, EII, EIK mutatószámok tartoztak.

Az EÉJ indikátor egy faktorban található a befolyásolhatóbb területet jelző EHG és a sikeres területet mutató EHJ indikátorral. A reláció így visszakerült a potenciálisan, bár inkább csak közvetett eszközökkel fejleszthető területek közé. A faktorhoz tartozó EHG reláció (a helyi realgazdaság fejlődésének üteme) a fejlesztendő és fejleszthető területek közé tartozik, ez tehát, ennek a faktornak a motorja lehet, az amúgy erős EHJ indikátorral szemben, amely sikeres területet jelöl viszont szintén gyengén befolyásolható. A lehetséges fejlesztési fókuszok közül azért érzékelhetően nem ez lesz a legerősebb terület. Az EÉJ indikátor a jogbiztonságra utal a helyi jogszabályi környezet változásán keresztül. Az alacsony érték a konkrét esetet vizsgálva inkább az állandóság, mintsem a szabályozatlanság jele, így nem is szükséges a területtel részletesebben foglalkozni.

Az EHP indikátor esetében a vele egy faktorba tartozó indikátorok (EHK, EGP) is nehezen fejleszthető, bár jól működő területeket jelölnek. Ezt a mutatószámot bár teljesen nem zártam ki, csak nagyon alacsony prioritással vittem tovább a terület befolyásolhatóságának csekély volta miatt. A reláció listán tartása mellett szólt, hogy a vele egy faktorba tartozó indikátorok a települési gazdaság erős területeit jelölik, így esélyt láttam arra, hogy rajtuk keresztül mégis sikerülhet eredményt elérni a területen. Az indikátor a szervezet beruházás-tervezési pontosságán keresztül utal a település fejlesztéspolitikai érdekérvényesítő képességére. A lobbierő hiányát nehéz orvosolni, ugyanakkor a bevont fejlesztési összegek (EGP) és a környezetvédelmi beruházások elfogadható mértéke, mégis ad némi reményt az előre lépésre.

Az EGJ, EIK indikátorok egyike sem faktorképző tényező, így, mivel gyengén fejleszthetők, a modell alapján kizártam a további vizsgálatból.

A helyi politikai aktivitás (EIP) fejlesztése ezzel szemben - hasonlóan az EHP indikátorhoz - lehetségesnek tűnt. A vele egy faktorba tartozó a civil társadalom működését jellemző (EIT) indikátor értéke az országos átlag környékén mozog, a szektor további támogatása közvetetten hozzájárulhat az EIP terület fejlődéséhez is. Természetesen kérdés, hogy ez valódi célja lehet-e az aktuális politikai vezetésnek, de feltételezve a plurális, demokratikus gondolkodást, mindenképpen felvetendő a fejlesztés lehetősége. Ezt a hatást erősítheti az ugyanahhoz a faktorhoz tartozó, sikeres területet jelző EÉP mutatószám is, ami helyi vezetés és az országos politikum kapcsolatát mutatja, mely például a helyi civil társadalom országos forrásokhoz való jutásának az elősegítésében nyilvánulhat meg.

Az innovációt támogató infrastrukturális feltételeket jellemző EII indikátor a lakossági szolgáltatásokat jellemző EÉI indikátorral került egy faktorba, amely a könnyebben fejleszthető területek egyikét jelzi, így ezt a mutatószámot visszatettem a felzárkóztatandó célterületek jelzőszámai közé.

Összegezve az első szűrés eredményeképpen az EGJ és az EIK relációt elvettem a célterületek közül.

Az EHP reláció alapesetben ugyancsak kizárandó lenne, azonban relatíve jól működő, vele egy faktorba tartozó területek miatt, bár akció tervezését nem tartottam indokoltnak, a látótérből mégsem került ki teljesen.

A megmaradt, gyengén befolyásolható relációk (EÉJ, EIP, EII) mindegyike más-más faktorba tartozik. Közös sajátosságuk azonban, hogy a velük egy faktorba tartozó mutatószámok közül van kifejezetten sikeres területet jelölő (bár nehezen fejleszthető) és bár mérsékelten, de fejleszthető is. Utóbbiak megnyitják a közvetett fejlesztés lehetőségét, így egyfajta „faktor-motorként” tekinthetünk rájuk. Az indirekt felzárkóztatás érdekében be kellett vonni a település fejlődő területei közül az EÉI, az átlagos fejlettségű területek közül az EIT, fejlesztendő területek közül pedig az EHG indikátort. A jelzett, közvetetten fejleszthető területek így megmaradhattak potenciális célterületnek, ugyanakkor a felzárkózásukat, kevésbé az őket célzó akcióktól, inkább más relációk fejlesztésének közvetett hatásától várjuk.

A célterületek és prioritások meghatározása következő szakaszában a mérsékelt és erős befolyásolhatóságú területeket jelző indikátorokat vizsgáltam.

Az előbbieket első csoportjáról korábban már volt szó, ezek a kevésbé fejleszthető relációkkal egy faktorba tartozó mutatószámok, melyek, ebben az összefüggésben az indirekt fejlesztések egyfajta „faktor-motorjaként” kerültek szóba (EHG, EIT, EÉI). Ha ettől a hatástól eltekintünk, akkor azt látjuk, hogy a legkönnyebb sikert a területét, a közszolgáltatások elérhetőségén keresztül jellemző EÉI indikátor ígéri, mely két összehasonlításban máris kimagasló értéket mutat, így a gyengébb összehasonlítás referenciaértékéhez való felzárkózás, nem tűnik túl ambiciózus célkitűzésnek. Az EIT (civil élet) kiegyensúlyozott teljesítményt mutat, illetve egy összehasonlításban jobb eredményt is mint a benchmark, így, ha pl. vezetői döntés alapján a közvetett fejlesztési hatás kevésbé fontossá válna, erre a területre a gazdaságfejlesztési akciók tervezésénél túl nagy figyelmet nem fordítanék. A helyi reálgazdaság országoshoz képest mutatott fejlődésére utaló EHG indikátor a benchmarkoktól egy viszonylatban marad el, így erre a szintre a felzárkóztatás reális célkitűzés lehet.

A további fejlesztési területünk két faktor indikátorait tartalmazza. Az elsőbe kizárólag gazdasági területeket érintő relációk (EIG, EGI, EGG) tartoznak, a másodikba pedig életminőséget illetve társadalmi területeket jellemző mutatószámok (EHT, EÉT, EÉG) kerültek.

Tekintsük át először az első csoportot! Az EGI indikátor (a vállalkozói kedv mérőszáma) egy benchmarkhoz képest mutat gyengébb teljesítményt, a felzárkózás tehát reális, elérhető cél lehet. Az EGG (vállalkozások jövedelmezősége) könnyen fejleszthető, és már sikeres terület. Feltehetően a helyi gazdaság húzó erejét is itt kell keresnünk. További fejlesztésére az önkormányzatnak erős eszközrendszer áll a rendelkezésére, itt tehát javasolható a versenyelőny kiaknázása. Könnyű sikert ígér ez a terület. Az EIG (vállalkozások száma 1000 lakosra vetítve) egy faktorba tartozik az előbbiekkal, ráadásul közvetlenül is fejleszthető, így a célzott akciók és a faktoron belüli szinergia együttesen esélyt ad arra, hogy kimozdítsuk ezt a területet (EGI) a problémás státuszából.

A második csoport két olyan indikátort is tartalmaz, melyek befolyásolására jó eszközök állnak rendelkezésre (EÉT – munkanélküliségi ráta, EÉG – helyi jövedelmi viszonyok), és csak egy összehasonlításban maradtak az átlag alatt. Ezek jó eséllyel fejleszthető területek, mindenképpen kiemelt figyelmet érdemelnek a gazdaságfejlesztési programban. Az EHT indikátor (tartós munkanélküliség) pedig olyan problémás jelez, ami önkormányzati eszközökkel fejleszthető is,



rádásul esetében a faktorba tartozó két társindikátor területén végzett fejlesztések közvetett hatása is segítheti a felzárkózást.

A leírt két faktor összefüggései hatékony, komplex javaslatok kidolgozására adnak lehetőséget.

A települési környezet minőségét jellemző EÉK reláció nem faktoralkotó indikátor, fejlesztése célzott akciókkal történhet. Az eszközök rendelkezésre állnak és az elmaradás mértéke alapján reális cél lehet a felzárkózás.

### **3.3.4. Az akciótervezés és eszközei**

Az azonosított, szűrt és rendszerezett potenciális fejlesztési terület lista lehetővé teszi a település adekvát gazdaságfejlesztési programjának megalkotását. A gyakorlatban ennek a munkaszakasznak a bevezető – és legtöbbször egyben az elemzés lezáró – lépése a település vezetésével folytatott egyeztetés, melynek formája lehet interjú, workshop, vagy akár fókuszcsoportos megbeszélés is. Tartalmi oldalról viszont mindenképpen érdemben kell feldolgozni a kapott eredményeket. Lényeges, hogy a felelős döntéshozók értsék és azonosulni tudjanak az eredményekkel, és az eredményekhez vezető úttal is. Ez lehet az alapja a felelős döntésnek, mellyel tovább szűkíthető, de akár ki is terjeszthető a célterületek köre és magabiztosságot ad az akciótervezést követően a kidolgozott stratégia megvalósításához. A döntéshozókkal közösen véglegesített fejlesztési célokat a helyi lehetőségekhez és adottságokhoz igazodó változatos, innovatív akciókkal érhetjük el. A RSC-rendszer az akciótervezéshez három, korábban ismertetett segédeszközt biztosít. Az egyik a megfelelő eszközválasztásban támogató Eszköz-Hatás Mátrix (EHM, 3.2.5 fejezet), a másik az eszközök hatékony alkalmazásához bevonandó erőforrások tekintetében orientáló Erőforrás-Mátrix (EFM, 3.2.4 fejezet) a harmadik pedig az előbbiek megalkotásához használt, gondolatébresztőként használható joggyakorlatok tára.

Az alkalmazás technikailag egyszerű. Minden egyes indikátor az indikátortáblán az egy BSC-alapú nézőpont és egy PESTEL szempont metszetében található, amelyet a mutatószám nevében is jelzünk. Az optimális eszköz kiválasztása során az adott PESTEL tényezőre jól ható eszközöket keresem meg az EHM-ban, míg az EFM-ban a BSC-szempontra megfelelő, hatékonyan bevonható erőforrásokat veszem számba. Optimális esetben találhatunk olyan eszköz-erőforrás párost vagy párosokat, melyek az indikátor által jelzett gazdasági területre egyaránt jelentős befolyással bírnak. Szükség esetén a joggyakorlatok tárából lehet keresni hasonló karakterű intézkedést, mely ötletet adhat a helyi akciók megtervezéséhez. Szükséges leszögezni, hogy ez a

munkafázis kifejezetten kreatív megközelítést követel, így indokolt esetben érdemes lehet eltérni a felkínált megközelítéstől, azonban a felkínált eszközök alkalmazása általában jelentősen javítja a gazdaságfejlesztési akciók hatékonyságát.

Egy példával élve, Makón az egyik választott relációt az EÉT (munkanélküliségi ráta) indikátor jelzi. A megfelelő eszközök és erőforrások kiválasztásához nézzük meg a viszonyrendszert szemléltető hőtérképeket összekapcsoló ábrát (13. ábra)! Látható, hogy az EÉT indikátor nagyon magas, 5160-as fejleszhetőségi értékkel bír. Valószínűsíthető, hogy többféle eszköz és az erőforrások változatos alkalmazása is lehetséges az akciótervezés során. Az EHM alapján a helyi vezetés számára a politikai és kommunikátor szerepek a legelérhetőbbek, de viszonylag erős hatása lehet a tulajdonosi és a foglalkoztatói vagy általánosabban a piaci eszközöknek. Egyszerűbben, a hatósági és a normaalkotói eszközök alkalmazását nem ajánlom ennél a relációnál. Az EFM az életminőség szempontjánál szerencsés módon, gyakorlatilag mindegyik ajánlott eszköznél viszonylag magas értéket mutat, tehát nem szűkíti jelentősen a mozgásteret. A konkrét akciók, az adott orientáció mellett szabadon tervezhetők. Mint a későbbiekben bemutatom, az életmód marketingtől (kommunikátor szerep) kezdve, a közmunkaprogram újragondolásán túl (politikai és piaci szerep) egészen a mezőgazdasági feldolgozóipar kiépülésének közvetlen támogatásáig (tulajdonosi szerep) terjed a spektrum.

A gazdaságfejlesztési program kidolgozásához az intézkedések strukturálása a következő lépés. Ennek számos módja lehetséges, mely a javasolt intézkedések mennyisége és jellege szerint szabadon választható. Tapasztalatom szerint hasznos az intézkedési tervben szerepeltetni egyszerű, olcsó, gyors eredményt hozó intézkedéseket, amelyek hozzájárulhatnak a komplexebb, költségesebb intézkedések megtételéhez szükséges vezetői elkötelezettség kialakításához (quick win stratégia).

Mintaprojektben, az első lépésben a kiválasztott indikátorokra ható eszközöket vettem számba faktoronként és fejlesztési javaslatokat fogalmaztam meg az egyes területeken. Második lépcsőben áttekintve az összes javasolt akciót, tematikus csoportokat alkottam belőlük.

### **A megélhetési lehetőségek faktor indikátorai**

A vizsgált faktorba az EHT, EÉT és EÉG indikátorok tartoztak.

Az **EHT** (Tartós munkanélküliek aránya a munkanélküliek körében) indikátor értéke jelentősen emelkedett a két évvel korábbi adatokhoz képest, mely arra utal, hogy intenzíven csökken a tartalék a munkanélküliségek körében a képezhető aránya.

*Az EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint):* Kommunikátor, politikai, tulajdonosi, piaci/foglalkoztatói

*Az EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint):* Politikai, kommunikátor, tulajdonosi és csekély mértékben a piaci/foglalkoztatói

A javasolt intézkedések ennek megfelelően az alábbiak.

Kommunikátori szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Az érintett csoport felé az egészséges életvitel elemeinek kommunikációja, folyamatos mentori tevékenységgel.
- A településért vagy a településen tevékenykedők, dolgozók eredményeinek a fiatalok elé célként való kitűzése.
- A családok elismerése, megerősítése, támogatása a helyes munkához való hozzáállás megtanításában.

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Társulások létrehozása vagy kapcsolódás hozzájuk azokon a területeken, melyek megoldása túlmutat az önkormányzat hatóterületén.
- Életmód marketing kidolgozása gyerekkortól, hogy a rögzülni látszó munkamentes életvitelen túl tudjanak lépni az ilyen háttérből érkezők.
- Kapcsolatfelvétel a tartós munkanélküliséget sikeresen kezelő önkormányzatokkal, olyan eszközök megismerése érdekében, melyek hatékonyak a probléma kezelésére.
- Megelőzőként a „Makó számít Rád” programok folyamatos fenntartása és a középfokú beiskolázásra való kiterjesztése kollégiumi programokkal.

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Csak a munkaszervezés szempontjából indokolt álláshelyek fenntartása a közmunkaprogramban.

- Az önkormányzat saját cégeiben gyakorlati hely biztosítása a tanulók számára.

Piaci/foglalkoztatói szerepkörben végrehajtható feladatok:

Bár ezen a területen az EFM szerint szűkösek a bevonható erőforrások, mégis felmerült néhány bevezethető intézkedés.

- Közmunkaprogram csak olyanok számára adjon munkalehetőséget, akik szociálisan erre valóban rászorulnak.
- A folyamatos foglalkoztatás mellett javasolt bevezetni olyan, kötelező képzéseken való részvételt, melyeken akár szakmai, akár életmódbeli ismeretei bővülnek a közmunkában bent ragadt szereplőknek.
- Javaslat kidolgozása a közmunkára vonatkozó jogszabály olyan módosítására, mely nem teszi lehetővé az egész életen át ebben a foglalkoztatási formában való rögzülést.

Az **EÉT** indikátor a munkanélküliségi ráta. Az értéke (4,38%) túl alacsony, ami már akadályozhatja a gazdaság megfelelő működését.

*Az EHM szerint ajánlható szerepek:* Kommunikátor, politikai, tulajdonosi, foglalkoztatói

Az EFM szerint ajánlható szerepek: Ugyanazok

Kommunikátor szerepkörben végrehajtható feladatok:

- „Makón élni jó” üzenet folyamatos közvetítése a helyieknek és a környékbelieknek is, lehet ez akár iskolai művészeti pályázatok, irodalmi estek, kultúrtörténeti műhelyek témája.
- A családok megerősítése, támogatása, szellemi és erkölcsi síkon is, tudatosítva, hogy a gyermek érték. Helyi szolgáltatások igénybevételéhez kedvezmény a gyerekeseknek, olyan rendezvények szervezése, ahol lányok találkoznak gyermeket nevelő édesanyákkal, akik beszámolnak, mennyi öröm rejlik a család és a gyerekek körüli feladatokban. Háztartásvezetési és családi életre nevelés (drámapedagógia eszközeivel) tanfolyamok középiskolásoknak.

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Makó szerepének pontosítása és határozott körülírása a térségben. Sok stratégiai dokumentum foglalkozik a szűkebb és tágabb térség helyzetével, újraszervezésével. Nem versenyhelyzetet kell keresni a többi térségi szereplővel, hanem együttműködést, ami minden szereplőnek nyertes helyzetet teremt.
- Társulások létrehozása vagy kapcsolódás hozzájuk azokon a területeken, melyek megoldása túlmutat az önkormányzat hatóterületén.
- Életmód marketing kidolgozása gyerekkortól, hogy a rögzülni látszó munkamentes életvitelen túl tudjanak lépni az ilyen háttérből érkezők.
- A környező (határon túli) területek munkaerő-piaci helyzetének feltérképezése, a város sokszínűsége lehetővé teszi a gyors integrálódását a betelepülő környező nemzetiségeknek.

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A szolgáltató szektoron kívül, a mezőgazdasági és (feldolgozó)ipari szektorban is olyan vállalkozás létrehozása, mely a szektor fejlődését segíti elő, mintegy katalizátorként működve.

Foglalkoztatói szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Közmunkaprogram csak olyanok számára adjon munkalehetőséget, akik szociálisan erre valóban rászorulnak.
- Javaslat kidolgozása a közmunkára vonatkozó jogszabály olyan módosítására, mely nem teszi lehetővé az egész életen át ebben a foglalkoztatási formában való rögzülést.

Az **EÉG** az egy főre jutó nettó jövedelem. Az indikátor a magas foglalkoztatottsági arány figyelembevételével a közmunka mértékének csökkenésével és a kvalifikált munkakörök számának növekedésével változhat markánsan, melynek előfeltétele a potenciális munkavállalók célirányos képzése. A felsorolt területekre vonatkozó javaslataimat az EHT és az EÉG indikátornál ismertettem.

### **A vállalkozói aktivitás faktor indikátorai**

A vizsgált faktorba az EGG, EGI, EIG indikátorok tartoztak.

Az **EGG** (Egy vállalkozásra jutó bruttó hozzáadott érték) Az érték kifejezetten magas a más településeken mért adatok átlagához képest. Az indikátor értéke jól prosperáló vállalkozásokra utal, de mindenképpen torzító tényező a nagyvállalkozások hozzáadott értéke.

*Az EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint):* Kommunikátor, politikai, tulajdonosi, piaci/foglalkoztatói

*Az EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint):* Kommunikátor, tulajdonosi, politikai, piaci/foglalkoztatói

Kommunikátori szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A gazdasági szerkezet egyensúlyának megőrzésére irányuló településmarketing, a turisztika mellett a mezőgazdasági és feldolgozóipari eredmények is önálló értékeként jelenjenek meg.

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Folyamatos lobbizás a racionálisan elérhető források kiírásáért, melyek célzottan a most fejletlen vagy sorvadó gazdasági részeket mozdítanak előre.
- Szegedi Tudományegyetem kutató-fejlesztő munkájához kapcsolódó vállalkozások megtelepítése a kedvező mezőgazdasági adottságok és még jelenlévő mezőgazdasági termelésben szerzett szaktudás okán.

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Termékvédelmi rendszer kidolgozása a helyi termékekre. A helyi termékek körének és tulajdonságainak pontos meghatározása. A termék nyomon követhetőségének igazolása, mely nélkül nem kaphat „helyi” megjelölést.
- A meglévő inkubátorház szolgáltatásainak felülvizsgálata, tud-e még valamiben a működő vállalkozások segítségére lenni.

Piaci/Foglalkoztatói szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Közmunkások számára meghirdetett, de azok által fel nem töltött képzések megnyitása a foglalkoztatottak felé, vállalkozások felé, hogy más képesítéshez juthassanak az erre nyitott munkavállalók.

Az **EIG** (Az újonnan bejegyzett vállalkozások száma ezer lakosra vetítve) indikátor értéke csökkent a két évvel ezelőtti adatokhoz képest, amikor még stagnált a vállalkozások száma. Az indikátor többféle, háttérben húzódó ok miatt változhatott kedvezőtlen irányban, a két legfontosabb: a munkaerőpiac helyzete és a vállalkozási tőke hiánya.

Az *EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint)*: Kommunikátor, politikai, tulajdonosi, piaci/foglalkoztatói

Az *EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint)*: Kommunikátor, politikai, tulajdonosi

Kommunikátori szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A vállalkozni vágyók a település vezetésével közösen tudják megerősíteni a helyi gazdaságot, a „nem vagy egyedül” közösségi érzés erősítése.
- Folyamatosan fenntartani a figyelmet a rendelkezésre álló, vállalkozásokat támogató pályázati, adminisztratív és szolgáltatási lehetőségek iránt, bátorítani a helyi vállalkozásokat azok igénybevételére.

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Folyamatos lobbis tevékenység a racionálisan elérhető források kiírásáért.
- Szegedi Tudományegyetem kutató-fejlesztő munkájához kapcsolódó vállalkozások megtelepítése a kedvező mezőgazdasági adottságok és még jelenlévő mezőgazdasági termelésben szerzett szaktudás okán.

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Termékvédelmi rendszer kidolgozása a helyi termékekre. A helyi termékek körének és tulajdonságainak pontos meghatározása. A termék nyomon követhetőségének igazolása, mely nélkül nem kaphat „helyi” megjelölést.
- A meglévő inkubátorház szolgáltatásainak felülvizsgálata, tud-e még valamiben az induló vállalkozások segítségére lenni.

Az **EGI** (Ezer lakosra vetített közép vállalkozások száma súlyozva PGI-indexszel): A közép- és nagyvállalkozások számára a város kiemelkedő infrastrukturális/gazdasági környezetet biztosít.

Ennek fejlesztése régóta stratégiai cél, ennek ellenére a meglévő ipari park betelepítése nagyon vontatottan halad.

Az EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Tulajdonosi, politikai, kommunikátor

Az EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Kommunikátor, tulajdonosi, politikai, piaci/foglalkoztatói

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Az önkormányzati tulajdonban lévő ipari telkek betelepülését ösztönző gazdasági-pénzügyi megoldások kidolgozása. (Kedvezményes telek vásárlás, tartós bérlet vásárlási opcióval, kapcsolódó banki termékek kidolgozása partner pénzintézettel.)

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Lobbi tevékenység a kormányzat által közvetített és támogatott vállalkozások betelepítése érdekében.
- Kedvezmények kiharcolása a Makóra települő vállalkozások számára.

Kommunikátor szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A makói beruházási lehetőségek bemutatása több csatornán a potenciálisan betelepülő vállalkozások számára.
- A meglévő inkubátorház szolgáltatásainak kiajánlása

### **Különböző faktorok „motor-indikátorai”**

A vizsgált csoportba az EHG, EIT, EÉI indikátorok tartoztak.

Az **EHG** indikátor primer jelentése a helyi adóerő-képesség változása a GDP-növekedéséhez képest. Általánosabban a gazdasági környezet követelményeihez igazodás hatékonyságát jelzi. Az értéke jelentősen csökkent az elmúlt két évben, melynek oka, hogy az akkortájt betelepült nagyméretű vállalkozások kiugró mértékben növelték a befizetett helyi iparüzési adót, ugyanakkor a kis- és középvállalkozások versenyképessége már nem növekedett elég intenzíven az időszakban. Az adóerőképesség csökkenése rövid távon ugyan szélesebbre tárja az elérhető fejlesztési források kínálatát, mégis orvosolandó egyensúlytalanságokra utal a helyi gazdaságban. Az indikátor a



„Településirányítás” faktor motor-indikátora, a terület fejlesztésének közvetett hatásaként az EÉJ és az egyébként erős EHJ reláció fejlődését várjuk.

*Az EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint):* Kommunikátor, politikai, tulajdonosi, piaci/foglalkoztatói

Az EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Politikai, tulajdonosi, kommunikátor

Kommunikátori szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A sikeres, helyi munkaerőt foglalkoztató, képző vállalkozások elismerése, amelyek révén az önkormányzat által beszedhető helyi iparűzési adó mértéke emelkedik.
- A szolgáltató szektor vállalkozásainak látókörébe helyezni a létező és kifejlesztendő helyi termékkínálatot, melyeket tevékenységeik révén szélesebb piachoz juttathatnak.

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Vállalkozói életpályamodell kidolgozása, elsősorban a mezőgazdasági és feldolgozóipari szektorban.

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Olyan vállalkozás létrehozása, melyben az önkormányzat társasági tagként katalizátori szerepet tölt be elsősorban a mezőgazdasági feldolgozóipar és szolgáltatások területén.
- Vállalkozási minták kidolgozása a rövid ellátó láncok kiépítéséhez, feladatkör, piacterület meghatározásával.
- Társasági részvállalással életre hívni a helyi termék „hub”-ot, mely csökkenti a mezőgazdasági szektor szereplőinek egyedi kockázatvállalását.

Foglalkoztatói szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Közmunkaprogramból célzott képzésekkel a vállalkozások által felvehető munkaerő kibocsátása.
- A szükséges munkaerő térségi szintű felderítése, helybeni letelepítése.
- A határon túli területek munkaerőpiacáról a szükséges munkavállalók vonzása, letelepedési és integrálódási lehetőségekkel.

Az **EIT** indikátor a helyi társadalmi aktivitás motor-indikátora, mely a civil szervezetek számán keresztül utal a lakosság közéleti felelősségvállalására. A civilek aktivitása csak kismértékben marad el az országos átlagtól. A rendkívül gazdag éves eseményekben, és a kultúraszervezésben aktív szerepet vállalnak a civil szervezetek. Faktorában a relatíve erős EÉP és szerényebb teljesítményre utaló EIP indikátor található, melyek a gyengén befolyásolható területek közé tartoznak, így ezek indirekt erősítése is az EIT relációt érintő fejlesztéseken keresztül valósulhat meg.

Az EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Kommunikátor, politikai, tulajdonosi

Az EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Politikai, tulajdonosi, kommunikátor

Kommunikátori szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A helyi civil szféra felmérése, elsősorban a működésüket érintő hatékony támogatási formák megtalálása érdekében.

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Civil fórum létrehozása és működtetése, a civil szervezetek önkéntes szerepvállalása és a település vezetésének fejlesztési elképzeléseinek összehangolása céljából.
- Vállalkozókból álló, vállalkozói érdekeket képviselő helyi szervezetek létrehozása, összeszervezése, facilitátori szerep felvállalása az együttműködés érdekében.

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Az önkormányzati vagyon felhasználásával hely biztosítása a közösségi kezdeményezésekhez.
- Igény szerinti tartalommal támogató környezet kiépítése a civil szervezeteknek.
- Átlátható, akár az érintettek bevonásával működtetett települési pályázati rendszer bevezetése a civil szervezetek számára.

Az **EÉI** indikátor az EHI és EII mutatószámmal együtt alkotja az „infrastruktúra” faktort. A település nagyon magas szinten tartja és szervezi lakossági szolgáltatásait. Ez nemcsak a lakosság, de a vállalkozások, turisták számára is vonzó környezetet teremt. A tömegközlekedéssel 30 percen

belül elérhető lakossági közszolgáltatások száma (EÉI) kiemelkedően magas: a vizsgált 27 közszolgáltatás mindegyike elérhető a városban. Az indikátor által jelzett magas érték egyben a felépített kulturális sokszínűsége is utal. Ez a mozgalmasság nem csupán a város természetesen megmaradt központi szerepköréből ered, hanem a tudatos építkezésből is. Az értelmiség jelen van és az igazi lokálpatrióta. A fejlesztés ebben a tekintetben a szerep-továbbadás megőrzése lehet. A fiatalok vegyék át a jelenleg ezt a szegmenst működtető korcsoporttól a feladatokat.

Az EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Tulajdonosi, politikai, kommunikátor

Az EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Kommunikátor, politikai, tulajdonosi, piaci/foglalkoztatói

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A magas szolgáltatási színvonal fenntartása.
- Az elektronikus közszolgáltatások rendszerének fejlesztése, IT infrastruktúra folyamatos fejlesztése mellett.
- Smart-city program kidolgozása bevezetése

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Településpolitikai kerekasztal-beszélgetések, konferenciák, rendezvények szervezése a politikában nem involválódott értelmiség szakmai tudásának bevonása céljából.
- Erős lobbimunka a fejlesztési források megszerzése érdekében.

Kommunikátori szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A lokálpatriotizmus megbecsülése, erkölcsi és formális elismerési módjának kidolgozása (címek, támogatások, helyi sajtómegjelenések stb.).

#### **3.3.4.1. A környezeti minőség indikátora (EÉK)**

Az EÉK indikátor nem faktoralkotó tényező, ugyanakkor egy nagyon lényeges, fejlesztendő területé érinti a helyi gazdaságnak, a környezet minőségét. Az egy lakosra jutó zöld felület nagysága Makón kevesebb, mint az országos átlag és messze elmarad a hasonló méretű dél-alföldi városoktól is. A város története valamelyes magyarázatot ad a jelenségre, a számos nagyon

különböző karakterű városrész összekapcsolódáskor ez a viszonylag fiatal városi elem nem magától értetődő a városszövetben.

Az EHM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Kommunikátor, politikai, tulajdonosi

Az EFM szerint ajánlott szerepek (rangsor szerint): Kommunikátor, politikai, tulajdonosi, piaci/foglalkoztatói

Kommunikátori szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A környezeti kulturáltság növekedése része a társadalom fejlődésének, ezért a nevelés egyik eszközeként folyamatosan felszínen kell tartani a témát, mert ezzel a családokhoz is el lehet érni a diákságon túl. Ennek érdekében célszerű iskolai és társadalmi szemléletformáló programokat kidolgozni és megvalósítani.

Politikai szerepkörben végrehajtható feladatok:

- Tárgyalások kezdeményezése a Maros vízpótlásának kérdéséről.
- Szorosabb együttműködés kialakítása a Kőrös-Maros Nemzeti Parkkal a Maros-menti területek fejlesztése érdekében.
- A helyi közösségeket, és rajtuk keresztül a lakosságot érdekeltté tenni a környezet megőrzésében különféle akciók keretén belül, melynek végrehajtása a közösségek számára anyagi támogatást jelentenek.

Tulajdonosi szerepkörben végrehajtható feladatok:

- A Maros- menti természetvédelmi terület fejlesztése.

### **A javasolt akciók strukturálása**

A projekt során a helyi gazdaság különböző területeit érintő számos javaslat került megfogalmazásra, melyek súlya és időigénye jelentősen eltérő. A programalkotás utolsó munkafázisa ezek rendszerezése, „felhasználó-baráttá” tétele. A módszertan későbbiekben a kidolgozandó része a javaslatok konszolidálása eszközrendszerének és technikáinak megalkotása, így erre a területre dolgozatomban csak néhány gondolat erejéig térek ki.

Tapasztalatom szerint az intézkedéseket érdemes több, zömmel kvalitatív kategória szerint is súlyozni. Ilyen lehet a projekt során kirajzolódó fókuszterületekhez tartozás, az összetettség, a költségigény, a beavatkozás sürgősége és fontossága, a várható eredmény időbeli megjelenése, az esetleges kapcsoltságok, és szüksége esetén más, helyben különleges fontosságú egyéb tényező. Praktikusan egy excel táblával lehet legkönnyebben elvégezni azt a munkát. Az egyes intézkedések mellett rendre feltüntetjük az egyes szempontok megfelelő értékeit, majd annak függvényében, hogy az adott településen melyek a leginformatívabb összegzési formák, képezhetünk sorba rendezett listákat, jeleníthetünk meg összefüggéseket. A makói projektben az intézkedéseket először tematikus csoportokba szerveztem, a kirajzolódó fókuszoknak megfelelően, majd az időigény dimenzió szerint csoportosítottam a főbb beavatkozási területeket. A részletesebb intézkedés-leírásokat ezen csoportok alá gyűjtöttem. A konkrét projekt ennél mélyebb akciótervezést nem igényelt.

#### 4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK

Új és újszerű eredményeim módszertani adaptációk, elemzési és értékelési technikák a döntéshozatali célok optimalizálására.

- Újszerű adaptációm az az indikátortábla (RSC-mátrix), mely a településre ható külső tényezők és a települést jellemző belső tényezők kapcsolatát modellezi kvantitatív eszközökkel.
- Újszerűnek tekinthető a további elemzésekhez szükséges referencia adatbázis logikai rendszere, amely lehetővé tette a sokszempontú összehasonlító munkát.
- Az adatbázisból levezetett területi és a településméret szerinti elemzés újszerű módon szolgáltatott benchmark adatokat, melyek segítségével az egyes települések gazdaságfejlesztéséhez kijelölhetővé váltak a fontosabb szempontok
- Újszerűnek tekintem a területi és a településméret szerinti benchmarktáblák összehasonlító elemzéséből levezetett tapasztalati ténytet, hogy a települést jellemző indikátorok egy része terület és településméret függő.
- Újszerű módszertani adaptációval az önkormányzati szféra szabályozásának sajátosságaira alapozva hat jellemző önkormányzati szerepet azonosítottam, melyek mindegyikéhez a jogalkotó által hozzárendelhető eszközrendszer párosítottam, amivel lehetővé vált az eszközrendszerek és környezeti tényezők, továbbá a település erőforrásainak kapcsolatvizsgálata. A relációkat az Eszköz-hatás mátrixban (EHM) és az Erőforrás-mátrixban (EFM) összegeztem. A két mátrix a gazdaságfejlesztési akciók tervezésében nyújthat támpontot.
- A három eszköz, Az RSC-mátrix, az EHM és az EFM összekapcsolásával előzetes elgondolásomnak megfelelően, egy következetes logikájú, a térségi és a települési gazdaságfejlesztésben jól használható eszközrendszer állt össze.
- Módszertanilag új alkalmazás az Hatás-mátrix, ami segítség abban, hogy láthatóvá váljon, hogy milyen az egyes indikátorokkal jellemzett gazdasági területek befolyásolhatósága. A megalkotott táblázat és az egyes mezők értékeire épülő hőtérkép plasztikus képet ad az önkormányzatok által gyakorolható közvetlen hatás mértékéről. Az RSC-indikátorok főkomponens elemzésével több közvetett fejlesztési lehetőséget is igazoltam.

- A korábban felvetett település-tipologizálási igény megvalósítására a faktorok felhasználásával került sor. Újszerű az a négy RSC-szemléletű települési klaszter-rendszer, amely további elemzések lehetőségét nyitotta meg.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásom célja egy a helyi gazdaságfejlesztést támogató, a tény-alapú döntéshozatal szemléletére építő, objektív módszertan kidolgozása volt. A kutatás konkrét cél- és hipotézisrendszerét a 1.2 fejezetben foglaltam össze. Az elvégzett kutatás eredményét célok megvalósulásán és a hipotézisek igazolódásán keresztül mutatom be.

### 5.1. A célvizsgálat eredményei

***C<sub>1</sub>: Cselekvési tér, cselekvési célok meghatározása a környezeti tényezők és a belső erőforrások kapcsolatának vizsgálata révén.*** Az indikátorrendszer összeállításakor fontos szempont volt, hogy a település és környezetének az interakcióiról kapjak minél átfogóbb képet. Ennek megfelelően, a két dimenzió jellemzésére olyan szempontrendszereket választottam, melyek alkalmasságát hosszú idő óta felhalmozódó pozitív tapasztalatok bizonyítják (PESTEL, BSC). A kapcsolatot a két dimenzió között az RSC-mátrix indikátortáblájával (1. táblázat) teremtettem meg. Az indikátorok a tapasztalatok alapján jól jellemzik az adott helyi gazdasági területeket, a mátrix pedig biztosítja a vizsgált relációk teljeskörűségét. Így ezt a célokat sikerült elérnem.

***C<sub>2</sub>: Feltárni és bemutatni a rendelkezésre álló eszközök és a környezeti tényezők kapcsolódását.*** Ezt a munkafázist az önkormányzatok kiterjedt eszközszerének tematikus csoportosításával kezdtem. Hat jól elkülöníthető szerepkört és ezekhez kapcsolódó eszközszeret azonosítottam, majd sikeres gazdaságfejlesztési akciók elemzésével vizsgáltam az egyes eszközök és a környezeti tényezők kapcsolatát. A kapott eredmények differenciált képet adnak az egyes önkormányzati eszközök helyi gazdaságfejlesztésben való alkalmazásának lehetőségeiről és korlátairól egyaránt (15. táblázat).

***C<sub>3</sub>: feltárni az eszközök és a kapcsolódó erőforrások viszonyrendszerét.*** Ennek érdekében, ugyancsak esettanulmányok feldolgozásával vizsgáltam meg a gazdaságfejlesztésbe bevonható helyi erőforrások és az önkormányzat eszközszerének viszonyát. A kapott EFM plasztikusan mutatja be a kívánt eredményt (10. táblázat).

***C<sub>4</sub>: A helyi gazdaságban működő rejtett kapcsolatok feltárása.*** A kutatás során az RSC indikátorok között kapcsolatokat a főkomponens-elemzés módszerével vizsgáltam. Az adatredukció eredményeképpen a 24 mutatószámból 19-et összesen hat faktorba sikerült gyűjteni (18. táblázat-19. táblázat). A indikátorok közötti kapcsolat ismerete lehetővé teszi az egyes



gazdasági területek közvetett befolyásolását. Összességében 5 olyan mutatószám maradt, amelyek nem mutatott kapcsolatot másik indikátorral, így meglátásom szerint ezt a célt is, ha nem is tökéletesen, de sikerült elérni.

***C<sub>5</sub>: A kidolgozott rendszerelemek integrációja és szisztematikus alkalmazása révén a módszertan strukturált, áttekinthető információt kínáljon a fejlesztési súlypontok kialakításához, és a gazdaságfejlesztési akciók megtervezéséhez egyaránt.*** Az RSC-mátrix értékei és a benchmark táblák összehasonlító elemzése révén átfogó képet kapunk a helyi gazdaság erősségeiről és fejlesztendő területeiről, a Hatás-mátrix és a Főkomponens-elemzés eredményei pedig megfelelő orientációval szolgálnak a leghatékonyabban befolyásolható beavatkozási területek kiválasztásához. Az EHM és az EFM támpontot nyújt az adekvát intézkedések megtervezéséhez, a kapcsolódóan létrehozott esettanulmány-gyűjtemény pedig ötletadó, inspiráló szerepet játszhat a tervezési folyamatban. A felsorolt módszertani elemek és kapcsolódásuk, továbbá a bemutatott pilot-projekt tapasztalatai alapján úgy gondolom, ezt a célokat is elértem.

***C<sub>0</sub>: Olyan módszertan kidolgozása, mely a tényalapú döntéshozatal eszközrendszerével támogatja az önkormányzatok gazdaságfejlesztést célzó törekvéseit.*** A C<sub>1-5</sub> eredmények összességében lehetővé tették egy megfelelő komplexitású, de jól használható, kvantitatív módszertani rendszer megalkotását, amely a helyzetfeltárástól, a cselekvési tervek elkészítéséig a tényalapú döntéstámogatás eszközeit kínálja a döntéshozóknak (14. ábra).

## 5.2. A hipotézisvizsgálat eredményei

***H<sub>1</sub>: Az önkormányzatok gazdaságfejlesztési eszközei nem azonos mértékben hatásosak a különböző környezeti tényezőkkel való interakciókban.*** Az Eszköz-Hatás mátrix (EHM) összeállításával azt vizsgáltam, hogy az általam azonosított önkormányzati eszközrendszerek, mely környezeti tényezővel (a PESTEL-logika szerint felosztva a környezeti tényezőket) interakcióban hatásosak leginkább. A vizsgálat eredményei (15. táblázat), azt mutatták, hogy a különböző eszközök, látványos eltérést mutatnak hatás-mintázatukban. A vizsgálat eredményei alapján a hipotézist igazoltnak tekintem.

***H<sub>2</sub>: A lehetséges erőforrások és az önkormányzati eszközök közötti relációk nem azonos erősségűek.*** Az Erőforrás- mátrixszal (EFM) a releváns belső tényezők (Balanced ScoreCard nézőpontjai szerint felosztva) és az önkormányzati eszközrendszerek viszonyát vizsgáltam. A

vizsgálat eredménye hasonlóképpen differenciált képet mutatott, mint az EHM. Az EFM eredményei a hipotézist igazolták (10. táblázat).

**H<sub>3</sub>: A helyi gazdaságfejlesztés egyes területei eltérő mértékben befolyásolhatók.** Az EHM és az EFM-ből számított Hatás-tábla (17. táblázat) azt mutatja, hogy az RSC-mátrix indikátorai által jelölt területek eltérő mértékben befolyásolhatók. A gazdasági területek mintegy 50%-a közvetlenül is befolyásolható. A fennmaradó területek fele a velük egy faktorban lévő területek fejlesztése révén közvetetten befolyásolható. Az eredmények hipotézist igazolták.

**H<sub>4</sub>: A megfelelően kiválasztott eszközök rendszerszerű alkalmazásával minden azonosított fejlesztendő terület fejleszthető.** A Hatás-tábla (17. táblázat) adatai alapján nincs olyan terület, melyre egyáltalán ne lenne hatása a helyi önkormányzatnak. Ugyanakkor számos rendkívül gyengén befolyásolható területet is azonosítottam. A Hipotézist ezért csak részben tudom igazoltnak tekinteni.

**H<sub>5</sub>: a kapcsolatok rendszerének ismerete a nehezebben alakítható gazdasági tényezők közvetett befolyásolását is lehetővé teszi.** A főkomponens-elemzés eredményeképpen a nehezen befolyásolható 12 terület közül hat, tehát az 50%-a közvetett fejlesztéséhez találtam kiegészítő eszközt (20. táblázat). Mivel a teljes körűséget eleve túlzónak találtam, a hipotézist igazoltnak tekintem.

**H<sub>6</sub>: A települések a helyi gazdaság karakterjegyei alapján is tipologizálhatók.** Az azonosított faktorok és a nem faktorképző RSC-indikátorok felhasználásával klaszter elemzést végeztem, melynek eredményeképpen négy jól elkülöníthető településtípust azonosítottam (21. táblázat). Az eredmény a hipotézist igazolja.

### 5.3. Javaslatok

**J<sub>1</sub>:** Szükségnek látom az azonosított klaszterek alapján benchmark táblák összeállítását. Az új szempontú összehasonlítás tovább árnyalhatja a fejlesztési területek kiválasztásának folyamatát.

**J<sub>2</sub>:** A módszertan jelenlegi állapotában nem tér ki a megfogalmazott akciók strukturálására. Érdekesnek látom végiggondolni, hogy milyen attribútumokkal jellemezhetők az egyes akciók. Csak a példa kedvéért ilyen lehet a megvalósítás költsége, emberi erőforrásigénye, externáliái, az intézkedés sürgőssége, az elmaradásának kockázata, a megvalósítás időigénye és még számos más

szempont. Ezek rendezése, és az intézkedések többszempontú, ügyfél-barát megjelenítése még előttem álló feladat.

**J3:** A módszertan részletesen foglalkozik az elemzéssel és a cselekvési program elemeinek meghatározásával, ugyanakkor az egyenszilárdságú elemzések elkészítéséhez szükséges egységes tartalomjegyzék és dokumentumvázlat összeállítása, a tartalmi elemek helyének világos kijelölésével.

**J4:** A módszertan referencia adatbázisa jelenleg csak konvergencia-régiós településeket tartalmaz. Hasznos továbbfejlesztési lehetőség az adatbázis kibővítése a Közép-magyarországi régió településeivel.

**J5:** Megfelelő mennyiségű alkalmazási tapasztalat megszerzése után az elemzési táblák összeállítása és javaslattétel folyamata egyedi fejlesztésű szoftverrel támogatható. Ügyelni kell az automatizálás veszélyeire, megfelelő mozgásteret kell hagyni minden munkafázisban a szakértői beavatkozásra.

**J6:** Érdemes kidolgozni a gazdaságfejlesztés RSC-alapú monitoringját, melynek célja a megalkotott Helyi Gazdaságfejlesztési Program megvalósulásának objektív nyomon követése. Ehhez persze szükséges a célértékek egzakt, számszerű megfogalmazása is. A megfelelő mélységű és gyakoriságú visszacsatolás lehetővé teszi az időnként óhatatlanul szükséges korrekciók időbeni elvégzését.

## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

A rendszerváltás után, a kialakuló önkormányzati rendszert folyamatosan változó feladat és eszközrendszer, és egyre szűkülő források tették próbára. A központi kormányzat általi forráselvonások a vagyon feléléséhez és a településfejlesztés lassulásához, gyakran leállásához vezettek. Fokozatosan felértékelődtek a központi akarattól kevésbé függő települési bevételek, melyek meghatározóan a helyi reálgazdaság teljesítményétől függtek. Kiindulópontom volt tehát, hogy a helyi gazdaságfejlesztés egyre inkább kiemelt területté válik az önkormányzati gondolkodásban.

Disszertációm írása során először áttekintettem a helyi gazdaságfejlesztés fogalmi megközelítéseit, a gazdaságfejlesztés alapvető cél- és eszközrendszerét. Mivel kutatásom célja egy egyszerű, világos rendszer megalkotása volt, mely módszertani eszközként támaszt tud nyújtani az önkormányzatoknak a számukra ismeretlen reálgazdasági problematikák megoldásában, vagy legalábbis a pontos helyzetértékelésben és akciótervezésben; így szükségesnek tartottam megvizsgálni milyen módszerek állnak jelenleg rendelkezésre. Módszertani áttekintésemben tehát az elsődleges céloom az volt, hogy kijelöljem milyen módszereket tekintek a disszertációmban bemutatásra váró kutatómódszertan gondolati előzményének.

Önálló kutatásomban olyan modell, módszertan kidolgozására törekedtem, melyben a kidolgozott módszertan alapvetően tényekre, számszerű összehasonlításokra épül

A megalkotott módszertan számos elemből épül fel. Alapja a település külső és belső környezetét összekapcsoló indikátortábla, az RSC-mátrix. Az egyes indikátorok egy-egy külső környezeti és belső környezeti (erőforrás) tényező interakciójáról adnak információt. A helyi gazdaság fejlesztése ebben a módszertani megközelítésben a döntéshozók által kiválasztott indikátorok által jelzett területek fejlesztése. A megfelelő területek kiválasztásában adnak segítséget a RSC-mátrixhoz kapcsolódó benchmark-táblák, melyek segítségével egzakt módon meghatározhatók a fejlettebb és a fejlesztésre szoruló területek. A rendszer sajátossága, hogy az időben előre haladva, a vizsgált önkormányzatok számának növekedésével egyre pontosabb adatbázisok jönnek létre, melyek megkönnyítik a helyi forrásbevonást de a területi tervezésben is segítséget nyújthatnak. A benchmark táblák ugyanakkor támpontot nyújtanak a fejlesztés reálisan elvárható eredményeinek meghatározásában is. Megelőzhető az aránytalan forrásfelhasználás egy-egy csábító, de csak

mértékkel fejleszthető területen, ugyanakkor számos esetben biztatást is jelenthetnek az adatok, jelezve, hogy a fejlesztés valamely összehasonlítás szerinti szintre reális törekvés lehet.

A rendelkezésre álló gazdaságfejlesztési eszközeit az önkormányzatoknak hat jól elkülöníthető csoportba soroltam, melyek hatásosságát külön is megvizsgáltam az egyes környezeti tényezők tekintetében. A kapott Eszköz-hatás mátrix (EHM) segítségével meghatározhatók a kívánt területeket legjobb eséllyel befolyásoló eszközök köre. Az eredményt tovább finomítják az Eszköz-erőforrás mátrix (EFM) adatai, melyek a bevonható települési erőforrások és az önkormányzati eszközrendszerek között teremtenek kapcsolatot.

A kutatás során megvizsgáltam az egyes indikátorok által jelzett területek közvetlen befolyásolásának lehetőségeit. Az EHM és az EFM adataiból számított értékek vizsgálata alapján megállapítottam, hogy jelentős különbségek vannak az egyes területek fejleszthetősége tekintetében. Az eredmény további támpontot nyújt a fejlesztési területek meghatározásához. Következő munkaszakaszban elvégeztem az RSC-indikátorok főkomponens-elemzését. A kapott faktorok megmutatták, melyek azok a mutatószámok, melyek értékei nem függetlenek egymástól. Az így azonosított indikátorcsoportok által lefedett gazdasági területek közül a könnyebben befolyásolhatók fejlesztése közvetve a kevésbé befolyásolható területek fejlődését is kiválthatják.

Az azonosított főkomponensek segítségével négy RSC-alapú klasztert azonosítottam, mely újabb nézőponttal gazdagította a kidolgozott módszertant és lehetőséget teremtett újabb benchmark-táblázatok megalkotására. A klaszter-képzés a települések új szemléletű csoportosítására ad lehetőséget, lehetőséget teremt a helyi gazdaságfejlesztés tipologikus megközelítésére.

Kutatómunkám során a megalkotott rendszer egyes részeit teszteltem különböző településeken és településcsoportokon. A tapasztalatok alapján pontosítottam a módszertan elemeit. Az RSC-rendszer teljes eszközkészletét használva készült Makó települési gazdaságfejlesztésének lehetőségeiről egy tanulmány, mely egyben az módszertan tesztje is volt. A visszajelzések alapján az összes próbaprojekt elnyerte a helyi autoritások tetszését és többségükben arról számoltak be, hogy az eredmények teljesen új megvilágításba helyezték számukra az egyébként jól ismert helyi jelenségeket is.

A települések a tényalapú döntésekre épülő gazdaságfejlesztés révén jelentősen **növelhetik a tőkeabszorpciós képességüket**. A reálgazdaság számára is értelmezhető távon megtérülő, azonosított fejlesztési projektek esetében megfelelő befektetők keresésére és bevonására van

lehetőség. A hosszabb megtérülésű, banki finanszírozású projektek gazdája pedig az önkormányzat lehet. A lakosságmegtartást vagy a tőkebevonó képesség növelését célzó, közvetlen megtérüléssel nem bíró projekteket pályázati források bevonásával célszerű megvalósítani.

A módszertani keretrendszer a **tényalapú döntéshozatalban** nyújt segítséget a településvezetők számára, mind a fejlesztési területek priorizálása, mind pedig a gazdaságfejlesztési akciók megtervezése területén.

## 7. SUMMARY

## 8. IRODALOMJEGYZÉK

AGUILAR, F. J. (1967): *Scanning the Business Environment*. Macmillan.

BAJMÓCY, Z. (2011). *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. Szeged.

BARTA, G. (2009). Integrált városfejlesztési stratégia: A városfejlesztés megújítása. *Tér és Társadalom*, 1-2.

BARTIK, T. J. (1995): *Economic Development Strategies*. *Upjohn Institute Working Paper No. 95-33*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.  
[http://research.upjohn.org/up\\_workingpapers/33](http://research.upjohn.org/up_workingpapers/33)

BENNETT, R.J., KREBS, G. (1991): *Local Economic Development. Public-Private Partnership Initiation in Britain and Germany*. Belhaven Press, London—New York.

BENNETT, R.J. (2000): Regional and local economic development policy: The role of administration and political entrepreneurs. In Horváth, Gy. (ed.): *Regions and Cities in the Global World*. Pécs: Centre of Regional Studies, HAS. pp. 58–81.

BÓDI, F., BŐHM, A. (2000): A sikeres és sikertelen településekről. (About Successful and Unsuccessful Settlements.) In: *Bódi F.- Bőhm A (Eds.), Sikeres helyi társadalmak Magyarországon (Successful Local Society in Hungary)*. Budapest: Agroinform Kiadóház. pp. 7-32.

BROWN, L. R. (1982): Building a sustainable society. *Society*, 1982, Volume 19, Number 2, p. 75

BROWN, A., WEINER, E. (1984): *Supermanaging: How to Harness Change for Personal and Organizational Success*. New York: McGraw Hill.

BUKODI, E. (2001): Társadalmi jelzőszámok - elméletek és megközelítések. *Szociológiai Szemle* 2001/2. pp. 35-57.

CAMAGNI, R. (2002): On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? *Urban Studies*. 12. pp. 2395-2411

- CAPELLIN, R. (1997): Federalism and the network paradigm: Guidelines for a new approach in national regional policy. European Regional Science Association. 36th European Congress. ETH Zurich. 26-30 August 1996.
- ČAPKOVÁ, S. (2005): Local Government and Economic Development. In: Čapková, S. (ed.) *Local Government and Economic Development*. Open Society Institute, Budapest, pp. 1-19.
- CHIKÁN, A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó. pp. 81-82.
- CHRISTENSEN, M., YOSHIMI, H. (2001): A Two-country Comparison of Public Sector Performance Reporting: The Tortoise and Hare?. *Financial Accountability & Management*. (17) pp. 271-289. doi:10.1111/1468-0408.00131
- CSETE, M. (2006): A fenntarthatóság helyi megvalósítása. *Gazdálkodás Agrárökonómiai Tudományos Folyóirat*. (50) 16. sz. különkiadás
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. (1997): *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press.
- DORAN, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35–36.
- DOUGHERTY, D., HARDY, C. (1996): Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems. *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 5. pp. 1120-1153
- DOWNS, G.W. Jr, MOHR, L. (1976): Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, No. 4 (Dec., 1976). Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management. Cornell University. pp. 700-714
- DUSEK, T. (2013): *Tér és közgazdaságtan. L'Harmattan*. TIT Kossuth Klub. Budapest.
- ENYEDI, GY. (1997): A területfejlesztési politika dilemmái. *Kritika*. (7.) pp. 12-15
- ENYEDI, G. (1998): Transformation in Central European Postsocialist Cities. *Discussion Papers*. (21), pp. 5-47.



- ENYEDI, GY. (2000a): Globalizáció és magyar területi fejlődés. *Tér és Társadalom* 14.évf. 2000/(1.) pp. 1-10
- ENYEDI, György (2000b): A területfejlesztés tudományos megalapozása. In: Horváth Gyula, Pálné Kovács Ilona (szerk.): *Területfejlesztés és közigazgatás-szervezés (Megye, régió, kistérség)*. Budapest: MTA. pp. 13–26.
- FARAGÓ, L. (2004): A közösségi (területi) tervezés szerepe a gazdaságfejlesztésben. In: *Pálné Kovács I. (szerk.): Versenyképesség és igazgatás*. Pécs: MTA RKK. pp. 57–66.
- FÖLDESOVÁ, Zs. (2016): *Településfejlesztési eszközök hatásmintázata*; Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Budapest
- G. FEKETE, É. (2005): *Vidékpolitika (1.)*. *Oktatási segédanyag a vidék- és helyi fejlesztés tárgyhoz*. Miskolci Egyetem Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, Miskolc.
- G. FEKETE, É. (2006): Hátrányos helyzetből előnyök? – Elmaradott térségek felzárkózásának esélyei az Észak-magyarországi régióban. *Földrajzi Közlemények* 2006/1-2.
- G. FEKETE, É. (2013): *Helyi gazdaság- és foglalkoztatásfejlesztés*. Miskolc. <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/5016/Helyi%20gazdas%C3%A1g-%20%C3%A9s%20foglalkoztat%C3%A1s-fejleszt%C3%A9s.pdf>. (Letöltve: 2018.03.26.)
- GODA, P., TÓTH, T. (2013): Pókháló-entrópia, mint új rendszervizsgálati megközelítés a területi elemzésekben. *Területi Statisztika*, 53 (2). pp. 169-189.
- GODA P. (2012): *Új Rendszerszemléletű Helyzetfeltárási Módszer A Vidéki Területek Fejlesztésében*. PhD értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem. Regionális Tudományok Doktori Iskola.
- GREENWOOD, D. T., HOLT, R. P. F. (2014): *Local Economic Development in the 21st Century – Quality of Life And Sustainability*. Routledge.
- HAJDÚ, Z. (1996): A közigazgatási térfelosztás változásai Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 10(1). pp. 5-21.

- HAVASI, É. (2007): Az indikátorok, indikátorrendszerek jellemzői és statisztikai követelményei. *Statisztikai Szemle*. 85 (8). pp. 677-689.
- HUNGER, D. J., WHEELER, T. L. (2011): *Essentials of Strategic Management*. Prentice Hall. Boston. p.52.
- JEDYNAK, W., NAGY, H., ARDELEAN, L. (2015) (szerk.): *Local development in the central european perspective*. University of Rzeszów, 2015. 253 p.
- JÓZSA, V. (2016): A magyarországi regionalizmus egy gyakorlati szakember szemével. *Tér és Társadalom*, 30(1), pp. 37-55.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2000): *Balanced ScoreCard*. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2004): *Balanced ScoreCard*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- KÁPOSZTA, J. (szerk.) (2007): *Regionális gazdaságtan*. Egyetemi jegyzet. SZIE Kiadó, Gödöllő, 2007.
- KÁPOSZTA, J., TÓTH, T. (2013): *Regionális és vidékfejlesztési ismeretek (elméleti jegyzet)*. Debrecen: Debreceni Egyetem, AGTC.
- KOVÁCS, Z. (2001): A települések fejlődése. In: Beluszky P- Kovács Z.- Olessák D. (szerk): *A terület- és településfejlesztés kézikönyve*. CEBA Kiadó. pp. 67-91
- KÖNCZÖL, E. (Szerk.) (2007): *Vállalati stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó., pp. 205-206
- KŐSZEGFALVI, GY. (1995): *A települési infrastruktúra geográfiája*. JPTE. PÉCS
- KŐSZEGFALVI, GY.- LOYDL, T. (1999): *Településfejlesztés*. ELTE, Eötvös kiadó. Budapest p. 161.
- KOZMA, G. (1995): *Városmarketing mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze*. *Tér és Társadalom*, 9(1-2), o. 37-54.
- KRUGMAN, P. (1994): *Competitiveness: A dangerous obsession*. *Foreign affairs*. 2. MIT Press.

- LENDVAY, E., NAGYNÉ MOLNÁR, M. (2013): Önkormányzati szerepek és eszközök a helyi gazdaságfejlesztésben In: *Lukovics Miklós – Savanya Péter (szerk.) (2013): Új hangsúlyok a területi fejlődésben.* JATEPress, Szeged, 209-223. p.
- LENGYEL, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. Szeged: JATEPress.
- LENGYEL, I. (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramis-modellje. *Területi statisztika.* 2, pp. 131-147.
- LENGYEL, I., RECHNITZER, J. (2004): Regionális gazdaságtan. Budapest-Pécs: Dialóg-Campus Kiadó.
- LUDESCHER, G. (2010). A vállalkozások és a közösségek szerepe a rurális térségek megújulásában. (Function of the enterprises and communities in connection with regeneration of the rural areas.) Pécs: IDRResearch Kft./Publikon Kiadó.
- MEADOWS, D., RANDERS, J., MEADOWS, D. (2005): A növekedés határai harminc év múltán. Budapest: Kossuth Kiadó.
- MEZEI C. (2006a): A települési önkormányzatok szerepe a helyi gazdaság fejlesztésében (Doktori értekezés). Pécs. 2006.
- MEZEI, C. (2006b): A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása. *Tér és Társadalom* 20. évf. 2006/(4). pp. 85-96.
- NAGYNÉ MOLNÁR, M. (2011): A területi egyenlőtlenségek főbb összefüggései. In: *Káposzta J. (szerk.): Regionális gazdaságtan.* Szaktudás Kiadó Ház. pp. 200-255.
- NAGYNÉ MOLNÁR, M. (2013a): Terület- és térségmarketing (Elméleti jegyzet). Debrecen: Debreceni Egyetem, AGTC.
- NAGYNÉ MOLNÁR, M. (2013b): Terület- és térségmarketing (Gyakorlati jegyzet). Debrecen: Debreceni Egyetem, AGTC.
- NEISSER, H., HAMMERSCHMID, G. (1998): Die innovative Verwaltung Perspektiven des New Public Management in Österreich. Wien: Signum.

NEMES NAGY, J (1998): A tér a társadalomkutatásban. Kiadó: Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület „Ember-Település-Régió”. Budapest.

NEMES NAGY, J. (szerk.) (2005): Regionális elemzési módszerek. ELTE Regionális földrajzi Tanszék. MTA ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport Budapest

NOLL, H.-H. (1996): Social Indicators and Social Reporting - The International Experience. In.: Canadian Council on Social Development (ed.): Symposium on Measuring Well-being and Social Indicators. Final Report. Ottawa, 1996.

NOLL, H.-H. (2002): Social Indicators and Quality of Life Research: Background, Achievements and Current Trends. In: *Genov, Nicolai Ed. (2002) Advances in Sociological Knowledge over Half a Century*. Paris: International Social Science Council.

PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B. (2000): Strategic Management. Irwin: McGraw Hill. p. 202.

PÉTERI, G. (1994): A vállalkozó önkormányzattól a helyi gazdaságfejlesztésig. *Comitatus*. 1994/(1.) pp. 14–20.

PORTER, M. E. (1990): The Competitive advantage of Nations. London: Macmillan.

RECHNITZER J., LADOS M. (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Budapest-Pécs: Dialóg Campus

RECHNITZER, J. (2007).: Település és fejlesztés. A közszolgáltatások hatékonyságának növelése a településfejlesztésben. Budapest: KSZK ROP 3.1.1. PROGRAMIGAZGATÓSÁG.

SAJTOS L.-MITEV A. (2007): Spss kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea kiadó.

SCHUMACHER, E.F. (1974): Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered. London: ABACUS edition published by Sphere Books Ltd.

SCHUMPETER, J. A. (1912, 1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

- SMITH, BUCKLIN et al. (1997): Átfogó nonprofit menedzsment. Budapest: Co-Nex Könyvkiadó Kft.. p. 41.
- SYRETT, S. (1995): Local Development: Restructuring, Locality and Economic Initiative in Portugal. Avebury: Ashgate Publishing Company.
- SWINBURG, G., GOGA, S., MURPHY, F. (2004): A helyi gazdaságfejlesztés kézikönyve. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. UK DFID. London. The World Bank. Washington, D.C.
- SZLÁVIK, J. (szerk.) (2007): Környezetgazdaságtan. BME GTK Közgazdaságtudományok Intézet. Budapest: Typotex Kiadó.
- TINER, T. (2010): Kereskedelmi nagylétesítmények telephelyválasztási kritériumai Magyarországon. In: Sikos T. T.(szerk.)(2010): *Fenntartható fogyasztás és növekedés határai új trendek a kereskedelemben*. A Selye János Egyetem Kutatóintézete. Gödöllő-Komárom. pp. 69-86.
- TÓTH, J. (1981): A településhálózat és a környezet kölcsönhatásának néhány elméleti és gyakorlati kérdése. *Földrajzi Értesítő*, 30, 2-3, 267-292.
- TÓTH, T. (2005): A területi tervezés és programozás főbb módszerei és a fejlesztés lehetőségei. PhD értekezés. Gödöllő: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- TÓTH T. (szerk.) (2008): Területi tervezés és programozás. Gödöllő: Egyetemi Kiadó SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.
- VARGA, A. (2000): Local academic knowledge spillovers and the concentration of economic activity. *Journal of Regional Science*. 3. pp. 289-309.
- VERES, Z., HOFFMANN, M., KOZÁK, Á. (szerk.) (2006): Bevezetés a piackutatásba. Budapest: Akadémiai kiadó
- VOGEL, J. (1994): Social indicators and social reporting. [\*Statistical Journal of the United Nations Economic Commission for Europe\*](#). vol. 11, no. 4, pp. 241-260.
- WACKERNAGEL, M.–REES, W.E. (2001): Ökológiai lábnyomunk. Budapest: Föld Napja Alapítvány.

ZOLTÁN, Z. (1979): Az infrastruktúra térbeli rendszerei és területi hatásmechanizmusa. Akadémiai Kiadó. Budapest.

### **Jogszabályok:**

FAZEKAS, J. (szerk.)(2003): Az Európai Unióról szóló Szerződés. In: *Az Európai Integráció alapszerződése 2. kötet*. Budapest: KJK Kerszöv. pp. 23–145

A kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet

A kedvezményezett települések besorolásáról szóló 105/2015. (IV. 23.) Korm. rendelet

### **Adatbázisok és az adatbázisok felépítéséhez használt források:**

BELÜGYMINISZTERIUM – Közfoglalkoztatási Portál, Jó gyakorlatok:  
<http://kozfoglalkoztatatas.kormany.hu/jo-gyakorlatok> - letöltés dátuma: 2015. november

Európai Bizottság adatai

KÉZY, B., KOMÁDI, M. (2015): Jó gyakorlatok az önkormányzati modernizációban. Megakom:  
[http://www.huro-orgref.eu/publikaciok/szervezetfejlesztési\\_jo\\_gyakorlatok.pdf](http://www.huro-orgref.eu/publikaciok/szervezetfejlesztési_jo_gyakorlatok.pdf) - letöltés dátuma: 2015. augusztus

KSH Gazdaság szerkezeti Összeírás, 2013

KSH (2015): Magyarország Helységnévtára 2015, letöltés helye:  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=08590](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=08590)

LETENYEI, L., AUGUSZTINOVICZ, D. O. M. (2012): Közösségi és jóléti városfejlesztési modellek. Ajánlás gyűjtemény. Budapest: Pro Minoritate Könyvek/TeTT könyvek Státus Kiadó  
Nemzetgazdasági Minisztérium adatai

NEMZETGAZDASÁGI TERVEZÉSI HIVATAL (2015): Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok:  
<https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/gazdasagfejlesztes/helyi-gazdasagfejlesztes/otletado-megoldasok-es-jo-gyakorlatok> - letöltés dátuma: 2015. augusztus

Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer (TEIR) adatai

SCHMIDT, G. (2015): Önkormányzati jó gyakorlatok. Humusz Szövetség.  
[http://www.okopolisz.eu/uploads/Csatolmanyok/Onkori\\_kepzes\\_2011/Hatteranyag\\_onkormanyzati\\_jo\\_gyakorlatok.pdf](http://www.okopolisz.eu/uploads/Csatolmanyok/Onkori_kepzes_2011/Hatteranyag_onkormanyzati_jo_gyakorlatok.pdf) - letöltés dátuma: 2015. augusztus

TEIR KSH Területi statisztikai adatok rendszere, 2014, 2015

TERÜLETFEJLESZTÉSI FÜZETEK 2. (2010): Helyi gazdaságfejlesztés – ötletadó jó gyakorlatok, megoldások. Budapest: NFM, NGM, VÁTI.

TÖÖSZ: Legjobb önkormányzati gyakorlatok: <http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu>  
- letöltés dátuma: 2018. május

TÖÖSZ: Példát adó gyakorlatok pályázata, TÖÖSZ, 2013.

### **Egyéb (tanulmányok, programok)**

Európa 2020 Stratégia

Magyarország és az Európai Unió között létrejött Partnerségi Megállapodás

Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP)

Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP)

## 9. MELLÉKLETEK

### 9.1. melléklet: RSC adatfelvevő tábla

Mutatók		Érték
Település		
Irányítószám		
Járás		
Régió		

Adat	Megnevezés	Adatforrások	Elemzőtábla															
			Életmínőség	Szervezeti hatékonyság	Gazdaság - pénzügy	Innováció	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infrastrukturális	Környezetvédelmi	Jogi						
	Település lakosság száma [fő]	TEIR																
	Kormányoldali polgármesterjelölt támogatottsága ÖNK [%]	valasztas.hu																
	Kormányoldali jelölt szervezetének támogatottsága ÖGY [%]	valasztas.hu																
	Az egy lakosra jutó évi összes nettó jövedelem [eFt]	TEIR																
	Településen élő munkanélküliek száma [fő]	munka.hu																
	Településen élő munkaképes korúak(15-64 év) száma [fő]	munka.hu																
	A tömegközlekedéssel 30 percen belül elérhető lakossági közszolgáltatások száma [db]	helyi adatszolgáltatás																
	Település összes zöldfelületének nagysága [m <sup>2</sup> ]	TEIR IVS																
	Új rendeletek száma [db]	helyi adatszolgáltatás																
	Rendelelmódosítások száma [db]	helyi adatszolgáltatás																
	Összes rendelet [db]	helyi adatszolgáltatás																
	A fejlesztési célú kiadások közül a beruházások és felújítások eredeti előirányzatai összesítve. [eFt]	zárszámadási rendelet																
	A megvalósult beruházások és felújítások összesítve. [eFt]	zárszámadási rendelet																
	Adóerőképesség változás [%]	helyi adatszolgáltatás																
3,4	GDP változás [%]	KSH																
	180 napnál régebben munkahelyet keresők száma	TEIR települési adatgyűjtő																
	A használatban lévő informatikai eszközök mennyisége [db]	helyi adatszolgáltatás																
	A használatban lévő informatikai eszközök életkora összesen [év]	helyi adatszolgáltatás																
	Környezetvédelmi beruházások nagysága [eFt]	palyazat.gov.hu																
	Hatályos és érvényes stratégiai dokumentumok [db]	helyi adatszolgáltatás																
	Összes kötelező stratégiai dokumentum [db]	Az indikátorokat leíró excel melléklete alapján																
	Település felhasznált fejlesztési források [eFt]	palyazat.gov.hu																
8 270 331 406,0	Országosan felhasznált fejlesztési források [eFt]	palyazat.gov.hu																
9 877 365	Ország Lakossága [fő]	KSH																
	Település Bruttó Hozzáadott értéke [eFt]	TEIR																
	Településen regisztrált vállalkozások száma [db]	TEIR																
	Adófizető lakosság aránya [%]	TEIR																
0	Adófizető lakosság száma [fő]	A36 és A10 cellák alapján generálódik!																
	50 főnél nagyobb vállalkozások száma [db]	TEIR																
	Vendégéjszákak száma [db]	TEIR																
	PGI (max. 12-es értéket vehet fel)	PGI szempontok táblázat alapján																
	Település védett területeinek nagysága [ha]	TEIR																
	Település összerülete [ha]	TEIR																
	Adóerő [eFt]	helyi adatszolgáltatás																
	Önkormányzat által beszedett HIPA [eFt]	zárszámadási rendelet																
	Képviselőtestületi helyek száma [fő]	valasztas.hu																
	Képviselőtestületi helyekre pályázó indulók száma [fő]	valasztas.hu																
	Új vállalkozások száma [db]	TEIR helyzet-ter-kep																
	NGO szervezetek száma [db]	TEIR																
	30 Mbps-nél nagyobb internet hozzáférések száma [db]	TEIR																
	Településről elszállított szilárd hulladék mennyisége [tonna]	TEIR																
	Településről elszállított szelktív hulladék mennyisége [tonna]	TEIR																
	Településen bejegyzett MKKV-k fejlesztési forrásainak átlag értéke [Ft/vállalkozás]	palyazat.gov.hu																
1 146 804	Országosan felhasznált MKKV-k fejlesztési forrásainak átlag értéke [Ft/vállalkozás]	palyazat.gov.hu																

PGI szempontok					
Megnevezés	Számítási módszertan	Értéktartomány	Értéktartomány	Értéktartomány	Értéktartomány
Fővárostól való távolság	google maps	>1,5 óra	<1,5 óra		agglomeráció
Autópályahatáron túl	google maps	>30	<30		van
Burkolt utak aránya	(önkormányzati burkolt utak és közterek+ állam utak(km)) / (önkormányzati utak és közterek(km) + burkolt+állami utak(km))	0-74,99	75,00-89,99	90-100	
Közúllelő	TER/T-Mer	0-74,99	75,00-89,99	90-100	
Vezetékes internet	30Mbps < lakossági előfizetés arányából lehet megnézni: TER/T-MER internetfelhasználók száma	nincs	<50	>=50	
Gazdasági terület(ipari park)	települési önkormányzat HESZ-ében meghatározott(G5) és az ipari park cím listából	nincs	válmelyik van	mindkettő van	
Felvetett érték (soronként, majd a végén összesítve; maximum érték: 12 -> 6*2)		0	1	2	

Az egységes szemléletű, jól elkészíthető adatbázis kialakítása érdekében kérjük a megjelölt adatforrás használatát!

Forrás: Saját szerkesztés (2015)



## 9.2. melléklet: Településméret szerinti és országos benchmark összesítő tábla

Név		max. 500 fő	501-1000 fő	1001-5000 fő	5001 fő fölött	Együtt
EEP	Átlag	9,03	5,99	42,20	111,18	21,45
	Érv. elemszám	64	25	31	6	126,00
EEG	Átlag	464,38	527,34	518,78	584,47	495,97
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EET	Átlag	9,16	7,48	8,40	7,05	8,54
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EEI	Átlag	16,28	21,19	17,68	19,83	17,89
	Érv. elemszám	47,00	21,00	25,00	6,00	99,00
EEK	Átlag	14,86	8,74	10,07	10,75	12,27
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EEJ	Átlag	55,57	50,73	51,26	55,76	53,47
	Érv. elemszám	47,00	21,00	24,00	5,00	97,00
EHP	Átlag	256,56	153,67	166,87	108,34	206,10
	Érv. elemszám	42,00	18,00	20,00	4,00	84,00
EHG	Átlag	1584,67	1937,68	1592,78	1452,94	1657,65
	Érv. elemszám	47,00	21,00	22,00	5,00	95,00
EHT	Átlag	28,42	18,38	23,79	21,18	24,89
	Érv. elemszám	62,00	25,00	31,00	6,00	124,00
EHI	Átlag	4,93	4,57	5,44	6,04	5,02
	Érv. elemszám	36,00	19,00	18,00	4,00	77,00
EHK	Átlag	152,65	44,32	76,01	304,00	119,51
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EHJ	Átlag	69,92	70,92	76,71	75,11	72,12
	Érv. elemszám	45,00	21,00	23,00	6,00	95,00
EGP	Átlag	28,24	15,00	28,56	114,60	29,81
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EGG	Átlag	2471,71	2546,72	1793,94	3551,68	2355,29
	Érv. elemszám	50,00	23,00	31,00	6,00	110,00

Név		max. 500 fő	501-1000 fő	1001-5000 fő	5001 fő fölött	Együtt
EGT	Átlag	59,90	63,03	59,60	62,17	60,56
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EGI	Átlag	3,12	4,93	6,83	8,59	4,66
	Érv. elemszám	62,00	25,00	30,00	6,00	123,00
EGK	Átlag	1,53	1,63	4,09	0,19	2,12
	Érv. elemszám	62,00	25,00	31,00	6,00	124,00
EGJ	Átlag	135,34	129,73	132,81	135,53	133,64
	Érv. elemszám	38,00	15,00	16,00	4,00	73,00
EIP	Átlag	60,78	47,73	38,85	28,66	51,21
	Érv. elemszám	62,00	25,00	30,00	6,00	123,00
EIG	Átlag	6,82	1,69	3,00	2,58	4,64
	Érv. elemszám	62,00	25,00	30,00	6,00	123,00
EIT	Átlag	11,63	5,79	4,53	3,72	8,35
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EII	Átlag	1,53	5,16	11,23	26,95	5,85
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00
EIK	Átlag	1,80	1,65	2,14	0,73	1,80
	Érv. elemszám	62,00	25,00	31,00	6,00	124,00
EIJ	Átlag	0,05	0,12	4,67	8,14	1,59
	Érv. elemszám	64,00	25,00	31,00	6,00	126,00

**Forrás: Saját szerkesztés (2015)**

## 9.3. melléklet: Regionális benchmark összesítő tábla

Név		Dél-Alföld	Észak-Alföld	Észak-Magyaró.	Dél-Dunántúl	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
EEP	Átlag	23,39	84,32	16,11	21,06	5,06	26,69
	Érv. elemszám	15	9	24	24	33	20
EEG	Átlag	471,77	405,53	381,24	472,62	550,38	621,85
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EET	Átlag	7,34	12,66	16,02	9,87	5,91	1,59
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EEI	Átlag	17,79	10,00	18,50	14,50	18,10	24,35
	Érv. elemszám	14,00	8,00	2,00	24,00	30,00	20,00
EEK	Átlag	17,10	1,42	3,53	23,88	10,87	8,36
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EEJ	Átlag	63,81	30,40	100,00	51,39	65,18	31,09
	Érv. elemszám	14,00	6,00	2,00	24,00	30,00	20,00
EHP	Átlag	280,71	302,43	83,94	74,28	273,74	209,66
	Érv. elemszám	9,00	4,00	2,00	21,00	29,00	18,00
EHG	Átlag	1526,89	-126,47	301,47	2062,87	1031,18	2776,91
	Érv. elemszám	14,00	4,00	2,00	24,00	30,00	20,00
EHT	Átlag	16,46	31,57	30,54	40,43	21,68	6,12
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	18,00
EHI	Átlag	5,93	-	6,50	4,51	4,88	4,87
	Érv. elemszám	11,00	0,00	2,00	17,00	26,00	20,00
EHK	Átlag	50,62	301,39	274,72	118,77	56,94	10,93
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EHJ	Átlag	40,04	85,72	50,57	53,98	100,00	67,98
	Érv. elemszám	12,00	6,00	2,00	24,00	30,00	20,00

Név		Dél-Alföld	Észak-Alföld	Észak-Magyar.	Dél-Dunántúl	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
EGP	Átlag	15,98	69,48	59,92	29,13	14,59	12,44
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EGG	Átlag	1325,66	1204,53	2044,39	1947,31	2857,18	3660,34
	Érv. elemszám	15,00	9,00	16,00	19,00	31,00	19,00
EGT	Átlag	55,71	52,42	56,90	57,66	66,25	66,01
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EGI	Átlag	5,82	5,00	5,02	3,65	4,34	4,75
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	30,00	20,00
EGK	Átlag	0,00	0,00	0,09	0,50	7,26	0,33
	Érv. elemszám	15,00	9,00	22,00	24,00	33,00	20,00
EGJ	Átlag	208,47	96,49	210,07	138,75	123,80	76,64
	Érv. elemszám	11,00	3,00	1,00	20,00	26,00	11,00
EIP	Átlag	43,96	27,77	43,78	60,02	53,49	63,58
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	30,00	20,00
EIG	Átlag	4,66	5,87	2,60	12,07	1,47	2,41
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	30,00	20,00
EIT	Átlag	10,69	3,93	5,16	10,45	10,57	6,17
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EII	Átlag	8,21	2,56	7,43	1,32	4,01	10,18
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00
EIK	Átlag	0,01	0,00	0,76	1,23	4,18	1,34
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	31,00	20,00
EIJ	Átlag	0,02	20,59	0,16	0,17	0,04	0,25
	Érv. elemszám	15,00	9,00	24,00	24,00	33,00	20,00

**Forrás: Saját szerkesztés (2015)**

---

#### 9.4. melléklet: Makói adatbekérő levél (kivonat)

Tisztelt [...] !

Tisztelettel kérem, hogy a TOP-5.1.2-15-CS1-2016-00002 azonosító számú projekthez kapcsolódóan végzett adatgyűjtéshez, mely a település és az ipari park gazdasági fejlesztéséhez támpontokat adó indikátorok képzéséhez szükséges, a lentebb felsorolt adatok biztosításával nyújtson segítséget!

Az Önöktől kért adatok:

- A tömegközlekedéssel 30 percen belül elérhető közszolgáltatások száma [db] – Melléklet 1. számú táblázat alapján
- Új önkormányzati rendeletek száma 2016-ban [db]
- Rendeletmódosítások száma 2016-ban [db]
- Összes hatályban levő önkormányzati rendelet száma 2016-ban [db]
- Adóerőképesség változása 2016-ban az előző évhez képest [%]
- Adóerőképesség 2016-ban [eFt]
- Az Önkormányzatnál használatban lévő informatikai eszközök (hardverek) mennyisége [db]
- Az Önkormányzatnál használatban lévő informatikai eszközök (hardverek) életkora összesítve [év]
- Hatályos és érvényes stratégiai dokumentumok száma 2016-ban [db] – Melléklet 2. számú táblázat alapján
- A 2016. évben elfogadott Zárszámadási rendelet mellékletekkel együttpdf formátumban.

[...]

Mellékletek listája:

1. számú melléklet: 30 percen belül elérhető helyi közszolgáltatások listájához segédlet
2. számú melléklet: Stratégiai dokumentumok listája
3. számú melléklet: Adatszolgáltató tábla

## 1. számú melléklet – 30 percen belül elérhető helyi közszolgáltatások - segédlet

Helyi közszolgáltatások (30 percen belül, tömegközlekedéssel elérhető - kérjük zöldhátterszínnel jelezni, amelyiket igen, pirossal amelyiket nem vagy nem áll rendelkezésre - amennyiben egy közszolgáltatás több helyen is elérhető, a legközelebbit kell figyelembe venni)																		
Közüemi szolgáltatások (szolgáltató ügyfélszolgálat)	szennyvíz	gázszolgáltatató	távhő															
Kommunális szolgáltatások (ügyfélszolgálat)	települési szilárd hulladék szállító																	
Humán szolgáltatások	bölcsőde	óvoda	alapfokú iskola	középfokú iskola	kollégium	kórház	orvosi ügyelet	könyvtár	művelődési intézmények	múzeum	színház	étkeztetés	házi segítségnyújtás	családsegítés	egyéb szociális alapellátás	szociális szakellátás	gyermekjóléti szolgálat	családok/gyermek átmeneti otthona
Helyi rendészeti szolgáltatások	rendőrség																	
Egyéb szolgáltatások	tourinform	posta	usoda	sportcsarnok														

## 2. számú melléklet – Stratégiai dokumentumok listája

Sorszám	Megnevezés	Elkészült (igen/nem/nem releváns)
1	Településfejlesztési Konceptió	igen
2	Integrált településfejlesztési Stratégia (jelenleg csak járasszékhelyeknek és 10e fő feletti településeknek)	igen
3	Településrendezési eszközök: Településfejlesztési Konceptió, Rendezési terv, Helyi építési szabályzat	igen
4	Gazdasági Program	igen
5	Közép-és hosszútávú vagyongazdálkodási terv	igen
6	Települési Környezetvédelmi Program	igen
7	Helyi Esélyegyenlőségi Program	igen
8	Szociális Szolgáltatástervezési Konceptió (2000 fő felett kötelező)	igen
9	Sport konceptió	igen
10	Közművelődési konceptió	igen
11	Gazdaságfejlesztési program (opcionális állami adósság-átvállaláshoz kötött)	igen



## 3. számú melléklet - adatszolgáltatás

Település neve	Makó
adattábla kitöltő neve	Varga Péter
elérhetősége (telefonszám)	0662/511-848

Új önkormányzati rendeletek száma 2016-ban [db]	6 db
Rendeletmódosítások száma 2016-ban [db]	25 db
Összes hatályban levő önkormányzati rendelet száma 2016-ban [db]	45 db
Adóerő-képesség változása 2016-ban az előző évhez képest [%]	+6,75 %
Adóerő-képesség 2016-ban [eFt]	846.828 eFt
Az Önkormányzatnál használatban lévő informatikai eszközök (hardverek) mennyisége [db]	db
Az Önkormányzatnál használatban lévő informatikai eszközök (hardverek) életkora összesítve [év]	év, átlagéletkor: év
Hatályos és érvényes stratégiai dokumentumok száma 2016-ban [db] – Melléklet 2. számú táblázat alapján	11 db
A 2016. évben elfogadott Zárszámadási rendelet mellékletekkel együtt pdf formátumban.	kérjük csatolni