

**SZENT ISTVÁN
EGYETEM**

**Döntéshozatal-támogatási módszertan a helyi
gazdaságfejlesztésben**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

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

1 A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK	2
1.1 A dolgozat célkitűzései és a hipotézisek.....	2
2 Anyag és módszer.....	4
3 Eredmények.....	5
3.1 A Regionális Scorecard (RSC) rendszer kidolgozása.....	5
3.2. Az elemző tábla	7
3.2.1.Elsődleges benchmark táblák.....	17
3.2.2.A klaszter-alapú, másodlagos benchmarking szükségessége	17
3.2.3Az Eszköz-Erőforrás Mátrix (EFM).....	18
3.2.4. Az Eszköz-Hatás Mátrix	21
3.2.5. A hatásos akciótervezés eszközei	23
3.2.6. RSC szemléletű település-tipológia és lehetőségei.....	28
4 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	30
4.1 A célvizsgálat eredményei	30
4.2 A hipotézisvizsgálat eredményei	31
4.3 Javaslatok.....	31
4.4 Új és újszerű tudományos eredmények	32
5 A KUTATÁSI TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	33

1 A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŪZOTT CÉLOK

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

Tapasztalataim szerint a hazai önkormányzati döntéshozatalt kevésbé a hosszú távú, fenntartható fejlődés gondolata, sokkal inkább egyfajta sodródás jellemzi. Ez azt jelenti, hogy az egyes akciókat a megszerezhető források sokszor jobban alakították, mint a tényleges szükségletek. Ebből adódóan 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.

Kutatásommal olyan módszertani eszköztárt dolgoztam ki az önkormányzatok számára, 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.

1.1 A dolgozat célkitűzései és a hipotézisek

Kutatásom átfogó célja (C₀), 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 célom (C₁) 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 (C₂) 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 (H₁), hogy az önkormányzatok gazdaságfejlesztési eszközei nem azonos mértékben hatásosak a különböző környezeti tényezőkkel való interakciókban.

A harmadik célokom (C₃) feltárni az eszközök és a kapcsolódó belső erőforrások viszonyrendszerét, ezáltal objektív támpontot biztosítani a gazdaságfejlesztési akciók lebonyolításához szükséges erőforrások tervezéséhez. Előzetes feltevésém szerint (H₂) a lehetséges erőforrások és az önkormányzati eszközök közötti relációk nem azonos erősségűek, így a tervezés során indokolt ezek vizsgálata is.

H₁-ből és H₂-ből következő feltevésém (H₃), hogy a helyi gazdaságfejlesztés azonos környezeti tényezők által befolyásolt területei eltérő mértékben fejleszthetők önkormányzati eszközökkel. Ugyanakkor azt is feltételezem (H₄), 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. Célokom (C₄), hogy a helyi gazdaságban működő rejtett kapcsolatokat feltárjam. Feltételezésem szerint (H₅) 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 (H₆), hogy a helyi gazdaság karakterjegyei alapján is tipologizálhatók.

A kidolgozott rendszer komoly előnye lehet, hogy a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások használatát hatékonyá 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 politikuskok 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.

Célokom (C₅), 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 (C₀₋₅) és hipotéziseim (H₁₋₆) az alábbiak voltak:

- C₀: A tényalapú döntéshozatal eszközrendszerére építő, a helyi gazdaságfejlesztést támogató módszertan kidolgozása.
- C₁: A cselekvési tér, cselekvési lehetőségek meghatározása.
- C₂: A rendelkezésre álló eszközök és a környezeti tényezők kapcsolatának feltárása.
- C₃: Az eszközök és a kapcsolódó erőforrások viszonyrendszerének feltárása.
- C₄: A helyi gazdaságban működő rejtett kapcsolatokat feltárása.

- C₅: Céлом, a rendszerelemek szisztematikus alkalmazása révén a módszertan strukturált, áttekinthető információt kínáljon a fejlesztési súlypontok kialakításához, és a gazdaságfejlesztési akciók megtervezéséhez egyaránt.
- H₁: Feltételezem, hogy az önkormányzatok gazdaságfejlesztési eszközei nem azonos mértékben hatásosak a különböző környezeti tényezőkkel való interakciókban.
- H₂: Feltevésem szerint, a lehetséges erőforrások és az önkormányzati eszközök közötti relációk nem azonos erősségűek.
- H₃: Feltételezem, hogy a helyi gazdaságfejlesztés egyes területei eltérő mértékben befolyásolhatók önkormányzati eszközökkel.
- H₄: Feltételezem, hogy minden azonosított terület fejleszthető.
- H₅: Feltételezésem szerint a kapcsolatok rendszerének ismerete a nehezebben alakítható gazdasági tényezők közvetett befolyásolását is lehetővé teszi.
- H₆: Feltételezem, hogy a települések a helyi gazdaság karakterjegyei alapján is tipologizálhatók.

2 ANYAG ÉS MÓDSZER

A helyi önkormányzatok számára a jogszabályok számos és egyre szaporodó számú stratégiai

A helyi gazdaságfejlesztés tervezésének támogatásra 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 szórást 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 tapasztalatomra építve kidolgoztam az ú.n. Regionális ScoreCard Rendszert (RSC rendszer), mellyel azt az ambiciózus célt tűztem magam elé, hogy egy olyan módszertani eszközkészletet fejlesszek ki, amely a már ismert módszerek előnyeit ötvözi, miközben a gyengeségeket lehetőség szerinti kiküszöböli. Tétélesen 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

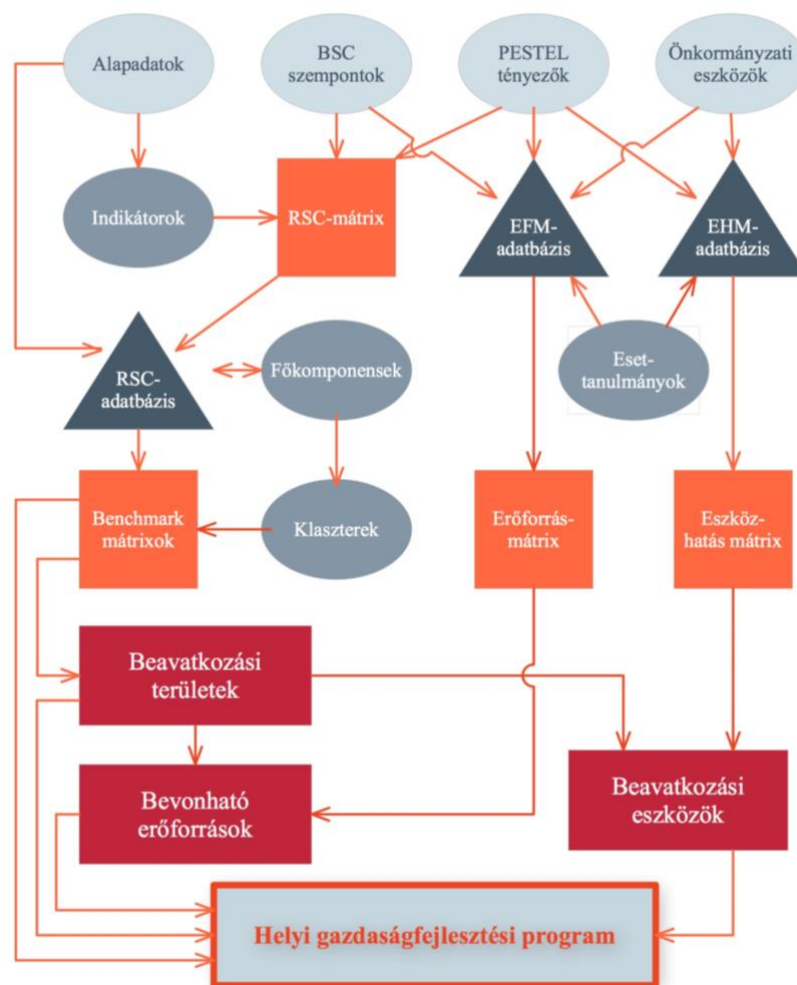
3 EREDMÉNYEK

3.1 A Regionális Scorecard (RSC) rendszer kidolgozása

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 eszközenszerek, eszköz-hatás mátrix, erőforrás-mátrix, hatásosság-mátrix, szűrési prioritizálási eszközök stb.).

A kidolgozott módszertan egyes elemeinek logikai kapcsolatrendszerét a 1. ábra mutatja be.



1. ábra: Az Regionális ScoreCard Rendszer elemei

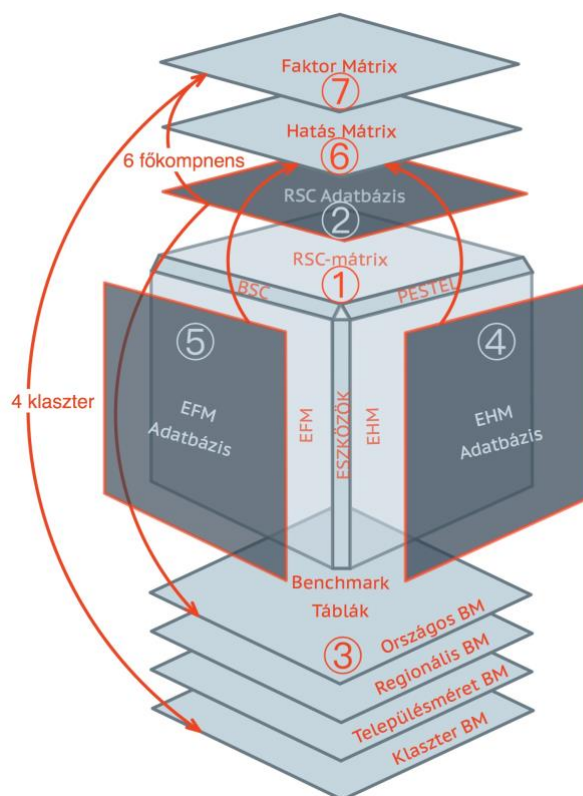
Forrás: Saját szerkesztés, 2018

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.

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 eszközrendszerét és kapcsolataikat plasztikusabban szemlélteti a 2. ábra. A logikai felépítés kapcsán már leírtakon túl, az ábrán követhető a kutatás folyamata és a kialakult rendszerelemek viszonya is. 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).



2. ábra: Az RSC rendszer eszközei és kapcsolatok
Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Új dimenzióként vizsgáltam az önkormányzatok eszközrendszereinek 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” (1. ábra alja). A következő fejezetekben részletesen bemutatom a módszertan egyes elemeit és alkalmazásuk javasolt módját.

3.2. 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 szempontrendszert 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 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 fókuszja, 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 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 céloom 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)

Az indikátorok kidolgozásánál fontos szempont volt, hogy már önmagukban is olyan információ értékkel bírjanak, amivel kiindulási alapot adhatnak a fejleszhető 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, ismelve 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.

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.

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) lakosságához 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.

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 adatbázisokon 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.

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.

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.

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.

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.

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 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 lakosság szám arányában.

Az indikátor kiszámításához a TEIR (helyi lakosság szám) adatbázisának adatait, illetve az önkormányzatok által elnyert és a Magyarország Kormánya által támogatott Környezet és Energia Operatív Program nyertes pályázatait vettem alapul.

EHI – 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:

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, fejlesztendő 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. 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 mérőszám megmutatja, hogy a településen bejegyzett vállalkozások mennyire eredményesek.

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 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 a 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 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 árbevételt 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, autópályán való távolság	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 érték: a soronként kapott pontok összege (0-12 pont)		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.

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 korigált 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. 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 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, akikről 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, kevésbé 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.

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 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 önfenntartáshoz 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 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.

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 tükrözik környezet tudatosságát.

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 mérőszámmal.

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.

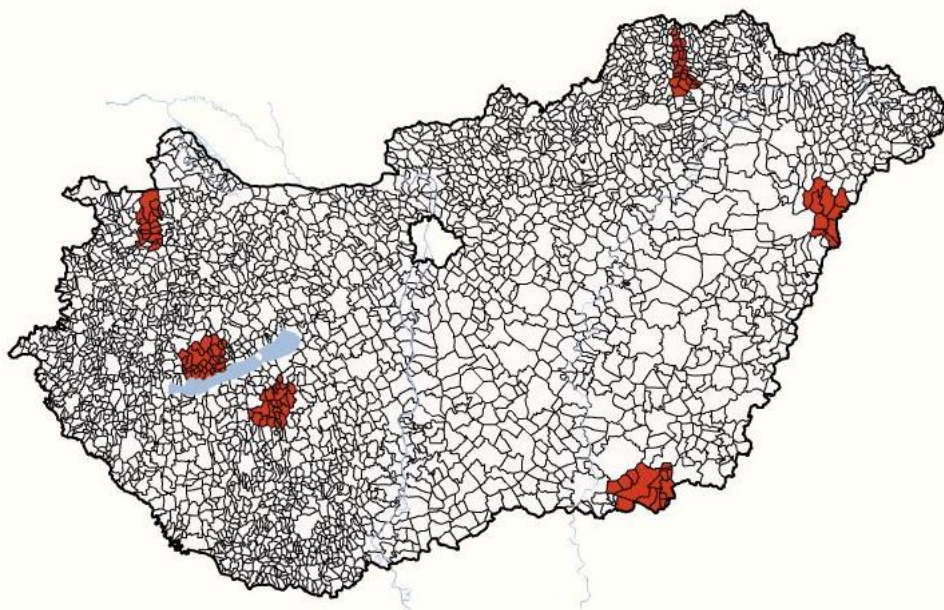
3.2. A kidolgozott módszertan tesztelése egy konkrét területi kutatásban: adatbázis építés és a vizsgálati helyszínek kijelölése

A települések gazdasági állapotának meghatározására a fenti indikátorrendszeren alapuló országos adatbázis szolgált, 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 történt: a szekunder adatgyűjtés során közhiteles adatbázisokból (TEIR, Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat stb.) elérhető információkkal töltöttem fel a települési úrlapokat, a primer adatgyűjtés szakaszában a települési adatszolgáltatások lekérése történt meg. A 24 indikátor mintegy 50 adatból állt össze, melyből 10-12 esetben volt szükség közvetlenül az önkormányzattól bekért adatra.

Az adatfelvételt MS Excel alapú elektronikus úrlap 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

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. 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.



3. ábra: Az elsődleges adatfelvétel járásai

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

Mindezek alapján, úgy döntöttem, hogy az első ütemben a konvergencia régiókra koncentrálok, és régióként 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 adatfelvételtől 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 járas 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) (3. ábra).

A hat járasból 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.

3.2.1. Elsődleges 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 lakosságszámú a második, az 1001 és 5000 fő közöttiek voltak a harmadik és az e fölötti lakosságszámú települések kerültek a negyedik csoportba. Összesen tehát egy országos, hat konvergencia-regiós és négy településméret szerinti összehasonlító tábla készült, melyek közül az egyes települések vizsgálatakor a három releváns mátrixot használom.

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 járasok kerülnek összehasonlításra egymással, a mintaelemszám növelésére van szükség, viszont a településszintű vizsgálatokhoz többnyire elegendő adat áll a rendelkezésre. Megjegyzendő, hogy egyes benchmarkok a hézagok 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.

3.2.2. 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.

A vizsgált indikátorok kapcsán megállapítható, hogy a települési gazdaságoknak a makrogazdasági környezethez való alkalmazkodásáról számos jól használható információt szolgáltatnak. A vizsgált indikátorból kettő (EGI, EII) értéke egyértelműen a településmérettel növekedett.

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.

Megállapítható, hogy az említett öt indikátor (EÉG, EHG, EGG, EHI, EÉI) tekintetében az 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.

3.2.3 Az Eszköz-Erőforrás Mátrix (EFM)

Az Eszköz-Erőforrás Mátrix (3. táblázat) önkormányzat eszközrendszerének 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

BSC nézőpontok és az önkormányzati eszközrendszerek szempontjai adják az EFM két dimenzióját (3. táblázat). A BSC nézőpontokról korábban, 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.

3. 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)

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 kifejezett 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 és eredmények

Az adatfeltöltés során számos esettanulmányt dolgoztam fel. Az elemzés során elsősorban nyilvánosan könnyen elérhető gyűjteményekre építettem. Ilyen kiadványokat készítettem az elmúlt években több társszervezettel együttműködésben a VÁTI (2010), a TÖOSZ (2015) és számos egyéb munka- és kutatócsoport.

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. 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.

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. A feldolgozás során minden egyes azonosított gazdaságfejlesztési jó gyakorlat adatait egységes 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. 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, majd 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. A kapott viszonyrendszer érzékletesebbé tétele érdekében az EFM-ot hőtétképpel is kiegészítettem.

. A hőtétkép 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.

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.

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.

4. táblázat: Az EFM eredményei hőtétképen 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

3.2.4. Az Eszköz-Hatás Mátrix

Az Eszköz-Hatás Mátrix (EHM) módszertanban elfoglalt helyének és tartalmának bemutatásához szükséges néhány korábban már ismertetett 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. 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 (5. táblázat).

5. 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)

A metszéspontokban az egyes mezők a kutatás eredményének függvényében különböző értéket vehetnek fel.

Relációvizsgálat és eredmények

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 EFM-nál bemutatott módon elemzett akciók adatai egy közös adatbázisba kerültek, majd sor került az adatok összegzésére. 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.

A létrejött mátrix kvantitatív képet ad az egyes eszközök és a vizsgált külső tényezők közötti kapcsolatáról. Az eszközrendszer hatásosságának szemléletesebbé tétele érdekében készült az EHM hőtérképpel kiegészített változata (6. 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.

A táblázatban vastag vonallal kiemelt mezőiben találhatóak az egyes indikátorok összes esettanulmányra vetített előfordulása. Az alsó összegző sor mutatja, hogy az egyes 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.

6. 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)

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.

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.

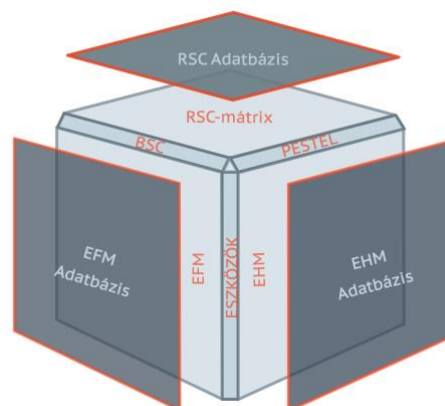
A skála másik végét a 0 értékű kapcsolatok adják (legvilágosabb színek), tehát a például a foglalkoztatói funkció és a jogi környezet vagy a hatósági eszköz és a politikai környezet kapcsán nem volt kimutatható összefüggés. Ez nem jelenti azt, hogy nem is lehet hatékony akciókat tervezni, ugyanakkor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

3.2.5. 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.

Terepi tapasztalataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy bár önmagában az RSC mátrix, 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. Az 5. 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 (4. ábra).



4. ábra: Az RSC-rendszer mátrixainak kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

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

A 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 (7. táblázat).

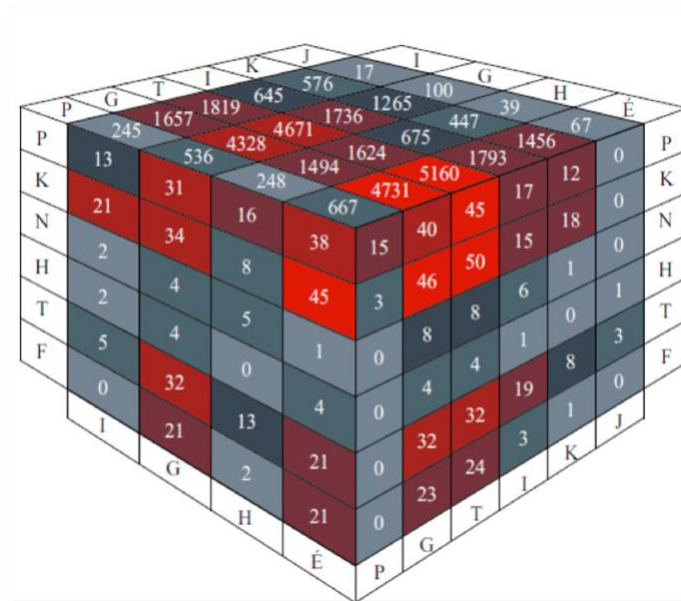
7. táblázat: Hatás-tábla - Az RSC tábla egyes területeinek befolyásolhatósága

Hatások/Belső tényezők	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infrastrukturális	Környezetvédelmi	Jogi	Σ 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%
Σ (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)

A Hatás-tábla konkrét gazdaságfejlesztési politika kidolgozása során a kiválasztott fejlesztési pontok tekintetében megmutatja, mennyire lehet eredményes ezen konkrét terület közvetlen fejlesztése. Kutatásom következő lépésében a megalkotott három hőtérképet az azonos dimenziójú éleiknél összekapcsolva a hőtérképek kapcsolattrendszerét is láthatóvá tettem (5. ábra). Az 5. ábrát értelmezve a felső lapon (Hatás-mátrix) az egyre melegebb 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.



5. ábra: A hőtérképek kapcsolata

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

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 (8. táblázat). A főkomponens képzésbe öt indikátort (EEK, EGK, EIK, EGJ, EIJ) nem tudtam bevonni.

A nehezen befolyásolható területek közvetett fejlesztésének lehetősége

Az **F₁ főkomponens** jellemzően a fejlesztésmenedzsmentet érintő indikátorok kerültek. 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 **F₂ főkomponens** a helyi megélhetési lehetőségeket fogja össze. Ennek megfelelően két indikátor életminőségre utaló, három pedig a társadalmi környezet relációját tartalmazza.

Az **F₃ 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 **F₄ főkomponens** a vállalkozói aktivitás nevet kapta. 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 **F₅ kapcsolt indikátorcsoport** a településirányítás néhány területét öleli föl. A két hatékonysági és két jogi dimenzió, a szabályozó környezet biztonságára és rugalmasságára utal.

Az **F₆ főkomponens** helyi társadalmi aktivitást jellemző indikátorokat tartalmaz. A politikai aktivitás, a lobbierő, a helyi vezetés stabilitása és a civil kurázsi ötvöződik ebben a faktorban.

8. táblázat: F1-F3 főkomponensek jellemzői

Főkomponenseket alkotó változók	Kommu- nalitások	Megőrzött információ [%]	Min./Max
F₁: Fejlesztésmenedzsment			
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		4,6129
F₂: Megélhetési lehetőségek			
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		1,992
EGT - Az adófizető lakosság és a munkaképes korú lakosság számának hányadosa.	0,730		
F₃: Infrastruktúra			
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		2,748
F₄: Vállalkozói aktivitás			

Főkomponenseket alkotó változók	Kommunalitások	Megőrzött információ [%]	Min./Max
EGG - Egy vállalkozásra jutó bruttó hozzáadott érték.	0,521	36,142	-4,482
EGI - Ezer lakosra vetített közép vállalkozások száma súlyozva PGI indexszel	0,282		
EIG - Az újonnan bejegyzett vállalkozások száma ezer lakosra vetítve.	0,281		6,241
F₅: Településirányítás			
EÉJ - Az új rendeletek és rendeletmódosítások száma az összes rendelet arányában.	0,642	47,041	-1,930
EHG - A helyi adóerő-képesség változása a GDP-növekedéséhez képest	0,386		
EHJ - A hatályos és érvényes stratégiai dokumentumok száma a kötelező dokumentumok arányában	0,383		5,883
F₆: Társadalmi aktivitás			
EIP - Képviselőtestületi jelöltek és a képviselőtestületi helyek számának aránya (%)	0,374	41,094	-3,498
EÉP - A kormányoldali polgármesterjelölt és a kormányoldali jelölőszerv támogatottságának aránya	0,608		
EIT - Civil szervezetek száma 100 lakosra vetítve.	0,251		2,698

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

Visszatérve az eredeti kérdésre, tehát arra, hogyan találjunk módot a nehezen befolyásolható területek alakítására, megkaptuk-e a választ a főkomponens-elemzéssel. Ennek érdekében összevettem a Hatás-mátrix értékeit az egyes faktorok elhelyezkedésével (9. táblázat). Látható, hogy az F₁ 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_{2,4} 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_{3,5,6} főkomponensek esetében: Ezekben a 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.

9. 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)

Az kidolgozott eszközt 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.

3.2.6. 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.

Négy klasztert azonosítottam (10. táblázat). Az 1. kategóriába tartozó települések jó infrastrukturális adottságokkal rendelkeznek, komoly forrásbevonással élénk településfejlesztés folyik bennük, amit markáns településmenedzsment alapoz meg. Az életminőség az átlagnál 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).

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 fejlesztés menedzsment 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).

10. 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 3. klaszterbe tartozik a vizsgált települések többsége (101 db, 76%). Némi fejlődés, és az ösztéleplési 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 opportunisták nevet adtam.

A 4. klaszter a tisztés jólétnek örvendő települések nem túl népes (N=10, 8%) csoportja. A kimagasló élhetőséget, erős és bővülő vállalkozói réteg és a klaszterek közül legjobb infrastrukturális adottságok alapozzák meg. A relatív jólét bátrabb társadalmi életre ad lehetőséget, ugyanakkor ebben a közegben a településmenedzsment és fejlesztési munkák kissé hátrébb szorulnak. Érdekes, hogy inkább kisebb településeket találunk a klaszterben, ami a kevés, de sikeres vállalkozási karaktert, és a nem túl sok, de a településmérethez képest jelentős munkahelyszámot magyarázza, ahogy a bevonható források szerény arányát is, hisz a jelenlegi vidékfejlesztési politika nem kedvez az apróbb településeknek. A klaszter a „szerencsések” elnevezést kapta. (Jellemző képviselők.: Kékkút, Kapoly, Kára (sic.), Veszvény)

A későbbiekben érdekes lesz az azonosított klaszterek benchmark tábláit is kiszámolni, mert így újabb összehasonlításí lehetőséghez jutunk, ami által árnyaltabb képet kaphatunk a fejlesztési célok meghatározásához.

4 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az elvégzett kutatás eredményét célok megvalósulásán és a hipotézisek igazolódásán keresztül mutatom be.

4.1 A célvizsgálat eredményei

C₁: 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.

C₂: Feltárni és bemutatni a rendelkezésre álló eszközök és a környezeti tényezők kapcsolódását. Ezt a munkafázist az önkormányzatok kiterjedt eszközrendszerének tematikus csoportosításával kezdtem. Hat jól elkülöníthető szerepkört és ezekhez kapcsolódó eszközrendszert 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 (6. táblázat).

C₃: feltárni az eszközök és a kapcsolódó erőforrások viszonyrendszerét. Ennek érdekében, ugyancsak esettanulmányok feldolgozásával vizsgáltam meg a gazdaságfejlesztésbe bevonható helyi erőforrások és az önkormányzat eszközrendszerének viszonyát. A kapott EFM plasztikusan mutatja be a kívánt eredményt (4. táblázat).

C₄: 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 (8. táblázat). Az indikátorok közötti kapcsolat ismerete lehetővé teszi az egyes gazdasági területek közvetett befolyásolását. Összességében 5 olyan mutatószám maradt, amelyik nem mutatott kapcsolatot másik indikátorral, így meglátásom szerint ezt a célt is, ha nem is tökéletesen, de sikerült elérni.

C₅: 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.

C₀: Olyan módszertan kidolgozása, mely a tényalapú döntéshozatal eszközrendszerével támogatja az önkormányzatok gazdaságfejlesztést célzó törekvéseit. A C₁₋₅ 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.

4.2 A hipotézisvizsgálat eredményei

H₁: 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 (6. táblázat), azt mutatták, hogy a különböző eszközök, látványos eltérést mutatnak hatás-mintázatukban. A vizsgálat eredményei alapján a hipotézist igazoltnak tekintem.

H₂: 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 (4. táblázat).

H₃: A helyi gazdaságfejlesztés egyes területei eltérő mértékben befolyásolhatók. Az EHM és az EFM-ből számított Hatás-tábla (7. 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.

H₄: A megfelelően kiválasztott eszközök rendszerszerű alkalmazásával minden azonosított fejlesztendő terület fejleszthető. A Hatás-tábla (7. 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.

H₅: 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 (9. táblázat). Mivel a teljes körűséget eleve túlzónak találtam, a hipotézist igazoltnak tekintem.

H₆: 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 (10. táblázat). Az eredmény a hipotézist igazolja.

4.3 Javaslatok

J₁: Szükségesnek látom az azonosított klaszterek alapján benchmark táblák összeállítását. Az új szempontú összehasonlítás tovább árnyalhatja a fejlesztési területek kiválasztásának folyamatát.

J₂: A módszertan jelenlegi állapotában nem tér ki a megfogalmazott akciók strukturálására. Érdemesnek 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.

4.4 Új és újszerű tudományos 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.

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.

- 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.

5 A KUTATÁSI TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Lektorált szakcikk/könyv idegen nyelven:

1. MOLNÁR, M., LENDVAY, E. (2016): Possibilities to identify action points in economic development of local management. In: Journal of Management (2016 Nr 1(28)) Klaipeda University Press, Klaipeda pp. 111. (ISSN 1648-7974)
2. LENDVAY, E.: Instrumentele dezvoltării economice ale autorităților publice locale din Ungaria. (Economy-developing tools of the Municipals in Hungary). In: Revista Transilvană de Științe Administrative, 2(39)/2016, pp 113-122 (ISSN-L 2247-8329, ISSN 1454-1378) <http://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/view/535/532>
3. LENDVAY, E. (2016): The Context-sensitive economic development at the local governments in Hungary, Selye e-studies, 7/2016, pp-4-12 (2016) (ISSN 1338-1598)

Lektorált szakcikk/könyv magyar nyelven:

4. MOLNÁR, M., LENDVAY, E. (2012): A helyi társadalmat és gazdaságot meghatározó sikertényezők vizsgálata Tiszaladányban. In: Acta Regionis Rurum 6. (2012) Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő, 116-122. pp. (ISSN 1789-5588)
5. LENDVAY, E. (2017): Komplex szemlélet a helyi gazdaságfejlesztésben – Comitatus (2017. Tavasz), Comitatus Társadalomkutató Egyesület, Veszprém, 68-77. pp. (ISSN 1215-315X)
6. LENDVAY, E. (2010): Értékközpontú településirányítás – A politikai, gazdasági mozgástér visszanyerésének lehetősége. Önkormányzati Pénzügy (2010. február) Complex Kiadó Kft., Budapest, 21-24. pp. (ISSN 2060-6117)

Konferencia kiadvány idegen nyelven:

7. LENDVAY, E. (2013): The possibilities in the economic development of the local governments. In: Lengyel I. - Vas. Zs. (2013) (eds.): Regional Growth, Competitiveness and Development. University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Doctoral School in Economics, Szeged, pp. 26-36. (ISBN: 978-963-306-222-7) <http://www.eco.u-szeged.hu/kutatas-tudomany/workshop/workshop>
8. LENDVAY, E. (2014) Adaptability as strategy of local development In: Csata A. – Fejér-Király G. – György O. – Kassay J. – Nagy B. – Tánczos L. J. (2015) (eds.): Global challenges, local answers - Challenges in the Carpathian Basin. Editura Risoprint Publishing House, Cluj-Napoca, pp. 59-54. (ISBN 978-973-53-1565-8)

Konferencia kiadvány magyar nyelven:

9. LENDVAY, E., NAGYNÉ MOLNÁR M. (2013): Önkormányzati szerepek és eszközök a helyi gazdaságfejlesztésben. In: Lukovich Miklós - Savanya Péter (Szerk.) (2013): Új hangsúlyok a területi fejlődésben. JATE-Press, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 209-224. pp. (ISBN: 978-963-306-247-0) <http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=27386>
10. LENDVAY, E. (2013) Önkormányzati szerepek és eszközök a helyi gazdaságfejlesztésben. (Municipal roles and tools in the local economy development) In: Rechnitzer J. – Somlyódy Péter E. – Kovács G. (Szerk.) (2013): A hely szelleme – a területi fejlesztések lokális dimenziói. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolája, Győr, 353-363. pp. (ISBN: 978-615-5391-10-1)
11. LENDVAY E., NAGYNÉ MOLNÁR M. (2014): A környezethez való alkalmazkodás, és eszközei a helyi gazdaságfejlesztésben. The tools of adapting in the local economic development In: Takácsné György Katalin (Szerk.) (2014): "Az átalakuló, alkalmazkodó

- mezőgazdaság és vidék” – XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, KRF, Gyöngyös, 967-975. pp. (ISBN 978-963-9941-76-2)
12. LENDVAY E. (2016): Beavatkozási pontok azonosításának lehetőségei a települési gazdaságfejlesztésben Option of defining intervention points in local (economic) development. In: Takácsné György Katalin (Szerk.) (2016): ”Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között” – XV. Nemzetközi Tudományos Napok, KRF, Gyöngyös, 1043-1050. pp. (ISBN 978-963-9941-92-2)