

## Tartalomjegyzék

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ ÉS JAVASLATOK.....</b>	<b>5</b>
<b>1 KISTÉRSÉGI TIPIZÁLÁSOK A TERÜLETI KUTATÁSOKBAN.....</b>	<b>16</b>
1.1 A FEJLETTSÉGBELI KÜLÖNBBSÉGEK VIZSGÁLATA.....	16
1.2 A MAGYAR KISTÉRSÉGEK VERSENYKÉPESSÉGE .....	19
1.3 KÍSÉRLET A MAGYARORSZÁGI KISTÉRSÉGEK KOMPLEX FEJLŐDÉSI TÍPUSAINAK MEGHATÁROZÁSÁRA ....	22
1.4 AZ ALKALMAZOTT MUTATÓK KÖRE .....	25
<b>2 EGYES EURÓPAI UNIÓS ORSZÁGOK KISTÉRSÉGI LEHATÁROLÁSÁNAK ÉS BESOROLÁSÁNAK BEMUTATÁSA.....</b>	<b>30</b>
2.1 NEMZETI SAJÁTSÁGOK, INDIKÁTOROK .....	33
2.1.1 <i>Ausztria</i> .....	34
2.1.2 <i>Finnország</i> .....	35
2.1.3 <i>Franciaország</i> .....	37
2.1.4 <i>Írország</i> .....	39
2.1.5 <i>Lengyelország</i> .....	40
2.1.6 <i>Németország</i> .....	43
2.1.7 <i>Portugália</i> .....	45
2.1.8 <i>Svédország</i> .....	46
<b>3 KISTÉRSÉGI KRÍZIS-ELŐREJELZÉS: KRÍZISHELYZETEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA ...</b>	<b>48</b>
3.1 AZ ADATBÁZIS KIALAKÍTÁSÁNAK FOLYAMATA.....	51
3.2 AZ IDŐBELI VÁLTOZÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA: TRENDELEMZÉS .....	53
3.2.1 <i>A trendvizsgálat célja</i> .....	53
3.2.2 <i>A vizsgálati módszer</i> .....	53
3.2.3 <i>A kapott trendek értékelési szisztémája</i> .....	53
3.2.4 <i>Az eredmények összegzése – a krízismátrix</i> .....	56
3.2.5 <i>A kistérségek csoportjai a krízishelyzetek domináns jellege alapján</i> .....	56
3.3 KIEGÉSZÍTŐ ELEMZÉS I: KISTÉRSÉGEK FEJLETTSÉGÉNEK VÁLTOZÁSA 1993 ÉS 2003 KÖZÖTT, ÉS A VÁRHATÓ ELMOZDULÁSOK 2008-IG .....	62
3.3.1 <i>Alapvető cél</i> .....	62
3.3.2 <i>Módszertani elvek</i> .....	62
3.3.3 <i>Értékelési szisztéma</i> .....	62
3.3.4 <i>Az eddigi változások iránya és mértéke (1993–2003)</i> .....	63
3.3.5 <i>A kistérségek gazdasági-munkaerőpiaci fejlettségének várható alakulása 2008-ig</i> .....	72
3.4 KIEGÉSZÍTŐ ELEMZÉS II: A RELATÍV DINAMIKA ELEMZÉSI MÓDSZER .....	76
3.4.1 <i>A módszer kapcsolódása a trendelemzéshez</i> .....	76
3.4.2 <i>A módszer ismertetése</i> .....	76
3.4.3 <i>A vizsgált változók köre és az eredmények bemutatásának módja</i> .....	77
3.4.4 <i>Következtetések</i> .....	79
<b>4 A KISTÉRSÉGI GAZDASÁGFEJLESZTÉS .....</b>	<b>80</b>
4.1 A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS .....	80
4.1.1 <i>A helyi gazdaságfejlesztés célja, logikája</i> .....	84
4.1.2 <i>A kistérségek típusai gazdasági szempontból</i> .....	87
4.1.3 <i>A szerkezetátalakítás kulcskérdései és vállalati szektorai</i> .....	91
4.1.4 <i>Szerkezetátalakítás és helyi üzleti infrastruktúra</i> .....	98
4.1.5 <i>A helyi gazdaságfejlesztés szereplői</i> .....	100

4.2	A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS SZERVEZÉSE .....	104
4.2.1	<i>A szervezési háttér</i> .....	105
4.2.2	<i>A helyi gazdaság áttekintése</i> .....	108
4.2.3	<i>A fejlesztési irányok kijelölése</i> .....	112
4.2.4	<i>A stratégiai irányok kidolgozása</i> .....	116
4.2.5	<i>A gazdaságfejlesztés jövőképe és a stratégiai egyeztetése</i> .....	123
4.3	A KRÍZIS MEGELŐZŐ FEJLESZTÉSEK STRATÉGIAI PROGRAMOZÁSÁNAK LÉPÉSEI .....	124
4.3.1	<i>A célkitűzések rendszere</i> .....	125
4.3.2	<i>Akciótervek</i> .....	133
4.3.3	<i>Érdekek feltárása</i> .....	134
4.3.4	<i>Projekt kiválasztás</i> .....	137
4.3.5	<i>Egyeztetések a megyei és regionális fejlesztési tanácsokkal</i> .....	139
4.4	A KISTÉRSÉGI KRÍZIS MEGELŐZŐ SZERKEZETÁTALAKÍTÁS MENEDZSELÉSE .....	140
4.4.1	<i>Részvétel</i> .....	141
4.4.2	<i>Egyeztetések a kistérségen belül és megyei szervezetekkel</i> .....	145
4.4.3	<i>Oktatás és tréning</i> .....	146
4.4.4	<i>Projektirányítási rendszer működtetése</i> .....	148
4.4.5	<i>Hatásvizsgálat és monitoring</i> .....	150
	<b>FELHASZNÁLT IRODALOM</b> .....	<b>157</b>
	<b>FÜGGELÉK</b> .....	<b>160</b>
	<b>MELLÉKLET</b> .....	<b>170</b>

## Táblázatok és ábrák jegyzéke

### Táblázatok

1. FEJEZET	
1. TÁBLÁZAT A 64/2004. KORMÁNYRENDELET SZERINTI HÁTRÁNYOSABB HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK, VALAMINT AZ ÁTMENETILEG KEDVEZMÉNYEZETT KISTÉRSÉGEK A FALUVÉGI-FÉLE BESOROLÁS SZERINT (AZ ÚJONNAN ALAKULTAK NÉLKÜL) .....	19
2. TÁBLÁZAT A KISTÉRSÉGEK TAGOLTSÁGA AZ ÁLTALÁNOS FEJLETTSÉG, VALAMINT A GLOBÁLIS ÉS HAZAI GAZDASÁGI HÁLÓZATOKHOZ VALÓ KÖTÖDÉS ALAPJÁN .....	21
3. TÁBLÁZAT A 64/2004. KORMÁNYRENDELET SZERINTI HÁTRÁNYOSABB HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK VALAMINT AZ ÁTMENETILEG KEDVEZMÉNYEZETT KISTÉRSÉGEK A CSATÁRI-FÉLE BESOROLÁS SZERINT (AZ ÚJONNAN ALAKULTAK NÉLKÜL) .....	24
4. TÁBLÁZAT A KUTATÓK ELEMZÉSEIBEN FELHASZNÁLT MUTATÓK, VALAMINT A TERÜLETFEJLESZTÉS KEDVEZMÉNYEZETT TÉRSÉGEIRŐL SZÓLÓ KORMÁNYRENDELETEK MUTATÓI (FORRÁS: VÁTI KHT. 2002 KIADVÁNYA ALAPJÁN SAJÁT SZERKESZTÉS) .....	25
5. TÁBLÁZAT A LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT MUTATÓK KÖRE .....	29
2. FEJEZET	
1. TÁBLÁZAT TERÜLETI STATISZTIKAI EGYSÉGEK AZ EURÓPAI UNIÓBAN .....	31
3. FEJEZET	
1. TÁBLÁZAT A 24/2001. SZÁMÚ ORSZÁGGYÜLÉSI HATÁROZAT ÉS AZ ÁLTALUNK VÉGZETT KISTÉRSÉGI KRÍZISVIZSGÁLAT VÁLTOZÓI .....	52
2. TÁBLÁZAT A MODELLBEN HASZNÁLT FEJLETTSÉGI MUTATÓK .....	63
3. TÁBLÁZAT AZ ADATREDUKCIÓBA BEVONT VÁLTOZÓK ÉS AZ ÖSSZEVONT KOMPLEX INDEX KIALAKÍTÁSÁBAN JÁTSZOTT SZEREPÜK (FŐKOMPONENS SÚLY) .....	64
4. TÁBLÁZAT ÁTLAGOS POZÍCIÓVÁLTOZÁS 1993 ÉS 2003 KÖZÖTT KISTÉRSÉGI CSOPORTONKÉNT .....	65
5. TÁBLÁZAT A KISTÉRSÉGEK POZÍCIÓVÁLTOZÁSA 1993 ÉS 2003 KÖZÖTT A KÉT ÉV KOMPLEX FEJLETTSÉGI INDEXÉNEK KÜLÖNBSÉGE ALAPJÁN – NEM HÁTRÁNYOSAK ÉS HÁTRÁNYOSAK .....	66
6. TÁBLÁZAT A KISTÉRSÉGEK POZÍCIÓVÁLTOZÁSA 1993 ÉS 2003 KÖZÖTT A KÉT ÉV KOMPLEX FEJLETTSÉGI INDEXÉNEK KÜLÖNBSÉGE ALAPJÁN – LEGHÁTRÁNYOSABBAK ÉS ÁTMENETILEG KEDVEZMÉNYEZETTEK .....	67
7. TÁBLÁZAT A TRENDELEMZÉSNEEL KIEMELT KISTÉRSÉGEK „VISELKEDÉSE” A RANGSOR ALAPÚ VIZSGÁLATNÁL ..	68
8. TÁBLÁZAT A MODELLBEN HASZNÁLT FEJLETTSÉGI MUTATÓK .....	72
9. TÁBLÁZAT AZ ADATREDUKCIÓBA BEVONT VÁLTOZÓK ÉS AZ ÖSSZEVONT KOMPLEX INDEX KIALAKÍTÁSÁBAN JÁTSZOTT SZEREPÜK (FŐKOMPONENS SÚLY) .....	73
10. TÁBLÁZAT POZÍCIÓVÁLTOZÁS 2003 ÉS 2008 KÖZÖTT KISTÉRSÉGENKÉNT A NÉGY CSOPORTBAN 11 VÁLTOZÓ ALAPJÁN .....	74
11. TÁBLÁZAT A VIZSGÁLATBA BEVONT MUTATÓK .....	77
4. FEJEZET	
1. TÁBLÁZAT A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS KIALAKULÁSÁNAK HULLÁMAI .....	82
2. TÁBLÁZAT A TERÜLETFEJLESZTÉS ALAPELVEI ÉS CÉLJAI .....	83
3. TÁBLÁZAT A KISTÉRSÉGEK TÍPUSAINAK GAZDASÁGI JELLEMZŐI .....	90
4. TÁBLÁZAT. A HELYI FEJLESZTÉSEK POTENCIÁLIS RÉSZTVEVŐINEK FŐBB CSOPORTJAI .....	103
5. TÁBLÁZAT A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉSI STRATÉGIA FÁZISAI .....	113
6. TÁBLÁZAT A CÉLKITŰZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ AKCIÓTERV-TÁBLA .....	134
7. TÁBLÁZAT STAKEHOLDER TÁBLA .....	136
8. TÁBLÁZAT PROJEKTÉRTÉKELŐ TÁBLA .....	138
9. TÁBLÁZAT A MONITORING, AZ ELLENŐRZÉS ÉS AZ ÉRTÉKELÉS LEGFONTOSABB TULAJDONSÁGAI .....	152

## Ábrák

### 2. FEJEZET

1. <i>ÁBRA</i> A REGIONÁLIS TÁMOGATÁSOK INTENZITÁSA AUSZTRIÁBAN (2000) .....	35
2. <i>ÁBRA</i> FINNORSZÁG 1. ÉS 2. CÉLKITŰZÉS ÁLTAL ÉRINTETT TERÜLETEI (2000-2006) .....	37
3. <i>ÁBRA</i> A REGIONÁLIS TÁMOGATÁSOK INTENZITÁSA FRANCIAORSZÁGBAN (2000).....	38
4. <i>ÁBRA</i> REGIONÁLIS TÁMOGATÁSOK ÍRORSZÁGBAN (2000–2006) .....	40
5. <i>ÁBRA</i> A SZOCIÁLIS – GAZDASÁGI ÁTALAKULÁSON KERESZTÜL MENŐ NUTS 3 TÉRSÉGEK LENGYELORSZÁGBAN .....	41
6. <i>ÁBRA</i> LENGYELORSZÁG HANYATLÓ VIDÉKI TERÜLETEI (1. TÍPUS) .....	42
7. <i>ÁBRA</i> LENGYELORSZÁG HANYATLÓ VIDÉKI TERÜLETEI (2. TÍPUS) .....	43
8. <i>ÁBRA</i> A REGIONÁLIS TÁMOGATÁSOK INTENZITÁSA NÉMETORSZÁGBAN (2000) .....	45
9. <i>ÁBRA</i> A REGIONÁLIS TÁMOGATÁSOK INTENZITÁSA PORTUGÁLIÁBAN (2000) .....	46
10. <i>ÁBRA</i> A REGIONÁLIS TÁMOGATÁSOK INTENZITÁSA SVÉDORSZÁGBAN (2000) .....	47

### 3. FEJEZET

1. <i>ÁBRA</i> AZ ELEMZÉS HÁROM ALAPPILLÉRE – IDŐSOROK ELEMZÉSE ÉS KIEGÉSZÍTŐ, ELLENŐRZŐ ELJÁRÁSOK.....	50
2. <i>ÁBRA</i> AZ ÁTLAGÉRTÉKEKHEZ VISZONYÍTOTT RELATÍV ROMLÁS (PÉLDA) .....	54
3. <i>ÁBRA</i> AZ ÁTLAGÉRTÉKEKHEZ VISZONYÍTOTT ABSZOLÚT ROMLÁS (PÉLDA) .....	54
4. <i>ÁBRA</i> STAGNÁLÁS NÖVEKVŐ ÁTLAGÉRTÉKEK MELLETT (PÉLDA).....	54
5. <i>ÁBRA</i> POTENCIÁLIS VÁLSÁGHELYZET (PÉLDA).....	55
7. <i>ÁBRA</i> TRENDKÖVETÉS A LEGROSSZABB HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK ÁTLAGÁT EL NEM ÉRŐ MUTATÓKKAL (PÉLDA).....	55
7. <i>ÁBRA</i> TRENDKÖVETÉS A LEGROSSZABB HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK ÁTLAGÁT MINIMÁLISAN MEGHALADÓ MUTATÓKKAL (PÉLDA).....	55
8. <i>ÁBRA</i> A KRÍZISHELYZETEK MEGJELENÉSE KISTÉRSÉGI SZINTEN A NÉGY DIMENZIÓ MENTÉN RENDEZVE .....	58
9. <i>ÁBRA</i> A KRÍZISHELYZETEK MEGJELENÉSE KISTÉRSÉGENKÉNT DOMINÁNS TÍPUSUK SZERINT .....	59
1. <i>TÉRKÉP</i> A KISTÉRSÉGI KRÍZISHELYZETEK DOMINÁNS TÍPUSAI .....	60
2. <i>TÉRKÉP</i> A KISTÉRSÉGEK CSOPORTJAI A MUTATKOZÓ KRÍZISTÉNYEZŐK SZÁMA ALAPJÁN .....	61
3. <i>TÉRKÉP</i> A NEM HÁTRÁNYOS HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK POZÍCIÓVÁLTOZÁSA 1993–2003 KÖZÖTT .....	70
4. <i>TÉRKÉP</i> A HÁTRÁNYOSABB HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK POZÍCIÓVÁLTOZÁSA 1993–2003 KÖZÖTT.....	70
5. <i>TÉRKÉP</i> A LEGHÁTRÁNYOSABB HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK POZÍCIÓVÁLTOZÁSA 1993–2003 KÖZÖTT .....	71
6. <i>TÉRKÉP</i> AZ ÁTMENETILEG KEDVEZMÉNYEZETT KISTÉRSÉGEK POZÍCIÓVÁLTOZÁSA 1993–2003 KÖZÖTT .....	71
7. <i>TÉRKÉP</i> HÉT MUTATÓ ÁTLAGA ALAPJÁN MEGHATÁROZOTT KISTÉRSÉGI SORREND, 1999–2003 KÖZÖTTI SÚLYOZOTT ÁTLAGOS VÁLTOZÁSRA (ÖSSZES KISTÉRSÉG).....	78
8. <i>TÉRKÉP</i> HÉT MUTATÓ ÁTLAGA ALAPJÁN MEGHATÁROZOTT KISTÉRSÉGI SORREND, 1999–2003 KÖZÖTTI SÚLYOZOTT ÁTLAGOS VÁLTOZÁSRA (HÁTRÁNYOSABB ÉS ÁTMENETILEG KEDVEZMÉNYEZETT KISTÉRSÉGEK) .....	78

### 4. FEJEZET

1. <i>ÁBRA</i> A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS LOGIKAI SZERKEZETE .....	85
2. <i>ÁBRA</i> A VÁLLALATI/IPARÁGI VERSENYELŐNYÖK FORRÁSAI ÉS FEJLESZTÉSÜK .....	86
3. <i>ÁBRA</i> A RÉGIÓK TÍPUSAI AZ EU-BAN .....	88
4. <i>ÁBRA</i> A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS KUMULATÍV FOLYAMATA .....	93
5. <i>ÁBRA</i> A HELYI ÜZLETI INFRASTRUKTÚRA ELEMINEK RENDSZEREZÉSE .....	99
6. <i>ÁBRA</i> A REGIONÁLIS/HELYI HÁLÓZATOK ÁLTALÁNOS SZERKEZETE .....	102
7. <i>ÁBRA</i> A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS „NÉGY LÁBA” .....	106
8. <i>ÁBRA</i> A SWOT-ANALÍZIS LOGIKÁJA HELYZETÉRTÉKELÉS ESETÉN .....	111
9. <i>ÁBRA</i> A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS KÉT STRATÉGIAI RÉSZTERÜLETE .....	117
10. <i>ÁBRA</i> A KKV-K ÜZLETI TÁMOGATÁSAI NÖVEKEDÉSI SZAKASZAIK SZERINT.....	118
11. <i>ÁBRA</i> A TRADED SEKTOR (KLASZTEREK) MENEDZSELÉSE A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉSben .....	119
12. <i>ÁBRA</i> AZ IPARÁGI VERSENYELŐNYÖK LOKÁLIS FORRÁSAI .....	126
13. <i>ÁBRA</i> A KORMÁNYZAT SZEREPE A FORMÁLÓDÓ HELYI HÚZÓIPARÁGAK (KLASZTEREK) VERSENYELŐNYEINEK MEGERŐSÍTÉSÉBEN.....	128
14. <i>ÁBRA</i> A MAGÁNSZEKTOR SZEREPE A FORMÁLÓDÓ HELYI HÚZÓIPARÁGAK (KLASZTEREK) VERSENYELŐNYEINEK MEGERŐSÍTÉSÉBEN.....	129
15. <i>ÁBRA</i> A STAKEHOLDEREK HATALOM-ÉRDEKELTSÉG MÁTRIXA .....	136
16. <i>ÁBRA</i> A KÜLÖNBÖZŐ ÉRDEKELTEK ELTÉRŐ FELKÉSZÜLTTSÉGI SZINTJEI.....	147
17. <i>ÁBRA</i> A FŐ ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK.....	154



## Vezetői összefoglaló és javaslatok

### I. Kistérség tipizálások tapasztalatai itthon és az Európai Unióban

Az elemzésünkben összehasonlítottuk a legelfogadottabb és legjobban ismert hazai kistérség tipizálásokat, abból a szempontból, hogy milyen ismérveket használtak a tipizáláshoz. Mindezeket összevettük a kistérségi támogatások besorolásánál alkalmazott hivatalos eljárásokkal. Mindezen túl egy áttekintést adunk több Európai Unió ország kistérségi támogatási rendszerének alapját szolgáló lehatárolások mérőszámairól, hogy azok összevethetők legyenek a hazai tapasztalatokkal és technikákkal.

1. *Számos kistérségi tipizálás* született az elmúlt tizenöt esztendőben. Ezek az alapos és módszertani szempontból értékes munkák arra törekedtek, hogy meghatározzák a hazai kistérségek fejlettségi típusait, amit a demográfiai, a gazdasági, az infrastrukturális, az intézményi, az elérhetőségi és a különféle társadalmi tényezők kombinációjával határoztak meg.
2. A tipizáláshoz alkalmazott mutatók és mérőszámok jellemzője az volt, hogy azok *közvetlenül elérhetőek voltak a hivatalos statisztikai rendszerben*, vagy azokból állíthatók elő.
3. *Az elemzési módszerek széles skáláját sorakoztatták fel*, így az egyszerű sorrend kialakítástól az ismérvek közötti összetett kapcsolatokat megjelenítő, azokat értékelésre használó komplex matematikai-statisztikai eljárásokig.
4. Alapvető *hiányosságának* tekinthető az eddigi eljárásoknak, hogy az *időbeliséget*, a kistérségek jellemzőinek *időbeli változásait nem voltak képesek érzékeltetni*. Ugyanazt a tipizálást nagyjából azonos mérőszámokkal jobb esetben *két időpontra* elvégezték, így érzékeltették az időbeliséget, a változás lehetséges irányait, tendenciáit.
5. A tipizálások alapvetően ugyanarra az elvre épültek, és pedig *a fejlődő*: döntően az országos értékeket meghaladó, vagy azt képviselő, ezek jellemzői; *városias*, speciális funkcióval rendelkező (idegenforgalmi, ipari), globális rendszerekhez kötődő; *felzárkózó*: az országos értékekhez közel eső, azt bizonyos elemeiben elérő térségek; s végül *a stagnáló, leszakadó, periférikus*, a hazai és globális rendszerekből kimaradó: itt az értékek jóval az országos átlagok, vagy értelmezett jellemzők alatt vannak. A konkrét

térségek kijelölésében nincs különösebb eltérés, lényegében mindegyik vizsgálat *ugyanabban a körben sorolja be a kistérségeket.*

6. A döntően statikus elemzések oka abban keresendő, hogy egyrészt *az adatbázisoknak nagyon szűk körében lehet idősorokat létrehozni*, az adatok tartalma, jellege gyakran változik, így az időbeli összehasonlítás csökkenti az elemzésbe bevonható ismervek körét. Másrészt a területi elemzések módszertanában hazánkban *nem alkalmaznak olyan eljárásokat*, amik képesek gyorsan és pontosan *tükrözni az időbeli változásokat*, azokat jellemző faktorokat.
7. A elemzéseknél figyelembe vett mutatók *nagyon sok azonosságot mutatnak*. Így jellemzően *mérsékelt a humán erőforrások jelenléte* (részben érthető, hiszen 10 évente vannak népszámlások), *magas a gazdasági jellemzők és a foglalkoztatási adatok jelenléte*, kiemelkedők az infrastrukturális jellemzők megjelenítése. Az elemzési adatbázisok *egy része elavult*, nem tükrözi kellően a területi folyamatokat, illetve *nem utal a megújítási képességre*, a térségek innovációs potenciáljára. Továbbá az elemzési adatok nem dinamikát, változásokat, hanem *egy adott évi állapotot*, azaz statikus értéket jelenítenek meg.
8. Összevetve más *Európai Unió országok kistérség lehatárolását*, illetve ezekhez kapcsolódva a fejlődési típusok meghatározását számos különbséget tapasztalunk a hazai rendszertől, valamint kutatásoknál figyelembe vett szempontoktól:
  - a. A lehatárolás alapját a *foglalkoztatás* (ipari foglalkoztatottak, munkanélküliség) képezi.
  - b. Töreksenek *az időbeli változások számbavételére*, idősorokkal jellemzett változók kialakítására, de többségében mégis statikus adatokkal dolgoznak.
  - c. *A kistérségek tipizálásának alapja országonként eltérő*, hiszen a munkaerővonzásközettől kezdve az igazgatási körzetig számos megoldás megfigyelhető az alapegységek kiválasztására.
  - d. A lehatárolások csak a problémás, támogatást igénylőre vonatkozik, *nem találunk eligazítást az átmeneti, krízis helyzethez közeli térségek kijelölésére.*
  - e. *Az infrastrukturális ellátottság nem meghatározó*, sőt az elemezett országokban elhanyagolható tényezője a kistérségek támogatási besorolásának.

## II. A kistérségi krízis előrejelzés módszertana

Empirikus kutatásunk alapvető célja az volt, hogy kidolgozzunk olyan *mérési és elemzési eljárásokat*, amelyek segítségével előre tudjuk jelezni *a krízishelyzetek* előfordulását az egyes kistérségekben. Valamint e módszertan, és az általa kapott eredmények tükrében meghatározzunk *különböző krízistípusokat* annak érdekében, hogy *a preventív krízis-megelőzési és kezelési technikák* célzottan és differenciáltan legyenek alkalmazhatóak.

Az előrejelzés alapját mindig *a múltbeli folyamatok teremtik meg*, ezért abból indultunk ki, hogy az elmúlt egy évtizedben bekövetkezett folyamatokból kiindulva vetítsük előre a várható mozgáspályákat. A hazai kistérségek *fejlődési pályáját* (jelen esetben 1992–2003 közötti) idősorok készítésével mérhetjük és elemezhetjük a lehető legpontosabban (erre részletesen is kitérünk a későbbiekben). Ezek az idősorok alkotják az elemzés alapját. Magyarországon az eddigi kistérségi elemzések még *nem használtak fel ilyen hosszúságú intervallumot* a változások mérése során. A több mint tíz éves idősorok lehetőséget nyújtanak arra is, hogy a valóságos trendek formája és iránya alapján *előrevetítsük az adatokat*, mintegy becslést nyújtva az adott évben várható tendenciákról. Ezeket az előrevetítéseket minden esetben *2008-ig* tettük meg (az idősorok elemzésének és az előrejelzéseknek a módszertani háttérét a későbbiekben részletesen ismertetjük).

A fennálló krízishelyzetek lokalizálása és a várhatóak előrejelzése nagymértékben függ a mért jelenségek lehatárolásától. Elsődleges szempontunk az volt, hogy a korábbi empirikus munkákhoz, illetve a kistérségek *hivatalos lehatárolásakor használt fejlettségi mutatókhoz kötődő változó-készletet alkalmazzunk a nyilvánvaló kompatibilitási szempontok miatt*, de úgy, hogy ezeket *felülvizsgáljuk és ki is egészítsük* (az ezzel kapcsolatos észrevételeket részletesen ismertetjük).

Közel *400 fajta statisztikai adatot vizsgáltunk* át ezen keretrendszer tükrében, és végül összeállt egy közel harminc elemű mutatókészlet, amelyből természetesen az egyes elemzési eljárások során eltérő számú változót használtunk fel (elsődlegesen módszertani indokokból fakadóan). A 2004/64-es Kormányhatározat felosztását követve *négy dimenzióba rendeztük* a statisztikai mutatókat (gazdasági, infrastrukturális, foglalkoztatási, társadalmi-szociális), de a mi esetünkben a korábban eltúlzottnak tekinthető mértékben megjelenő infrastrukturális jelzőszámokkal szemben nagyobb hangsúlyt kaptak a gazdasági tények.

A 168 kistérség közül nem foglalkoztunk részletesen mindegyikkel. Egyrészt kivettük az elemzésből a Budapesti kistérséget, illetve a hivatalos lehatárolási kategóriákat alkalmazva figyelmünket elsődlegesen *a hátrányos helyzetű (47 db) és az átmenetileg kedvezményezett (15 db) kistérségekre fordítottuk*. Ennek a háttérében az az elképzelés áll, hogy a másik két csoport esetében vagy már *elmélyült válságtényezővel találkozhatunk* – leghátrányosabb

helyzetű kistérségek (ismert és megoldandó célnak tekinthető a krízishelyzetek enyhítése) – vagy ellenkezőleg, az országos átlagot meghaladó, *kedvező tendenciákkal*. A leghátrányosabb helyzetű kistérségek (48 db) jelentik tehát *a referenciacsoportot*. Ők azok, akik kritikus küszöbértéket képviselnek a köztes helyzetű kistérségek vonatkozásában. A legrosszabb helyzetű térségek mutatóinak átlagértékeit tehát *vonatkoztatási pontként használtuk* az értékelésinkhez. Összességében munkánk alapelemét egy olyan eljárás képezi, melynek során egy összetett változókészlet segítségével *a leginkább veszélyeztetett 62 kistérség mindegyikében áttekinjtük az 1992–2008 között mért és becsült időbeli változásokat az országos átlag és a leghátrányosabb kistérségi átlag tükrében*.

Az általunk kidolgozott rendszer képes a vizsgált 62, átmenti helyzetben lévő *kistérség esetében egyenként megadni a jövőbeli, előrevetíthető fejlődési irányt, annak egyes alkotó elemeit, jellemzőit*. Az átmeneti kistérségeket tipizáltuk, leválasztottuk azokat, ahol az adatbázisok előrevetítése alapján nem valószínű a krízishelyzet, s több csoportot alkottunk, ahol különböző jellegű válsághelyzet léphet fel. Olyan *illusztrációs módszert állítottunk össze*, ami alapján azonnal láthatók a krízist kiváltó tényezők, azok jövőbeli időbeli alakulása, így ezek felhasználhatók a beavatkozás jellegének és módszereinek meghatározásánál.

A kutatás eredményei és egyben ajánlásai a következőkben foglalhatók össze:

1. A kistérségek *gazdasági helyzetét* önmagában *nem elégséges egyetlen jellemzőre hagyatkozva megítélni*. Az eddigi kutatások ebből a szempontból megfelelőek.
2. A számszerű adatokon túl minden elérhető, *egyértelmű minőségi információt szükséges felhasználni*. Az országos szinten rendkívüli esemény nélküli években is mindig vannak pozitív vagy negatív értelemben különleges változásokon keresztülment kistérségek.
3. *Nem célszerű* a kistérségek fejlettségét komplex módon megállapító mutatókat *csupán egyetlen év* (a legutolsó elérhető időszak) *adataira* támaszkodva elkészíteni. Az eddigi kutatások ezt az igényt is kielégítik, a korábbi adatok bevonásának a módja viszont a negyedik pontban tárgyaltak miatt nem tekinthető szerencsésnek.
4. Kifejezetten hibásnak nevezhető az a gyakorlat, amely az egyetlen évre vonatkozó, *statikus adatok mellett, véletlenszerűen kiválasztott néhány évvel korábbi adathoz képesti változásokat is bevon az elemzésbe*. Így halmozottan jelentkezik az egyetlen év pozitív vagy negatív irányban kiugró adatai miatti véletlen hatás, hiszen már két év adatai térhetnek el nagymértékben az adott éveket megelőző vagy követő évek adataitól. A változásokat sokféleképpen ki lehet fejezni (eredeti és különféle módon átalakított adatokkal, abszolút, relatív módon, átlagos változáshoz viszonyítva abszolút és relatív módon), amelyek egy-egy adat esetében még követhetőek, sokváltozós esetben viszont áttekinthetetlenül bonyolulttá válik az eredményekre gyakorolt hatások nyomon követése. Több változónak a vizsgálatba történő egyidejű bevonásakor jelentős problémákat okoz, hogy az egyes mutatók időbeli különbségei jelentősen eltér-

hetnek egymástól (például az exportértékesítés árbevétele sokkal jobban ingadozik a vállalkozások számához képest), ugyanakkor az abszolút értelemben kisebb elmozdulásokra hajlamos változók egyáltalán nem biztos, hogy jelentéktelenebbek a változékonyabb jellemzőknél.

5. További módszertani hiba lép fel *a statikus és dinamikus adatok* egyidejű használatakor abban az esetben, ha ezeket *a vegyes adatokat faktoranalízissel tömörítik*. Arról nincsen ismeretünk, hogy a faktoranalízis eredménye mennyire érzékeny a különféle típusú (statikus és dinamikus) változók keverésére. A vegyes adatokkal készült faktoranalízisek faktorpontértékeinél emiatt az egyszerűbb módszerek megbízhatóbb, ellenőrizhetőbb eredményeket képesek szolgáltatni. A csak statikus adatokat felhasználó faktoranalízisek ugyanakkor mentesek ettől a problémától.

6. Bár a kistérségek tipizálása segíti a területfejlesztési beavatkozás megfelelő eszközeinek a meghatározását is, és ezért hasznosak, emellett figyelemmel kell lenni arra, hogy *nehezen kategorizálható térségek mindig lehetnek*. Nem célszerű a kistérségek fejlettsége kapcsán a kistérségek közötti éles sorrendekben és egymástól éles határvonalakkal elváló típusokban, kategóriákban gondolkodni. Sokkal inkább jellemzők *a lágy határvonalak és a különféle típusok közötti átmenetek*. Az eddigi munkák ezt a helyzetet nem hangsúlyozták kellő mértékben.

7. Évről évre az új adatok fényében újra kell értékelni *az előző évi eredményeket*. Kistérségi szinten mindig történnek kisebb-nagyobb elmozdulások, amelyek az átmeneti helyzetű kistérségek pozícióját egyértelművé tehetik.

8. A problématerület újszerűségéből és fontosságából fakadóan *célszerű párhuzamosan többféle módszertani eljárást alkalmazni*, amelyek egyszerre ellenőrzik, korrigálják és kiegészítik egymást.

9. Abban az esetben, ha előrejelzésekben gondolkodunk, *nem helyes a töredezett idősorok alkalmazása*. A rendelkezésre álló ismert idősorok hossza befolyásolja az előrebecsülhető intervallum terjedelmét (pl. jelen esetben 12 éves időszak, 5 éves előrebecslés).

10. Törekedjünk a lehető *legösszetettebb mutatókészlet összeállítására az idősorok kialakítása során*.

11. A felsorolt tanulságok, javaslatok mellett még egy szempontot, *az adatok súlyozását* szükséges megemlíteni. Az eddigi munkákra jellemző volt a sok adat súlyozatlan használata. A súlyozás elmaradása kifogásolható, mert:

- a. Valójában a súlyozatlanul hagyás azonos fontosságúnak tekinti az adatokat.
- b. Az azonos fontosság pedig erőteljesen megkérdőjelezhető.

12. Vállalni kell a téma ismeretéből eredő tudásra alapozva, hogy egyes, vizsgálatba vont jellemzőknek nagyobb, másoknak *kisebb súlyt* biztosítunk az elemzés során. Az eddigi munkákra ez nem volt jellemző.

13. A területi statisztikai megfigyelési rendszer nagy hagyományokkal rendelkezik hazánkban, s hosszú évekig fontos bázisát jelentette az elemzéseknek. Szükséges fenntartani és megújítani *a területi megfigyelési rendszert*, mert csak ezzel lehetséges a területi változásokat nyomon követni, a fejlesztések és a támogatás konzisztens rendszerét kialakítani.

Elemzéseink alapján az alábbi *továbbfejlesztést* javasoljuk:

- a. Növelni szükséges *humánerőforrások települési szintű mérését* megjelenítő adatbázisok körét.
- b. A gazdasági mutatók esetében *nemcsak a vállalkozások számára, típusára, hanem azok jövedelmezőségére* vonatkozó információkat is célszerű lenne feldolgozni, vagy átvenni más adatbázisokból. Hasonlóan nagyobb hangsúlyt kellene helyezni a külföldi érdekeltségű vállalkozások gazdasági adatainak település szintű feldolgozására.
- c. A hagyományos, hosszú évek óta megfigyelt *kommunális és intézményi infrastrukturális adatok* közül *több már nem képes kifejezni* a települések fejlettségét, azoknál szelektálni érdemes (pl. távbeszélők száma, személygépkocsik száma).
- d. Törekedni kell *az adattartalmak időbeli állandóságára*, hogy részben idősorok kialakíthatók legyenek minél több megfigyelt ismérvből, másrészt legalább bizonyos időpontokban (pl. tervezési időszakok induló és záró éve) összevethetőek legyenek.
- e. Miközben adatszelekciót és állandóságot kérünk a területi statisztikától, azt is elvárjuk, hogy *kifejezze a települések megújító képességét*, ami az új szervezetek, tevékenységek, attraktivitások formájában jelenik meg. Így nem elhanyagolható a számítástechnika, a non profit szervezetek, a helyi gazdasági aktivitás (SZJA, épített lakások, idegenforgalom, foglalkoztatottak száma), az elérhetőség (kistérségi, régió és országos központ), a szociális helyzet és az önkormányzati gazdasági jellemzők számbavétele, folyamatos figyelemmel kísérése.

14. A *TEIR-adatbázis* ma egy olyan értékes információs halmaz, amivel a területi folyamatok elemzése település és azok aggregációja révén a kistérségi szinten megfelelő alapossággal és szakszerűséggel elvégezhető. Egyedül ez az adatbázis az, ahol több országos adatforrás területi adatai fellelhetők. Szükségesnek tartjuk a TEIR adatbázis fenntartását, annak folyamatos fejlesztését, az adattartalmak pontosításával, az időbeliség biztosításával.

Ugyanakkor *kritikával kell kezelnünk*, hogy elérhetősége korlátozott, azt közcélú elemzésekre csak különleges engedélyekkel lehet használni. A rendszerzettség és az átláthatóság csak né-



hány adattömb esetében érvényesül, más értékes adathalmazok feldolgozottsága, adattartalmai nem átláthatóak, vagy nem konzekvensek. Nem biztosított egy kijelölt és hazai, európai dimenzióban is elfogadható szélesebb adatbázis időbelisége, folyamatossága, következetes végigvezetése.

*Az Európai Unió tervezési rendszerének kiterjesztése, illetve ellenőrzési rendszerének előtérbe állítása megköveteli a TEIR folyamatos karbantartását, közcélúvá tételét, kiterjesztését.*

A vizsgálataink alapján a következő *konkrét javaslatokat* terjesztjük elő:

- a. Jelentősen megnehezíti a nagyméretű idősoros adatbázisok összeállítását *a változók nem egységes kódolása* (pl. TÁKISZ adatbázis), tartalmilag pedig a sűrűn előforduló *adathiányok* (pl. a TSTAR 2000. évi adatainak bizonyos része) okoznak gondot.
- b. *Az önkormányzati adatbázis* rendkívül nehézkesen kezelhető a változók tartalmának sok esetben nem egyértelmű megfogalmazása miatt. Számos olyan mutatót is találtunk, ahol a létező kategóriarendszer egy bizonyos évre csak összevont formában jelenik meg, majd ezt követően újra a korábbi részletességgel szerepel az adatbázisban (pl. helyi adók).
- c. Abban az esetben, ha a kistérségi kríziselemzés bizonyos időközönkénti megismétlését tervezzük, célszerű *egy olyan fix adatbázis összeállítása*, amely az általunk felhasznált mutatók folyamatosan továbbvitt idősorait tartalmazza. Esetlegesen bővítve azon változók körével, amelyek különböző okokból (megfelelő hosszúságú idősor elérése, szakmai jellegű döntések) újonnan kerülnek be az általunk kialakított modellbe.

15. Végezetül javasoljuk, hogy *háromévente a kedvezményezett térségek felülvizsgálatával egy időben*, 2007-ben, vagy a tervezési időszak közepén 2009-ban, esetleg egy új választási ciklus elején 2010-ben kerüljön ismét felülvizsgálatra, pontosabban értékelésre a krízis közeli kistérségek besorolása, azok típusainak megállapítása. Mindezen a jelen tanulmányunkban kidolgozott adatbázis alapján.



### III. Kistérségi gazdaságfejlesztés elvi alapjai és a tervezés rendszere technikai, a hazai alkalmazás hiányosságai, fejlesztési irányok

A helyi gazdaságfejlesztés (HGf) egy stratégiai szemléletű fejlesztési rendszer, amely alulról építkezve, a helyi adottságokra építve, de a nemzetközi és országos folyamatokba ágyazva arra törekszik, hogy a kistérségben élők jóléte növekedjék, a versenyképesség javuljon, s mindezeket az innovációs képesség fokozásával érheti el.

A HGf valódi érvényességi tere a *csomóponti régiókhöz kapcsolódó kistérségben van*. Hiszen itt maga a gazdasági csomópont az, ami képes olyan gazdasági impulzusokat nyújtani, amelyek aktivizálhatják a kapcsolódó térségek gazdasági erőforrásait. Egyben itt biztosítottak azok az innovációs intézmények, amelyek közvetíteni tudják a kistérségek számára a megújítási irányokat.

A fejlesztés kiemelt iránya, hogy a *gazdasági bázis erőteljesen aktivizálódjon*, induljon meg, vagy folytatódjanak a gazdasági egységeknél elindult előremutató folyamatok. Döntő ebben a vonatkozásban a *helyi kis és középvállalkozó szektor (KKV) fejlesztése*, ennek a vállalat és tevékenység csoportnak nyújtott szolgáltatások széles skálára, egy, a helyi adottságokat integrálni képes tanácsadói, intézményi környezet megteremtése, vagy annak működési feltételeinek tartós biztosítása.

A HGf megvalósítóinak köre nagyon széles, lényeg, hogy *egy hálózati rendszer jöjjön létre* döntően a gazdasági aktorok között. Ennek a hálózati rendszernek a kiépítésében meghatározó szerepe van a helyi önkormányzatoknak, illetve esetünkben a kistérségi területfejlesztési tanácsnak. Új típusú szövetségek, együttműködések és kapcsolatok alakításával stabilizálni és megerősíteni lehet a gazdasági bázist.

A *területfejlesztés tervezésére épül a helyi gazdaságfejlesztés programja*. A területfejlesztési koncepció és program kidolgozásának menetében az adottságok feltérképezése, azok értékelése, a környezetvizsgálat tartozik bele. A következő lépés fejlesztési irányok meghatározása. Ebben a fázisban döntő annak meghatározása, hogy a kistérség milyen gazdasági állapotban van. Így nem mindegy, hogy iparági verbuválás (új telephelyek kialakítása), szerkezet átalakítás (meglévő gazdasági bázis megújítása), újraszerveződő (KKV versenyképességének fokozása), klaszter-alapú gazdaságfejlesztés (helyi gazdasági bázis kiépítése) történik a térségben. Ezek a gazdaságfejlesztési irányok más és más stratégiát kívánnak, mindegyikben közös, hogy azok kidolgozásánál nagyon alapos körültekintés és követhető menedzsment rendszer kialakítása szükséges.

A tervezés módszertant bemutató fejezetek arra szolgálnak, hogy milyen szempontokat érdemes figyelembe venni a gazdasági krízis megelőzésnél. Kiemelendő, hogy *az erőforrások átfogó elemzése és roppant alapos értékelése segíthet* csak ahhoz, hogy a projektek meghatározásra kerüljenek, majd azok menedzselése minden irányban (kedvezményezett, megvalósítók, regionális intézmények, helyi közösségek) megvalósuljon.

A tervezési rendszerben kiemelt szerepet kell szánunk az *ellenőrzésnek és hatások számbavételének*, azok nemzetközi sztenderdek szerinti értékelésének.

Az elméleti keretek hazai alkalmazásában azt tapasztaljuk, hogy társadalmi-gazdasági szintű területi tervezés újra felfedezése 1996-tól indul meg. Kidolgozásra kerül a tervezés módszertana, ebben a kistérségekre vonatkozóan kerültek meghatározásra külön szabályok, vagy ajánlások. *A kistérségi szintű tervezés célja*, hogy feltárja az adott területi egység adottságait, azokat értékelje, majd mindezek alapján fejlesztési célokat határozzon meg, amik egyben alapját jelentik a kidolgozandó programoknak. *A tervek számtalan dimenzióban készültek*, így területfejlesztést, a gazdaságfejlesztést, a turizmust, az agrárszektor, a vidékfejlesztést, a foglalkoztatást, az információs társadalom megvalósítását, a környezetfejlesztést, kistérségi marketinget és még további összefüggéseket címkézve meg. A tervezés egysége a kilencvenes évek elején a kistérségi társulások területe, majd 1996-tól a statisztikai kistérség volt, de vonatkoztak a SAPARD térségekre, vagy éppen a munkaügyi körzetekre, ám találunk az üdülőkörzeteken belüli mikrokörzetre is példát.

A tervezés rendszerében *a zavart az okozta*, hogy 2004-ig a területfejlesztési törvény módosításáig nem volt a kistérségben megfelelő *közösségi képviselő a területfejlesztésnek*. A önkormányzati társulások, a fejlesztési társulások, vagy éppen a különféle munkaszervezetek nem tudták kellő mértékben képviselni a kistérség érdekeit. Így az elkészült számtalan terv, koncepció és program jobb esetben egy kedvező keret, vagy iránymutatásnak volt tekinthető, nem hatott eligazító, mondjuk kényszerítő erővel a fejlesztési források megszerzésében és elosztásában.

A kistérségi területfejlesztési tervezés alapvető gondjai és a *megoldási javaslatok* a következőkben foglalhatók össze:

1. Nem érvényesültek a tervekben *a külső feltételek*, így az országos, regionális és megyei fejlesztési elképzelések. A tervek *nem integrálódtak* a magasabb területi egységek területfejlesztési elképzeléseibe, ennek következtében a megvalósításuk is eseti, véletlenszerű volt.
2. A térségek *belső összefüggéseinek feltárása hiányos*, esetleges, nem kellően rendszerezett volt. Ennek oka a kistérségi monitoring, adatbázisok hiánya, azok fentebb is jelzett nem kellően átlátható és kidolgozott rendszere.

3. Nem egyértelműek *a célok és az adottságok egymásra épülése*, azok egyértelmű következményei. A tervek hazai és nemzetközi sablonokban gondolkodnak, ugyanakkor maguk is sablonosak. Mindenütt a közkezdvelt megoldások, így a vidéki turizmus fejlesztése, a telephelyi feltételek javítása, a foglalkoztatás fokozása, a képzés feltételeinek javítása, stb.
4. A fentiekkel összhangban nem kerültek kidolgozásra *a kistérségek jövőképei*, hogy milyen irányban kívánnak fejlődni és ehhez milyen saját utat szándékoznak bejárni.
5. *A célok sablonossága* a beavatkozás zűrzavarát, rendszertelenségét teremti meg. Ötlethalmazok a megoldási módok, miközben európai vidékfejlesztési sablonok jelennek meg, de a megoldásokban már ezektől elszakadnak és a „mindenkinek legyen valami” elvet követik.
6. A célok és a programok, pontosabban ötlethalmazok megoldásánál *a területi meghatározások hiányoznak*, a minitársaság és a település szintű ajánlások esetiek.
7. *Az Európai Unió értékelési rendszerei* (indikátorok, monitoring, hatáselemzés, ex ante elemzés) nem kerül kistérségi szinten tudatosan alkalmazásra.
8. Nem egyértelmű *a nyilvánosság kérdése*, kinek szólnak a kistérségi területfejlesztési tervek, programok, nem tapasztalhatók a visszajelzések, így a megvalósítás gondjai már előreköszönnek.
9. A kistérségi fejlesztési szervezetek bájos zűrzavara következtében és a kistérségi területfejlesztés még nem elfogadott – azóta megalakult, bár működését csak szimuláló - *szervezetrendszer nélkül nem beszélhetünk tervfegyelemről*. A területfejlesztési tervek csupán jó hivatkozási alapok voltak önkormányzati pályázatok benyújtásánál, de már a megvalósításnál feledésbe merültek.
10. Egyértelműen meg kell határozni, hogy *kistérségi szinten mi tekinthető területfejlesztésnek*. Ez véleményünk szerint a kapcsolati (belső és külső) infrastruktúrára vonatkozik, a helyi erőforrások aktivizálására, s semmiképpen intézményi fenntartást, működés támogatást. Pontosán értelmezendő a kistérségi és regionális szintű területfejlesztés akciótere, azoknak az egymáshoz való viszonya.
11. Mindezt *tervtörvényben kell meghatározni*, ami kimondja a különféle szintek tervezési kompetenciáját, azok egymáshoz való viszonyát, a tervek rendszerét és a kidolgozásban való részvétel feltételeit. Egyben a megvalósítás garanciáit.
12. Szükséges lenne *egy kistérségi tervezési és fejlesztési módszertani kézikönyvet* összeállítani. Ebben rendszerezni az európai és hazai módszereket, azok elméleti bázisait, s alapos információkat adni a megvalósítás hazai technikáiról, pénzügyi, intézményi, mentális és kulturális feltételeiről. (A negyedik fejezet ehhez számos adalékot kínál!)

13. *A kistérségi nyilvánosság*, a lokális fejlesztési szereplők és kedvezményezettek, megvalósítók körének egyértelmű meghatározása és azok szerepének érvényesítése a területfejlesztési tervekben és koncepciókban alapvetőnek tekintendő.

14. Kistérségi szintű *monitoring kidolgozása nélkülözhetetlen*, ehhez nemcsak terv- és pályázattárra lenne szükség (tudják, hogy ki mit csinált, miben gondolkodik, mit nyert el, mit valósít meg), hanem az általunk szorgalmazott folyamatosan fenntartott adatbázisra, elemzési háttérre. Vélhetően ezek befogadóit és működtetőit regionális szinten célszerű megszervezni.

14. Egyszer és mindenkorra *egyesíteni és egységesíteni kell a kistérség területfejlesztési menedzsmentet*, amit egy regionális szinten rendelkezésre álló szakember (tanácsadó) hálózattal szükséges megerősíteni. A program „felügyelőinek” és azok továbbfejlesztőinek hiányában nem lehetséges sikeres fejlesztés.

15. *A kistérségi politikus szakmai képzése* mind a területfejlesztés (európai és hazai források pályázata és felhasználása), mind a közösségi együttműködés vonatkozásában döntő jelentőségű.

## 1 Kistérségi tipizálások a területi kutatásokban

A kistérségekről számos tanulmány született a regionális- és a földrajztudomány művelőitől. Egyes szerzők csak egy-egy megye vagy régió kistérségeinek fejlettségi különbségeit elemezték, míg mások országos szintű vizsgálatokat készítettek a kistérségekről. Az utóbbiak közül válogattunk, s azok kerülnek bemutatásra, amelyek szoros összefüggésbe hozhatók a kistérségi kríziskutatás munkánkkal.

### 1.1 A fejlettségbeli különbségek vizsgálata

*Faluvégi Albert* „A magyar kistérségek fejlettségi különbségei” c. munkájában kilenc mutatót használ a kistérségek fejlettségi típusainak meghatározásához. (A cikk megszületésekor még csak 150 kistérség létezett a mai 168-al szemben). Faluvégi a kiválasztott mutatókkal a térségi munkavállalók munkaerő-piaci és jövedelmi helyzetét, a külföldi működő tőke jelenlétét, a vállalkozói szféra aktivitását próbálta mérni.

Öt összevont térségtípus került kialakításra. (Fontos megjegyezni, hogy minden esetben a vidéki átlaghoz történt viszonyítás alapján lettek a különböző térségtípusba besorolva a kistérségek, hisz a főváros kiugróan magas súlya olyannyira megemeli az országos átlagot, hogy az eredmény nem lenne értékelhető)

- 1) *Dinamikusan fejlődő térségek*, ahol a mutatók zöme 10%-kal meghaladja a vidéki átlagot.
- 2) *Fejlődő térségek*, ahol a jelzőszámok zöme a vidéki átlag felett van, de az eltérés mértéke nem haladja meg a 10%-ot.
- 3) *Felzárkózó térségek*, ahol a mutatók többsége közelíti a vidéki átlagot, s a növekedés jelei is tapasztalhatók.
- 4) *Stagnáló térségek*, ahol a vidéki átlagtól való elmaradás a legtöbb mutató esetében eléri vagy meghaladja a 10%-ot.
- 5) *Lemaradó térségek*, ahol a legtöbb jelzőszám legalább 15%-kal elmarad a vidéki átlagtól.

A 150 kistérségből a felzárkózó kistérségek (41 kistérség) 27%-ot, a stagnálók pedig (27 kistérség) 18%-ot képviselnek. A felzárkózó kistérségek csoportjában a legnagyobb arányt – 25%-ot – Dél-Alföld kistérségei adják, szám szerint 10 kistérséget foglal magában. Közép-Magyarországon, valamint a három dunántúli régióban a felzárkózó térségek 15–20%-ban vannak jelen, míg Észak-Magyarországon és Dél-Alföldön számuk elenyésző (3–3 kistérség). A 27 *stagnáló kistérség* közel 1/3-da az észak-magyarországi régióban található, 5–5 a dél-

dunántúliban, valamint a dél-alföldiben, a fennmaradók pedig a közép-dunántúli, a nyugat-dunántúli és az észak-alföldi régiók között oszlanak meg.

*Faluvégi Albert* „A társadalmi-gazdasági jellemzők területi alakulása az átmenet időszakában” c. munkájában – amelyet 2003-ban írt – a 9 mutató helyett már 40 mutatót használt a kistérségek fejlettségének bemutatásához. A térségtípusok meghatározásához klaszteranalízist alkalmazott, majd a 3 évvel korábbi munkájában használt öt térségtípusba sorolta be a kistérségeket. Ezen besorolás alapján hazánk 150 kistérségéből 45 található a felzárkózó (30%), s 34 a stagnáló kategóriában (23%).

A *felzárkózó kistérségek* csoportjában a dél-alföldi, a közép-dunántúli, a nyugat-dunántúli, a dél-dunántúli és az észak-magyarországi régió kistérségei szinte megegyező arányban szerepelnek (16–18%). Közép-Magyarország és Észak-Alföld kistérségei kisebb számban képviselik magukat ebben a régióban, aminek az oka az, hogy az előbbi régió kistérségei magas számban a dinamikusan fejlődő és a fejlődő kategóriában szerepelnek, míg az utóbbiak a stagnálóban és a lemaradóban. A *stagnáló kistérségek* nagy hányadát észak-alföldi és az észak-magyarországi régió adja, de jelentős a dél-alföldiben, és a dél-dunántúliban is; sőt nem elhanyagolható, hogy a nyugat-dunántúliban is! Közép-Dunántúlon és Közép-magyarországon csak elvétve fordul elő.

Jelen munkánkban, a kistérségi kríziskutatás során a 64/2004. (IV.15.) kormányrendeletben szereplő, a területfejlesztés szempontjából hátrányosabb (de nem a leghátrányosabb) 47 kistérséget, valamint a területfejlesztés szempontjából átmenetileg kedvezményezett 15 kistérséget vettük alapul. (Összesen hatvankettőt.) Ezek döntően az újabb Faluvégi-féle besorolás szerinti felzárkózó, illetve stagnáló kistérségi kategóriákba tartoznak, számszerűsítve *30 kistérség a felzárkózó kategóriában, 22 kistérség pedig a stagnálóban foglal helyet. Három kistérség a lemaradóban, egy pedig – a Fonyódi – a fejlődőben található, (2000-ben a fonyódi kistérség az alkalmazott mutatók alapján a dinamikusan fejlődő csoportba tartozott, míg 2004-re a területfejlesztés szempontjából hátrányos helyzetűbe került.)*

A fennmaradó hat kistérség pedig 2003-ban újonnan jött létre. Az új kistérségek kétféleképpen alakulhattak; egy részük pusztán *kiválással*, azaz a települések egy kistérségen belüli csoportja új kistérséget hozott létre, s kivált a korábbi anyakistérségből (pl.: a Derecske-Létavértesi, amely nem kivált a debreceniből, hanem maga Debrecen városa vált ki ebből a formációból, s hozta létre önálló kistérségét; vagy a Balatonföldvári a Siófokiból). A másik válfaja a kistérség létrehozásának pedig az, hogy az egymással szomszédos kistérségekben lévő települések hoztak létre új kistérséget, azaz több kistérségből jöttek létre *kiválással, majd egyesüléssel*; mint a Békési, az Abai, a Mezőtúri, vagy a Balatonföldvári és a Pannonhalmi.

A közép-magyarországi régió felzárkózó térségei főként az alföldi területeken találhatók (Ceglédi, Monori), amelyeket még manapság is arányaiban magas mezőgazdasági dominancia

jellemez. Ez alól viszont kivétel a szobi és az aszódi kistérség. Stagnáló kistérség ebben a régióban a szobi, amely veszített a korábbi pozíciójából. (Az Aszódi és a Monori kistérség nem tartozik az elemzendők közé.) Észak-Magyarország felzárkózó kistérségei sem 2000-ben, sem 2003-ban nem alkottak nagyobb összefüggő teret, habár mindegyik megyében megtalálhatók. A régió stagnáló kistérségei viszont mindhárom megyében előfordulnak összefüggő területeken, legnagyobb számban Borsodban. (Melyek közül azonban csak 3 tartozik az elemzendő kistérségek közé). A felzárkózó kistérségek lokális pontként helyezkednek el az észak-alföldi régió térszerkezeti struktúrájában. A Hajdúszoboszlói kistérség helyzete rosszabbodott, a Kisvárdaié pedig javult. A stagnáló kistérségek száma igen magas (ebből négy elemzendő kistérség, négy viszont nem), de a régió legtöbb kistérsége még mindig a lemaradó kategóriában foglal helyet.

Dél-Alföld felzárkózó kistérségeinek túlnyomó többsége Bács-Kiskun megyei, s összefüggő területen található meg, hasonlóan, mint a közép-magyarországi felzárkózó kistérségek, melyek a régió (ugyancsak) alföldi részein helyezkednek. A stagnáló kistérségek Bács-Kiskun, valamint Csongrád megye déli részén található. Közép-Dunántúl felzárkózó kistérségei is nagyjából összefüggő területet alkotnak, mind a Veszprém (Ajakai, Pápai, Zirci), mind a Komárom-Esztergom megyei, a stagnáló kistérségek száma alacsony s a régió belső periferiáin található (Sümei, Kisbéri). A régióban található a korábban említett három lemaradó kistérség közül kettő, az Enyingi és a Sárbogárdi. Nyugat-Dunántúlon valamelyest már más a helyzet, itt a munkánk során használt és felzárkózó kategóriában csak kettő kistérség szerepel, a Csornai és a Celldömölki. A stagnáló kistérségek főleg a régió belső periferiáin található meg (Téti, Vasvári, Zalaszentgróti). Dél-Dunántúl felzárkózó kistérségei főleg Baranya és Tolna megyében található, a stagnáló kistérségek pedig a szigetvári kivételével Somogy megyében. (Faluvégi 2004)



1. táblázat A 64/2004. kormányrendelet szerinti hátrányosabb helyzetű kistérségek, valamint az átmenetileg kedvezményezett kistérségek a Faluvégi-féle besorolás szerint (az újonnan alakultak nélkül)

<i>Régió</i>	<i>Dinamikusan fejlődő</i>	<i>Fejlődő</i>	<i>Felzárkózó</i>	<i>Stagnáló</i>	<i>Lemaradó</i>
<i>Közép-Magyarország</i>			<i>Ceglédi, Nagykátai</i>	Szobi	
<i>Közép-Dunántúl</i>			<i>Tapolcai Oroszlányi, Ajkai, Pápai, Zirci</i>	Kisbéri, Sümegi	Enyingi, Sárbogárdi
<i>Nyugat-Dunántúl</i>			<i>Csornai, Téti, Celldömölki, Zalaszentgróti</i>	Letenyei, Vasvári	
<i>Dél-Dunántúl</i>		Fonyódi	<i>Komlói, Mohácsi, Siklói, Pécsváradi, Dombóvári, Bonyhádi, Paksi</i>	Marcali, Nagyatádi	
<i>Észak-Magyarország</i>			<i>Kazincbarcikai, Balassagyarmati, Rétsági, Hatvani, Tiszaújvárosi</i>	Pásztói, Füzesabonyi, Mezőkövesdi,	Sátoraljaújhelyi
<i>Észak-Alföld</i>			<i>Hajdúszoboszlói, Jászberényi, Kisvárdai</i>	Hajdúböszörményi, Tiszavasvári, Karcagi, Törökszentmiklósi	
<i>Dél-Alföld</i>			<i>Bajai, Orosházai Kiskunfélegyházi, Kiskunhalasi, Szarvasi, Szentesi</i>	Kalocsai, Kiskunmajsai, Kunszentmiklósi, Csongrádi, Makói, Kiskőrösi,	

Megjegyzés: Álló betű: hátrányosabb helyzetű kistérségek, Dőlt betű: átmenetileg kedvezményezett kistérségek  
 Forrás: saját szerkesztés Faluvégi (2004) alapján

## 1.2 A magyar kistérségek versenyképessége

*Cséfalvay* „A magyar kistérségek versenyképessége” c. tanulmányában a kistérségeket egy egészen más besorolás szerint jellemezte. A kistérségek általános fejlettségének vizsgálatához öt területről (demográfiai helyzet, vállalkozások, jövedelmi viszonyok, munkanélküliség, infrastruktúra) gyűjtött össze 16 mutatót, majd ezen mutatók alapján elemezte a 150 kistérség rangsorban elfoglalt helyzetét.

A legfejlettebb kistérségek – a mutatók szerinti rangsor elő helyeit elfoglalók – a fővárosi agglomerációban, az ország nyugati határszélén, valamint a Budapest–Balaton tengely mentén helyezkednek el.

A fővárosi agglomeráció kistérségeinek helyzete (nemcsak a Duna jobb, hanem a bal partján elhelyezkedő is) fokozatosan javult 1994-től kezdve, így ezek a kistérségek az elmúlt időszak egyértelmű nyertesei. A térség a legtöbb tekintetben ki tudta használni a szuburbanizáció során a fővárosból kitelepülő cégek nyújtotta előnyöket, továbbá az újonnan betelepülő vállalatok is szívesebben választják telephelyükül az agglomerációt.

Nyugat-Dunántúl fejlett kistérségei megőrizték kedvező pozíciójuk az elemzett időszak során, ellenben a Balaton-parti kistérségek a rangsorban hátrébb szorultak. A Fejér, Győr-Moson-Sopron és Veszprém megye határán lévő kistérségek kedvezőtlen pozíciója stabilizálódott.

Hazánk legfejletlenebb kistérségei a Berettyóújfalu–Tiszafüred–Pétervására vonaltól északra, Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében összefüggő területeken található meg. Ezek rangsor végi helyzete nagyjából ugyancsak stabilizálódott 2002-re. Ebben a térségben egyedül a nagyvárosok tudtak javítani helyzetükön. A dél-alföldi, valamint a dél-dunántúli régió kistérségei 1994-ben még a fejlettségi rangsor középső helyeit birtokolták, azonban az idő múlásával fokozatosan visszaestek, s 2002-re az ország tartósan fejletlen északkeleti kistérségeinek szintjére süllyedtek. Ezáltal az ország déli részén egy újabb, fejletlen kistérségeket tartalmazó zóna jött létre.

Cséfalvay ezen tanulmányában a hazai *kistérségek globális kötődését* is vizsgálta (amelyek javarészt összhangban vannak az előbbieken megállapított fejlettségi pozíciókkal). A szerző a globális kötődés alatt azt érti, hogy egyes kistérségekben található vállalkozások hogyan, s miként képesek kapcsolódni jelen korunk globális termelési hálózataihoz. S mivel hazánk egy kicsi, s nyitott gazdaságú ország a kistérségek (ezen belül pedig a települések) versenyképessége ettől erősen függ.

A kistérségek globális kötődését 5 mutató segítségével vizsgálta:

1. a települési önkormányzatok adóbevételei
2. a 250 fő feletti foglalkoztatotti létszámmal rendelkező vállalkozások száma
3. a működő részvénytársaságok száma
4. a száz közepes vállalkozásra jutó nagyvállalatok száma
5. a száz kisvállalkozásra jutó nagyvállalatok száma

Az első tanulmány segítségével 54 fejlett, 47 közepesen fejlett, valamint 49 fejletlen kistérséget állapított meg, továbbá ehhez társította a kistérségek besorolását a globális és hazai gazdasági hálózatokhoz való kötődés alapján, majd keresztábrában ábrázolta. [2. táblázat]

2. táblázat A kistérségek tagoltsága az általános fejlettség, valamint a globális és hazai gazdasági hálózatokhoz való kötődés alapján

	<i>Globális hálózatba bekapcsolódott térségek</i>	<i>Hazai hálózatba bekapcsolódott térségek</i>	<i>Hálózatokból kimaradt térségek</i>
Fejlett	24	26	4
Közepesen fejlett	6	22	19
Fejletlen		10	39

*Forrás:* saját szerkesztés.

Hazánkban két globálisan integrált folyosó található, egyik a Budapest–Mosonmagyaróvár–tengely, másik a Budapest–Balaton-tengely. Az ezek mentén lévő kistérségek bekapcsolódtak a globális hálózatokba (Budaörsi, Balatonalmádi, Dorogi, Móri, Siófoki). Az ország többi részei, amelyek ugyancsak kapcsolódnak globális hálózatokhoz, viszonylag mozaikszerűen helyezkednek el. Így a fejletlen ill. a leszakadó térségekben is szerepelnek a globális hálózatba bekapcsolt szigetek, (pl.: Ajkai, Miskolci, Jászberényi, Nagykanizsai), valamint ezeken kívül a – közepesen fejlett városok köréből – legtöbb megyei jogú város kistérsége ilyen. (Pécsi, Szegedi, Debreceni stb.)

Nemcsak a nemzetközi, hanem a hazai gazdasági hálózatba bekapcsolt kistérségek között is találunk olyanokat, amelyek összefüggő zónákat alkotnak. A korábbiakban említett két tengely között a főváros Alföld felé irányuló vonzaskörzetében (javarészt a központi régió területén, pl.: Gyáli, Ceglédi, Gödöllői); valamint a Duna vonalán déli irányban találhatunk fejlett kistérségeket, melyek összefüggő területet alkotnak. Idetartoznak még a fennmaradó megyeszékhelyek kistérségei (Szekszárdi, Kaposvári, Békéscsabai), melyek főként a kedvezőtlen megközelíthetőség következtében nem kapcsolódnak be a globális hálózatokba.

A közepesen fejlett térségek összefüggő területen Békés megyében (Szarvasi, Szentesi, Orosházi), a Debrecen–Nyíregyháza tengelyen, továbbá a Duna legdélebbi szakaszán (bajai, kalocsai) található. Mozaikosan pedig főként az előbbi, fejlett térségek szomszédságában vannak (Szécsényi, Kisvárdai). A fejletlen, helyi gazdasági hálózatba bekapcsolódó térségek főként a külső és a belső periféria jobb helyzetben lévő térségei (Barcsi, Püspökladányi). Mind a globális, s mind a hazai gazdasági hálózatból kimaradó kistérségek az ország keleti részén, valamint a Dél-Dunántúl határvidékén foglalnak helyet. Érdekes, hogy a határ közelsége ellenére ezek a kistérségek nem képesek sem a globális, sem a hazai gazdasági hálózatokba bekapcsolódni, melynek egyik fő oka a rossz közlekedési elérhetőségük.

A *hálózatokból kimaradt, de fejlett térségek*, a globális ill. helyi gazdasági hálózathoz tartozó térségek árnyékszónájában húzódnak meg (Lenti, Tapolcai), számuk elenyésző. A *hálózatokból kimaradt fejletlen térségek* található meg legnagyobb számban hazánkban. Nagyobb összefüggő területen elsősorban a külső perifériákon találkozhatunk velük, mint Észak-

Borsod és Cserehát kistérségei (Encsi, Szikszói, Edelényi), Békés és Hajdú-Bihar megyék határán (Szeghalmi, Berettyóújfalui), vagy Szabolcs-Szatmár-Bereg megye határmenti térségei (Fehérgyarmati, Mátészalkai, Nyírbátori). Dunántúlon ezek a kistérségek Dél-Baranyában találhatóak, ill. Kaposvárt fogják közre. A *hálózatokból kimaradt, közepesen fejlett térségek* pedig a fennmaradó üres teret töltik ki, legnagyobb számban összefüggő területen Bács-Kiskun és Csongrád megye határán fekszenek. (Cséfalvay 2005)

### 1.3 Kísérlet a magyarországi kistérségek komplex fejlődési típusainak meghatározására

Csatári Bálint a 2000-ben írt „Kísérlet a magyarországi kistérségek komplex fejlődési típusainak meghatározására” c. tanulmányában hazánk akkori 150 kistérségét 34 mutató (városias és vidékies jellegűeket egyaránt) segítségével sorolta csoportokba a faktor- és klaszteranalízis nevű matematikai-statisztikai eljárás keretében. A mutatókat az 1. táblázat tartalmazza. A faktorok segítségével történt meg a hazai kistérségek komplex típusainak meghatározása. A szerző hat csoportot különböztetett meg: (1) városias, (2) agglomerálódó, (3) idegenforgalmi, (4) fejlődő ipari térség, (5) agrárius és (6) periférikus.

A *városias térségek* száma 33, amelyek igen jellegzetes fejlődési csoportot alkotnak. A városi népesség aránya itt 70% felett van, a népességük ugyan fogy, de a korösszetételük kedvező. Jellemző rájuk a népesség magas iskolázottsági színvonala, a jó közlekedési elérhetőség és a kedvező jövedelmi helyzet. Hazánk népességéből 3,4 millió fő él kifejezetten városias térségekben. Nyíregyháza kivételével az összes megyei jogú város kistérsége ebbe a kategóriába tartozik, valamint a hajdúvárosok és a Nagykunság kistérségei is.

Az *agglomerálódó kistérségek* csoportjába 10 kistérség tartozik, s itt 700 ezer fő él. Ez a típus leginkább a városias típus kiegészítő fajtája. Jellemző rá a magas népsűrűség és urbanitási index, valamint pozitív vándorlási egyenleg. A munkanélküliség is ezen térségtípusban a legalacsonyabb, valamint a jövedelmi viszonyok is a legkedvezőbbek az országban. A fejlesztésük során számolni kell a gazdaság és a népesség fővárosból való kiáramlásával, a környezet terhelésével, s a növekvő lakosság következtében a rekreációs igényekkel. Az agglomerálódó kistérségek (egy kivételével) közvetlenül a főváros körzetében találhatóak.

A 3. csoport a *sajátos idegenforgalmi kistérségek*, amelyekből mindössze 6 található hazánkban. Demográfiai szempontból sajátosan viselkednek, értem ezalatt azt, hogy a népességük nő, vagy kevésbé fogy mint az országos átlag, ugyanakkor öregszik is. A foglalkozási szerkezetben egyre inkább dominánsá válik a terciér szektor, a kitermelőipar rovására. Fejlesztésük során a legnagyobb hangsúlyt a vidéki értékekre, a természet- és tájvédelemre, valamint az ehhez alkalmazkodó turizmusra kell fektetni. Idetartoznak a Balaton mindkét partján elhelyezkedő kistérségek, ahol 178 ezren élnek.

Különleges komplex típus a *fejlődő ipari kistérségek* csoportja, ahol 840 ezer fő él. Kedvező demográfiai helyzettel és mérsékelt népesség-elvándorlással jellemezhetők. Főleg a megmaradt nagyipari létesítményekkel rendelkező kistérségek (Paksi, Tiszaújvárosi, Ajkai) valamint az újonnan iparosodó kistérségek (Szentgotthárdi) sorolhatók ebbe a kategóriába. Kedvező elérhetőséggel rendelkeznek.

A vidékfejlesztés két fő célterülete a következő két típus:

Az *agrárius térségek* csoportjában lévő kistérségek keresői dolgoznak legnagyobb arányban a mezőgazdaságban, erőteljes elöregedéssel és népességfogyással rendelkeznek. Gazdaságuk sok esetben erősen egyoldalú, és infrastrukturális szempontból is elmaradottak. A típusba 51 kistérség tartozik (a legnépesebb kategória), ahol 1,8 millió fő él.

A *periférikus kistérségek* részben az agrárius kistérségek kiegészítő típusaként nevezhetők meg. Az előző típustól főleg abban különbözik, hogy lényegesen magasabb az elvándorlás és alacsony a városi népesség aránya. Ezek a térségek a leginkább halmozottan hátrányos részei hazánknak.

A *kistérségi kríziskutatás* során elemzett 62 kistérség – az agglomerálódó kivételével – mindegyik csoportban szerepelteti magát, de legnagyobb arányban (közel 50%-ban) főleg az agrárius térségekben található meg. (A 6 újonnan létrejött térséget nem szerepeltetem a táblázatban.) Az agrárius térségekben 26 a területfejlesztés szempontjából hátrányos helyzetű, valamint átmenetileg kedvezményezett kistérség szerepel, amelyek területileg leginkább a délnyugati (Bajai, Kalocsai, Makói) valamint a nyugat-dunántúli régióban (Téti, Vasvári, Letenyei) fordulnak elő. A városias kistérségek csoportjába – összhangban a korábban írottakkal – főleg Észak-Alföld kistérségei tartoznak (Karcagi, Mezőtúri, Hajdúszoboszlói). A periférikus kistérségek csoportját 6 kistérség alkotja, amelyek leginkább a külső perifériákon (mint a Sátoraljaújhelyi, Kisvárdai vagy a Siklói) található meg, s csak egy a belsően (Sárbogárdi). A fejlődő ipari térségek száma 10. Ezek javarésze újonnan iparosodott térség (Rétság, Csornai), másik felük viszont korábban is rendelkezett ipari létesítménnyel (Kazincbarcikai, Tiszavasvári), amelyek szerencsésen túlélték a rendszerváltozást övező gazdasági recessziót.

Maga a városias lehatárolás igencsak érdekes, mivel nemcsak a „fejlett térségek” hanem olyan, városok – leginkább mezővárosok – kistérségei is a jelen csoport tagjai, amelyek legtöbbször a 64/2004 kormányrendelet szerinti társadalmi-gazdasági szempontból és vidékfejlesztési szempontból is a kedvezményezett térségek tagjai. Azaz az ezen lehatárolás szerinti városias kistérségek, nem minden esetben a „fejlődés legfőbb hordozói”.

Ennek egyik oka az, hogy a városias kistérségek lehatárolása során főleg infrastrukturális és humán mutatók alapján történt (iskolai végzettség, urbanitási index, csatornázottság), s kisebb

arányban szerepelnek gazdasági mutatók, amelyek a kistérség gazdasági térben elfoglalt helyzetét mutatnák.

3. táblázat A 64/2004. kormányrendelet szerinti hátrányosabb helyzetű kistérségek valamint az átmenetileg kedvezményezett kistérségek a Csatári-féle besorolás szerint (az újonnan alakultak nélkül)

<i>Régió</i>	<i>Városias</i>	<i>Idegenfor- galmi</i>	<i>Iparilag fejlődő</i>	<i>Agrárius</i>	<i>Periférikus</i>
<i>Közép- Magyarország</i>				Szobi, Ceglédi	Nagykátai
<i>Közép-Dunántúl</i>	Oroszlányi, Tapolcai		Ajkai, Zirci	Kisbéri, Sümegi, Enyingi, Sárbo- gárdi, Pápai	
<i>Nyugat- Dunántúl</i>			Csornai, Téti, Cell- dömölki, Zalaszentgróti	Letenyei, Vasvári	
<i>Dél-Dunántúl</i>	Komlói	Fonyódi,	Pécsváradi, Paksi	Mohácsi, Marcali, Dombóvári, Bony- hádi	Siklósi, Nagyatádi
<i>Észak- Magyarország</i>			Kazincbarcikai, Rétsági, Tiszaújvárosi	Füzesabonyi, Me- zőkövesdi, Hatva- ni	Sátoraljaújhelyi, Balassagyarmati, Pásztói
<i>Észak-Alföld</i>	Hajdúböszörményi, Hajdúszoboszlói, Karcagi, Török- szentmiklósi			Jászberényi,	Kisvárdai, Tiszavasvári
<i>Dél-Alföld</i>	Kiskunhalasi, Szar- vasi, Szentesi			Bajai, Kalocsai, Kiskunmajsai, Kunszentmiklósi, Orosházai, Csong- rádi, Makói, Kis- kőrösi, Kiskunfél- egyházai	

Megjegyzés: Álló betű: hátrányosabb helyzetű kistérségek. Dőlt betű: átmenetileg kedvezményezett kistérségek  
Forrás: saját szerkesztés.

## 1.4 Az alkalmazott mutatók köre

A feldolgozott cikkekben szereplő, valamint a Kormány által a kedvezményezett térségek lehatárolásához használt mutatókat a 4. táblázat tartalmazza. Az alkalmazott jelzőszámokat a tartalmuk alapján 5 csoportba soroltam: 1) demográfiai, 2) foglalkozási szerkezet, 3) gazdasági, 4) infrastrukturális, 5) humán-erőforrás.

A demográfiai mutatók a legnagyobb arányban Csatári Bálint cikkeiben szerepelnek (Az egyikben tizet is). Cséfalvay csak a legszükségesebbeket használja (Népsűrűség, 60 évnél idősebbek aránya). Faluvégi Albert a demográfiai mutatókat csak a jelen esetben másodikként feltüntetett munkájában alkalmazza. A kedvezményezett térségek lehatárolásáról szóló kormányrendeletek közül az 1993-as mindössze két mutatót használ, az 1997-es és a 2001-es ugyan négyet, de nem ugyanazokat.

4. táblázat A kutatók elemzéseiben felhasznált mutatók, valamint a területfejlesztés kedvezményezett térségeiről szóló kormányrendeletek mutatói (Forrás: VÁTI Kht. 2002 kiadványa alapján saját szerkesztés)

	CSÉFALVAY	CSATÁRI 1.	CSATÁRI 2.	FALUVÉGI 1.	FALUVÉGI 2.	OGY. 1993	OGY. 1997	OGY. 2001
<b>DEMOGRÁFIAI</b>	Terület		X					
	Lakosság		X	X				
	Lakónépesség változása két időpont között		X					
	Külterületi népesség aránya			X				
	Népsűrűség	X	X	X			X	
	A települések átlagos lélekszáma							X
	Településsűrűség			X				
	Vándorlási különbözet évi átlaga		X	X		X	X	X
	Vándorlási egyenleg/1000 fő	X						
	60 évnél idősebb népesség aránya	X	X	X		X	X	X
	1000 lakosra jutó halálozások száma					X		X
	Városi népesség aránya		X	X				
	Vitalitási index		X	X			X	
	A gazdaságilag aktív népesség aránya					X		
	A 100 gazdaságilag aktív népességre jutó inaktívak és eltartottak száma					X		
	Urbanitás/ruralitás index		X	X			X	



FOGLALKOZÁSI SZERKEZET	A mező- és erdőgazdálkodás foglalk. aránya		X	X		X	X	X	
	Az ipar és az építőipar foglalkoztatottjainak aránya		X	X		X		X	
	A szolgáltatások foglalk. aránya		X	X		X		X	
	Ipari foglalkoztatottak számának változása			X				X	
	Munkanélküliek aránya		X	X	X			X	X
	Regisztrált mnk. aránya a 18-59 éves népességben	X				X			
	Tartósan (180 napon túl) munkanélküliek aránya	X	X	X		X	X	X	X

GAZDASÁGI MUTATÓK	Működő gazdasági szervezetek/1000 fő				X				
	Működő gazd. szervezetek száma				X				
	Gazd szerv./1000 fő		X	X				X	X
	Gazd szerv. Számának vált.		X	X					
	Gazd. Szerv. Változásának dinamikája							X	X
	Gazd. szerv és egyéni vállalkozók sűrűsége (db/km <sup>2</sup> )		X	X				X	
	Egyéni vállalkozás/1000 fő	X	X						
	A társas és egyéni vállalkozások foglalkoztatottainak száma/1000 fő					X			
	A működő váll. egy km <sup>2</sup> -re jutó száma					X			
	Mezőgazdasági egyéni vállalkozás/1000 fő		X	X				X	
	A működő mezőgazdasági társas és egyéni vállalk. 1000 lakosra jutó száma					X			
	A működő ipari és építőipari társas vállalk. 1000 lakosra jutó száma					X			
	A működő keresek. társas vállalk. 1000 lakosra jutó száma					X			
	Hozzáadott érték társaságanként		X						
	Hozzáadott érték az egyes és kettős könyvelést vezető gazdasági szervezetknél				X				
	Saját tőke és a jegyzett tőke aránya az egyes és kettős könyvelést vezető gazdasági szervezetknél				X				
	Regisztrált jogi személyiségű gazd. szervezetek száma/1000 fő	X							
	Hozzáadott érték az átlagos stat. létszámra vetítve/1000 fő	X							
	A társas vállalkozások egy dolgozójának havi jövedelme					X			
	SZJA alapot képező jövedelem/állandó lakos			X	X	X		X	X
SZJA/állandó lakos	X	X	X			X	X		
Személyi jövedelmadó-alapot képző jövedelem egy lakosra 1998/1988				X					

Külföldi tőke aránya		X	X					
Külföldi érdekeltségű vállalkozások külföldi jegyzett tőkéje egy lakosra				X				
A külföldi tulajd. vállalkozások külföldön jegyzett tőkéjének 1000 lakosra jutó értéke					X			
A társas vállalkozások exportjának 1000 lakosra jutó értéke					X			
A külföldi tulajd. társas vállalkozások exportjának aránya az összes exportból					X			

INFRASTRUKTURÁLIS	Távbeszélő főállomás/ 1000 fő	X	X	X	X	X	X	X	X
	Szkg/1000 fő	X		X	X	X	X	X	X
	Közüemi vízhálózatba bekapcsolt lakások aránya		X	X		X	X	X	X
	Csathálózat/1 km vízvezeték-hálózat	X	X	X		X		X	X
	Vezetékes gázt fogyasztó lakások aránya	X	X	X				X	X
	Kiskereskedelmi boltok/1000 fő	X	X	X				X	X
	Vendégéjszakák száma/fő		X						
	Kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma/1000 fő	X		X		X		X	X
	Az újonnan épített lakások aránya	X		X			X	X	X
	(Két időpont) között épült lakások aránya		X						
	(Két időpont) között épült 3–x szobás lakások aránya		X	X					
	A 4 és többszobás épített lakások aránya					X			
	Az 1990–2001 között épített lakások az időszak eleji lakásállomány %-ában					X			
	A szakorvosi rendelőintézetek rendelési óráinak 1000 lakosra jutó száma					X			
	A kábeltelevízió hálózatba bekapcsolt lakások aránya					X			
	Komplex elérés minősítés		X	X					X
	A hétköznapi elérés komplex mutatója					X			
	Bp., a régióközpontok és a nyugati határ elérésének mutatója					X			
	Évi mozilátogatás/fő		X						

HUMAN-ERŐFORRÁS	Átlagos iskolai végzettség		X						
	A középisk. tanulók 1000 lakosra jutó száma					X			
	A felsőfokú tanintézetek nappali tagozatos tanulóinak 1000 lakosra jutó száma					X			
	Egyetemi/főiskolai hallgatók aránya a lakónépességből			X				X	
	10 évesnél idősebb népesség által elvégzett átlagos évfolyam száma			X			X	X	
	A 7 éves és idősebb népességből a 8 osztályt végzetek aránya					X			
	A 7 éves és idősebb népességből a középiskolát végzetek aránya					X			
	A 7 éves és idősebb népességből a felsőfokú végzettségűek aránya					X			
	Az egy 7 éves és idősebb lakosra jutó elvégzett átl. osztályszám					X			
	A kutató-fejlesztő munkahelyeken dolgozók 1000 lakosra jutó száma					X			X

Forrás: saját szerkesztés.

A foglalkozási szerkezet indikátorai már nemcsak Csatári Bálint munkájában tűnnek fel többször, hanem az 1997-es kedvezményezett térségek besorolásáról szóló országgyűlési határozatban is, viszont az 1993-as és a 2001-es országgyűlési határozatok mindösszesen csak két mutatót alkalmaznak ebből a csoportból. A munkanélküliek aránya a legtöbb tanulmányban szerepel, viszont a munkavállalók szektorális megoszlása az OGY. lehatárolásokban csak az 1997-esben található. Ezen csoport mutatóinak használatakor a munkanélküliség árnyaltabb megközelítés, valamint az egyes szektorbeli alkalmazottak változásának mérése, azaz statikus helyett több dinamikus indikátor alkalmazása célravezetőbb lenne.

A legtöbb indikátor – huszonhét – a gazdasági csoportban található, amelyek közül az SZJA/állandó lakos ill. az SZJA alapot képező jövedelem/állandó lakos mutatót használta a legtöbb szerző. Az 100 főre jutó gazdasági szervezetek száma, valamint a gazdasági szervezetek számának változása szerepel még többször. Érdemesebb lenne a nehezen érthető és elaprózott tartalmú mutatók helyett, ún. „beszédesebb” jelzőszámok alkalmazása, amelyeket különböző alcsoportokba szedve hatékonyabban lehetne megállapítani az adott térség gazdasági fejlettségét.

Az infrastrukturális mutatókat előszeretettel használták a szerzők; az 1000 főre jutó telefonvonalak száma mindegyik tanulmányban előfordul (ez az egyetlen ilyen indikátor), valamint az 1000 főre jutó személygépkocsik száma, a közüzemi vízhálózatba bekapcsolt lakások aránya stb. Ezen mutatók túlzott alkalmazása azonban nem minden esetben üdvös, hiszen egy térség fejlettségét már nem a megfelelő infrastrukturális ellátottság jelenti, hanem mindinkább a gazdasági térben betöltött szerepe valamint a humán infrastruktúra milyensége. Továbbá

egyres mutatók alkalmazása már túlhaladott, ilyen a legtöbbször használt 1000 főre jutó telefonvonalak száma, amely értelme a mobil-telefonia korában igencsak megkérdőjelezhető. Ezen mutatók használata mindenféleképp fontos, de jóval csekélyebb mértékben, mint ahogy ez korábban történt.

A humán-erőforrás csoport mutatóit – Faluvégi Albert kivételével – sajnos csak igen kevés tanulmány használta, ezek szélesebb körű alkalmazása elengedhetetlen egy életképes elemzés elvégzésekor, valamint a dinamikát tartalmazó mutatók előtérbe helyezése sem kifelejthető dolog. A csak egy-egy humán-erőforrás mutató alkalmazása nem ad olyan képet egy adott térségről, amelyből megbízható következtetéseket lehetne levonni.

Az elemzésekben a legtöbbször a már említett 1000 főre jutó telefonvonalak száma szerepel. A kistérségi lehatárolások során az 5 vagy annál többször szereplő indikátorokat tartalmazza a 4. táblázat. Ezek 6 mutató kivételével mind az infrastrukturális csoportba tartoznak.

5. táblázat A leggyakrabban használt mutatók köre

<i>Az említés gyakorisága</i>	<i>A mutató megnevezése</i>
5	Munkanélküliek aránya
5	SZJA alapot képező jövedelem/állandó lakos
5	SZJA/állandó lakos
5	Vezetékes gázt fogyasztó lakások aránya
5	Kiskereskedelmi boltok/1000 fő
5	Kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma/1000 fő
5	Az újonnan épített lakások aránya
5	Vándorlási különbözet évi átlaga
6	60 évnél idősebb népesség aránya
6	Közüzemi vízhálózatba bekapcsolt lakások aránya
6	Csatornahálózat/1 km vízvezeték-hálózat
7	Tartósan (180 napon túl) munkanélküliek aránya
7	Szgek/1000 fő
8	Távbeszélő főállomás/1000 fő

Forrás: saját szerkesztés.

## 2 Egyes Európai Unió országok kistérségi lehatárolásának és besorolásának bemutatása

A NUTS rendszer alkalmazása sajátos kihívást jelentett a tagállamoknak. Dönteniük kellett arról, hogy saját országterületüket hány szintre tagolják, illetve e területi egységeket hogyan igazítják az általános területi beosztáshoz. A tagállamok NUTS szerinti területi felosztásáról a következő táblázat ad áttekintést (kivastagítva a későbbiekben bemutatásra kerülő országok láthatók).

A *NUTS 4-es szint* alkalmazása, vagy ennek mellőzése az EU-tagállamokban a települések átlagos méretével, illetve az eggyel magasabb területegység (NUTS 3-as szint) nagyságával függ össze. A NUTS 4 területi szint, mely a magyar viszonylatban a kistérségeknek felel meg, a következő államokban került kialakításra: *Finnország, Görögország, Írország, Luxemburg, Portugália és az Egyesült Királyság* (itt a NUTS 5 szinttel összevonva).<sup>1</sup> Az új tagállamok közül: *Csehország, Magyarország, Ciprus, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Szlovákia és Szlovénia* is kialakította a NUTS 4-es szintet.

A NUTS 4-es szintet nem alkalmazó EU-tagországok egy része (*Belgium, Dánia, Hollandia, Svédország*) igen nagy – 20 ezret megközelítő, vagy azt meghaladó – átlagnépességű települési (NUTS 5-ös) szinteket alakított ki, nagyrészt a korábbi kistelepüléseknek egy-egy nagyobbhoz történt csatolásával. Ezek a nagyméretű települések a mi fogalmaink szerint már közelebb állnak a kistérségekhez, mint a falvakhoz vagy városokhoz (amelyek átlagnépessége nálunk mindössze 3 ezer fő körül van).

Hasonló a helyzet *Olaszországban* is, ahol az észak-európai országokénál kisebb, de európai összehasonlításban még mindig igen nagy (7 ezer fős) átlagos népességszámú településeket alakítottak ki. Ezek az együttműködések két csoportba oszthatók: 'Nagyvárosi Körzetek' és 'Hegyi Közösségek', amelyek a rendkívül elaprózott település struktúrájú térségekben működnek. Az utóbbi fő célja a speciális problémák megoldása, valamint a fejlesztések összehangolása, segítése.

---

<sup>1</sup> Erdős (2002)

1. táblázat Területi statisztikai egységek az Európai Unióban

Ország	NUTS I.		NUTS II.		NUTS III.		NUTS IV.	
	Megnevezése	Száma	Megnevezése	Száma	Megnevezése	Száma	Megnevezése	Száma
Ausztria	Makrorégió	3	Land	9	Járás	35	-	
Belgium	Régió	3	Megye	11	Járás	43	-	
Ciprus	-	1	-	1	-	1	Eparchies(?)	6
Csehország	-	1	Megye	8	Kerület	14	Járás	77
Dánia	-	1	-	1	Megye	15	-	
Észtország	-	1	-	1	Megye	5	Járás	15
Finnország	-	2	Nagy régió	5	Megye	20	Helyi önkormányzatok	82
Franciaország	Makrorégió	9	Régió	26	Megye	100	-	
Görögország	Fejlesztési régiócsoport	4	Fejlesztési régió	13	Járás	51	Dimoi/Koinotites (?)	1034
Hollandia	Makrorégió	4	Megye	12	Rendezési körzet	40	-	
Írország	-	1	-	2	Tervezési régió	8	Megye	34
Lengyelország	-	6	Vajdaság	16	Járás	45	Powiaty imiasta na prawach powiatu (?)	379
Lettország	-	1	-	1	Megye	10	Járás	60
Litvánia	-	1	-	1	Régió	6	Rajoni Republikas (?)	33
Luxemburg	-	1	-	1	-	1	Kanton	13
Magyarország	-	3	Fejlesztési régió	7	Megyék+ Bp	20	Statisztikai kistérségek	168
Málta	-	1	-	1	Sziget	2	Distretti (?)	6
Nagy Britania	Tervezési körzet	12	Megyecsoport	37	Megye, városkörzet	132	(?)	443
Németország	Land	16	Kormányzati körzet	41	Jarást	439	-	
Olaszország	Régiócsoport	5	Régió	20	Megye	110	-	
Portugália	Régió	3	Regionális koordinációs tanács	7	Városkörnyék	32	Municípios (?)	308
Spanyolország	Autonóm közösségcsoport	7	Autonóm közösség	19	Megye	52	-	
Svédország	-	1	Fejlesztési régió	8	Megye	21	-	
Szlovákia	-	1	Régió	4	Kerület	8	Járás	79
Szlovénia	-	1	-	1	Fejlesztési régió	12	Upravne enote (?)	58
EU-25		89		253		1210		2795

Forrás: Horváth (1998) 341. oldal, aktualizálva az Eurostat alapján 2005

A kistérségi szintet nem alkalmazó EU-tagállamok másik része (*Németország, Ausztria*) a települések viszonylag kis, a miénkhez nagyjából hasonló méreteit meghagyta, viszont nagy számú és kis méretű NUTS 3-as szinteket alakított ki, amelyek átlagos népességszáma az EU-tagállamok között a legkisebbek közé tartozik, s a mi megyéinknél is lényegesen kisebbek. A mi fogalmaink szerint tehát ezek közelebb állnak a kistérséghez, mint a megyéhez.<sup>2</sup>

*Portugáliában*, ahol a közigazgatási és a területfejlesztési felosztás egymással párhuzamosan létezik – és szinte alig találkozik egymással, – az uniós elvárásoknak megfelelő statisztikai-fejlesztési régiókat kifejezetten a strukturális politika igényei szerint alakították ki, így a NUTS 3 szintet nem a meglévő 18 kerületre, hanem 30 városkörnyékre szervezték.<sup>3</sup>

*Finnországban* az érdemi területfejlesztés NUTS 3 és NUTS 4 szinten zajlik, a 19 regionális tanács (*Maakunnan liitto*) a helyi önkormányzatok (Kunta, 446 db) együttműködésével hozza meg a döntéseit.

*Írországból* erős állami szerepvállalás mellett azokon a területeken jöttek létre és működtek eredményesen a fejlesztési régiók, ahol valamilyen szempontból krízishelyzet alakult ki. (Példaként említhető a tengeren túli átkelésben jelentőségét elvesztő és új profil kialakítására kényszerülő Shannon régió.) A nemzeti szint, a régiók szintje és a megyék mellett azonban a kistérségek nem váltak általánossá és szervezetté, mert az ír megfontolás szerint ez már a közigazgatási szintek elaprózottságát jelentette volna.

A *francia* modell a területi önkormányzati struktúrára épül. A szétaprózott településszerkezetből adódóan jelentős hangsúlyt kapnak az önkormányzati rendszerbe szervesen illeszkedő települési együttműködési formák. A települések közötti háromszintű együttműködést törvény szabályozza, melynek elemei:

- Települési közösségek: a kevésbé urbanizált, homogén, összefüggő földrajzi-gazdasági egységet alkotó települések együttese. Jellemzője a 3,5–50 ezer főig terjedő népesség, a falusias településszerkezet. Tevékenységük homlokterében a hátrányos helyzet mérséklése áll.
- A második elem az agglomerálódott térségi közösségek szintje. A magyar szóhasználat szerint, ez az urbanizált kistérségnek felel meg. Településszerkezetére jellemző, hogy legalább egy, 15 fős lélekszámú várossal rendelkezik, folyamatos beépítettségű, és lakóinak száma legalább 50 ezer fő.
- A francia modell harmadik eleme a nagyvárosi térségi közösség, mely léptékénél fogva természetesen nem kezelhető kistérségi formaként. Itt olyan összefüggő, urbanizált

<sup>2</sup> Bonifert (2003)

<sup>3</sup> Somlyódy (2004)



területről van szó, amely folyamatos beépítettségű, és több mint 50 ezer fő lakossal rendelkezik. A hatékony és működőképes konstrukció kialakítása a nagyvárosok körzetében összehangolt működést tesz szükségessé a francia modell szerint.<sup>4</sup>

*Lengyelországban* a területi reform során a 49 történelmi vajdaságot 16 NUTS 2 szintű váltotta fel, melyek mérete átlagosan a régiók háromszorosa. A vajdasági szint az, ahol a regionális fejlesztés megvalósul. A vajdaságok politikai téren saját költségvetéssel és széles körű hatalommegosztással rendelkeznek. Az állami kompetenciák leosztása háromszintes rendszerben valósul meg: helyi önkormányzatok (városi, városi–vidéki, vidéki települések), járások és vajdaságok. A kistérségi szint megfelelője a járás (NUTS 3).<sup>5</sup>

*Csehországban* a 2000. január 1-től bevezetett strukturális reform alapján az összes NUTS szint kialakításra került. A regionális különbségek megfigyelésének alapegysége a *járás*, vagyis a *NUTS 4 szint*. Az EU Strukturális alapjaiból befolyó pénzek megpályázása miatt szükséges a kerületek (NUTS 3) csoportjaiból álló NUTS 2-es régiókat kialakítani, mely szintnek a Csehországi körülmények között csupán statisztikai jellege van. Szükség szerint a mutatók a NUTS 4-es szintről lesznek aggregálva a NUTS 3-as és a NUTS 2-es szintekre. Némely indokolt esetben a kijelölt terület kisebb is lehet, mint a járás, pl. mikrorégió (mikrorégió lehet a település is). A járásnál kisebb területek kijelölése a kerületi önkormányzatok hatásköre, és a probléma megoldása is a kerület keretén belül történik.<sup>6</sup>

## 2.1 Nemzeti sajátosságok, indikátorok

A mutatókkal kapcsolatban a Bizottság a már említett rendeletben hangsúlyozta, hogy az általa megalkotott indikátorok használata nem kötelező érvényű; az átfogó programozás, a támogatási programok keretében a tagállamok is alkalmazhatják a nemzeti rendszerekbe jobban illeszkedő mérési kategóriákat. Ebben az esetben azonban biztosítaniuk kell a saját és a Bizottság kategóriarendszere közötti koherenciát. A mérést szolgáló módszerek, eszközök kapcsán fontos elemként jelenik meg a Bizottság azon megállapítása, mely szerint az említett mutatók alkalmazása elősegíti a valósághű statisztikák megalkotását a régiókat lefedő összehasonlítások esetében, valamint átfogó képet lehet ezáltal nyerni a támogatási programok és projektek hatásairól.

A tagállamoknak maximum öt mutatószámot kellett megjelölni, amelyek alapján a NUTS 3, vagy egyéb legalább 100 ezer fő lakosú területi egységek (pl. Egyesült Királyság és Németország esetében a tradíciók alapján a munkaerőpiaci alapegységek) kiválasztásra kerültek. Az

<sup>4</sup> Bércesi, Bekényi, Németh (2003, IDEA munkacsoport)

<sup>5</sup> PAWEŁ CHURSKI (2005; 9.old)

<sup>6</sup> Berey (2002)

adott mutatókhoz releváns, legalább 3 évre visszamenő adatbázis létrehozása szükséges. (EC [1999]. 6o. + 87(3)C)

### 2.1.1 *Ausztria*

Ausztria regionális politikájában összességében igazodott a Bizottság irányelveihez, önálló lehatárolási rendszert nem dolgozott ki, a mérések alapjául a NUTS 3-as területi szintet (járás) választotta. Az ország legfejletlenebb területe Burgenland (az egy főre jutó GDP a közösségi átlag 71,3%-a). A régió 3 járást foglal magába (az össznépesség 3,47%-a), melyek az 1. célkitűzésből részesülnek támogatásban.

További 23 NUTS 3 egység szorul beavatkozásra, mely a népesség 24,06%-át fedi. Közülük 17 járás a Strukturális Alapokból támogatható a Bizottság által kijelölt paraméterek alapján. A maradék 6 járás (Weinviertel, Osttirol, Niederösterreich Süd, Waldviertel, östliche Obersteiermark és Lungau) nemzeti támogatásban részesül. A kiválasztás szempontjai a következők voltak:

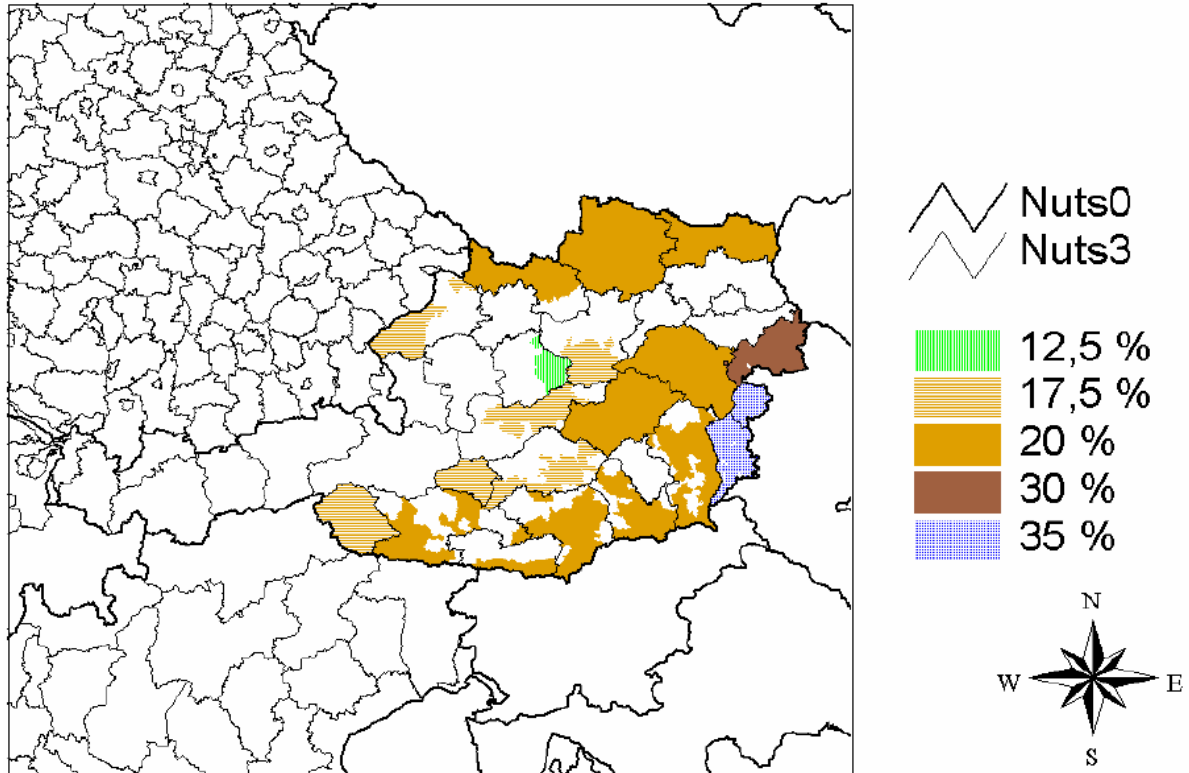
1. Gazdaságilag fejletlen terület;
2. Kicsi a gazdasági potenciál;
3. Lassú gazdasági növekedés;
4. Magas munkanélküliségi ráta;
5. Strukturális problémák (egyoldalú gazdasági szerkezet).<sup>7</sup>

A támogatások intenzitása az 1. célterület alapján támogatott járások esetén 30%, ill. 35%; a többi terület esetén pedig 12,5–20% közötti.

---

<sup>7</sup> Marili Parissaki (2002) 2-3.old; 20-21.old

1. ábra A regionális támogatások intenzitása Ausztriában (2000)



Forrás: Eurostat – Gisco + DG COMP (2000)

[http://europa.eu.int/comm/competition/state\\_aid/regional/2000/austria.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/state_aid/regional/2000/austria.pdf)

A területek lehatárolása és besorolása a teljes programozási ciklusban 2000–2006-ig érvényben marad.<sup>8</sup>

### 2.1.2 Finnország

Finnország meghatározó sajátossága az alacsony népsűrűség, mely különösen jellemző az urbánus központoktól távol eső északi területekre. A NUTS 3 egységek közül 9 ilyen terület, melyek 1995–99 között a 6. célkitűzésből kaptak támogatást. E területek további támogatása az 1. célkitűzésből továbbra is napirenden van, cél a lakosság helyben tartása és a visszatelepülés ösztönzése.

Finnország gazdaságilag legelmaradottabb területe az Oroszországgal határos 'Kelet Finnország' NUTS 2-es régió, mely magába foglal 4 NUTS 3 és 17 NUTS 4 egységet, az összlakosság 13,4%-át. Mivel itt az egy főre jutó GDP a közösségi átlag 75%-a alatt van, a régió az 1. célkitűzésből kap támogatást.

A 2. és 3. céltűzésből 37 NUTS 4 egység kaphat támogatást, melyek kijelölésére és besorolására a következő mutatókat használták:

<sup>8</sup> Európai Bizottság - SG(2000) D/ 104922- jelentés ( Brüsszel 2000. 07. 13.)

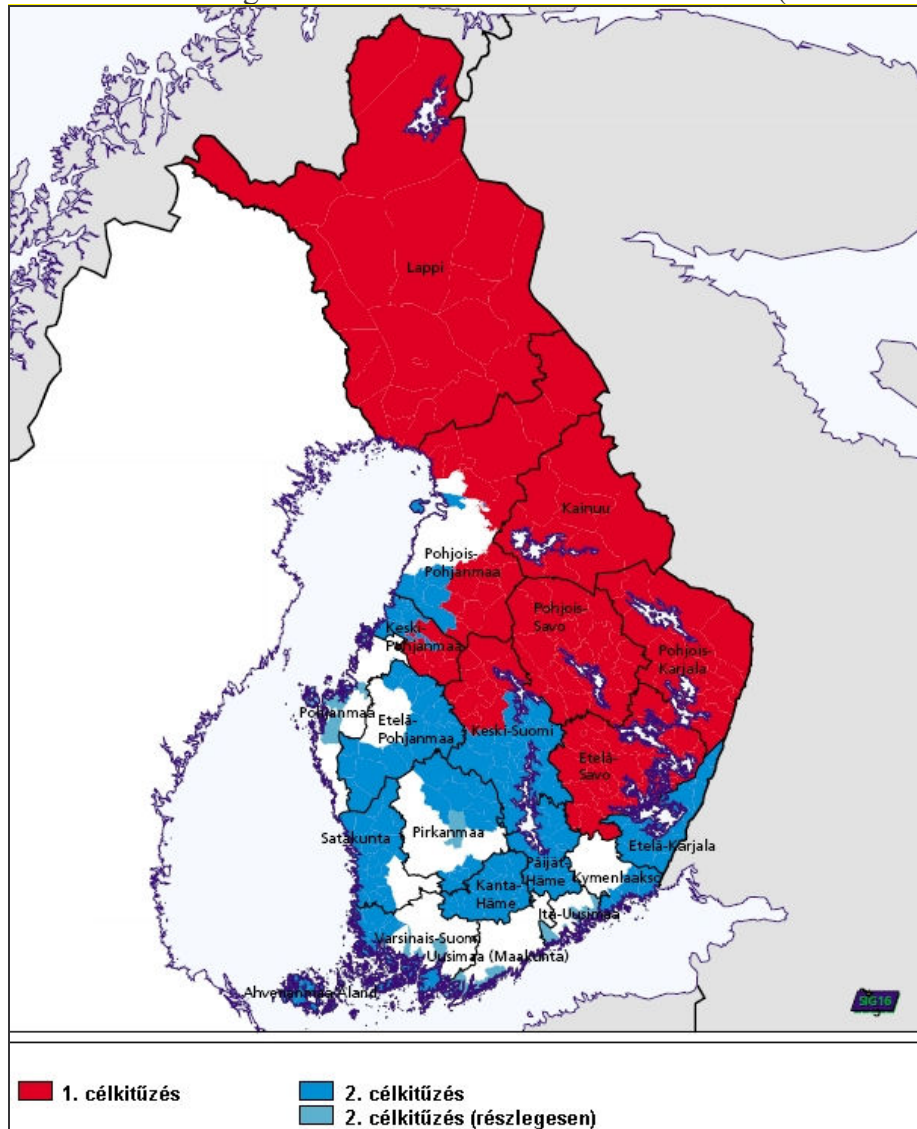
1. Munkanélküliségi ráta (1996–1997–1998);
2. Hosszú távú munkanélküliek és a pályakezdő munkanélküliek aránya a teljes munkanélküliségen belül (1998);
3. Az Ipari foglalkoztatottak számának alakulása (1985–1996);
4. Nettó népszaporulat (1995–1997);
5. Kombinált mutató, 3 almutató alapján (1994–1995–1996):
  - a. Egy főre jutó GDP;
  - b. Mező- és erdőgazdálkodásban dolgozó népesség aránya;
  - c. Az inaktív és a dolgozó népesség aránya.<sup>9</sup>

A mezőgazdasági válságtérségek lehatárolásánál, pl. a népsűrűség, a munkanélküliség és a mezőgazdasági foglalkoztatottak arányán túl figyelembe veszik az aktív és az inaktív munkaerő viszonyát, hisz az előbbi magas aránya éppen az ágazat sikerességének lehet indikátora.

---

<sup>9</sup> Marili Parissaki (2002) 11-12.old.; 24-25. old.; 43-45. old.

2. ábra Finnország 1. és 2. célkitűzés által érintett területei (2000-2006)



Forrás: EC Directorate-General Regional Policy ([http://www.ztsz.hu/eu/F\\_fin\\_Obj1-2\\_EN.pdf](http://www.ztsz.hu/eu/F_fin_Obj1-2_EN.pdf))

A területek besorolása és lehatárolása érvényes a 2000–2006-os tervezési ciklus végéig.

### 2.1.3 Franciaország

Franciaország a területi különbségek mérésének alapjául NUTS 3 egységek helyett ún. 'munkaerőpiaci körzeteket' választott. Az indokok:

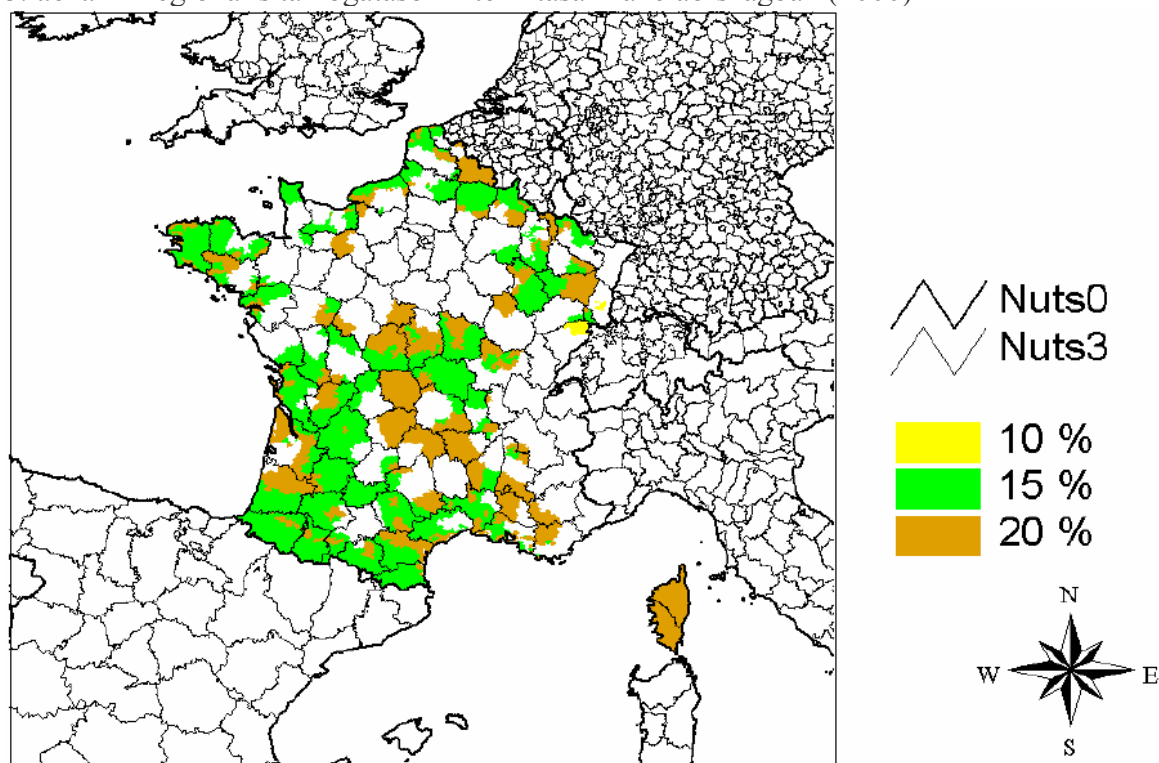
- A francia munkaerő-piaci körzetek hozzávetőlegesen 100 ezer főnél népesebbek, ezért megfelelnek a mennyiségi elvárásnak;
- A munkaerő-piaci körzetek hasonló földrajzi egységeket alkotnak;
- A megcélzott népesség lakó-, és munkahelye közötti kapcsolat kimutatható;
- A munkaerő-piaci körzetekben jobban kimutathatók a regionális különbségek;

A kedvezményezett térségek kiválasztása az alábbi indikátorok alapján történt:

1. Háztartásokra jutó adózás előtti átlagjövedelem (1994);
2. Munkanélküliségi ráta (1998);
3. A potenciális ipari válságágazatok relatív súlya (textil-, ruha-, bőripar; autó össze-szerelés, hajóépítés, bányászat)
4. Megszűnt munkahelyek száma a teljes népességhez viszonyítva (1996-tól)<sup>10</sup>

A 348 munkaerőpiaci körzetből 169 támogatandó, mely az összlakosság 32,3%-a. További 14 körzet szorul támogatásra (1,6% - a népességnek), melyek a 2. célkitűzés elvei alapján kerültek kijelölésre. A Franciaországhoz tartozó, elmaradott tengerentúli területek (Guadelope, Guyane, Martinique, Reunion) az 1. célkitűzés alapján támogathatóak, hisz az egy főre jutó GDP-jük nem éri el a közösségi átlag 75%-át. E területek 2,8%-át jelentik az összlakosság-nak.

3. ábra A regionális támogatások intenzitása Franciaországban (2000)



Forrás: Eurostat – Gisco + DG COMP (2000)  
[http://europa.eu.int/comm/competition/state\\_aid/regional/2000/france.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/state_aid/regional/2000/france.pdf)

A támogatási intenzitások a következőképpen alakulnak:

<sup>10</sup> Marili Parissaki (2002) 10-11. old.; 24.old.; 45-47. old.

- 65% a tengeren túli területek esetén;
- A munkaerő-piaci körzetek esetén általában 20%, kivéve:
  - Az 1999 előtt is támogatott területek, itt ez a határ 15%,
  - Az Elzász és 'Doubs' megyébe eső körzetek esetén 10%.
- A fenti értékek 10%-kal kitolhatók kis és közepes vállalatoknak nyújtott támogatás esetén.

A kedvezményezett térségek kijelölése 2000–2006-ig marad érvényben.

#### 2.1.4 Írország

Írország helyzete sajátos, hisz az előző programozási időszakban (1995–1999) egész területe, az akkori 1. célkitűzés alapján támogatott volt. Alacsonyabb területi szinteken nem volt szükség kijelölési mechanizmusra, és mivel a támogatások egy ideig még automatikusak, bizonyos körzetekben az most sem szükséges. A támogatásra való jogosultságot elvesztő területek egy 2005-ig tartó átmeneti „phasing-out” fázisban csökkenő mértékben nyújthatnak regionális beruházási támogatást.

A 2000–2006-os ciklusban az ország területét két NUTS 2 régióra osztották. Közülük a 'Határ menti', Közép' és 'Nyugat' elnevezésű NUTS 3 egységekből álló régió az új tervezési ciklusban is támogatandó lett az 1. célkitűzés alapján, hisz GDP-je továbbra sem érte el a közösségi átlag 75%-át (Ez a népesség 26,6%-a). A 'Dublin/Közép-kelet', 'Közép-nyugat' és 'Délnyugat' NUTS 3 tervezési régiók az előző programozási ciklus alapján kedvezményezettek 2005-ig, a délkeleti pedig 2006-ig. (A népesség 73,4%-a)

A támogatások intenzitásának meghatározására, az alábbi indikátorok szolgálnak, a Dublini Központi Statisztikai Hivatal 1994–96 között releváns adatainak felhasználásával:

1. Jövedelem;
2. Urbanizáció foka;
3. Foglalkoztatottság az iparban, a terciér szektorban és a mezőgazdaságban;
4. Munkanélküliségi ráta és szerkezet.<sup>11</sup>

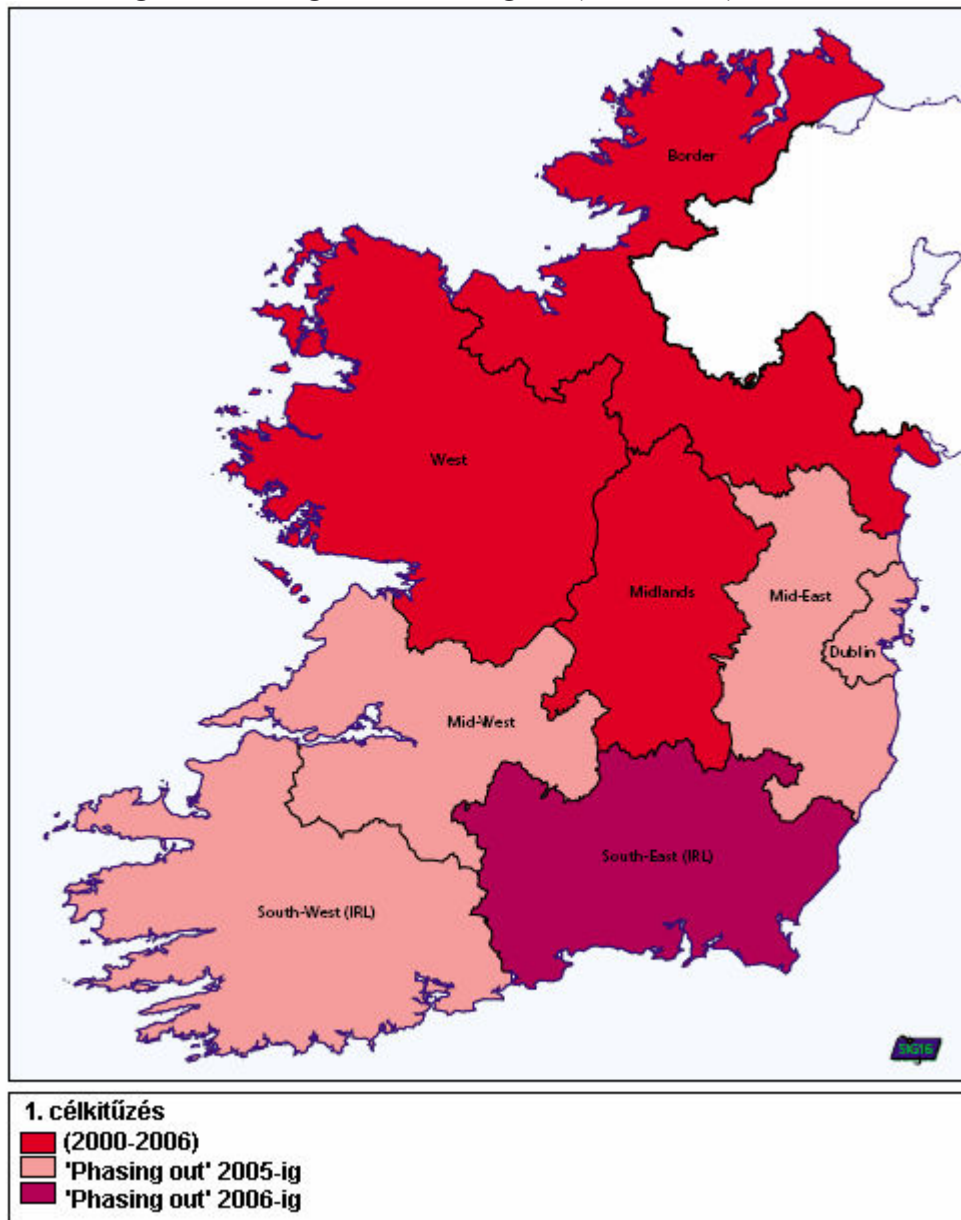
A támogatási intenzitás országos szinten 40%-ban meghatározva. A fenti mutatók alapján azonban Dublin/Közép-kelet régió az ország többi részéhez viszonyítva lényegesen kedvezőbb társadalmi-gazdasági helyzetben van, ezért 2004-től e területeken az érték 18%-ra módosult. Kedvező helyzetben van még a két déli és a Közép-nyugat régió, mely területekre

<sup>11</sup> Marili Parissaki (2002) 13-15.old.; 25-26. old.; 49-59.old.



2004-től a 20%-os határ érvényes. Kis és közepes vállalatok esetén a határértékek 10%-al feljebb tolhatók.

4. ábra Regionális támogatások Írországban (2000–2006)



Forrás: EC Directorate-General Regional Policy ([http://www.ztsz.hu/eu/I\\_ir\\_Obj1\\_EN.pdf](http://www.ztsz.hu/eu/I_ir_Obj1_EN.pdf))

### 2.1.5 Lengyelország

Lengyelország a Bizottság ajánlásának megfelelően NUTS 3 szinten határozta meg a regionális támogatásban érintett területeit, melyek két problémás típusba sorolhatók:

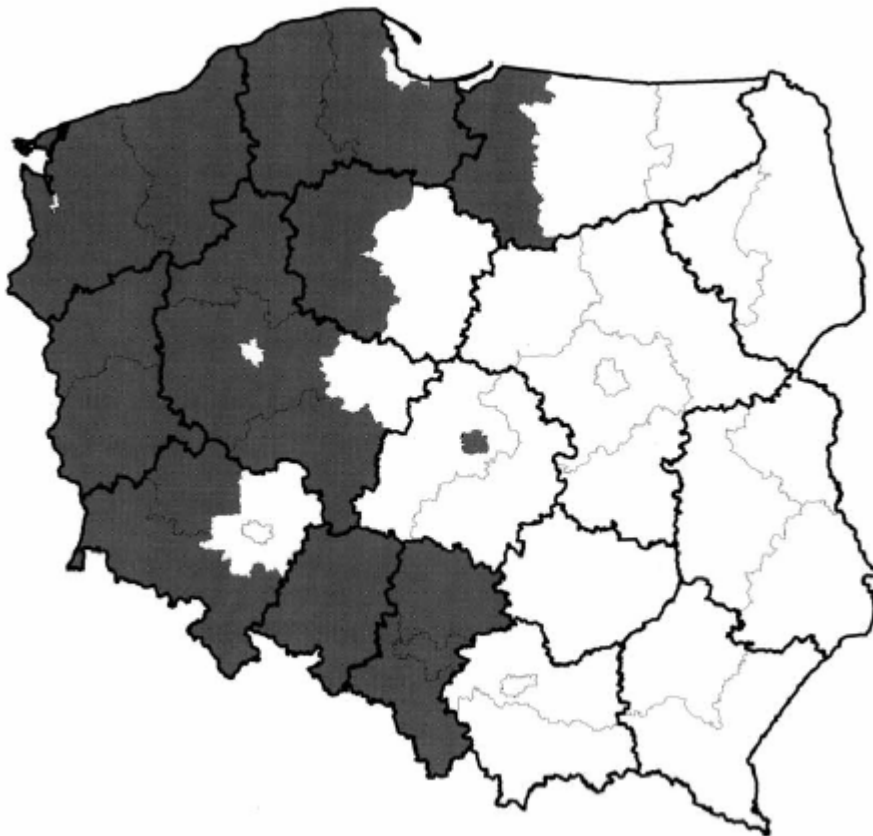
*A szociális-gazdasági átalakuláson keresztülmenő térségek (ipari körzetek):*

- ahol a munkanélküliségi ráta nagyobb, mint a 2000. júniusi EU-s átlag (8,2%);

- az ipari foglalkoztatottak aránya megegyezik, vagy magasabb mint az 1999. szeptemberében mért EU-s átlag (28,3%);
- az ipari foglalkoztatottság csökkenő tendenciát mutat 1997 és 1999 között.

Az adott csoportba tartozáshoz a fenti három ismérv együttes teljesülése szükséges, ami 45 járásból 18-ra helytálló, melyek szinte összefüggő területet alkotnak dél és észak között a nyugati országrész mentén. Lengyelország nagy ipari körzetei ezek, melyek jelentős szerkezeti átalakuláson mennek keresztül a rendszerváltás óta, nem kevés társadalmi feszültséget magukkal hordozva (különösen a nehéz- és a textilipar).

5. ábra A szociális – gazdasági átalakuláson keresztül menő NUTS 3 térségek Lengyelországban



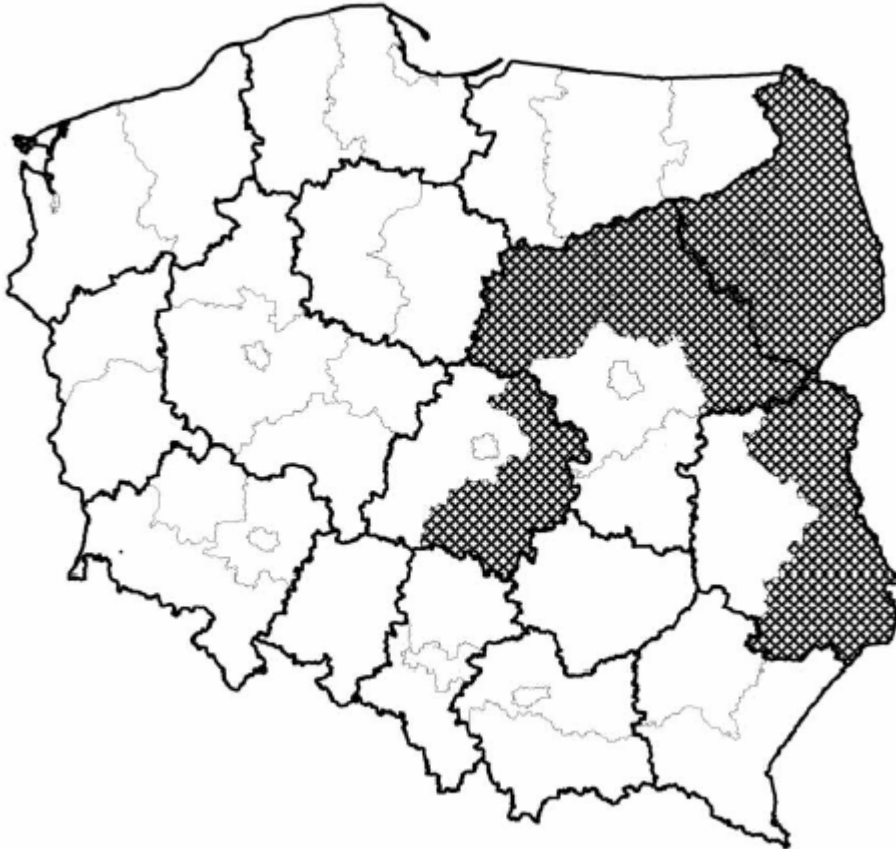
Forrás: PAWEŁ CHURSKI (2005) - Problem Areas in Poland... 21.old

A hanyatló vidéki területek két megjelenési formája különíthető el:

1. típus: - ahol a népsűrűség kisebb mint 100 fő/km<sup>2</sup> (1999. december) és  
- a népesség csökken 1997 és 1999 között.

Az 1. típusba eső területek kiválasztásának kritériumai gyakorlatilag megegyeznek a Bizottság ajánlásával. Hét járás tartozik ide, melyek összefüggő területet alkotnak az ország keleti és részben középső szegletében.

6. ábra Lengyelország hanyatló vidéki területei (1. típus)



Forrás: PAWEŁ CHURSKI (2005) - Problem Areas in Poland... 22.old

2. típus:
- ahol az agrárnépesség aránya megegyezik vagy több, mint az EU átlagának kétszerese 1999. szeptemberében (9,6%) és
  - a munkanélküliségi ráta meghaladja a 2000. júniusi EU-s átlagot (8,2%)

E kritériumok alapján a főbb városi körzetek kivételével Lengyelország csaknem egész területe lefedhető (a 45 járásból 37), ezért érthető, hogy a koncentráció elve szerint Lengyelország az 1. típus szerinti besorolást favorizálja.

7. ábra Lengyelország hanyatló vidéki területei (2. típus)



*Forrás: PAWEŁ CHURSKI (2005) - Problem Areas in Poland... 23.old*

Lengyelország egész területe az 1. célkitűzés alapján kedvezményezett, ezért a fenti kategorizálás nem von maga után automatikusan támogatásokat, inkább csak tájékoztató jellegű. A Lengyelország által alkalmazott mutatókról elmondható, hogy segítségükkel szignifikánsan kimutathatók a NUTS 3 szintek közötti gazdasági, szociális különbségek, melyek mérséklése az elkövetkező évek feladata.

A kedvezményezett területek besorolása és lehatárolása 2004–2006-ig marad érvényben.<sup>12</sup>

### 2.1.6 Németország

A helyi szintű regionális különbségek mérésének színtere Németországban NUTS 3 egység helyett a 'munkaerő-piaci' körzet. A választás indokai:

- A munkaerő-piaci körzetek működőképes gazdasági körzetek, alkalmasabbak a regionális különbségek felderítésére mint az adminisztratív NUTS 3 egységek;

<sup>12</sup> PAWEŁ CHURSKI (2005) - Problem Areas in Polan...

- A NUTS 3 körzetek határi Németországban nem feleltethetőek meg a regionális politika célkitűzéseinek;
- A Németország által használt indikátorok NUTS 3 szintre alkalmazva torz képet alkotnának a fejlettségről;
- A munkaerő-piaci körzetek segítségével kifejezhetők olyan paraméterek is, mint pl. az ingázás mértéke, vagy a munkahely elérhetősége;
- A munkaerő-piaci egységekben nagyon erőteljesek az egyes gazdasági tényezők közötti összefüggések, míg a különböző körzetek egymásra gyakorolt gazdasági hatása minimális;
- A munkaerő-piaci körzetek egymástól függetlenek, méretükben pedig közelítenek a NUTS 3 egységekhez, ezért statisztikai alkalmazásuk nem ütközik nehézségekbe.<sup>13</sup>

Németország gazdaságilag legelmaradottabb részei a volt keleti régiók, melyek az 1. célkitűzés alá esnek. Regionális beavatkozásra további 41 munkaerő-piaci körzet és Berlin városa lett kiválasztva, ami a németországi népesség 17,7%-a. Berlin helyzete speciális, hisz Brandenburg részeként az 1. célkitűzésből is támogatható volna, a német kormány és a Bizottság megállapodása értelmében azonban Berlin, körzetétől leválasztva 'nehézségekkel küzdő városi térség'-ként a 2. célkitűzés alá esik.

A speciális területek kiválasztását egy összetett mutató alapján végezték, mely 4 részmutató súlyozott átlagából származtatható (zárójelben a súly szerepel):

1. Átlagos munkanélküliségi ráta 1996 és 1998 között (40%);
2. A Tb-t fizető foglalkoztatottak egy főre jutó jövedelme 1997-ben (40%);
3. Az infrastrukturális mutató (10%);
4. Foglalkoztatási kilátások 2004-ig<sup>14</sup> (10%).

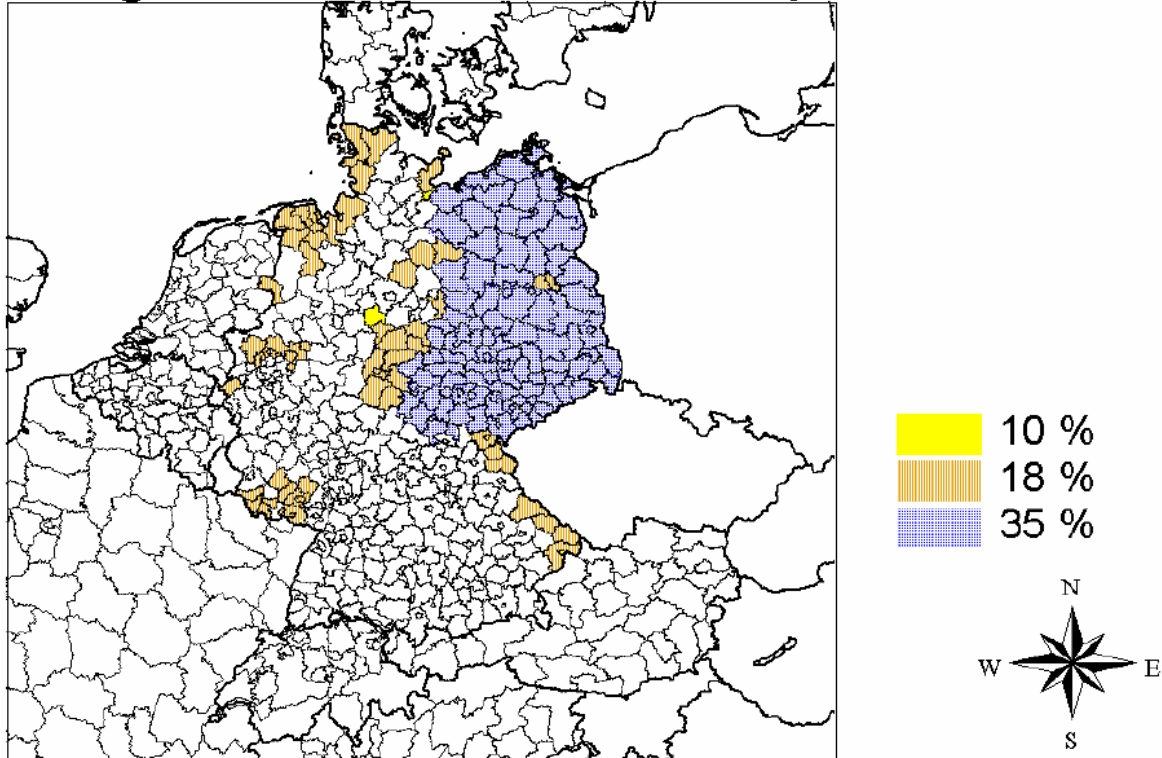
A fenti mutató alkalmazásának célja, hogy a valóban problémás területi egységekben kerüljön sor a regionális támogatásra. Az összesített mutató alapján a körzetek rangsorolhatók, a sor elején lévő körzetek a népességi limit eléréséig támogatandók.

---

<sup>14</sup> Az előző három év adatai alapján készített statisztikai előrejelzés



8. ábra A regionális támogatások intenzitása Németországban (2000)



Forrás: Eurostat – Gisco + DG COMP (2000)  
[http://europa.eu.int/comm/competition/state\\_aid/regional/2000/germany.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/state_aid/regional/2000/germany.pdf)

A támogatásra kijelölt területek besorolásának felülvizsgálata Németországban nem követi teljes mértékben az EU programozási időszakait. *A bemutatott besorolási rend 2000 és 2003 között volt érvényben.*<sup>15</sup>

### 2.1.7 Portugália

Portugália egész területe az 1. célkitűzés alá esik az egy főre jutó GDP alapján, ezért a 2. célkitűzés szerinti területi besorolása nem volt szükséges.

Kiegészítő támogatásként a portugál kormány 5 db NUTS 3-as régiót nemzeti támogatásban részesít, melyek kiválasztása a következő mutatók segítségével történt:

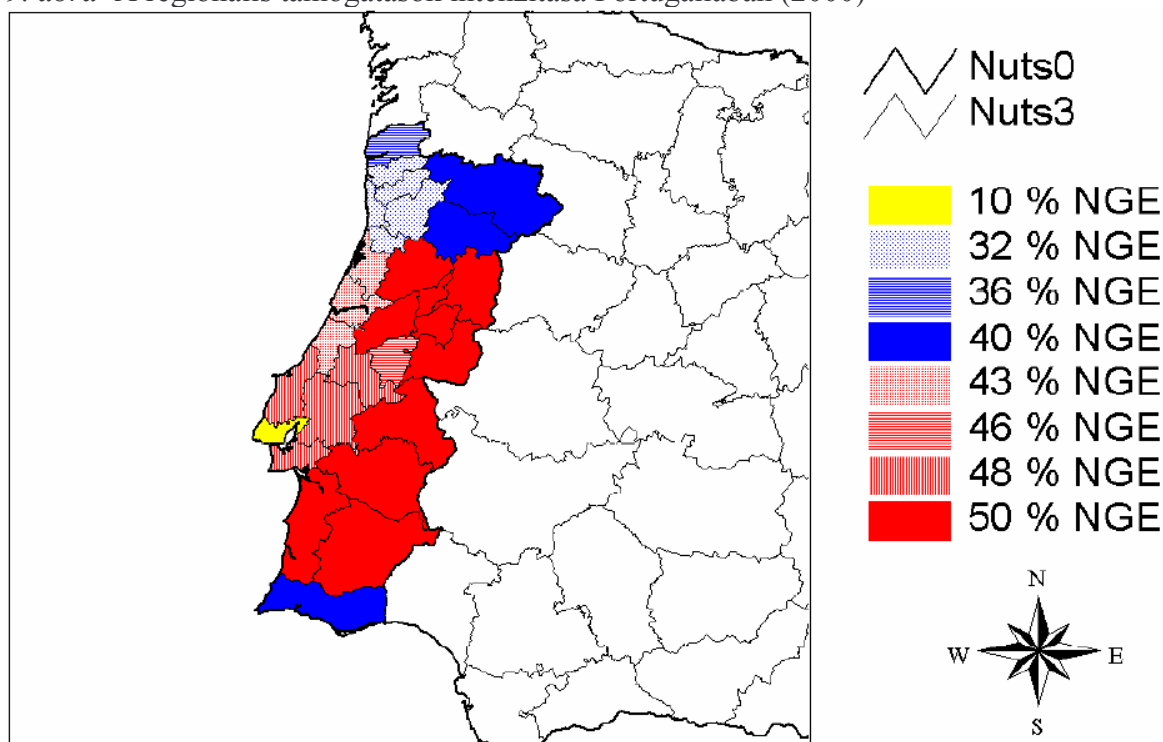
- a gazdaság struktúrája;
- a vásárlóerő-paritási index,
- az egy km<sup>2</sup>-re eső adóbevétel,
- a mezőgazdaságban és az iparban dolgozók aránya;

<sup>15</sup> Marili Parissaki (2002) 5-6. old; 21-22. old; 30-34. old

A támogatások intenzitása progresszíven csökken az 1. célkitűzés 'phasing out' fázisába eső területei esetén.

Lisszabon és környéke mutatói már a közösségi átlaghoz viszonyítva is kedvezőek, ezért a támogatási intenzitás itt a legalacsonyabb (10%). A másik 4 kiemelt NUTS 3 körzetben a 2000-re jellemző 47,68%-os érték 2004 és 2006 között fokozatosan 20%-ra csökken. A támogatási intenzitás plafon kis- és közepes vállalatok esetén 10%-al növelhető. Portugália esetében is igaz, hogy a megszabott küszöbértékek a helyi, a regionális, a nemzeti és a közösségi támogatások összességére vonatkoznak.<sup>16</sup>

9. ábra A regionális támogatások intenzitása Portugáliában (2000)



Forrás: Eurostat – Gisco + DG COMP (2000)

[http://europa.eu.int/comm/competition/state\\_aid/regional/2000/portugal.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/state_aid/regional/2000/portugal.pdf)

A kedvezményezett területek lehatárolása *érvényes a 2000 és 2006 között tartó programozási ciklusban.*

### 2.1.8 Svédország

Finnországhoz hasonlóan Svédország legtöbb regionális problémája is az alacsony népsűrűségből ered. A támogatásra jogosult területek két fő csoportba oszthatók:

<sup>16</sup> Marili Parissaki (2002) 16-17. old.; 27. old

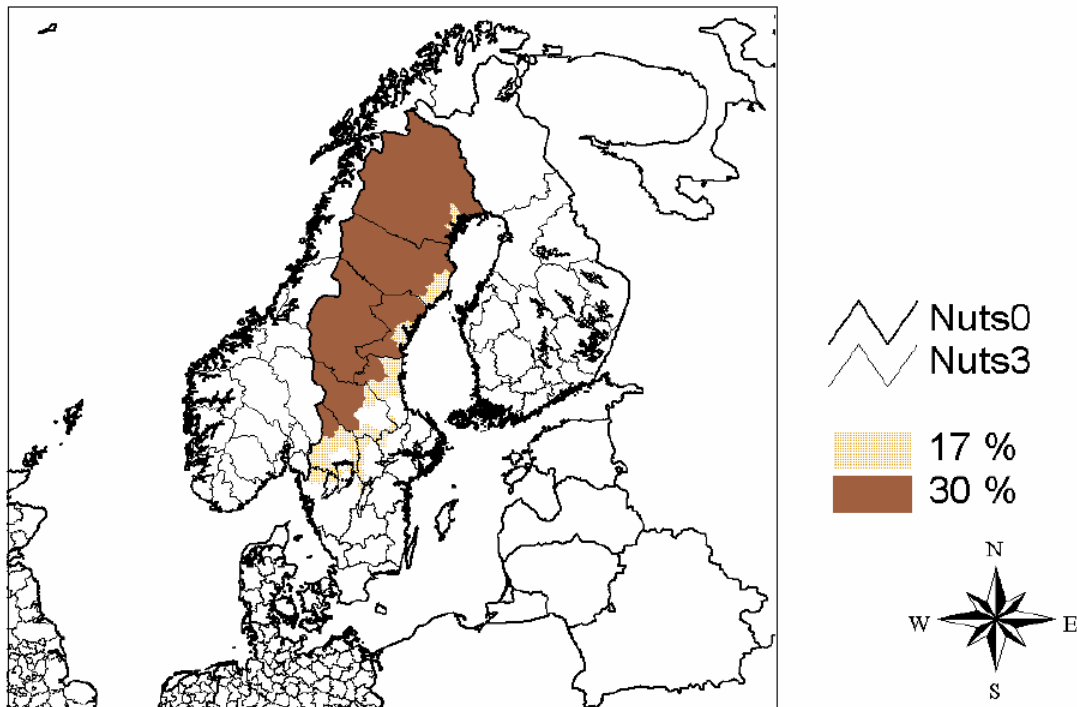


'A' csoport: NUTS 3 szintet alkotó NUTS 5 'településközösségek' azon csoportja, ahol kiugróan alacsony a népsűrűség (kevesebb mint 12,5 fő/ km<sup>2</sup> ). Ilyen ritkán lakott területen él a svéd lakosság 11,3%-a. Két 'településközösség' bár mutatói alapján az 'A' csoportba tartozik, szélsőséges jellemzői miatt azoktól elkülönítve kerül besorolásra. Az említett települések rendkívül ritkán lakott vidékek, a népsűrűségük nem éri el a 3,3 illetve 3,8 km<sup>2</sup>-t. E területek korábban a 6. célkitűzés hatálya alá estek, 2000 és 2006 között pedig átkerültek az 1. célkitűzésbe.

'B' csoport: NUTS 3 szintet alkotó NUTS 5 'településközösségek' azon csoportja, melyek a 2. célkitűzés hatálya alá esnek. A célterület a lakosság 4,6%-át fedi.

A támogatási intenzitás az 'A' csoportban 30%, a 'B' csoportban pedig 17%, mely kis és közepes vállalatok esetében bruttó 10%-al növelhető.<sup>17</sup>

10. ábra A regionális támogatások intenzitása Svédországban (2000)



Forrás: Eurostat – Gisco + DG COMP (2000)  
[http://europa.eu.int/comm/competition/state\\_aid/regional/2000/sweden.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/state_aid/regional/2000/sweden.pdf)

A támogatásra jogosult területek lehatárolása a 2000–2006-os periódusban érvényes.

<sup>17</sup> Marili Parissaki (2002) 17-18.old; 27. old; 61-64.old

### 3 Kistérségi krízis-előrejelzés: krízishelyzetek empirikus vizsgálata

Empirikus kutatásunk alapvető célja az volt, hogy kidolgozzunk olyan mérési és elemzési eljárásokat, amelyek segítségével *előre tudjuk jelezni a krízishelyzetek előfordulását az egyes kistérségekben*. Valamint e módszertan, és az általa kapott eredmények tükrében meghatározunk különféle krízistípusokat annak érdekében, hogy a preventív krízis-megelőzési és kezelési technikák célzottan és differenciáltan legyenek alkalmazhatóak. Arra tettünk tehát kísérletet, hogy az elérhető kistérségi adatok alapján kirostáljuk azokat a területeket, ahol a múltban és/vagy várhatóan a közeljövőben a gazdasági, az infrastrukturális, a foglalkoztatottsági, illetve a társadalmi-szociális jellemzők mentén olyan problémák merülhetnek fel, amelyek veszélyeztethetik a terület fejlődését vagy felzárkózását.

Az előrejelzés alapját mindig a múltbeli folyamatok teremtik meg, ezért abból indultunk ki, hogy az elmúlt egy évtizedben bekövetkezett folyamatokból kiindulva vetítsük előre a várható mozgáspályákat. A hazai kistérségek fejlődési pályáját (jelen esetben 1992–2003 közötti) idősorok készítésével mérhetjük és elemezhetjük a lehető legpontosabban (erre részletesen is kitérünk a későbbiekben). Ezek az idősorok alkotják az elemzés alapját. Magyarországon az eddigi kistérségi elemzések még nem használtak fel ilyen hosszúságú intervallumot a változások mérése során (*1. fejezet*). Elsődlegesen két kiválasztott év adataiból következtettek az elmozdulások irányára és intenzitására. Mi ezzel szemben *tényleges folyamatokat elemzünk, és ezekből próbálunk következtetni az eddig megtett útra és a jövőben várható változási irányokra*. A több mint tíz éves idősorok lehetőséget nyújtanak arra is, hogy a valóságos trendek formája és iránya alapján előrevetítsük az adatokat, mintegy becslést nyújtva az adott évben várható tendenciákról. *Ezeket az előrevetítéseket minden esetben 2008-ig tettük meg* (az idősorok elemzésének és az előrejelzéseknek a módszertani hátterét a későbbiekben részletesen ismertetjük).

A fennálló krízishelyzetek lokalizálása és a várhatóak előrejelzése nagymértékben függ a mért jelenségek lehatárolásától. Elsődleges szempontunk az volt, hogy a korábbi empirikus munkákhoz, illetve a kistérségek hivatalos lehatárolásakor használt fejlettségi mutatókhoz kötődő változó-készletet alkalmazzunk a nyilvánvaló kompatibilitási szempontok miatt, de úgy, hogy ezeket felülvizsgáljuk és ki is egészítsük (az ezzel kapcsolatos észrevételeket részletesen ismertetjük). Kötöttséget jelentett a választott időtáv, amely hossza (több mint 10 évről van szó) néhány fontosnak tekinthető mérőszámot használhatatlanná tett. Ennek oka az, hogy több jelenséget is csak a kilencvenes évek közepén vagy végén kezdtek el mérni. Közel 400 fajta statisztikai adatot vizsgáltunk át ezen keretrendszer tükrében, és végül összeállt egy közel harminc elemű mutatókészlet, amelyből természetesen az egyes elemzési eljárások során eltérő számú változót használtunk fel (elsődlegesen módszertani indokokból fakadóan). A

2004/64-es Kormányhatározat felosztását követve négy dimenzióba rendeztük a statisztikai mutatókat (gazdasági, infrastrukturális, munkanélküliségi, társadalmi-szociális), *de a mi esetünkben a korábban eltúlzottnak tekinthető mértékben megjelenő infrastrukturális jelzőszámokkal szemben nagyobb hangsúlyt kaptak a gazdasági tények.*

A 168 kistérség közül nem foglalkoztunk részletesen mindegyikkel. Egyrészt kivettük az elemzésből a Budapesti kistérséget, illetve a hivatalos lehatárolási kategóriákat alkalmazva *figyelmünket elsődlegesen a hátrányos helyzetű (47 db) és az átmenetileg kedvezményezett (15 db) kistérségekre fordítottuk.* Ennek a háttérében az az elképzelés áll, hogy a másik két csoport esetében vagy már elmélyült válságtényezőkkel találkozhatunk – leghátrányosabb helyzetű kistérségek (ismert és megoldandó célnak tekinthető a krízishelyzetek enyhítése) – vagy ellenkezőleg az országos átlagot meghaladó, kedvező tendenciákkal. A leghátrányosabb helyzetű kistérségek (48 db) jelentik tehát a referenciacsoportot. Ők azok, akik kritikus küszöbértéket képviselnek a köztes helyzetű kistérségek vonatkozásában. A legrosszabb helyzetű térségek mutatóinak átlagértékeit tehát vonatkoztatási pontként használtuk az értékeléseinkhez. *Összességében munkánk alapelemét egy olyan eljárás képezi, melynek során egy összetett változókészlet segítségével a leginkább veszélyeztetett 62 kistérség mindegyikében áttekintjük az 1992–2008 között mért és becsült időbeli változásokat az országos átlag és a leghátrányosabb kistérségi átlag tükrében (a vizsgálat teljes adattartalma – térképek, trendek és a krízismátrix – megtalálható a mellékelt CD-ken).*

Természetesen a téma és az alkalmazott módszer újszerűsége fokozott óvatosságra int. Ezért párhuzamosan futó alternatív elemzési eljárásokat is alkalmaztunk, amelyek egyszerre biztosítanak ellenőrzési lehetőséget és kiegészítő információkat is tartalmaznak (*1. ábra*).

1. ábra Az elemzés három alappillére – idősorok elemzése és kiegészítő, ellenőrző eljárások



Forrás: Saját szerkesztés.

A „kistérségi rangsor” címkével ellátott kiegészítő elemzés követi a hagyományos elemzési szempontokat. Kiválasztott célidőpontok közötti változásokat mutat ki; 1993–2003 és becslően a 2008-as évre vetített adatokból adatredukciós eljárással egy egységes fejlettségi indexet (egyfajta komplex mutatót) készítünk, és ez alapján rangsoroljuk a kistérségeket. A relatív helyváltoztatást a két időpontban mért „helyezés” különbsége adja meg, mind az irány, mind a volumen tekintetében. Így nem csak a fő eljárással alaposan elemzett 62 kistérség vonatkozásában tudunk időbeli változási trendeket megjelölni (ezzel rögtön ellenőrizni is tudjuk a trendvonalakból leszűrt következtetéseket), de a másik két kategória szereplőinek relatív helyzetváltozása sem marad láthatatlan. A „relatív dinamika” nevű eljárás elsődlegesen az időben közelebbi változási trendekre érzékeny (az elmúlt 4–5 évet veszi alapul), és az ezen időtávon belül bekövetkezett változási folyamatok súlyozott átlagát használja az értékeléshez. Ebben az esetben is a teljes kistérség-hálózat érintett, de az időben közeli, és vélhetően ezért erősebb hatásfokú folyamatok szerepe jelenik meg elsődlegesen (pl. egy dinamikusan megugró munkanélküliségi adat).

Az időbeli változások összetett, többdimenziós mérése és többlépcsős tesztelése, szűrése révén meg tudjuk jelölni azokat a térségeket, amelyek nem jó irányba haladnak, ahol kedvezőtlen folyamatok zajlanak. De nem csak egy egyszerű listáról van szó ebben az esetben. Az összetett mutatókészlet révén tipizálni is lehet a vizsgált kistérségeket, és bizonyos fokon láthatóvá lehet tenni a probléma hátterében álló okokat is (ezek lényegében a különböző kistérségi krízistípusok) segítve a preventív kríziskezelési technikák kidolgozását ésallokálását.

### 3.1 Az adatbázis kialakításának folyamata

Adatbázisunkat az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer (TEIR) változói alapján állítottuk össze. Első lépcsőben egy bő változókeretet választottunk ki 308 idősorral. Az elsődleges kiválasztásnál arra törekedtünk, hogy a kistérségek helyzetét és változási tendenciáit mérő mutatószámok minél szélesebb spektrumát átfogjuk, így felhasználásra kerültek *az önkormányzati mérlegek, a vállalkozások pénzügyi mutatói, a személyi jövedelemadó adatai, a munkanélküliségi statisztikák, valamint a területi statisztikai adatok rendszerének (TSTAR) változatos elemei*. Elmondhatjuk, hogy a létrejött adatbázis tematikusan nagyon széles területet fed le, két fontos mutatócsoport van – az iskolai végzettség és a foglalkozási szerkezet adatai – amelyek nem kerülhettek be longitudinális jellegű elemzésünk alapjai közé, mivel ezekről nem rendelkezünk éves szintű adatokkal, esetükben csak a népszámlálások és mikrocenzusok eredményeire támaszkodhatunk.

Az adatbázis több *szűrési és aggregációs folyamaton* ment át, míg elnyerte végleges formáját. Az első szűrés technikai jellegű volt, azok a változók kerültek ki, amelyeknél nem állt rendelkezésünkre megfelelő idősor, nagy mennyiségű hiányzó adattal rendelkeztek, illetve nem használtak egységes és egyértelmű mérőszámokat. Ezek után történt meg az eredetileg települési szintű adatbázis kistérségi egységekre való aggregálása. Az így létrejött, nominális adatokkal rendelkező állományban képzett változókat hoztunk létre, alapkategóriaként szerepelt a népesség, népsűrűség, vállalkozások száma, munkanélküliek száma, adófizetők száma. A trendelemzések elvégzése és az összehasonlíthatóság megkönnyítése érdekében a pénzügyi adatokat 1992-es bázisévvel indexáltuk. A változókat standardizált formába is konvertáltuk, hogy alapot nyújthassanak a többváltozós módszerekkel végzett elemzésekhez.

Ezt követően *„tartalmi” jellegű szűrést végeztünk* az adatok között, célunk az volt, hogy kiválasszuk a vizsgálat szempontjából leginkább releváns változók körét, amelyek a végleges elemzések alapját képezhetik. Az adatok összeállításánál figyelembe vettük a korábbi, hasonló jellegű vizsgálatok mutatórendszerait, valamint a hivatalos és hatályos besorolás alapkategóriáit. A szűrés eredményeképpen 25 változóval kezdtük meg a trendelemzést, amelynek első lépése az volt, hogy *az SPSS statisztikai elemző program segítségével becsléseket készítettünk 2008-ig, majd az így kapott adatokat összekapcsoltuk a rendelkezésre álló adatbázissal annak érdekében, hogy lefolytathassuk a trendek vizsgálatát kistérségenként*.

A trendvizsgálatok elvégzése után 23 változónk maradt, amelyek szerepelnek a végleges modellben. Amint az már említésre került, *az elemzésben meghagytuk a 24/2001. számú országgyűlési határozat alapján készült komplex mutatórendszer négy alapkategóriáját (gazdasági, infrastrukturális, foglalkoztatási, társadalmi-szociális)*, de az ebben szereplő változók köre és a dimenziók súlya jelentősen megváltozott az általunk készített kategóriarendszerben.

Az I. táblázat összehasonlítást nyújt az országgyűlési határozat és az általunk végzett vizsgálat változókeretét illetően. Látható, hogy *vizsgálatunkban sokkal hangsúlyosabb a különböző gazdasági jellegű változók jelenléte*, míg az infrastrukturális ellátottság mutatói nem szerepelnek olyan mértékben, mint ahogy az a jelenleg hatályos beosztás alapját képező mutatórendszerben megfigyelhető.

*I. táblázat* A 24/2001. számú országgyűlési határozat és az általunk végzett kistérségi krízisvizsgálat változói

<b>24/2001. országgyűlési határozat</b>	<b>kistérségi krízisvizsgálat (MTA RKK NYUTI)</b>
<b>Gazdasági</b>	
1000 lakosra jutó gazdasági szervezetek száma	1000 lakosra jutó vállalkozások száma
Működő gazdasági szervezetek számának változása	Egy állandó lakosra jutó bruttó hozzáadott érték
1000 lakosra jutó tudományos kutatók, fejlesztők száma	Külföldi tulajdoni hányad (%)
Egy állandó lakosra jutó személyi jövedelemadó-alapot képző jövedelem	Egy állandó lakosra jutó összes belföldi jövedelem
	Egy állandó lakosra jutó összes belföldi jövedelem az országos átlag arányában
	Egy adófizetőre jutó összes személyi jövedelemadó
	Exportértékesítés nettó árbevétele (1000 lakosra)
	Vendégéjszakák egy vendégre jutó átlagos száma a kereskedelmi szálláshelyeken
	Külföldiek által eltöltött vendégéjszakák egy külföldi vendégre jutó átlagos száma a kereskedelmi szálláshelyeken
<b>Infrastrukturális</b>	
Közüzem vízhálózatba bekapcsolt lakások aránya	Közcsatorna-hálózatba bekapcsolt lakások aránya
1 km vízhálózatra jutó csatornahálózat hossza	Épített lakások száma (1000 lakosra)
Vezetékes gázellátásba bekapcsolt háztartások aránya a lakásállomány százalékában	Gyógykezelési vizsgálati esetek száma a szakrendelésben (egy lakosra)
1000 lakosra jutó vendégéjszakák száma	
1000 lakosra jutó kiskereskedelmi boltok száma	
Komplex életminőség elérési mutató	
1000 lakosra jutó távbeszélő-állomások száma	
<b>Társadalmi-szociális</b>	
1990–99 között épített három- vagy többszobás lakások aránya	Általános iskolai tanulók száma (1000 lakosra)
1000 lakosra jutó személygépkocsik száma	Személygépkocsik száma (1000 lakosra)
Vándorlási különbözet évi átlaga	Vándorlási különbözet
60 évnél idősebb népesség aránya	Eltartottsági ráta
A települések átlagos lélekszáma	Vitalitási index
Halálozási ráta	Óvodába beírt gyermekek száma (1000 lakosra)
	Rendszeres szociális segélyben részesülők száma (1000 lakosra)
	Természetes szaporodás (ezrelék)
<b>Foglalkoztatási</b>	
Munkanélküliek aránya	Munkanélküliek aránya (százalék)
Tartós munkanélküliek aránya	Tartós munkanélküliek aránya (az összes munkanélküli százalékában)
	Diplomás munkanélküliek aránya (az összes munkanélküli százalékában)

*Forrás:* saját szerkesztés a 24/2001-es OGY határozat és a TEIR adatbázis alapján.



## 3.2 Az időbeli változások összehasonlítása: trendelemzés

### 3.2.1 A trendvizsgálat célja

A cél az volt, hogy a kialakított változókeret elemeire építve *előrejelzést tudjunk nyújtani a vizsgált kistérségekre vonatkozó adatok várható alakulásáról*, lokalizálva ezáltal a valós vagy potenciális krízistényezőket. A rendelkezésre álló idősorok alapján úgy döntöttünk, hogy a 2004–2008 közötti intervallum az, amelyre eredményes becslést tudunk végezni, a trendvizsgálatok alapjául szolgáló, becsült adatokat tartalmazó állományt ennek szellemében alakítottuk ki.

### 3.2.2 A vizsgálati módszer

A trendvizsgálatot az SPSS programcsomag segítségével készítettük, olyan eljárást használva, amely a rendelkezésre álló idősorok jellege alapján képes kiválasztani a megfelelő projekciós módszert. A nem szezonális jellegű trendszámítási eljárások közül a program az *autoregresszív integrált mozgóátlag (ARIMA)* különböző típusait, valamint az *exponenciális simítás Holt- és Brown-modelljét* használta fel. Két változó esetében a hektikus trendek következtében a kistérségek nagy részénél nem sikerült egyértelmű trendvonalat készíteni, a becslések az utolsó vizsgált év adatát vitték tovább, így a szóban forgó mutatók kikerültek a vizsgálat elemei közül.

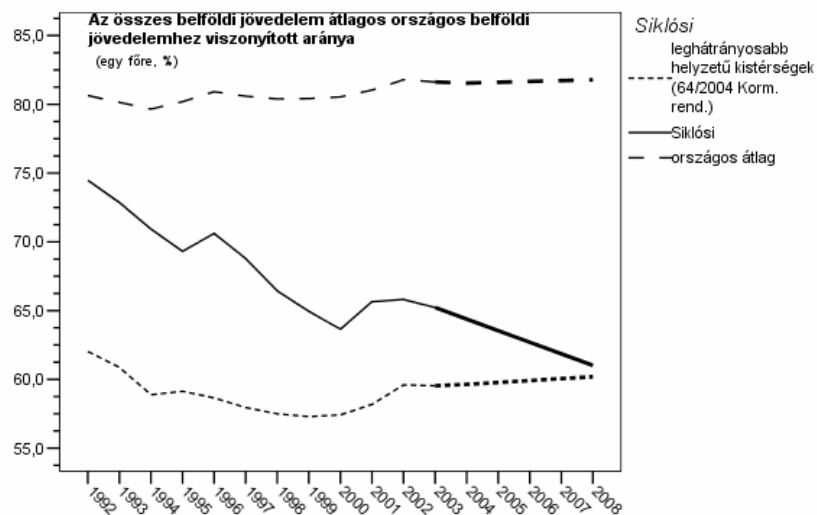
Az ilyenformán kialakított adatbázis alapján elkészítettük a trendvonalakat kistérségenként, minden változóra külön-külön. A vonaldiagramok a kistérségi mutatók mellett tartalmazzák a vidéki átlagot valamint a 48 leghátrányosabb helyzetű kistérség adataiból képzett átlagértékeket.

### 3.2.3 A kapott trendek értékelési szisztémája

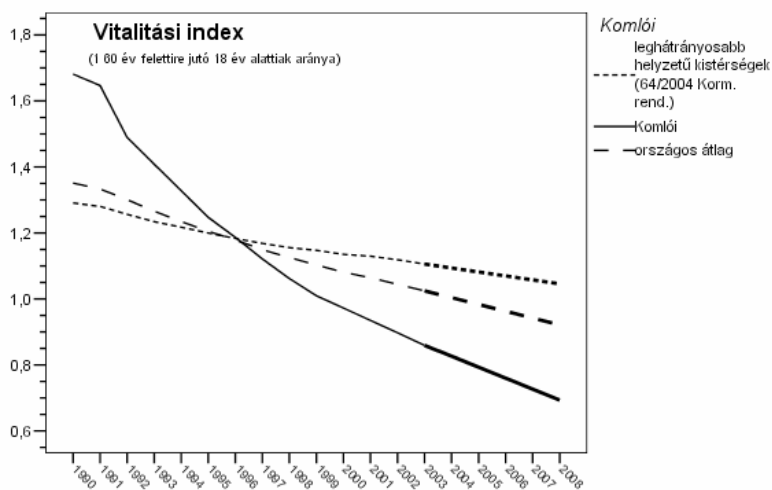
A trendvonalakat egyenként vizsgáltuk meg az alapján, hogy miként viszonyulnak a vidéki átlag és a leghátrányosabb helyzetben lévő kistérségek átlagának alakulásához. Ahol *egyértelmű romlást* (2. és 3. ábra) vagy az *átlagoktól negatív irányban jelentősen eltérő növekedési trendet*, illetve *stagnálást* (4. ábra) tapasztaltunk ott válsághelyzetet jeleztünk, valamint bizonyos esetekben, ahol a trendek nem voltak teljesen egyértelműek, *potenciális válsághelyzetet* (5. ábra). A vizsgálatnál nemcsak a változások ütemére figyeltünk, hanem arra is, hogy a kistérségek értékei hogy viszonyulnak az átlagokhoz, tehát válsághelyzetet jeleztünk azokban az esetekben is, ahol a kistérségi trend hasonló volt ugyan a leghátrányosabb helyzetű kistérségek mutatóihoz, de előbbi értéke utóbbié alatt maradt (6. ábra) vagy csak minimális mértékben haladta meg azt (7. ábra).



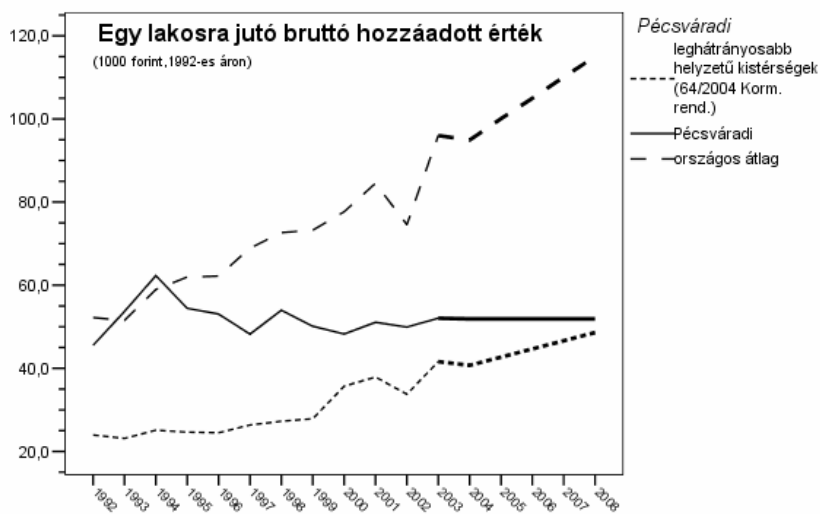
2. ábra Az átlagértékekhez viszonyított relatív romlás (példa)



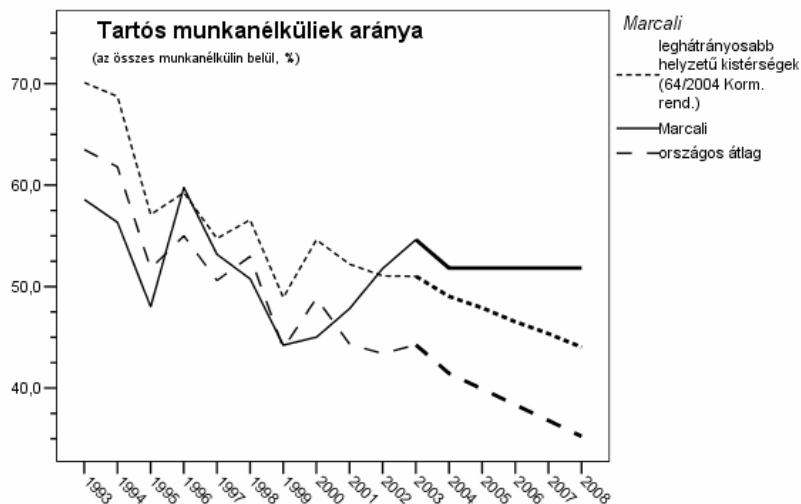
3. ábra Az átlagértékekhez viszonyított abszolút romlás (példa)



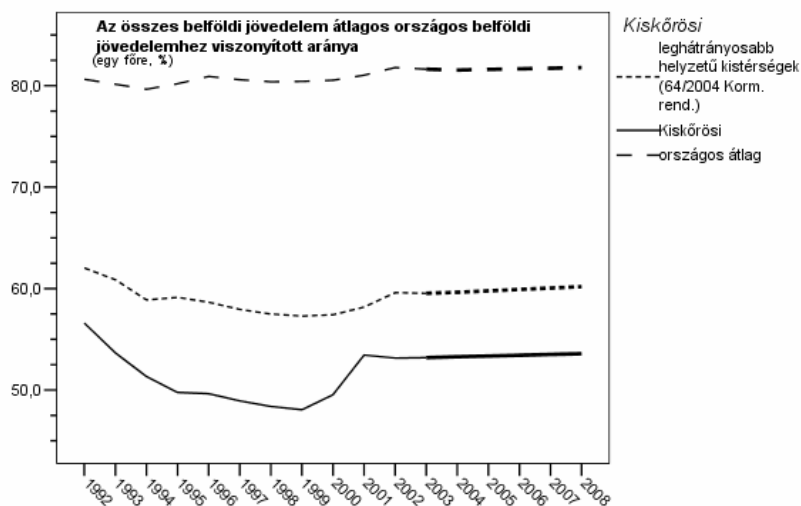
4. ábra Stagnálás növekvő átlagértékek mellett (példa)



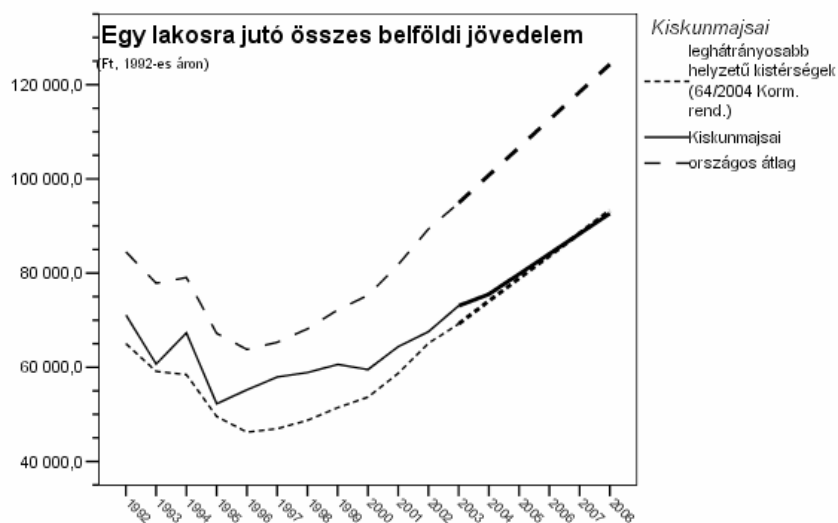
5. ábra Potenciális válsághelyzet (példa)



6. ábra Trendkövetés a legrosszabb helyzetű kistérségek átlagát el nem érő mutatókkal (példa)



7. ábra Trendkövetés a legrosszabb helyzetű kistérségek átlagát minimálisan meghaladó mutatókkal (példa)



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

### 3.2.4 Az eredmények összegzése – a krízismátrix

A trendvonalak kiértékelése után olyan mátrixot készítettünk, amely tartalmazza a megfigyelt krízishelyzeteket kistérségi szintre lebontva, valamint az előzetesen meghatározott négy dimenzió mentén rendezve (8. ábra). Ezt követően felállítottunk egy kategóriarendszert oly módon, hogy az a krízishelyzetek összetettségét, mélységét és jellegét tükrözze. Első lépésként kivettük a mátrixból azt a négy demográfiai változót (óvodába beírt gyermekek száma, általános iskolai tanulók száma, természetes szaporodás, vitalitási index), amelyek nagyfokú stabilitást mutatnak, illetve nem képezhetik térségfejlesztési szempontú beavatkozás alapját. A krízishelyzetek domináns típusai alapján tíz csoportot tudtunk elkülöníteni (9. ábra, 1. térkép). Találhatunk közöttük hasonló struktúrával, de a válsághelyzet eltérő mélységével jellemezhető kategóriákat, egy dimenzióba koncentrálódó problémákkal rendelkező kistérségek csoportjait, valamint specifikus, a változók egy adott dimenzió belül markánsan elkülöníthető csoportja által jellemezhető krízishelyzeteket. A megfigyelt válságtényezők száma alapján kialakított négy kistérség-csoport elhelyezkedését mutatja a 2. térkép (ugyanaz a kategóriarendszer megtalálható a regionális felosztás alapján ábrázolva a 7–13. mellékletekben).

### 3.2.5 A kistérségek csoportjai a krízishelyzetek domináns jellege alapján

Multiplex krízishelyzet: Idekerültek azok a kistérségek, amelyek a *legsúlyosabb és a legösszetettebb problémákkal küzdenek*. Mindegyikükről elmondható, hogy gazdasági mutatóik nagy része gyengének tekinthető, és emellett mind infrastrukturális, mind szociális téren több válságtényező jelenik meg. A nyolc kistérségből hat a Dunától keletre található.

Ipari szerkezetváltásból adódó krízishelyzetek: Három olyan kistérség tartozik ebbe a csoportba, ahol *főként a munkanélküliséggel kapcsolatos változók okozták a problémákat*. A csoportba bekerült kistérségek alapvetően eltérő jelleget hordoznak, a kazincbarcikai hagyományosan a bányászat és a nehézipar dominanciájával és hanyatlásával jellemezhető, a nagyatádi esetben a kistérségi központban tömörülő, jellegzetesen feldolgozóipari alapú struktúráról beszélhetünk, amelyet súlyosan érintettek az utóbbi évek folyamatai, a siklósi kistérségben az alacsony átlagos képzettségi szint és a roma lakosság magas aránya is szerepet játszik a kedvezőtlen munkaerőpiaci mutatókban.

Alapvetően gazdasági jellegű krízishelyzetek: A csoportba tartozó nyolc kistérségről elmondható, hogy *alapvetően gyenge gazdasági mutatók jellemzőek rájuk, a többi dimenzióban viszont nem találhatunk összetett problémákat*. A kistérségek két kivétellel a tradicionális mezőgazdasági jellegű alföldi térségben találhatók.

Gyenge infrastrukturális ellátottságból fakadó krízishelyzetek: Elsősorban olyan kistérségek tartoznak ide, amelyeket aprófalvas településszerkezet és alacsony urbanizációs szint jellemez. *Az infrastrukturális mutatók kedvezőtlenek, a gazdasági jellegűek között a vállalkozások sűrűsége és teljesítménye mutat elsősorban rossz értékeket, a jövedelmi adatok általában kedvezőnek tekinthetők, megközelítik vagy meghaladják az országos átlagot.*

Multiplex krízishelyzet (mérsékelt szintű): Az idetartozó kistérségekről elmondható, hogy *az őket jellemző problémahalmaz összetett ugyan, de nem olyan mélységű, mint az első csoport esetében.* Tipikusan a külső periférián elhelyezkedő, alapvetően mezőgazdasági és feldolgozóipari profillal jellemezhető kistérségek tartoznak ebbe a kategóriába.

Infrastrukturális és turisztikai meghatározottságú krízishelyzetek: Erre a csoportra kedvező gazdasági mutatók jellemzőek ugyan, de tagjairól elmondható, hogy *az idegenforgalmi mérőszámok tekintetében jelentősen elmaradnak az átlagértékektől.* A legtöbb idetartozó kistérség esetében gyenge infrastrukturális ellátottsággal párosulnak az említett problémák, és a pásztói kistérség kivételével mindegyikre jellemző az erősen negatív vándorlási különbözet.

Enyhe gazdasági krízis: Elsősorban a dunántúli kistérségekre jellemző, ahol nem találkozhatunk demográfiai és szociális problémákkal, valamint magas munkanélküliséggel; *alapvetően kis számú, jellegükben eltérő gazdasági krízishelyzetek mutatkoznak.*

Rossz infrastrukturális helyzet: Az idetartozó két kistérségben *az infrastrukturális ellátottságban érzékelhetőek problémák,* amelyek nem párosulnak egyéb dimenziókban mutatkozó krízishelyzetekkel.

A vállalkozások gyenge teljesítményéből adódó krízishelyzetek: A bonyhádi és a zalaszentgróti kistérség tartozik ebbe a csoportba. Megegyeznek abban a tekintetben, hogy krízishelyzetek mindkettőnél *a vállalkozások teljesítményét jelző mérőszámokban mutatkoznak,* egyéb gazdasági problémákkal nem jellemezhetők.

Alapvetően problémamentes kistérségek: A csoport tagjai esetében *nem mutatkoznak összetett problémák.* Nagyrészt olyan kistérségek tartoznak ide, amelyek a vizsgált kistérségek közül jelentősebb központtal rendelkeznek, vagy az átmenetileg kedvezményezett kistérségek kategóriájába esnek.

8. ábra A krízishelyzetek megjelenése kistérségi szinten a négy dimenzió mentén rendezve (az ábra csak illusztratív, a részletes interaktív mátrix a CD mellékleten található meg)

Kistérség	Gazdasági									M.nelk.			Infra.str.			Demog. társ. szociális												
	17	3	20	7	10	11	6	22	21		9	15	4		23	8	13		16	18	5	19	12	1	14	2		
Füzesabonyi										7				0			1									5	18	
Békési										6				1			1										7	15
Komló										9				0			1										6	14
Kunszentmiklósi										7				0			1										5	13
Csongrádi										6				0			2										5	13
Letenyei										6				1			2										4	13
Tiszavasvári										4				1			3										5	13
Vasvári										7				1			2										2	12
Abai										7				1			2										2	12
Deracska-létavérsesi										7				1			2										2	12
Kisvárdai										6				2			1										3	12
Makói										5				0			2										5	12
Enyingi										4				2			3										3	12
Törökszentmiklósi										4				1			2										5	12
Kazincbarcikai										3				3			1										5	12
Kalocsai										6				0			1										4	11
Téti										5				0			2										4	11
Pannonhalmi										5				0			2										4	11
Mezőkovesdi										3				0			2										6	11
Bajai										5				0			1										4	10
Dombóvári										4				1			0										5	10
Marcali										4				0			1										5	10
Pécsvárad										4				0			2										4	10
Karcagi										3				1			2										4	10
Mazórti										3				0			1										6	10
Kiskőrösi										5				0			0										4	9
Sümegi										4				1			1										3	9
Nagyatádi										3				3			0										3	9
Szobi										3				0			2										4	9
Kiskunfélegyházi										2				0			2										5	9
Szarvasi										2				0			1										6	9
Csornai										3				0			0										5	8
Paszói										3				0			2										3	8
Siklósi										3				2			0										3	8
Zalaszentgróti										3				0			0										5	8
Zirci										3				0			1										4	8
Sárbogárdi										2				0			3										3	8
Hatvani										2				0			2										4	8
Szentesi										1				0			2										5	8
Kiskunmajsai										4				0			1										2	7
Balatonföldvári										3				0			1										3	7
Kisbéri										3				1			0										3	7
Balassagyarmati										2				0			1										4	7
Fonyódi										2				0			1										4	7
Mohácsi										2				0			1										4	7
Céldömölki										1				0			1										5	7
Hajdúböszörményi										5				0			0										1	6
Bonyhádi										3				0			0										3	6
Oroszlányi										2				0			1										3	6
Sátoraljaújhelyi										2				1			0										3	6
Pápai										2				0			0										4	6
Tapolcai										1				0			0										5	6
Jászberényi										0				0			1										5	6
Oroszházi										0				0			2										4	6
Paksi										3				0			0										2	5
Hajdúszoboszlói										1				0			2										2	5
Rétság										1				0			1										2	4
Kiskunhalasi										1				0			2										1	4
Nagykátai										2				0			1										0	3
Ajkai										0				0			1										2	3
Ceglédi										2				0			0										0	2
Tiszaújvárosi										0				1			0										0	1
	22	36	26	23	22	14	18	23	28		4	7	14		24	32	18		39	38	16	21	48	39	11	16		

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

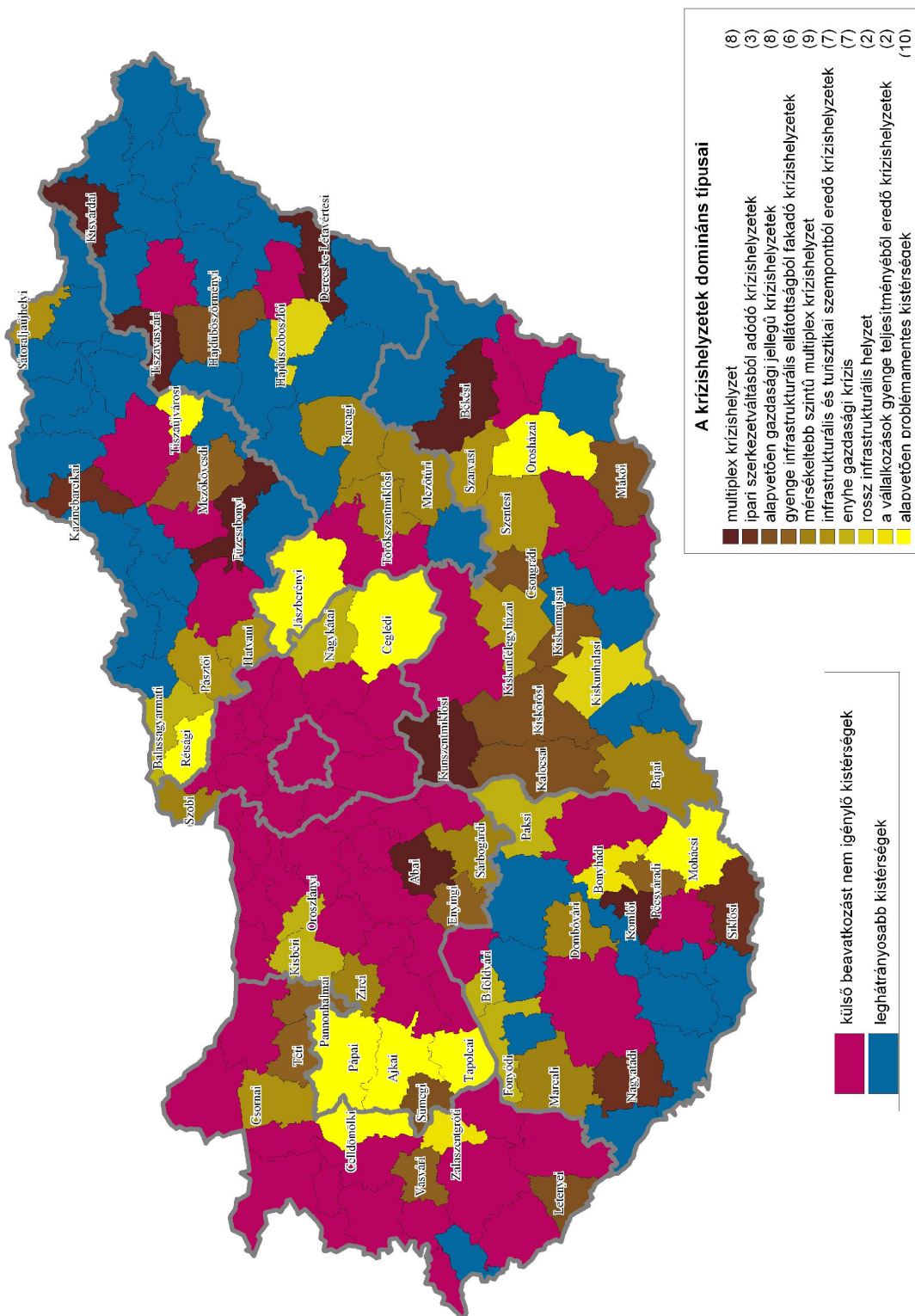
9. ábra A krízishelyzetek megjelenése kistérségenként domináns típusuk szerint

Kistérség	Gazdasági					Fogl.				Infra.str.			Társ. szociális							
	17	3	20	7	10	11	6	22	21	9	15	4	23	8	13	5	19	14	2	
<b>Multiplex krízishelyzet</b>																				
Füzesabonyi									9			1			3				1	14
Tiszavasvári								6			1			2					4	13
Kunszentmiklósi								9			0			2					1	12
Derecske-létavértesi								7			1			2					2	12
Kisvárdai								6			2			1					3	12
Békési								7			0			1					3	11
Abai								7			1			2					1	11
Komlói								6			1			1					2	10
<b>Ipari szerkezetváltásból adódó krízishelyzetek</b>																				
Kazincbarcikai								3			3			1					3	10
Nagyatádi								3			3			0					2	8
Siklói								3			2			0					2	7
<b>Alapvetően gazdasági jellegű krízishelyzetek</b>																				
Csongrádi								7			0			1					1	9
Letenyei								6			0			2					1	9
Makói								5			0			2					1	8
Kalocsai								6			0			1					0	7
Kiskunmajsai								4			0			1					1	6
Hajdúböszörményi								5			0			0					1	6
Kiskőrösi								5			0			0					0	5
Sümegei								4			1			1					0	5
<b>Gyenge infrastrukturális ellátottságból fakadó krízishelyzetek</b>																				
Vasvári								4			1			3					2	10
Enyingi								4			2			3					1	10
Téti								5			0			2					0	7
Pannonhalmi								5			0			2					0	7
Mezőkövesdi								3			0			2					2	7
Pécsvárad								4			0			2					1	7
<b>Multiplex krízishelyzet (mérsékelt szintű)</b>																				
Törökszentmiklósi								4			1			2					3	10
Karcagi								3			1			2					3	9
Sárbogárdi								2			0			3					2	7
Bajai								5			0			1					0	6
Dombóvári								4			1			0					1	6
Marcali								4			0			1					1	6
Mezőtúri								3			0			1					2	6
Szobi								3			0			2					1	6
Zirci								3			0			1					2	6
<b>Infrastrukturális és turisztikai maghatározottságú krízishelyzetek</b>																				
Kiskunfélegyházi								2			0			2					1	5
Szarvasi								2			0			1					2	5
Páztói								3			0			2					0	5
Hatvani								2			0			2					1	5
Sátoraljaújhelyi								2			1			0					2	5
Csornai								3			0			0					1	4
Szentesi								1			0			2					1	4
<b>Enyhe gazdasági krízis</b>																				
Balatonföldvári								3			0			1					0	4
Kisbéri								3			1			0					0	4
Balassagyarmati								2			0			1					0	3
Fonyódi								2			0			1					0	3
Oroszlányi								2			0			1					0	3
Paksi								3			0			0					0	3
Nagykátai								2			0			1					0	3
<b>Roszz infrastrukturális helyzet</b>																				
Hajdúszoboszlói								1			0			2					0	3
Kiskunhalasi								1			0			2					0	3
<b>A vállalkozások gyenge teljesítményéből adódó krízishelyzetek</b>																				
Zalaszentgróti								3			0			0					1	4
Bonyhádi								3			0			0					1	4
<b>Alapvetően problémamentes kistérségek</b>																				
Cellódömölki								1			0			1					1	3
Mohácsi								2			0			1					0	3
Jászberényi								0			0			1					1	2
Oroszázai								0			0			2					0	2
Pápai								2			0			0					0	2
Tapolcai								1			0			0					1	2
Rétságai								1			0			1					0	2
Ceglédi								2			0			0					0	2
Ajkai								0			0			1					1	1
Tiszaújvárosi								0			1			0					0	1

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.



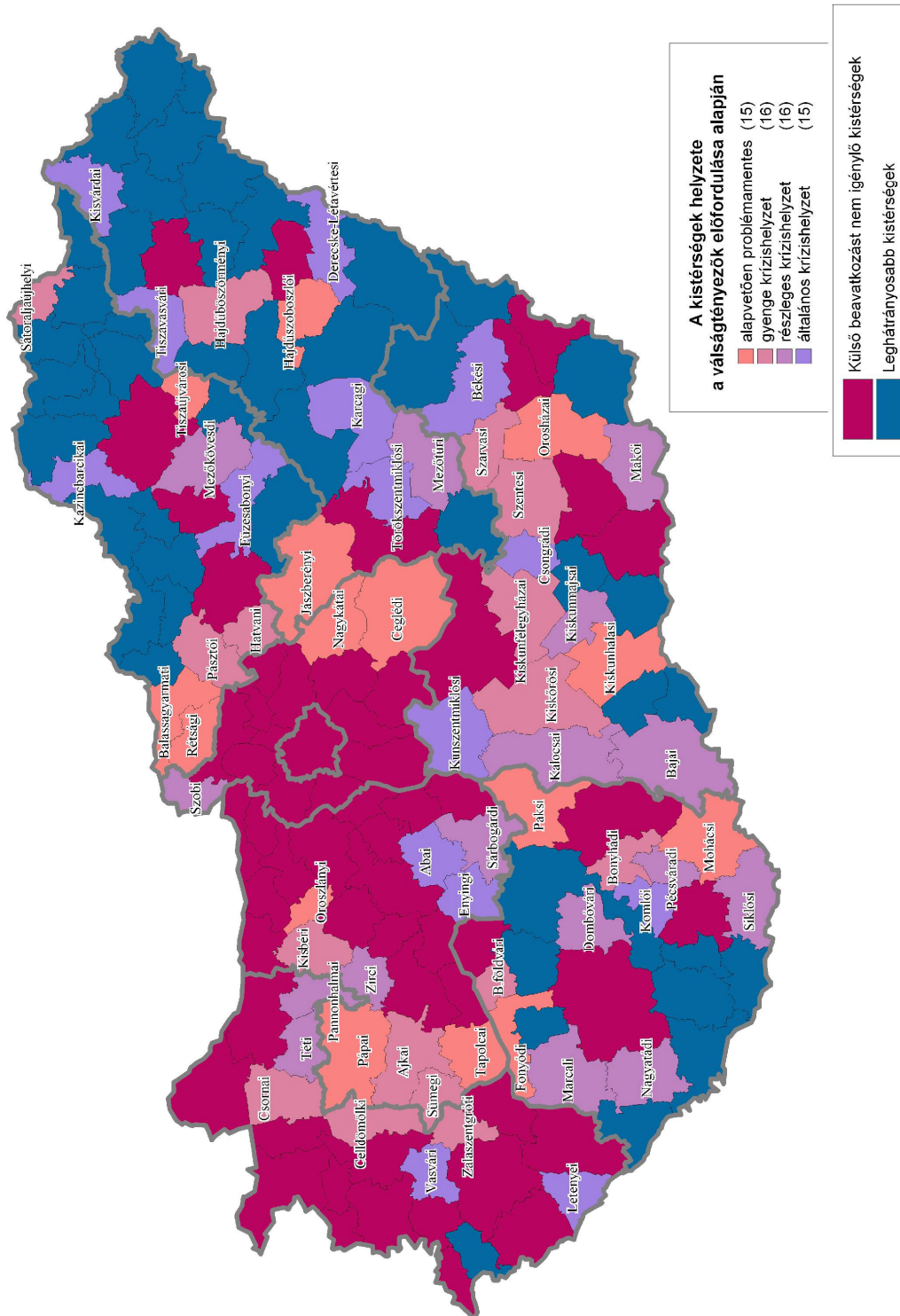
1. térkép A kistérségi krízishelyzetek domináns típusai



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.



2. térkép A kistérségek csoportjai a mutatózó krízisindexek száma alapján



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

### 3.3 Kiegészítő elemzés I: Kistérségek fejlettségének változása 1993 és 2003 között, és a várható elmozdulások 2008-ig

#### 3.3.1 Alapvető cél

Vizsgálatunk célja a kistérségek gazdasági-társadalmi fejlettségi állapotában eddig bekövetkezett változások irányainak és intenzitásának a vizsgálata, illetve a jövőben várható elmozdulási irányok megjelölése. Elgondolásunk szerint a jövőben előforduló válságtényezőkre bizonyos megbízhatósági szint mellett következtethetünk az elmúlt 10 év adatsoraiból. A fejlettségbeli változásokkal a kistérségek rangsorában bekövetkező elmozdulások irányát és mértékét mérhetjük, egy olyan kiegészítő, ellenőrző módszertant kapva ezáltal, amely megerősíti, megcáfolja, vagy kiegészíti az időbeli változásokat mutató trendvonalakból leszűrt előrejelzéseinket.

#### 3.3.2 Módszertani elvek

Az 1992 és 2003 között mért gazdasági-társadalmi fejlettségi adatokat, illetve az ezekből 2008-ig előrevetített indexet adatredukciós eljárással *egységes fejlettségi mutatóvá* alakítjuk. Majd három kiválasztott évben (1993, 2003 és 2008) ezek alapján rangsoroljuk a kistérségeket. A mért adatok (tehát az 1993-as és a 2003-as fejlettségi struktúra) esetében 14, míg az előrejelzett, tehát *becsült adatok* (2003-hoz viszonyított elmozdulás 2008-ig) tekintetében 11 változóval dolgozunk. Az adatredukciót *főkomponens-elemzéssel* hajtottuk végre, ahol a modellbe bevitt változók bizonyos információtartalom-vesztés mellett állnak össze egy adott fejlettségi indexszé. Ennek sikere nagymértékben függ a mért jelenségek közötti összefüggésektől, ezért elemzésünkben elsődlegesen a gazdasági, munkaerő-piaci és jövedelmi komponensek a meghatározóak. A 2008-as becsléseknél még óvatosabban kellett bánni az alkalmazott statisztikákkal, és itt egyértelműen bebizonyosodott, hogy a gazdasági jellegű mutatók esetében sikerült a legpontosabb és leginkább megbízható előrejelzéseket tennünk (Székelyi – Barna 2003).

#### 3.3.3 Értékelési szisztéma

A kistérségek összevont fejlettségi indexe alapján kapott rangsort tekintve felállítható egy olyan sorrend, amely azt is megmutatja, hogy az egyes kormányhatározatban (64/2004) foglalt kistérség-csoportoknak milyen a belső hierarchiája, illetve kik azok, akik az index alapján kilógnak az adott felosztásból (pl. mert fejletlenebbek). A két kiválasztott évre (1993 és 2003, illetve 2003 és 2008) kapott helyezések különbségéből a fejlődés vagy a leszakadás konkrét relatív léptékét is meg lehet becsülni, így *osztályozhatóvá válnak a kistérségek az alapján, hogy mereven helyhez kötöttek* (ilyenkor nem beszélhetünk komolyabb pozícióváltásról), vagy éppen dinamikusán fejlődnek (akár 10–15 helyet ugrottak), *vagy esetleg relatív értelemben*

*mély zuhanást produkáltak* (előfordulhat 15–20 helynyi hátracsúszás is a teljes kistérségi rangsorban). Az értékelés a múltbeli és a jövőben várható elmozdulások esetében külön eljárással és eltérő változókészlettel történik. Ezért összehasonlításuk, összefűzésük csak orientáló jelleggel lehetséges, de statisztikai értelemben nem. Ami a közös bennük, hogy alapvetően a gazdasági, munkaerő-piaci és jövedelmi viszonyokat sűrítik össze egy komplex mutatóba. Elsődleges céljuk, hogy *az időbeli trendek kiértékelése során megjelölt potenciálisan veszélyeztetett kistérségek körét megerősítsék és kiegészítsék.*

### 3.3.4 Az eddigi változások iránya és mértéke (1993–2003)

Az elmúlt évtizedben bekövetkező változási tendenciák elemzésénél nagyon fontos szempont volt, hogy a komplex fejlettségi index szerkezete mindkét időpontban azonos legyen. Ebből kifolyólag az eredeti 25 elemű változókészlet lecsökkent 14-re (2. táblázat), és ez természetes módon bizonyos kötöttségeket teremtett.

2. táblázat A modellben használt fejlettségi mutatók

Név	Címke	Forrás	Mértékegység
1. auto_1992	Személygépkocsik száma (1000 lakosra)	TSTAR	db
2. dipmn_1993	Diplomás munkanélküliek aránya az összesen belül (%)	TSTAR	%
3. eltart_1990	Eltartottsági ráta - 1 inaktív korúra jutó aktív korúak aránya	TSTAR	Arány
4. mnelk_1993	Munkanélküliek aránya (%)	TSTAR	%
5. szoc_1993	Az önkormányzat által rendszeres szociális segélyben részesítettek aránya (1000 lakosra)	TSTAR	Fő
6. lakas_1990	Épített lakások száma / 1000 fő	TSTAR	Db
7. szolg_1999	A szolgáltató szektorban tevékenykedő vállalkozások aránya az összesen belül (%)	TSTAR	%
8. tartos_1993	Tartós munkanélküliek aránya az összesen belül (%)	TSTAR	%
9. vk_1990	Vándorlási különbözet 1000 főre	TSTAR	Fő
10. bhert92i	Egy lakosra jutó bruttó hozzáadott érték (eFt, 1992-es áron) 1992	APEH	Ft
11. vallsz92	Vállalkozások száma 1000 lakosra (1992)	APEH	db
12. jovar92	Az összes belföldi jövedelem egy főre eső átlagos országos összes belföldi jövedelemhez viszonyított aránya (% , 1992)	APEH SZJA	%
13. osszjov92i	Egy lakosra jutó összes belföldi jövedelem (Ft, 1992-es áron) 1992	APEH SZJA	Ft
14. osszad92i	Egy adófizetőre jutó összes személyi jövedelemadó (Ft, 1992-es áron) 1992	APEH SZJA	Ft

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

A korábban használt indexstruktúra négy dimenziója közül elsődlegesen a gazdasági, munkaerő-piaci, jövedelmi mérőszámok a dominánsak. Azt kell mondanunk, hogy *a tervezett kistérségi rangsor a gazdasági fejlettség alapján kialakuló szerkezeti hierarchiát képezi le.* Ezt megerősítik a modellben szereplő változók súlyát, szerepét kifejező statisztikai értékek is (3. táblázat).

3. táblázat Az adatredukcióba bevont változók és az összevont komplex index kialakításában játszott szerepük (főkomponens súly)

Változók	1993		Változók	2003	
	Főkomponens súlyok	Kommunalitások		Főkomponens súlyok	Kommunalitások
jovar93	,953	,908	osszjov03i	,934	,873
osszjov93i	,953	,908	jovar03	,934	,873
osszad93i	,883	,779	osszad03i	,897	,804
vallsz93	,834	,696	vallsz03	,889	,791
eltart_1993	,788	,620	auto_2003	,861	,742
auto_1993	,787	,619	dipmn_2003	,846	,715
mnelk_1993	-,773	,598	mnelk_2003	-,828	,686
dipmn_1993	,770	,593	eltart_2003	,817	,667
szoc_1993	-,727	,529	szoc_2003	-,722	,521
vk_1993	,709	,503	lakas_2003	,660	,435
bhert93i	,708	,502	bhert03i	,648	,420
szolg_1993	,689	,475	szolg_2003	,629	,396
tartos_1993	-,613	,376	vk_2003	,596	,355
lakas_1993	,551	,303	tartos_2003	-,589	,347
Megmagyarázott hányad	60%			62%	

- *Kommunalitások*: azt mutatják meg, hogy az eredeti változók mennyire jól helyettesíthetők az összesített komplex indexszel (tökéletes helyettesítés esetén az érték 1)

- *Főkomponens súly*: mekkora súlyt kapott az adott változó az egységes fejlettségi index kialakításában (nem egységes súllyal kezeljük ilyenkor a mért jelenségeket).

- *Megmagyarázott hányad*: az eredeti 14 változó összes információtartalmából mekkora hányadot őriz meg az összevonás után kapott új változó.

*Forrás*: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

A megmagyarázott hányad 60 és 62%-os értéke alapján megállapítható, hogy az adatsűrítés sikeres volt, figyelembe véve a változók magas számát. *Az egységes index az összes mért jelenség információtartalmának közel kétharmadát megőrizte* úgy, hogy az általánosan használt egységnyi súly helyett, eltérő – a valóságoshoz közelebbi – szerepet tulajdonított az egyes jelenségeknek az index kialakításában.

A komplex fejlettségi index elsődleges elemei tehát a következők:

- jövedelmi viszonyok
- vállalkozói környezet
- aktivitás és eltartottság
- munkanélküliség (diplomás is)
- ellátottsági mutató (autó)
- szociális rászorultság
- vándorlási különbözet
- vállalkozások eredményessége (bruttó hozzáadott érték)

Azért hangsúlyozzuk ki ennyire az általunk alkalmazott eljárás eltéréseit, mert a korábbi kutatásokkal, kistérségi felosztásokkal való összevetés lehetőségét nagymértékben befolyásolja az alkalmazott mérőszám-keret szerkezete. *Elsődleges célunk* nem a korábbi felosztások, rangsorok tesztelése, hanem *az időbeli változások által jelzett potenciális krízishelyzetek korábban megismert célpontjainak a tesztelése más eljárások segítségével.*

A komplex fejlettségi index által kirajzolódó kistérségi rangsorok (1993, 2003) különbsége adja meg a fejlődés irányát és intenzitását. Tehát ha egy kistérség a 15. helyről a 45.-re csúszott vissza az elmúlt 10 évben, akkor biztosan nem jó irányba haladnak a dolgok a helyi gazdaság, munkaerőpiac, infrastrukturális adottságok és a demográfiai mutatók tekintetében, csökken a jövedelmek reálértéke, nő a szociálisan rászoruló aránya, negatív a vándorlási különbözet. Természetesen nem biztos, hogy ezek mindegyike előfordul, de a trendelemzés rávilágított arra, hogy *az összesített mutató mögött általában ezek a tendenciák párhuzamosan futnak, legfeljebb az intenzitásuk tér el egymástól*. Ellenben ha 15–20, esetleg 30 helyett ugrott előre egy kistérség, akkor ott biztosan kedvező, dinamikus folyamatok indultak be. Egy dolog nem mindegy: *a relatív változási trend eltérő pozíciókból indulhat, ezért nem elég a +/- előjelek és ugrások figyelése, hanem azt is figyelembe kell venni, hogy milyen szintről mozdult el az adott térség 1993-hoz képest*.

Az eljárás egyik haszna, hogy a korábban kritikusként minősített állapotok kereshetőek az itteni adatok között (tesztelés), de ezzel párhuzamosan itt már nem csak a hátrányos és átmenetileg kedvezményezett, hanem a másik két kistérség-típus is bekerül az elemzés folyamatába. Azaz a kedvező és a legrosszabb helyzetű térségek változási folyamatainak iránya és dinamizmusa is értékelhetővé válik, hiszen *a jövőbeli problémák, válságtényezők, potenciális krízisszituációk nem kizárólag a köztes helyzetű térségeket fenyegetik*, noha vitathatatlan, hogy jelenleg rájuk kell leginkább összpontosítani ebben a fejlesztéspolitikai irányvonalban.

Mielőtt rátérnénk a részletes kistérségi adatokra, egy egyszerű módszerrel próbáljunk választ keresni arra, hogy a különböző kistérség-kategóriák szerkezeti pozíciója inkább javult vagy romlott az elmúlt évtizedben bekövetkező változási folyamatok következtében (4. táblázat)

4. táblázat Átlagos pozícióváltozás 1993 és 2003 között kistérségi csoportonként

Kistérségi besorolás	Átlag	Medián	Minimum	Maximum	Egységnyi szórás	N
nem hátrányos helyzetű	2,11	4,00	-28	31	13,009	57
Hátrányosabb helyzetű	1,40	2,00	-35	44	18,397	47
leghátrányosabb helyzetű	-3,02	-1,00	-39	38	17,012	48
átmenetileg kedvezményezett	-2,73	-4,00	-24	31	15,290	15

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

A négy kategóriára számított rangsor-elmozdulási adatsor átlagértékei és mediánjai egyértelműen arra utalnak, hogy *nem egységes a különböző fejlettségű kistérségek mozgási iránya és intenzitása*. Noha az értékkülönbségek nem olyan jelentősek, az mindenképpen látszik, hogy a jelenleg nem hátrányos helyzetű területek produkálták a legnagyobb előreugrást (itt a kistérségek fele legalább négy helyet lépett előre), ezzel szemben a legrosszabb és az átmenetileg kedvezményezett térségeknél a tipikus „viselkedés” a pozícióvesztés. A középértékek alapján nem tudunk messzemenő következtetéseket levonni, ezért inkább vizsgáljuk meg a konkrét eredményeket kistérségenként (5. és 6. táblázat, 3., 4., 5., 6. térképek).



5. táblázat A kistérségek pozícióváltozása 1993 és 2003 között a két év komplex fejlettségi indexének különbsége alapján – nem hátrányosak és hátrányosak

Nem hátrányos (57db)	1993	2003	változás	Hátrányosabb (47db)	1993	2003	változás
Miskolci	38	66	-28	<b>Komlói</b>	66	101	-35
Adonyi	59	82	-23	Nagyatádi	96	123	-27
Siófoki	4	24	-20	Fonyódi	21	44	-23
Hódmezővásárhelyi	56	75	-19	Bajai	54	77	-23
Szekszárdi	36	53	-17	Kalocsai	75	97	-22
Kaposvári	41	54	-13	<b>Kazincbarcikai</b>	79	99	-20
Békéscsabai	18	29	-11	Karcagi	98	118	-20
Ercsi	44	55	-11	<b>Tiszavasvári</b>	117	137	-20
Dunaújvárosi	24	34	-10	Marcali	101	120	-19
Balatonalmádi	17	26	-9	Oroszlányi	29	47	-18
Sopron-fertődi	13	22	-9	Siklósi	91	107	-16
Szegedi	11	20	-9	Sátoraljaújhelyi	73	88	-15
Balatonfüredi	9	18	-9	Hajdúszoboszlói	48	62	-14
Gyulai	55	64	-9	Balatonföldvári	37	49	-12
Várpalotai	53	61	-8	Dombóvári	78	90	-12
Pécsi	6	14	-8	<b>Füzesabonyi</b>	110	122	-12
Szolnoki	22	30	-8	Mohácsi	80	89	-9
Keszthely-hévízi	20	28	-8	Orosházai	74	83	-9
Veszprémi	3	8	-5	<b>Kisvárdai</b>	104	108	-4
Kecskeméti	33	35	-2	Tapolcai	51	52	-1
Kőszegi	39	39	0	<b>Letenyei</b>	112	112	0
Debreceni	12	12	0	Pécsváradi	93	93	0
Székesfehérvári	7	7	0	Hajdúböszörményi	100	100	0
Nagykanizsai	46	46	0	Makói	106	104	2
Szentendre	2	2	0	Sárbogárdi	131	127	4
Budaörsi	1	1	0	Pásztói	99	95	4
Gyöngyösi	43	42	1	Balassagyarmati	76	70	6
Pilisvörösvári	5	3	2	<b>Békési</b>	118	111	7
Szombathelyi	15	11	4	<b>Kunszentmiklósi</b>	116	109	7
Győri	10	6	4	<b>Enyingi</b>	135	125	10
Lenti	88	84	4	Cellödömölki	82	71	11
Dunakeszi	8	4	4	Szobi	84	73	11
Kapuvári	62	57	5	<b>Törökszentmiklósi</b>	128	115	13
Tatai	30	25	5	Mezőtúri	119	105	14
Zalaegerszegi	26	21	5	<b>Abai</b>	111	96	15
Gödöllői	14	9	5	<b>Derecske-létavértesi</b>	152	136	16
Egri	16	10	6	Sümei	120	103	17
Monori	49	43	6	Zalaszentgróti	109	91	18
Sárvári	52	45	7	Csongrádi	105	86	19
Váci	25	16	9	Kiskunmajsai	129	110	19
Körmenyi	47	38	9	Mezőkövesdi	123	102	21
Mosonmagyaróvári	42	32	10	Jászberényi	95	72	23
Gárdonyi	27	17	10	Kisbéri	102	76	26
Csepregi	58	48	10	Rétságai	92	65	27
Tatabányai	35	23	12	Csornai	90	60	30
Komáromi	31	19	12	<b>Vasvári</b>	146	113	33
Esztergomi	40	27	13	Téti	113	69	44
Móri	50	36	14				
Gyáli	45	31	14				
Nyíregyházai	28	13	15				
Ráckevei	32	15	17				
Dabasi	68	50	18				
Dorogi	71	51	20				
Aszódi	81	56	25				
Veresegyházi	34	5	29				
Bicskei	70	40	30				
Szentgotthárdi	64	33	31				

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.



6. táblázat A kistérségek pozícióváltozása 1993 és 2003 között a két év komplex fejlettségi indexének különbsége alapján – leghátrányosabbak és átmenetileg kedvezményezettek

Leghátrányosabb (48db)	1993	2003	változás	Átmenetileg kedv. (15db)	1993	2003	változás
Lengyeltóti	114	153	-39	Bonyhádi	63	87	-24
Salgótarjáni	57	92	-35	Tiszaújvárosi	19	37	-18
Barcsi	97	131	-34	Paksi	23	41	-18
Szentlőrinci	86	116	-30	Szarvasi	65	81	-16
Bátonyterenyei	103	132	-29	Kiskunhalasi	60	74	-14
Bácsalmási	115	142	-27	Szentesi	69	78	-9
Sásdi	130	154	-24	Pápai	72	79	-7
Szigetvári	124	145	-21	Kiskőrösi	94	98	-4
Szerencsi	134	155	-21	Ajkai	61	63	-2
Püspökladányi	125	144	-19	Zirci	85	85	0
Hevesi	143	156	-13	Kiskunfélegyházai	67	67	0
Pétervásárai	121	134	-13	Nagykátai	87	80	7
Bélapátfalvai	108	119	-11	Ceglédi	83	68	15
Balmazújvárosi	138	148	-10	Hatvani	77	59	18
Edelényi	155	164	-9	Pannonhalmi	89	58	31
Szécsényi	127	135	-8				
Sziksói	153	161	-8				
Ózdi	139	146	-7				
Polgári	107	114	-7				
Csurgói	133	138	-5				
Encsi	156	160	-4				
Csengeri	159	163	-4				
Tamási	122	124	-2				
Sellyei	164	165	-1				
Abaúj_ hegyközi	166	167	-1				
Vásárosnaményi	150	150	0				
Mezőkovácsházai	149	149	0				
Szeghalomi	140	139	1				
Mezőcsáti	163	162	1				
Bodrogközi	167	166	1				
Nyírbátori	154	152	2				
Fehérgyarmati	162	159	3				
Berettyóújfalui	144	141	3				
Sarkadi	160	157	3				
Mátészalkai	145	140	5				
Tokaji	148	143	5				
Hajdúhadházi	157	151	6				
Baktalórántházai	165	158	7				
Sárospataki	126	117	9				
Jánoshalmi	142	129	13				
Kisteleki	141	128	13				
Ibrány_Nagyhalászi	161	147	14				
Mórahalomi	136	121	15				
Kunszentmártoni	151	130	21				
Tiszafüredi	147	126	21				
Nagykállói	158	133	25				
Tabi	137	106	31				
Óriszentpéteri	132	94	38				

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Táblázatok magyarázata:

- A négy kistérségi besorolási típus tagjai külön oszlopokban vannak feltüntetve
- Minden esetben szerepeltetjük a két vizsgált év komplex indexei alapján megadott rangsor pozíciót (pl. 156. helyezés a 167 kistérségből)
- A tényleges pozícióváltozást a két érték különbsége adja meg
- A táblázatok úgy vannak megszerkesztve, hogy a relatíve legnagyobb helyzetváltozás szerepel az első sorokban
- Ezzel párhuzamosan vannak olyan kedvezőtlen helyzetű területek, amelyek lehet, hogy a korábbiánál kedvezőbb helyzetbe kerültek az elmúlt 10 év során, mégis a kezdőpozíciójuk nagyon hátul van (pl. az Enyingi kistérség, amely noha 10 helyet ugrott előre, de ez a 135. helyről történt meg).
- A színek a változás intenzitását mutatják (+/- 5 „stagnáló”; +/- 15-ig enyhébb javulás vagy romlás; +/-15-nél nagyobb kiugró javulás vagy romlás)
- Aláhúzással azokat a kistérségeket jelöltük, akik egyértelműen kilógnak a hivatalos felosztásból az általunk használt mérőszámok alapján
- Külön jelöltük a trendvizsgálat során problémásnak tekinthető hátrányosabb helyzetű térségeket is (sötét dőlt betűvel), annak érdekében, hogy a rangsorváltozáson is tesztelni tudjunk az eredményeinket.

Következtetések

A trendelemzés tesztelése szempontjából közelítve a kérdéshez *az adatok alapján látható, hogy a két mért időpont között bekövetkező relatív pozícióvesztés nem mond semmit a tényleges kezdeti rangsor adat nélkül* (fejlettségi hierarchián belüli státusz). Jó példa erre a Derecske-létavértesi kistérség esete. Itt egy komolyabb előremozdulás prognosztizálható, de gond az, hogy a 135. helyről a 125-re. A két adat együttes kombinációja alapján viszont egyértelmű a veszélyeztetett helyzet a trendelemzésben. Az elsődleges vizsgálati csoportunk (hátrányos helyzetűek) esetében a rangsor-elemzés adatai is megerősítik a korábbi előrejelzéseinket a kilencvenes évek elejéhez képest megfigyelhető mozgási irányok és intenzitások tekintetében (7. táblázat).

7. táblázat A trendelemzésnél kiemelt kistérségek „viselkedése” a rangsor alapú vizsgálatnál

Kistérség	Pozíció		
	1993	2003	Változás
Komlói	66	101	-35
Kazincbarcikai	79	99	-20
Tiszavasvári	117	137	-20
Füzesabonyi	110	122	-12
Kisvárdai	104	108	-4
Letenyei	112	112	0
Békési	118	111	7
Kunszentmiklósi	116	109	7
Enyingi	135	125	10
Törökszentmiklósi	128	115	13
Abai	111	96	15
Derecske-létavértesi	152	136	16
Vasvári	146	113	33

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Az idősorok alapján a jövőbeli krízishelyzetek szempontjából fokozottan veszélyeztetett térségek ebben az esetben is vagy nagyon radikális „zuhanást” produkáltak (pl. komlói, kazinc-

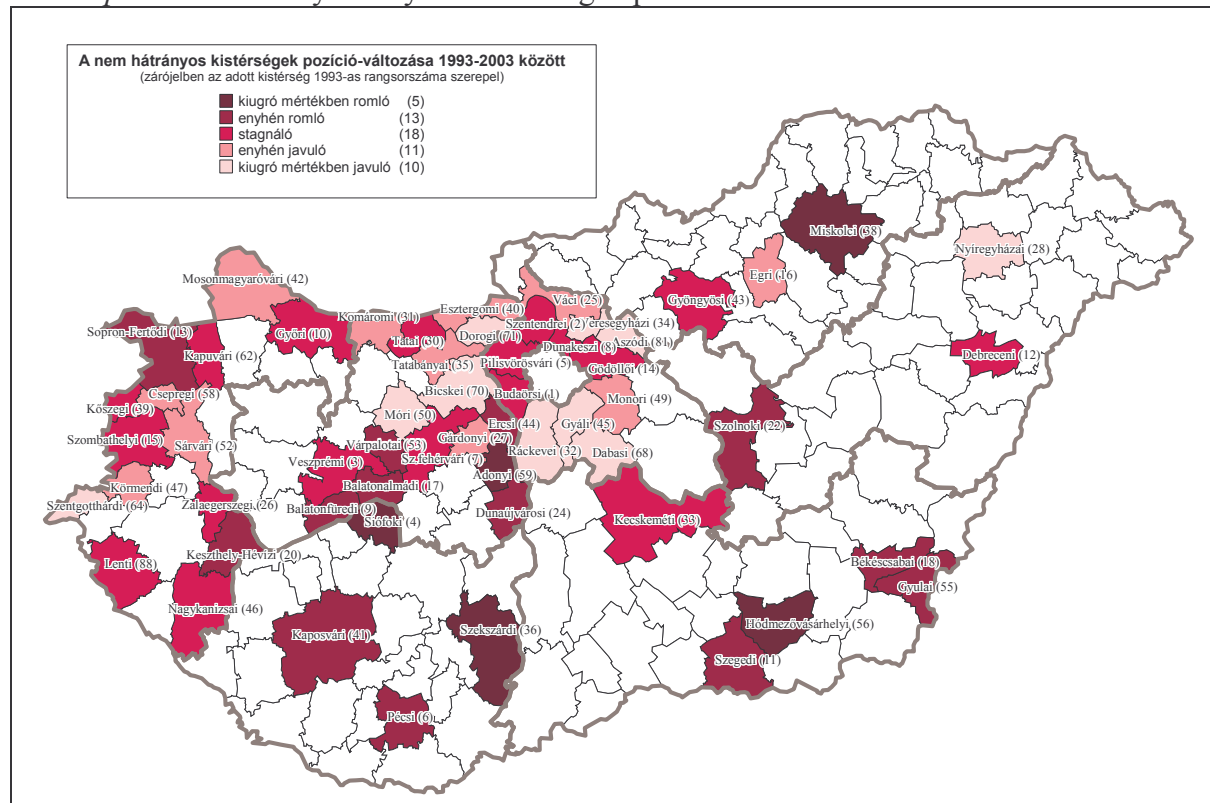
barcikai, tiszavasvári), vagy stagnáltak, de egy koránt sem előkelő pozícióban, szinte a leghátrányosabb csoport határán (pl. kisvárdai, letenyei, békési), vagy éppen ugyan pozitív irányba mozdultak el, de egy nagyon kedvezőtlen állapotból (pl. enyingi, vasvári, derecske-létavértesi), amely valójában nem lehetséges krízisszituációt jelent, hanem elmélyült válságot.

Értelemszerűen az elemzésnél használt mérőszámok köre bizonyos mértékben indokolja a gyakori eltéréseket a hivatalos kistérségi felosztás és a fejlettségi index alapján becsült pozíció között, de összességében nem ilyen mértékben. Az általunk képzett elsődlegesen gazdasági fejlettséget mérő mutató alapján egyes kistérségeknél már elmélyült válságról is lehetne beszélni pozíciójuk alapján (pl. tiszavasvári, füzesabonyi, enyingi, derecske-létavértesi), noha a hivatalos felosztás alapján nem abba a kategóriába tartoznak. Az átmenetileg kedvezményezett térségek nagyléptékű mozgási pályái megerősítik megkülönböztetett ideiglenes státuszukat.

A trendvizsgálat tesztelése mellett az elemzés a másik két, általunk részletesen nem vizsgált kategória tagjainál bekövetkező fejlődési és lemaradási pályákat is érzékelteti. Láthatóvá válnak a nagyon komoly fejlődési folyamatok (pl. veresegyházi és bicskei kistérség), de ezzel ellentétesen, ha nem is krízishelyzeteket generáló, de mindenképpen kedvezőtlennek minősíthető visszacsúszások is (pl. Miskolc, Adony, Siófok, Hódmezővásárhely, Szekszárd). Ezekben az esetekben a saját mércéhez viszonyított kedvezőtlen folyamatok elgondolkodtatóak lehetnek. *A leghátrányosabb helyzetű térségeknél a legfontosabb elem a nagyon radikális zuhanások jelenléte a hierarchiában* (pl. lengyeltóti, salgótarjáni, bácsalmási, sásdi, szigetvári).

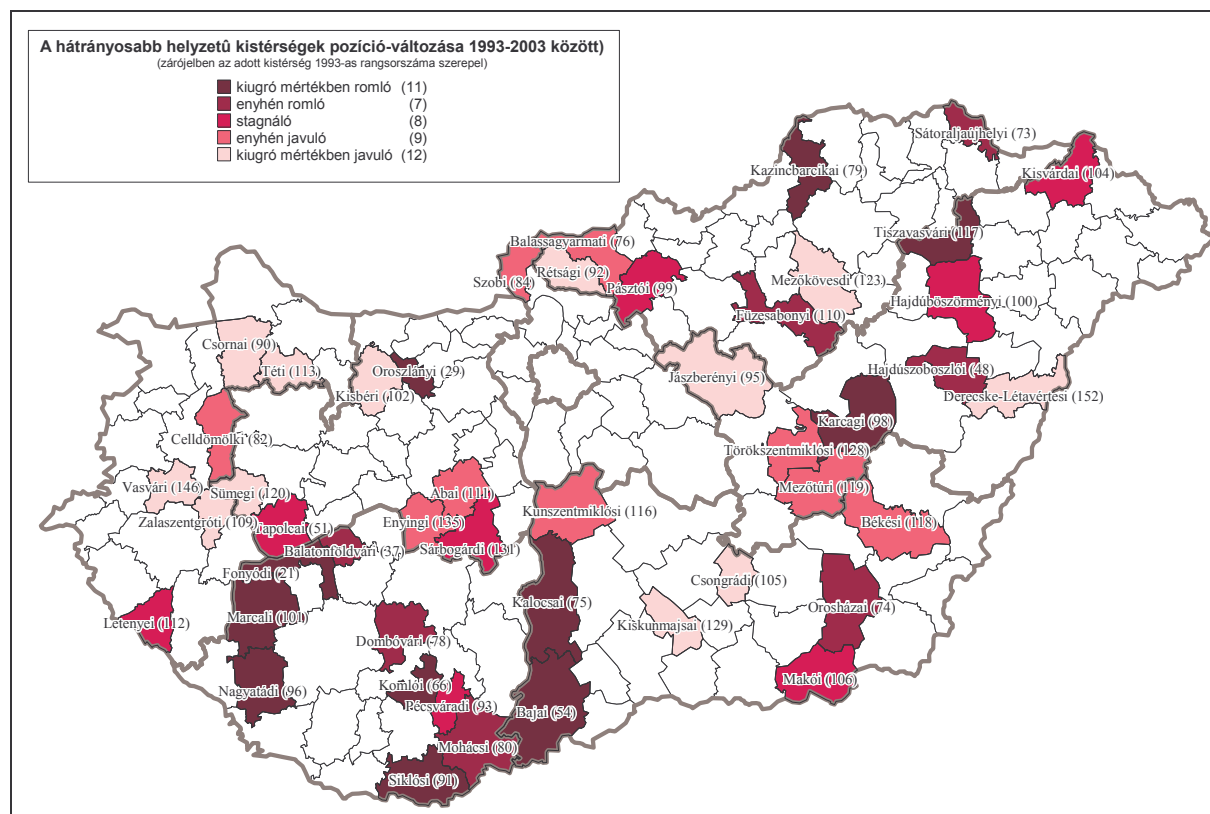
Noha nem érdemes a konkrét értékeket túldimenzionálni, a tendenciákat mégis csak komolyan kell venni, különösen annak fényében, hogy a trendelemzéssel viszont ezt a módszert lehet tesztelni és ellenőrizni. Az eredmények összevetése alapján pedig sok párhuzam látható. Ez viszont megerősít minket abban is, hogy *a többi kistérségi kategória esetében is elfogadhatónak tekintsük a kirajzolódó mozgáspályák irányait és némi óvatossággal a fejlődés vagy lemaradás volumenét.*

3. térkép A nem hátrányos helyzetű kistérségek pozícióváltozása 1993–2003 között



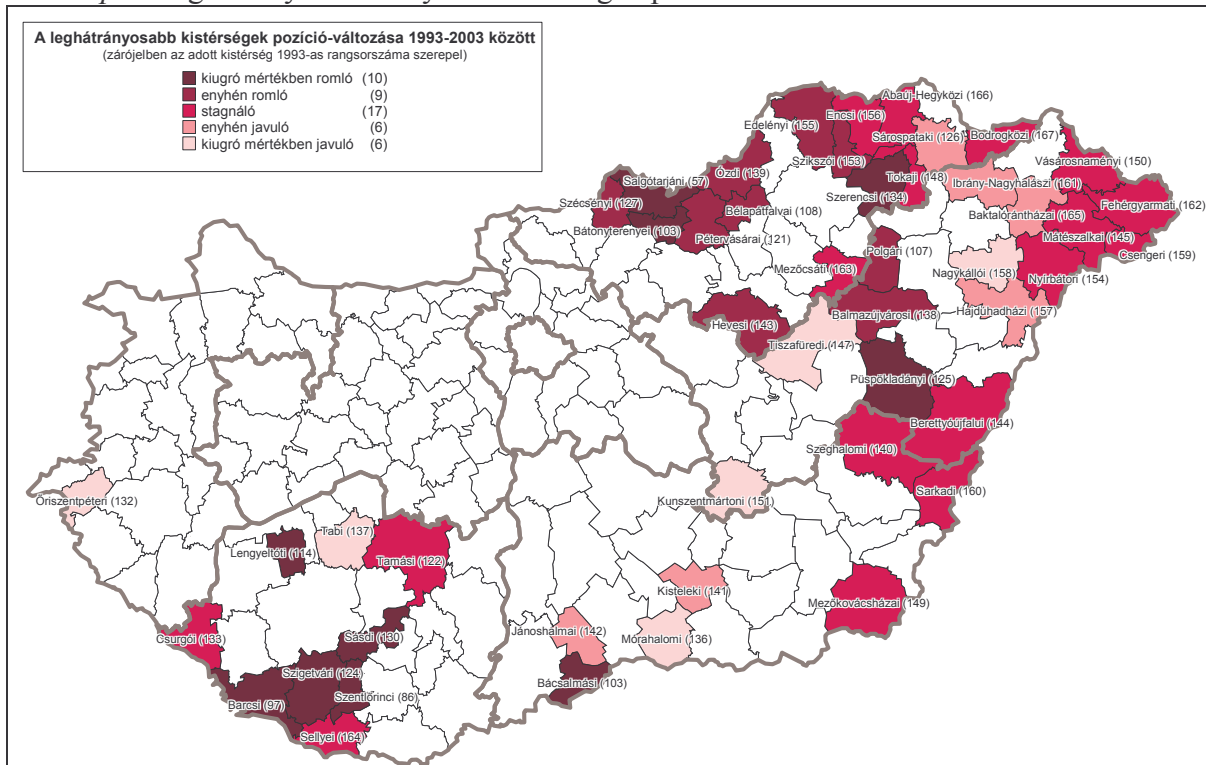
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

4. térkép A hátrányosabb helyzetű kistérségek pozícióváltozása 1993–2003 között



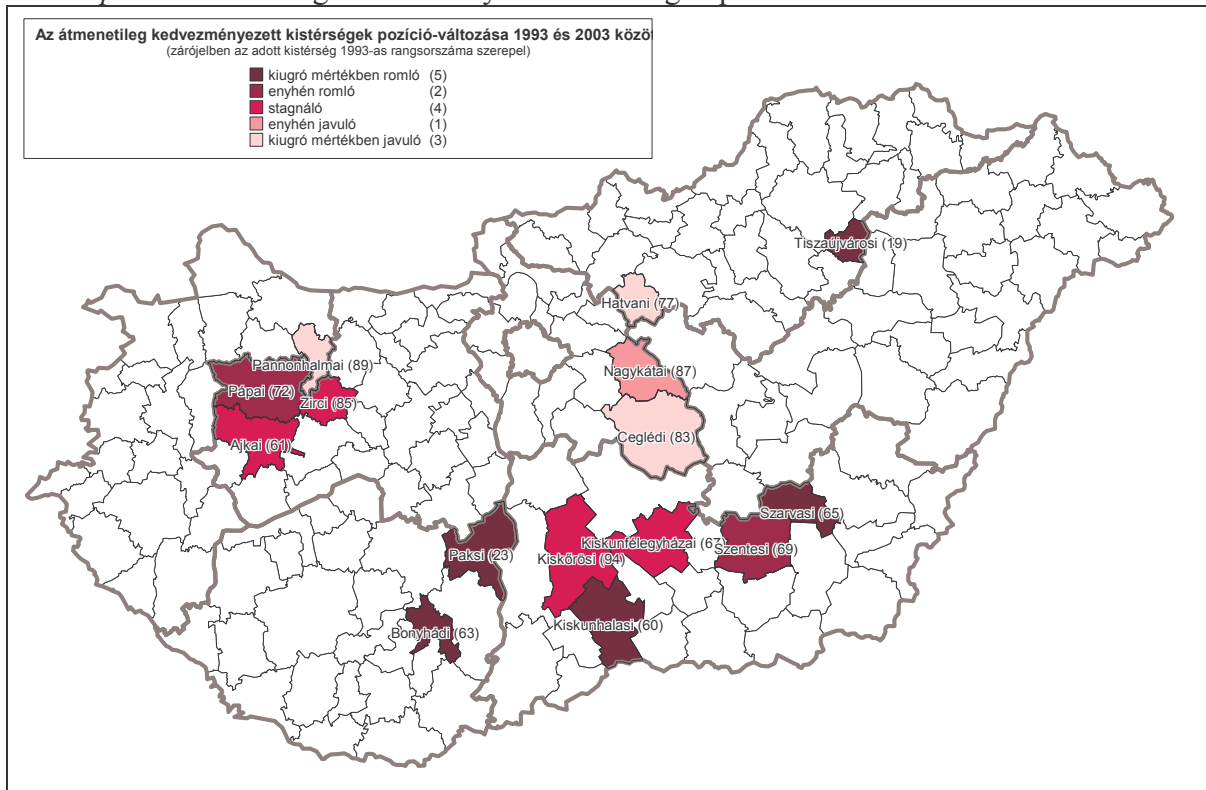
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

5. térkép A leghátrányosabb helyzetű kistérségek pozícióváltozása 1993–2003 között



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

6. térkép Az átmenetileg kedvezményezett kistérségek pozícióváltozása 1993–2003 között



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

### 3.3.5 A kistérségek gazdasági-munkaerőpiaci fejlettségének várható alakulása 2008-ig

A módszert az előrebecsült adatok alapján a 2003–2008 közötti időszak vonatkozásában is alkalmazhatónak tartjuk. Ebben az esetben a várható fejlődési folyamatokat tudjuk „megjósolni”. Sajnos a módszertani kényszer nem teszi lehetővé egy olyan összetett fejlettségi index alkalmazását, mint a korábbi időtávnál. Az eredetihez képest szűkített eljárás során csak 11 változóval dolgozunk, mivel a 2008-ra becsült adatok esetében a változók viselkedését is figyelembe kellett venni (8. táblázat). Bizonyos esetekben a múltbeli trendek ingadozása alapján nem tudtunk egyértelmű előrejelzéseket tenni, ezért az ilyen változókat ki kellett zárni az egységes fejlettségi index kialakításából. Ennek következtében a jövőben várható elmozdulások méginkább a gazdasági, a munkaerő-piaci és a jövedelmi viszonyokra épülnek, hiszen ezekben tapasztaltuk a legkisebb „kilengéseket”, a külső politikai, területfejlesztési hatásmechanismusok átkonfiguráló hatását, amelyek ellene dolgoznak az előrejelzéseknek.

8. táblázat A modellben használt fejlettségi mutatók

	Név (első évvel)	Címke	Forrás	Mértékegység
1.	auto_1992	Személygépkocsik száma (1000 lakosra)	TSTAR	Db
2.	dipmn_1993	Diplomás munkanélküliek aránya az összesen belül (%)	TSTAR	%
3.	eltart_1990	Eltartottsági ráta - 1 inaktív korúra jutó aktív korúak aránya	TSTAR	Arány
4.	mnelk_1993	Munkanélküliek aránya (%)	TSTAR	%
5.	tartos_1993	Tartós munkanélküliek aránya az összesen belül (%)	TSTAR	%
6.	altisk_1990	Általános iskolai tanulók száma (1000 lakosra)	TSTAR	Fő
7.	bhert92i	Egy lakosra jutó bruttó hozzáadott érték (eFt, 1992-es áron) 1992	APEH	Ft
8.	vallsz92	Vállalkozások száma 1000 lakosra 1992	APEH	Db
9.	adanyer92	Adózás előtti eredmény 1992 - 1992-es áron (eFt)	APEH	Ft
10.	jovar92	Az összes belföldi jövedelem egy főre eső átlagos országos összes belföldi jövedelemhez viszonyított aránya (% ,1992)	APEH SZJA	%
11.	osszjov92i	Egy lakosra jutó összes belföldi jövedelem (Ft, 1992-es áron) 1992	APEH SZJA	Ft

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.



9. táblázat Az adatredukcióba bevont változók és az összevont komplex index kialakításában játszott szerepük (főkomponens súly)

Változók	2003		Változók	2008	
	Főkomponens súlyok	Kommunalitások		Főkomponens súlyok	Kommunalitások
jovar03	,935	,874	jovar08	,924	,854
osszjov03i	,935	,874	osszjov08i	,915	,836
vallsz03	,875	,765	vallsz08	,848	,720
auto_2003	,855	,731	dipmn_2008	,818	,669
dipmn_2003	,854	,729	mnelk_2008	-,720	,518
mnelk_2003	-,826	,681	bhert08i	,667	,445
eltart_2003	,821	,675	auto_2008	,650	,423
bhert03i	,694	,482	eltart_2008	,631	,398
adenyer03	,618	,383	adenyer08	,608	,370
tartos_2003	-,611	,374	altisk_2008	-,553	,306
altisk_2003	-,557	,311	tartos_2008	-,498	,248
Megmagyarázott hányad	63%			53%	

- *Kommunalitások*: azt mutatják meg, hogy az eredeti változók mennyire jól helyettesíthetők az összesített komplex indexszel (tökéletes helyettesítés esetén az érték 1)

- *Főkomponens súly*: mekkora súlyt kapott az adott változó az egységes fejlettségi index kialakításában (nem egységes súllyal kezeljük ilyenkor a mért jelenségeket).

- *Megmagyarázott hányad*: az eredeti 14 változó összes információtartalmából mekkora hányadot őriz meg az összevonás után kapott új változó.

*Forrás*: saját szerkesztés.

A fejlettségi index elsődleges elemei ezen megszorítások miatt a következők:

- jövedelmi viszonyok
- vállalkozói környezet
- munkanélküliség (diplomás is)
- ellátottsági mutató (autó)
- vállalkozások eredményessége (bruttó hozzáadott érték)

Ez már egy *tisztán gazdasági mutató*, ami még távolabb visz minket az összehasonlítás lehetőségétől. Ennek ellenére kiegészítő információként mégis csak segítheti a jövőben várható krízishelyzetek prognosztizálását. Egyrészt azért nem tekinthető kompatibilisnek a korábbi műveletekkel, mert tartalmát tekintve egyoldalú, másrészt ebből fakadóan eltérő kiinduló pozíciókkal is számol. Belátható, hogy *a kistérségek fejlettségi hierarchiája eltérő lesz annak függvényében, hogy mi a beosztás alapja*. Ennek tudhatók be az egyes térségek 2003-as induló helyzetének eltérő értékei az itteni és a korábbi adatok alapján.

10. táblázat Pozícióváltozás 2003 és 2008 között kistérségenként a négy csoportban 11 változó alapján

Nem hátrányos (57db)	2003	Vált.	Hátrányosabb (47 db)	2003	Vált.	Leghátrányosabb (48 db)	2003	Vált.
Várpalotai	62	-28	Fonyódi	56	-28	Szécsényi	130	-18
Szentgotthárdi	27	-20	Balatonföldvári	52	-24	Salgótarjáni	101	-14
Hódmezővásárhelyi	71	-18	Siklósi	112	-22	Pétervásárai	117	-12
Kapuvári	48	-16	Makói	113	-17	Jánoshalmi	119	-12
Balatonfüredi	15	-13	Pásztói	100	-13	Kisteleki	124	-12
Siófoki	33	-11	Komlói	96	-12	Tabi	89	-11
Sopron-fertői	18	-11	Csongrádi	84	-11	Sásdi	142	-10
Szegedi	16	-10	Téti	66	-11	Csurgói	131	-10
Mosonmagyaróvári	32	-9	Kunszentmiklósi	111	-10	Lengyeltóti	148	-9
Balatonalmádi	28	-8	Enyingi	127	-8	Mórahalomi	116	-9
Dunaújvárosi	35	-7	Marcali	114	-6	Szeghalomi	137	-8
Gödöllői	12	-7	Zalaszentgróti	88	-6	Polgári	121	-5
Keszthely-hévízi	29	-4	Tiszavasvári	144	-5	Mezőkovácsházai	146	-5
Veszprémi	8	-3	Cellőmölki	65	-5	Bácsalmási	135	-4
Kőszegi	45	-3	Letenyei	106	-4	Hevesi	154	-4
Gyöngyösi	42	-3	Kiskunmajsai	103	-4	Csengeri	159	-3
Zalaegerszegi	19	-3	Orosházai	77	-2	Bátonyterenyei	132	-1
Csepregi	53	-3	Tapolcai	51	-2	Ózdi	158	-1
Szekszárdi	50	-2	Szobi	82	0	Encsi	165	-1
Békéscsabai	25	-2	Mezőkövesdi	105	0	Bodrogközi	166	-1
Pilisvörösvári	5	-2	Csornai	54	0	Bélapátfalvai	118	0
Pécsi	13	-1	Kalocsai	97	1	Edelényi	163	0
Kecskeméti	39	-1	Oroszlányi	44	1	Szikszói	164	0
Budaörsi	1	-1	Sümegi	99	1	Sarkadi	155	0
Székesfehérvári	7	-1	Hajdúszoboszlói	64	2	Szerencsi	157	1
Komáromi	11	-1	Balassagyarmati	83	2	Püspökladányi	141	1
Szolnoki	34	0	Dombóvári	94	3	Balmazújvárosi	147	1
Győri	3	0	Füzesabonyi	122	3	Sellyei	161	1
Szombathelyi	4	0	Kisvárdai	125	3	Mezőcsáti	162	1
Dunakeszi	6	0	Nagyatádi	120	4	Kunszentmártoni	138	1
Sárvári	31	0	Bajai	79	4	Abaúj-hegyközi	167	2
Esztergomi	20	0	Kazincbarcikai	108	4	Óriszentpéteri	68	2
Ráckevei	24	0	Jászberényi	67	4	Fehérgyarmati	153	3
Dabasi	46	0	Hajdúböszörményi	107	6	Baktalórántházai	156	3
Aszódi	60	0	Abai	109	6	Vásárosnaményi	149	5
Szentendre	2	1	Békési	104	7	Nyírbátori	152	5
Egri	10	1	Derecske-létavértesi	150	7	Barcsi	129	6
Gárdonyi	26	1	Törökszentmiklósi	126	9	Hajdúhadházi	160	6
Kaposvári	59	2	Karcagi	134	10	Berettyóújfalui	145	7
Tatai	23	2	Sátoraljaújhelyi	95	10	Szentlőrinci	110	8
Gyulai	63	4	Vasvári	102	10	Tamási	115	9
Debreceni	9	4	Kisbéri	72	11	Tokaji	136	9
Nagykanizsai	43	4	Pécsváradi	85	13	Ibrány-nagyhalászi	151	9
Váci	22	4	Mohácsi	91	17	Tiszafüredi	143	11
Nyíregyháza	14	4	Sárbogárdi	128	17	Mátészalkai	140	12
Veresegyházi	17	4	Mezőtúri	98	20	Sárospataki	123	14
Gyáli	37	5	Rétság	58	20	Szigetvári	133	21
Monori	61	6			Nagykállói	139	25	
Tatabányai	21	6						
Eresi	75	7	<b>Átmenetileg kedv. (15)</b>	<b>2003</b>		Paksi	40	3
Körmendi	38	8	Tiszaújvárosi	41	-8	Szarvasi	70	3
Adonyi	90	10	Kiskunhalasi	81	-7	Pápai	78	5
Miskolci	69	11	Kiskőrösi	92	-7	Ajkai	55	5
Lenti	76	11	Bonyhádi	87	-6	Zirci	74	5
Móri	36	13	Szentesi	80	-3	Hatvani	57	6
Dorogi	49	14	Ceglédi	86	-1	Nagykátai	93	7
Bicskei	30	14	Kiskunfélegyháza	73	2	Pannonhalmi	47	30

Forrás: saját szerkesztés.

## Táblázat magyarázata:

- A négy kistérségi besorolási típus tagjai külön oszlopokban vannak feltüntetve
- Minden esetben szerepeltetjük a vizsgált év komplex indexe alapján megadott rangsor pozíciót (pl. 156. helyezés a 167 kistérségből)
- A táblázatok úgy vannak megszerkesztve, hogy a relatíve legnagyobb helyzetváltozás szerepel az első sorokban
- Ezzel párhuzamosan vannak olyan kedvezőtlen helyzetű területek, amelyek lehet, hogy a korábbinál kedvezőbb helyzetbe kerülhetnek a következő évek során, mégis a kezdőpozíciójuk nagyon hátul van
- A színek a változás intenzitását mutatják (+/-5 „stagnáló”; +/- 15-ig enyhébb javulás vagy romlás; +/-15-nél nagyobb kiugró javulás vagy romlás)
- Aláhúzással azokat a kistérségeket jelöltük, akik egyértelműen kilógnak a hivatalos felosztásból az általunk használt mérőszámok alapján

Következtetések

*A vizsgált hátrányos helyzetű kistérségek a tisztán gazdasági paraméterek alapján sokkal heterogénebb képet mutatnak (pl. Tapolca 52., Karcag 134. pozíció 2003-ban). A 2008-ig előre vetített idősorok eredményeit összességében megerősítik a két időpont közti elmozdulást mérő módszer eredményei, noha árnyaltabb képet adnak a várható folyamatokról. Az előre becsült mutatók alapján külön odafigyelést érdemelhetnek ki azok a térségek, amelyek nagyon komoly visszaesést produkálnak, akár egy relatíve jobb helyzetből kiindulva (pl. Fonyód, Balatonföldvár), vagy pedig nem nagyon tudnak előremozdulni (pl. Tiszavasvári, Füzesabony, Kisvárd).*

Összességében nem célszerű összevetni a korábban ismertetett eredményekkel az itt látható mozgási pályákat és dinamizmusokat az eltérő mutatókészlet miatt. Viszont, *ha elvonatkoztatunk az infrastrukturális és társadalmi elemekkel bővített adathalmaztól, és a gazdasági dimenzióra redukált mérésenként gondolunk az adatokra, akkor egy önálló, többletinformációt hordozó eljárásaként tovább színezhetsz, pontosíthatja az eddigi következtetéseket.*

### 3.4 Kiegészítő elemzés II: A relatív dinamika elemzési módszer

#### 3.4.1 A módszer kapcsolódása a trendelemzéshez

A trendek kistérségenkénti elemzése lényeges többletinformációt nyújt az eddigi módszerekhez képest. Képes arra, hogy *kisimítsa a kisebb, véletlenszerű ingadozásokat*; szélsőséges ingadozásoknál pedig nem jelez előre mechanisztikusan megtévesztő adatokat, hanem ezekben az esetekben a legutolsó elérhető időszak adatát vetíti ki a jövőbe. A trendek alapján nyert *előrejelzéseket össze lehet vetni az adott jellemző abszolút szintjével*, valamint az abszolút szint közelmúltbeli átlagos változásával. Az alacsony abszolút szint és a csökkenő tendencia együttesen vetíti előre a jövőbeli krízishelyzet kialakulásának lehetőségét.

A trendek megvizsgálása után az elemzést ezért kiegészítettük a közelmúlt változásainak, valamint az utolsó elérhető időpont abszolút szintjének adatával. Ezeket az elemzéseket nem korlátoztuk a 62 hátrányosabb és átmenetileg kedvezményezett kistérségre, hanem valamennyi kistérség vonatkozásában elvégeztük. Az eredmények ábrázolása során ugyanakkor jól elkülönítettük az egyes kistérségtípusokat, így az is látható, hogy *a három, illetve négy kistérségcsoportba* (nem támogatott, hátrányos helyzetű és átmenetileg támogatott, valamint a leghátrányosabb csoport) *tartozó kistérségek között lényeges különbségek figyelhetők meg elsősorban az abszolút szintben*. Az időbeli változások viszont némileg kiegyenlítettebb és vegyesebb képet mutatnak, a változás szempontjából legrosszabb és legjobb helyzetbe tartozó kistérségek valamennyi kistérségcsoportból vegyesen kerülnek ki.

#### 3.4.2 A módszer ismertetése

A változások vizsgálatakor a következő szempontokat szükséges mérlegelni: *a vizsgált időtáv ne legyen túl hosszú* (a 10–15 évvel ezelőtti helyzet érdekes lehet történeti szempontból, de a mai regionális politikai intézkedések szempontjából többnyire elhanyagolható jelentőségű) *és ne legyen túl rövid* (mivel egy-egy év közötti változás meglehetősen esetleges, véletlenszerű lehet, ezért önmagában, a korábban is említett okok miatt inkább megtévesztő lehet egy év változására hagyatkozni). A másik szempont, hogy *az időben a jelenhez közelebbi változások fontosabbak, mint a korábbiak*, ennek is célszerű megjelenni a változás mutatójában.

Ezen szempontok mérlegelésével az elmúlt öt év adatait (1999-től 2003-ig) vettük figyelembe, amelyek között összesen négyszer történt évről évre változás. A legutolsó változást (2002 és 2003 között) 40%-os, a korábbiakat pedig sorban 30, 20 és 10%-os súllyal vettük figyelembe. Ezzel mindkét követelményt kielégítettük, ami rövidebb időtávnál nem lett volna lehetséges; az esetleges hosszabb időtáv választása viszont az adatokat csak kis mértékben módosíthatta volna a távolabbi változások fokozatosan csökkenő súlya miatt.

### 3.4.3 A vizsgált változók köre és az eredmények bemutatásának módja

A vizsgálatba bevont változók köre *némileg csökkent* a korábbi vizsgálathoz képest (11. táblázat). Azokat a gazdasági változókat vontuk ki, amelyek az eddigi vizsgálatok alapján a leginkább véletlenszerűen ingadozóknak bizonyultak, ezért elemzésük nagyobb óvatosságot igényel. Az adatokat *kétféleképpen hasonlítottuk össze*: a pénzügyi adatoknál (egy lakosra, illetve egy adófizetőre jutó szja) a kistérségi átlaghoz viszonyítottuk valamennyi év adatát, és az ehhez képesti elmozdulást vizsgáltuk. A többi változónál nem alakítottuk át ilyen módon az adatokat. Az átalakított adatok esetében a kistérségek átlagos változása 0, a pozitív értékű kistérségek javítottak, a negatív értékűek rontottak relatív pozíciójukon (miközben abszolút értelemben az utóbbiak is növekedhettek).

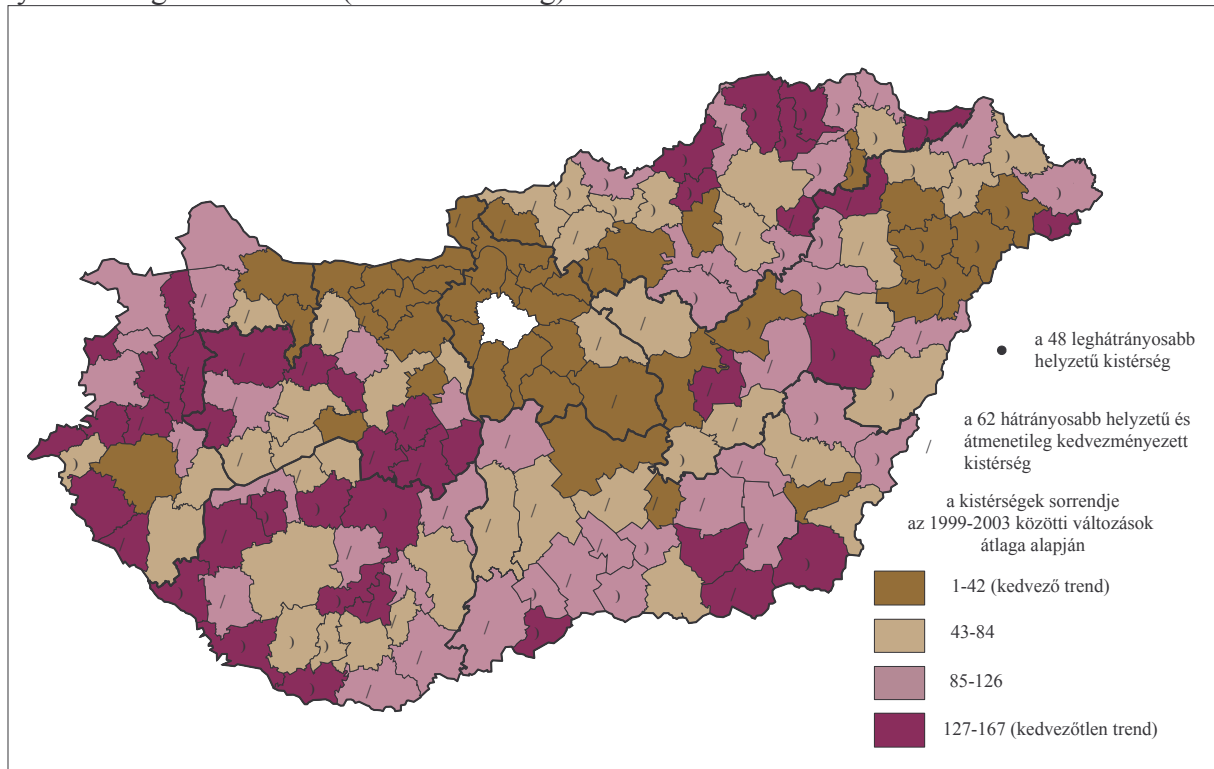
11. táblázat A vizsgálatba bevont mutatók

Sorszám	Rövidítés	Tartalom	Forrás	Mértékegység
1	osszad	Egy adófizetőre jutó összes személyi jövedelemadó alap a vidéki átlag százalékában	APEH SZJA	Ft
2	osszjov	Egy lakosra jutó összes belföldi jövedelem a vidéki átlag százalékában	APEH SZJA	Ft
3	auto	Személygépkocsik száma (1000 lakosra)	TSTAR	Db
4	mnelk	Munkanélküliek aránya (%)	TSTAR	%
5	tartos	Tartós munkanélküliek aránya az összesen belül (%)	TSTAR	%
6	lakas	Épített lakások száma / 1000 fő	TSTAR	Db
7	vallsz	Vállalkozások száma 1000 lakosra (1992)	APEH	Db
8	bhert	Egy lakosra jutó bruttó hozzáadott érték (eFt, 1992-es áron) 1992	APEH	Ft
9	adanyer	Adózás előtti eredmény	APEH	Ft
10	vital	Vitalitási index - 1 60 év felettire jutó 18 év alattiak aránya	TSTAR	Arány
11	eltart	Eltartottsági ráta - 1 inaktív korúra jutó aktív korúak aránya	TSTAR	Arány
12	tsz	Természetes szaporodás (ezrelék)	TSTAR	Arány
13	vk	Vándorlási különbözet (1000 főre)	TSTAR	Fő
14	óvoda	Óvodába beírt gyermekek száma (1000 lakosra)	TSTAR	Fő
15	altisk	Általános iskolai tanulók száma (1000 lakosra)	TSTAR	Fő
16	dipmn	Diplomás munkanélküliek aránya az összesen belül (%)	TSTAR	%
17	szoc	Az önkormányzat által rendszeres szociális segélyben részesítettek aránya (1000 lakosra)	TSTAR	Fő

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

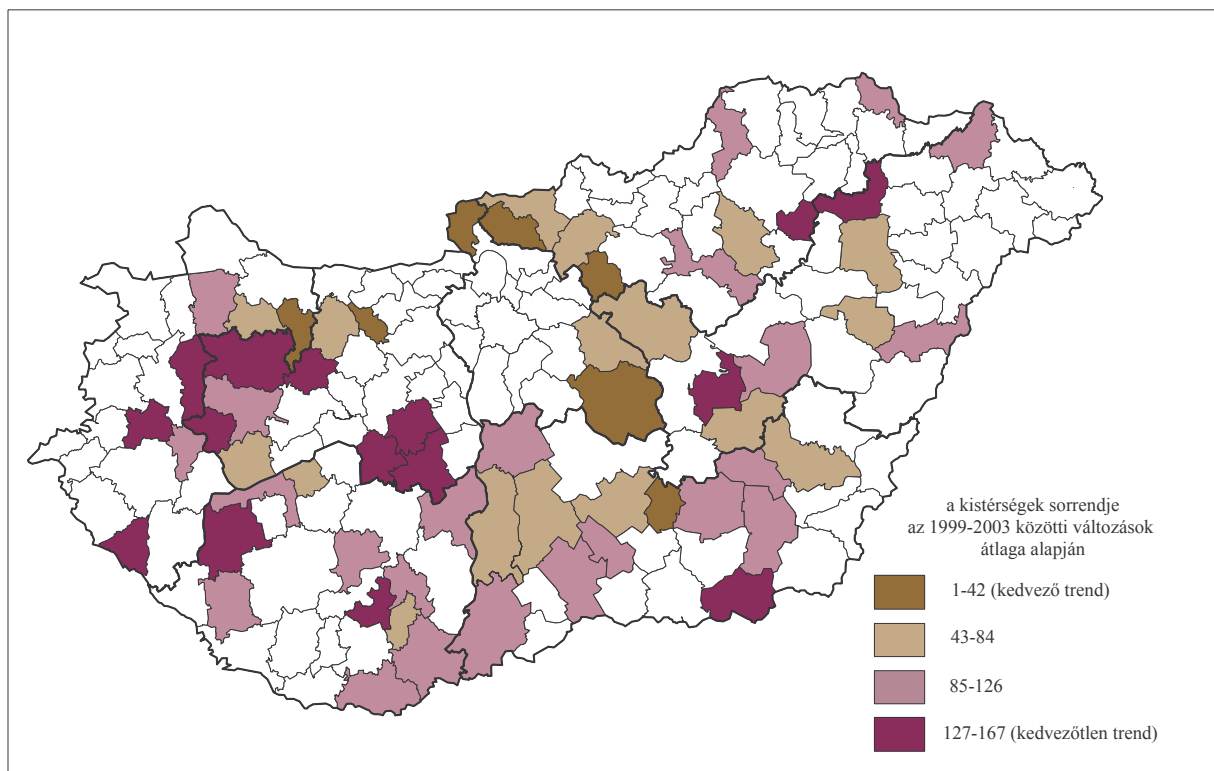
Az eredményeket kétféleképpen prezentáltuk: Excel táblázat formájában, valamint térképesen (7. és 8. térkép, illetve Melléklet 14 - 27. térképek). A térképes ábrázolás során az átmenetileg támogatott és a hátrányosabb helyzetű kistérségek esetén különböző színű körökkel jeleztük a trendek vizsgálata során kapott eredményeket. Emellett a leghátrányosabb kistérségeket is feltüntettük egy fekete pont segítségével. A barna színek mindig a pozitív, átlag feletti abszolút szintet, illetve növekedést jelzik, a lila pedig az átlag alatti szintet és viszonylagosan (a korábban elért szinthez képest) romló pozíciót mutatják. Az Excel táblázatban meghagytuk a trendek vizsgálata során nyert sorrendet; ugyanakkor ezek a táblázatok is könnyen átrendezhetőek valamilyen szempont szerint.

7. térkép Hét mutató átlaga alapján meghatározott kistérségi sorrend, 1999–2003 közötti súlyozott átlagos változásra (összes kistérség)



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

8. térkép Hét mutató átlaga alapján meghatározott kistérségi sorrend, 1999–2003 közötti súlyozott átlagos változásra (hátrányosabb és átmenetileg kedvezményezett kistérségek)



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.



#### 3.4.4 Következtetések

A vizsgált változók közül az első hét, térképen is ábrázolt gazdasági jellegű mutató együttesének változása alapján egy komplex sorrendet is meghatároztunk az egyes jellemzők sorrendjének átlaga alapján. Ez a változóknak a teljes vizsgálathoz képest szűkebb, de gazdasági szempontból meghatározó köre. Fontos hangsúlyozni, hogy *a nyert sorrend némileg eltér a trendek vizsgálata alapján kapott sorrendtől, mivel csak a relatív dinamika, az időbeli változás jelenik meg benne, és az nem, hogy a változás milyen abszolút szinten történik.* A trendek vizsgálatában ezen utóbbi szempont is megjelenik.

Az eredmények ugyanakkor rámutatnak több ritkábban említett kérdésre is. Egyrészt, *a magas szintről induló, de jelentős csökkenés speciális problémákat vethet fel* (pl. Tiszaújváros). Másrészt, *az országos szinthez képest kedvező helyzetű kistérségektől övezve is lehetnek olyan kistérségek, amelyeknek a közvetlen környezetüktől való leszakadásuk jelentősebb, mint a legfejletlenebb kistérségek saját környezetüktől való lemaradása.* Az előbbi nyilvánvalóan más konfliktusforrásokkal járó helyzethez vezet, amit célszerű lenne regionális szinten kezelni. Ezzel kapcsolatban említjük meg, hogy *megfontolandó lenne a támogatandó kistérségek két-szintű kijelölése,* vagyis regionális szinten lehetne dönteni azokról a térségekről, amelyek országos szinten nem támogatandók, de regionális helyzetük miatt igen. A támogatások regionális koordinációja azért is szükséges, mert az egyes beavatkozások hatásai ritkán szorítkoznak csupán a támogatandó kistérségek területére.

A térképes és táblázatos bemutatás során is meggyőződhetünk arról, hogy nagy összhang van a trendek vizsgálata és az abszolút szint és annak változása vizsgálatával nyert eredmények között. Minimális eltérést csupán az okoz, hogy van néhány magas szintről csökkenő és alacsony szintről némileg növekedő kistérség. Ezek a folyamatok *egy mérsékelt területi kiegyenlítődésből származnak,* és a nyugat-dunántúli, kedvezőbb pozícióban lévő kistérségek egy részénél az előnyök viszonylagos csökkenéséről árulkodnak. Ezek azonban nem minden vizsgált jellemző vonatkozásában következtek be. A lényegesen az átlag alatt elhelyezkedő kistérségek növekedése ugyanakkor többnyire még nem érte el azt a szintet, hogy ne alakulhasson ki krízishelyzet. A trendek elemzéséhez képest egyetlen lényegesebb különbség, hogy a trendek alapján a középmezőnyben helyet foglaló Sárbogárdi kistérség pusztán az utóbbi évek adatait nézve az átlagosnál kedvezőtlenebb helyzetbe került. A különbségnek az az oka, hogy Sárbogárdi kistérség az alföldi, kelet-magyarországi kistérségekhez képest egy fokkal kedvezőbb kiinduló helyzetből indult.

## 4 A kistérségi gazdaságfejlesztés

A hazai kistérségek krízisének megelőzésére, a gazdasági szerkezetváltásra és munkahelyteremtésre irányuló fejlesztési programok kidolgozásához a *helyi gazdaságfejlesztés (HGf)* nemzetközileg elterjedt fogalmai és módszerei, valamint eszköztára alkalmazható. Napjainkban ez a kérdéskör a közgazdaságtudományi és területi kutatások egyik kiemelt témaköre. Köszönhető ez a globalizációs folyamatok következtében felerősödő *területi versenynek*, amelyben a kistérségek többsége csak alulról-szerveződő, a helyi szereplők által kidolgozott gazdaságfejlesztési stratégiákkal lehet sikeres. Habár a fejlett országok több „sikertérsége” a spontán piaci folyamatoknak köszönhetően tett szert tartós versenyelőnyökre, de a kevésbé fejlett országok térségeinek tudatos és átgondolt „utolérési stratégiákat” kell kidolgozniuk hátrányaik csökkentésére. Ha egy térség nem készít és nem hajt végre egy tudatos „versenystratégiát”, hanem csak „sodródik”, akkor nagy valószínűséggel a többiek szerzik meg a jövedelmező vállalkozásokat, intézményeket és munkahelyeket, illetve mások jutnak a szűkös költségvetési támogatásból fejlesztési forrásokhoz.

Az is jellemző, hogy napjainkra a korábbiakhoz képest új HGf irányzatok és stratégiai módszerek jelentek meg, alkalmazkodva a megváltozott feltételekhez. Jelenleg nemcsak a hazai területfejlesztés új szempontok alapján kidolgozott dokumentumai (OFK - Országos Fejlesztéspolitikai Koncepció, OTK - Országos Területfejlesztési Koncepció) formálódnak, hanem fontossá vált az EU-ban preferált tudásalapú gazdaság által kialakított területi munkamegosztás, valamint a HGf új szereplőinek megjelenése is. Az Európai Unió Bizottsága 2005 júliusában tette közzé a „kohéziós politika a növekedés és foglalkoztatás támogatására: közösségi stratégiai iránymutatások a 2007-2013 közötti időszakra” szülő közleményét (COM(2005) 0299), valamint a javaslatot a „vidékfejlesztésre vonatkozó közösségi stratégiai iránymutatásokról (2007-2013 közötti programozási időszak) (SEC(2005) 914)”. Mindkét dokumentum alapvető gondolata, hogy helyben kell kidolgozni az olyan fejlesztési koncepciókat és stratégiákat, amelyek a gazdasági növekedést a munkahelyteremtés és a vállalkozókészség javítása révén érik el. Azaz ismertek azok az alapelvek és formák, amelyekre az EU-s támogatásokat lehetővé tevő programok kidolgozásakor támaszkodni szükséges. Nyilván egy térség az EU-tól független célt és programot is kitűzhet, de a magyar térségek ehhez nem rendelkeznek elegendő fejlesztési forrásokkal.

### 4.1 A helyi gazdaságfejlesztés

Magyarországon még alig ismertek a letisztult nemzetközi tapasztalatok, emiatt sok félreértés származik, a HGf kapcsán szinte mindenki másról beszél. A széles körben elfogadott szakmai álláspont szerint a HGf „*tudatos helyi közösségi beavatkozás a tartós gazdasági fejlődés fenn-*

*tartására*”. Átgondolt helyi gazdaságfejlesztési koncepció és annak megvalósítására szolgáló stratégia kidolgozására és végrehajtására van szükség (Blakely – Bradshaw 2002, Malizia-Feser 1999):

- *Tudatos*, azaz dokumentumokban leírt, nyilvános, megvitatott és konszenzus alapján született elképzelésekről van szó.
- *Helyi*, azaz a térségben élők, az ott működő cégek és intézmények érdekeinek megfelelő, a részvételükkel kidolgozott programokról, egy alulról-szerveződő (bottom-up) koncepcióról és stratégiáról van szó.
- *Közösségi*, azaz nem egy-egy vállalat által végrehajtott akcióról (még ha munkahelyteremtéssel is jár), hanem aggregált helyi érdekeket képviselők, a helyi kormányzat, a gazdasági önkormányzatok (kamarák, szakmai szövetségek stb.) által a helyi gazdasági szereplők széles köre partnerségében kidolgozott fejlesztési stratégiáról van szó.
- *Beavatkozás*, azaz olyan lépéseket és programokat célszerű támogatni, amelyek a spontán piaci folyamatok következtében nem, vagy csak jóval később valósulnak meg, mivel üzleti szempontból kockázatosak, avagy a meglévő források nem elegendők.
- *Tartós*, azaz olyan programok, amelyek nemcsak ideig-óráig, hanem hosszabb távon hatnak a helyi gazdaság teljesítményére.
- *Gazdasági fejlődés fenntartására irányul*, azaz gazdasági mutatók alapján mérhető hatásokat idéz elő, javítja a térségben élők életszínvonalának emelkedését, új munkahelyeket hoz létre és erősíti a vállalkozókészséget.

Tehát a HGf lényege, hogy a gazdasági kibocsátást javítja, növeli a munkahelyek számát és a jövedelmeket. Egy-egy térségben sokféle programot szoktak végrehajtani, pl. útépítés, közművek, oktatási intézmények fejlesztése, természetvédelem. Több esetben nehéz megbecsülni, hogy a helyi programoknak a helyi gazdaságfejlesztésre van-e és mennyire erőteljes a hatásuk, avagy időben milyen távon jelentkeznek. Nyilván mindegyik térségben szükségesek az olyan programok is, amelyek nem járnak mérhető gazdasági megtérüléssel, de ezek nem tartoznak a HGf körébe, hanem pl. szociális, avagy környezetvédelmi beavatkozások.

A nemzetközi gyakorlat nagyon sokszínű, itthon is a terület-, település-, vidékfejlesztési és egyéb térségi beavatkozások egy részét is a HGf-hez sorolják. Ez a sokszínűség, az elméleti és gyakorlatias megközelítések keveredése időnként a fogalmak félreértésével jár együtt, nemcsak itthon, hanem a nemzetközi szakirodalomban is. Ezek a félreértések pedig lehetlenné teszik a tudatos együttműködést, együtt gondolkozást és a közös stratégiák, fejlesztések megfelelő kidolgozását, azaz kétségessé teszik a sikeres fejlesztéseket. Tehát mindenképpen tisztázni kell: mi a HGf célja, az egyes térségekben mit jelent a gyakorlatban a szerkezetátalakítás, kik a HGf szereplői.

A HGF elméleti irányzatai nagyon összetettek, sok sikeres nemzetközi tapasztalat gyűlt fel, több széles körben elismert módszertant dolgoztak ki (Malizia-Feser 1999). Jelen módszertani füzet csak azokra a gondolatokra koncentrálnak, főleg az EU kapcsolódó anyagaira, a világbanki szakemberek tapasztalataira, valamint a Harvard egyetem módszertanára, amelyek véleményünk szerint a hazai kistérségek fejlesztéséhez érdemben felhasználhatók.

A HGF hosszú múltra tekinthet vissza, a decentralizált és föderalizált berendezkedésű államokban régóta sikeresen alkalmazzák. Egészen a második világháborúig széles körben élt az a feltételezés, hogy a spontán piaci folyamatok automatikusan kialakítják mindenütt a jólétet, egyúttal mérséklék a területi különbségeket is. Részben a nagy világválság és a társadalmi feszültségek erősödése döbbsentette rá az eliteket arra, hogy tudatos közösségi beavatkozásokkal elejét kell venni a nemkívánatos fejleményeknek, emiatt többek között megjelentek a területfejlesztési politikák is.

Napjainkra a globalizációs folyamatok nyomán az is kiderült, hogy a piaci automatizmusok nem kedveznek az elmaradott országoknak, kevésbé fejlett térségeknek. Az is általánosan elfogadott, hogy a felzárkózó országok gyenge alapokon álló gazdaságai csak úgy tudnak fejlődni, ha tudatosan koncentrálnak a társadalmi-gazdasági háttér fejlesztésének egyes prioritásaira. Hatványozottan igaz ez az elmaradott térségekre, régiókra és településekre, mivel meg kell tanítani a helyi munkaerőt és a helyi vállalkozásokat arra, hogyan kell versenykörnyezetben sikeresen működni.

1. táblázat A helyi gazdaságfejlesztés kialakulásának hullámai

	<i>Első hullám</i>	<i>Második hullám</i>	<i>Harmadik hullám</i>
<i>Időszak (fejlett országokban)</i>	1960-tól az 1980-as évek végéig	1980-as évektől az 1990-es évek közepéig	1990-es évek végétől napjainkig
<i>Cél</i>	Helyi munkanélkülieknek munkahelyek létrehozása	Magasabb jövedelmű munkahelyek kialakítása	Életminőség és biztonság fejlesztése
<i>Fókusz</i>	Mobil feldolgozóipar letelepítése Külföldi működőtőke odavonzása „Hard” műszaki infrastruktúra kiépítése (energetika, közutak)	Meglévő vállalkozások megerősítése és megtartása Külső tőke vonzása megadott szektorokba Munkaerő felkészültségének javítása	Teljes üzleti klíma javítása Célzott befektetések vonzása „Soft” infrastruktúra javítása (humán erőforrás, helyi szabályozás)
<i>Eszközök</i>	Támogatások, adókedvezmények Alacsony munkabérek Ipari ingatlanok kialakítása	Vállalkozásindítás támogatása Tanácsadás és oktatás a helyi cégeknek Üzleti inkubáció megszervezése, start-up és spin-off vállalkozások	Gazdasági együttműködési kapcsolatok erősítése, hálózatok és klaszterek támogatása Segítő helyi üzleti környezet kialakítása Képzési és kutatási programok
<i>Stratégia kidolgozói és végrehajtói</i>	Kizárólag közszféra, központi és helyi kormányzatok és hivatalaik	Közszféra kezdeményez, bevonva a magánszektor egyes szereplőit	Közszféra koordinálásával a magánszektor és a nonprofit szektor

Forrás: Swinburn – Goga – Murphy (2004)

A fejlett országokban az 1960-as évektől kezdve, részben a központi kormányzatok gazdaságpolitikájának egyre nyilvánvalóbb kudarcai hatására egyre több kistérségben elkezdtek tudatosan kidolgozni a HGF programokat. A HGF fejlődését három szakaszra, hullámra bonthatjuk a fejlett országokban kialakult gyakorlatot figyelembe véve (1. táblázat). Ezek a szakaszok azért fontosak, mert egyrészt összegzik a legjobb nemzetközi tapasztalatokat, másrészt rámutatnak a kistérségek fejlettségi szintjétől függő lehetőségekre, harmadrészt felhívják a figyelmet arra, hogy eléggé determinált a kistérségek mozgástere. Azaz adott fejlettségi szinten kevés fejlesztési eszközből választhatnak, pl. egy kevésbé fejlett térségben nem érdemes K+F-re koncentrálni, ha hiányoznak a szükséges feltételek (pl. kutatóintézetek, egyetem).

Magyarországon nagyok a területi különbségek, mindhárom szakaszbeli jellemzőkkel bíró térségek mutathatók ki. Ezek a szakaszok összhangban állnak a kompetitív fejlődés lépéseivel és stratégiáival, amire majd kitérünk. Az is lényeges, hogy a szakaszoktól függően más-más a helyi kormányzatok szerepe a HGF koordinálásában.

A HGF időbeli változása lényegében az elmúlt fél évszázad társadalmi-gazdasági fejlődéséhez igazodik, amint az *EU regionális politikája* is (Horváth 2001). Az 1970-80-as években az EU-ban is felismerték, hogy az egyedi beavatkozások kevésbé sikeresek, emiatt dolgozták ki először a hagyományos regionális politikát. Napjainkban, lényegében a Maastricht-i megállapodást követően az EU-ban is a hagyományos (modern) helyett megjelent az új (posztmodern) regionális politika. Az elmúlt évtizedben a Strukturális Alapok felhasználásának azok az alapelvei erősödtek meg (szubszidiaritás, decentralizáció, programozás, addicionalitás stb.), amelyek az alulról-felfelé szerveződő (bottom-up), azaz a régiókban működő intézményekre és szervezetekre támaszkodó programok kidolgozását és végrehajtását segítik elő. Ez pedig lényegében a HGF programok kidolgozását jelenti.

2. táblázat A területfejlesztés alapelvei és céljai

	<i>Beavatkozás alapelvei</i>	<i>Cél</i>	<i>Beavatkozási politikák</i>
<i>Társadalom</i>	Méltányosság / kohézió	Felzárkóztatás/területi különbségek mérséklése	Esélyegyenlőség Társadalompolitika
<i>Gazdaság</i>	Hatékonyág / versenyképesség	Gazdaság- és vállalkozásfejlesztés - gazdasági növekedés - munkahelyteremtés	Központi (top-down) gazdaság- és vállalkozás-fejlesztési politika Helyi (bottom-up) gazdaság- és vállalkozás-fejlesztés
<i>Környezet</i>	Élhető / fenntartható környezet	Környezet védelme	Környezetvédelmi politika

Forrás: saját szerkesztés

A HGF a *területfejlesztés része*, azaz tudatos helyi közösségi beavatkozás a „területi folyamatokba”. A területfejlesztés hagyományosan három beavatkozási elvet tart fontosnak a társadalom-gazdaság-környezet hármából kiindulva (2. táblázat). A területfejlesztésen belül a HGF a gazdasághoz tartozik, a versenyképesség javításának bottom-up eszköze. A cél, amint az EU 2005-ben megfogalmazta: a gazdasági növekedés és a foglalkoztatás együttes elérése. Mind-

ehhez mind a központi kormányzat, mind a helyi kormányzatok erőfeszítéseire szükség van. A top-down politikák és beavatkozások mellett a bottom-up koncepciókra és stratégiákra is szükség van. Amíg a központi kormányzat irányelveket és stratégiai irányokat tűz ki, addig a konkrét programokat helyben kell kidolgozni.

Tehát a HGf az a területfejlesztés része, a gazdaság fejlesztésével áll kapcsolatban, a versenyképességet közvetlenül javító programozást fogja át. Nem foglalkozik közvetlenül a területfejlesztés olyan hagyományos kérdéseivel, mint az infrastruktúra (közutak, energia hálózatok stb.), az intézmények fejlesztése (közoktatás, egészségügy stb.), avagy a környezeti problémák. Nyilván közvetve a HGf is kapcsolatban áll szinte mindennel, ami a térségben történik, de fókuszában a munkahelyteremtés és a vállalkozásfejlesztés áll, amelyek együttes hatásaként szerkezetváltás és gazdasági növekedés indulhat el.

#### 4.1.1 A helyi gazdaságfejlesztés célja, logikája

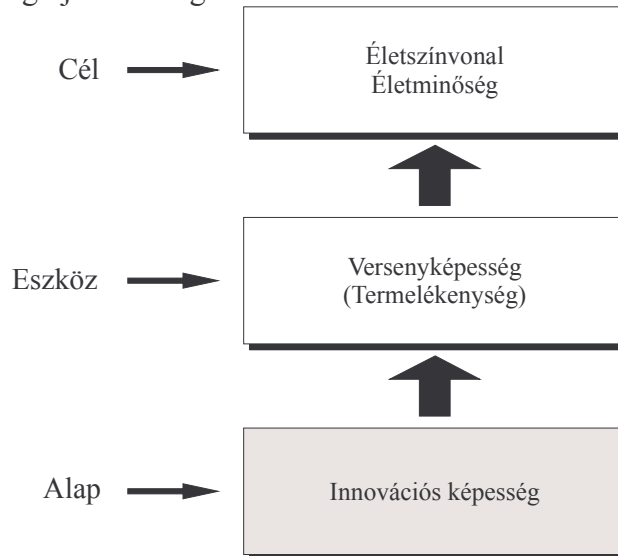
Napjainkra széles körben elfogadottá vált a *stratégiai szemléletű alulról szerveződő (bottom-up) helyi gazdaságfejlesztés*, Magyarországon is beépült a területi programozás módszertanába. A nemzetközi szakirodalomban az egyik leginkább elfogadott eljárás (Michael Porter dolgozta ki a Harvardon) felvázolja a fejlesztés logikáját (Porter 2001), a fejlesztendő tényezők és szereplők csoportjait (1. ábra):

- *célja*: az ott élők jólétének növelése,
- *eszköze*: a versenyképesség javítása,
- *alapja*: az innovációs képesség.

A *HGf alapcéljaként* nem egyes részcélokat (pl. úthálózat, közoktatás fejlesztése, vagy a lakosság számának gyarapodása, a településkörnyezet minőségének javulása), hanem a „helyiek jólétét”, az ott élők életszínvonalának javulását emeljük ki. Ez a gondolatmenet összecseng Enyedi György *sikerességi* felfogásával, aki szerint a város „sikerének középpontjában a hosszú távú és stabil jövedelemnövelés áll”, azaz a jólét növelése: a „várospolitikai célja a városban előállított jövedelem tartós növelése oly módon, hogy e jövedelemnövelésből a városi társadalom széles rétegei is részesedjenek” (Enyedi 1996).



1. ábra A helyi gazdaságfejlesztés logikai szerkezete



Forrás: Porter (2001, 5.o.)

A HGF *eszköze* a kistérség versenyképességének javítása, amint az EU-s dokumentumok is rögzítik. A versenyképesség fogalma sok félreértésre ad okot, általában a „versenyben való sikeres helytállást”, a tartós sikerességet értjük alatta. Az utóbbi évtizedben lezajlott viták hatására széles körben elfogadottá vált, hogy egészen mást jelent a vállalati verseny és versenyképesség, mint a térségek versenye és versenyképessége.

Az EU-ban a *versenyképesség fogalma*: „a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve” (Lengyel 2003). A 2001-es második kohéziós jelentés hasonló, de kissé konkrétabb meghatározást ad a versenyképességre: „magas és növekvő életszínvonal, valamint magas és fenntartható foglalkoztatottsági ráta”. A fentiek alapján a térségek versenyképessége lényegében a globális versenyben elért olyan tartós gazdasági növekedés, amely egyaránt származik a magas munkatermelékenységből és a magas foglalkoztatottságból. A vállalatok érdeke a magas munkatermelékenység, amelytől a profitjuk függ, ezáltal a piaci versenyben való sikeresség, míg a térségben élőknek a foglalkoztatás a legfontosabb. A két, időnként egymásnak is ellentmondó szempontot egyesíti az EU-s versenyképesség fogalom. Tehát a HGF célrendszere, eszközként az EU egységes versenyképesség fogalma, széles körben elfogadottá vált, beépült a területfejlesztési dokumentumokba. Az EU 2007-13 közötti regionális politikájának tervei szintén ezt a fogalmat vették alapul, amikor megfogalmazzák a régiók versenyképességének javítására nyújtható támogatások feltételeit.

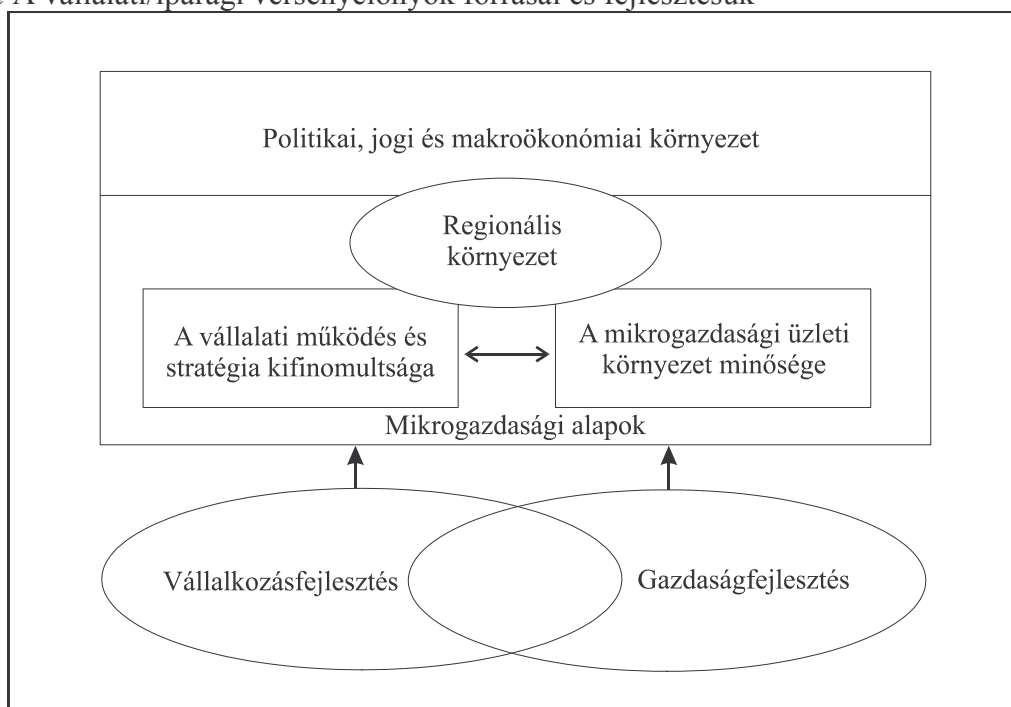
A jövedelem és a termelékenység növekedési üteme elsősorban az *innovációs képességtől függ*, azaz olyan új technológiáktól, új termékektől, avagy új piaci szegmensek meghódításától, amelyek lehetővé teszik a vállalati versenyelőnyök megerősítését. Az innováció elsősor-

ban nem K+F-et jelent, hanem a helyi vállalatoknak olyan új technológiák és eljárások adaptálását, főleg technológia transzferet, amelyek eddig nem voltak helyben. Az innovációs képesség lényegében a piaci helytállásra való tartós képességet jelenti, amikor nem a munkabérek leszorításával és nem a természeti környezet rombolásával tud egy vállalat talpon maradni, hanem a legsikeresebb versenytársak módszereit gyorsan át tudja venni és alkalmazni.

A HGF során fő cél olyan munkahelyek kialakítása, amelyek tartósan fennmaradnak. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok versenyelőnyeiket kell megerősíteni, mivel a versenyben sikeres vállalatok tudják csak a munkahelyeket garantálni, avagy újakat létrehozni. Ezeknek a versenyelőnyöknek a forrásai egyszerű modellben rendszerezhetők (2. ábra).

A *politikai, jogi és makroökonómiai környezet* a térségen kívül dől el (pl. autópályák, vasút stb.), a helyi érdekek érvényesítéséért esetleg lobbyzni lehet. A *mikrogazdasági (üzleti) alapok* egyrészt a helyi vállalati működést és stratégiát jelentik, másrészt az üzleti környezet, főleg a lokális üzleti környezet minőségét. A *vállalaton belüli tényezők* a vállalati működés és stratégia kifinomultságát, elsősorban a vállalati menedzsment és a vállalati kultúra jellemzőit, az adott vállalat technológiai színvonalát jelentik. A *mikrogazdasági üzleti környezet* a vállalaton kívüli lokális üzleti környezet elemeit (külső méretgazdaságosságot) fogja át. A vállalaton kívüli mikrogazdasági üzleti környezetet a közismert rombusz-modell írja le. Tehát egy vállalat piaci sikere részben magától a vállalat megszervezésétől, vezetésétől és stratégiájától függ, részben a helyi üzleti környezet minőségétől.

2. ábra A vállalati/iparági versenyelőnyök forrásai és fejlesztésük



Forrás: Porter (1999) modelljének kiegészítése.

A fentiek alapján a hatékony HGf-nek három elkülönülő területe van, amelyek mindegyikére programokat célszerű kidolgozni:

- az *infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése*, azaz költségvetési forrásokból ágazati, avagy önkormányzati beruházások indítása, lobbyszórási országos és régiós szinten,
- a *profitorientált vállalatok működésének és stratégiájának javítása*, azaz helyi vállalkozásfejlesztés: tréningek, üzleti tervezés oktatása, pályázati tanácsadás, menedzseri készségek javítása stb.
- a *helyi üzleti környezet minőségének megerősítése*, a vállalatok csoportjaira ható helyi gazdaságfejlesztések koordinálása: ipari parkok, szakképző intézmények, inkubátorházak,

A HGf célja, eszköze és a beavatkozások elvi kérdései segítenek eligazodni abban, hogy a nemzetközileg sikeres térségi krízis megelőzési, szerkezetátalakítási stratégiák milyen rendszerező elveket követtek. Nyilván ezek a gondolatok csak „iránytűk”, mivel a konkrét helyi térségi stratégia kidolgozásához már jóval részletesebb kérdésekkel kell foglalkoznunk és ezeket az elveket alkalmazni kell a gyakorlatban.

#### 4.1.2 A kistérségek típusai gazdasági szempontból

A régiós és térség általános fogalma: *területileg összefüggő, a vizsgált gazdasági jelenség szempontjából homogénnek tekintett, határaival többé-kevésbé megadható térség*. Kérdés, hogy a magyar kistérségek alkalmasak-e az alulról-szerveződő HGf kidolgozására, illetve mit kell tenni azért, hogy az esetlegesen felmerülő gondokat kezelni lehessen?

A gazdasági problémákra koncentrálva nemzetközileg három régió-típus vált széles körben elfogadottá, amelyek a területi verseny, versenyképesség és gazdaságfejlesztés szempontjából is jól alkalmazhatók (Lengyel-Rechnitzer 2004):

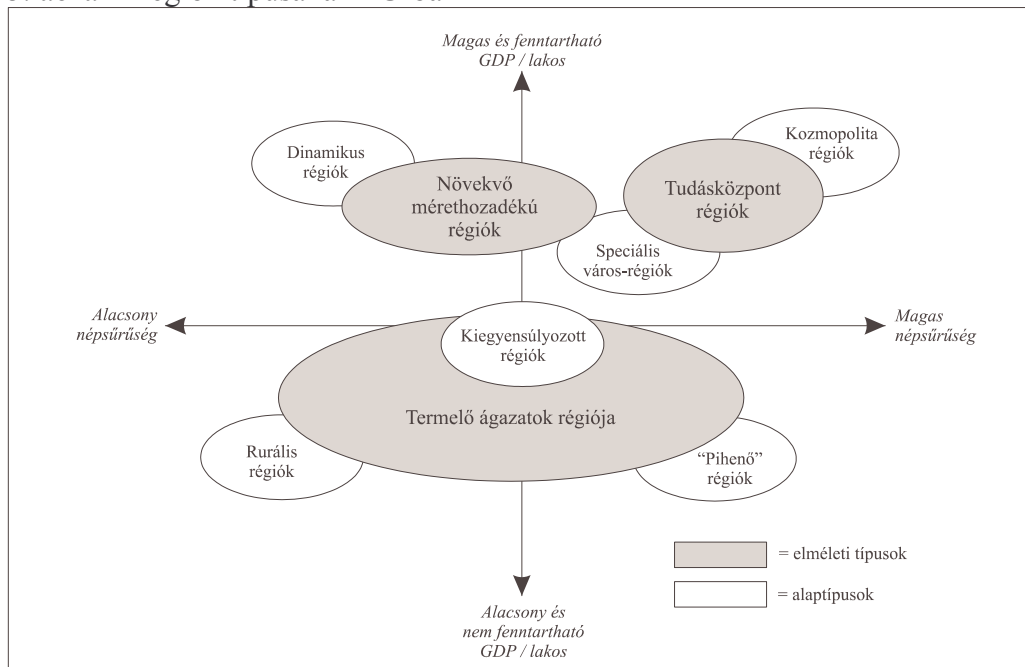
- *Tervezési, avagy programozási régió* (planning or programming region): általában közigazgatási, területi tervezési és információgyűjtési (statisztikai) szempontokat helyez előtérbe, amelynek különböző részei ugyanattól a döntéshozó (központi, avagy helyi kormányzati) szervtől függenek.
- *Csomóponti régió* (nodal region): a gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödését veszi alapul, általában egy vagy több nagyvárost, mint térbeli csomópontot és vonzáskörzetét tartalmazza.

- *Homogén régió* (homogeneous region): amelynek részei nagyon hasonló természeti, társadalmi vagy gazdasági jellemzőkkel bírnak, a mezőgazdasági vizsgálatok jellemző területi egysége.

A fenti három régió-típus (társég-típus) speciális sajátosságokkal bír. A tervezési régiókra használjuk a politikai, közigazgatási-statisztikai, vagy programozási, míg a csomóponti régiókra a gazdaságfejlesztési, vagy vonzáskörzeti régió kifejezést is. A tervezési régiók lényegében a közigazgatás területi szintjei és gazdaságpolitikai (regionális politikai) indíttatású, pontos határokkal rendelkező területi egységek. A csomóponti régiók viszont inkább a gazdasági tér alapegységei, „belülről-alulról” szerveződnek, mikroökonómiai és vállalati szempontok alapján létrejövő gazdasági erőter, gazdasági kapcsolatrendszer és gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödéséből keletkeznek. Azaz a két fő térbeli szerveződési elv nagyon eltér egymástól (a homogén régiók inkább természeti feltételek alapján szerveződnek).

A tervezési és a csomóponti megközelítésnek van egy „közös része”, ez pedig a *lokális térség*: *egy olyan körzet, amelyben a munkavállalók és menedzserek többsége meg tudja munkahelyét változtatni anélkül, hogy el kelljen lakásából költöznie.* Ekkor a gazdasági tér alapegységeiként megjelenő lokális térségek olyan *munkaerő-vonzáskörzetek*, amelyeket nemcsak a munkaerő, hanem a háztartások tagjainak napi térpályái is meghatároznak. A HGf valódi területi szintje ez a lokális kistérség.

3. ábra A régiók típusai az EU-ban



Forrás: Martin (2004).

A magyar területfejlesztési-statisztikai kistérségek (2004-től 168 van) egy megyén belül lévő szomszédos településekből, általában egy (vagy több) város és vonzáskörzetéből állnak. Főleg

közigazgatási-statisztikai szempontok szerint jöttek létre, jellemzően tőlük eltérő pl. a munkaügyi hivatalok térbeli rendszere, a foglalkoztatási (munkaügyi) körzetek. Az alulról szerveződő gazdasági kohézió, a munkahelyteremtés szempontjából nem biztos, hogy a területfejlesztési-statisztikai kistérségek alkalmas területi szintjei a HGf koordinálásának. A szomszédos települések által létrehozott *önkormányzati területfejlesztési társulások* sem felelnek meg sok esetben a HGf által elvárt közös gazdasági érdekek térbeliségének, e nélkül pedig az együttműködési készség gyenge marad.

A fenti röviden kifejtett gondolatok azért fontosak, mert a *HGf valódi területi egységei a csomóponti régiók, azaz a lokális térségek, a munkaerőpiac területi egységei*, még ha sokszor pontosan nem is adhatók meg a határaik. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a magyar területfejlesztési-statisztikai kistérségek nem ilyen elvek alapján szerveződtek, ezért minden esetben célszerű tisztázni, hogy a munkaerő-vonzáskörzettől mennyire térnek el. Illetve pótlólagos erőfeszítések szükségesek a közös érdekek megtalálására és a koncepció konszenzusos elfogadtatására, a programok menedzselésére.

Az EU-ban a NUTS 2 régiókra elvégzett vizsgálat képezi elsősorban alapját a 2007-13 közötti fejlesztési elképzeléseknek, amelyben három főbb típust különítettek el (3. ábra). A kistérségek is hasonlóan tipizálhatók, mivel a gazdasági szereplők versenyelőnyei hasonló elvek alapján alakulnak, azaz hasonló stratégiákkal tudnak részt venni a globális versenyben.

A kistérségek, legyenek bár lokális (csomóponti), avagy statisztikai jellegűek, nagyon eltérő fejlettségi szinten állnak. A 2004-ben módosított magyar területfejlesztési törvény is a térségek három típusát definiálja, illetve a 64/2004. számú kormányrendelet háromféle kedvezményezett típust különít el. Hazánkban a HGf szempontjából alapvetően három térségtípus adható meg, amelyekre eltérő jövőképet és erre alapozott stratégiai fejlesztési irányokat célszerű kidolgozni:

- innovációs központok,
- szerkezetátalakítás térségei,
- mezőgazdasági vidékfejlesztés térségei.

Az EU-s és hazai típusokkal összehangban, a gazdálkodástudományban széles körben elfogadottá vált, hogy a kompetitív előnyök alapján a térségek (országok, régiók, lokális térségek) háromféle versenyelőny alapján versenyeznek: költségelőny (tényező-vezérelt szakasz), hatékonyság (beruházás-vezérelt szakasz) és egyediség (innováció-vezérelt szakasz). Ez a három típus nagyjából megfeleltethető a HGf három fejlődési szakaszának is: azaz a kevésbé fejlett térségek megkésve, de a gyorsan fejlődők fejlesztési stratégiáit alkalmazzák. Ebből adódik, hogy át lehet és kell venni a fejlett térségek sikeres tapasztalatait, illetve célszerű elkerülni a buktatókat.

A regionális gazdaság szerveződésének előbb jelzett három típusa jól elkülönül egymástól, más-más gazdasági feltételekkel jellemezhetők (3. táblázat). Ezek ideáltípusok, de a felmérések szerint jól kifejezik a HGF-hez szükséges tényezőket és lehetőségeket is. Tehát a HGF első lépésében, amint arról szó lesz a 2. fejezetben, meg kell állapítanunk, hogy a kistérség melyik típusba sorolható. Nyilván vannak átmeneti térségek is, a típusok között nincsenek merev határok.

3. táblázat A kistérségek típusainak gazdasági jellemzői

<i>Jellemzők</i>	<i>Vidékfejlesztési (rurális)</i>	<i>Szerkezetátalakítási</i>	<i>Innovációs centrum</i>
Kompetitív fejlődési szakasz	Tényező-vezérelt (költségelőnyök)	Beruházás-vezérelt (hatékonyság)	Innováció-vezérelt (egyediség)
Gazdaságfejlesztés elsődleges célja	Vállalati telephelyek oda-csábítása, munkahelyek létrehozása	Szerkezet-átalakítás, meglévő cégek megtartása, növekvő bérű munkahelyek létrehozása	Klaszter-alapú gazdaságfejlesztés, térségi bázisok megerősítése, magas életminőség
Gazdaságfejlesztési döntések	Centralizáltak: központi kormányzati támogatások	Decentralizáltak: helyi kormányzatok	Decentralizáltak: helyi kormányzatok és magánszektor
Lokális fejlesztések kiemelt célja	Ipari park, globális nagyvállalatok telephelyei	Innovációs centrum, helyi nagyvállalatok és KKV-k hálózatai, inkubátorházak	Tudományos park, helyi nagyvállalatok és spin-off KKV-k, klaszterek
Helyi vállalkozásfejlesztés	Pénzügyi kedvezmények, vállalkozói ismeretek oktatása	Üzleti tanácsadás, menedzseri készségfejlesztés	Komplex inkubációs programok, kockázati tőke
Munkaerő-forrás	Alacsonyan képzett, hiányzó üzleti és műszaki szakemberek	Javuló képzettségi szint, bővülő átképzések	Magasan képzett műszaki, üzleti és tudományos szakértők
Szakképzés	Feladat-orientált, meglévő képzési intézmények profilja	Feladat-orientált, meglévő vállalatok elvárásai	Probléma-orientált, klaszterek munkaerő-piaci elvárásai
Vállalati szervezeti egységek (traded szektorban)	Izolált végrehajtó (összeszerelő) telephelyek, értékesítő részlegek	Nagyméretű telephelyek növekvő önállósággal, helyi beszállítói hálózattal	Szuperklaszterek, döntési központok, globális vállalatok stratégiai részlegei (térségi bázisok)
Vállalati versenyelőnyök forrásai	Alacsony költségek, szabványosított tömegtermelés	Statikus agglomerációs előnyök, rugalmas tömegtermelés	Dinamikus agglomerációs előnyök, rugalmas specializáció
Helyi vállalati együttműködések	Minimális	Bővülő helyi együttműködések, vertikális beszállítói hálózatok	Intenzív, erős szinergikus hatások, horizontális és dinamikus hálózatok és klaszterek
Technológia	Vásárolt, máshol kifejlesztett, nem a legújabb: kései követők	Vásárolt, az elérhető legújabb: korai alkalmazók	Saját fejlesztésű: élenjárók

Forrás: Lengyel (2003) táblázatainak továbbdolgozása.

Kiemeljük, hogy a népsűrűség a gazdasági döntéseknél fontos, pontosabban egy lokális térségen belül a globális versenyhez szükséges *kritikus tömege* a munkavállalóknak és vállalkozásoknak, modern üzleti szolgáltatóknak. Nemzetközi tapasztalat, hogy csak abban a térségben tudnak a nemzetközi versenyben tartósan részt venni vállalkozások, ahol az ehhez szükséges infrastruktúra (közlekedés, felsőoktatás) létesítményei, az üzleti szolgáltatásokat nyújtó cégek (bank, kockázati tőke, nemzetközi ügyintézés stb.) tömörülnek. Ebből az is adódik, hogy az



alacsony népsűrűségű térség sok esetben rurális marad, nem tud típust váltani, mivel nem érik el a kívánt szintet az üzleti háttérfeltételek, jövedelmezően nem működhetnek a tanácsadó cégek, nehezen tarthatók fenn a közintézmények.

Egy-egy térség típusba sorolásánál mindig lényeges szempont a térség munkaerőpiacának nagysága mellett az ingázási központként funkcionáló város mérete is. A szerkezetátalakítási térségnél a középfokú szakképző és átképző intézmények megléte elengedhetetlen, nélkülük az új gazdasági szerkezethez szükséges munkaerő nehezen képezhető ki és a munkaerő-utánpótlás sem áll rendelkezésre. Szintén alapfeltétel az innovációs centrumnál a helyi felsőoktatási intézmény, amelyik a vállalati vezető és szakértői réteget képezi, illetve ahol az átképzések, tréningek megoldhatók.

A területfejlesztési-statisztikai kistérségek Magyarországon sok esetben nem gazdasági alapon szerveződtek, emiatt időnként a HGF kidolgozásakor nehéz a közös gazdasági érdeket megtalálni és az ebből adódó együttműködési készséget kialakítani. De ha tisztában vagyunk ezekkel a problémákkal, akkor részben kezelhetőkké is válnak, még ha külön erőfeszítéseket is igényel a menedzselésük.

A másik lényeges szempont, hogy a kistérségek eltérő fejlődési pályán vannak, más-más módon vesznek részt a területi munkamegosztásban. Nemcsak jelenlegi fejlettségük eltérő, hanem jövőbeli fejlődési pályájukat is részben kijelöli, hogy mekkora a munkaerőpiacuk és milyen az intézményrendszerük. Azaz nem lehet teljesen ugyanazon módon és egyazon „sablonokat” alkalmazva mindegyik kistérségben HGF koncepciót és stratégiát kidolgozni.

#### 4.1.3 A szerkezetátalakítás kulcskérdései és vállalati szektorai

A HGF mindig tudatos beavatkozást jelent a helyi gazdasági folyamatokba, alapvető cél a lehetőségekhez igazodó olyan versenyképes gazdasági szerkezet kialakítása, amelyik képes munkahelyeket fenntartani és újakat létrehozni. A szerkezetátalakításnak kialakult nemzetközi gyakorlata van, az alábbi kulcsterületeket szokás elkülöníteni (Horváth 1998):

- *Újraiparosítás (reindusztrializáció)*: innovatív tevékenységek, technológia transzfer, tudományos parkok.
- *Ipari átalakítás*: a meglévő érett iparágak újjáélesztése, piaci diverzifikáció.
- *Tercierizálódás*: a szolgáltatási szektor fejlesztése.
- *Munkaerő-átképzése*: átképző központok, felnőttoktatás, rugalmas foglalkoztatási rendszerek.
- *Infrastrukturális megújítás*: a műszaki, az üzleti (marketing, tanácsadó szolgáltatás, informatika) és a szociális infrastruktúra fejlesztése.

- *Pénzügyi újjászervezés*: regionális és lokális pénzpiacok szervezése, kockázati tőke, vállalkozásélénkítő alapok.

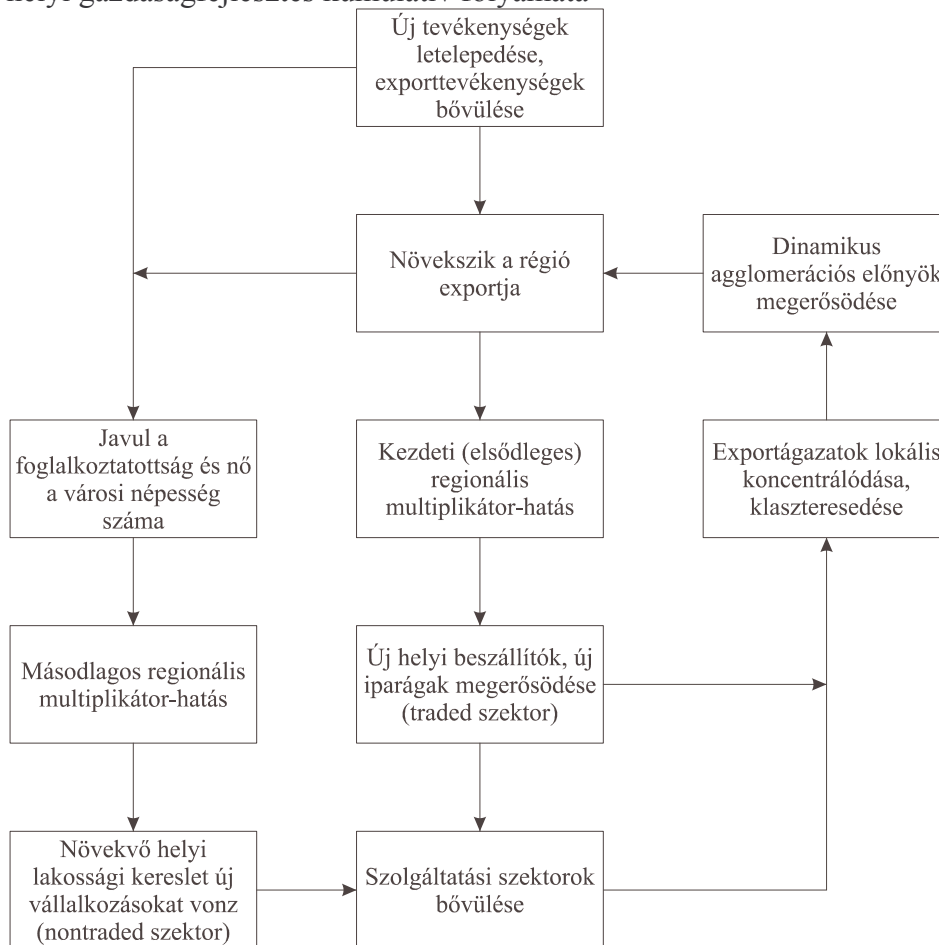
A fenti hat kulcsterület lényegében két nagyobb csoportba rendezhető, összhangban a vállalati/iparági versenyelőnyök forrásaival (*lásd 2. ábra*):

- a versenyszféra üzleti szereplőinek megerősítése (újraiparosítás, ipari átalakítás és tercierizálódás),
- a háttérfeltételek kialakítása (munkaerő-átképzése, infrastrukturális megújítás, pénzügyi újjászervezés).

Ez a két irány eltérő fejlesztéseket és különböző stratégiákat igényel, ráadásul más-más helyi szereplőknek kell előtérben állniuk. A HGf lényege: a térségben sikeresen működő, avagy letelepedő vállalatok versenyelőnyeinek megerősítése, részben a vállalati stratégia és működés hatékonyabbá válásának elősegítésével, részben a lokális üzleti környezet feltételeinek javításával. Főleg a versenyszférában működő vállalkozások érdekeiből kell kiindulni, mivel a jövedelemtermelés és foglalkoztatás javítására ők képesek (és nem az intézmények). Főleg a helyben működő vállalatokra, iparágakra kell koncentrálni, és a meglévő gazdasági szerkezet-hez illeszkedő, avagy foglalkoztatási problémákat megoldó telephelyeket (amelyek irányítása kívülről történik) célszerű ösztönözni. A különböző iparágak, vállalatok eltérő stratégiái (és érdekei), termelékenységük eltérő forrásai miatt a vállalkozások alapvető csoportjaira más-más programokat kell kidolgozni.

Elsősorban olyan vállalatokra, iparágakra kell koncentrálni, amelyek a térségben *térségi bázissal (székhellyel) rendelkeznek*. Egy-egy térség versenyképességének javulása és munkahelyek létrehozása az ott térségi bázissal rendelkező klaszterek, azaz térségen kívülre is termelő/szolgáltató helyi húzóágazatok sikerességétől várható el. A klaszterek megerősödését támogató HGf a közismert gazdasági bázis (economic base), másképpen exportbázis elméletre vezethető vissza (*4. ábra*).

4. ábra A helyi gazdaságfejlesztés kumulatív folyamata



Forrás: Lengyel-Rechnitzer (2004).

A gazdasági bázis elmélet kiindulópontja: a kibocsátást és a fejlődést akkor lehet dinamikusán élnéltetni, ha a termékek/szolgáltatások jelentős része térségen kívül értékesítődik, amihez általában új tevékenységek megjelenése szükséges. Ezeket a tevékenységeket bevezethetik a helyi cégek is, de megjelenhetnek kívülről érkező cégek részlegeinél is.

Az új tevékenységgel pótlólagos jövedelmet vonunk be a régióba, amely lehetőséget nyújt az exportot előállító (legalábbis régió kívüli piacra termelő) gazdasági tevékenységek körének bővítésére, új cégek megalakulására és munkahelyek létrehozására. A régió kívülről származó jövedelem bizonyos regionális multiplikátorok segítségével tovaryűrűző hatásokat válthat ki, ezáltal felgyorsíthatja a helyi gazdasági fejlődést. Elindul egy körkörös (circular) és kumulatív fejlődési folyamat, amely öngerjesztő módon képes tartósítani a térség gazdasági növekedését.

Egy új gazdasági tevékenység megjelenése (pl. egy nagyobb beruházás), avagy egy meglévő exporttevékenység rohamos bővülése az ún. kezdeti (elsődleges) regionális multiplikátor-hatáson keresztül lehetővé teszi, hogy azok a helyi vállalkozások is növekvő jövedelemhez jussanak, megerősödjenek, új munkahelyeket hozzanak létre és esetleg önállóan exportra is

termeljenek, amelyek beszállítók, üzleti partnerek ennél az új tevékenységnél. Ezek a beszállítók nyilván pótlólagos keresletet keltenek a helyi üzleti szolgáltatások iránt (szállítás, energia, ingatlanhasználat, adatfeldolgozás, jogi és üzleti tanácsadás, könyvelés stb.), ezáltal tovább élénkítik a gazdasági növekedést.

Mind az exporttevékenységeknél, mind a hozzájuk kapcsolódó új iparágakban nő a foglalkoztatottság is, ezáltal nő a helyben elköltött lakossági jövedelem (nagyobb bértömeg), élénkítve a helyi szolgáltatások iránti keresletet és odavonzva újabb vállalkozásokat, így az ún. *másodlagos regionális multiplikátor-hatáson* keresztül is élénkül a gazdasági növekedés. Az új iparágak és a bővülő szolgáltatások az erőteljes nemzetközi versenyre reagálva részben a szállítási (és egyéb tranzakciós) költségek mérséklésére, részben a fellépő extern hatások kihasználására lokálisan koncentrálnak, ezáltal lehetőség nyílik a *dinamikus agglomerációs előnyök* megerősödésére is, amelyek elősegíthetik az export további bővülését.

A fenti leegyszerűsített gondolatmenetből is látható, hogy a HGf-nél a gazdasági tevékenységek két csoportját különböztethetjük meg: az *alaptevékenységeket* (export, térségen kívüli kereslet kielégítése), másképpen *bázistevékenységeket* és a *nem-alaptevékenységeket* (helyi kereslet kielégítése), másképpen *helyi tevékenységeket* (főleg helyi szolgáltatásokat). Az alaptevékenységek a térségen kívüli piaci kereslettől és annak változásától függnak, míg a nem-alaptevékenységek főleg a helyi lakossági kereslet (népesség) nagyságától, valamint az exporttevékenységek nagyságától és teljesítményétől. A munkahely kínálat bővülése döntően az alaptevékenységektől függ.

A fenti gazdasági bázis modell alapján és a HGf szempontjából, a célpiacok és jövedelemforrások szerint az alábbi gazdasági szektorokat különböztethetjük meg (Lengyel 2003, Porter 2003):

1. *Bázis (tradeable, traded) szektor*: a térségen kívüli keresletet kielégítő, több esetben exportra termelő cégek (feldolgozóipar, üzleti szolgáltatások, szállítás stb.). Ez a szektor erőteljes növekedésre képes (a globális, avagy hazai piacon), így pótlólagos jövedelmet tud bevinni a térségbe, mivel a nagy piac lehetővé teszi a cégek gyors növekedését, amennyiben helyt tudnak állni a versenyben.
2. *Helyi (non-tradeable, nontraded) szektor*: a helyi (térségen belüli) keresletet kielégítő tevékenységek, főleg szolgáltatások nyújtása a településen működő kisebb cégek és a háztartások részére (kiskereskedelem, háztartási eszközök javítása, helyi építőipar, valamint villamos-energia-, víz-, gázszolgáltatás stb.). Ezen szektor növekedését a helyi fizetőképes kereslet nagysága korlátozza, a cégek csak egymás rovására tudnak a helyi piacon nagyobb részesedést szerezni.
3. *Erőforrás-függő (resource-dependent) szektor*: a fenti két szektor kombinációja, az immobil természeti erőforrásokhoz kapcsolódó, avagy a beáramló jövedelmekre, a telepü-

lésre jövők igényeinek kielégítésére szerveződött tevékenységek (turizmus, egészségügyi szolgáltatások, felsőoktatás stb.). Ekkor térségen kívüli jövedelem áramlik a helyi cégekhez, intézményekhez (szállodák, éttermek, klinikák, egyetemek stb.), így ezen helyi szektor árbevétele (és kibocsátása) is megnő.

A fenti csoportosítás alapján a HGf kidolgozásakor elsősorban két nagyobb célcsoportra kell koncentrálni: a *helyi térségi bázisú traded szektorra és az erőforrás-függő szektorra*. Ez a két szektor képes piaci bővítésére, emiatt érdekelt az innovációkban, új technológiák bevezetésében, a vállalati stratégiák javításában, a helyi vállalati együttműködésekben (elsődleges regionális multiplikátor-hatások), hálózatok és klaszterek kialakulásában, a munkaerő képzettségének javításában stb. Ez a felismerés tükröződik abban, hogy a külföldi működőtőke vonzását és a turizmus ösztönzését mindenütt fontosnak tartják. A fejlett országokban a traded szektor szükségszerűen klaszteresedik, másképp a magas munkabérek miatt nem bír talpon maradni az erős globális versenyben.

A helyi (nontraded) szektorban az egyes cégek piaci részesedésének bővülése, munkatermelékenységük javulása (pl. új technológia bevezetése) általában néhány helyi versenytárs tönkremenetelével, foglalkoztatottjainak elbocsátásával párosul. A nontraded szektor összesített kibocsátása akkor tud bővülni, ha a másodlagos regionális multiplikátor-hatások érvényesülnek, azaz megnő a másik két szektorból „túlcsorduló”, helyben elköltethető jövedelem tömege. Általában mindegyik térségre jellemző, hogy a foglalkoztatottak kétharmada-háromnegyede a nontraded szektorban dolgozik (beleértve a közoktatást, közegészségügyet, közigazgatást, lakossági szolgáltatásokat, közüzemeket stb.), azaz mindegyik településen ez a szektor a legnagyobb foglalkoztató. Az is jellemző, hogy általában a traded szektor nagyobb munkabért fizet és kvalifikáltabb munkaerőt alkalmaz, míg a nontraded szektorban (pl. helyi építőipar) a kevésbé kvalifikált munkavállalók is el tudnak helyezkedni.

A fentiek alapján egyértelmű, hogy a HGf fő célja a traded és erőforrás-függő szektorokban működő vállalatok megerősítése. A nontraded szektor támogatása nem javítja érdemben a térség gazdaságának helyzetét, mert egy-egy nontraded szektorbeli cég megerősödése másokat tönkre tehet és így nőhet a térségben munkanélküliség.

A HGf során egymástól eltérő programokat kell kidolgozni a fenti három szektorra, illetve a szektorokon belül is az eltérő jellemzőkkel bíró vállalatok csoportjaira, iparágakra/üzletágakra. Nemcsak a vállalati szektorok szerinti előbbi elkülönítés lényeges, hanem a *vállalati döntési központok (hazai/térségi bázis) térbeli elhelyezkedése is*, mivel a vállalati stratégiák kidolgozása és végrehajtása a stratégiai döntési központokon múlik. Egy-egy végrehajtó telephelyet, garanciális szervizrészelet könnyen át lehet helyezni egy másik térségbe, településre, de a vállalati döntéshozó részlegek (és szakemberek) szinte mindig helyben maradnak, az iparágak térségi bázisa ritkán változik.

A vállalatok nagyságát is figyelembe véve a *traded szektorbeli cégek alaptípusai*, amelyek eltérő módon vonhatók be a HGf programjainak kidolgozásába (Lengyel 2002):

1. *Külső térségi bázisú (globális) cégek telephelyei*: jelentős lehet a foglalkoztatási szerepük, továbbá minták nyújtása, új technológiák megismertetése és a helyi KKV-kkal, mint beszállítókkal való együttműködésük. De ezek a telephelyek térségen kívülről vezéreltek, emiatt gyenge kompetenciákkal rendelkeznek mind a helyi együttműködések kialakításában, mind új munkahelyek létrehozásában.
2. *Helyi térségi bázisú nagyvállalatok*: régió kívüli igényeket kielégítve „megedződnek” a globális versenyben, érdekük a versenyképes helyi beszállítók körének növelése. Dinamikus agglomerációs előnyökre törekedve partnerek az innovációk kidolgozásában, és érdekeltek a helyi intézmények színvonalas szolgáltatásaiban. Ezek a cégek partnerek a HGf kialakításában, mivel megerősíthetik versenyelőnyeiket, hatékony programozással új munkahelyeket hozhatnak létre és megerősíthetik helyi beszállítói hálózataikat. Azaz elsőrendű cél ezen cégek helyi „beágyazódásának” megerősítése.
3. *Helyi KKV-k*: önállóan, vagy egy nagyvállalathoz kapcsolódva külső piacokról származó és/vagy beáramló jövedelemre tesznek szert. Ezek a cégek kiszolgáltatottak az erős versenyben, ezért mindenképpen szükségük van hálózatokra, klaszterekre és megosztható (emiatt olcsóbb közös) szolgáltatásokra, azaz színvonalas helyi üzleti környezetre. Ezek a KKV-k rászorulnak a helyi támogatásokra, másképpen nem tudnak talpon maradni. Sikeres fejlesztések esetén a megerősödő KKV-k helyi nagyobb vállalatokká is válhatnak, létrehozva és generálva újabb munkahelyeket.

A gyakorlatban a *traded* szektor fenti hármass csoportosítása nem alkalmazható mereven, elég nagy átfedések vannak az egyes típusok között, viszont a „fejlesztési logikához” és a HGf kidolgozása és végrehajtás során a helyi stratégiai partnerek kiválasztásához kiválóan használható keretet nyújt. A szektorok közötti kapcsolatok erősek, mivel versenyképes *traded* szektor csak színvonalas helyi (*nontraded*) szektor esetén tud tartósan megerősödni. Fordított hatás is megfigyelhető, a gyorsan javuló termelékenységű exportcégektől átkerülnek az új megoldások, minták, szervezési módok stb. a helyi cégekhez is, akik megkésve, de szintén javítani tudják termelékenységüket.

Az átalakuló gazdasági életre jellemző, hogy a globális versenyben az ún. *globális vállalatok* vesznek részt, míg a kis- és középvállalatok (KKV-k) döntő többsége a helyi, regionális piacon tevékenykedik, részben a globális vállalatokhoz kapcsolódva. A térségben élők jóléte a gazdasági szereplők mindegyikének sikerességétől függ, azaz egyaránt fontosak az itt működő globális vállalatok és helyi KKV-k. A globális vállalatok száma viszonylag kevés és sikeres



globális vállalat csak az értéklánc-rendszerébe (ellátási láncába) tartozó KKV-k sikeressége esetén tud tartósan versenyben maradni. Egy térségben a termelékenység növekedésének „motorjai” általában a *nagyvállalatok*, míg a KKV-kre inkább a *szervezetátalakítás elmélyítése*, a piaci rések kihasználása, a rugalmas alkalmazkodás, a munkahelyteremtés stb. járul. Emiatt a KKV-k megerősítése mindegyik kistérségben alapvető fontosságú.

A *KKV-k nagyon heterogén vállalkozásokból* összeálló sokaságot jelentenek. A globális versenyre tekintettel, a fentiek alapján egy HGf-nél a KKV-k négy típusát célszerű elkülöníteni. Mind a négy típus tartós versenyelőnyeinek javítása eltérő módon és eltérő eszközöket alkalmazva lehet sikeres (Lengyel 2003):

- *A globális (multinacionális, avagy helyi nagy-) vállalatokhoz kapcsolódó KKV-k*, amelyek főleg beszállítók, avagy egyéb módon kötődnek a nagyvállalatokhoz, fejlődésük főleg az integrátor nagyvállalattól függ, így támogatásuk is az integrátorral egyeztetve, sokszor rajta keresztül hatékony.
- *Az olyan innovatív, főleg tudásintenzív KKV-k*, amelyek önállóan, avagy regionális hálózatba, klaszterbe szerveződve sikeresen részt tudnak venni a globális versenyben.
- *A helyi piacon működő, erőforrás-függő KKV-k*, amelyek a beáramló jövedelmeket „szívják fel” (szállodák, éttermek, egészségügyi szolgáltatások stb.), esetükben a térségi (települési) marketingnek és vonzó rendezvények szervezésének döntő a szerepe.
- *Modern üzleti szolgáltatásokat nyújtó nontraded KKV-k*, amelyek csak a helyi piacon működnek ugyan, de a traded szektor igényeit elégítik ki (szabadalmi ügyintézés, marketing tanácsadás, piacfelmérés, kockázati tőke stb.). Lényegében a traded vállalatok hozzájuk szerveznek ki fontos tevékenységeket, de ezek a megbízások esetiek, emiatt ezen KKV-k között is erős a helyi verseny.
- *A helyi lakossági keresletet kielégítő olyan nontraded KKV-k*, amelyek termelékenységüket javítva olcsóbb és jobb minőségű szolgáltatást tudnak nyújtani (pl. helyi építőipar, háztartási eszközök javítása), avagy munkaerőt bocsáthatnak a gyorsabban fejlődő traded szektor részére.

A fentiek alapján a traded és erőforrás-függő szektorokban működő cégekre kell támaszkodni a HGf kidolgozásakor, mivel ezeknek a cégeknek alapvető érdekük egy olyan üzleti környezet, szakképzés, helyi szabályozás stb. kialakítása, amelyik segíti őket a talpon maradásban. Ezek a cégek a versenyszférában működnek, sikerük esetén képesek új munkahelyek létrehozására és a szervezetváltás megerősítésére. A nontraded cégek követő módon fejlődnek, ahogyan a helyi piac bővül, ezen cégek fejlődése is fontos, mivel részben tőlük is függ a traded és erőforrás-függő szektorok sikeressége.

#### 4.1.4 Szerkezetátalakítás és helyi üzleti infrastruktúra

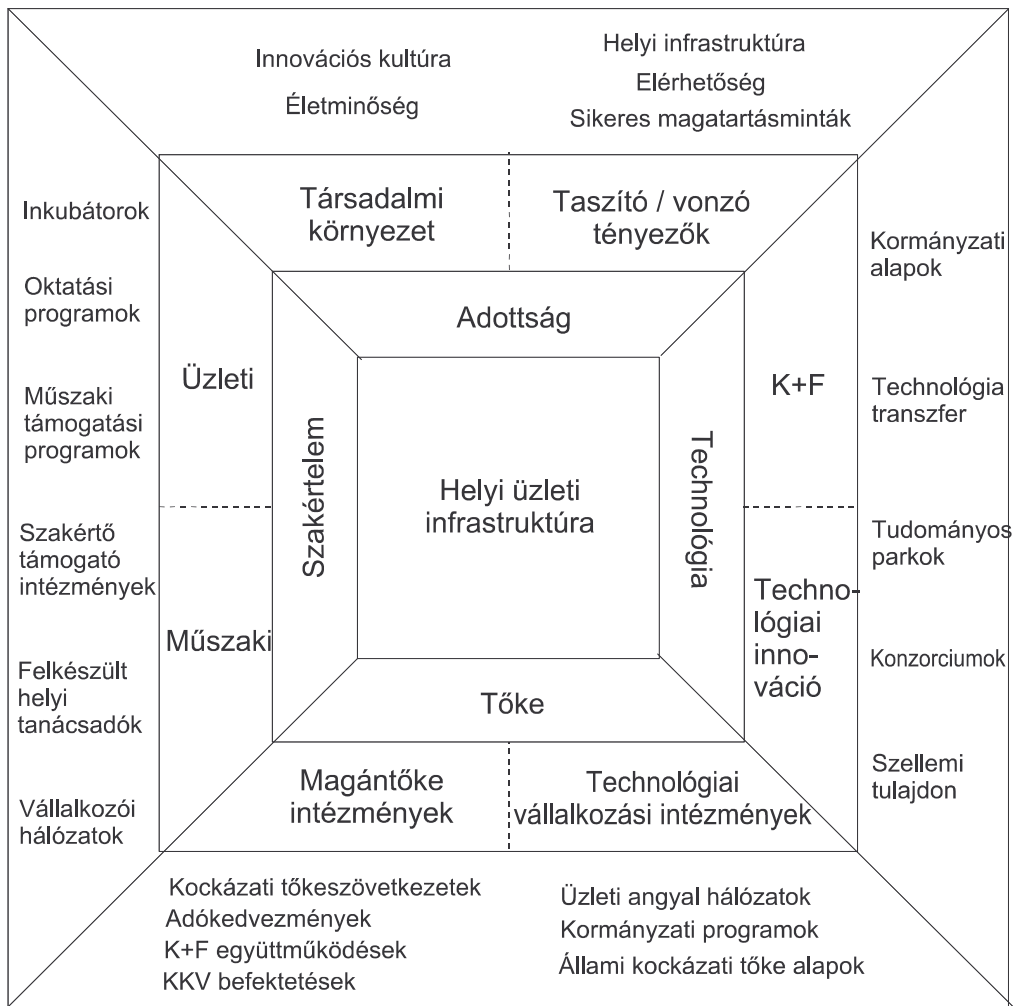
A térségek, régiók, hasonlóan az országokhoz, olyan üzleti környezet nyújtásával versenyeznek, amelyek hozzájárulnak az ott működő vállalatok sikerességéhez. Sajnos sokszor csak egy-egy elemét ragadják ki az üzleti infrastruktúrának (pl. oktatás, szakképzés, finanszírozás, közlekedés), holott a helyi vállalkozói környezetet komplex rendszerként, „egészként” kell felfogni és fejleszteni. Egy-egy résztényező kiemelése általában csupán rövid távú részérdekeket jelenít meg. A szerkezetátalakítási stratégia elemeinek második csoportja a háttérfeltételek kialakítására (munkaerő-átképzése, infrastrukturális megújítás, pénzügyi újjászervezés), azaz a helyi infrastruktúra és intézményrendszer megerősítésére irányul.

A helyi üzleti környezet elemeit többféleképp lehet megszerezni, a közgazdaságtudomány (így a gazdaságpolitika) alap gondolataihoz, de a gyakorlati fejlesztésekhez is illeszkedik a lokális intézményrendszer „üzleti környezet négyyszöge” (5. ábra). A négyyszög oldalai egy-egy vetületét jelenítik meg a vállalkozás sikerességéhez szükséges helyi feltételek összességének (Johansson - Karlsson – Stough 2001). *A helyi intézményi környezet* egyrészt pozitív externáliákat gerjeszt, másrészt az inputok (termelési tényezők, infrastruktúra) nagy részét nyújtja, harmadrészt a versenyelőnyöket elősegítő hálózati együttműködések, illetve formális és informális kapcsolatok keretét alkotja.

Mindegyik oldalt eltérő időtáv alatt és más-más módon lehet fejleszteni, azaz különböző támogatáspolitikák lehetnek hatékonyak. A versenyképes régiókban, térségekben a modell által taglalt tényezők mindegyike megtalálható. A négy tényezőcsoport:

- *adottságok*: a társadalmi szféra (és meglevő tényezők),
- *technológia*: a reálszféra,
- *szakértelem*: a humán szféra,
- *tőke*: a pénzügyi szféra.

5. ábra A helyi üzleti infrastruktúra elemeinek rendszerezése



Forrás: Johansson - Karlsson – Stough (2001).

A négy oldal megfeleltethető a közgazdaságtudomány szokásos *termelési tényezőinek*: tőke (pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés), munkaerő (szakértelem), vállalkozói készség (adottságok), azonban nyilván a természeti erőforrások (a föld) kimarad. Viszont megjelent a technológia, amely a neoklasszikus közgazdaságtani növekedési gondolatok, termelési függvények egyik fontos része, illetve a tudásalapú gazdaság mozgatórugója. Tehát a bevált és elfogadott közgazdasági gondolatok, a négy eltérő logikájú és egymást kiegészítő termelési tényező egyfajta HGF-ben való alkalmazását, „aprópénzre váltását” fejezi ki az ábra.

(a) Az *adottságok* hosszabb időtáv alatt módosíthatók, a vállalkozások számára külső adottságként elfogadott, az általuk alig befolyásolható, általában társadalmi (helyi közösségi) min-ták, a vállalkozókészség, innovációs kultúra és annak társadalmi megítélésére vonatkozó tényezőket tartalmaz, illetve az elérhetőséget. Ezen tényezők részben közjavak, így közösségi eszközökből, több esetben gazdaságon kívüli szempontok alapján lehet fejleszteni.

(b) A *technológia* ebben a négyszög-modellben a technikát, az eszközöket jelenti és azokat a módszereket, eljárásokat, ahogyan ezeket az eszközöket hatékonyan alkalmazni lehet, továbbá az eszközök és eljárások gyors átvételét lehetővé tevő intézményeket. Egy régió, térség akkor sikeres, ha a legújabb eszközöket nemcsak átveszik máshonnan, hanem egy részét a helyi cégek K+F során saját maguk fejlesztik ki, ezáltal az innováció életciklusának elején nagy profitra (monopolprofitra) lehet szert tenni és tartós versenyelőnyökre. A technológia és a technika fejlesztése nemcsak az új eredményekben jelenik meg, hanem egy felkészült fejlesztőgárda a máshol kidolgozott eljárásokat gyorsan felfogja, dekódolja és megérti, így hamar elő tudja készíteni a technológia transzfert. Nemcsak új dolgok fejlesztéséhez, hanem a legjobb külföldi gyakorlat követéséhez, adaptálásához is szükséges a tudományos és technológiai háttér létrehozása, a szükséges infrastruktúra kiépítése.

(c) A *szakértelem* megerősítésére szolgáló intézmények nyilvánvalóan a humán erőforrás, az alkalmazottak és a menedzserek felkészültségét, a know-how adaptálásának személyi feltételeit, főleg az új ismeretek megszerzését és a tudás-alapú versengésben a munkaerő sikeres részvételét segítik elő. A traded vállalatok sikeressége főleg a szakértelemtől, az oktatási programok, helyi tanácsadó cégek, szakértőket foglalkoztató intézmények, inkubátorok színvonalas működésétől függ.

(d) A *tőke* elérhetősége és megszerzése sokszor gondot okoz a traded vállalatoknak, főleg a KKV-knak. Egyrészt többségük nem rendelkezik megfelelő hitelbiztosítékokkal, fedezetekkel (garanciával), másrészt nem tudja a hitelszerzés tranzakciós költségeit (információgyűjtés, utaztatások a bankba, időigényes tárgyalások stb.) kigazdálkodni, harmadrészt szakértőt sem tud alkalmazni, aki ért az üzleti tervkészítéshez, pénzügyi szakzsargonhoz stb. Amíg a kereskedelmi bankok általában kiterjedt fiókhálózatot működtetve a folyó működés finanszírozását megoldják, addig a kockázatos műveletekre helyi pénzügyi intézmények szükségesek.

A négyszög-modellben áttekintettük azokat a tényezőket, amelyek a sikeres régiókban szinte mindenütt előfordulnak, mint a *helyi üzleti intézményi környezet* alapvető elemei, amelyek nélkülözhetetlenek a vállalkozások versenyelőnyeikhez, ezáltal a térség versenyképességének javításához. A regionális és térségi gazdaságfejlesztés során értékelni kell, hogy milyen tényezők hiányoznak és lehetőség szerint törekedni kell a hiányzók pótlására, a gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségekből eredő multiplikátor hatások javítására. Nyilván a fenti felsorolás csak egy „étlap”, a térség fejlettségétől függően más-más elemekre helyeződik a hangsúly.

#### 4.1.5 A helyi gazdaságfejlesztés szereplői

Mint a bevezetőben említettük, a *helyi gazdaságfejlesztésben nincsenek bevált receptek*, hanem helyben kell mindig egy „versenystratégiát” kidolgozni, sok esetben versenyezve nem-

csak távoli, hanem a szomszédos térségekkel is. Emiatt a térségen kívüli tanácsadó szervezetek csak ötleteket és tapasztalatokat képesek megosztani, avagy segíteni tudnak, kiegészíteni, lektorálni stb. a fejlesztési koncepciókat, de azokat csak a helyiek képesek kidolgozni. Nem az anyagok megírása a lényeg (az internetről számtalan koncepció letölthető), hanem a valódi fejlesztési érdekek felismerése, a felmerülő (személyes) érdekellentétek kezelése, a menet közbeni változások rugalmas rendezése stb., azaz a gazdaságfejlesztési elképzelések folyamatos menedzselése, amit csak az állandóan ott élő hiteles egyének és elfogadott szervezetek képesek elvégezni. *Azaz mindegyik kistérségben ki kell alakítani a HGf-et irányító, szervező és folyamatosan menedzselő szereplői kört.*

Részben azért is, mivel a térségek között erős a verseny (logisztikai központ, ipari park stb.), ebben a versenyben gyorsan kell lépni, kreatív ötletekkel és szívós munkával lehet csak sikeresnek lenni. Ahol csupán felületesen átveszik a máshonnan ellesett ötleteket, ott egyrészt megkésnek, másrészt nem tudják továbbfejleszteni és folyamatosan menedzselni. Lényegében néhány tucat kreatív és dinamikus egyéneken múlik egy-egy kistérség sikere, akik a HGf-t felvállalják és menedzselni tudják.

A nemzetközi tapasztalatok szerint a fejlődés első hullámában a helyi önkormányzatok és hivatalaik szerepe domináns, de főleg az infrastruktúra kiépítésére törekszenek. Magyarországon általában az önkormányzatok és intézményeik nem képesek hatékony HGf-et kidolgozni és végrehajtani. Egyrészt a hivatali munkarend erre nem alkalmas, másrészt a munkatársak sem rendelkeznek gazdaságfejlesztési tapasztalatokkal, harmadrészt a hivatal nem képes rugalmasan reagálni a kihívásokra, negyedrészt a választások után a helyi politikai vezetők többször cserélődnek. A sikeres HGf mindegyik térség típusnál másféle helyi szerveződést kíván, amelyben az önkormányzat koordinál, de bevonja az érdemi helyi partnereket is (lásd *1. táblázat*).

6. ábra A regionális/helyi hálózatok általános szerkezete



Forrás: Sprenger (2001).

A HGF kialakításában részt vevő helyi szereplők két körét érdemes elkülöníteni. A *belső körben* vannak azok a szervezetek, amelyek a koncepciót és programokat kidolgozzák és menedzselik, ezt *regionális/helyi hálózatnak* nevezzük (6. ábra). Lokális gazdasági térségek esetében a tartósan sikeres HGF programok döntő többségét ezek a *dinamikus helyi hálózatok* koordinálják. A regionális hálózatok általános szerkezete alatt vállalkozások szerveződésai (kamarak, szakmai szövetségek stb.), tudás transzfer intézmények (oktatási és képző intézmények) és kormányzatok összességét értjük. Lényeges, hogy ez a három szereplői kör rendelkezik speciális munkaszervezettel, felkészült munkatársakkal, azaz időt, költséget tudnak szánni az érdemi együttműködésre és HGF programok kidolgozására. Ezeknek a helyi hálózatoknak a szerkezete, a prominens helyi szereplők köre országonként eltérő.

A területi versenyre való reagálást, a résztvevők együttműködéseit, koordinációs mechanizmusait, az állandóan megújuló kihívásokhoz való sikeres alkalmazkodást, a gyakran változó szereplők közötti koordinációt napjainkban ezek a helyi hálózatok képesek sikeresen ellátni. A helyi hálózat lényegében egy olyan *koordinációs folyamat*, amelyben a résztvevők, vagy a résztvevők csoportjai együttműködnek egy kitűzött cél megvalósításában, amely cél közös meggyőződésből, avagy közös vízióból (jövőképből) ered. Ez a folyamat nem formálisan megkötött szerződéseken alapul, hanem a bizalmon, a partnerségen és a meggyőződésen, hogy a kistérségen belül az együttműködés mindenkinek előnyös lesz. A helyi hálózat „lelke” a jól működő kapcsolatrendszer, az állandósult párbeszéd a résztvevők és különböző csoportjaik között, amely együttműködés lehetővé teszi az esetleges érdekellentétek, konfliktusok feloldását is. Egy ilyen helyi hálózat megszerveződése, menedzselése szükséges, de nem elég-



séges feltétele a sikeres HGF-nek. Nyilván a térség típusától, nagyságától is eltér a hálózat összetétele és koordinációs mechanizmusa.

A szervezés és a folyamat fókuszálása lényegében a helyi hálózat megszerződését jelenti, amikor a kulcsszereplők megegyeznek egy *HGF munkacsoport* felállításában. Ebbe a csoportba elkötelezett helyi egyéneket kell bevonni, mivel ez a munkacsoport fogja irányítani a stratégiai tervezést (a 2. fejezetben térünk ki a konkrét javaslatokra). A munkacsoport létrehozása mellett döntő, hogy ki kell alakítani a *politikai döntéshozatal kereteit* is a kistérségen belül, azaz a települések polgármestereit, a képviselőtestületek illetékes bizottsági vezetőit, valamint a térség országgyűlési képviselőit is be kell vonni a folyamatokba.

A HGF munkacsoport támogatására a helyi szereplőkből partnerscsoportokat kell életre hívni, amelyek az előző alpontban említett regionális/helyi hálózatok külső körét, „holdudvarát” alkotják. A *külső körben* vannak azok a szervezetek és személyek, akik szintén tenni tudnak a HGF sikeréért, de nem intézményesültek, azaz nem rendelkeznek speciális munkaszervezettel és kevés időt, költséget tudnak rászánni az előkészítő munkára. Emiatt csak passzívan tudnak részt venni a HGF-ben, azaz véleményezik és bírálják az elképzeléseket, de nem tudnak részt venni a szakmai programok részletes kidolgozásában. A fentiek alapján a nemzetközi (főleg európai) tapasztalatok és intézményrendszer alapján három csoportba sorolhatók a HGF-ben partnerként részt vevő egyének és szervezetek (4. táblázat).

4. táblázat. A helyi fejlesztések potenciális résztvevőinek főbb csoportjai

<i>Közüntézmények</i>	<i>Vállalatok és szövetségeik</i>	<i>Egyének és csoportjaik</i>
Kormányzati (dekoncentrált) hatóságok térségi helyi	Pénzüntézetek bankok takarékszövetkezetek	Térségi szervezetek egyesületek környezetvédelmi társulások
Helyi (önkormányzati) szervezetek városi képviselőtestületek és hivatalaik térségi szövetségek	Termelő szektorok kereskedelmi és iparkamarák egyéb vállalkozói szövetségek	Kulturális szervezetek társaságok szociális és vallási szervezetek
Közüszolgáltatásokat végzők iskolák, egyetemek szociális és egészségügyi közüntézmények	Mezőgazdasági szövetségek szövetkezetek szövetkezetek egyesülései	Emberek és csoportjaik informális csoportok emberek
	Szolgáltató vállalatok kulturális szolgáltatások, rádió, sajtó nem-kulturális szolgáltatások	Érdekcsoportok szakszervezetek szakmai szövetségek

Forrás: Sprenger (2001).

## 4.2 A helyi gazdaságfejlesztés szervezése

A helyi gazdaságfejlesztés során alapvető a résztvevők körének, a helyi hálózatnak a meghatározása, valamint a helyi gazdaság helyzetének és lehetőségeinek feltérképezése. Csak reális helyi tényezőkből, üzleti környezetből kiindulva, a kistérség típusához igazodva lehet megfelelő fejlesztési stratégiát kidolgozni. Nemcsak a mérhető adatok és kimutatható gazdasági folyamatok lényegesek, hanem a szándékok is, valamint a kormányzatok által elindított programok hatásainak elemzése.

A helyzetelemzést követően a stratégiai fejlesztési irányokat kell kijelölni, alapvetően a térség fejlettségéből kiindulva. Ezen fejlesztési irányokat az érdekeltek bevonásával, az irányok menedzselése során kell kidolgozni. Ennek alapján ki kell alakítani egy jövőképet, amely tekintettel van a szomszédos, megyei, regionális elképzelésekre is.

A jövőkép és fő stratégiai célok kidolgozását követően szükséges a többi kistérséggel, megyével, régióval történő egyeztetés, hogy erősítsék egymást a majdani programok és összeálljon egy sikeres megyei, regionális stratégia. A területi verseny mellett szükséges a kooperáció is, mert ha ellentmondásban vannak egymással a szomszédos kistérségek programjai, akkor gyengíthetik és kiolthatják a kedvező hatásokat.

A HGf az a stratégiai területi tervezés szerves része, véleményünk szerint az egyik legfontosabb részterülete. A stratégiai területi tervezés folyamata közismert, a kiinduló hipotézist követően a kistérségben élők által nem befolyásolható folyamatokat, továbbá a térség adottságait figyelembe véve kell lehetséges forgatókönyveket megadni, majd a döntést követően a kiválasztott stratégiára programokat és beavatkozásokat kidolgozni (Rechnitzer 1998). Ebben a folyamatban a jogszabályok által előírt feladatokat is át kell tekinteni (árvízvédelem, közoktatás, közegészségügy stb.), azaz nemcsak a gazdaság- és vállalkozásfejlesztést.

A magyar jogszabályok is előírják, hogy a területfejlesztési koncepcióknak milyen részletes tartalmi követelményeknek kell megfelelniük. A 18/1998. KTM-rendelet egy részletes előkészítő fázis után javaslattevő fázist ír elő, amelyre a stratégiai és operatív programok épülhetnek. Ez a rendelet is jóval túlmutat a gazdaságfejlesztésen, főleg egységes dokumentumok elkészítését támogatja, kiegészítve területrendezési előírásokkal. Az Európai Unió által elvárt regionális koncepciók és stratégiai programok szintén tartalmazznak formai megköötéseket és a HGf-en jóval túlmutató szempontokat.

A HGf elkészítése három szempont miatt eltér a területfejlesztéstől: egyrészt csak egy kisebb részterületre koncentrál, főleg a munkahelyteremtésre. Másrészt az erős területi verseny miatt nagyon gyorsan változnak a feltételek, nem lehet kivárni az újabb programozási időszakot (ami az EU-ban 7 év), hanem a piaci hatásokra azonnal reagálva a helyieknek egymással ösz-

szefogva lépniük kell. Harmadrészt vállalkozások is részt vesznek a HGf-ben, akik adott esetben saját fejlesztési forrásait mozgósítják, azaz nemcsak költségvetési pénzek felhasználásáról van szó.

Tehát a HGf az része a területfejlesztésnek, de a hatékonyság és gyorsaság miatt jóval operatívabbnak kell lennie. Amíg a területfejlesztési programokban csak vázolni kell a célokat, addig a HGf-ben azok elérésére a gyakorlati lépéseket is meg kell fogalmazni és menedzselni is kell az akciókat. Sok esetben gyorsabban és hatékonyabban, mint a versenytársaknak. A területfejlesztés inkább allokatív, emiatt bürokratikus tervezési folyamat a közigazgatási és közintézmények részvételével. Ellenben a HGf stratégiai tervezést igényel, az állandóan változó feltételekhez való alkalmazkodást, így folyamatos és érdemi együttműködést a gazdasági partnerekkel, akik nem méltányolják a bürokrácia lassúságát és döntésképtelenségét. Emiatt máshogy kell szervezni és menedzselni a HGf lépéseit.

#### 4.2.1 A szervezési háttér

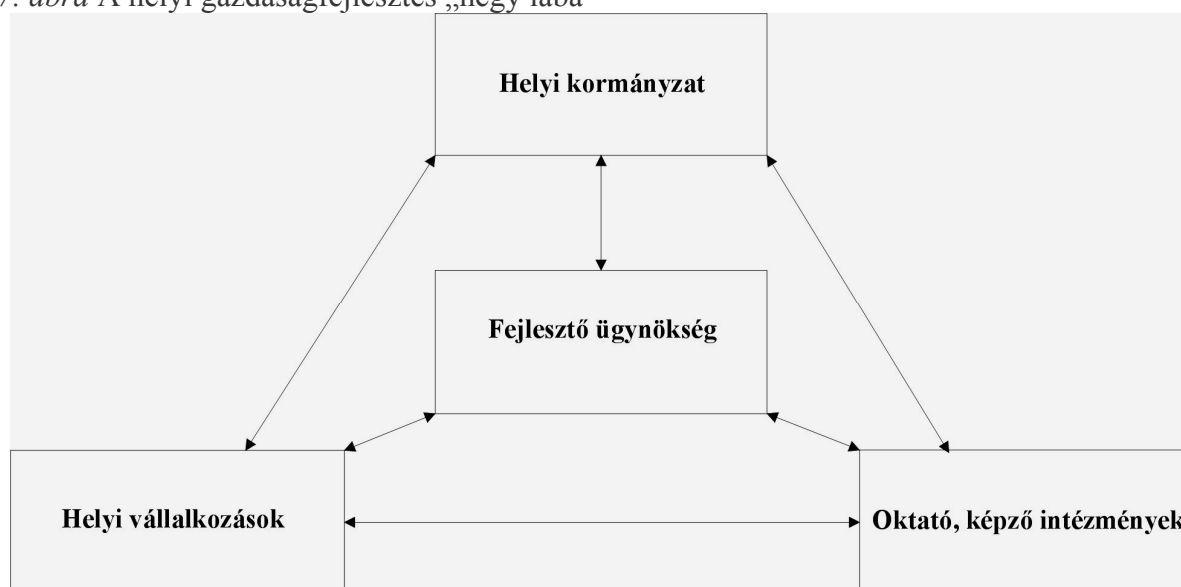
A HGf hatékony kidolgozására és végrehajtására akkor van remény, ha az erőfeszítéseket összehangolják és a funkciókat, felelősséget és elvégzendő munkát is szétosztják. Amint az 1. fejezetben említettük, erre a dinamikus helyi gazdaságfejlesztési hálózatok alkalmasak, amelyek részben formálisan, részben informálisan működnek.

A 2004-ben módosított terület- és területfejlesztési törvény definiálja a kistérségi fejlesztési tanácsok, illetve a többcélú önkormányzati társulások megalakulását, működését, feladatait stb. Ezen együttműködési keretek, mint területfejlesztési intézmények létrehozása alapvetőnek minősíthető, hiszen a valós társadalmi és gazdaság folyamatokhoz közelálló területi szintet alakítottak ki. De véleményünk szerint a HGf szempontjainak nem felel meg a kistérségi fejlesztési tanácsok összetétele és működtetése (de a többcélú önkormányzati társulásoké sem), mivel hiányoznak az érdemi partnerek, a gazdasági kamarák tanácskozási joga nem elegendő. Azaz a kistérségi fejlesztési tanácsok a területfejlesztési, főleg önkormányzati intézmények kistérségi szintű összehangolt fejlesztési elképzeléseinek kidolgozására alkalmas lehet, de munkahelyteremtő „versenystratégia” kidolgozására és menedzselésére nem. Tehát a gazdasági szerkezetátalakítást, munkahelyteremtést máshogy és más szervezettel célszerű menedzselni.

A vázolt ellenmondások feloldására célszerű létrehozni a kistérségi fejlesztési tanácsok döntés előkészítő szervezeteként működő „*helyi gazdaságfejlesztési bizottságot*”, mégpedig jelentős mozgástérrel. Magyarországon ebben a bizottságban a kistérségi partnerség alapján *négy egyenrangú helyi partner tudatos együttműködésére* van szükség („a helyi gazdaságfejlesztés négy lába”), amelyek az alulról-szerveződő helyi gazdaságfejlesztés hálózatának magját alkotják (7. ábra):

- *helyi kormányzatok: főleg a helyi önkormányzatok vezetése és gazdasági intézményeinek képviselői,*
- *gazdasági önkormányzatok: nálunk elsősorban a gazdasági kamarák, vállalkozói szövetségek, szakmai testületek,*
- *tudás-transzfer intézmények: közép- és felsőoktatás, szakképzés, átképző intézmények stb. és*
- *fejlesztési ügynökségek: részben kormányzati, részben üzleti jellegű ügynökségek.*

7. ábra A helyi gazdaságfejlesztés „négy lába”



Forrás: saját szerkesztés.

Ez a négy szereplői kör, ha képes együttműködni, akkor hatékonyan, gyorsan és a területfejlesztési szempontokat és előírásokat is mérlegelve szervezheti a HGf-et. Azaz a jelenlegi területfejlesztési intézmények csak egyik részét alkotják a döntés előkészítő folyamatnak, míg ebben a partnerségben a munkahelyeket létesítő piaci vállalkozások, valamint a munkaerőt felkészítő, átképző intézmények is megjelennek és érvényesíthetik érdekeiket.

Egyedül az önkormányzatok és hivatalaik, legyenek akár a kistérségi fejlesztési tanácsok munkaszervezetei, nem tudnak sikeres HGf-et kidolgozni és végrehajtani, nekik nem is az a feladatuk. A kistérségi fejlesztési tanácsok munkaszervezetével mindenképpen együtt kell működni a stratégiai partnereknek, az oktató és képző intézményeknek és a vállalkozások képviselőinek. Az önkormányzati hivatalok és szakértők mindenképpen szükségesek a HGf

kidolgozásában, mivel területrendezési, igazgatási, műszaki, jogi stb. ismeretekre szükség van.

Ezen három stratégiai partner együttműködésének koordinálását pedig célszerű egy felkészült szakmai csapatnak, *fejlesztési ügynökségnek* kell végeznie. A fejlesztési ügynökség azért lényeges, hogy szakmai szempontok alapján és teljesítmény elv szerint menedzselje a folyamatot, koordinálja az együttműködést, betartassa a határidőket stb. Egy fejlesztési ügynökség nincs kitéve a politikai vitáknak, illetve nem eléggé hatékony működése esetén leváltható és egy másik ügynökség bízható meg ezzel a feladattal (míg egy önkormányzati osztály, avagy bizottság nehezen váltható le). Továbbá két partner, két „láb” (vállalkozások, oktatási intézmények) nem tudnak időt, pénzt és energiát szánni a stratégia kidolgozására, hanem csak véleményeznek és meglevő információikat, tapasztalataikat oszthatják meg.

A helyi vállalkozások képviselőit a törvény szerint a kistérségi fejlesztési tanácsokban a gazdasági kamarák, munkaadói és munkavállalói oldal, az iparosok és kiskereskedők szervezetei látják el, mint tanácskozási joggal rendelkező tagok. A HGf kidolgozásában, amint az 1. fejezetben kifejtettük, a traded szektor érdekelt, emiatt a „négy láb” esetén a kistérség *traded húzóágazatának képviselőit* kell felkérni a gazdasági szféra képviselőjére. Egy kistérségben általában legfeljebb 2-3 traded húzóágazat mutatható ki, tehát megtalálhatók azok a szervezetek és hiteles személyek, akik vállalják és képesek is egy ilyen stratégiai munkában részt venni.

Az oktató és képző intézmények közül mindig a *munkaerő-piaci képzéseket* folytatókat kell felkérni, azaz szakképző intézményeket, főiskolákat és egyetemi részlegeket. Nyilván csak olyan intézményeket, amelyek a versenyszférának képeznek munkavállalókat, illetve folytatnak átképzéseket.

A kistérségek szintjén azért is fontos egy független fejlesztési ügynökség, mivel a kistérségen belül több helyi önkormányzat érintett a HGf kidolgozásában. Ha a kistérség városközpontjának valamelyik önkormányzati hivatalát jelölik ki a HGf koordinálására, akkor a többi önkormányzat ezt ellenérzéssel fogadja, félve háttérbe szorításuktól.

Ez a HGf-bizottság a helyi gazdaságfejlesztési hálózat belső magját alkotja, de a működése során *állandó partnerségben* kell működnie az 1. fejezetben említett külső körrel, akik a programok és projektek kidolgozásában is részt vehetnek. Szükséges, hogy a kistérségben konszenzus alakuljon ki a jövőképről, a főbb stratégiai irányokról. Ezt a jövőképet az egymással rivalizáló politikai erők ritkán tudják elfogadtatni, emiatt kell a gazdaságfejlesztésre és munkahelyteremtésre koncentrálni, politikamentes fórumot kialakítani. A partnerség jelentős kibővítése azért jó, mivel a programok kialakításában azok is részt vehetnek, akik majd azokat végrehajtják, így időben fel tudnak készülni és azonosulhatnak a projektekkel. Mivel a HGf az folyamatos, gördülékeny stratégiai tervezést igényel, ezért a helyiek motiváltsága döntő lehet a piaci és egyéb változásokra adandó gyors válaszok kidolgozásában.

Tehát a kistérségben célszerű létrehozni egy HGF-bizottságot, egy operatív bizottságot, amelyik feladattal és működési költségvetéssel rendelkezik. Ezt a HGF-bizottságot a kistérségi fejlesztési tanácsok felügyelik és finanszírozzák. A hatékony működés miatt fejlesztési ügynökséget célszerű megbízni a HGF-bizottság munkaszervezeteként. A HGF-bizottság lényegében döntés előkészítő szervezet, amelyik a kistérségi fejlesztési tanácsok részére felméri a gazdasági lehetőségeket, igényeket és kidolgozza a szerkezet-átalakító, munkahelyteremtő stratégiai programok tervezetét.

Nyilvánvaló, hogy mind a HGF-bizottság, mind a fejlesztési ügynökség működése nagyon személyfüggő, rátermett, felkészült, a csapatmunka koordinálására alkalmas és elfogadott vezetés képes azt hatékonyan megszervezni. A szubjektív tényezők, a helyi kulturális, együttműködési szokások miatt nincsenek mindenütt érvényes „receptek”, hanem mindegyik kistérségben meg kell találni a megfelelő szervezeti formát és alkalmas egyéneket.

#### 4.2.2 A helyi gazdaság áttekintése

Egy hatékony HGF-hez létszükséglet a helyi gazdaság jellemzőinek ismerete, mint kiinduló helyzetkép, illetve viszonyítási alap a megyei, regionális helyzet megítéléséhez. A helyi gazdaság felmérése több lépésben történik, fő cél olyan információk gyűjtése, amelyekre támaszkodva egy megfelelő rendszerezés után a jövőképhez vezető stratégiai fejlesztési irányok kidolgozhatók.

(a) Az első lépésben össze kell gyűjteni a *térségre vonatkozó tanulmányokat, területfejlesztési dokumentumokat* (konceptiók, stratégiai és operatív programok stb.). Ezek a dokumentumok nemcsak a központi (minisztériumok) és helyi kormányzatoknál, hanem hivatalokban, kamaráknál stb. lelhetők fel. Lényeg: a készen levő információforrások feltárása, összegyűjtése hiteles szervezetek által elfogadott dokumentumok alapján.

(b) Az összegyűjtött anyagok, dokumentumok értékelése két szempontból: egyrészt milyen adatokat tartalmaznak a térségre, ezek az információk honnan származnak és milyen időpontból. Másrészt milyen fejlesztési elképzeléseket, projekteket tartalmaznak.

(c) Át kell gondolni, hogy a HGF-hez *milyen információkra van szükség*, ezek közül melyek állnak rendelkezésünkre az összegyűjtött dokumentumokból, melyek érhetők el valamilyen információforrásból és melyek beszerzése bizonytalan. El kell dönteni, hogy a meglévő adatforrás elegendő-e, ha nem, akkor hogyan lehet a hiányzókat megszerezni (felmérések stb.) az információk rések betömésére.

(d) Az adatokat össze kell vetni és *ki kell értékelni*, a HGF szempontjából alapvetőek: a gazdasági teljesítmény, jövedelmi, munkaerő-piaci, foglalkoztatási, képzettségi, gazdasági szerkezet, export, vállalati szektorok (traded és nontraded), vállalati központok stb. adatok. Azaz a *térség versenyképességét* kell elemeznünk. A térséget nemcsak múltbeli önmagához, hanem a



szomszédos kistérségekhez, megyéhez, régióhoz is viszonyítani kell. Egy olyan munkaanyagot kell összeállítani, amely a helyzetértékelést közérthető módon, adatokkal alátámasztva, jól áttekinthető ábrákon és táblázatokban ismerteti. Egy széles körben elfogadott helyzetértékelés nagy segítséget jelenthet a reális jövőkép és célok kijelölésében.

(e) Fel kell tárnunk, hogy milyen az *üzleti környezet, az önkormányzat és a cégek kapcsolatrendszere*: cégbejegyzések és adózás, iparüzési előírások, a vállalatok és önkormányzati munkatársak együttműködése, helyi bizottságok összetétele stb. Ki kell térni a környezetvédelmi és településtervezési eljárásokra, hogyan vonják be a döntésekbe a vállalkozásokat. Át kell tekinteni, hogyan lehetne egyszerűbbé tenni a vállalkozások alapítását és helyi adminisztratív terheit, hogy inkább legálisan működjenek. Az informális gazdaságot, a „szürke” gazdaságot is meg kell becsülni, vajon „kifehérítésük” mennyit javítana a térség helyzetén. Egyúttal mindenképpen kommunikálni kell, hogy az önkormányzat vállalkozásbarát.

(f) Át kell tekintenünk, hogy milyen intézmények működnek a térségben, amelyek a HGF-re hatással lehetnek. A dekoncentrált intézmények mellett a regionális, megyei és helyi önkormányzati intézményeket is fel kell sorolnunk. Az állami és önkormányzati intézmények mellett mind a nonprofit, mind az érdekvédelmi és egyéb szövetségeket is össze kell gyűjteni. Ezt követően minősíteni kell az intézményeket: melyeket tartjuk *kulcsintézménynek* a HGF szempontjából. A kulcsintézmények kapacitását, teljesítményét és vezetési képességeit is minősíteni kell. Erre a feladatra sokszor külső szakértőt kell felkérni, aki objektívebben tudja felmérni a helyi kulcsintézmények minőségét és kompetenciáit.

(g) Az adatok alapján elkészített helyzetértékelés és az üzleti környezet, intézményi feltételek összevetésével az *információkat stratégia orientáltan rendszerezni kell*. Több módszer áll rendelkezésre, a legegyszerűbb a SWOT analízis, amelyik különösebb előképzettség nélkül is értelmezhető.

A helyzetelemzésnél kitüntetett szerepe van a *SWOT-analízisnek* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Az analízis a vállalati gyakorlatból adaptált módszer, az üzleti menedzsmentben leginkább a stratégiai tervezésben használják. A módszer segítségével részletes képet lehet készíteni a szervezet/projekt külső és belső tényezőiről. Az analízis során a projekt tekintetében *releváns(!)* külső és belső tényezőket négy egymástól elkülönülő csoportra osztjuk:

- *Erősségek (Strengths)*: mindazok a pozitív belső tényezők, amelyek jól működnek, és általunk befolyásolhatók (szemléletesen: amiben jobbak vagyunk másoknál).
- *Gyengeségek (Weaknesses)*: mindazok a negatív belső tényezők, amelyek nem jól működnek, de befolyásolhatók (lennének) a helyzet javítása érdekében (szemléletesen: amiben rosszabbak vagyunk másoknál).

- *Lehetőségek (Opportunities)*: mindazok a pozitív külső, kedvező adottságok, amelyek ugyan nem befolyásolhatók, de például rájuk építve kihasználhatóak az erősségek.
- *Veszélyek (Threats)*: - mindazok a negatív külső adottságok, korlátok, amelyek nem befolyásolhatók és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot jelenthetnek.

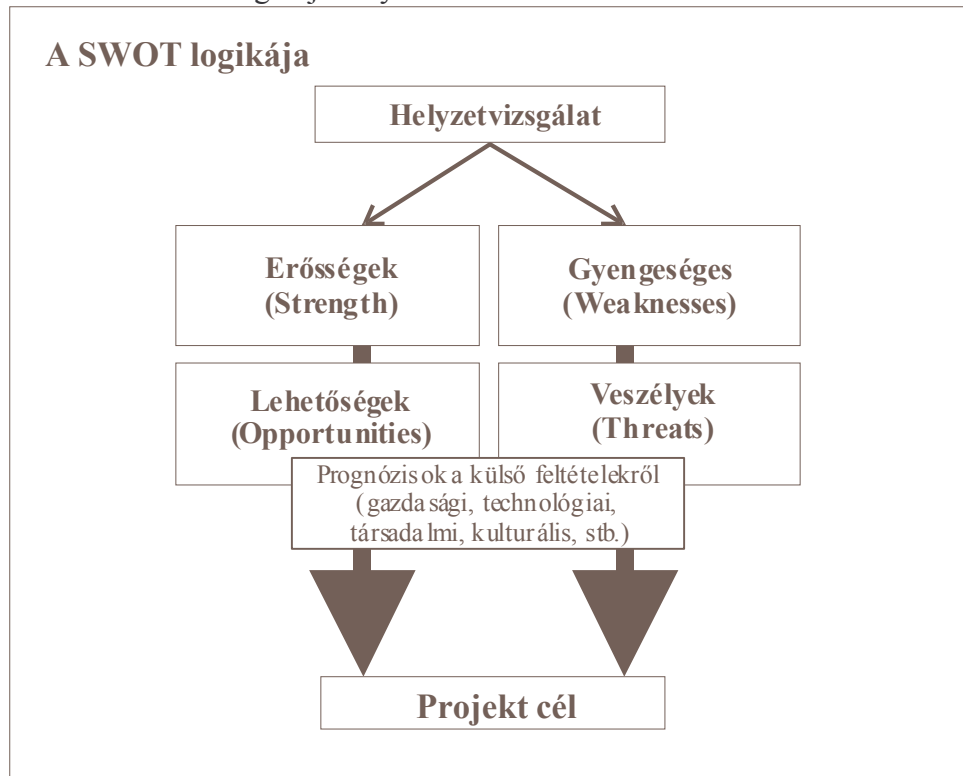
Annak ellenére, hogy a SWOT-analízis közismert a gyakorlatban, az esetek nagy többségében az alkalmazók nem használják ki a benne rejlő lehetőségeket. Általában az analízis befejeződik a tényezők négy csoportban történő összegzésével. A helyzetet tovább rontja, hogy mind a négy kategóriában számos tényező szerepel, nem ritka a napi gyakorlatban az 50-100 elemet tartalmazó listák használata. Az ilyen analíziseknek gyakorlatilag semmi érdemi információ-tartalma nincs, nem könnyítik meg, hanem inkább megnehezítik a felelős döntéshozatalt. Ennek elkerülésére az első (bő) lista elkészítése után az alábbiakat javasoljuk:

- Mindenekelőtt mind a négy csoportból *válasszuk ki azt a néhány tényezőt*, melynek valóban komoly jelentőséget tulajdonítunk.
- Ezt követően rendre *állítsuk párba a tényezőket*, különös tekintettel a lehetőségekhez rendelhető erősségekre és a veszélyekhez rendelhető gyengeségekre.
- A fentiek ismeretében *jelöljük ki az ún. kitörési pontokat*.

Az elemzésben különösen felértékelődnek azok a párok, ahol találunk olyan erősségeket, amelyek elősegíthetik a lehetőségek minél jobb kihasználását. Ezeket szoktuk „*kulcs sikertényezőknak*” nevezni. Ugyanekkor fokozott figyelmet kell fordítani az olyan veszélyekre is, melyek különösen felerősíthetik a gyengeségeinket. Ezeket szemléletesen gyakran „*gyilkos faktorként*” is emlegetik a napi gyakorlatban. Összegzésként kijelenthetjük, hogy a SWOT-analízis nagymértékben megkönnyítheti a tervezési munkát, azonban csak akkor, ha szakszerű használatára felkészültünk.

A környezet vizsgálatának másik gyakran alkalmazott eszköze az ún. *STEER-analízis* (Social, Technological, Ecological, Economic, Political), amely szintén a vállalati gyakorlatból adaptált módszer. Míg a SWOT a konkrét külső és belső tényezőket tekinti át rendezett formában, azaz a szűkebb környezetet vizsgálja, addig a STEER tágabb környezetbe helyezi a projektet. Ennél a módszernél az általánosabb összefüggések kerülnek megvilágításra, jobbra rajtunk teljes mértékben kívül álló folyamatoknak a térséget is valószínűsíthetően érintő részeit veszünk számba.

## 8. ábra A SWOT-analízis logikája helyzetértékelés esetén



Forrás: Puskás (2004)

Öt vizsgálendő területet érdemes részleteiben megvizsgálni:

- Társadalmi (Social),
- Technológiai (Technological),
- Ökológiai (Ecological),
- Gazdasági (Economic),
- Politikai (Political).

A SWOT-analízis alapvető logikája kiegészítve a STEEP-analízisben rejlő lehetőségekkel „hatásos” fegyver lehet a pályázatkészítő kezében (8. ábra). Az ábrából leolvasható, hogy a módszer úgy segít kijelölni a fejlesztési célban rejlő lehetőségeket, hogy közben a szűkebb és tágabb környezethez egyaránt szervesen illeszkedik. Ez egy komoly sikertényező is lehet, mert egyrészt rávilágít a lehetőségekre és a korlátokra, másrészt – a környezethez történő illeszkedésen keresztül – segít a célok társadalmi elfogadottságának megteremtésében is.

A fenti lépések elvégzése után célszerű egy *rövid összegző értékelést* készíteni, a helyzetértékelésről és a SWOT-ban leírtakról, ami széles körben megismerteti a helyben élőkkel a térség valós problémáit, és elősegíti később a reális stratégiai fejlesztési irányok elfogadását.

#### 4.2.3 A fejlesztési irányok kijelölése

A HGf stratégiai irányai nem tetszőlegesen, a HGf-bizottság nem azokat adja meg, amit szeretne, hanem nagyon függenek a meglévő tényezőktől, munkaerőtől, gazdasági szerkezettől, illetve a térség fejlettségétől. A nemzetközi tapasztalatok alapján elég jól megadhatók, hogy mire lehet alapozni egy-egy térségben a stratégiai irányokat.

Az USA államaiban 1960 után megfigyelhető HGf stratégiák az 1. fejezetben ismertetett három hullámot (*1. táblázat*) már programozási szempontokkal és a szereplők feladataival egészítették ki (Waits 1998). Ez a négy fázis csak jelzi, hogy milyen lépésekkel tehető versenyképessé egy helyi gazdaság, nyilván a fejlettségtől függően a térségek eltérő fázisokban találhatók (*5. táblázat*). Az egész folyamatnak az a lényege, hogy fokozatosan, főleg a helyi KKV-k-ra alapozva meg kell erősíteni az olyan helyi húzóágazatokat, amelyek a piaci versenyben sikeresek lesznek, ezáltal új munkahelyek tudnak létrejönni.

Az egyes fázisokban látható, kiknek és mit célszerű tenniük az adott fejlettségi szinten. Egy leszakadó térségben, ahol nincs traded iparág, ott az 1. fázist kell végrehajtani. Ha egy térségben a traded iparágak erősek, akkor nyilván a 2., a 3., esetleg a 4. fázisra kell koncentrálni. Mindegyik fázisban megadható a fő ügyfélkör, aki a HGf kulcsszereplője. Szintén definiálható, hogy az adott fázisban mit tehetnek a helyi kormányzatok, milyen stratégiát folytathatnak. Egyúttal a traded szektor versenyelőnyeinek jellemzői, azaz a gazdasági alapok, a HGf programjainak kiinduló feltételei is megadhatók.

5. táblázat A helyi gazdaságfejlesztési stratégia fázisai

	<i>Iparági „verbuválás” (1. fázis)</i>	<i>Szerkezet-átalakítás (2. fázis)</i>	<i>Újraszerveződés (3. fázis)</i>	<i>Klaszter-alapú gazdaságfejlesztés (4. fázis)</i>
<i>Kulcs-kihívás (cél)</i>	Telephelyek odavonzása Vállalkozókészség javítása	Munkahelyteremtés	Javítani a programozás/politika hatékonyságát	Globális versenyképesség
<i>Fókusz</i>	Vállalatokon kívüli tényezők	Vállalatokon belüli tényezők	Az 1. és 2. fázis kombinációja	Vállalatok kölcsönhatásai
<i>Ügyfél</i>	Nagyvállalatok Potenciális vállalkozók	Helyi KKV-k	Helyi KKV-k és megerősödő helyi bázisú nagyvállalatok	Vállalatok együttműködő csoportjai, hálózatai és klaszterei
<i>Kormányzati szerep</i>	„Csábító” partner Egyedi támogatások egyedi vállalatoknak	„Aktív” partner Általános szolgáltatások többféle cégeknek	„Reform” partner A nyújtott szolgáltatások javítása és hatásait kiterjesztése	„Intelligens” partner Speciális szolgáltatások a kulcságazatoknak, klasztereknek
<i>Gazdasági alapok</i>	Alacsony költségek Olcsó munkaerő Alacsony adók Pénzügyi támogatás Természeti erőforrások Minimális szabályozás	Tehetség/munkaerő Technológia Műszaki infrastruktúra Tőke Életminőség Adó/szabályozás politika	A 2. fázis javítása.	Speciális klaszter erőforrások: fejlesztő intézetek, egyetemek, kockázati tőketársaságok, tanácsadó ügynökségek
<i>Stratégia</i>	Cégek odacsábítása Új helyi vállalkozások létrejötte	Létező cégek megtartása/ fejlesztése	Az 1. és 2. fázis stratégiáinak javítása	Klaszterek kiépüléséhez cégek odavonzása, megtartása, fejlesztése
<i>Stratégia koordinálói</i>	Központi és helyi kormányzat	Helyi kormányzat	Helyi kormányzat és magánszektor	Magánszektor
<i>Teljesítmény értékelése</i>	Letelepedett cégek száma Megalakult új helyi cégek száma Létrehozott munkahelyek száma	Létrehozott/ megtartott munkahelyek száma	Létrehozott minőségi munkahelyek száma	Magas életszínvonal Magas jövedelmek Minőségi munkahelyek Export növekedési üteme
<i>Kompetitív fejlődés szakasza</i>	Tényező-vezérelt	Tényező-vezéreltből beruházás-vezéreltbe	Beruházás-vezéreltből innováció-vezéreltbe	Innováció-vezérelt
<i>Kistérség típusa</i>	Vidékfejlesztési	Vidékfejlesztési / szerkezetátalakítási	Szerkezetátalakítási / innovációs centrum	Innovációs centrum

Forrás: Waits (1998) és Lengyel (2003) alapján.

Ez a stratégia nemcsak a kompetitív regionális fejlődési szakaszokhoz, hanem az alulról-szerveződő gazdaságfejlesztési logikához is illeszkedik. Lényegében szerkezetátalakítás-orientált regionális stratégiáról van szó, a különböző fázisokban előbb kínálat-, majd kereslet-orientált lépéseket előtérbe helyezve (Lengyel 2003, Waits 1998):

1. *Iparági „verbuválás”*: a régió azért elmaradott, mert nincs elég nemzetközileg versenyképes vállalata, nincsenek nemzetközileg versenyképes tevékenységei. Ezért első lépésben olyan régió kívüli (sokszor külföldi) cégek letelepedését kell ösztönözni, amelyek megfelelő tudással, technológiával, piaci kapcsolatokkal és tapasztalatokkal rendelkeznek. Globális nagyvállalatokról lehet csak szó, a központi és regionális/helyi kormányzatnak mindent

meg kell tennie odacsábításukra (erőteljes lobbyzást kell folytatni). A viszonylag kevés szóba jöhető partnernek „személyre szabott”, egyedi támogatásokat kell nyújtani, illetve a vállalaton kívüli üzleti környezetet (közlekedés, energetika, szakképzés stb.) ezen betelepülő cégek elvárásai szerint kell fejleszteni (lényegében kínálat-orientált területfejlesztési stratégiát kell folytatni). E betelepülő cégek elsősorban költségelonyók miatt jönnek.

A külső bázisú cégek odacsábítása *csak eszköz, és nem cél*: a külföldi cégek telephelyeinek segítségével elindulhat a régióban egy olyan gazdasági fejlődés, amelyet a helyi cégek, döntően újonnan alakuló KKV-k „öngerjesztő módon” ki tudnak használni a későbbiekben, és pár év múlva néhány helyi iparág, klaszter globálissá tud válni. Természetesen csak olyan külső bázisú céget érdemes támogatni, amelyik egyrészt versenyképes tevékenységet honosít meg, másrészt „túlcorduló hatásokat” hoz létre, harmadrészt regionális multiplikátor hatásokat képes generálni, azaz a helyi cégek kapcsolódni tudnak hozzá (mint beszállítók, avagy szolgáltatók). A régiók típusait tekintve ezek a régiók a vidékfejlesztési típusba tartoznak.

2. *Szerkezet-átalakítás*: ha létrejönnek új, nemzetközileg versenyképes tevékenységet folytató telephelyek, ezt követően egyrészt ehhez az új tevékenységi körhöz kötődő helyi KKV-k támogatása kerül előtérbe (reindusztrializáció – újraiparosítás), másrészt a meglévő, versenyképes, érett iparágak újjáélesztésére kell törekedni. A fő cél ugyanis a helyi bázisú (helyi székhelyű) cégek megerősítése, versenyképessé tétele (a versenyképességhez szükséges üzleti tudás elsajátítása és üzleti kapcsolatok kiépítése), mivel csak ők képesek a helyi foglalkoztatottság tartósan magas szintjének elérésére (a külföldi cégek telephelyei kevésbé stabil munkahelyek, bármikor felszámolhatják őket).

A helyi KKV-k ezreit kell segíteni, hogy beszállítók lehessenek (vertikális hálózatok ösztönzése), vagy más módon együttműködhessenek a globális vállalatok itteni telephelyeivel, amihez „aktív” kormányzati vállalkozásfejlesztési politikát kell folytatni. Már nem néhány cégnek szóló egyedi támogatások nyújtása a cél, hanem különböző helyi vállalkozásfejlesztési ügynökségeken keresztül az általános üzleti szolgáltatások kiépülésének ösztönzése: technológia transzfer, tanácsadás, finanszírozás, képzési programok stb. (átkerül a hangsúly a kereslet-orientált fejlesztésekre). A helyi KKV-k már nemcsak költségelonyoik, hanem a felkészült munkaerő, az alkalmazott technológia, a kialakult üzleti kapcsolatok stb. miatt is versenyképesek, így ez a fázis már a beruházás-vezérelt szakaszba történő átmenetet jelenti. A régiók típusait tekintve a vidékfejlesztési típusból a szerkezetátalakításiba történő átlépésnek feleltethető meg ez a fázis.

3. *Újraszerveződés (reorganizáció)*: cél a helyi KKV-k egy részének versenyképessé válásával együtt formálódó új gazdasági szerkezet megerősítése. A globális vállalatokkal való együttműködés során a helyi KKV-k tapasztalatokat szereztek, kapcsolati tőkét hoztak létre, kialakul az a vállalkozói kör, amelyik már versenyképes. Egy-egy régióban viszont csupán néhány iparág képes nemzetközileg versenyképessé válni (szűkösek az erőforrások: tudás,



tehetséges menedzsment, intézmények stb.), csak néhány (négy-öt) lokális húzóágazat tud megerősödni, ezért a fejlesztési támogatásokat koncentrálni kell a legkedvezőbb iparágakra/üzletágakra. Ezen lokális húzóágazatokban megerősödik néhány helyi bázisú cég, amelyek gyors növekedést produkálva képesek kilépni a globális piacra, azaz traded jellegű tevékenységet folytató helyi nagyvállalatok jönnek létre.

A regionális/helyi kormányzat részben háttérbe vonul (elkezdődik az alulról-szerveződő stratégiák kidolgozása), főleg a helyi vállalatok közti együttműködések ösztönzi és fokozatosan átadja a kezdeményezést a magánszektornak, ugyanis csak a helyi kulcsiparágak képviselői tudnak hatékony javaslatokat kidolgozni a vállalkozás-fejlesztési politika „reformjára” (jellemző a horizontális üzleti hálózatok megerősítése és a munkaerő képző intézmények támogatása). Fontos, hogy nem a kormányzatok jelölik ki a kulcságazatokat, hanem a spontán piaci versenyből „győztesen” kikerülőket támogatják. Viszont ezekbe a kulcságazatokba a kormányzat célirányosan próbálja behívni az élenjáró külföldi cégek részlegeit, részben a helyi „eltunyulás” megakadályozására, a versengés élénkítésére, részben a hatékony helyi „benchmarking” lehetősége miatt. Ez a fázis a szerkezetátalakítási típusból az innovációs centrumba történő átmenetet írja le, a kormányzat az innovációs háttérintézményeket is elkezdheti tudatosan fejleszteni (kutató-fejlesztő intézmények, egyetemek stb.).

4. *Klaszter-alapú gazdaságfejlesztés*: a legfontosabb feladat a kialakult helyi bázisú kulcságazatok, klaszterek pozícióinak megerősítése. A kormányzat a stratégiai tevékenységet folytató cégek csoportjait (illetve a kulcságazatok „start-up” cégeit), klasztereit, nem pedig az egyedi cégeket támogatja, főleg a helyi verseny korlátainak megszüntetésére törekszik, előtérben áll az innovációs intézményrendszer megszilárdítása. A regionális/helyi kormányzat „kiszolgálóvá” válik: a kulcságazatok, klaszterek vállalkozásai és szervezetei, azaz a magánszektor által kidolgozott javaslatok alapján készül a régió gazdaságfejlesztési stratégiája. Ez lényegében már innováció-vezérelt szakasz, tükrözi azt a gyakorlati megfigyelést, hogy a klaszterek globális versenyképességét csak alulról-szerveződő regionális stratégiával lehet fenntartani.

Az ismertetett regionális gazdaságfejlesztési stratégiánál jól definiált, hogy a fejlesztési koncepcióban és stratégiai irányok kidolgozásánál mire kell koncentrálni: mi a cél (kulcskihívás), ki az „ügyfél”, mi a központi és helyi kormányzat szerepe, miből erednek a vállalatok versenyelőnyei, hogyan mérhető a végrehajtás sikeressége stb. Globális versenyképességről a 4. fázisban beszélhetünk, a megelőző fázisokban csak szerkezet-átalakításról, egy *új gazdasági bázis* kialakításának folyamatáról van szó. A gazdasági bázis itt azt jelenti, hogy létrejön azon traded jellegű cégek köre, amelyek térségi bázisa, székhelye ebben a régióban van.

A fenti egymást követő fázisok egyszerű logikát követnek: először versenyképes tevékenységeket kell meghonosítani, ami gyorsan és hatékonyan a globális cégek telephelyeinek létrehozásával lehetséges (akik tőkét, technológiát, szaktudást, kapcsolatokat, üzleti „mintát” stb. hoznak). Csak olyan tevékenység letelepedését célszerű támogatni, amelyekhez a helyi meg-

levő vagy újonnan alakuló cégek kapcsolódni tudnak üzleti partnerként, ezáltal kaphatnak erőre az elsődleges regionális multiplikátor-hatások. Miután a helyi cégek bizonyos köre egyre versenyképesebb lesz, azután következik az egész stratégia kulcskérdése: hogyan tud a helyi cégekből formálódó iparág/üzletág megerősödni és globálissá válni?

Elmaradott térségekben csak azok a helyi üzleti hálózatok, klaszterek képesek ezt a váltást sikeresen végrehajtani, amelyek élvezik az egész helyi közösség támogatását (önkormányzatok, szakképző intézmények, helyi egyetemek és főiskolák stb.). Azt nem lehet előre tudni, hogy milyen profilú, milyen tevékenységi körű klaszterek, húzóágazatok jönnek létre, de a nemzetközi tapasztalatok szerint a „verbuválás” során odakerült globális vállalatok tevékenységéhez valamilyen módon kötődnek. Ez a kötődés lehet direkt, amikor a beszállítókból jön létre klaszter (azaz továbbra is üzleti kapcsolatban maradnak a globális céggel), de lehet indirekt is, amikor a regionális innovációs intézmények megerősödését követően körjük egészen új tevékenységi körben működő cégek alakulnak ki és klaszteresednek (tudományos parkokban, inkubációs létesítményekben stb.). Utóbbi esetben a felhalmozódott üzleti és szervezeti ismereteket, kapcsolatokat tudják egy újabb üzletágban kamatoztatni, együttműködve az innovációs háttérintézményekkel.

Természetesen nem mindegyik régióban tudják sikeresen végrehajtani ezt a stratégiát, a kudarc oka általában összetett: részben a helyi összefogás hiányára, részben a vezető helyi politikusok és vállalkozások felkészületlenségére és rossz döntéseire, részben a helyi üzleti környezet elégtelenségére vezethető vissza. A sikerességhez általában a munkaképes korú népesség és vállalkozások, intézmények bizonyos „kritikus tömege” is kell, amit egy olyan csomóponti régió tud felmutatni, ahol nemcsak kiépült műszaki infrastruktúra van, hanem mindazon felsőfokú képzés folyik, amelyikre a vállalatoknak tömegesen igényük van (üzleti, informatikai, műszaki stb.).

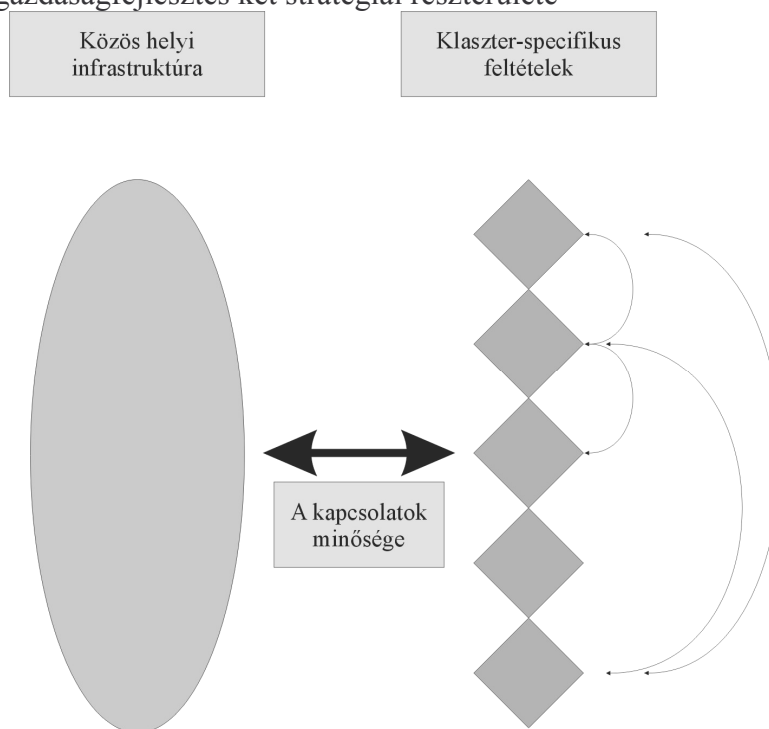
A fentiekben áttekintettük a kompetitív regionális fejlődés gondolataira támaszkodó *gazdaságfejlesztési stratégia* egymást követő fázisait, amelyek a stratégiai irányok kidolgozásánál kiindulópontnak tekinthetők. Ezen szakaszok, illetve stratégiai fázisok szerint a gazdasági fejlettségtől függően eltérő jellegű kistérségi programokat célszerű kidolgozni, mivel egészen mások a helyi vállalatok versenyelőnyeinek forrásai.

#### 4.2.4 *A stratégiai irányok kidolgozása*

A stratégiai irányoknál el kell különítenünk a mindegyik helyi vállalat számára fontos gazdaságfejlesztési programokat a traded jellegű helyi húzóágazatok (klaszterek) speciális fejlesztésétől. Mindkét stratégiai részterület fejlesztésének menedzselését más módon kell elvégezni (9. ábra).

A közös, szinte mindegyik iparág fejlődéséhez szükséges infrastruktúra: közép- és felsőfokú oktatás, közlekedési hálózat, környezetvédelem, informatika fejlesztése stb. A *közös helyi infrastruktúra* fejlesztése felülről-lefelé történő tervezéssel történik, főleg központi források felhasználását és a központi kormányzat, az ágazati (minisztériumi) hatóságok szerepvállalását igényli, a területi kiegyenlítődés irányába mutat. Ezeket a fejlesztéseket a központi kormányzatok a helyi kormányzatokkal együtt hajtják végre, miközben a magánszektor beleszólása ezen programok kidolgozásába és megvalósításába elenyésző. Azaz itt az önkormányzati hivatalok által kidolgozott programokról van szó. De ezek a közös helyi infrastruktúra fejlesztések ritkán hoznak létre valódi vállalati versenyelőnyöket, hanem csak csökkentik a cégek esetleges versenyhátrányait.

9. ábra A helyi gazdaságfejlesztés két stratégiai részterülete



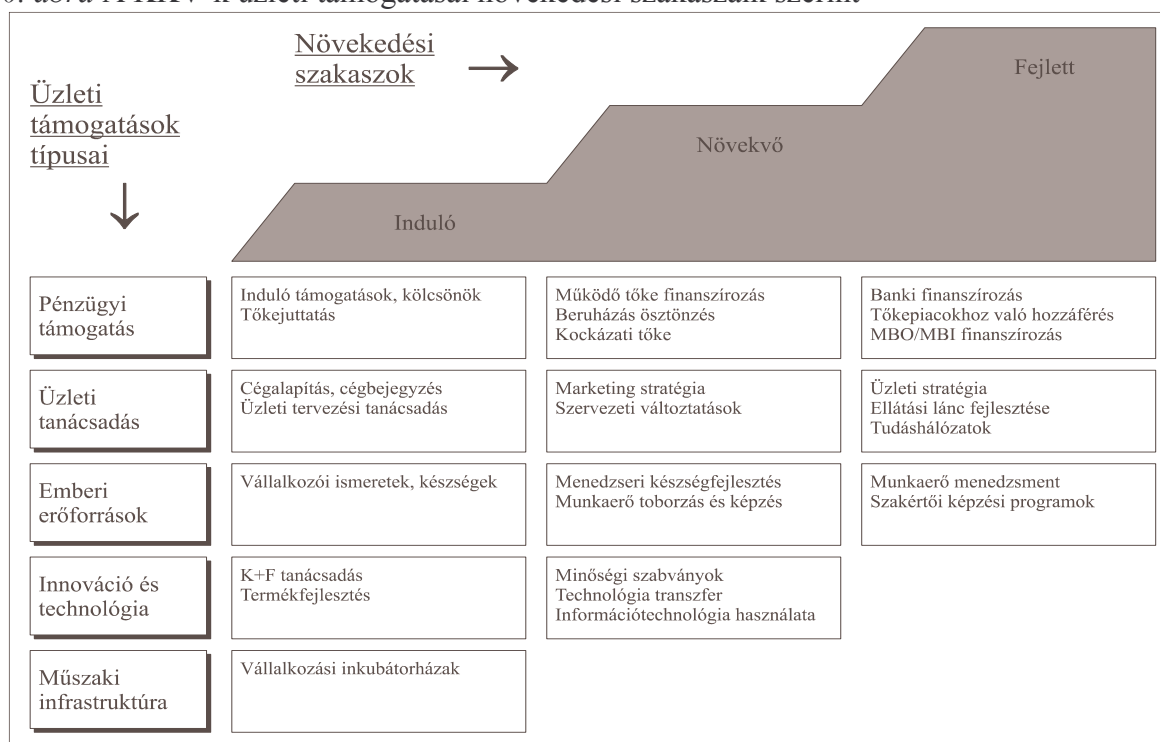
Forrás: Lengyel-Rechnitzer (2002).

A közös gazdaság- és vállalkozásfejlesztési akciókat, az üzleti támogatások típusait a KKV-k növekedési szakaszai szerint is meg lehet határozni (11. ábra). Ezek a támogatások nemcsak a traded, hanem mindegyik helyi vállalat versenyképességét javíthatják, mivel a KKV-k a HGF kiemelt célszereplői.

A speciális fejlesztések már a klaszterek egyedi igényeinek felelnek meg: speciális kutatóintézetek, speciális egyetemi szakok, egyedi műszerezettségű laboratóriumok stb. A *klaszter-specifikus* fejlesztések alulról-felfelé szerveződnek, mivel csak helyi szinten mérhetők fel a vállalati versenyelőnyökhöz szükséges feltételek. Főleg decentralizált és helyi (önkormányzati, vállalati) forrásokat igényelnek és térségenként, városenként eltérő módon megvalósuló befektetéseket, amelyek ezáltal a *területi verseny kiéleződése* irányába hatnak. Minden egyes

klaszter esetében a rombusz négy determinánsa (ezért van az ábrán öt darab, a csúcsára állított rombusz, lásd erről a 3. fejezetet) szerint kell elemzéseket (pl. SWOT-analízist) elkészíteni és a fejlesztési javaslatokat kidolgozni. Nyilván a különböző klaszterek egymásra hatását is értékelni kell. A közös és a klaszter-specifikus fejlesztésekre eltérő módon megfogalmazott és végrehajtott programok akkor hatékonyak, ha a közöttük levő kapcsolatok erősek, a szinergikus egymásra hatások minőségi javulást idéznek elő. A szerkezetátalakítás és munkahelyteremtés ezektől a speciális fejlesztésektől várható el, amelyek a traded vállalati szféra versenyelőnyeit megerősítik.

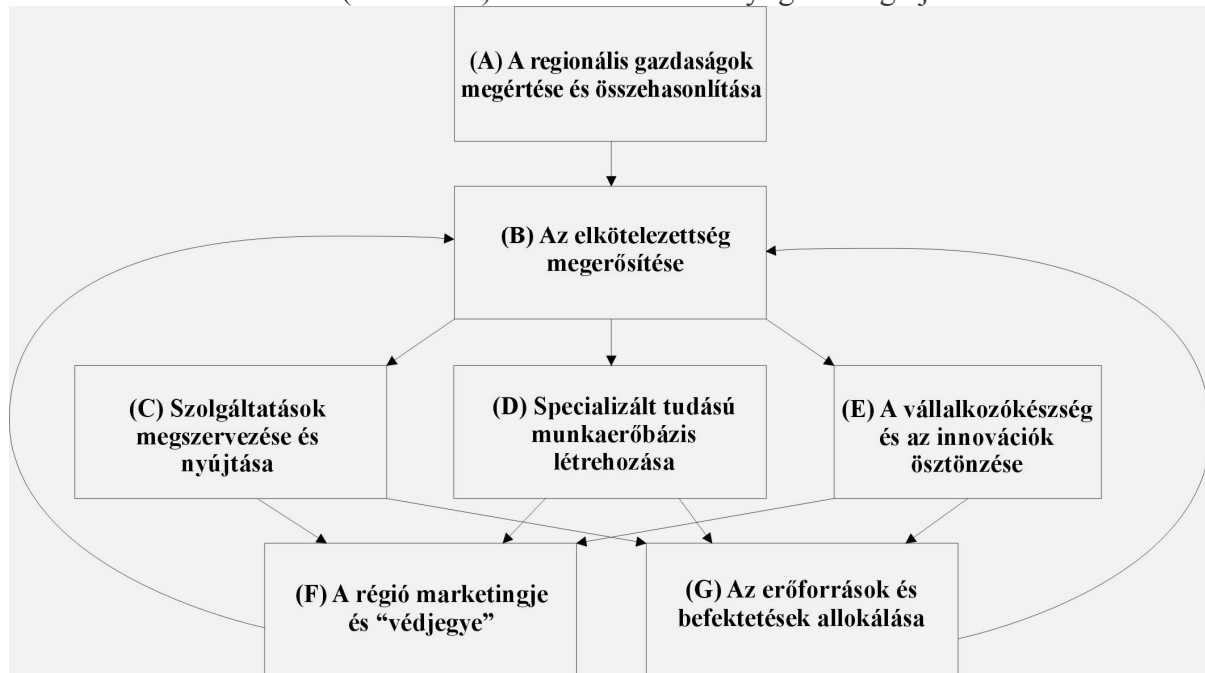
10. ábra A KKV-k üzleti támogatásai növekedési szakaszaik szerint



Forrás: Ernst and Young (1999) és Lengyel (2002).

Az EU elmaradott régióiban kialakítandó klaszterekre és az ottani klaszter-fejlesztési politikákra kidolgozott „kézikönyv” a fejlesztési kezdeményezéseket hét lépésre bontotta (Rosenfeld 2002). Ez a *hét programcsomag* mint egy „menü” funkcionál, az egyes programcsomagon belül a klaszterek fejlettségétől, tevékenységének jellegétől stb. függően más-más programok válhatnak fontossá. Viszont megadja a klaszter-fejlesztési stratégia „ideáltípusát”, amit itthon is érdemes a neofordista régiók alulról-szerveződő gazdaságfejlesztésénél mérlegelni. Minden egyes programcsomag alprogramokból áll.

11. ábra A traded szektor (klaszterek) menedzselése a helyi gazdaságfejlesztésben



Forrás: saját szerkesztés Rosenfeld (2002) és Lengyel-Rechnitzer (2002) alapján.

A klaszter-alapú HGF stratégiájának kialakítása és végrehajtása egy folyamat, amiben a közismert teendők és kezdeményezések az alábbiak (11.ábra):

### **(A) A regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása**

Akkor hatékonyak a fejlesztési elképzelések, ha a szereplők tisztában vannak azzal, hogyan működik egy régió gazdasága, milyen korlátai vannak és lehetőségei adódhatnak egy térségi/helyi kormányzatnak. Célszerű megismerni a fejlettebb régiókban a helyi lobby hogyan működik, mit és hogyan sikerül elintéznie.

*(A1) A klaszterek azonosítása és bevitele a köztudatba*

*(A2) A tartós kapcsolatok feltérképezése és modellezése*

*(A3) A klaszter analízise*

Összevetése más régiók hasonló klasztereivel, SWOT-analízis elvégzése.

### **(B) Az elkötelezettség megerősítése**

Hiába van több traded cég egy régióban, ha gyenge a kollektív hangjuk, akkor nem tudnak egységesen fellépni érdekeik védelmében. Szükség van a hatékony fellépéshez a kollektív

identitásra, a közös képviselőre, amit a térség *klaszter tanácsa* tud „felépíteni” (amit iparáganként kell létrehozni). Fontos, hogy a klaszter tanács el tudja magát fogadtatni (kormányzattal, többi vállalkozóval, közvéleménnyel), mint a klaszter fejlesztési programoknak a központi szereplője. Időnként a klaszter tanács öncélúvá válik, néhányan visszaélnek a kapcsolataikkal, megpróbálják korlátozni, hogy mindegyik vállalkozó hozzáférjen az információkhoz, erőforrásokhoz.

*(B1) A klaszter tanács elismertetése, ahol nincs, ott létrehozása*

*(B2) A kommunikációs csatornák kialakítása és formalizálása*

*(B3) A cégek közötti együttműködés (hálózatosodás) elősegítése*

A hálózatosodás jóval több, mint egy üzleti hálózat működése, mivel ez egy társadalmi jelenség, amely lehetővé teszi a személyes kapcsolatok kialakításával az új elképzelések, kezdeményezések, információk, a legjobb gyakorlat stb. elterjedését, sok esetben importját.

### **(C) Szolgáltatások megszervezése és nyújtása**

Olyan közös szolgáltatások megszervezése, amelyek méretgazdaságosságuk folytán közösen jóval olcsóbbak, mintha külön-külön szerveznék meg a vállalkozók. Ilyenek: képzés, oktatás, pénzügyi tanácsadás, területi marketing stb. Lényeges annak felismerése, hogy a megoldás-orientáltságról át kell térni a probléma-orientáltságra, az elkülönülő (független) érdekekről az egymásra utalt (egymástól függő) érdekekre.

*(C1) A klaszter tagjai által igényelt szolgáltatásokról információk gyűjtése és rendszerezése*

*(C2) Egy-lépéses (egy-ablakos) információs és szakértői központ kialakítása*

Lényeges, hogy olyan szakértők legyenek, akik értik a klaszterek problémáit és szót tudnak érteni a vállalkozókkal, azaz várhatóan idősebb, esetleg nyugdíjas, nagy gyakorlattal rendelkező ügyintézők kellenek és nem az egyetemről kikerülő fiatalok.

*(C3) A különböző fejlesztési ügynökségek közötti team létrehozása*

Általában többféle szervezet működik a régióban (MVA, ITDH, kamarák stb.), célszerű ezt a meglévő intézményrendszert is bevonni a klaszterek olyan ügyeibe, amiben ők is partnerek lehetnek.

*(C4) A kistérségi (esetleg városi) kormányzat klaszter részlegének létrehozása*

A központi és helyi kormányzatok általában akkor „megértők”, ha vannak szakértő részlegeik, egyébként nem tudják értékelni és nyomon követni az eseményeket, azaz nem fogadókészek a lobbyra. Ezért mind központi, mind helyi kormányzati szinten



kellenek olyan részlegek és ügyintézők, akik felelősek a klaszterért (és ők képviselik a kormányzat vezetőjét a klaszter tanácsban).

*(C5) Külső kapcsolatok kiépítése*

Amelyik klaszter csak a belső kapcsolatokra koncentrál, az elvágja magát az új tudás, új technológia, új anyagok, új versenytársak stb. megismerésétől, azaz szükséges a személyes kapcsolattartás országosan és külföldön (az Internet ezt nem tudja kiváltani). A külső kapcsolatok kiépítése tanulmányutakkal, vásárokkal, konferenciákkal stb., illetve más módokon is megoldható.

**(D) Specializált tudású munkaerőbázis létrehozása**

A munkaerőképző intézmények (pl. regionális intézmények) olcsóbbak, a munkaerőpiacról jobban informáltak, pedagógiaileg jobban felkészültek, ezért a klaszternek velük kell együttműködni, mert előnyösebb mintha a vállalatok önállóan szerveznének tanfolyamokat. A klaszterhez tartozó vállalatok együttesen már be tudják iskolázni a kritikus tömegű munkavállalót. Az is előnyös, hogy a kormányzatok általában különböző csatornákon keresztül támogatják a tanfolyamokat, képzéseket.

*(D1) Szakképesítés nyújtása a foglalkoztatottaknak*

*(D2) A klaszter, mint kollektív tanulás (tapasztalatcsere)*

*(D3) Klaszter által létrehozott szakképző központ*

*(D4) Együttműködés a szakképző intézmények és a klaszter között*

*(D5) Regionális szakképző társulások létrehozása, a különböző szintek egymásra épülése*

*(D6) Kistérségek közötti oktatási szövetségek kialakítása*

**(E) A vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése**

Mindegyik klaszter fejlődésének motorja a vállalkozókészség és az új, a termelékenységet javító kezdeményezések átvétele, bevezetése. A vállalkozókészség lassan változik, mivel függ az oktatási rendszertől, a kulturális normáktól, valamint a támogatási politikától.

*(E1) Befektetés az innovációkba és a start-up cégekbe*

Az országos K+F politikában meg kell jelentetni a klaszter igényeit, azaz a költségvetés, ne pedig a vállalatok finanszírozzák meg a szükséges fejlesztéseket, teszteléseket, új műszerek kipróbálását stb. Hasonlóan célszerű igénybe venni az EU K+F

keretprogramját, együttműködve elismert hazai egyetemi tudományos műhelyekkel, tanszékekkel.

*(E2) Inkubátorok létrehozása a klaszter által*

*(E3) Vállalkozói hálózatok létrehozása*

Főleg a kezdő, fiatal vállalkozóknak hasznos, ha a klaszter elősegíti belépésüket egy jól működő hálózatba, mivel tapasztalatokat, kapcsolatokat szerezhetnek.

*(E4) Innovációs hálózatok létrehozása*

*(E5) Klaszter-alapú technológiai központ létrehozása*

Országos szinten kellene megszervezni a klaszter vezető vállalatainak közösen (a szakirányú egyetemi tanszékekkel együtt): tesztelések, minőségi szabványok kidolgozása, műszaki tanácsadás, műszaki tréningek és tanfolyamok stb. Az országos lobby nem elhanyagolható részét alkotja a közvélemény, a politikusok és a „háttérszakértők” informálása, meggyőzése.

## **(F) A kistérség marketingje és “védjegye”**

Ha a kistérség marketingjében, imidzsében benne foglaltatik a helyi klaszter, akkor a helyi politika elköteleződik, lojálisabbá válik, a kapcsolatok könnyebben ápolhatók és talán a munkaerő pótlása is egyszerűbb (mivel a szakma biztos megélhetés reményét nyújtja).

*(F1) Külső befektetők odavonzása*

Nem a klaszter tevékenységi területére, hanem a kapcsolódó és támogató iparágakba kell befektetőket vonzani, ami javíthatja a klaszter versenyképességét.

*(F2) A térségbeli klaszterek PR-jának támogatása*

*(F3) Klaszter-alapú exporthálózatok támogatása*

*(F4) Regionális/térségi embléma (védjegy) elfogadtatása*

## **(G) Az erőforrások és befektetések allokálása**

*(G1) Többszereplős projektek (konzorciumok) ösztönzése*

*(G2) Több cég együttes befektetése adott K+F programba*

*(G3) A kritikus inputok, szűk keresztmetszetek feloldása*

A klaszter-alapú helyi gazdaságfejlesztési stratégia lényege, hogy klaszter-specifikus fejlesztéseket kell támogatni, amelyek a régió klasztereinek versenyelőnyeit megerősítik. Mivel a régiók között verseny van, az üzleti előnyöket könnyű lemásolni, ezért csak a helyben élők között jöhet létre az a „bizalmi küszöb”, amely szükséges a vállalati versenyelőnyöket nyújtó specifikus egyedi fejlesztések kidolgozására. Az a felismerés is erősödik, hogy a klaszter lényege egy „helyi társadalmi hálózat” (local social network), azaz egyének és csoportjaik közötti együttműködés, ezért az egyik legfontosabb feladat a prominens egyének közötti párbeszéd, az együttműködési készség kialakítása.

Tehát a „négyfázisú” gazdaságfejlesztési stratégia lényegében klaszter-alapú fejlesztéseket jelent, amelynek hét programcsomagját lehet elkülöníteni. Az adott térség egyedi sajátosságától függ, hogy egy-egy fázisban a programcsomagokon belül melyik alprogramot és hogyan lehet megvalósítani. Nyilván a térség fejlődésével az alprogramok egy része háttérbe szorul, és egyre inkább az innovációs képességekhez szükséges üzleti környezet fejlesztése kerül előtérbe.

#### 4.2.5 A gazdaságfejlesztés jövőképe és a stratégiai egyeztetése

A HGf szempontjából döntő egy *hiteles jövőkép* megfogalmazása, a helyi kulcsszereplők (a HGf-bizottság, a belső kör) hogyan képzelik el a térség gazdasági jövőjét, milyennek szeretnék látni a településüket, térségüket középtávon (3, 5 vagy 10 év múlva). Sokszor nehéz megmondani egy jövőképről, hogy mennyire reális, avagy ideális, ennek ellenére szükséges egy világos irány kijelölése. A jövőképnek a gazdasági helyzetértékelésre kell támaszkodnia, és széles körben el kell fogadtatni, azaz a külső körrel és a lakossággal is.

Térség típusonként más-más fő célok adhatók meg. A *fő célok* olyan várható eredmények, amelyeket a térség a jövőben el szeretne érni, azaz amelyek a jövőképet megvalósíthatják. A fő célok jóval konkrétabbak, mint a jövőkép, és közvetlenül támaszkodnak a helyi gazdaság helyzetértékelésére, mivel csak a meglévő feltételekből és elindult folyamatokból lehet kiindulni középtávon. A reálisan elérhető fő célok maximum 5-6 legyen, mivel ezek még áttekinthetők és mérhetők.

A fő célok alapján konkrétabb, időhatárokhoz kötött *célkitűzéseket* kell megfogalmazni. Ezek a célkitűzések már a problémafához igazodnak, hogy a valós gondok megoldására nyújtson konkrét javaslatokat a célfa, ezek alapján a célpiramis (lásd 3. fejezet).

Mielőtt a problémafa és a célfa elkészül, és a konkrét célkitűzéseken alapuló stratégiai programok kidolgozása elindul, előtte széles körű egyeztetésre van szükség. Az egyeztetés a jövőkép és a fő célok összevetését jelenti:

- a szomszédos kistérségek jövőképével és fő céljaival,
- -a megye jövőképével és fő céljaival, valamint
- a régió jövőképével és fő céljaival.

Az egyeztetésre ebben a fázisban azért van szükség, hogy a felesleges átfedéseket, az egymásnak ellentmondó célokat még idejében ki lehessen szűrni. Pl. egy akkumulátorbontó üzem ne épüljön ott, ahol a szomszédos kistérség gyógyturizmust szeretne fejleszteni. Illetve a HGf sok esetben nem korlátozódhat egy-egy kistérség területére, hanem a szomszédos térségeknek össze kell fogniuk, pl. a falusi turizmus népszerűsítésére.

A területi verseny mellett szükséges a kooperáció is, mert ha ellentmondásban vannak egymással a szomszédos kistérségek programjai, akkor gyengíthetik és kiolthatják a kedvező hatásokat. Főleg az eltérő fejlettségű szomszédos kistérségeknél szükséges, hogy bizonyos munkamegosztás alakuljon ki közöttük, a fejlett térség ne törekedjen minden fejlesztési elképzelés „megragadására”.

### 4.3 A krízis megelőző fejlesztések stratégiai programozásának lépései

A kistérségek fejlesztési gyakorlatában kulcsfontosságú a célkitűzések pontos meghatározása. Ezért a célok kijelölésének kiforrott módszertana alakult ki az elmúlt néhány évben, de csak a legfontosabb elemeket tekinthetjük át röviden ebben a fejezetben. Az áttekintés megalkotásakor kettős célkitűzés vezetett bennünket, alapfeladatnak tekintettük a legfontosabb módszerek és eszközök ismertetését gyakorlatorientált módon. Továbbá legalább ilyen fontosnak tartjuk a kutatási gyakorlat során felgyűlt tapasztalatok ismertetését is, pontosan azért, hogy a segédanyagot használó szakemberek elkerüljék a legismertebb típushibákat, illetve a napi gyakorlatba is be tudják építeni a kikristályosodott legjobb gyakorlatokat.

Lényeges a kistérségek stratégiai célkitűzéseinél, akcióterveinél és projektelképzeléseinél, hogy a szomszédos kistérségek erősítsék egymást és ezekből az elképzelésekből hatékony megyei stratégia formálódjon. Emiatt megyén belüli egyeztetésekre van szükség.

A helyi gazdaságfejlesztés célrendszerének meghatározása során tekintettel kell lenni néhány alapvető közgazdasági törvényszerűségekre, amelyet részben már érintettünk az első fejezet során. A gazdaságfejlesztés végső célja a térségben élők életszínvonalának, életminőségének

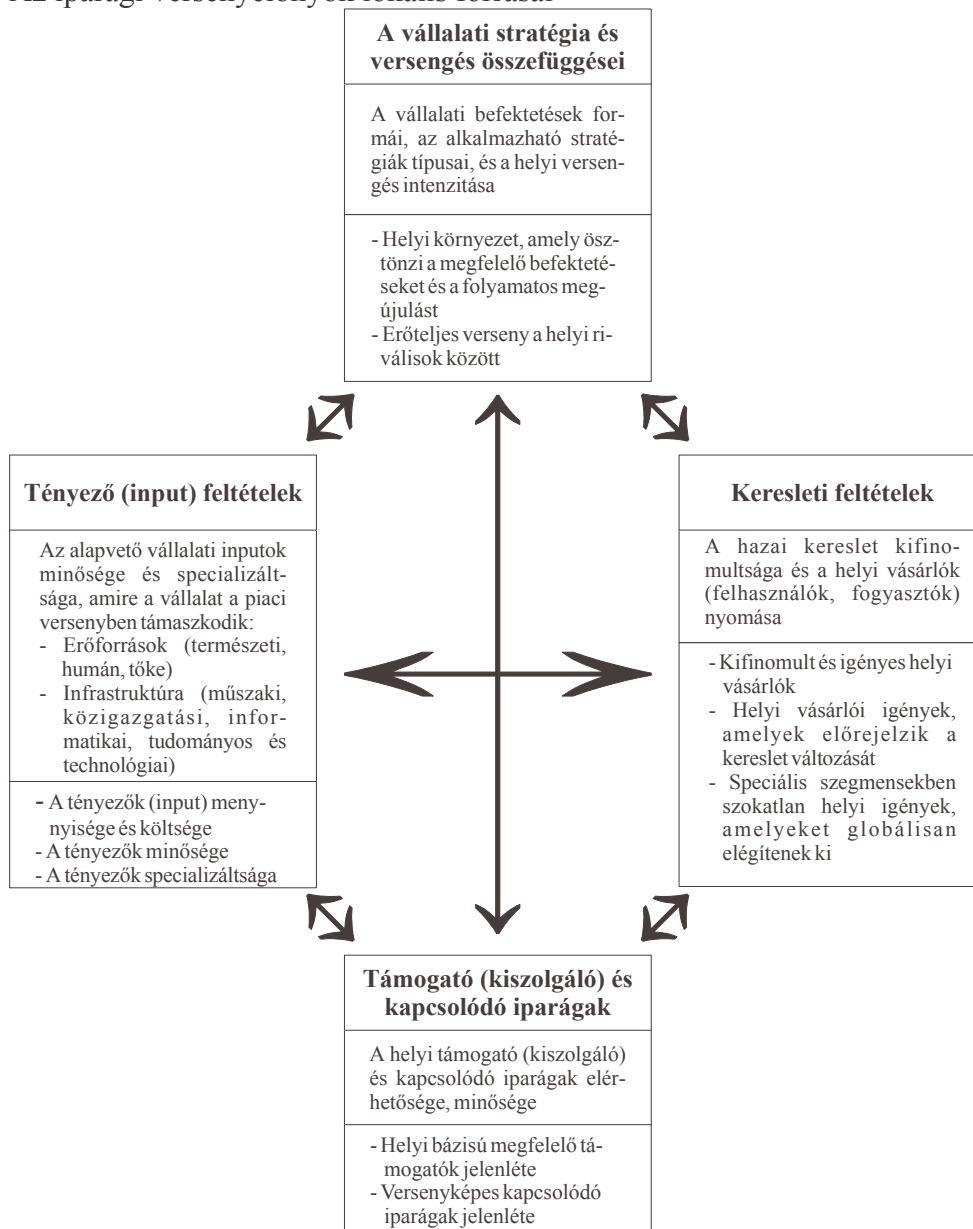
javítása, amelyet a gyakorlatban úgy lehet „apró pénzre váltani”, hogy a *térségi jövedelmet növeljük úgy, hogy közben a foglalkoztatottság is növekedjen.*

Ennek érdekében a gazdaságfejlesztés elsődleges feladata olyan programok generálása, amelyeknek *érdemi és fenntartható* hatásai lesznek a térség gazdaságára. Így a beavatkozásoknak elsősorban a gazdaság bázis, illetve bizonyos feltételekkel az erőforrás-függő szektorára kell irányulnia. A helyi húzóágazatokat, kitörési pontokat kell megtalálni, hiszen ezek képesek piacaikat dinamikusan növelni, pótlólagos jövedelmeket a térségbe vonzani és így tovagyűrűző hatásokat generálni.

#### *4.3.1 A célkitűzések rendszere*

*A cél tehát a gazdaság bázis szektorához tartozó vállalatok versenyelőnyeinek megerősítése.* Ezek a versenyelőnyök jelentős részben a helyi (mikrogazdasági) üzleti környezetben gyökereznek, amelyet Michael Porter a rombusz-modellben rendszerezett. A modell megismerése azért elengedhetetlen, mert a kitűzhető célok igen jó rendszerezését adja, másrészt biztosítja a realitással való kapcsolatokat. Az egyik legfontosabb szempont, hogy az iparág piaci keresletét is tárgyalja, valamint a helyi vállalatok együttműködését.

12. ábra Az iparági versenyelőnyök lokális forrásai



Forrás: Lengyel (2000)

A vállalatok versenyelőnyeinek forrásai négy determinánsba rendezhetők, amelyek egymással kölcsönös kapcsolatban vannak és időben sem állandóak (12. ábra). A rombuszmodellt mindig *traded iparágakra kell értelmezni*, hiszen a versenyelőnyöket is iparáganként lehet javítani. Bizonyos feltételek ugyan minden iparág számára szükségesek, ezek megléte azonban legfeljebb a versenyhátrányt mérsékli, de nem nyújt versenyelőnyt.

A *tényezőfeltételek* az alapvető vállalati inputok (természeti-, humán-, és tőkeforrások, valamint műszaki, közigazgatási, informatikai és tudományos infrastruktúra) minőségét és specializáltságát írják le.



A *keresleti feltételek* alatt a modell az iparág termékei, szolgáltatásai iránt megnyilvánuló helyi (térségi) keresletet rendszerezi. Itt a leglényegesebb szempontok a kereslet összetétele (mennyire kifinomult), illetve nagysága (kihasználhatóak-e a mértgazdaságossági előnyök). Mindennek az iparág kezdeti megerősödésénél, illetve a piac változásáról szerzett információknál van kiemelt jelentősége.

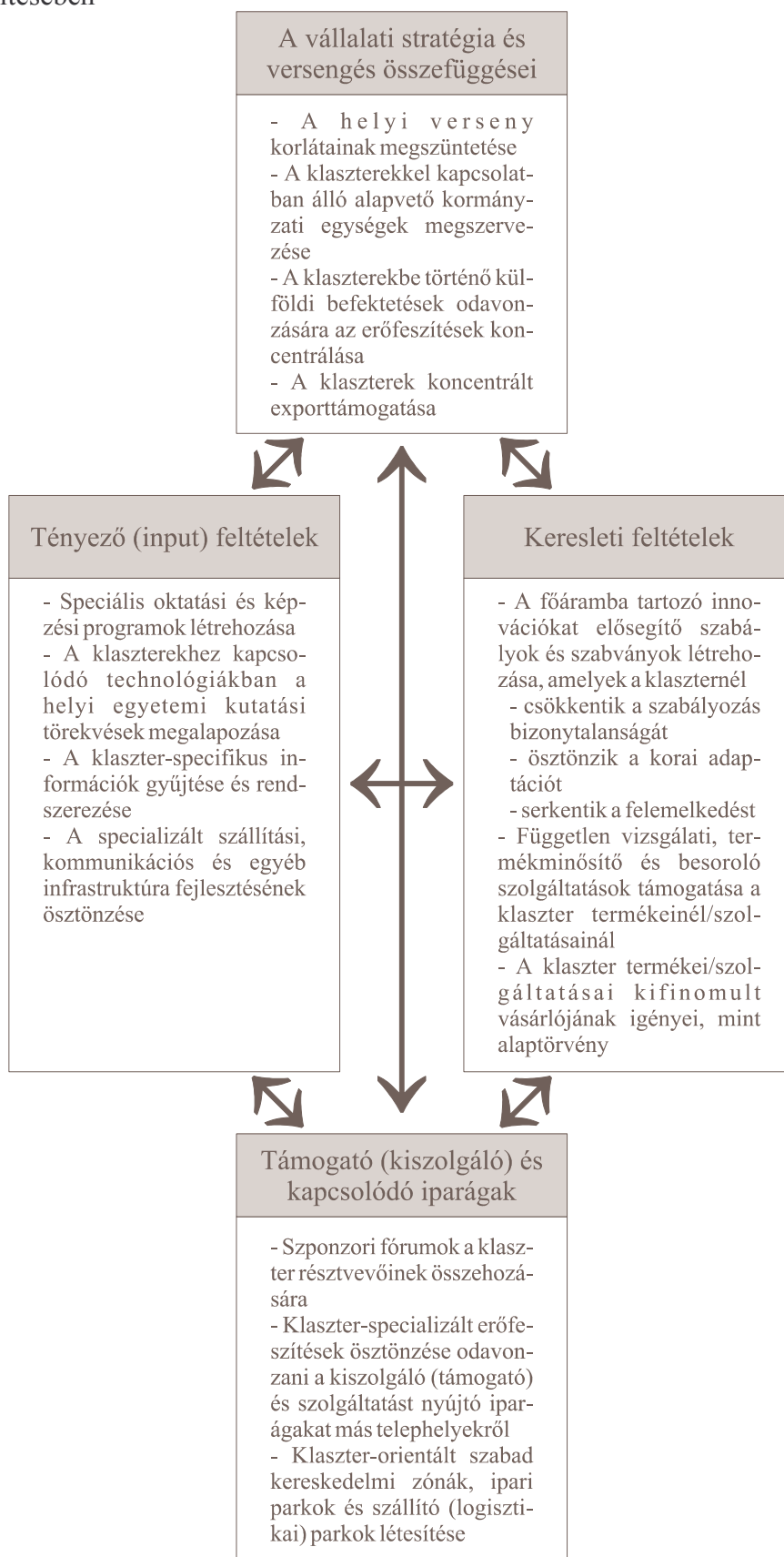
A *támogató iparágak* jelentik a vállalatok azon partnereit, ahonnan az inputokat (alapanyag, eszközök, gépek, stb.) vásárolja, akiktől szolgáltatásokat vesz igénybe. A *kapcsolódó iparágakkal* nincs közvetlen üzleti kapcsolat, de képesek erősíteni egymást (pl. kiegészítő termékeket gyártanak, hasonló innovációkat hasznosítanak). A támogató és kapcsolódó iparágak helyi jelenléte és színvonala alapvetően határozza meg egy iparág helyi versenyelőnyeit, illetve a helyi értékhozzáadás nagyságát.

A *vállalati stratégia és versengés összefüggései* alatt a rombusz-modell a vállalati célokat és versenystratégiákat rendszerezi. Lényeges, hogy az iparág vállalatainak legyen valamiféle közös víziója, másrészt, hogy a verseny és együttműködés egyszerre legyen jelen. Míg az előbbi innovációkra serkent, addig az utóbbi jelentős költségcsökkentéseket tesz lehetővé.

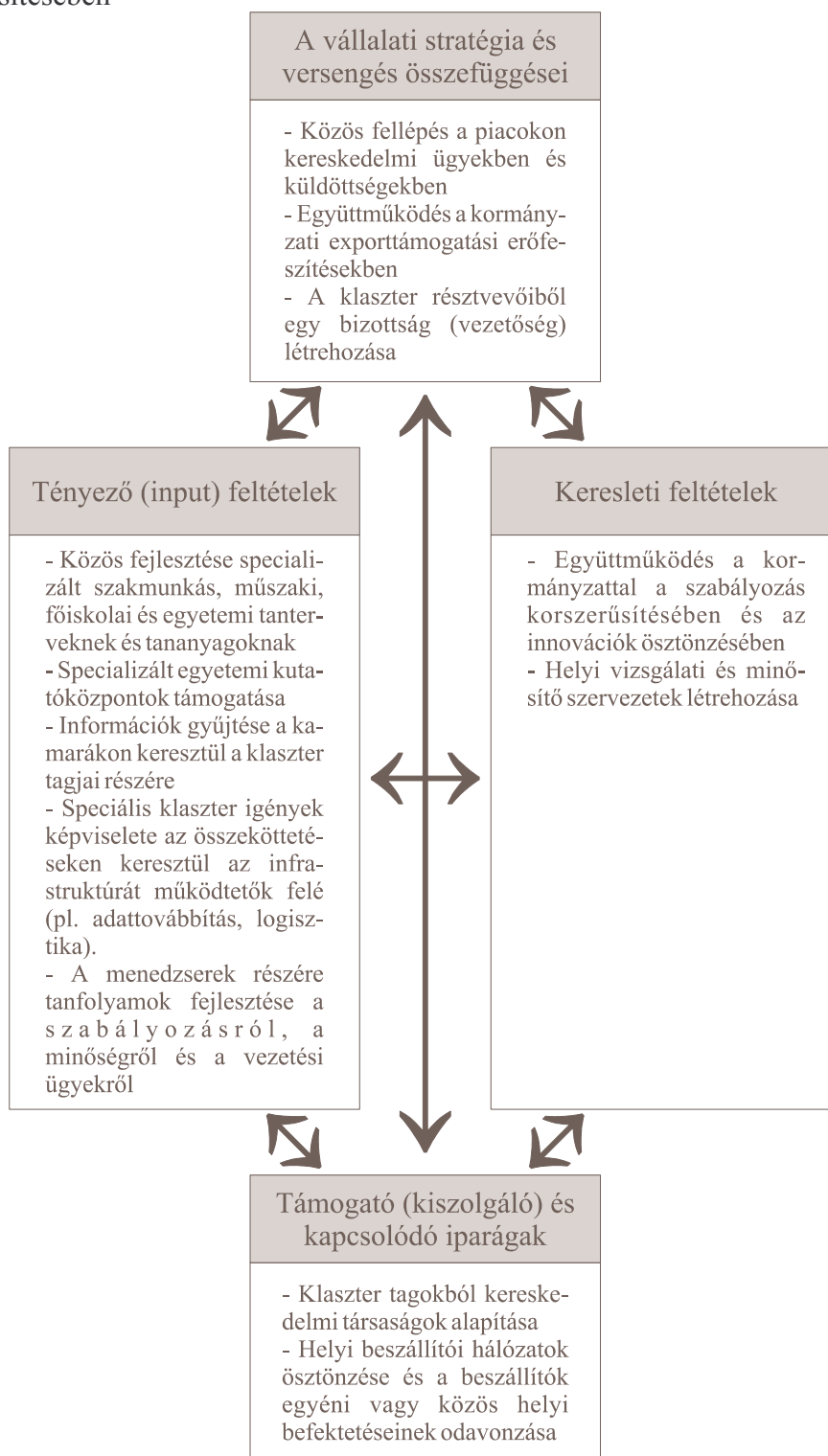
Determinánsokként megadható tehát az iparágak versenyelőnyeinek helyi forrásai. A fejlesztések kapcsán nem ritka nemzetközi gyakorlat az, hogy a rombusz-modell determinánsai szerint adják meg a fejlesztési javaslatokat. Ugyanakkor mindvégig szem előtt kell tartani, hogy *a fejlesztés akkor lesz hatékony, ha a magánszektor a helyi kormányzat és a tudományos szféra együttműködésével valósul meg.*

Alapvető kérdés tehát, hogy melyek azok az alapvető feladatok determinánsokként, amelyekben a közszektornak lehet kiemelkedő szerepe, és melyek azok a feladatok, amelyben a magánszektor önszerveződése a siker kulcsa (13. ábra). Általánosságban elmondható, hogy a kormányzat önmaga nem tudja megmondani, hogy milyen speciális feltételek megteremtése fogja a magánszektor vállalatainak versenyelőnyeit megerősíteni, klasztert nem lehet felülről „alkotni”, lehet viszont ösztönözni a fejlődését. A magánszektor szervezeteinek aktív szerepvállalása, a döntésekbe történő bevonása tehát kulcsfontosságú.

13. ábra A kormányzat szerepe a formálódó helyi húzóiparágak (kaszterek) versenyelőnyei-  
nek megerősítésében



14. ábra A magánszektor szerepe a formálódó helyi húzóiparágak (klaszterek) versenyelőnyeinek megerősítésében



A helyzetfelmérés és jövőkép, a fejlesztési irányok, fő célok kidolgozása után a stratégiákat kell kialakítani, ezeket a célokat hogyan szeretnénk elérni. Programcsoportok létrehozásával a főbb problémákat kell azonosítani, amelyek a jövőkép, fő célok elérésének útjában állnak. Nagyon sok probléma van egy-egy kistérségben, de csak azokat kell vizsgálni, amelyek a fő célok megvalósulásához szükségesek. A HGf nyilván a munkahelyteremtéshez kapcsolódó problémákkal foglalkozik, míg az egyéb szociális-társadalmi problémák megoldása más programoktól várható el.

#### 4.3.1.1. Problémafa és célfa

Minden gazdaságfejlesztési beavatkozásnál rendkívül fontos megkeresni azokat a központi, az adott térséggel kapcsolatos egyedi területeket, ahol érdemi és hosszú távon is fennmaradó hatásokat lehet elérni. Számos módszer létezik az ilyen jellegű kérdések kezelésére, azonban az egyik legelfogadottabb, és az Európai Unió által is javasolt módszertan a problémafa, vagy más néven *ok-okozati fa* alkalmazása. *Az adott térség legfontosabb problémáit a problémafában ábrázoljuk.* Egy jól megrajzolt problémafa nagymértékben megkönnyíti a tervezést végzők dolgát, mivel jól rámutat az ok-okozati viszonyokra.

Felmerül a kérdés, hogy milyen mélységben érdemes tárgyalni a problémákat. Természetesen ezt számos tényező befolyásolja, kezdve a terület adottságaitól egészen a fejlesztési dokumentum jellegéig, ezért nem lehet kijelenteni, hogy hány szintű fát kell rajzolni. Azonban véleményünk szerint a *háromszintű ok-okozati fa* felrajzolása minimális követelménynek tekinthető, szerepeltetése nem megkerülhető egy gazdaságfejlesztési dokumentum kidolgozásakor. A szintek számára vonatkozóan egzakt szabályszerűség nem állapítható meg, ugyanakkor a nemzetközi és hazai stratégiai dokumentumok vizsgálata alapján kijelenthető, hogy egy hármas tagolás már érdemi információkat szolgáltat, illetve lényegesen tudja támogatni a célhierarchia felállítását.

Természetesen az átfogó stratégiai problémák lebontásához, és a beavatkozási lehetőségek feltérképezéséhez szükséges lehet jóval több, négy-öt szint szerepeltetése is. Alapelveként tehát ajánlatos az adott stratégiai terület jellemző feladatait olyan szintekre lebontani, míg konkrét beavatkozásra alkalmas területeket sikerül azonosítani. További módszertani megjegyzés a félreértések elkerülése végett, hogy a problémafa szintjeinek száma nem minden tényező alatt szükségképpen megegyező, elképzelhető, hogy a tényezők egy része csupán egy-két, még más részük akár három-öt szintre is felosztható.

A probléma összeállításánál rendkívül fontos az ok-okozati viszonyok ábrázolásának elve. Ennek értelmében a legösszetettebb probléma kerül felülre, alá azok a részproblémák rendez-

hetők, amelyek közvetlenül felelősek a fő problémáért, a részproblémák alá azok okai stb. Ha helyesen járunk el, akkor az elemzés eredménye egy olyan fa, amelyik hierarchikusan rendezi a problémákat megmutatva – felülről lefelé haladva – a problémák közötti kapcsolatokat.

A problémafa után következő elem a *célfá*. Módszertanilag nem kell mást tennünk, mint a problémafán szereplő negatív állításokat pozitív állításokká konvertálnunk olyan módon, hogy minden egyes elem az eredeti helyén maradjon. A transzformáció során ok-okozatból eszköz-cél lesz.

A módszer nagyszerűsége abban rejlik, hogy ezzel az egyszerű módszerrel egy hierarchikus célfaát kapunk, amelyen egymással továbbra is logikai kapcsolatban lévő elemek szerepelnek. A programozásnál fontos, hogy a legalul lévő célokat kell először teljesíteni, legalább egy oldalfá esetén, amelyek együtteseként az egy szinttel feljebb lévő cél is teljesíthető. Ha egy adott szinten elhelyezkedő cél alatti összes cél már teljesült, akkor nincs semmi akadálya, hogy egy céllal feljebb lépjünk. Lényeges, hogy jól strukturált fejlesztési programot kapunk, amelyik valóban a probléma felismerésére és megoldására irányul. A módszerekből az is következik, hogy egy *helyes problémafa felrajzolása jó célfaát eredményez*. Másrészt fel kell hívni a készítő figyelmét a hibák természetére, azaz a kezdeti pontatlanságok is öröklődnek a módszertanból következően. Nem jól strukturált problémafából hibás célfa következik, amely az egész gazdaságfejlesztési beavatkozás sikerességét veszélyeztetheti.

#### *Módszertani javaslatok:*

- Ugyanaz a szakértői, belső körből kikerülő munkacsoport készítse a célfaát, amelyik a problémafa készítésében részt vett
- A térségi tervezés során a célfa csak egy segítség számunkra a célhierarchia megalkotásához. Ne próbáljuk megoldani az összes problémát, gyakran csak az egyik "ágot" kell használnunk.
- Újra és újra ellenőrizzük a logikai kapcsolatokat meglétét.
- A végső (tervezésben használható) célfa elkészítésénél, ha szükséges, akkor végezzük el a szintek számának csökkentését, illetve a kapcsolódó célok csoportosítását.
- Gyakori eset, hogy olyan célok is megjelennek, amelyek megvalósítására nincs lehetőség. Pontosán ezért a célfa készítést egészítse ki egy erőforrás-elemzés is a lehetőségek feltérképezésére.

#### 4.3.1.2. Célhierarchia és prioritások

A célfa segítségével felvázolható célrendszert még számos tényező befolyásolja, ezek közül tekintjük át röviden a legjelentősebbeket:

- Magasabb rendű célkitűzésekhez történő illeszkedés
- A stratégiai irányvonalakhoz történő illeszkedés
- A kormányzat és az önkormányzat lehetséges gazdaságfejlesztési szerepe
- Sorrendiség is prioritások

Az egyik legfontosabb tényező a *helyi gazdaságfejlesztési célok illeszkedése a magasabb rendű célkitűzésekhez*. Ez számos szinten megfogalmazódhat, azonban két területre feltétlenül fel kell hívunk a figyelmet. Egyrészt a gazdaságfejlesztési elképzeléseknek illeszkedniük kell az Európai Unió regionális politikájában a Strukturális Alapok felhasználására megfogalmazott alapelvekhez és az ún. horizontális célkitűzésekhez. Másrészt a Nemzeti Fejlesztési Tervben megfogalmazott célhierarchiához is szervesen, koherens módon kell kapcsolódnia a fejlesztési elképzeléseknek, többek között mivel ez a támogatások megszerzésének is szükséges feltétele.

A tervezés korábbi periódusában a helyi közösség életminőségének javítása, mint a HGF alapcélja érdekében kijelölésre kerültek a *stratégiai irányvonalak*, mint a versenyképesség javításának főbb irányai. A célfában szereplő egyes célok gyakorlatilag ezekhez az irányvonalakhoz kapcsolódó lépcsőzetes lépéssorozatok. Természetesen az egyes célok is még további részcélokra bonthatók. A célok további szintekre történő lebontását mindaddig érdemes folytatni, míg egy áttekinthető rendszerben világosan megfogalmazódnak az egyes feladatok (lényegében projektek). Meg kell jegyeznünk, hogy a megfelelő részcélokra történő lebontás a végrehajtás ütemezését is nagymértékben megkönnyíti.

A céloknak hierarchikus rendszert kell alkotniuk. Mivel a rendelkezésre álló erőforrások szűkösek, ezért feltétlenül ki kell jelölni azokat a prioritásokat, amelyek a legjelentősebbek a térség fejlődésében, és ezekre kell koncentrálni a fejlesztési tevékenység sorát. Általános tapasztalat, hogy túl sok párhuzamos célkitűzés esetén gyakran csak részeredmények születnek, a materiális és humán erőforrások elforgácsolódása következményeként. Világos sorrendiséget kell felállítani, ki kell jelölni a megfelelő mérföldköveket, és a cselekvési ütemtervben meg kell határozni, hogy az egyes lépéseket milyen sorrendbe kell végrehajtani. Hangsúlyozzuk, hogy optimális esetben a logikai és az időbeni egymásra-következőség egybeesik.

Már a célok pontos kijelölésénél ki kell térni az *egyeztetés kérdésére*. Gyakran egymással ellentétes érdekek merülnek fel, ezeket is kezelni kell. A módszertani útmutató készítőinek az



a javaslata, hogy – bár kulcsfontosságú a minél szélesebb társadalmi elfogadottság – ennél a pontjánál a tervezési fázisnak még inkább csak a szűkebb szakértői(!) környezet legyen tevé-  
leges résztvevője az egyeztetési eljárásoknak. Ezzel valószínűsíthetően el lehet kerülni a kü-  
lönöző fejlesztési alapcélok párhuzamos kijelölését, illetve az értelmetlen vitákat.

#### 4.3.2 Akciótervek

A célok világos kijelölése után következhet az ezek realizálása érdekében megtehető lépések kidolgozása. Minden egyes célkitűzéshez egy *részletes akcióterv-gyűjteményt* kell összeállítani. Ha szemléletesen fogalmazunk, akkor az állíthatjuk, hogy míg a célok (célfá) meghatározásánál a MIT kérdésre adunk választ, addig az akciótervek kidolgozásánál a KI, HOGYAN, MIKOR kérdésekkel kapcsolatban keressük a lehetséges alternatívákat.

Főszabályként már a célok meghatározásánál számbavételre kerültek a rendelkezésre álló erőforrások, azonban ez csak egy nagyvonalú elemzésnek tekinthető a lehetőségeket kijelölő peremfeltételek meghatározása érdekében. Az akciótervek kidolgozása előtt viszont már egy részletesebb, minden egyes tevékenységre kiterjedő erőforrás-elemzésre van szükség. Számos tényezőt kell számba venni az akciótervek kidolgozásánál, ezek közül csak a legfontosabbakat emeljük ki:

- Meg kell vizsgálni, hogy az akciótervekben kijelölendő *kulcskompetenciákkal* rendelkeznek-e a potenciális résztvevő személyek. Ha nem két lehetőség van a döntéshozók előtt: vagy meg kell vizsgálni, milyen más módon érhetők el az adott célkitűzések, vagy mérlegelni kell – megfelelő kompetenciákkal bíró – külső szakértők bevonását. Úgy véljük, hogy a gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén általában a humán tényezők a sikeresség kulcsfaktorai, gyakran egy-két lelkes emberen múlik a tényleges eredmények elérése. Természetesen külön feladat az ilyen személyek felkeresése és megnyerése egy adott kérdés esetén.
- Hasonló stratégiai jelentőségű kérdés az akciótervek kidolgozásánál a rendelkezésre álló források. Itt is két lehetőség nyitott: vagy rendelkezésre állnak a szükséges pénzügyi eszközök (általában ez a ritkább eset), vagy pontosan fel kell térképezni a megszerezhető és bevonható külső forrásokat (támogatások, hitel) még az akciótervek kidolgozása során.
- Ritkán térnek ki a tervezés során arra a kérdésre, hogy egy adott közösség általánosságban képes-e egy adott cél eléréséhez szükséges lépések megtételére. Míg az előző kettő általában mérhető kategóriákkal jellemezhető, addig ez a harmadik kérdéskör inkább az ún. *puha tényezők* körébe sorolható. Ezért ebben az esetben azt kell mérlegelni az akcióterv lépéseinél, hogy van-e elég elhivatottság, elkötelezettség, kitarítás, társadalmi támogatottság, amely szükséges a sikeres jövőbeni megvalósításhoz.

A napi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a különböző gazdaságfejlesztési stratégiák megalkotása és megvalósítása között komoly szakadékok vannak, ez valószínűsíthetően pontosan az előbb tárgyalt problémáknak tudható be.

Az akciótervek kidolgozása során minden adott lépés esetén ki kell jelölni a felelős személyeket az egyes pontokhoz, megfelelő részletezettségű cselekvési ütemtervet kell készíteni, kijelölve a megvalósítás esetén legfontosabb mérföldköveket. Hasznos gyakorlat, ha ezt egy egy-séges formátumú munkatáblában rögzítjük célkitűzésenként. Egy lehetséges akcióterv-táblában összefoglalhatjuk a legfontosabb releváns ismereteinket az adott célkitűzéssel kapcsolatban (6.táblázat).

6. táblázat A célkitűzéshez kapcsolódó akcióterv-tábla

Célkitűzés				
Feladatok	Felelősök	Támogató part- nerek	Erőforrások	Határidő
1. lépés				
2. lépés				
3. lépés				

Forrás: Kanadai Urbanisztikai Intézet (1998, 31. o.)

A táblázatot áttekintve látható, hogy a fejlesztési típusú közösségi beavatkozásoknál különösen fontos a támogatók és partnerek szerepe, pontosan ezért is foglalkozunk ezzel a kitüntetett csoporttal külön részfejezetben a tanulmány keretein belül.

#### 4.3.3 Érdekek feltárása

Általános tény, hogy az egyes érdekcsoportok véleményének feltérképezése meghatározó jelentőségű a közösségileg finanszírozott fejlesztések esetén. A helyi gazdaságfejlesztésben pedig különösen felértékelődik a beavatkozások által érintett közösség véleménye. A *érdekelteket* vagy *érintetteket* a külföldi szakirodalomban *stakeholdereknek* nevezzük, és az elemzésük nemzetközi módszertana az ún. stakeholder-analízis. A stakeholder-analízis is a vállalati menedzsmentből átvett módszertan, a külső környezet elemzésére használják. A cégek gyakorlatában a stakeholdereket úgy definiálják, mint azon szervezetek és személyek összességét, amelyek befolyásolják, vagy befolyásolhatják a *vállalati célkitűzések realizálódását*. Hasonló tartalommal jelentkezik a hazai szakirodalomban az érdekcsoportok, amelyek azok a szervezetek, egyének, akik valamilyen módon érintettek a cég tevékenységének eredményességében, hasznuk vagy káruk származik belőle (Husztly 2000). Az adaptáció során a fogalom

tartalma is változott a tevékenységek különbözőségének megfelelően. Az uniós terminológia szerint *résztevőnek tekinthető* “minden személy, személyek csoportja, szervezet, vagy cég, amely kapcsolatba kerülhet a projekttel” (EC 2001, 10. o.).

Az elemzés segítségével felmérhetővé válnak:

- a projekt pozitív (és esetleges negatív) hatásai a különféle csoportok esetén,
- a lehetséges partnerek köre és
- a célcsoport eltérő igényei.

A közösségi finanszírozású gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén számos potenciális stakeholder csoport kerülhet kapcsolatba a tevékenységgel. A stakeholderek vizsgálata nyolc egymásra logikailag épülő lépésből állhat:

- az érintettek azonosítása,
- információgyűjtés az érintettekről,
- az érintettek céljainak azonosítása,
- az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése,
- az érintettek stratégiájának meghatározása,
- az érintettek viselkedésének elemzése,
- az érintettek rangsorolása és
- cselekvési terv kidolgozása.

Meg kell azonban jegyeznünk, hogy bár ez egy standard, általánosságban jól használható módszertan, nem kell feltétlenül ragaszkodni minden egyes lépéshez. Az a fontos, hogy bármilyen eljárást is választunk, az analízis végére rendelkezésre álljanak az érintettekkel kapcsolatos döntéseinkhez szükséges információink, és tisztában legyünk a legfontosabb elvárásaikkal.

A stakeholderek kezelésének külön elmélete van, azonban két terület különösen fontos a helyi gazdaságfejlesztésben, ezért ezekkel tételesen is foglalkozunk.

Az egyik kérdés *a stakeholderek felkutatása és döntéshozatalba történő bevonása*. Gyakori probléma, hogy a szereplők egy részét el sem érjük a tervezési fázisban, illetve az érdektelenség, és az alulmotiváltság miatt nem vagyunk képesek érdemi információkat szerezni tőlük.

A másik kulcskérdés *a stakeholderek fontosságának meghatározása*. Láthattuk, hogy kevés olyan szereplő képzelhető el, aki valamilyen szinten nem érintett a gazdaságfejlesztési projek-

tek során. A stakeholderek érintettségének és érdekérvényesítő képességének feltérképezését segíti az ún. *hatalom-érdekeltség mátrix*, amely segítségével könnyen kiválaszthatjuk a meghatározó szereplőket (15. ábra).

15. ábra A stakeholderek hatalom-érdekeltség mátrixa

<i>Érdekeltségük:</i>		<i>Gyenge</i>	<i>Erős</i>
<i>Hatalmuk:</i>	<i>Nagy</i>	„Szürke eminenciás”	„Kulcsfigura”
	<i>Kevés</i>	„Kibic”	„Statiszta”

*Forrás:* Dinya (1999, 77. o.)

Az elemzés során természetesen a kulcsfigurákra fordítunk fokozatos figyelmet, illetve még két kategória meghatározott szereplőit érdemes érdemben vizsgálni. A szürke eminenciások közül a pozitív attitűddel bíró szereplők érdeklődését érdemes felkelteni az elképzeléseink iránt, illetve hasznos lehet annak a mérlegelése, hogy mely statiszta kategóriába tartozó szereplők tehetnek szert a közeljövőben nagyobb hatalomra.

Egy másik további lehetőség a stakeholderek finomabb elemzésére az uniós módszertan által támogatott ún. *stakeholder-tábla használata*. A programokban kulcsfiguraként szereplő stakeholderek releváns és érdemi tulajdonságait áttekinthető módon lehet szintetizálni (7. táblázat). A módszer alkalmazása mellett szól, hogy az egyes csoportokat több vetületben is elemezhetők, kezdve a közvetlen hatásoktól egészen a horizontális célokhoz történő esetleges kapcsolódásukhoz.

7. táblázat Stakeholder tábla

Stakeholder	Tulajdonságok	Érdeklődés Kilátások	EU horizontális céljai	Lehetőségek Hiányosságok	Következmények
X szervezet					
Y vállalat					
Z magánszemély					

Az általános elméleti áttekintés mellett fontos figyelmet fordítani az adott gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén általában megjelenő és szerepet vállaló stakeholder csoportok rövid

ismertetésére. Mivel fontos a minél szélesebb társadalmi elfogadottság, ezért röviden kitérünk a legfontosabb csoportokra. Világosan kell látni, hogy a potenciális érdeklődők két különböző osztályba sorolhatók:

- Egyrészt vannak minden kistérségben olyan szereplők, melyeket a beavatkozás gazdaságfejlesztési jellege miatt szükségképpen be kell vonni.
- Másrészt minden egyes gazdaságfejlesztés beavatkozásokat egyedi speciális jellemzőkkel bír, amelyek maguk után vonják az ehhez a kérdéskörhöz tartozó érintettek bevonását.

A gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén *szükségképpen érdemes mérlegelni a következő szervezetek bevonását*, vagy legalább a véleményük megismerését:

- vállalkozásfejlesztési ügynökségek helyi kirendeltségei,
- területi illetékességű kamarák,
- gazdaságfejlesztésben érintett különböző önkéntes társulások,
- helyi önkormányzatok gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egységei,
- dekoncentrált szervezetek helyi illetőségű részei,
- egyéb vállalkozásfejlesztésben érintett szervezetek és önszerveződések.

Másik oldalról az egyedi jellemzőkből következő speciális stakeholderek bevonására is figyelmet kell fordítani, melyeket az általános stakeholder-elméletben is *speciális érdekelttségű csoportoknak* neveznek. Értelemszerűen ebben a módszertani segédletben a sokszínűségük miatt nem tárgyaljuk ezen szereplők tulajdonságait.

#### 4.3.4 Projektkiválasztás

Egy megfelelően artikulált, széles rétegeket elérő fejlesztési beavatkozás során számos igény és projektötlet megfogalmazódik, gyakorlatilag csak a képzelet szabhat határt az ötleteknek. A konkrét megvalósítás esetén pedig csak néhány projekt kidolgozására biztosítottak a lehetőségek. Ezért fontos kidolgozni egy *értékelési mechanizmust*, mely mentén ki lehet választani a legéletképesebb beavatkozási lehetőségeket. Természetesen a projektek szelektálását nagyon sok tényező befolyásolhatja, ezek közül emeljük ki a legfontosabbakat.

*Megvalósíthatóság:* a gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén is érvényesül a „kevés gyakran több” elv. Az esetek nagy többségében a nagy horderejű, minden problémát egyszerre orvosolni kívánó beavatkozások sikertelennek bizonyulnak. Próbáljunk meg egy adott, jól definiált célterületre koncentrálni, és végiggondolni, hogy ezen a területen milyen módon tu-

dunk megfelelő hatékonyságú fejlesztési lépéseket eszközölni. Egy kisebb, de jól szervezett projekt „lavina-hatást”, azaz multiplikátor-hatásokat indíthat el.

*Költségesség:* fontos feltérképezni, hogy az egyes beavatkozások milyen költségvonzattal bírnak, illetve milyen hasznokat hajtanak a helyi társadalomnak. Törekedjünk a legjobb érték-ár arányt képviselő projektek kiválasztására. Csak olyan projekteket érdemes kiválasztani, melyek nem haladják meg sem a szervezeti kapacitásokat, sem pedig a rendelkezésre álló és elnyerhető forrásokat.

*Hosszabb távú hatások:* az egyik legfontosabb tényező a projekt várható hatásainak számbavétele. Itt is szeretnénk jelezni, hogy nem csak a közvetlen hatásokat kell figyelembe venni a döntéshozatal során, hanem a hosszabb távon jelentkező közvetett és multiplikatív hatásokat is. Olyan projekteket kell kiválasztani, amelyek hosszabb távon is működőképesek, és érdemi hatást gyakorolnak a térség gazdasági fejlődésére.

*Alulról jövő kezdeményezések:* Az érintettek vannak a legjobban tisztában azzal, hogy milyen beavatkozások következtében javulnak számukra is elfogadható mértékben a feltételek. Ezért komoly figyelmet kell fordítani az érdemi szereplők bevonására a döntéshozatalba.

Még számos paraméter beépíthető a legjobb gazdaságfejlesztés beavatkozások kiválasztásba, azonban a további peremfeltételeket nem tárgyaljuk. Meglehetősen hasznos gyakorlat és viszonylag jó döntéseket eredményez, ha a stakeholderek minél szélesebb körét standardizált formában bevonjuk a döntéshozatalba. Ebben komoly segítséget nyújthat egy *egységes formátumú projektértékelő-tábla*, amelyet minden szereplővel kitöltetünk (8. táblázat).

8. táblázat Projektértékelő tábla

<i>Projekt</i>	<i>Közösségi támogatás</i>	<i>Anyagi lehetőségek</i>	<i>Humán adottságok</i>	<i>Kivitelezési idő</i>	<i>Szubjektív tényezők</i>	<i>Összesen</i>
1. Projekt						
2. Projekt						
3. Projekt						

A meghatározó szakértők a táblázatban szereplő ismérvek mentén értékelik valamilyen nominális skálán az egyes projekteket. A gazdaságfejlesztési projektek szelekciója során a mérhető és jól definiált tényezők mellett véleményünk szerint érdemes valamilyen súllyal bevinni a válaszadó szubjektív véleményét is, mivel a térség fejlődési lehetőségeit valószínűsíthetően eltérő módon ítélik meg a válaszadók. A kollektív szubjektív értékítélet azonban a közös véleményformálás során általában biztosítja a jobb megoldások előtérbe helyezését.



#### 4.3.5 Egyeztetések a megyei és regionális fejlesztési tanácsokkal

A stratégia megalkotásának folyamatában, a célfa és az akciótervek ismeretében célszerű újabb egyeztetést tartani

- a szomszédos kistérségekkel,
- a megyén belül, valamint
- a régióon belül.

Az egyeztetéshez szükséges, hogy a kistérségek hasonló szerkezetben készítsék el akcióterveiket, illetve projektlapjaikat. Amennyiben áttekinthető formában vannak, akkor mérlegelhetők a szinergikus, avagy kioltó hatások és felmérhető, hogy a megyei, avagy dekoncentrált intézményrendszert mennyiben veszik az egyes kistérségek igénybe. A szűkös megyei, regionális erőforrások ismeretében a megyei, illetve kistérségi prioritások módosíthatók, az akciótervek átdolgozhatók.

Nem győzzük hangsúlyozni, hogy rendkívül fontos sikertényező a tényleges *egyeztetés kérdése*. Sajnos napjaink térségi gazdaságfejlesztésének egyik legnagyobb problémája, hogy az egyeztetés nem megfelelő, sőt általában semmilyen szinten nem kooperálnak a szereplők, gyakran egymás rovására folytatnak romboló jellegű versenyt, ami egyaránt vezet a rendelkezésre álló források felaprózásához és a teljesen értelmetlen párhuzamos fejlesztések megkezdéséhez.

Optimális esetben az egyeztetésnek három különböző szinten kell megtörténnie, értelemszerűen egyik sem fontosabb, lényegesebb a másiknál, hanem egyszerűen más természetű feladatokról van szó:

- Elengedhetetlen a kistérségen belüli egyeztetés a helyi társadalom minél szélesebb rétegével.
- A szomszédos térségekkel kapcsolatban egy optimális kooperálva-versengő magatartást kell megvalósítani
- Végül tudomásul kell venni, hogy minden területi egység egy nagyobb aggregáció (megye, régió) integráns része, következésképp a magasabb szintű elképzelésekhez is illeszkednie kell a helyi elképzeléseknek.

A *kistérségen belüli egyeztetés* alapkövetelmény, pontosan a társadalmi elfogadottság érdekében. A szélesebb kör bevonása a jobb elképzelések kialakításában is fontos szerepet játszik, mivel a lehetőségek felismerésénél a kollektív tudás nagyobb információbázison meghozott döntéseket eredményezhet. A belső egyeztetés esetén nagy segítséget nyújthat a későbbiekben ismertett stakeholder lista, melyből ki lehet válogatni az adott térség esetén releváns szerep-

lőket. A célhierarchiából ki kell választani azt a néhány kulcstényezőt, mely a legnagyobb előrelépést eredményezheti alakosság életminőségének javulásában. Az ilyen szintű egyeztetések során a legnagyobb kihívás a számos különböző érdek integrálása. Feltétlenül fel kell hívni arra a veszélyre a figyelmet, hogy az érdekellentétek megjelenése természetes velejárója az ilyen eljárásoknak. Ezért fokozott figyelmet kell fordítani arra, hogy a gondolatok jól szintetizálásra kerüljenek, ki legyenek jelölve azok a pontosan definiált irányok, amerre a térség szeretne elindulni. Különösen kerülendő a források felaprózása és az egymással gyakran ellentétes célok, illetve egymást gyengítő prioritások párhuzamos kijelölése.

*A szomszédos kistérségekkel történő folyamatos egyeztetés, konzultáció szintén eredményesebb beavatkozásokhoz vezethet. Talán kijelenthető, hogy ez a szint igényli a legkényesebb kezelést, gyakran teljesen ellentétes kérdésekben kell kompromisszumos megoldásokat találni. Viszont az is meg kell értenie különböző térségi szereplőknek, hogy alapjaiban véve minden egyes térségben az életminőség javítása a cél. Abban az esetben, ha az adott terület erőforrásainak, földrajzi és társadalmi adottságainak a legmegfelelőbb célokat sikerül kijelölni, akkor nem versengő magatartást kell kialakítani, hanem gyakran egymást szervesen kiegészítő fejlesztéseket lehet megvalósítani.*

*A nagyobb területi integrációk (megye, régió) fejlesztési programjaihoz is kell illeszkednie a térségi dokumentumoknak. Értelemszerűen ez egy kétirányú folyamatos kommunikáció végeredménye, és ebben a megyének és a régióknak is partnernek kell lennie. Optimális esetben a kistérségi érdekek szintetizálásából kell kialakulnia a megyei és regionális fejlesztési elképzeléseknek. Ez is egy folyamatos kompromisszumokat kereső eljárás végeredménye, ahol egy kettős feltételrendszer mellett kell kialakítani egy közös arculatot, melytől már egyik szereplő sem térhet el érdemben:*

- Egyrészt a megyének és a régióknak a lehetőségekhez mérten maximálisan figyelembe kell venni a térségi érdekeket a fejlesztési irányok kijelölésénél.
- Másrészt a kistérségeknek is el kell fogadniuk, hogy vannak olyan elképzeléseik is, melyekről le kell mondaniuk, mert nem illeszkednek bele a magasabb szintű prioritásokba. Az elszigetelt, szigetszerű kezdeményezéseknek nincs különösebb jövőjük a fejlesztési források és az egyéb támogatások hiánya következtében.

#### **4.4 A kistérségi krízis megelőző szerkezetátalakítás menedzselése**

A gazdaságfejlesztési projektek megalapozása mellett legalább olyan fontos a projektek sikeres megvalósítása, illetve a széles körű elfogadottságuk. A megalapozás és a megvalósítás két szorosan összefüggő fogalom, mindkettő szükséges az érdemi hatások eléréséhez. A megvalósítást is számos tényező befolyásolja, a fejezetben ezek közül emeljük ki a legfontosabba-

kat. Természetesen a válogatás kissé önkényes, azonban az alábbiakban szereplő kérdések figyelembe nem vétele szinte biztosan sikertelenséghez vezet, ha nem sikerül megfelelő személyeket és szervezeteket felsorakoztatni az elképzelések mögé, illetve nem megfelelően menedzseltek az egyes tevékenységek.

Számos elemét részleteiben tárgyalni fogjuk a menedzselésnek és megvalósításnak, azonban az egyes részek tételes kibontását megelőzően praktikus ismertetni egy "jótanács-csomagot" melyet mindenképp mérlegelésre javaslunk még a program megvalósításának megkezdése előtt. A helyi gazdaságfejlesztés nemzetközi tapasztalatai alapján a megvalósítás kulcskérdései közül az alábbiak emelhetők ki:

- Ki a felelős az egyes programokért és projektekért?
- Mik a célkitűzések a kibocsátás, az időzítés és a ráfordítások tekintetében?
- Milyen lépéseken keresztül lehet a célokat elérni?
- Mit foglal magába a beszámolási struktúra és a kommunikációs stratégia és hogyan valósítják meg?
- Mik a teljesítéskövetési és -kiértékelési rendszerek és eljárások?
- Mivel lehet biztosítani, hogy ezek megfelelőek és alkalmazzák-e őket?
- Milyen intézményi vonzatai vannak a programoknak, beleértve a az önkormányzaton belüli folyamatokra és eljárásokra való következményeket?
- Milyen új koordinációt igényel a programok végrehajtása?
- Milyen új szakismeretek szükségesek a projektek és programok megvalósításához?

Véleményünk szerint, amíg nem tudunk korrekt válaszokat adni a fentiekben megfogalmazott kérdésekre, addig nincs igazán esélye a programok megfelelő megvalósításának. A hazai gyakorlatban pedig ez különösen komoly probléma, mivel a megvalósítás területén legalább akkora hiányosságok tapasztalhatók, mint a tervezési fázisban. A továbbiakban néhány meghatározó sikerességi faktort tekintünk át röviden.

#### 4.4.1 Részvétel

A projektek helyi társadalom által történő elfogadottsága és támogatottsága kulcskérdés. Egyrészt támogatás szükséges a fejlesztési elképzelésekhez, másrészt a helyi gazdaság meghatározó szereplői érdemi segítséget tudnak nyújtani a sikeres projektek megvalósításához. A részvétel fogalmán fejlesztési kontextusban azt értjük, hogy milyen mértékben sikerül bevon-

ni az embereket az életüket és életkörülményeiket befolyásoló döntések meghozatalába (DLG – VÁTI 2002). A megfelelő szintű és színvonalú részvételnél két jelentős tényezőt kell figyelembe venni: *a tevékenységek szervezését és a hatékony kommunikáció kialakítását.*

#### 4.4.1.2 Szervezés

A sikeres megvalósítás egyik záloga a megfelelő szervezési tevékenység. A szervezés nem más, mint a *megfelelő erőforrások kombinálása* a célkitűzések realizálása érdekében. Ezért a szervezés feladata a tervezési szakaszban megfogalmazott gondolatok megvalósításának előkészítése. Ha a tervezést nem követi megfelelő szervezési tevékenység, akkor a legjobb tervezési tevékenység is hatástalan marad.

Az erőforrások kombinálásán belül a humán erőforrások bírnak kitüntetett jelentőséggel, mivel a projekt megvalósítása leginkább a *résztevők hozzáállásán múlik* és azon, hogy milyen mértékben ismerik és milyen mértékben képesek ellátni a kijelölt feladataikat. Az információhiányból származó kellemetlenségeket megfelelő kommunikációs rendszerrel lehet csökkenteni, míg a pontatlanságok ellen a legjobb fegyver egy megfelelő *humán erőforrás-terv* kidolgozása. Ebben minden szereplőnek pontosan definiáljuk feladatait, jogait és kötelességeit. A jó humán erőforrás-terv összhangban van a cselekvési ütemtervvel, a tevékenységek előrehaladását jelző mérföldkövek kijelölésre kerültek, a szükséges ellenőrzési pontok világosak az ellenőrzött számára is.

A szervezet kialakítása során figyelembe kell venni az adott szereplők *kulcskompetenciáit*, az ideális csapat kiépítésére kell törekednünk (az ideális csapat pont szükséges és elégséges a feladatok ellátásához). A *csoportépítés* az egyik legnehezebb feladat, gyakran nem sikerül elkötelezett és megfelelő szakmaisággal bíró team-eket összeállítani. A csoportképződés korai szakaszában felértékelődik a *facilitátor* szerepe. Fő feladata, hogy a nézeteltéréseket, véleménykülönbségeket orvosolja, segítsen az egységes álláspont kialakításában. A jó facilitátor gyakran részlegesen feláldozza saját hatalmát és befolyását pontosan annak érdekében, hogy a résztvevőkben nagyobb érdeklődést és a végeredmény iránti fokozottabb felelősségérzetet támasszon (Kanadai Urbanisztikai Intézet 1998).

Az egyes projektek természetesen különféle csapatokat igényelnek, azonban van néhány állandó szereplő, melyek szükségességéhez nem férhet kétség a sikeres team-munka kialakítása érdekében (TKA 2004):

- *Motivátor*: a csapatszellem fenntartója,
- *Precíz*: a határidők felelőse,
- *Gyakorlatias*: a problémák megoldásában játszik szerepet,

- *Kritikus*: a csoport lelkiismerete,
- *Adminisztrátor*: aki az ügyintézést végzi.

Rendkívül fontos megemlíteni a *folyamatos kapacitásépítést*. A rendelkezésre álló humán erőforrások folytonos növelése a megvalósítás során is elérhető, nem véletlen, hogy az uniós módszertan is nagymértékben támogatja a "csinálva tanulás" (learning by doing) intézményét a fejlesztési programok esetén. Ennek érdekében a legjobb esetben már a helyi szereplők bonyolítják le a megvalósítás minden lépését, legfeljebb külső segítséget (mentorálást) vesznek igénybe a számukra megoldhatatlan feladatok esetén.

A szervezettel kapcsolatos elvárások is meglehetősen sokrétűek, azonban a sikeres nemzetközi példák egy kérdésben egységesek: ha lehetőség van rá, a gazdaságfejlesztési beavatkozásokhoz mindig alakuljon ki önálló szervezet. Ez megtörténhet egy teljesen új szervezet létrejöttével, illetve egy már meglévő struktúra átalakításával, azonban mindig törekedni kell az adott feladathoz legjobban illeszkedő formáció kialakítására. Alapszabály, hogy a szervezet mérete arányos legyen a feladat nehézségével és a kistérség területi jellemzőivel. A megvalósításhoz tartozó struktúra esetén is előny a sokszínűség, azaz optimális esetben a forprofit szektor képviselőitől a civil szférán keresztül az önkormányzati dolgozókig legyenek résztvevők.

A vezetési-szervezési kérdéseken belül még feltétlenül ki kell térnünk a *konfliktusokra*, mert mind a hazai, mind a nemzetközi tapasztalatok alapján a konfliktusok kezelése, sőt menedzselése szintén a sikeres megvalósítás zálogai közé tartoznak. Mindenekelőtt le kell számolni azzal a tévhitel, hogy a konfliktusok kizárólag romboló hatásúak lehetnek. Ez egész egyszerűen nem igaz, sőt a konfliktusok jelentős hányada pontosan az ún. *konstruktív konfliktusok* körébe tartozik, azaz megfelelő kezelésük esetén inkább hasznokat lehet segítségükkel realizálni. Röviden tekintsük át, hogy milyen forrásai lehetnek a gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén a konfliktusoknak:

- A megvalósításban szereplők gyakran eltérően jelölik ki a végrehajtandó feladatok sorrendjét.
- Nézeteltérések lehetnek a vezetési módszerek területén.
- Minden esetben eltérések lehetnek a megvalósítással kapcsolatos legjobb módszer kijelölésében.
- Szintén problémát okozhat a humán és az anyagi erőforrások elosztása.
- Szintén feszültségeket okozhat a feladatok ütemezése. A "Mikor lesz kész" típusú kérdések feltétele és megválaszolása egyaránt nézeteltérésekhez vezethet.
- Végül ki meg kell említeni a személyek közötti konfliktusokat is.

Számos magyar nyelvű szakkönyv látott napvilágot a konfliktusok építő jellegű kezelésével kapcsolatosan, ezért a témát mélységében nem tárgyaljuk. Azonban ki kell térnünk arra kérdésre, hogy lehetőség szerint *minél hamarabb szét kell választania szakmai konfliktusokat és a személyes konfliktusokat, mert eltérő jellegű kezelést igényelnek*. A szakmai konfliktusok esetén megfelelő egyeztető fórumokon az esetek jelentős hányadában az együttműködő, kompromisszumkereső viselkedés vezethet eredményre, feltéve, hogy az egyes szereplők sikeresen meg tudják egymást győzni véleményükről. Ezzel szemben a személyes konfliktus kezelése esetén gyakran valamilyen külső döntőbíró bevonása tűnik a járható megoldásnak, aki megpróbál igazságot tenni. Ismétlődő és visszatérő konfliktusok esetén a vezetők feladata megpróbálni olyan szituációt kialakítani, ahol az ellenérdekelt felek találkozási lehetőségei radikálisan csökkennek. Természetesen inkább a szakmai konfliktusból lehet levonni olyan következtetéseket, melyek előre viszik a program megvalósulását.

#### 4.4.1.2. Kommunikáció

A sikeres megvalósítás egyik alapfeltétele a  *folyamatos kommunikáció*. Gyakran nehéz meghatározni, hogy milyen módon kommunikáljuk a gazdaságfejlesztési elképzeléseket, illetve egyáltalán milyen információs csatornákat használjunk. A kistérségi fejlesztéseknél különösen fontos szerep juthat már a kommunikáció menedzselésének is, mert gyakran érdemi előrelépés érhető el ennek a területnek a fejlesztésével.

A kezdeti lépések közül az egyik legjelentősebb a megfelelő *kommunikációs terv elkészítése*. Pontosan meg kell határozni, hogy milyen csoportokat kíván elérni a döntéshozó, milyen intenzitással kívánja ezt a tevékenységet folytatni. A nemzetközi szakirodalomban a fejlesztési projektek esetén három fontos elvárást fogalmaznak meg a kommunikációval kapcsolatban: *világosság, átláthatóság, folyamatosság*.

Feltétlenül fontos tanács, hogy minden egyes érintett szervezet részéről kijelölésre kerüljön a konkrét személy, aki a kapcsolattartásért és az információáramlásért tartozik felelőséggel. Rendkívül fontos a társadalmi összefogás elérése érdekében, hogy a kommunikáció mindig kétirányú legyen, azaz az érintettek is kapjanak lehetőséget véleményük kifejtésére. Ne tömeggyűlést tartsunk a már elkészített tervek ismertetésére, hanem egy *nyitott beszélgetést*, ahol helyet kapnak az egyéni vélemények és gondolatok (DLG – VÁTI 2002). Számos kommunikációs eszköz közül válogathatunk az egyes stakeholder csoportok esetén.

A gazdaságfejlesztési beavatkozások során alkalmazott leggyakoribb megoldások az alábbiak (Kanadai Urbanisztikai Intézet 1998):

- tájékoztató broszúrák, figyelemfelkeltés,
- workshopok, találkozók,



- médiakampány indítása,
- elektronikus körlevelek, internetes vitafórumok és
- kerekasztal-beszélgetések, illetve szakértők beszélgetései a médiában.

Nem szabad elfelejtkezni a kommunikáció egy másik dimenziójáról sem. Mivel a módszertani útmutató a *kooperálva versengés* szemléletében készült, ezért röviden kitérünk a kistérségi gazdaságfejlesztési szervezetek közötti kommunikációra is. Világosan fel kell ismerni, hogy az egymástól történő tanulásnak kevés esetben lehet nagyobb jelentősége, mint ezen a területen. Az ebben rejlő lehetőségeket minden fél részéről komoly hiba lenne nem kihasználni. Ezért feltétlenül javasoljuk, hogy legalább a szomszédos kistérségek osszák meg tapasztalataikat egymással. Ez történhet formális és informális úton egyaránt, azonban a kiszámíthatóság és a folyamatosság érdekében inkább a formális kommunikációs csatornák kiépítése javasolt.

Talán a leginkább járható út a szervezett találkozók intézménye, ahol a különféle szereplők mélyebben is megismerhetik egymást. Az ilyen egy-két napos összejövetelek egyik lehetséges célja lehet például a tapasztalatok megosztása, sőt a jó gyakorlatok esetleges adaptálhatóságának közös megvitatása, illetve a sikertelen, vagy kevésbé sikeres beavatkozások tanulságainak közös felismerése. Az ilyen összejövetelek további – középtávú – hatása, hogy a felek egymás megismerése és a kölcsönös bizalom kialakulása után az esetek nagy többségében éppen további közös fejlesztésekben kezdenek el gondolkodni, ami pontosan a közös fejlesztések megvalósulásához vezethet, ami a legjobb útja a párhuzamosságok és az ellentmondások elkerülésének.

#### 4.4.2 Egyeztetések a kistérségen belül és megyei szervezetekkel

Természetesen az egyeztetés az adott szervezetekkel létfontosságú a gazdaságfejlesztési projektek esetén. Az egyeztetés a projektötlet születésétől kezdve rendszeres kell, hogy legyen, a tervezési tevékenység során is ki kell építeni a párbeszédet az érintett szereplőkkel.

Számos érv szól amellet, hogy *kistérségen belül folyamatosan egyeztessünk* az elképzelések kialakítása során:

- információszerzés,
- többféle szaktudás egyesítése,
- innováció, ötletek forrása, új látásmód,
- visszajelzés a saját munkáról,
- szinergikus hatások,

- egyeztetési lehetőség a többi beavatkozással kapcsolatosan.

Számos egyeztetési lehetőség nyílik a résztvevők között. Bármilyen megoldást is választunk, ebben az esetben mindig törekedjünk a konszenzuskeresésre, az ilyen beavatkozások esetén az ideális eset az, ha minden szereplő úgy érzi, hogy a saját elképzelései is szerepelnek valamilyen mértékben a végső álláspont kialakításában. Ezért az egyeztetési folyamat során végig törekedjünk a „győztes-győztes” (*win-win*) stratégia kialakítására.

A kistérségen belüli egységes álláspont kialakításnak érdekében egy gyakori megoldás az ún. *Delphi-módszer*. A módszer egy több körben megvalósuló egyeztetési eljárás. A részletes ismertetéstől eltekintünk, de a legfontosabb elemeket bemutatjuk röviden:

0. lépés: az ötletgazda röviden írásban összefoglalja elképzeléseit, és ezeket ismerteti a megfelelő szervezetekkel.

1. lépés: minden szervezet egy adott határidőn belül megfogalmazza elképzeléseit, javaslatait.

2. lépés: az ötletgazda összesíti a véleményeket, javaslatokat, majd egy egységes álláspontot fogalmaz meg, amit ismételten eljuttat a többieknek.

3. lépés: a szervezetek ismételten reagálnak stb.

*n.* lépés: már nincsenek további módosító javaslatok, a végső verzió többé-kevésbé minden szereplő számára elfogadható.

A módszer legnagyobb előnye, hogy az eljárásnak szükségképp valamilyen szintű konszenzus a végkimenetele. Továbbá azt is meg kell említenünk, hogy automatikusan összegyűjti, sőt generálja az újabb ötleteket, amelyek szintén szinergikus hatásokat is elindíthatnak.

A megyei szervezetekkel történő egyeztetéseknek is rendszeresnek kell lenniük, főleg akkor van rá szükség, amikor egy-egy szakasz lezárult és áttekinthető formában vannak kistérségi tervezési dokumentumok.

#### 4.4.3 Oktatás és tréning

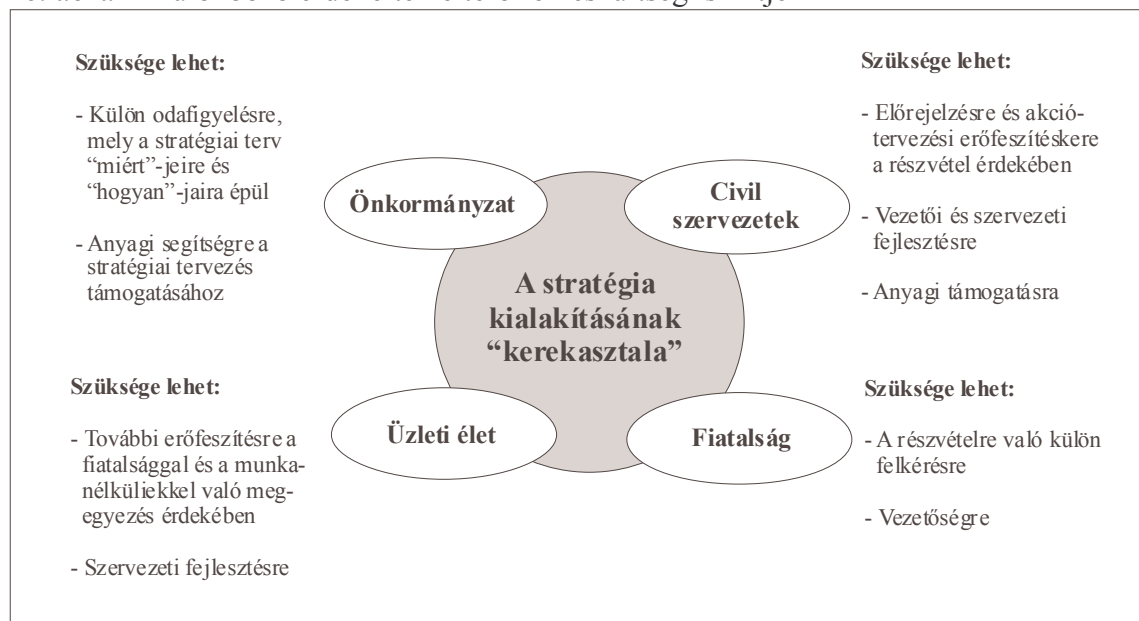
A sikeres gazdaságfejlesztési projektek széleskörű együttműködésen nyugszanak. Ez a tény azonban egy kockázatot is rejt magában, mivel a kistérségen belül az egyes (potenciális) résztvevők felkészültségi szintje is eltérő lehet. Ezért rendkívül fontos az egyes csoportok megfelelő színvonalú oktatása és képzése a megvalósításban szerepet kapó *csoport homogenizálása* érdekében. Ezért minden oktatás megkezdése előtt alapfeladat a képzési szükségletek és igények pontos feltérképezése. A jelentősebb szereplőknek testre szabott, a sikerhez szük-

séges képességeiket és készségeiket fejlesztő oktatási csomagokat kell kialakítani. Az oktatás kettős jelleggel folyik, részben workshop jellegű a közös fogalomhasználat kialakítására. Másrészt időnként szükség van szervezett, tréningyszerű oktatásra is, ha nagyon heterogén a résztvevők ismeretszintje.

A gazdaságfejlesztési projektek esetén számos csoport kaphat szerepet a feladatok ellátásában. A potenciális partnerek száma szinte végtelen, azonban négy csoport szinte minden sikeres projektnél részt szokott vállalni a tapasztalatok alapján (16. ábra).

Általános felosztása a lehetséges helyi szereplőknek a “fejlesztés négy lába” (lásd 2. fejezet) szerint is megadható. Azonban külön szeretnénk felhívni a szerepet az elkülönített szereplőként kezelt *fiatalokra* (Swinburn – Goga – Murphy 2004). Ez a nehezen definiálható és lehatárolható kategória két részcsoporthat, egyrészt a helyi környezetben élő és a térség fejlődéséért tenni akaró fiatalokat, másrészt pedig a környező felsőoktatási intézményekben tanuló és a szükséges alapismeretekkel már bíró hallgatókat. Mindkét csoport számos területen tudja segíteni a célkitűzések realizálódását.

16. ábra A különböző érdekeltek eltérő felkészültségi szintjei



Forrás: Kanadai Urbanisztikai Intézet (1998, 28.o.)

Végezetül összefoglalnánk a nemzetközi tapasztalatok alapján néhány *jótanácsot*, amelyek valószínűsíthetően eredményesebbé tehetik az oktatási tevékenységet:

- Jó az oktatás lebonyolításába bevonni a környezetben található *felsőoktatási intézményeket*, feltéve, hogy rendelkeznek megfelelő szakirányú képzésekkel. Ezzel a szakmaiságot és a térség ismeretét egyaránt biztosíthatjuk.

- Számos *egyéb szervezet* (kamarák, különféle oktatási központok, alapítványok stb.) is található általában a szűkebb környezetben, melyek szintén bírnak oktatási és képzési tapasztalatokkal. Ha jól sikerül megosztani a feladatokat, akkor eredményesen egészíthetik ki a felsőoktatási intézmények tevékenységét.
- A képzés feltétlenül *gyakorlatorientált* legyen. Az alkalmazható tárgyi ismeretek elsajátítása mellett fontos az önálló és csoportmunka, lehetőség szerint a gyakorlatból vett esetpéldák megoldásán alkalmazzák a hallgatók a megszerzett ismereteket.
- Az ilyen jellegű szintre hozó és gyorsított képzések esetén elengedhetetlen valamilyen *oktatási segédanyag* (tankönyv, munkafüzet) átadása a képzettek részére. A későbbiekben ezek az anyagok további segítséget jelenthetnek, ha esetleg valamilyen részekkel kapcsolatban bizonytalan az adott személy az ismereteiben.
- Fontos még a *helyszín* jó megválasztása. Lehetőség szerint próbáljunk oldott és kötetlen légkört teremteni, kerüljük az osztálytermi jellegű tanórákat.

#### 4.4.4 Projektirányítási rendszer működtetése

A projektirányítási rendszer működtetését és a teljesítmények ellenőrzését nagymértékben elősegítheti egy *megfelelő ütemterv* elkészítése, illetve a későbbiekben tárgyalásra kerülő *indikátorok* pontos meghatározása. Az alkalmazott módszerek ismerete mellett legalább ilyen fontos a megfelelő személyek kijelölése és bizottságok létrehozása, mivel minden tevékenység megvalósítása alapjaiban véve személyi kérdések összessége. Általános érvényű tapasztalat, hogy minél nagyobb egy projekt, annál komolyabb figyelmet kell fordítani a projekt irányítási struktúrájára (TKA 2004). Ezért a továbbiakban röviden áttekintjük, hogy általában a sikeres projektek esetén milyen szerepek jelennek meg az irányítási rendszer működtetése során. Bár a gazdaságfejlesztési projektek irányítási struktúrájára nincsenek általános érvényű uniós szintű előírások, a tapasztalatok azt mutatják, hogy a közösségi forrásokból támogatott uniós projektek jelentős hányada hasonló szervezeti egységeket alkalmazott, mint az alábbiakban ismertetettek (TKA 2004).

Minden projekt esetén van egy jogilag meghatározott szervezet, amely a pályázatért és a projekt lebonyolításáért hivatalosan felelős, ezt a szervezetet szoktuk *projektgazdának* nevezni. Értelemszerűen ez a szervezet a projektet indítványozó szereplő, és ez tartozik felelősséggel a sikeres megvalósításért is.

Egyes esetekben hasznos lehet egy ún. *irányító bizottság* létrehozása is. Ez a bizottság nem a projekt megvalósításáért felelős hivatalos testület, inkább a stratégiai kérdések esetén kialakítandó konszenzus létrehozása legfontosabb feladata, illetve a stratégiai irányok kijelölése. A bizottság főszabályként a legfontosabb érintettek képviselőiből áll.

A csapatmunka irányítója a *projektmenedzser*, aki személyesen felelős a projekt fejlesztésért és hatékony megvalósulásáért. Általános gyakorlat, hogy ez az egyszemélyi felelős a projektgazda szervezetből kerül ki. A projekt sikere nagymértékben függ a vezető hozzáértésétől és elkötelezettségétől. Fel kell ismernie, hogy kiket érint a projekt, kik érdekeltek annak megvalósulásában. Egy jó projektmenedzsernek sokféle problémával kell megküzdenie, sőt még a saját személyisége ellentmondásával is meg kell birkóznia a közös munka során.

A projektmenedzser legfontosabb feladatai (Kruppa 2002):

- csapat összeállítása
- projekt koncepciójának kidolgozása
- tervezés irányítása
- a projekt megvalósításának menedzselése
- a terv módosítása
- kommunikáció a csoport tagjaival és támogatóival, a célcsoporttal
- a folyamat rendszeres értékelése
- monitoring, értékelés, jelentések készítése.

Nagyobb projektek esetén még lehetőség nyílik különböző *munkacsoportok* létrehozására is. Ezek a csoportok elkülönült és jól definiált feladatokat kapnak, melyeket meg kell oldaniuk a sikeres megvalósítás érdekében. Általában a projektmenedzsernek tartoznak beszámolási kötelezettséggel, illetve ő jelöli ki számukra konkrét feladatokat is.

A projektirányítással kapcsolatosan még egy javaslatot fogalmazzunk meg. Sajnálatos módon az esetek nagy többségében nem olyan ütemben haladnak a tevékenységek, amilyen módon ezt megterveztük, a szereplők egy része nem tartja be a határidőket. Ennek elkerülése végett minden egyes résztvevőnek már a tervezési szakaszban körvonalazzuk a konkrét feladatokat, illetve határidőket, majd a megvalósítás megkezdése előtt ezeket pontosan jelöljük ki. Jó gyakorlat ún. *részteljesítési időpontokat* kijelölni, és folyamatos visszacsatolást alkalmazni, mely során a projektmenedzser folyamatosan ellenőrzi a megvalósítást. Az esetek nagy többségében ezzel megelőzhetőek a végzetes lemaradások, mivel így még időben be lehet avatkozni, ha már világossá válik, hogy vannak személyek, akik nem képesek az adott feladatokat a határidőn belül elvégezni.

A projektirányítási rendszer működtetéséhez, és egyáltalán a sikeres megvalósításhoz szorosan kapcsolódik a *motiváció kérdése*. Ebben az esetben a megvalósítás során vizsgálandó motivációs kérdések nem összetévesztendőek a tervezés során vizsgált partnerség-építési és egyéb

tényezőkkel. Mivel az esetek jelentős hányadában valamilyen típusú önszerveződésről van szó, ezért gyakori jelenség, hogy a kezdeti lendület, amely még a programok megtervezésénél megvolt, pontosan a megvalósításra fogy el. Ezért a sikeres beavatkozások egyik kulcskérdése – a folyamatos képzés mellett – a tagok motiváltságának fenntartása, sőt lehetőség szerint folyamatos növelése. Két világosan járható út látszik, egyrészt mindig ki kell emelni az eddig elért eredményeket és sikereket, másrészt pedig folyamatosan figyelmet kell fordítani a különféle összejövetelekre és a csoportkohéziót erősítő tréningekre. Kevés kellemetlenebb dolog képzelhető el, mint az, hogy egy jó kezdeményezés a kitartás hiánya miatt nem tud megvalósulni.

#### 4.4.5 Hatásvizsgálat és monitoring

Gyakran elhanyagolt kérdés a programok és projektek megvalósításán belül a konkrét teljesítések vizsgálata. Általában a szereplők ezekre nem fordítanak elegendő figyelmet, mivel nem ismerik fel fontosságukat, illetve általában az egyes fogalmak is meglehetősen keverednek a napi gyakorlatban. Ezért röviden megindokoljuk az egyes tevékenységek szükségességét, továbbá a jelentőségüknek megfelelően különböző részletezettséggel tárgyaljuk ezeket.

Gyakran felmerül a kérdés, hogy miért van szükség *monitoringra és értékelésre*. Számos különféle magyarázat adható, a legszemléletesebbek:

- Jól tervezett követési és kiértékelési eljárás segít abban, hogy megtudjuk milyen mértékben értük el céljainkat.
- Ez az alapja a források felhasználásával kapcsolatos számadásnak.
- Ha minden lépésnél gondosan használják, ezek az eljárások érdemi segítséget nyújthatnak a további tervezésben és megvalósításban.
- A különböző érdekelt-csoportokban erősíti a bizalmat azáltal, hogy nyilvánossá teszi az eredményeket.
- Az esetleges eltérések időben történő felfedezésén keresztül lehetőséget biztosít a szükséges korrekciók megtételére.
- A megvalósítók számára is biztosítja, hogy nyomon követhessék az előrehaladást a program életén belül.
- Demonstrálhatja a célcsoportra gyakorolt hatásait a gazdaságfejlesztési beavatkozásoknak.
- Végezetül, de nem utolsósorban igazolhatja a további beavatkozások szükségességét.



Ha rátekinünk a fenti indokokra, akkor világosan látszik, hogy a monitoring és az értékelés különösen, de még az ellenőrzés is valamilyen szinten nem igazán a külső nyomásra megvalósuló kötelezettség. Kijelenthető, hogy a monitoring és az értékelés elsősorban a menedzsment eszköze, mely nagy segítséget nyújt a tervezésnél és a megvalósításnál egyaránt.

A módszertani áttekintés végén áttekintjük a három fogalmat, amelyek a projektek megvalósításával kapcsolatosak, és – mint már említettük – a hazai napi gyakorlatban általában nem igazán különülnek el egymástól, ezért részletesebb tárgyalásuk javasolt.

A *megfigyelés (monitoring)* folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a projektmenedzsment vizsgálhatja a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában (Barna 2002). Tehát a monitoring főként a projektmenedzsment eszköze, terv-tény eltéréseket figyel meg, feltárja a sikertelenség okait, illetve információkat szolgáltat a hatékony és eredményes beavatkozás érdekében. Másrészt a donork számára is egy hasznos eszköz, mivel segítségével információkhoz jut a projekt előrehaladásáról, amelyeket közösségi forrásokból támogatott. Általában két típusa különböztethető meg a pénzügyi monitoring, illetve a fizikai teljesítések monitoringja. Általában a pénzügyi monitoring rendszerek sokkal kiforrottabbak, pontosan a jobban definiált indikátorok következtében.

A monitoring esetén különös fontossága van a használt mutatószámoknak, ún. indikátoroknak. A projekt hatásainak és előrehaladásának mérésére objektíven igazolható mutatószámokat kell megjeleníteni. Az *indikátorok* kettős fontossággal bírnak, egyrészt ezekkel tudjuk igazolni a projekt létjogosultságát, illetve ezeknek a mutatóknak a segítségével ellenőrizhetők a projekt tényleges következményei. Ezért a projekt elbírálásánál is kiemelkedő jelentősége van a jól megválasztott indikátoroknak. Az Európai Unió teljesen egyértelműen definiált elvárásokat támaszt a meghatározott mutatókkal szemben, *az indikátoroknak SMART-nak kell lennie* (EC 2001):

- S (specific): a vizsgált tényezőre jellemző, konkrét mutató,
- M (measurable): mérhető, egzakt módszerekkel meghatározható legyen,
- A (available): rendelkezésre áll, elérhető megfelelő költség mellett,
- R (relevant): releváns, azaz a vizsgált tényezőre vonatkozik és
- T (time): időtől függő, azaz az időbeni változások jól megfigyelhetők segítségével.

Az *ellenőrzés* a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése. Hasonló jellegű adatokra épít, mint a monitoring, azonban a tevékenység alapcélja egészen más, illetve míg a monitoring főként belső tevékenység, addig az ellenőrzés általában külső kezdeményezésre történik, pontosan a donorok érdekeinek védelmében (Barna 2002).

Az *értékelés* a projekt egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában (relevancia, eredményesség és hatékonyság). Az értékelés a projekt egészét szemléli, egy elemző jellegű tevékenység. Feltétlenül ki kell emelnünk, hogy az értékelés egyik legfontosabb feladata a jövőbeni programok, illetve projektek megalapozása, pontosan a jelenlegi hatások számbavételével.

Végül összefoglaló jelleggel a három tevékenység közötti leglényegesebb különbségeket szemlélteti a 9. táblázat, amely nagymértékben megkönnyíti az egyes fogalmak korrekt elhatárolását egymástól.

Azzal a megjegyzéssel együtt, hogy mindhárom tevékenység rendkívül fontos az egyes fázisokban, különösen részletesen kell foglalkozni véleményünk szerint a monitoringgal és az értékeléssel. (az ellenőrzés az esetek jelentős hányadában a külső támogatók által lefolytatott tevékenység, ennek módjára a megvalósítóknak nincs érdemi hatása.

9. táblázat A monitoring, az ellenőrzés és az értékelés legfontosabb tulajdonságai

<i>Tevékenység</i>	<i>Ellenőrzés</i>	<i>Monitoring</i>	<i>Értékelés</i>
<i>Cél</i>	A szabályoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt problémára
<i>Időbeliség</i>	Folyamatos	Folyamatos	Pontszerű, előzetes és utólagos
<i>A tevékenység végzője</i>	Külső vagy belső	Belső	Külső
<i>A tevékenység jellege</i>	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos

Forrás: Barna (2002, 105. o.)

Ha a monitoring fogalmát megkíséreljük tartalommal megtölteni, akkor kijelenthető, hogy alapjaiban véve ez a tevékenység egy „folyamatos adatgyűjtés annak érdekében, hogy a management információkhoz jusson egy adott tevékenység előrehaladásával kapcsolatban, és szükség esetén befolyásolhassa menetét” (Kézy B.). Ha a konkrét programokkal kapcsolatos napi gyakorlatban értelmezzük ezt a tevékenységet, akkor az alábbi definícióhoz juthatunk: Leszűkítve a monitoring fogalmát, egy adott fejlesztés pénzügyi és fizikai megvalósításának nyomon követését jelent, azt vizsgálja, hogy az adott fejlesztés az előre eltervezett módon kerül-e végrehajtásra, valamint hogy biztosított-e az előre meghatározott célok elérése.

Már a definíciókból is látható, hogy egy a felhasználók köre kettős, érdemi monitoring rendszer legalább olyan hasznos a menedzsment számára, mint a külső támogatóknak. Ezért rövi-

den áttekintjük, hogy milyen célból használhatja monitoringot a menedzsment és milyen célból a donorok.

A menedzsment szempontjából *segítség a vezetésnek, mert az eltérések időben történő észlelésével lehetőséget biztosít a hatékony beavatkozásra*. Azaz három szinten szolgáltat információkat:

- sikeres-e a projekt, azaz a kitűzött céloknak megfelelően halad-e,
- az esetleges sikertelenség hátteréről, illetve
- a beavatkozáshoz szükséges ismeretekről.

Természetesen a *támogatóknak/finanszírozóknak* is jelentős információkat nyújthat egy megfelelően kiépített monitoring rendszer:

- Segítség a donoroknak, mert az eltérések időben történő észlelésével lehetőséget biztosít a hatékony beavatkozásra.
- Már a megvalósítás során is hozzájut a programmal kapcsolatos információkhoz.
- Tisztább képet kap, hogy a támogatott program mennyire járul hozzá saját céljai teljesüléséhez.
- A támogatás folyósítását jobban kapcsolhatja a fizikai teljesítéshez.
- Nagyobb az esély a támogatás hatékony felhasználására.

A monitoringgal kapcsolatos megfontolásokon belül még röviden kitérünk a monitoring két alaptípusára: a *pénzügyi és a fizikai monitoringra*. A leglényegesebb különbség, hogy a pénzügyi monitoring a források felhasználását figyeli, míg a fizikai inkább a reálfolyamatok teljesülésére koncentrál. A hazai gyakorlatban sajnos erősen túlsúlyban vannak a pénzügyi kérdések, a fizikai jellemzőkre nem fordítanak elegendő figyelmet.

Ez több okra is visszavezethető, ezek közül emeljük ki a három legjelentősebbet:

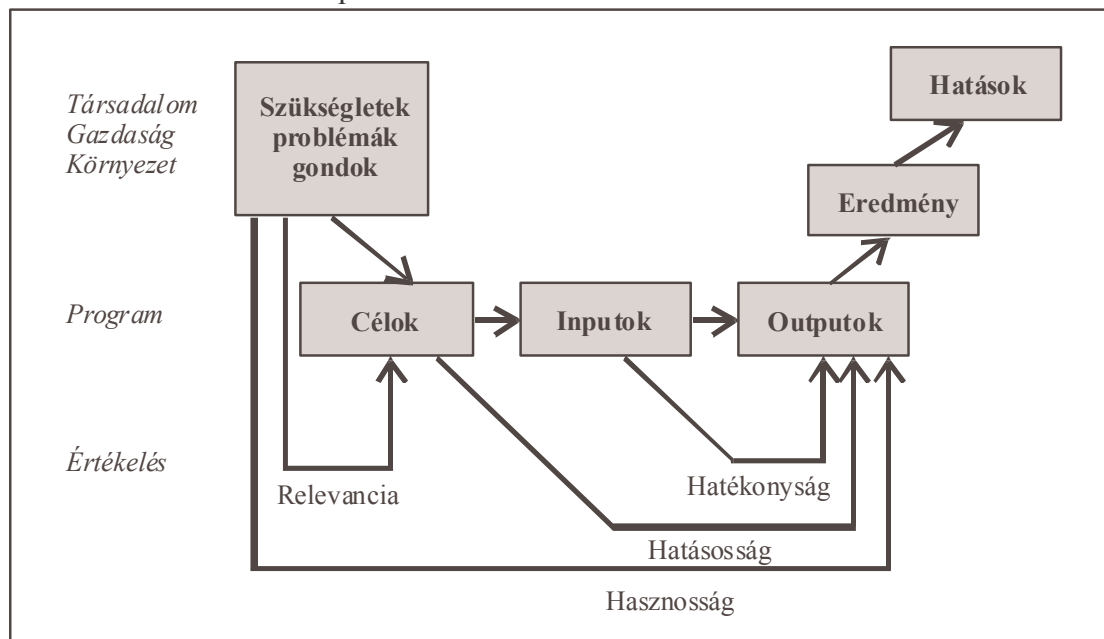
- Még ma is a legfontosabb elvárás a monitoringgal szemben, hogy elősegítse a források hatékony elköltését, valamint a közpénzekkel való visszaélés megakadályozását.
- A pénzügyi monitoring viszonylag egyszerűbb, a pénzügyi teljesítés egzaktabb módon nyomon követhető.
- Pénzügyi monitoring akkor is jól végezhető, ha a tervezés során a monitoring rendszer kialakítása kisebb hangsúlyt kapott.

Végül ismertetünk néhány tanácsot, amely figyelembe vétele talán megkönnyíti egy megfelelő rendszer kiépítését. Értelemszerűen minden egyes rendszernek igazodnia kell a megfelelő programhoz, ezért mindig vannak egyedi specialitások. Azonban ez a néhány megállapítás a programok mindegyikénél megfontolásra érdemes, ennek a négy feltételnek a lehetőségekhez mérten eleget kell tenni:

- a megfigyelési rendszer kialakításra kerül már a tervezési szakaszban,
- biztosítja a szükséges információk rendszeres gyűjtését,
- olyan formában biztosítja az információkat, mely alkalmas a vezetői döntések megalapozására és
- biztosítja a szükséges információkat a donor szervezetek felé is.

Talán még a monitoringnál is fontosabb az *értékelés*, mivel ennek a tevékenységnek azért tulajdonítható fokozott jelentőség, mert általános igazság, hogy a megfelelően elvégzett értékelés az esetek nagy hányadában a jövőbeni sikeresebb programok létrejöttére is hatással lehet. Általában az értékelés logikai keretét mutatja a 17. ábra, megfigyelhető, hogy egy komplett értékelési szisztéma számos ismérv mentén vizsgálja az adott beavatkozások által elérhető hatásokat és eredményeket.

17. ábra A fő értékelési szempontok



Forrás: Huszty (2000)

Az érdemi értékelési tevékenység érdekében feltétlenül fontos tisztázni a fogalmak közötti különbségeket, mivel ezek a napi gyakorlatban meglehetősen sűrűn keverednek. Az ábrában található fogalmakkal kapcsolatos egyik megállapítás, hogy ezek olyan kérdések, amelyeket

magunknak is illene feltenni, általában már a tervezési, de legalább a megvalósítási szakaszban. Azaz át kell tekinteni, hogy a programok megfelelnek-e az alábbi kritériumoknak:

- *Relevancia*: milyen mértékben illeszkednek a program célkitűzései a szükségletekhez és a különböző szintű politikai prioritásokhoz.
- *Hatásosság*: milyen mértékben feleltek meg a várakozásoknak? – Az alkalmazott eszközök megfeleltek-e a céloknak? Más eszközökkel jobb eredményt lehetett volna elérni?
- *Hatékonyság*: teljesült-e a legkisebb költség elve? – Azonos költség mellett jobb eredményt is el lehetett volna elérni.
- *Hasznosság*: A közvetlen és közvetett érintettek szempontjából általában kielégítő-e a várt és nem várt hatások.

Az értékelési tevékenységen belül el kell különíteni az egyes tevékenységeket az *időhorizontjuk* alapján is. Ez alapján a programhoz viszonyítottan három értékelési lehetőség határozható el, a gyakori használat miatt feltüntetjük a szokásos szakmai szlengben alkalmazott elnevezéseket is:

- előzetes program értékelés (ex-ante),
- közbenső program értékelés (mid-term) és
- összegző (utólagos) program értékelés (ex-post).

Az *előzetes program értékelés* leginkább a várható hatások feltérképezésére irányul. Általában nem kap megfelelő figyelmet, pedig segítségével megalapozottabb és koncentráltabb programok dolgozhatóak ki. Számos célt szolgálhat az előzetes értékelés, ezek közül néhány meghatározó:

- a program belső logikájának javítása,
- a program külső koherenciájának javítása,
- a program és célkitűzései megvalósíthatóságának elemzése és
- gyakran segíthet a célkitűzések és a mutatók előzetes meghatározásában.

A *közbenső program értékelés* szorosan kapcsolódik a monitoring tevékenységhez, egymást szervesen kiegészítő feladatok. Azonban míg a monitoring a konkrét előrehaladást vizsgálja, addig a közbenső értékelés inkább az elért hatások szemüvegén keresztül tekint a program egészére. A közbenső értékelés használatában rejlő lehetőségek közül néhány:

- a program előrehaladásának felmérése, mennyire éri el célkitűzéseit,
- módosítani a programot, ahol szükséges (a valóságos előrehaladás alapján),
- segít megítélni a program intézkedéseinek pénzügyi felvevőképességét,
- ha szükséges a pénzügyi források átcsoportosításának igazolása,
- a program első eredményeit vizsgálja, fontosságukat és hogy milyen mértékben értékelt.

*Az összegző program értékelés* pedig a jövőbeni programokat alapozhatja meg a jelenlegi program jó és rossz tapasztalatainak kiértékelésén keresztül. Ebben az esetben is különféle célokat szolgálhat az értékelési tevékenység:

- programok létjogosultságának utólagos igazolása,
- a beavatkozások hatásainak értékelése,
- az érdekeltek közötti tapasztalatcserét,
- az értékelés kiterjedhet azokra a tényezőkre is, amelyek hozzájárultak a végrehajtás sikeréhez vagy kudarcához, illetve az elért eredményekhez, beleértve ezek tartósságát is.



## Felhasznált irodalom

- Ágh A. - Németh J. (szerk.) (2003): *Kistérségi közigazgatás. Szakértői tanulmányok*. MKI, Budapest.
- Barna Z. (2002): Monitoring, ellenőrzés és értékelés. In *Felkészülés a Strukturális Alapok fogadására – válogatott tanulmányok*. Tempus Közalapítvány, Budapest, 104-107 o.
- Berey K. (2002): *A területi egyenlőtlenségek új indikátorainak és értékelési módszereinek lehetőségei*. VÁTI, kutatási jelentés.
- Bíró P., Molnár L. (2004): A kistérségek fejlettségi szintjének és infrastrukturális összefüggései. *Közgazdasági Szemle*, november 1048-1064.o.
- Blakely, E.J. – Bradshaw, T.K. (2002): *Planning Local Economic Development. Theory and practice*. (3rd ed.). SAGE, London.
- Bódi F. – Böhm A. (szerk.) (2000) *Sikerességek helyi társadalmak Magyarországon*. Agroinfo Kiadóház, Budapest.
- Bonifert D. (2003): A kistérségek szerepe az Európai Unió országaiban és Magyarországon. *Falu-város-régió*, 5.szám.
- Churski, P. (2005): Problem Areas in Poland in Terms of the Objectives of the European Union's Regional Policy. *European Planning Studies* Vol. 13, No. 1.
- Cséfalvai Z. (2005): A magyar kistérségek versenyképessége. *Polgári Szemle*, I. évfolyam 6-7. szám
- Dinya L. (1999): *Menedzsment*. Egyetemi jegyzet. SZTE GTK, Szeged.
- DLG – VÁTI (2002): *Hogyan tervezhetőek életképes vidékfejlesztési projektek? Gyakorlati kézikönyv*. VÁTI Kht., Budapest.
- EB (1999): Az EU Strukturális Alapjai által finanszírozott programok értékelésének módszertana, *MEANS füzetek*, I. kötet. Az értékelés megszervezése és lebonyolítása. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EC (2001): *Manual Project Cycle Management*. Commission of the European Communities, Brussels.
- Előtanulmányok egy új magyar vidékpolitikai stratégia tudományos megalapozásához*. Témavezető: Csatóri B. MTA RKK ATI, Kecskemét. 2004.
- Enyedi Gy. (1996): *Regionális folyamatok Magyarországon az átmenet időszakában*. Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, Budapest.
- Erdős T. (2001): Területfejlesztés – vidékfejlesztés: A hazai és az európai uniós gyakorlat alapvonásai. *Zempléni Múzsza* 2001 I. évf. 2.
- Ernst and Young (1999): *Thematic Evaluation of Structural Funds Impacts on SMEs*. Synthesis Report, European Commission.
- Európai Bizottság - SG(2000) D/ 104922-jelentés*. Brüsszel, 2000. 07. 13.
- Európai Regionális Statisztika felhasználói kézikönyv*. KSH, Budapest. 2004.
- Faluvégi A. (2004): A magyar kistérségek fejlettségi különbségei. *Területi Statisztika*, 3. évfolyam, 4. szám 319-345. o.
- A fejlesztés motorja. A kistérségi válságmegelőzés és fejlesztő monitoring rendszere*. Témavezető: Dávid J. 3K Alapítvány, 2005
- G. Fekete É. (2001): A kistérségi programozás helyzete a kelet-magyarországi kistérségekben. *Falu Város Régió*, 5.sz. 41-45.o.
- G. Fekete É. (2001): A kistérségi szintről praktikusán. *Comitatus*, június. 14-27. o.
- Horváth Gy. (1998): *Európai regionális politika*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs
- Horváth Gy. (2001): *Regionális támogatások az Európai Unióban*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Huszty A. (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Kossuth, Budapest.

- Johansson, B. - Karlsson, C. – Stough, R. (2001): Introduction: Endogenous Regional Growth and Policies. In Johansson, B. - Karlsson, C. – Stough, R. (szerk.): *Theories of Endogenous Regional Growth*. Springer, Berlin, 17-48. o.
- Kanadai Urbanisztikai Intézet (1998): *Demokratikus gyakorlat: az önkormányzati stratégiai tervezésről*. Kanadai Urbanisztikai Intézet Magyarországi Iroda, Budapest.
- A kistérségek komplex vizsgálata 2001–2002*. Témavezető: Csatóri B. MTA RKK ATI, Kecskemét. 2002.
- Kormányrendelet a területfejlesztés kedvezményezett térségeinek jegyzékéről*. 64/2004. (IV. 15.)
- Kovács K., Koós B. (2003): Vidéki kaleidoszkóp. Eltérő esélyek és remények az uniós csatlakozás előtti falusi Magyarországról. *A falu*, 3. sz. 41-52.o.
- Kruppa É. (2002): A projektmenedzsment alapvető kérdései. In: Gergő Zs. – Szilágyi I. (szerk.): *Gazdasági-szociális kohézió és strukturális politika az Európai Unióban*. Veszprémi Egyetem Társadalomtudományok és Európai Tanulmányok Tanszék 315-343. o.
- LEADER+ LEADER Hírlevél 1.sz. VÁTI Kht Vidékfejlesztési Iroda, 2004
- Lengyel I. - Rechnitzer J. (2004): *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Lengyel I. - Rechnitzer J. (szerk.) (2002): *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben*. RégióArt, Győr.
- Lengyel I. (2000): Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom*, 4, 39-86. o.
- Lengyel I. (2001): Iparági és regionális klaszterek: tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. *Vezetéstudomány*, 10, 19-43. o.
- Lengyel I. (2002): A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. JATEPress, Szeged, 24-54. o.
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPress, Szeged.
- Magyarország új vidékpolitikai stratégiája* (Összefoglaló, második változat). Kutatási zárójelentés. Témavezető: Csatóri B.. MTA RKK ATI. Kecskemét, 2004.
- Malizia, E. E. – Feser, E. J. (1999): *Understanding Local Economic Development*. Center for Urban Policy Research, New Brunswick (New Jersey).
- Martin, R. L. (szerk.) (2004): *A Study on the Factors of Regional Competitiveness*. EC DG Regional Policy, Brussels.
- Németh J. – Kádár K. (szerk.) (2005): *Kistérségi módszertan. A települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásai önértékelésének és ágazati vizsgálatának tapasztalatai*. IDEA - MKI, Budapest.
- Összefogás a Vidékért Program*. Ezredforduló. Stratégiai Tanulmányok a Magyar Tudományos Akadémián. 2005. 1-2. sz.
- Parissaki, M. (2002): *Methodology and Indicators Used by Member States to determine eligible regions for Regional State Aid for 2000-2006*.
- Porter, M.E. (1999): Microeconomics competitiveness: Findings from the 1999. Executive survey. In *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum, Davos, 30-53. o.
- Porter, M.E. (2001): *Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*. Council of Competitiveness, Washington.
- Porter, M.E. (2003): The economic performance of regions. *Regional Studies*, 6-7, 549-578. o.
- Puskás J. (2004): *A projektciklus-menedzsment alapjai*. Vezető oktatók találkozója, Multiplikátor Képzési Program, Budapest.
- Rechnitzer J. – Lados M. (2004): *A területi stratégiáktól a monitoringig*. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J. (1998): *Területi stratégiák*. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs.

- Rosenfeld, S (2002): *Creating Smart Systems: A guide to cluster strategies in less favoured regions*. EU DG for Regional Policy, Brussels.
- Sarudi Cs. (2003): *Térség- és vidékfejlesztés*. Agroinform, Budapest.
- Somlyódyne Pfeil E. (2004): *Az Unió tagországok közigazgatásának szerepe a strukturális politika végrehajtásában*.
- Sprenger, R.U. (2001): *Inter-firm Networks and Regional Networks*. ADAPT, Bonn.
- Stimson, R. J. – Stough, R. R. – Roberts, B. H. (2002): *Regional Economic Development. Analysis and Planning Strategy*. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg-New York.
- Swinburn, G. – Goga, S. – Murphy, F. (2004): *A helyi gazdaságfejlesztés kézikönyve*. Világbank, Washington.
- Székelyi M. – Barna I. (2003): *Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikáról társadalomkutatók számára*. Typotex, Budapest.
- A területi egyenlőtlenségek új indikátorainak és értékelési módszereinek lehetőségei*. Kutatási jelentés. VÁTI, Budapest. 2002. február
- TKA (2004): *Projekttervezés, pályázatkészítés, projektvégrehajtás*. Tempus Közalapítvány, Budapest.
- Veres L. (1994): A kistérségi válságkezelés és fejlesztés. *Falu Város Régió* 5. sz. 37-38.o.
- Waits, M. J. (1998): Economic Development Strategies in the American States. In Liou, K. T. (szerk.): *Handbook of Economic Development*. Marcel Dekker, New York, 183-213. old.
- Zöldi L. (2001): A globális sajtó. *Médiakutató*, 5. sz. Tél.

## **Függelék**

## Kistérségi folyamatok lenyomata a sajtóban

Az alábbi kutatást a települési, kistérségi statisztikai adatokkal végzett és kialakított kistérségi kríziselőrejelző-rendszer kiegészítő felméréseként végeztük el. A kemény változókkal végzett vizsgálat mellé egy puha technikát, a tartalmi elemzést is bevezettünk.

Mivel munkánk során a statisztikai kistérségi lehatárolást vettük alapul, ezért várható volt, hogy a felülről kialakított térségekben nem alakult, nem alakulhatott ki ennek nyomán bármiféle összetartozás. Kíváncsiak voltunk viszont arra, hogy létezik-e bármiféle települési öntudatnál magasabb térségi öntudat, illetve a médiában használatos-e a településinél nagyobb térségi lehatárolás.

Szintén választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy az egyes kistérségekben tapasztalható változások (krízis illetve a hátrányok leküzdése) kitapintható-e a nyilvánosság egyes szintjein.

### *Módszertan*

Vizsgálatunkba –szorosan kötődve a statisztikai adatokkal operáló kutatási részhez- azon kistérségek kerültek bele, melyek a 64/2004. (IV. 15.) Kormányrendelet a területfejlesztés szempontjából kedvezményezett vagy átmenetileg kedvezményezett státuszba sorolt. Hasonló problémákkal kellett megküzdenünk, mint amikkel a statisztikai adatok vizsgálata során találkoztunk, jelesül azzal, hogy a kistérségi szint nagyon nehezen megfogható a nyilvánosságban. (1. tábla)

Bár az újságok többnyire rendelkeznek valamilyen, a települési szintnél nagyobb területi lehatárolás szerint kiadott rovattal, de ez a legtöbb esetben jóval nagyobb a kistérségi szintnél. (Ilyen például a Népszabadságban a regionális oldalak jelenléte, vagy a megyei napilapok esetében a kisebb, földrajzilag lehatárolható területek összefoglaló oldalai.)

Mint ahogy az az alábbi ábrán is jól látható, a kistérségi szinthez legközelebb álló megyei szint kizárólag a nyomtatott sajtóban jelenik meg, míg a települési szint minden médium esetében jól megfogható, körülírható.

1. táblázat A nyilvánosság szintjei Magyarországon a tömegkommunikáció vertikális felosztása –hatókör– alapján.

	<i>Televízió</i>	<i>Rádió</i>	<i>Újság</i>	<i>Online</i>
<i>országos</i>	közszolgálati, kereskedelmi adók országos sugárzással	közszolgálati, kereskedelmi adók országos sugárzással	országos napilapok	Hírportálok, nyomtatott sajtó online változata
<i>regionális</i>	regionális stúdiók	közszolgálati, kereskedelmi adók regionális sugárzással	országos napilapok rovataként	regionális hírportálok,
<i>megyei</i>	-	-	megyei napilapok	nyomtatott sajtó online változata
<i>kistérségi</i>	-	-	Kevés kivételtől eltekintve, nincs	Kevés kivételtől eltekintve, nincs
<i>települési</i>	közszolgálati, kereskedelmi adók települési sugárzással	közszolgálati, kereskedelmi, civil adók helyi sugárzással	települési napi/heti/havilapok	helyi hírportál, nyomtatott sajtó online változata

*Forrás:* saját gyűjtés (Crane, 1992 rendszere alapján)

Mivel a televíziós és rádiós hírek összegyűjtése problematikus, ezért az írott sajtóra korlátoztuk a vizsgálatot, azon belül is a megyei periodikákra.

Választásunk tehát a megyei napilapokra esett, több okból is. Bár a nyilvánosság bármely formájában megjelenő hír az esetek túlnyomó többségében egy adott településhez köthető – nem kivétel ez alól a megyei sajtó sem– azonban a települési szinten megjelenő periodikák nem összehasonlíthatóak, mivel kiadásuk, külalakjuk és tartalmuk nem egységes és nem teljesen lefedett a vizsgált terület, hiszen sok településen nem is jelenik meg helyi érdekeltségű lap. A megyei napilapok vizsgálatát megkönnyíti az ún. globalitás jelensége is (Zöldi, 2001) és az a tény, hogy többségük rendelkezik online, kereshető cikkadatbázissal is.

#### *A globális sajtó Magyarországon*

A rendszerváltás után a korábbi, megyei pártbizottságok felügyelete alatt kiadott megyei periodikák privatizációjára került sor. A privatizáció során a megyei napilapok tulajdonjoga külföldi multinacionális kiadóvállalatokhoz került. Jelenleg Magyarországon a 20 megyei napilap kerül kiadásra, amiből egy van magyar tulajdonosok kezében (Komárom-Esztergom Megyei Hírlap). A többi 19 lap négy nagy kiadóhoz köthető (2. tábla).



## 2. táblázat Magyar megyei napilapok és kiadók

<i>Kiadó</i>	<i>Lapok (megye)</i>
Pannon Lapok Társasága (Westdeutsche Allgemeine Zeitung)	Fejér Megyei Hírlap (Fejér megye) Napló (Veszprém megye) Vas Népe (Vas megye) Zalai Hírlap (Zala megye)
Axel Springer Kft.	24 Óra (Komárom-Esztergom megye) Békés Megyei Hírlap (Békés megye) Dunántúli Napló (Baranya megye) Heves Megyei Hírlap (Heves megye) Nógrás Megyei Hírlap (Nógrád Megye) Petőfi Népe (Bács-Kiskun megye) Somogyi Hírlap (Somogy megye) Tolnai Népújság (Tolna megye) Új Néplap (Jász-Nagykun-Szolnok megye)
Lapcom Rt	Kisalföld (Győr-Moson-Soprom megye) Csongrád Megyei Hírlap (Csongrád megye)
Kom-Press Kft	Komárom-Esztergom Megyei Hírlap
Inform-Média Kft	Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén megye) Kelet-Magyarország (Szabolcs-Szatmár-Bereg megye) Hajdú-Bihari Napló (Hajdú-Bihar megye)

*Forrás:* saját szerkesztés.

A kutatás szempontjából az öt kiadóból egyet láttunk célszerűnek kiválasztani, mivel a globálisuk miatt az egy kiadóhoz tartozó kiadványok hasonló szerkezettel és hasonló tartalmi elemekkel rendelkeznek. Ugyancsak fontos volt, hogy a kiválasztott periodikáknak legyen online változata, azon belül pedig rendelkezzenek, a kutatás szempontjából elengedhetetlen, kereshető cikkadatbázissal is. A Pannon Lapok Társasága online verziója kutatásunk idején még tesztfázisban volt, ezért nem vettük hasznát. Az Inform-Média online periodikái már használhatónak bizonyultak, mi azonban az Axel-Springer Kiadó gondozásában megjelenő lapokat választottuk további vizsgálódásunk céljával. Ennek oka a lefedett megyék nagy száma és nem utolsósorban az volt, hogy ezekben a megyékben volt megtalálható a statisztikai módszerekkel kutatott, kormányrendelet által lehatárolt kistérségek nagy hányada.

A megvizsgálni kívánt 9 megyei napilap „hírgyűjtő területére” esett a vizsgálni kívánt 62 kistérségből 32. A területfejlesztés szempontjából hátrányosabb helyzetű 47 kistérségből 25, területfejlesztés szempontjából átmenetileg kedvezményezett 15 kistérségből pedig 7 esett bele vizsgálatunkba.

Az elképzelésünk az volt, hogy az egyes településekről szóló hírek tartalmi elemzéséből le-szűrt eredményeket sűrítjük és transzformáljuk kistérségi szintre, hogy az összehasonlítható legyen a statisztikai adatokból kialakított képpel. Ehhez első körben a tartalmi elemzéshez szükséges változómátrixot kellett megszerkeszteni.

*Első lépés: „mélyfúrás”*

Első lépésben négy kistérség (ajkai, vasvári, kispéri, téti) összes településének teljes online reprezentációját gyűjtöttük össze egy változómátrix megszerkesztéséhez. A tapasztalatok azt mutatták, hogy a kistérségek kisebb településeivel kizárólag a megyei sajtó illetve nagy ritkán az országos sajtó regionális melléklettel rendelkező képviselői (Népszabadság) foglalkoznak. Nagyobb volumenű gazdasági beruházás vagy összeomlás esetén az angol nyelvű Budapest Business Journal is használható információkkal szolgált. Az online cikkek többsége 2000 után íródott.

Második lépésben a fent említett négy kistérség sajtómegjelenésének elemzéséből alakítottunk ki két eseménysort. Az egyik a település ill. a kistérség egészére negatívan ill. míg a másik pozitív hatással bíró történéseket tartalmazza. (3. tábla)

Ebből az eseménysorból és a vizsgált települések listájából készített mátrixba jelölhetőek a továbbiakban vizsgálni kívánt települési hírek.

Az első mélyfúrás során több észrevételt is tettünk. A település mérete és a településről szóló cikkek száma között egyenes arányosság mutatható ki. Ennek hatásaként a legkisebb településekről egyáltalán nem találtunk cikket, a legtöbb községről pedig átlagban 4-5 cikk található az elmúlt öt évből.

A település mérete és lakosság száma nagyban befolyásolja az ott történő beruházások, felújítások, nagyságát is. Mivel a beruházások, felújítások számtalan fajtájával találkoztunk az első lépések során, illetve a legtöbb településről nem található elegendő cikk, ezért döntöttünk úgy, hogy az adatmátrixban csak azt jelöljük, hogy az adott eseményről a cikkekben esik-e szó vagy sem. Így 20 dummy változót kapunk a vizsgálat végén.

Hipotéziseink a következők voltak:

A krízishelyzet súlyossága és a cikkekben említett negatív események száma korrelál egymással. Összefüggés található a statisztikai adatokból nyert eredmények és a cikkek eredményei között.

3. táblázat Adatmátrix elemei

	<i>A kistérséget alkotó települést pozitívan befolyásoló események:</i>	
1	Munkahely teremtés	
2	Infrastrukturális beruházás	csatorna, szennyvíz, útburkolat, szeméttégető, ipari park
3	Település ingatlanainak felújítása, renoválása átalakítása	iskola, óvoda, orvosi rendelő, művelődési ház, önkormányzat, járda, temető
4	Idegenforgalmi beruházás	szálláshely, attrakció, egyéb szolgáltatás fejlesztés
5	Nagyobb kulturális esemény	országos, nemzetközi jelentőségű
6	Nagyobb kulturális esemény	helyi, regionális jelentőségű
7	Külföldi kapcsolat felvétele	testvérváros, diákcsere stb
8	Aktív civil jelenlét	civil szervezetek tevékenykedése, társadalmi munka, sportélet
9	Elnyert pályázat	uniós, magyar
10	Fiatalköltözők, növekvő település	
	<i>A kistérséget alkotó települést negatívan befolyásoló események:</i>	
11	Munkahely megszűnés	
12	Infrastrukturális beruházás hiánya, elmaradása, csúszás	
13	Önkormányzat testületén belül problémák	széthúzás, felmondás, büntény
14	Iskolabezárás	
15	Elzártság	rossz közlekedési viszonyok, megszűnő buszjáratok
16	Forráshiány az önkormányzatnál	
17	Költségvetési hiány az önkormányzatnál	
18	Idősödő lakosság, elvándorlás, fogyó település	
19	Romák nagy száma	
20	Büntény	
	<i>Egyéb a kistérséget alkotó települést érintő történések</i>	
	A kistérségen kívüli egyéb szomszédos településekkel történő együttműködés	iskolaszövetség, kistérségi társulás,
	Település jövőképe	

Forrás: saját szerkesztés.

*Második lépés: kilenc megyei lap cikkeinek tartalmi vizsgálata*

Az egyes megyei napilapok online portáljainak áttekintésekor a következő megállapításra jutottunk: bár a tulajdonos személye nagyban meghatározza a portálok külalakját és szerkezetét, de a települési szintnél nagyobb lehatárolás a rovatoknál már függ a szerkesztőség hozzáállásától is. Az Axel Springer lapok mindegyike rendelkezik települési linkekkel, de a térségi rovatok lehatárolását már saját elképzeléseik szerint végzik. (4. táblázat) Látható, hogy van,

ahol átvették már a statisztikai lehatárolás kritériumait és ezt az elképzelést tükrözik a rovatok is (Petőfi Népe, Dunántúli Napló, 24 Óra), van ahol a nagyobb települések és vonzáskörzetük szerint alakították a rovatokat (Békés Megyei Hírlap) és van olyan megoldás is, ahol a statisztikai lehatárolás és a történelmi-földrajzi lehatárolás együttesen jelenik meg (Új Népújság).

4. táblázat Kistérségi ügyekkel foglalkozó cikkek és rovatok az Axel Springer megyei napilapjainál

	<i>Kistérség előfordulása a cikkekben (2005. 12. 14. lekérdezés)</i>	<i>Kistérségi rovat (statisztikai)</i>	<i>Egyéb lehatárolás szeri rovat</i>	<i>Települési oldalak</i>
Bács-Kiskun (Petőfi Népe)	<u>108</u>	Igen	-	-
Baranya (Dunántúli Napló)	<u>207</u>	Igen (külön link)	-	Igen
Békés (Békés Megyei Hírlap)	<u>267</u>	-	Nagyvárosokhoz kötődő vidékek	-
Heves (Heves Megyei Hírlap)	<u>92</u>	Részben (hiányzik Bélapátfalva)	-	-
Jász-Nagykun-Szolnok (Új Népújság)	<u>111</u>	Részben (hiányzik Kunszentmárton, Tiszafüred, Karcag)	Jászság, Tiszazug, Tisza-tó	-
Komárom-Esztergom (24 Óra)	<u>107</u>	Igen	-	-
Nógrád (Nógrád Megyei Hírlap)	<u>130</u>	Részben (hiányzik Salgótarján, Rétság)	-	-
Somogy (Somogy Megyei Hírlap)	<u>212</u>	-	-	-
Tolna (Tolnai Népújság)	<u>182</u>	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés.

A kistérség kifejezést mint földrajzi lehatárolás szerepel a legtöbbször a cikkek szövegében, nem mint statisztikai kistérség, illetve az újonnan létrejövő Többcélú Kistérségi Társulások kapcsán beszélnek még kistérségekről.

A vizsgálatot tehát 9 megye 32 kistérségének 552 településén végeztük. Ez összességében 11.352 cikket jelentett.

A cikkekhez a következő módon jutottunk hozzá: minden portálon található egy Falvak-Városok oldal, innen a települési linkekről közvetlenül a településről szóló cikkgyűjteményhez juthatunk. A portál keresője által kiadott cikkeket is használnunk kellett. Ez utóbbira azért volt szükség, mivel a közvetlen linkek a legtöbb esetben 2003-ig tartalmaztak csak cikkeket. A kereső által kidobott cikkeket még szortíroznunk kellett, amennyiben a település neve olyan volt (például Olasz, vagy Erzsébet esetében) hogy nem releváns találatok is bekerülhettek. További szűrést alkalmaztunk a sporthírek esetében, ami a cikkek jelentős hányadát tette ki. Átlagosan 7,14 cikk szól egy településről. (Ha a szórását vizsgáljuk, akkor kitűnik, hogy nagyobb városok miatt ez az adat jóval magasabb. Sőt az adat még magasabb lenne, 20,5 ha

bent hagytuk volna a sporthíreket is.) A városok és a sporthírek nélküli átlag 5,3 cikk/település). Ilyen kevés cikk esetében nehézkes folyamatokat nyomon követni. A cikkek közül a leghasználhatóbbak a 2002-2003-as években az újonnan felállított önkormányzattal és a polgármesterrel készített interjúk voltak, amelyek egyben a települést is bemutatták.

Az így kapott települési adatokból képeztük ezután a kistérségi adatokat, ami csupán annyit jelez, hogy adott kistérségben az egyes eseményekről hányszor tettek említést. Összeadtuk a pozitív eseményeket és a negatív eseményeket és ezen események kistérségre vonatkoztatott átlaga alapján írtuk fel egy sorrendet.

Az így kapott sorrend az összesítés alapján a következő:

<i>Kistérség neve</i>	<i>Pozitív események átlag</i>	<i>Negatív események átlaga</i>	<i>Cikkek számának átlaga (sportcikkekkel együtt)</i>
Bajai	1,7000	1,2000	24,8000
Balassagyarmati	2,6600	1,0378	15,6429
Balatonföldvári	1,4454	0,8747	11,8462
Bonyhádi	1,5787	1,4566	36,6190
Békési	2,9000	0,4444	59,5000
Dombóvár	1,3125	0,1875	33,3125
Fonyódi	1,2000	0,2564	14,9333
Füzesabonyi	0,9474	0,8947	9,1579
Hatvani	1,2359	0,8455	14,4167
Jászberényi	1,3889	0,6667	18,2222
Kalocsai	1,3000	0,7500	19,1500
Karcagi	5,2000	0,6000	24,8000
Kisbéri	1,2353	0,8235	7,2353
Kiskunfélegyházi	1,6000	1,3454	24,9091
Kiskunhalasi	1,8797	0,9874	23,1111
Kiskunmajsai	1,0000	0,7500	17,7500
Kiskőrösi	1,4580	0,6477	18,8667
Komlói	1,7500	1,0000	32,8500
Kunszentmiklósi	1,5000	1,0000	12,6000
Marcali	0,8529	1,0294	12,5294
Mezőtúri	1,2557	0,8954	24,4000
Mohácsi	0,8864	0,3409	22,1818
Nagyatádi	0,4552	0,9562	8,0556
Orosházai	2,4000	0,8000	102,4000
Oroszlányi	1,5000	0,8333	11,6667
Paksi	1,4567	0,5684	47,5000
Pásztói	1,4235	0,6987	13,9615
Pécsváradi	0,8562	0,9677	8,4211
Rétságai	1,4878	0,8745	17,0800
Siklói	0,4528	0,1887	6,9245
Szarvasi	4,0000	0,6667	59,5000
Törökszentmiklósi	2,8889	1,0000	13,0000
Összesen :	1,6627	0,7820	20,5652

*Forrás:* saját szerkesztés.

Az adatok elemzése során kiderült, hogy az interjúalanyok –túlnyomórészt a település polgármestere– által a településről festett kép sokkal jobb, mint ahogy azt az idősoros adatelem-

zés kimutatták. Ennek a jelenségnek két oka lehetséges: vagy az, hogy az interjúalanyok nem tudják felmérni reálisan helyzetüket, illetve nem látják át, hogy a többi településhez, kistérséghez képest milyen fejlődésen mentek keresztül, vagy az, hogy szándékosan pozitívabb képet festenek az általuk vezetett községről, városról, hiszen a negatív kép saját munkájuk kritikája is lenne egyben. A fent említett okból kifolyólag a kistérségi szintre agregált adatok sem egyeznek a statisztikai idősoros adatokkal és pontos képet sem kaphatunk a tényleges folyamatokról. Erre az egyik legjobb példát a 2001-es Népszámlálási adatokból vett *természetes szaporodás és fogyás* és a *vándorlási különbség* változók és a cikkek alapján készült *Idősödő lakosság, elvándorlás, fogyó népesség* változójának összevetése adja. Azon települések csoportjában, ahol cikkekben problémaként nevezték meg a fent említett folyamatot, a két népszámlálási változó átlaga alacsonyabb, mint azon települések csoportjában, ahol ezt nem említették problémaként.

Továbbá az is igazolódott, hogy azon települések (kistérségek), akik többször szerepelnek a médiában (tudatosan felépített koncepció szerint vagy véletlenül) jobb képet tudnak magukról kialakítani, mint azon települések (kistérségek) ahol kevesebb a lehetőség, vagy az akarat, a szereplésre. A tudatos alakítás illetve a véletlen szereplés azonban nem mutatható ki a cikkek alapján, ehhez további vizsgálatok lennének szükségesek.

Hipotéziseink nem igazolhatóak, mivel véleményünk szerint a fentebb kialakított rendszer eredményei inkább szubjektív benyomásokat rögzítenek. Azt tükrözik, hogy egy település, vagy egy kistérség milyen képet alakított ki magáról, hogyan látja fejlettségét, elmaradását.

*További észrevételek, lehetséges kutatási irányok,:*

A cikkek olvasása közben az alábbi tanulságokat vontuk le:

-A legtöbb településen a települési szintnél magasabb szint nem használatos, nem említik a cikkekben a nyilatkozók. Kivételt jelentenek a történelmi hagyományok és földrajzi lehatárolás alapján használatos térségi lehatárolások, amiket fentebb a megyei napilapok térségi rovatainak elemzésekor is említettünk már.<sup>18</sup> A legtöbb településközi kapcsolatot a kényszer szüli: körjegyzőség, iskolaközösség illetve az új pályázati környezetben a pénzek elnyeréséhez szükséges Komplex Térségi Fejlesztési Társulások.

-A jövő fejlesztései kapcsán a települések túlnyomó többsége a teljes komfort elérését tűzte ki. (Legtöbb esetben ez a még hiányzó szennyvízcsatorna megépítését jelenti.)

-A fejlesztések nagy hányada pályázatfüggő és szintén települési szinten valósul meg, kivéve az olyan nagyság nagyon kevés volt a több

<sup>18</sup> A következő cikk: Teleki József: Látókörön kívül a régió. Új Néplap, 2004. 10.16. Url: <http://www.ujneplap.hu/index.php?apps=cikk&d=2004.10.16&r=1&c=352335> (Letöltve: 2005. december 15.) is ezt támasztja alá.



-A cikkekből nem olvasható ki konkrét települési jövőkép. Így kistérségi településkép sem vázolható fel. Az esetek többségében (a települések 84%) nem tartalmaznak a cikkek a jövőképre vonatkozó momentumot. A maradék 16 %-ból 12% a turizmus fejlesztésében látja a kitörési lehetőséget, és 4% beszél munkahelyteremtésről, pályázati pénzekekről. Amennyiben kiolvasható volt valamiféle települési jövőkép, akkor sem találtunk konkrét ötleteket ezen jövőkép realizálására, bár a cikkek terjedelme sem volt elég nagy ahhoz, hogy ezt az érintettek kifejthették volna.

Két feltáratlan területre szeretnénk felhívni a figyelmet. Az első a települési és kistérségi lapok vizsgálata. Ezen lapok vannak a legközelebb tényleges történésekhez, a híreket gyakran maguk az adott események érintettjei írják és a konfliktusok is jobban kimutathatóak bennük, mint az eseményektől távol eső megyei napilapok szerkesztőségi írásaiban. A második terület pedig a kistérségi illetve helyi lapok közösségépítő –hatásának kutatása lehet, ami fényt deríthetne arra a problémára, hogy milyen szerepet tölthetnek be az egyes kistérségi médiumok a kistérségi öntudat kialakításában.

## **Melléklet**

*Kistérségek lakosságszáma (demográfiai súlya) a típus és a területi elhelyezkedés alapján*

*Melléklet 1 Az egyes kistérség típusok regionális megoszlása*

		Kistérségi besorolás				Összes
		nem hátrányos helyzetű	hátrányosabb helyzetű	leghátrányosabb helyzetű	átmenetileg kedvezményezett	
Közép-Magyarország	N	12	1	0	2	15
	%	80	7	0	13	
Közép-Dunántúl	N	16	7	0	3	26
	%	62	27	0	12	
Nyugat-Dunántúl	N	14	6	1	1	22
	%	64	27	5	5	
Dél-Dunántúl	N	4	9	9	2	24
	%	17	38	38	8	
Észak-Magyarország	N	3	7	16	2	28
	%	11	25	57	7	
Észak-Alföld	N	3	9	15	0	27
	%	11	33	56	0	
Dél-Alföld	N	5	8	7	5	25
	%	20	32	28	20	
Összes	N	57	47	48	15	167
	%	34	28	29	9	

*Forrás:* saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 2 A kistérségek demográfiai fajsúlya az egyes kistérség kategóriákban (2003-as állandó népességszám, nagyság szerinti sorrendben)

Nem hátrányos		Hátrányos		Leghátrányosabb	
Miskolci	278737	Jászberényi	89394	Ózdi	78579
Debreceni	206300	Kisvárdai	77854	Salgótarjáni	69861
Szegedi	200983	Bajai	77304	Mátészalkai	69420
Pécsi	182637	Kazincbarcikai	66173	Hajdúhadházi	60769
Győri	173974	Orosházi	64624	Berettyóújfalui	55839
Kecskeméti	169855	Hajdúböszörményi	60363	Püspökladányi	53798
Nyíregyházi	143666	Békési	57716	Ibrány-Nagyhalászi	47140
Budaörsi	141782	Kalocsa	57021	Nagykállói	46658
Székesfehérvári	137204	Mohácsi	53139	Mezőkovácsházai	46331
Ráckevei	126067	Makói	50959	Szerencsi	46173
Kaposvári	123741	Karcagi	47762	Nyírbátori	45981
Szolnoki	121733	Törökszentmiklósi	46942	Szeghalomi	44120
Szombathelyi	113363	Mezőkövesdi	45400	Tamási	42860
Zalaegerszegi	104313	Balassagyarmati	43169	Tiszafüredi	42520
Gödöllői	103154	Komlói	42383	Fehérgyarmati	40806
Sopron-fertői	92207	Derecske-létavétes	40293	Kunszentmártoni	39613
Szekszárdi	90292	Siklósi	39144	Hevesi	38061
Monori	88811	Füzesabonyi	38514	Edelényi	37359
Tatabányai	87200	Tiszavasvári	38487	Baktalórántházi	35595
Nagykanizsai	83220	Tapolcai	38245	Vásárosnaményi	32906
Pilisvörösvári	81729	Csornai	36116	Balmazújvárosi	31351
Veszprémi	80671	Dombóvári	35069	Szigetvári	27973
Egri	79238	Hajdúszoboszlói	34342	Sárospataki	27749
Gyöngyösi	77856	Pásztói	33750	Bátonyterenyeyi	26815
Dunaújvárosi	75900	Marcali	32777	Barcsi	26473
Mosonmagyaróvári	72951	Kunszentmiklósi	32546	Sarkadi	26163
Békéscsabai	72937	Mezőtúri	31495	Mórahalmi	26032
Gyáli	71866	Nagyatádi	28700	Encsi	24720
Szentendrei	70748	Fonyódi	28347	Pétervására	23989
Váci	68553	Oroszlányi	28231	Szécsényi	20509
Dunakeszi	63013	Celldömölki	27170	Szikszói	19798
Hódmezővásárhelyi	59448	Sárbogárdi	26562	Bodrogközi	19672
Esztergomi	56046	Rétság	25517	Kisteleki	19387
Gyulai	52836	Sátoraljaújhelyi	25359	Csurgói	18914
Keszthely-hévízi	47730	Csongrádi	25118	Bácsalmási	18669
Dabasi	42831	Abai	23771	Jánoshalmi	17795
Komáromi	41359	Enyingi	22513	Tabi	16662
Dorogi	41138	Kisbéri	21512	Abaúj-hegyközi	16065
Bicskei	39403	Letenyei	18874	Szentlőrinci	15859
Tatai	39261	Zalaszentgróti	18520	Mezőcsáti	15688
Várpalotai	38672	Kiskunmajsai	17203	Sásdi	15549
Siófoki	38089	Sümegei	16859	Polgári	15265
Sárvári	37315	Téti	16768	Sellyei	15060
Móri	35274	Vasvári	15245	Csengeri	14882
Aszódi	34922	Pécsváradi	13313	Tokaji	14481
Veresegyházi	29733	Szobi	12598	Bélapátfalvai	13875
Balatonalmádi	28076	Balatonföldvári	12311	Lengveltóti	11562
Kapuvári	25794			Óriszentpéteri	7424
Adonyi	24622				
Gárdonyi	23892	Átmenetileg kedvez.			
Ercsi	23786	Ceglédi	120946	Kiskunhalasi	48003
Lenti	23588	Pápai	66178	Szentesi	45475
Balatonfüredi	22634	Nagykátai	61084	Tiszaújvárosi	34598
Körmendi	22376	Ajkai	60340	Szarvasi	31374
Kőszegi	17823	Kiskőrösi	59190	Bonyhádi	30681
Szentgotthárdi	15270	Hatvani	55198	Zirci	26970
Csepregi	11449	Kiskunfélegyházi	51613	Pannonhalmai	12091
		Paksi	50595		

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

*Melléklet 3* A 2003-as állandó népességszám középérték és szóródási mutatói a négy kistérség típus esetében

	Kistérségi besorolás			
	nem hátrányos helyzetű	hátrányosabb helyzetű	leghátrányosabb helyzetű	átmenetileg kedvezményezett
Átlag	78212	36925	31724	50289
5% Átlag (felső, alsó 5% nélkül)	73301	35735	30602	48486
Medián	70748	33750	26644	50595
Szórás	56294	18370	17093	24767
Minimum	11449	12311	7424	12091
Maximum	278737	89394	78579	120946
Terjedelem	267288	77083	71155	108855

*Forrás:* saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

*Melléklet 4* Kistérség típusok állandó lakosság száma 2003-ban

Kistérség típusok	Állandó lakosság	%
Nem hátrányos helyzetű	4.458.068	52,3
Hátrányos helyzetű	1.735.472	20,5
Leghátrányosabb helyzetű	1.522.770	18,0
Átmenetileg kedvezményezett	754.336	8,9
<i>Összes</i>	<i>8.470.646</i>	<i>100</i>

*Forrás:* saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

*Melléklet 5* Régiók állandó lakosság száma 2003-ban

Régiók	Állandó lakosság	%
Közép-Magyarország	1.117.837	13,2
Közép-Dunántúl	1.126.319	13,3
Nyugat-Dunántúl	993.581	11,7
Dél-Dunántúl	992.130	11,7
Észak-Magyarország	1.296.903	15,3
Észak-Alföld	1.571.174	18,5
Dél-Alföld	1.372.702	16,2
<i>Összes</i>	<i>8470646</i>	<i>100</i>

*Forrás:* saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 6 Az egyes kistérségek régió belüli demográfiai súlya (a kistérség állandó népessége a régió összlakosságának százalékában)

Közép-Mo.		Közép-Dunántúl		Nyugat-Dunántúl		Dél-Dunántúl	
Budaörsi	12,7	Székesfehérvári	12,2	Győri	17,5	Pécsi	18,4
Ráckevei	11,3	Tatabányai	7,7	Szombathelyi	11,4	Kaposvári	12,5
Ceglédi	10,8	Veszprémi	7,2	Zalaegerszegi	10,5	Szekszárdi	9,1
Gödöllői	9,2	Dunaújvárosi	6,7	Sopron-fertődi	9,3	Mohácsi	5,4
Monori	7,9	Pápai	5,9	Nagykanizsai	8,4	Paksi	5,1
Pilisvörösvári	7,3	Ajkai	5,4	Mosonmagyaróvári	7,3	Tamási	4,3
Gyáli	6,4	Esztergomi	5,0	Keszthely-hévízi	4,8	Komlói	4,3
Szentendre	6,3	Komáromi	3,7	Sárvári	3,8	Siklói	3,9
Váci	6,1	Dorogi	3,7	Csornai	3,6	Siófoki	3,8
Dunakeszi	5,6	Bicskei	3,5	Celldömölki	2,7	Dombóvári	3,5
Nagykátai	5,5	Tatai	3,5	Kapuvári	2,6	Marcali	3,3
Dabasi	3,8	Várpalotai	3,4	Lenti	2,4	Bonyhádi	3,1
Aszód	3,1	Tapolcai	3,4	Körmen	2,3	Nagyatádi	2,9
Veresegyházi	2,7	Móri	3,1	Letenyei	1,9	Fonyódi	2,9
Szobi	1,1	Oroszlányi	2,5	Zalaszentgróti	1,9	Szigetvári	2,8
		Balatonalmádi	2,5	Kőszegi	1,8	Barcsi	2,7
		Zirci	2,4	Téti	1,7	Csurgói	1,9
		Sárbogárdi	2,4	Szentgotthárdi	1,5	Tabi	1,7
		Adonyi	2,2	Vasvári	1,5	Szentlőrinci	1,6
		Gárdonyi	2,1	Pannonhalmi	1,2	Sásdi	1,6
		Ercsi	2,1	Csepregi	1,2	Sellyei	1,5
		Abai	2,1	Őriszentpéteri	,7	Pécsváradi	1,3
		Balatonfüredi	2,0			Balatonföldvári	1,2
		Enyingi	2,0			Lengyeltóti	1,2
		Kisbéri	1,9				
		Sümei	1,5				

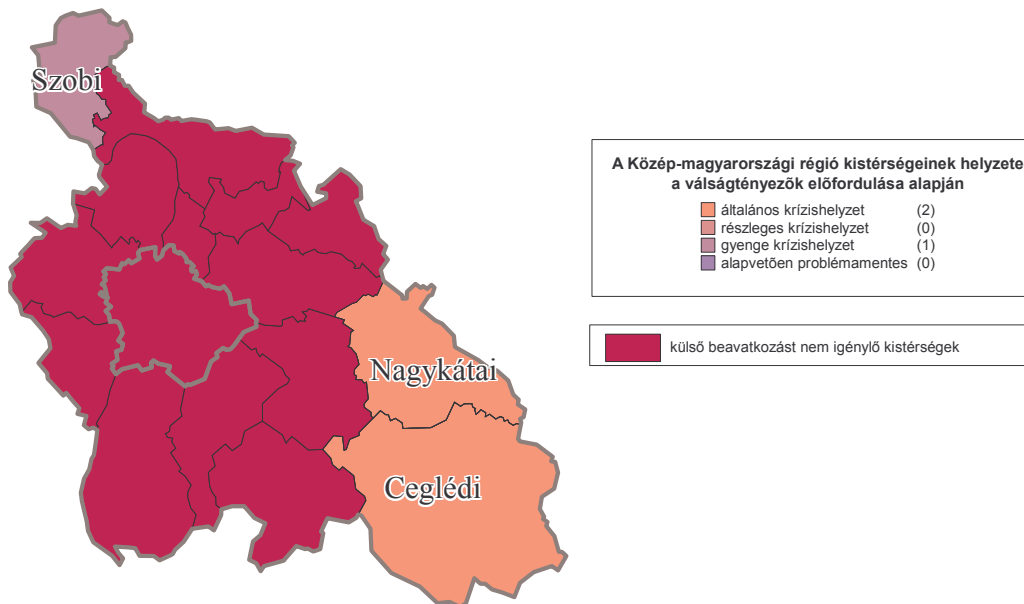
Észak-Mo.		Észak-Alföld		Dél-Alföld	
Miskolci	21,5	Debreceni	13,1	Szegedi	14,6
Egri	6,1	Nyíregyházi	9,1	Kecskeméti	12,4
Ózdi	6,1	Szolnoki	7,7	Bajai	5,6
Gyöngyösi	6,0	Jászberényi	5,7	Békéscsabai	5,3
Salgótarjáni	5,4	Kisvárdai	5,0	Orosházi	4,7
Kazincbarcikai	5,1	Mátészalkai	4,4	Hódmezővásárhelyi	4,3
Hatvani	4,3	Hajdúhadházi	3,9	Kiskőrösi	4,3
Szerencsi	3,6	Hajdúböszörményi	3,8	Békési	4,2
Mezőkövesdi	3,5	Berettyóújfalui	3,6	Kalocsai	4,2
Balassagyarmati	3,3	Püspökladányi	3,4	Gyulai	3,8
Füzesabonyi	3,0	Karcagi	3,0	Kiskunfélegyházi	3,8
Hevesi	2,9	Ibrány-Nagyhalászi	3,0	Makói	3,7
Edelényi	2,9	Törökszentmiklósi	3,0	Kiskunhalasi	3,5
Tiszaújvárosi	2,7	Nagykállói	3,0	Mezőkovácsházi	3,4
Pásztói	2,6	Nyírbátori	2,9	Szentesi	3,3
Sárospataki	2,1	Tiszafüredi	2,7	Szeghalomi	3,2
Bátonyterenyei	2,1	Fehérgyarmati	2,6	Kunszentmiklósi	2,4
Rétság	2,0	Derecske-létavértesi	2,6	Szarvasi	2,3
Sátoraljaújhelyi	2,0	Kunszentmártoni	2,5	Sarkadi	1,9
Encsi	1,9	Tiszavasvári	2,4	Mórahalmi	1,9
Pétervásárai	1,8	Baktalórántházi	2,3	Csongrádi	1,8
Szécsényi	1,6	Hajdúszoboszlói	2,2	Kisteleki	1,4
Sziksói	1,5	Vásárosnaményi	2,1	Bácsalmási	1,4
Bodrogközi	1,5	Mezőtúri	2,0	Jánoshalmi	1,3
Abauj-hegyközi	1,2	Balmazújvárosi	2,0	Kiskunmajsai	1,3
Mezőcsáti	1,2	Polgári	1,0		
Tokaji	1,1	Csengeri	,9		

Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.



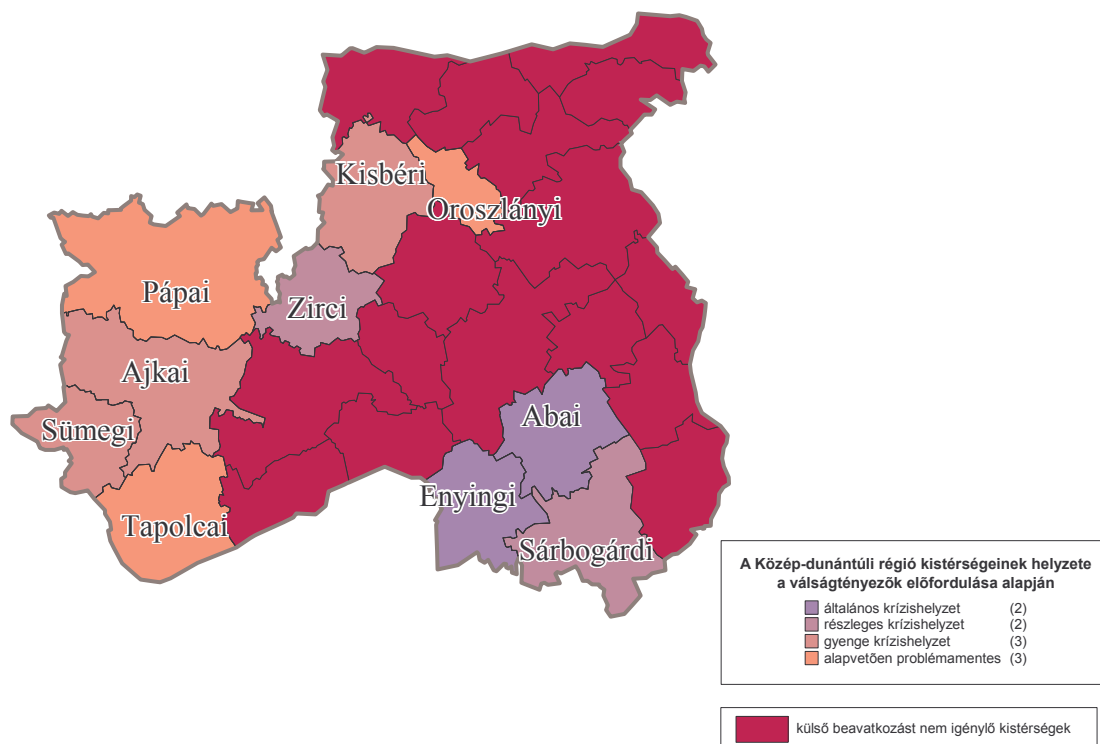
*A trendelemzés eredményei régióként – kistérségek helyzete a válságtényezők előfordulása alapján a hét régióban (régiós bontásban, külön térképen ábrázolva)*

Melléklet 7 Közép-magyarországi régió



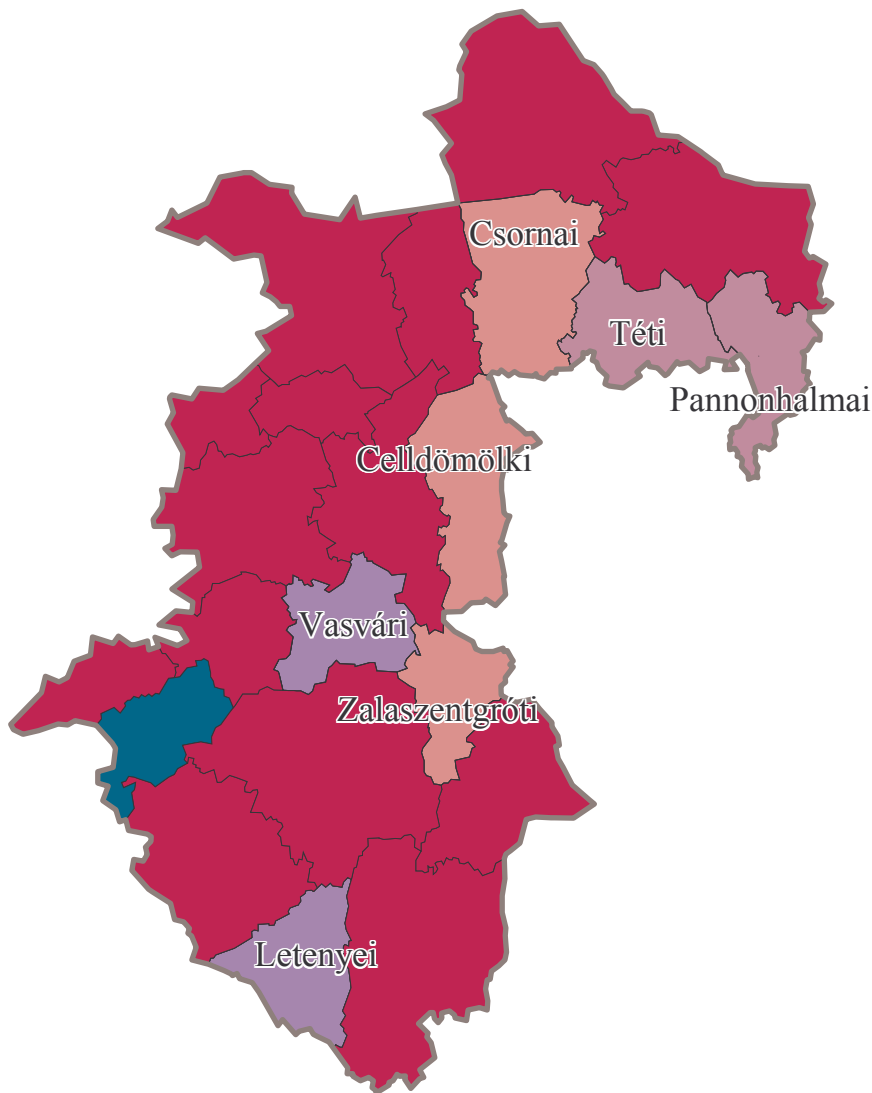
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 8 Közép-dunántúli régió



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 9 Nyugat-dunántúli régió



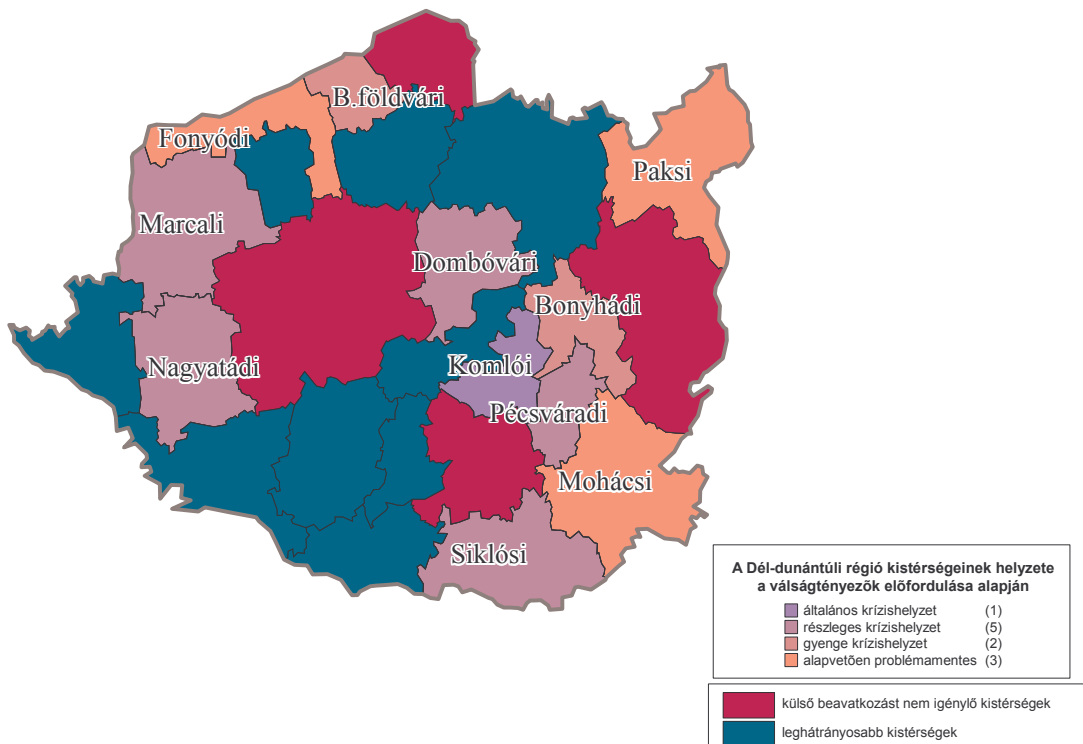
**A Nyugat-dunántúli régió kistérségeinek helyzete a válságtényezők előfordulása alapján**

átlános krízishelyzet	(2)
részleges krízishelyzet	(2)
gyenge krízishelyzet	(3)
alapvetően problémamentes	(0)

<span style="color: red;">■</span>	külső beavatkozást nem igénylő kistérségek
<span style="color: blue;">■</span>	leghátrányosabb kistérségek

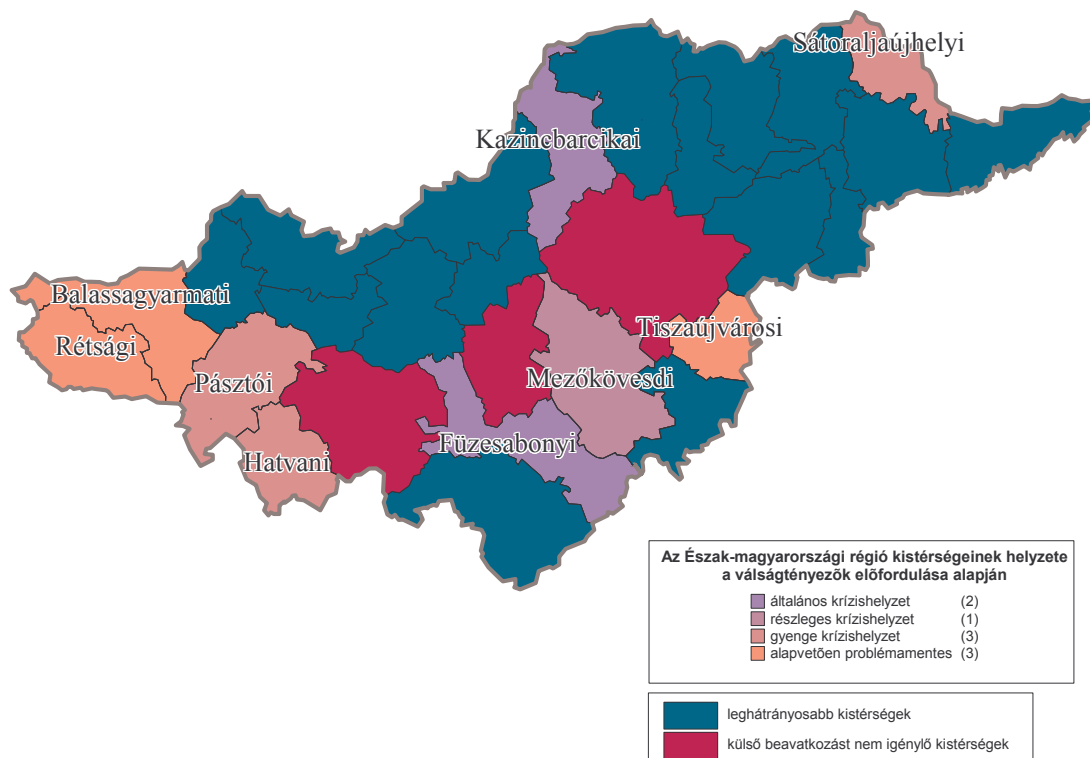
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 10 Dél-dunántúli régió



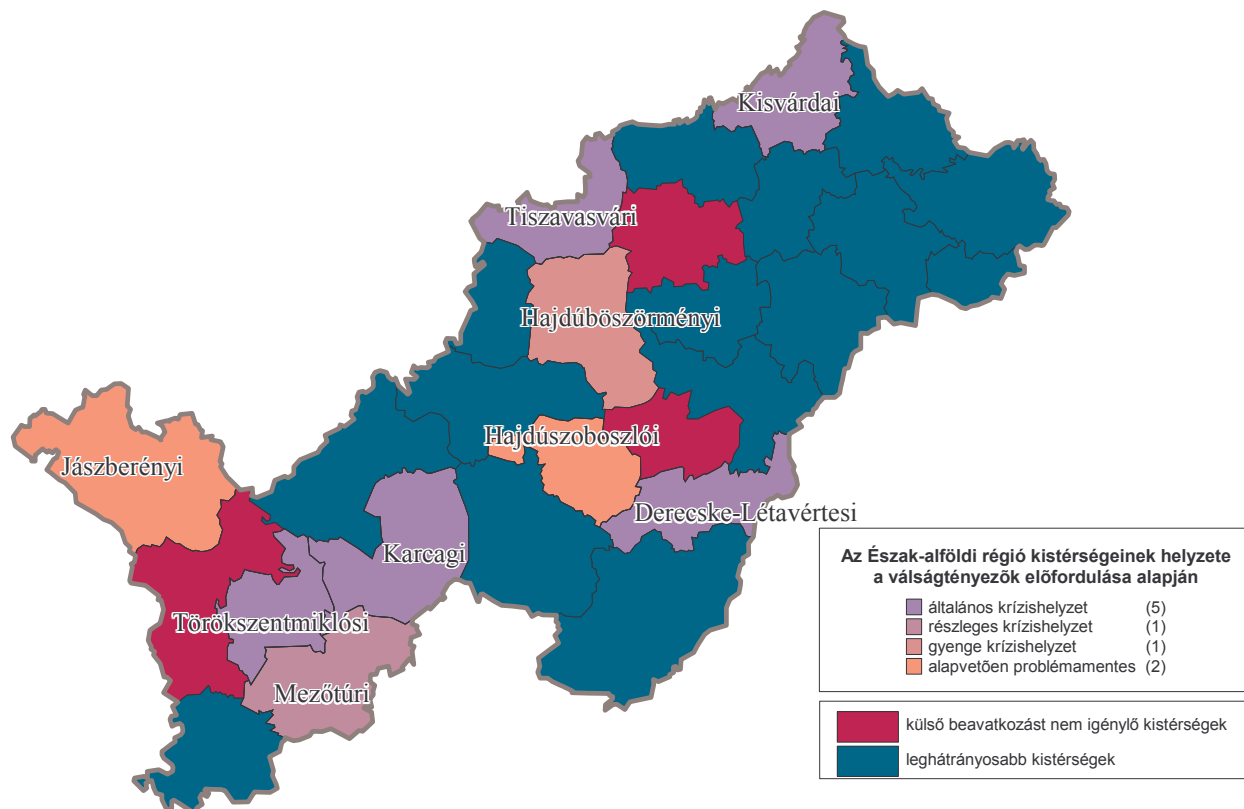
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 11 Észak-magyarországi régió



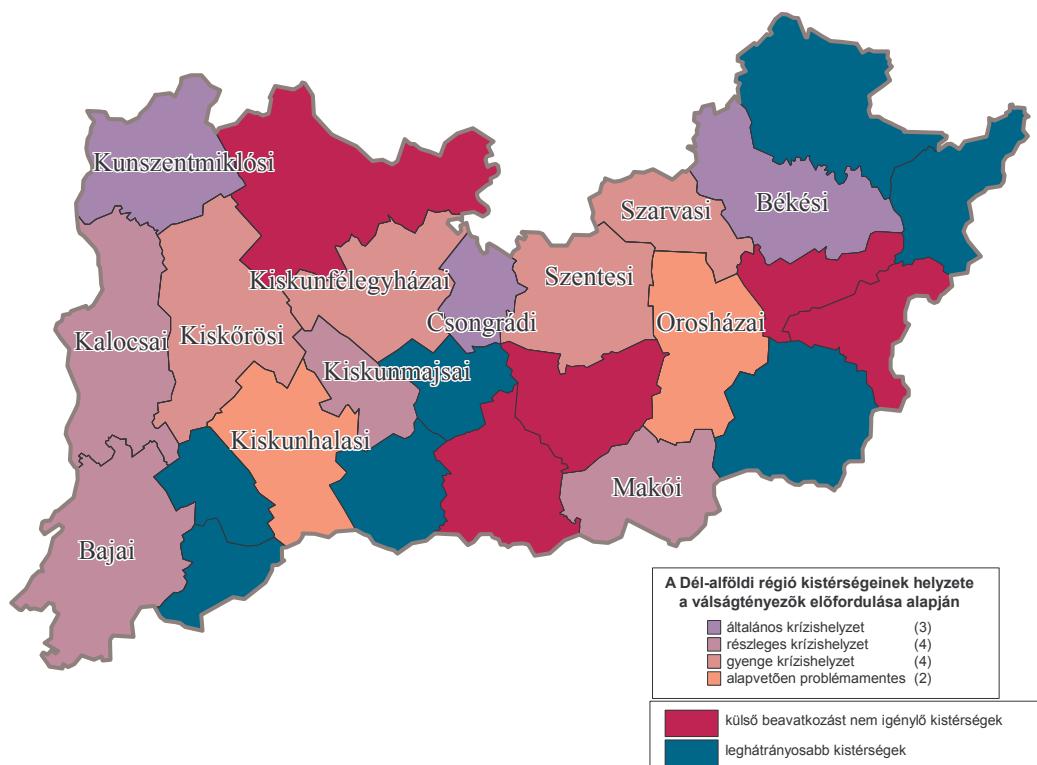
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 12 Észak-alföldi régió



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

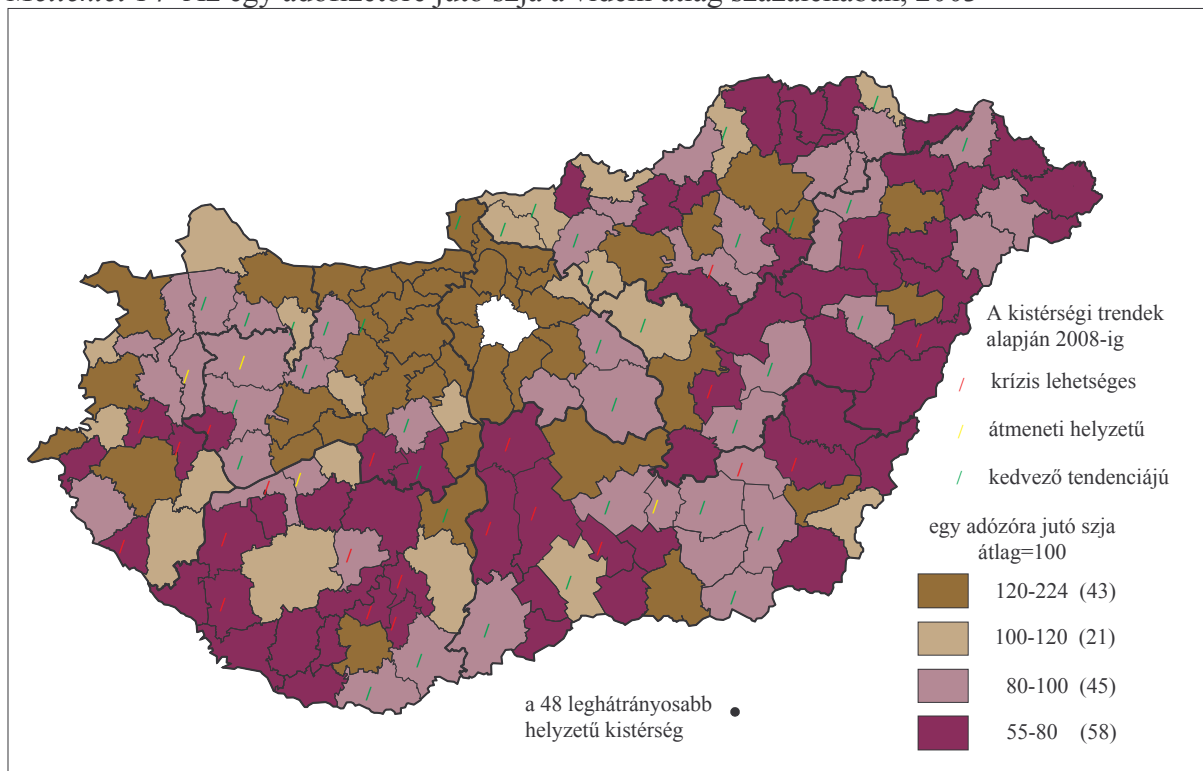
Melléklet 13 Dél-alföldi régió



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

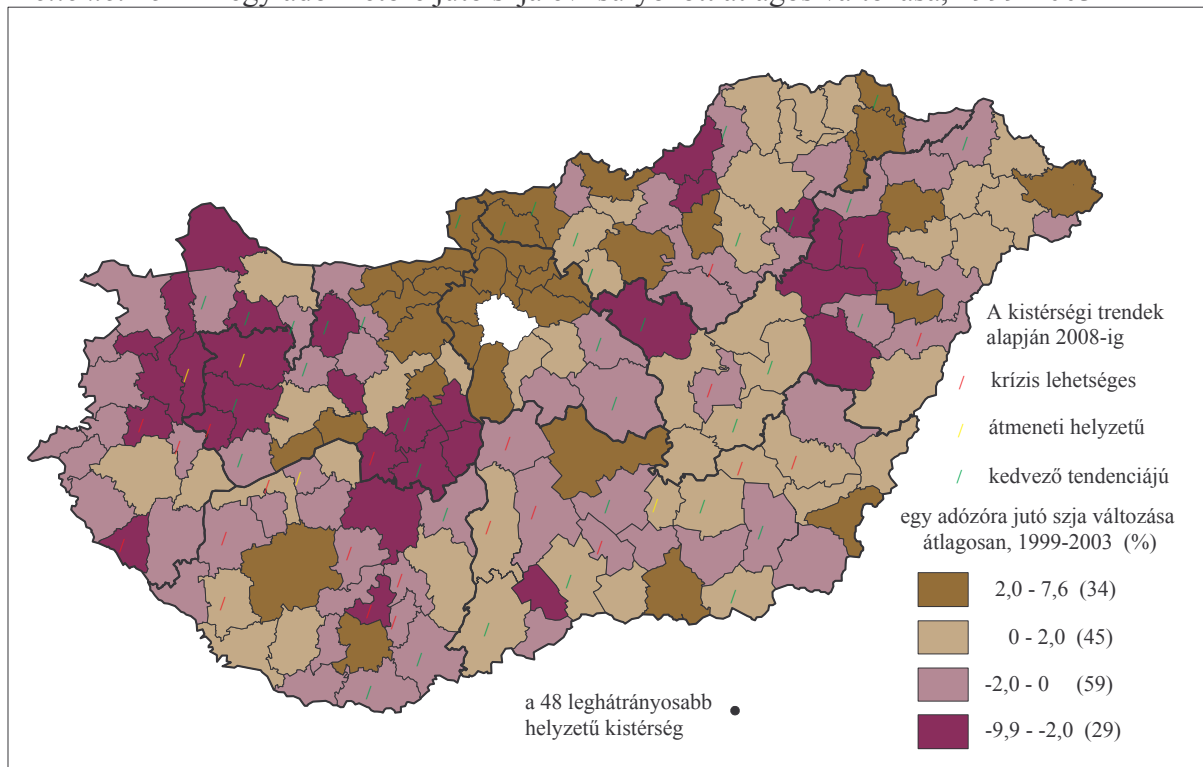
*A relatív dinamika elemzés legfontosabb eredményei*

Melléklet 14 Az egy adófizetőre jutó szja a vidéki átlag százalékában, 2003



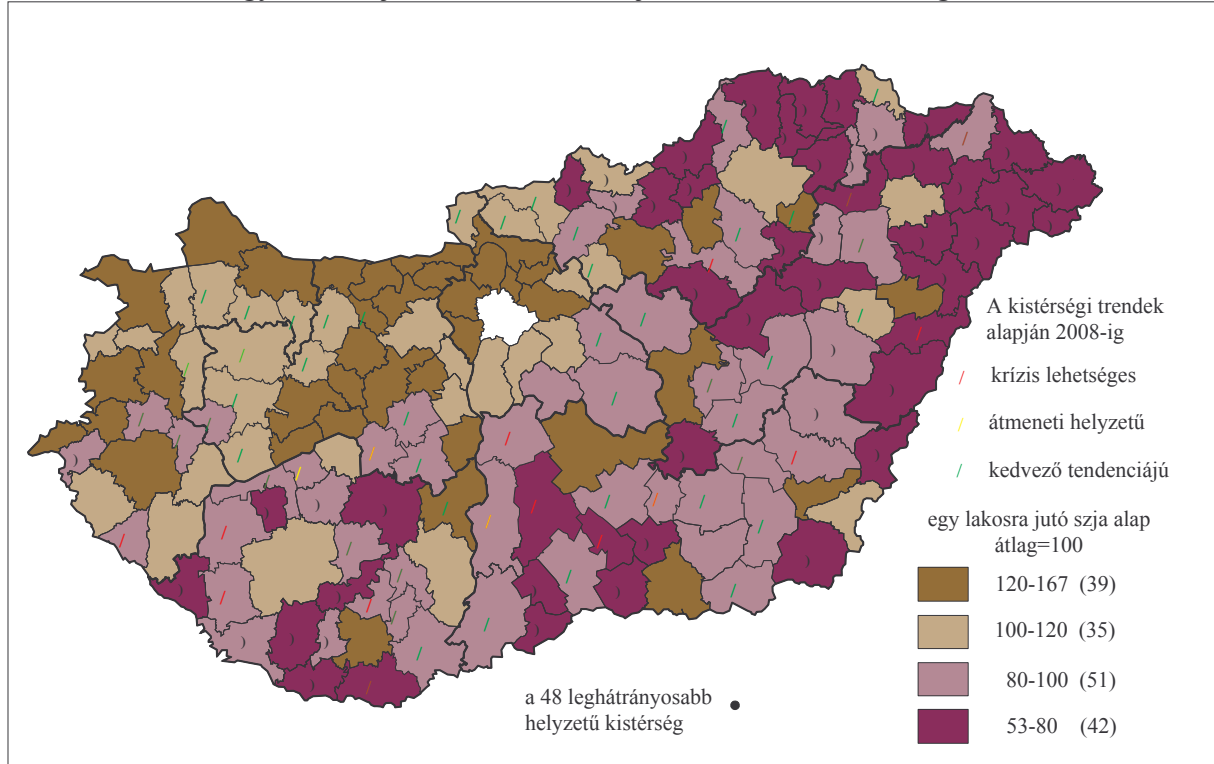
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 15 Az egy adófizetőre jutó szja évi súlyozott átlagos változása, 1999-2003



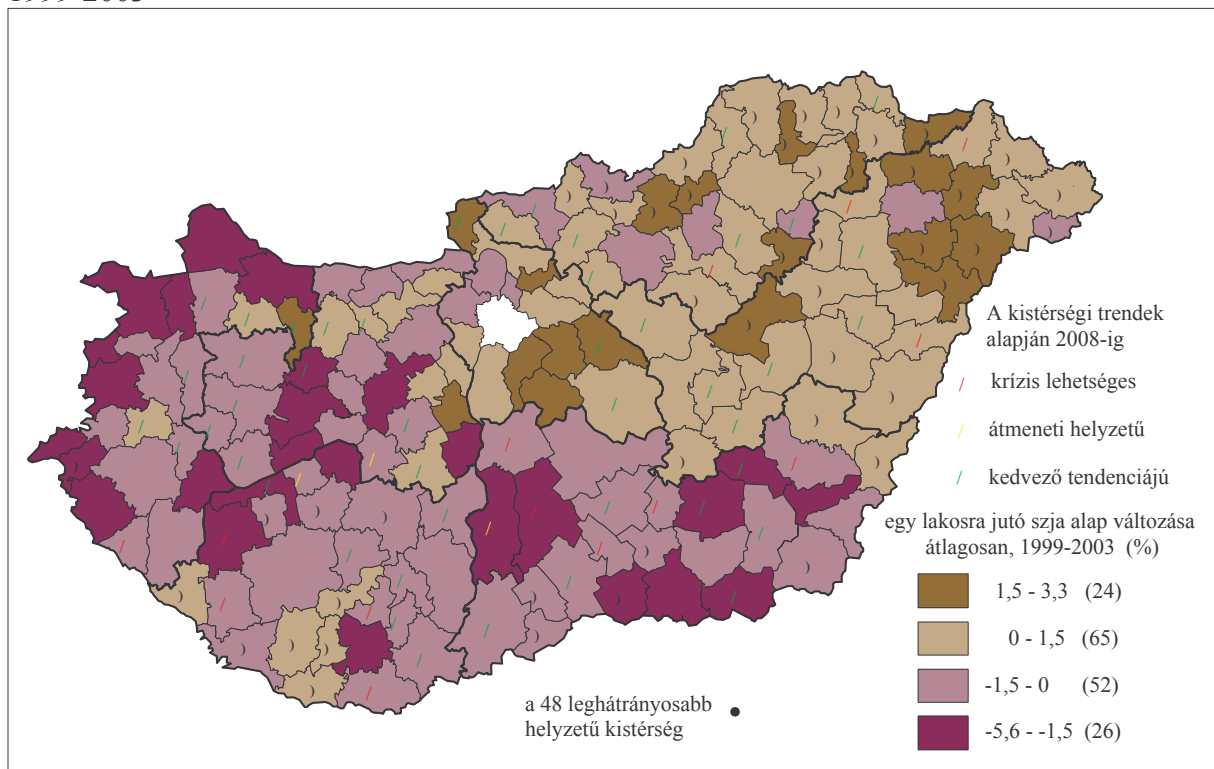
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 16 Az egy lakosra jutó összes belföldi jövedelem a vidéki átlag százalékában, 2003



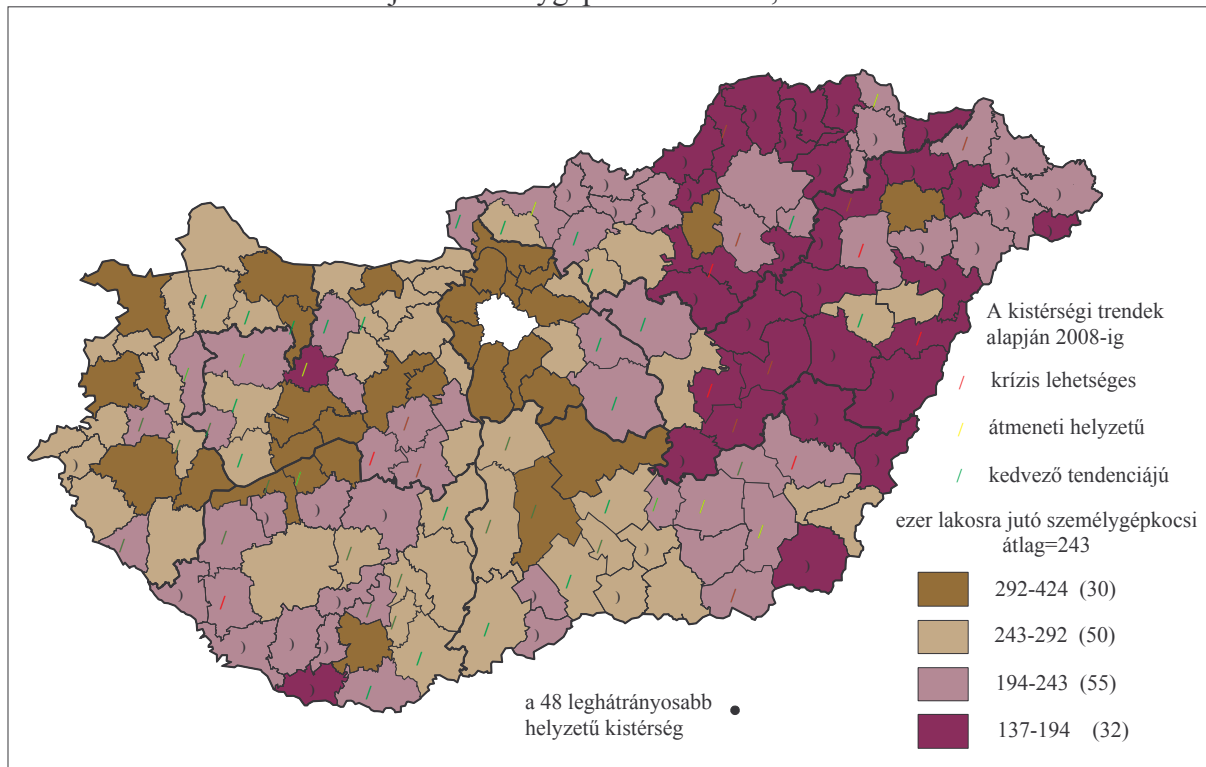
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 17 Az egy lakosra jutó összes belföldi jövedelem évi súlyozott átlagos változása, 1999-2003



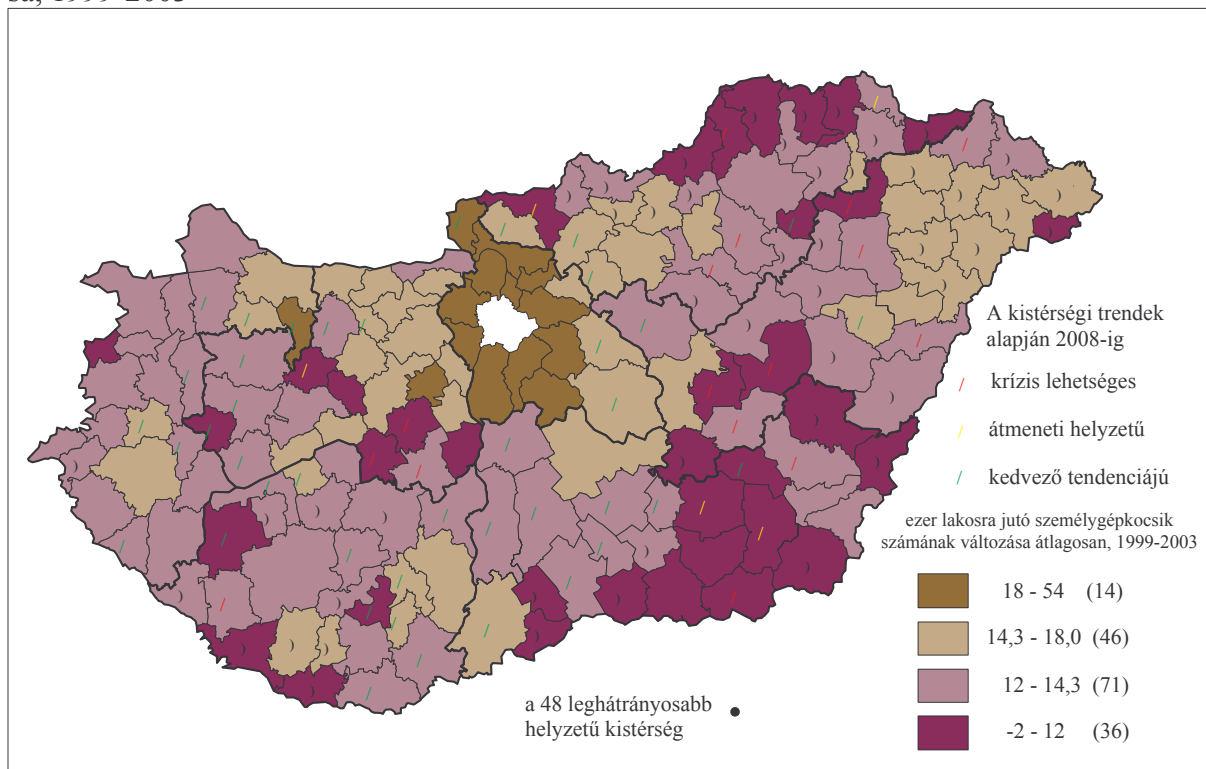
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 18 Az ezer lakosra jutó személygépkocsik száma, 2003



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

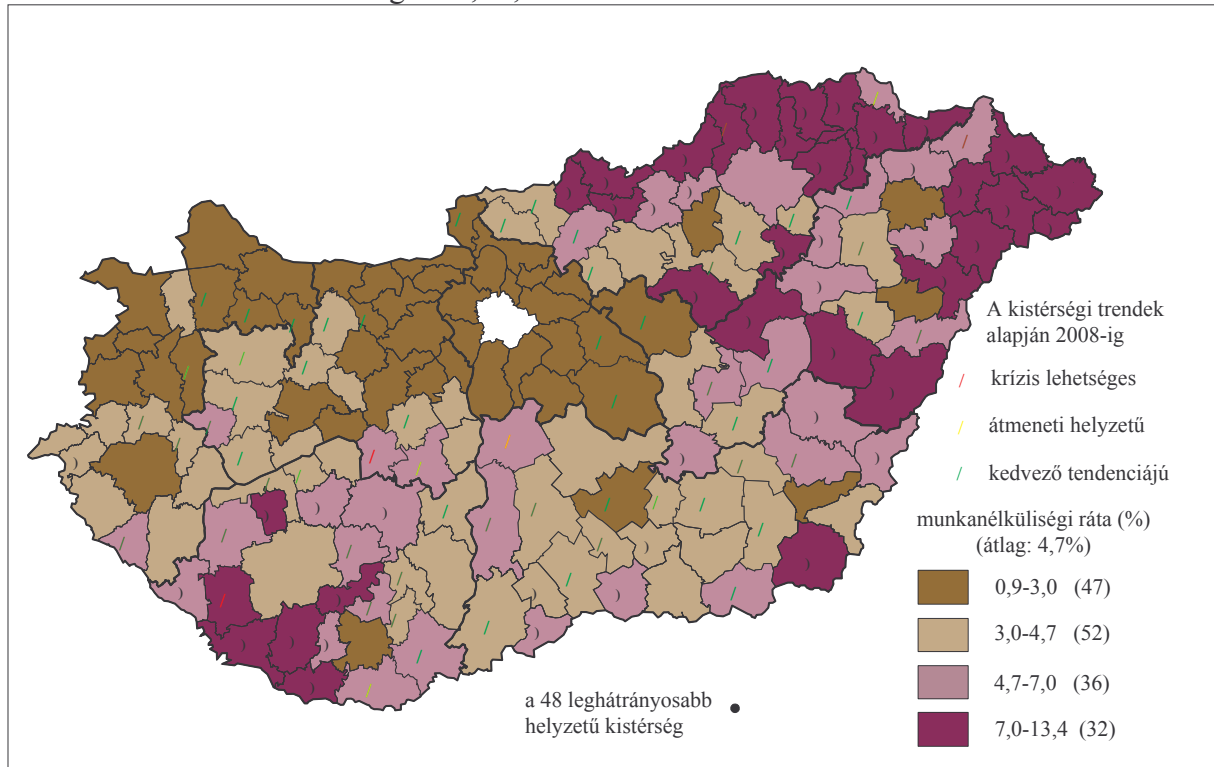
Melléklet 19 Az ezer lakosra jutó személygépkocsik számának évi súlyozott átlagos változása, 1999-2003



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

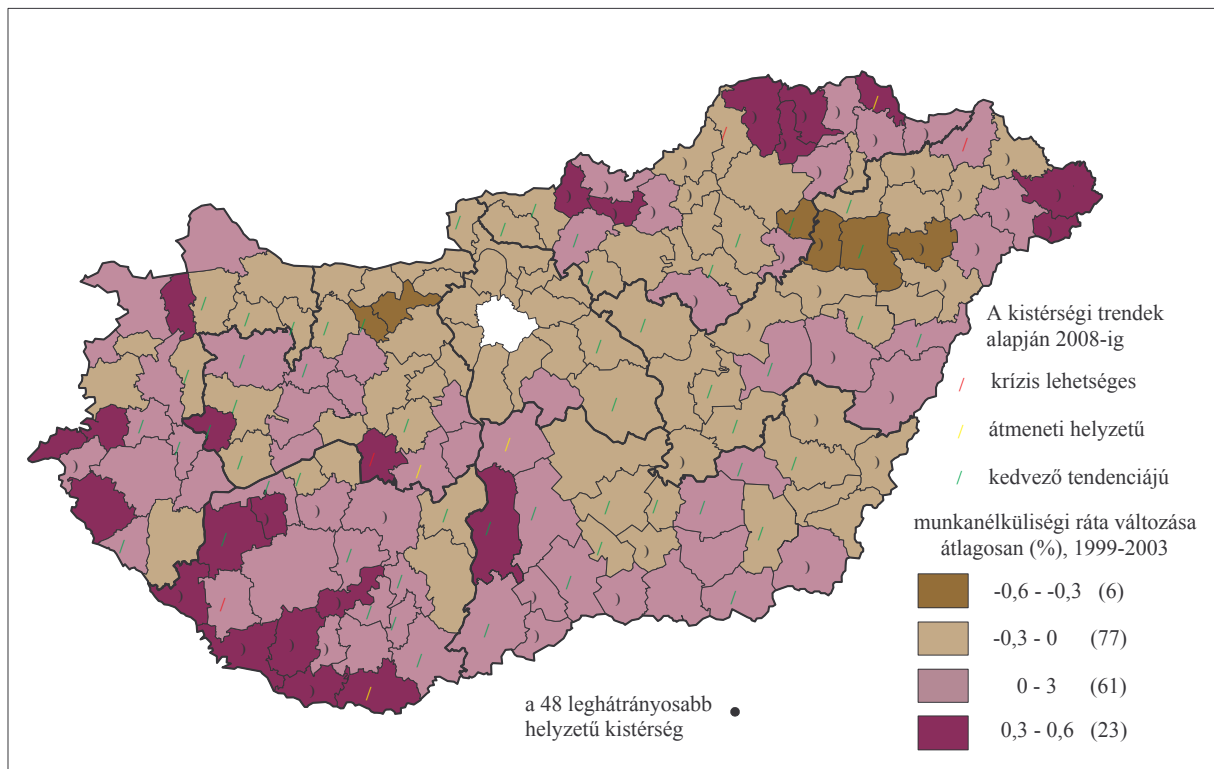


Melléklet 20 Munkanélküliségi ráta, %, 2003



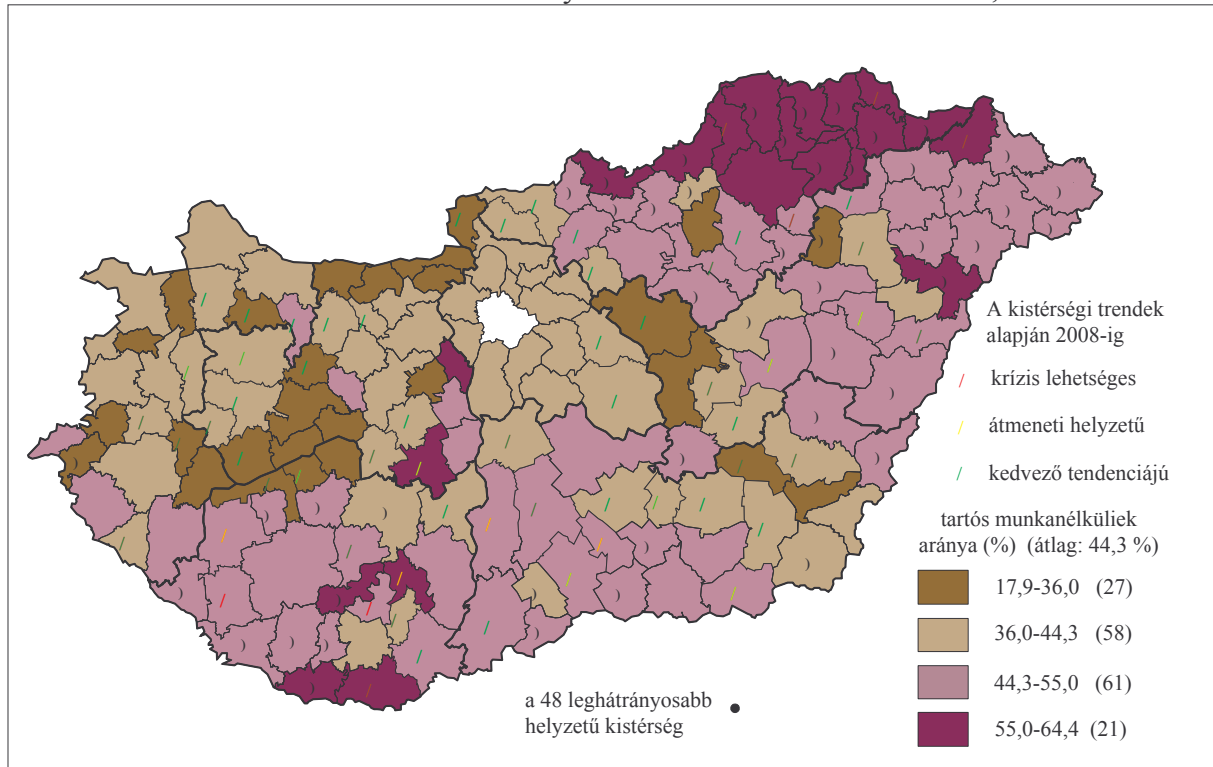
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 21 Munkanélküliségi ráta évi súlyozott átlagos változása, 1999-2003



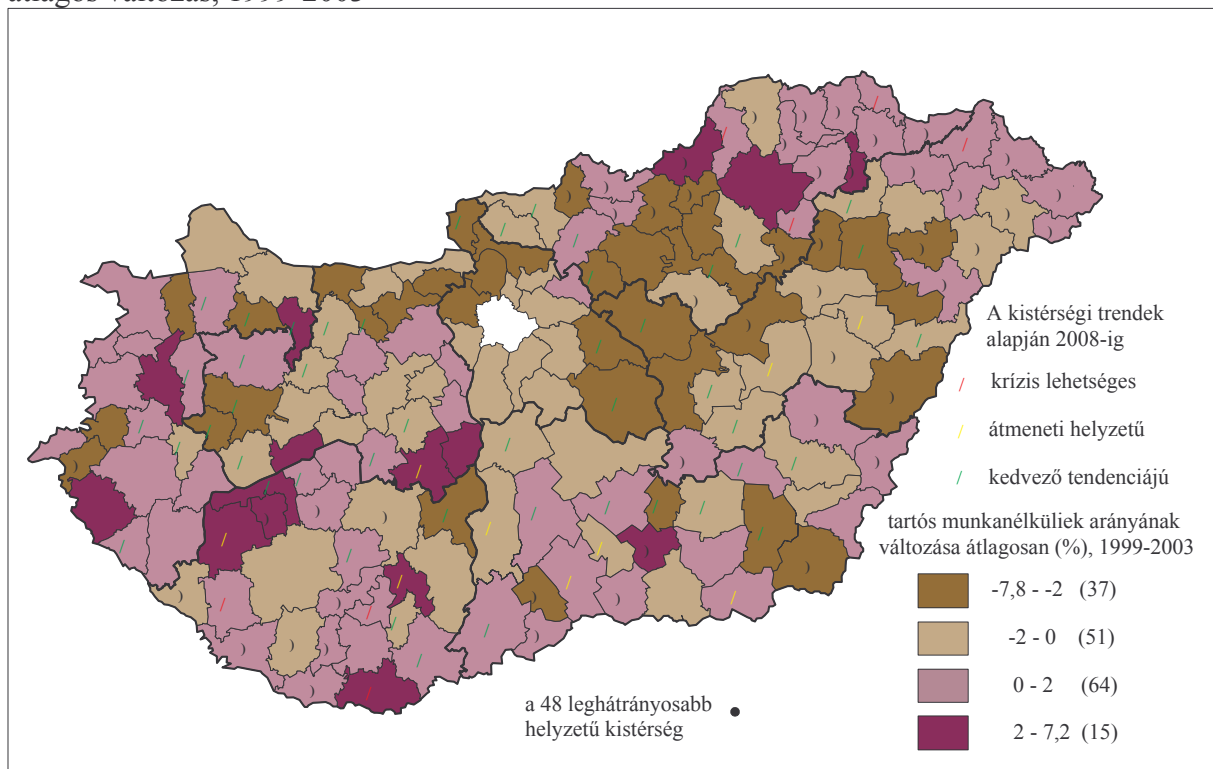
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 22 A tartós munkanélküliek aránya az összes munkanélkülين belül, 2003



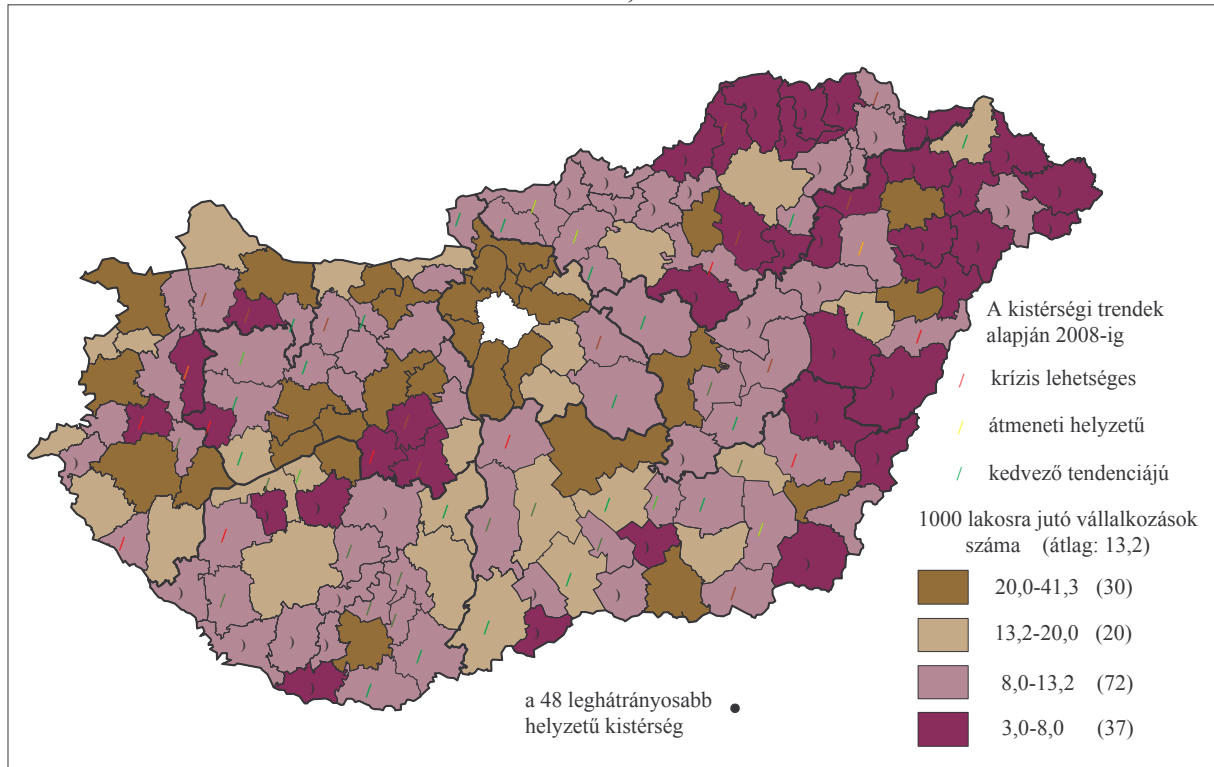
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 23 A tartós munkanélküliek aránya az összes munkanélkülين belül, évi súlyozott átlagos változás, 1999-2003



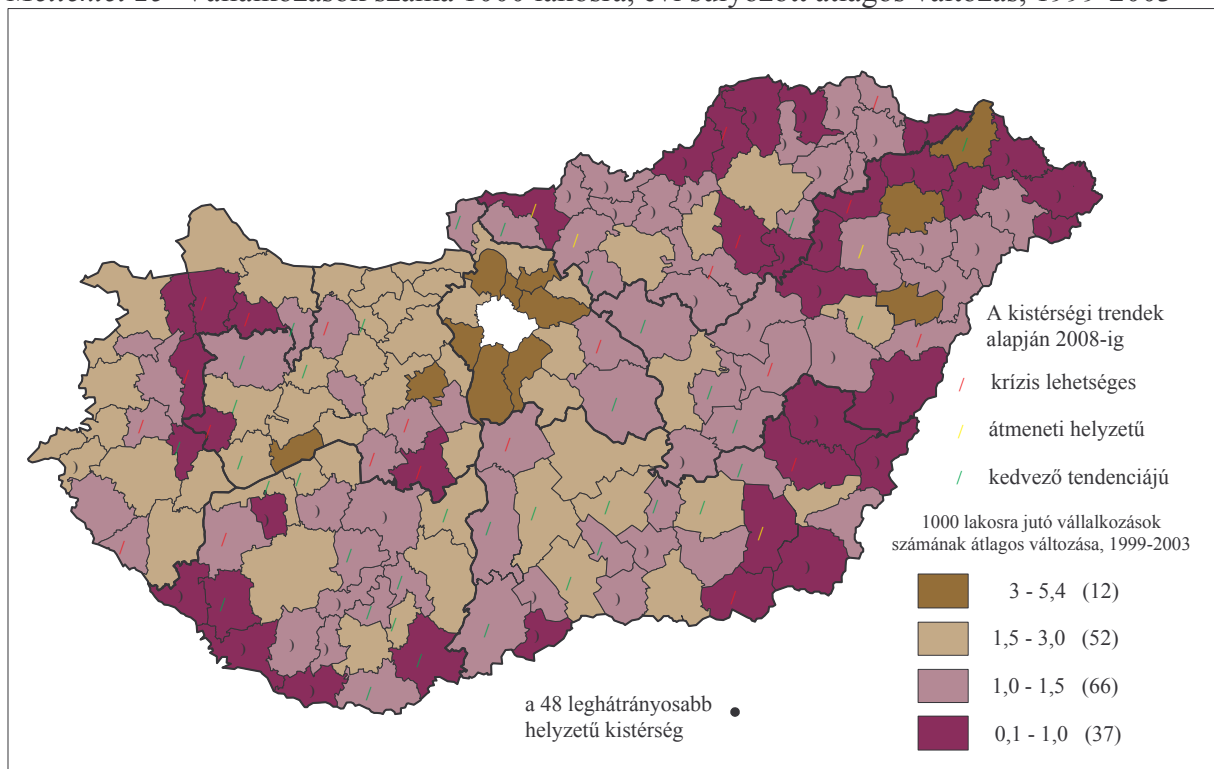
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 24 Vállalkozások száma 1000 lakosra, 2003



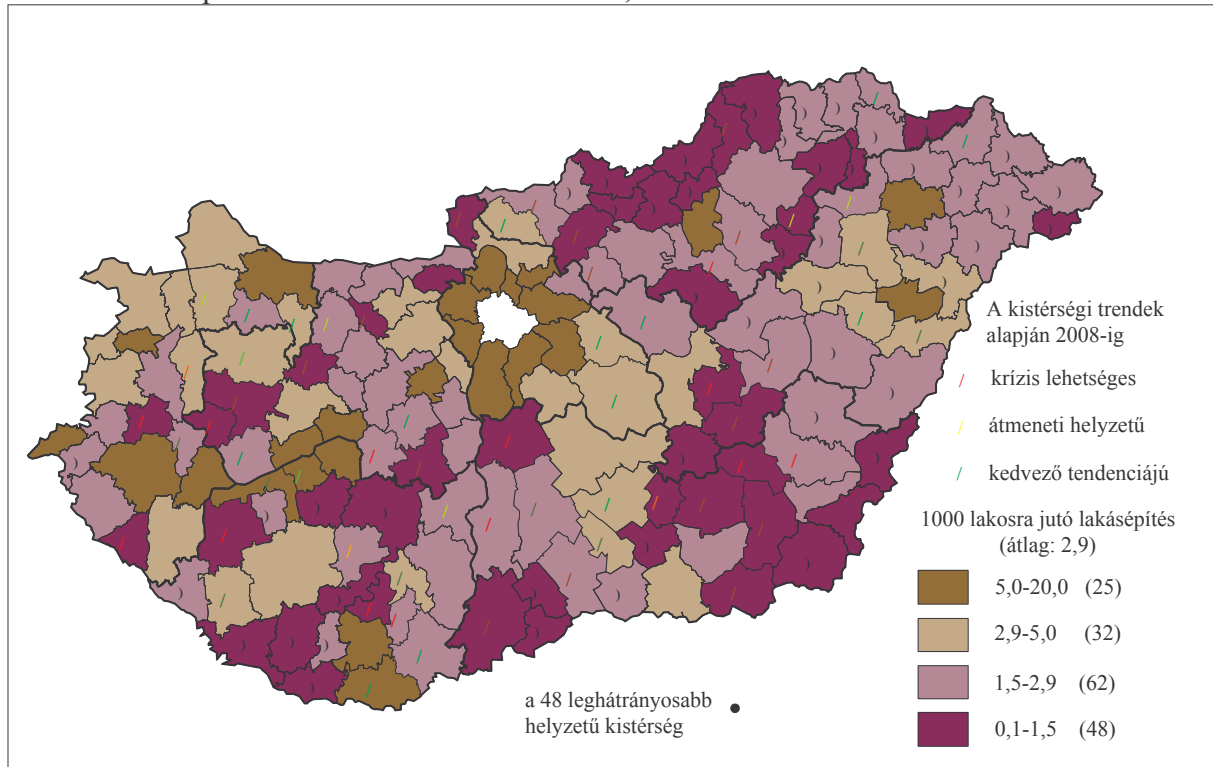
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 25 Vállalkozások száma 1000 lakosra, évi súlyozott átlagos változás, 1999-2003



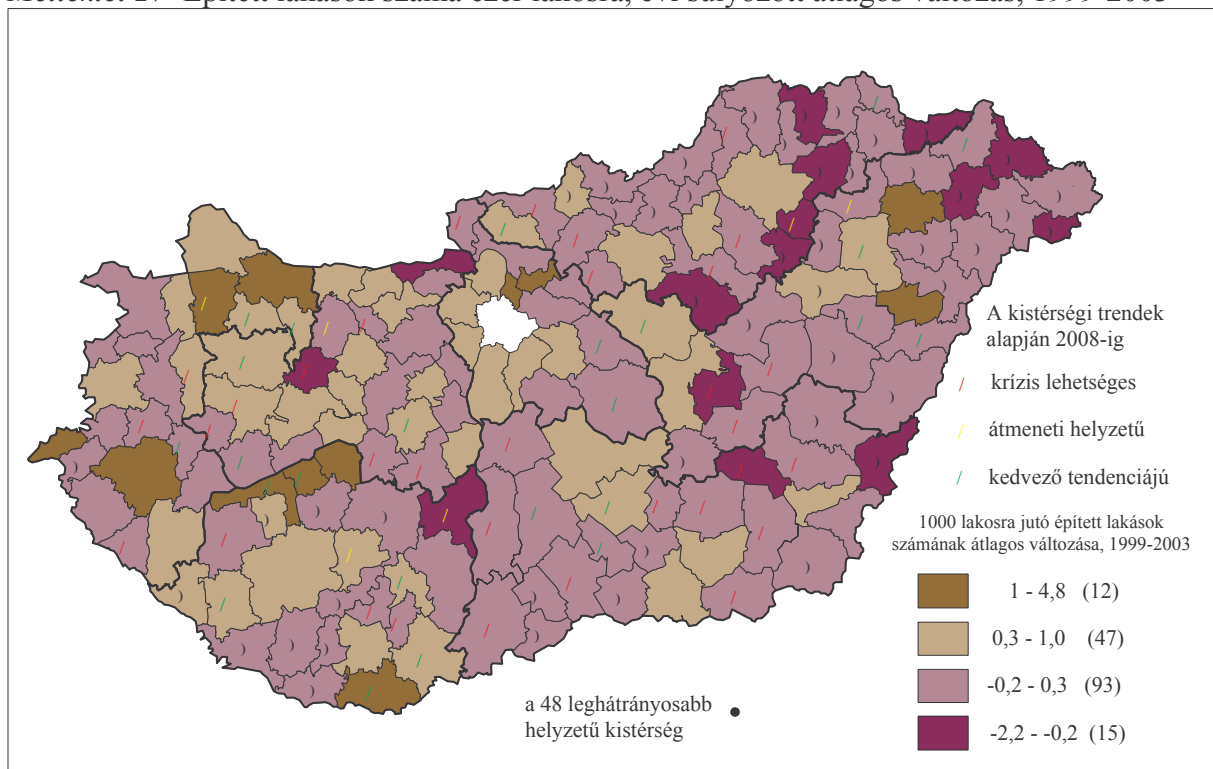
Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 26 Épített lakások száma ezer lakosra, 2003



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.

Melléklet 27 Épített lakások száma ezer lakosra, évi súlyozott átlagos változás, 1999-2003



Forrás: saját szerkesztés a TEIR adatbázis alapján.