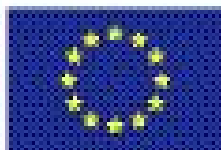


Magyarország célba ér

A projekt az Európai Unió társfinanszírozásával,
az Európa terv keretében valósul meg.



DR. CSER JÁNOS – DR. TÓTH TAMÁS (SZERK.)

TERÜLETI ÉS PROJEKTTERVEZÉSI ISMERETEK



HEFOP 3.3.1-P.-2004-06-0071/1.0

Ez a kiadvány a
„Gyakorlatorientált képzési rendszerek kialakítása
és minőségi fejlesztése az agrár-felsőoktatásban”
című program keretében készült

DR. CSER JÁNOS – DR. TÓTH TAMÁS (SZERK.)

TERÜLETI ÉS PROJEKTTERVEZÉSI ISMERETEK

Szerzők:

Dr. Görög Mihály
Budapesti Corvinus Egyetem (1.2. és 7. fejezet)

Dr. Pupos Tibor
Pannon Egyetem (6. fejezet)

Dr. Tóth Tamás
Szent István Egyetem (1.; 1.1.; 2.; 3.; 4. és 5. fejezet)

Lektor:

Dr. Tóth József
Budapesti Corvinus Egyetem

© DE AMTC AVK 2007

ISBN 978-963-9732-77-3

**E tankönyv teljes mértékben megegyezik a Debreceni Egyetem honlapján,
a <http://odin.agr.unideb.hu/hefop/> elérési úton megtalálható, azonos című tankönyvvel.**

Első kiadás

A kiadvány szerzői jogvédelem alatt áll. A kiadványt, illetve annak részeit másolni, reprodukálni, adatrögzítő rendszerben tárolni bármilyen formában és bármilyen eszközzel – elektronikus úton vagy más módon – a kiadó és a szerzők előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos.

Kiadó:

Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar

Debrecen, 2007.

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	5
1. A TERÜLET- ÉS VIDÉKFEJLESZTÉS KAPCSOLATA	6
1.1. A TERÜLETI TERVEZÉS HELYE, SZEREPE	7
1.1.1. Területfejlesztés - regionális politika – területi tervezés	7
1.1.2. A területi fejlődést befolyásoló tényezők	10
1.1.3. Tervezési, programozási alapfogalmak	10
1.1.4. Vidékfejlesztés – fogalma és használata	12
1.2. A PROJEKTTERVEZÉS HELYE, SZEREPE	17
2. A TERVEK KIDOLGOZÁSÁNAK ÁLTALÁNOS ELVEI ÉS METODIKAI KÉRDÉSEI	20
2.1. TERÜLETI TERVEZÉS ÁLTALÁNOS ELVEI	27
2.2. TERÜLETI TERVEZÉS FOLYAMATA	30
3. TERÜLETI TERVEZÉS ÉS STRATÉGIA	35
3.1. TÉRSÉGI PROGRAMALKOTÁS	37
3.2. TERVEZÉSI STÍLUSOK	42
3.3. PARTNERSÉG A TÉRSÉGI PROGRAMOZÁSBAN	43
3.4. TÉRSÉGI ÉRDEKHARMONIZÁCIÓ ÉS FORRÁSKOORDINÁCIÓ	45
4. INTÉZMÉNYEK SZEREPE ÉS FELADATAI A TERÜLETI TERVEZÉSBEN	47
4.1. NEMZETKÖZI TRENDEK A TERÜLETFEJLESZTÉS IRÁNYÍTÁSÁBAN	47
4.2. AZ IRÁNYÍTÁSI-INTÉZMÉNYI VISZONYOK VÁLTOZÁSA A REGIONÁLIS POLITIKÁBAN	48
4.3. A SPECIÁLIS TERÜLETFEJLESZTÉSI, PARTNERSÉGI INTÉZMÉNYEK	49
5. A TERÜLETI TERVEZÉSI ÉS PROGRAMOZÁSI MÓDSZEREK	52
5.1. CSOPORT MÓDSZEREK	54
5.1.1. Kérdőíves megkérdezés	54
5.1.2. Brain storming módszer	55
5.1.3. Collective Notebook (CNB) eljárás	56
5.1.4. Rohrbach-féle 635-ös módszer	57
5.1.5. METAPLAN módszer	58
5.1.6. Regionális veszteségtérkép	59
5.2. A TÉRKÉPI ÁBRÁZOLÁS ÉS TÉRINFORMATIKA ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI	61
5.3. MAKRO MODELLEKEN ALAPULÓ MÓDSZEREK	63
5.3.1. A modell meghatározása	63
5.3.2. Regionális modellek	64
5.3.3. Input-output megközelítés	65
5.3.4. ECO-line modell	67
6. A PROJEKTTERVEZÉS LÉNYEGE, ALKALMAZÁSÁNAK FONTOSSÁGA, ÉS SAJÁTOSSÁGAI	69
6.1. A VIDÉKFEJLESZTÉS TERVEZÉSÉNEK SAJÁTOSSÁGAI	69
6.2. A PROJEKT FOGALMA, ISMÉRVEL, CSOPORTOSÍTÁSA	72
6.3. A PROJEKT ÉLETCIKLUSA ÉS STRUKTÚRÁJA	78
6.4. A PROJEKTTERVEZÉS MÓDSZEREI, TÁMOGATÓ TECHNIKÁI	81
6.4.1. Helyzetfeltáró elemzés a vidékfejlesztésben	81

6.4.2 Problémaelemzés, probléma-fa	93
6.4.3. Cél meghatározása, cél-fa	98
6.4. A PROJEKTTERV ELKÉSZÍTÉSE	101
6.4.1 Stratégiai elemzés, stratégia kialakítása	101
6.5.2. Háló-, időtervezés, Gantt-diagram	109
6.4.3. Logikai keretmatrix	114
6.4.4. Indikátorok szerepe, csoportosítása	119
7. PROJEKTVEZETÉSI ISMERETEK	129
7.1. A PROJEKTTTELJESÍTÉS STRATÉGIÁJA	129
7.1.1 Szerződéstípusok	130
7.1.2. Pénzügyi elszámolási módok	136
7.1.3. Előzetes minősítés	142
7.1.4. Az ajánlati felhívás és az ajánlatok értékelése	146
7.2. A PROJEKTTTELJESÍTÉS SZERVEZETI MEGOLDÁSAI	151
7.3. PROJEKTKONTROLL	158
7.4. PROJEKTMARKETING – A PROJEKTBEN ÉRINTETT ÉRDEKCSOPORTOK	168
ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	176
IRODALOMJEGYZÉK	178
FOGALOMTÁR	182

ELŐSZÓ

„A tervező nem akkor tudja,
 hogy tökéleteset alkotott,
 ha már nincs mit hozzátenni,
 hanem ha nincs mit elvenni.”
 Antonie de Saint-Exupery

A területi és projekttervezési ismeretek c. tantárgy a piacgazdasági körülmények között a vállalkozások fejlesztéséhez – projekteredmények létrehozásához – kapcsolódó tervezési és projektvezetési feladatok végzésének megismerését célzó oktatási tevékenység. A tantárgy két egymáshoz közelálló – de adott esetben szükségszerűen külön választható oktatási modul - nevezetesen a területi tervezés és a projekttervezési ismeretek együttes bemutatását kíséri meg hét fejezetben. Így a kiadvány első részében a területfejlesztés és vidékfejlesztés sokat vitatott kapcsolatának tisztázó értékelését követően bemutatja a területi tervezés kidolgozásának metodikáját, a tervezés stratégiáját, és az intézmények szerepét a tervezésben, valamint az alkalmazható tervezési és programozási módszereket. A második rész taglalja a projekttervezés lényegi kérdéseit (*projekt fogalma, projektciklus, projekttervezési módszerek, projekttervek készítése*), a projektterv elkészítésének módszereit és bepillantást nyújt a projektmenedzselési tevékenység fogalmi körébe. A gyakorlati képzés keretein belül pedig konkrét esettanulmányok bemutatásával elősegíti az elméleti ismeretek könnyebb elsajátítását.

Napjainkban a projektmenedzselés a fejlett nyugati országokban önálló tevékenységi formaként prosperáló üzletággá nőtte ki magát. Erre a tevékenységre szakosodott projektirodák - ismerve a pályázati források révén elérhető fejlesztési lehetőségeket – komplex humán, műszaki és pénzügyi források bevonását célzó projektek megtervezésére, kidolgozására és menedzselésére tesznek ajánlásokat.

2004-ben az Európai Unióhoz való csatlakozásunk új helyzetet, lehetőségeket és kihívásokat teremtett a projektmenedzselési tevékenység területén hazánkban is. Egyrészt kinyíltak a lehetőségek a projektek megvalósításával foglalkozó szakemberek (projekttulajdonos, projekteredményt létrehozásában közreműködő külső szervezetek) számára az EU belső piacán való megjelenésre. Ugyanakkor az EU tagországokból vetélytársak megjelenése is várható a hazai piacokon, melynek hatása várhatóan elősegíti az e területen működő hazai vállalkozások versenyképességének növekedését is. Ezért fontos, hogy a tantárgy olyan általános és speciális ismereteket nyújtson a gazdasági- és vidékfejlesztő mérnökök számára, amelyek segítségével- kikerülve a gyakorlati életbe - méltó versenytársai lehetnek a hazai és külföldi piaci szereplőknek. Reméljük, hogy a HEFOP 3.3.1–P.-2004-06-0071/1.0 „Gyakorlatorientált képzési rendszerek kialakítása és minőségi fejlesztése az agrár-felsőoktatásban” című program támogatásával készült kiadvány hasznos segítséget nyújt majd az egyetemi hallgatók és mindazok számára, akik projektek tervezésével és a megvalósítási folyamat menedzselésével foglalkoznak.

Itt szeretnénk köszönetet mondani mindazoknak, akik tevékenyen elősegítették azt, hogy a könyv ebben a formában megjelenhessen. Továbbá ezúton szeretnénk köszönetet nyilvánítani a szerzőknek, akik a kiadványban közérthető módon összefoglalták az egyes témakörök (fejezetek) lényeges elemeit.

A szerkesztők

1. A TERÜLET- ÉS VIDÉKFEJLESZTÉS KAPCSOLATA

Mottó:

*A felfedezés az, amikor azt látjuk,
amit mindenki lát, s azt gondoljuk,
amire senki nem gondolt...*

(Szent-Györgyi Albert)

Szent-Györgyi Albert gondolataival szeretném minden olvasó figyelmét felhívni arra a tényre, hogy az ember – tudatos lénnyé válásától (talán előtte is) – mindig élénk érdeklődést mutatott a szűkebb és tágabb környezete iránt, melynek tevékeny alakításával kapcsolatban gyűjtöttem csokorba az általam talán legfontosabbnak ítélt gondolatokat. Épp ezért már a könyv elején meg kell állapítani, hogy amikről a téma kapcsán beszélek az szorosán behálózza mindennapi életünk alakulását változását, ily módon ez mindenkit érint és ebben mindenkinek szerepe és feladata van.

Magyarországon már az Európai Unióhoz való csatlakozása előtt is feszültség alakult ki a *területfejlesztés*, valamint a *vidékfejlesztés* belső tartalmi kérdéseiben, szerepében, fogalmi meghatározásában. Az Unió csatlakozással ezek a kérdések még inkább előtérbe kerültek, konszenzus azonban nem alakult ki a hazai szakemberek körében. A bizonytalanság jól érzékelhető a szakma képviselőinek tárgykörrel kapcsolatos megnyilvánulásainak és értelmezéseinek sokrétűségéből, mely a „különböző táptalajon és mikroklímán sarjadt” koncepciók eredménye. Ebben a sajnos nem csak kuszának tűnő „értelmezési trópusi őserdőben” próbáltunk egy kis rendet vágni, a jövőépítés és konstruktív együttgondolkodás reményében, mely sajnos ez idáig kevésbé nyert teret szakmai körökben.

Amennyiben kicsit általánosan vizsgáljuk a kérdést, elmondható, hogy a világ legtöbb országára igaz, miszerint jelentős fejlettségbeli különbségek vannak a vidéki és a városi területek között. A vidéki területek a mezőgazdasági termelés, erdőgazdálkodás, akvakultúra, a rekreációs tevékenységek színhelyei és nem utolsósorban lakóhelyként funkcionálnak. A városi területekkel összevetve azonban népsűrűségük alacsonyabb, általában kevesebb a foglalkoztatási lehetőség és az elérhető szolgáltatások mennyisége. A fentiekből következően az életminőség – bár ugyanakkor egészségesebb életteret jelent – általában alacsonyabb, mint a városi területeken. Az Európai Unióban soha nem szenteltek akkora figyelmet a vidéki területek fejlesztésének, mint az utóbbi években. (Miskó, 2006)

Magyarországon jellemzően nagyok a területi különbségek, ami egyértelműen a vidéki területek hátrányát jelenti, a vidék városias körzeteiktől való lemaradása folyamatosan növekszik. A vidéki területek jelentős részében alacsony szintű az infrastrukturális ellátottság és a szolgáltatások színvonala, gyenge a gazdasági szerkezet (a hagyományos termelő ágazatok szerepe továbbra is megmaradt), illetve hiányoznak az alternatív foglalkoztatási lehetőségek. Ezek hiánya miatt magasabb a munkanélküliség, rosszabbak a kereseti viszonyok. A vidék jellemzői, a városi körülményekkel összehasonlítva a hagyományosan használt mutatók tükrében (GDP-ben betöltött szerep, foglalkoztatottság, jövedelmi viszonyok, infrastrukturális ellátottság) lényegesen rosszabb. A vidéki térségekből elsősorban a fiatal generáció továbbra is elvándorol, ugyanakkor az esetek másik részében, az anyagi

lehetőségeik teljes hiánya köti helyhez az ott lakókat, emiatt kedvezőtlen a korstruktúra. Az elnéptelenedés veszélye különösen a kistelepüléseket (5000 fő alatt) érinti.

Amennyiben a kérdéskör mélyére akarunk ásni, fontos a fogalmi lehatárolások és meghatározások értelmezése, melyet kezdünk a területfejlesztés fogalomkörével és csak érintjük a vidékfejlesztés témakörét mivel ezt az ismeretkört külön tantárgy keretében ismerik meg a hallgatók.

1.1. A TERÜLETI TERVEZÉS HELYE, SZEREPE

Az embert tudata, tudatossága különbözteti meg a többi élőlénytől. A tudatosság azt jelenti, hogy nem csak a múltjában szerzett tapasztalatokra emlékszik, hanem az elkövetkező, jövőbeli cselekedeteit is végig tudja gondolni, tervezni tud. A legfontosabb emberi tulajdonság, a tudatosság azt jelenti, hogy képesek vagyunk elszakadni a pillanatnyi valóságtól, és mást, számunkra kedvezőbbet, jobbat akarunk. Képesek vagyunk elképzelni ezt a mást, jobbat s végiggondoljuk, hogy ennek érdekében mit kell tennünk, tervezünk. A tervezés képessége az egyik legalapvetőbb emberi tulajdonság. Ez a képesség tette lehetővé, hogy településekben élhetünk, hogy villannyal világíthatunk és repülőgépeken utazhatunk.

A modern társadalom és gazdaság működésének komplexitása egyre több szabályozási kérdést vet fel, így a huszadik század második felétől ennek egyre fontosabb elemévé válik a területi tervezés és fejlesztés. A tankönyvben arra a tényre szándékozom rávilágítani, hogy a területfejlesztés olyan beavatkozás-sorozat, amely a területi fejlődés spontán folyamatait igyekszik korrigálni. Mivel a gazdaság és társadalom fejlődése természetszerűleg és minden esetben térben egyenlőtlen, a beavatkozás általában a területi-társadalmi egyenlőtlenségeket kívánja mérsékelni. A fejlődés természeti, emberi erőforrási, infrastrukturális stb. feltételei ugyanis a tér minden pontján mások. Ezért a területfejlesztési beavatkozás csak akkor lehet sikeres, ha pontosan ismertek a területi fejlődési folyamatok, amelyekbe be kívánunk avatkozni. A kívánt beavatkozás megfelelő szervezeti-intézményi rendszer keretében folyik, és a cselekvést gondos és előrelátó tervezési folyamatnak kell megelőzni, mely célként fogalmazható meg a hazai gyakorlat átalakítása tekintetében.

Ahhoz, hogy ezt a célt el tudjuk érni, szükséges, hogy a témához kapcsolódó legfontosabb fogalmakat megismerjük.

1.1.1. Területfejlesztés - regionális politika – területi tervezés

A fenti fogalmak meghatározásánál talán könnyebb helyzetben vagyunk, mint a vidékfejlesztésnél, mivel ha elvonatkoztatunk a régió és a terület fogalmak meghatározásakor tapasztalható kiforratlanságtól, és azokat mindenki által egyformán értelmezett fogalomként kezeljük, akkor a kapcsolódó fogalmakkal viszonylag könnyen értelmezhetők.

A területfejlesztés alapfogalmainak túlnyomó része jelentését, tartalmát tekintve meglehetősen tisztázatlan, bár e fogalmakat a gyakorlati területfejlesztési munkában gyakran használják. Ezért mind a szakterületek elméleti jellegű dolgozatai, mind a területfejlesztés tárgykörébe tartozó határozatok, szabályok, állásfoglalások megkövetelik az alapfogalmak rögzítését, a rájuk vonatkozó aktuális definíciókat.

Néhány fontosabb fogalom esetében azonban elmondható (Laczkó Lászlóval érve egyet), hogy értelmezésük terén konszenzus alakult ki. Ilyen fogalom, pl. a területrendezés és területfejlesztés fogalompára.

A területfejlesztés az országra és térségekre kiterjedő

1. társadalmi, gazdasági, infrastrukturális és környezeti területi folyamatok figyelése, értékelése, a szükséges beavatkozási irányok meghatározása;
2. rövid- és hosszú távú átfogó fejlesztési stratégiák, koncepciók és tervek meghatározása, a fejlesztési célok, programok összehangolása, a tervek megvalósítása.

A területrendezés az országra és térségekre kiterjedően

1. erőforrások feltárása, a táj terhelése és terhelhetőségének meghatározása, előrejelzések készítése és értékelése;
2. a fejlesztési koncepciók és programok térbeli, műszaki, fizikai rendszerének meghatározása, a fejlesztési célok összehangolása;
3. a távlati területi szerkezet, illetve a táj- és területhasználat módjának, szabályainak megállapítása. (Laczkó, 1988)

A kormányzat a célból, hogy a piac által allokalált forrásokat újraossza, különböző politikai és pénzügyi eszközökkel rendelkezik. Az eszközök eljuttathatók egyénekhez és vállalkozókhoz. Az intézkedések egy része országos léptékű, tekintet nélkül a regionális eloszlás léptékére. Más intézkedések regionális szempontból tagoltak, differenciáltak. Mindkét intézkedés típus érinti a regionális források elosztását, ezért a területi politika részeként értelmezhetők. (Káposzta, 2001)

Az ország különböző területi egységeinek átfogó megnevezésére a térség szó használatos. E megnevezés gyűjtőfogalom: a régió, a funkcionális övezetek, a megye, a kistérség és valamennyi, településszint feletti területi egység együttes jelölésére szolgál.

A területi fejlődés a területi politika, a tervezés központi fogalma. A területfejlesztési tevékenység, az ilyen jellegű beavatkozás egyik célja a pozitív irányú változások – fejlődés – elérése. Területi fejlődésen az ország egészére, az ország valamely területére, azon belül a településekre jellemző változások értendők. A területi fejlődés magában foglalja az urbanizációt, a településfejlődést, ami természetesen nem választható el az általános gazdasági fejlődéstől.

Kornai írja le pontosan, hogy a területi folyamatok nagyon sokrétűek és nehezen befolyásolhatóak, így a kormányzat nem törekedhet e folyamatok minden részének alakítására, de a káros gazdasági és társadalmi kihatások mérséklése érdekében befolyásolást kell gyakorolnia, elsősorban a meghatározó területi trendek átfogó irányításával. (Kornai, 1989)

A területi politika, bár széles körben elfogadott fogalom, jelentését, tartalmát tekintve nem született konszenzus. Használják a területi tervezéssel, de a megvalósítással szinonim fogalomként is. Általában a területi akciók összességéként fogják fel, de nyilvánvalóan több annál. A területi fejlődésre vonatkozó átfogó célokat foglalja magába, a gazdasági, a társadalmi és természeti folyamatok, területi célok és prioritások szerinti alakítását.

A területi politika a fejlett országokban az államszervezési filozófia és gyakorlat, a kormányzati munka szerves, az ágazati politikákkal egyenrangú része. Korábban elsősorban kormányzati szintű politikát jelentett Nyugat-Európában is. Ma már az önálló helyi és regionális érdekek elismerésével, valamint a kormányzattól függően autonóm döntéshozó testületek megjelenésével létezik helyi és regionális szintű területi politika is.

Magyarországon az utóbbi még nem általános, de szükségesnek tekinthető. Létezik nemzetközi léptékű, a régiók közötti viszonyt befolyásoló (pl. európai léptékű) területi politika is.

Az iménti gondolatmenetet folytatva tehát, a területi politikának a regionális politika része kell, hogy legyen. Sajnos a hazai szakirodalomban ezek a fogalmak sokszor szinonim kifejezéseként kerültek meghatározásra és néha a szakfordítás hiányosságaira utalnak. Ahogy Berey is írja, a regionális politika általános célja a társadalom és gazdaság térbeli viszonyainak befolyásolásával a társadalmi újratermelés hatékonyságának, az életszínvonalnak és az életminőségnek javítása. (Berey, 1997) Mely teljességgel elfogadható, azzal a kiegészítéssel, hogy ez a területi politikára is igaz és így minden területi egységre vonatkozó politikára is.

Összefoglalva elmondható, hogy területi politikán valamely térbeli egység – ország vagy annak része – fejlődése fő irányainak, stratégiai céljainak és a megvalósítást elősegítő legfontosabb eszközöknek általában hosszabb időtávra szóló politikai, illetve kormányzati szinten elfogadott és deklarált összefoglalása értendő.

A területfejlesztés és rendezés céljai, elvei, feladatai az alábbiak szerint fogalmazhatók meg:

1. Az ország valamennyi térségében a fejlődés elősegítése (mely fejlődés meghatározására meglátásom szerint még hosszú ideig generál majd szakmai vitákat), a társadalmi, környezeti és gazdasági érdekek összehangolásával az egyes térségekben az életminőség és a gazdálkodás feltételeinek javítása;
2. Az önfenntartó fejlődés feltételeinek megteremtése érdekében a kedvezőtlen területi különbségek és folyamatok mérséklése;
3. A regionális és helyi közösségek kezdeményezéseinek ösztönzése, összehangolása az országos célkitűzésekkel.

Az első – valamennyi térségre érvényes – átfogó célkitűzés feltételezi a hosszú távú szempontok érvényesítését. A második – a hátrányos helyzetű térségeket preferáló törekvés – térségi prioritást jelöl ki. A harmadik cél az önerős fejlesztési stratégiák megvalósítása, az alulról építkezés elvének felel meg. A területfejlesztési politika alapja a hosszú távú, a környezet egyensúlyát biztosító fejlesztési koncepció, valamint területfejlesztési stratégia.

A területfejlesztési stratégia nem alapulhat kizárólag az állami szféra hatáskörébe tartozó intézmények működtetésén: figyelembe kell vennie az autonóm önkormányzati szféra és a piacgazdaságban csak közvetve befolyásolható vállalkozási szféra mozgástörvényeit. A fejlesztési stratégia reális eszközrendszere magában foglalja a jogi szabályozás, az intézményrendszer, a pénzügyi szabályozás, a területi tervezés, az ágazati és területi koordináció kereteinek működtetését.

Fontosnak tartjuk és egyetértünk Horváth megállapításával, mely szerint „a piacgazdaságokban a területi politika elemei hosszú, szerves fejlődés eredményeként alakultak ki, és gazdaságpolitikai korszakokként eltérő hangsúlyt kaptak. Változott az állami befolyásolás formája és eszköztára. Ma már egyértelműen kirajzolódnak a decentralizált, sokszereplős területi politika körvonalai,” melyhez azonban hozzá kell még tenni, hogy hosszú még az út odáig míg ez egy jól működő rendszerré fejlődik hazánkban. (Horváth, 1993)

A területi politika nem jelent szükségképpen kizárólag elmaradott térségekre, perifériákra irányuló fejlesztési politikát, bár kétségtelenül ebben az értelemben használják a

leggyakrabban, de újabban kiterjed a központi és fejlett régiókra is. A beavatkozás két irányának, a hátrányos helyzetű térségek pozitív megkülönböztetésének és a fejlett térségek innovációja elősegítésének egyidejűleg kell megjelennie a kormányzati munka egészében.

1.1.2. A területi fejlődést befolyásoló tényezők

A területi folyamatok vizsgálata során a Perczel-Vécsei „páros” helyesen mutat rá, hogy „a területi folyamatokat elsősorban a reálszféra mozgásiránya, a gazdaság és társadalom autonóm szereplői határozzák meg. A regionális fejlődést számos tényező befolyásolja, ezek közül a területi politika az egyik. Hatékonyságát rendszerint befolyásolják a fogadó régiók strukturális tényezői, és az egyébként is érvényesülő általános tendenciák.” (Perczel - Vécsei 1977)

E mellett kutatásaink alapján egyet kell még értenünk Horváth gondolataival, miszerint „a piacgazdaságokban a regionális fejlődést befolyásoló tényezők közül a magánszektorban érvényesülő hatások a legfontosabbak. A legtöbb országban a privát gazdasági szektor, - legalábbis ami a foglalkoztatást és a hozzáadott értéket illeti- fontosabb szerepet tölt be, mint az állami. A magánszektor működésére, így annak regionális hatásaira is általában csak indirekt hatással lehet a gazdaságpolitika.” (Horváth, 1985)

A területi politika érvényesülését törvények, rendelkezések, jogi normák garantálják. A magas szintű jogszabályok – gyakran ezek egész sorozata – az állami beavatkozás céljait, a területfejlesztésben résztvevő szereplők munkamegosztását, az érdekegyeztetés szervezeti mechanizmusát és a területfejlesztés eszközeit (pénzügyi forrásait) szabályozzák. A regionális fejlődést befolyásoló – közvetlenül nem regionális politikának minősíthető – tényezők közül az iparfejlesztési politikát és az agrárpolitikát kell kiemelni.

A területi politikával, tervekkel, programokkal foglalkozó, főként alkalmazott kutatások kiemelik a központi kormányzat lehetséges szerepét, a kormányzati programok feladatait. Ez természetes is, hiszen e munkák megrendelője rendszerint maga az államigazgatás vagy annak valamelyik ágazata. Ez azonban nem jelenti azt, hogy magában a folyamatban is ilyen jelentős szereplő a központi kormányzat. A regionális fejlődést befolyásoló legfontosabb döntések számottevő része a helyi, mikroökonómiai szférában születik. (Elég arra gondolni, hogy a lakásépítés, a lakásokhoz kapcsolódó települési infrastruktúra fejlesztése vagy a mezőgazdasági kistermelés milyen nagy hányada folyik a háztartások keretében). A kormányzati szférán belül is megnő a helyi kormányzat szerepe.

A központi kormányzat tevékenysége, amelyet területpolitikának szoktunk nevezni, a nem kormányzati tényezők befolyásolására törekszik.

1.1.3. Tervezési, programozási alapfogalmak

Ebben a fejezettrészben a tervezéshez és a programozáshoz kapcsolódó fontosnak ítélt fogalmak rövid értelmezését végzem el.

A különböző felfogások közül talán a legnagyobb hatást az alábbi meghatározás gyakorolta munkámra, mellyel teljesen tudok azonosulni, csak annyiban kiegészítve, hogy a tervezés célja a társadalmi jólét biztosítása és a közösségek boldogulásának az elősegítése a legfontosabb, természetesen ez csak nagyon összetett folyamat eredménye lehet, ami a gyakorlatban a célok nem pontos, vagy nem az ott élők érdekeit figyelembevevő felületes megfogalmazásánál feneklik meg.

“A tervezés nem egyéb, mint szellemi felkészülés a cselekvésre. A gondolat birodalmában kell elképzelni és kipróbálni, mielőtt megvalósulhatna a fizikai világban. A terv nemcsak

utópikus vázlat, hanem egyszersmind meghatározza a végrehajtás folyamatát is. A céloknak és eszközöknek egymásból kell következniük, egyetlen szerves koncepciót kell alkotniuk. (...) Az ilyen jellegű tervezés a fizikai, társadalmi, gazdasági, szellemi és egyéb tényezők összehangolására törekszik egy gazdasági, politikai vagy technikai célkitűzés valóra váltása céljából.” *Artur Glikson* angol építész foglalja össze ekképpen a területi tervezés lényegét. (Glikson, 1979)

A tervezés tehát olyan komplex folyamattervezés, amely a gazdaságra és a társadalomra vonatkozik, és alapvető sajátossága a térbeli dimenzió. A tervezéssel és programozással kapcsolatos alapfogalmak megismerése és tisztázása nélkülözhetetlen az egész tervezési folyamat megértéséhez és műveléséhez. Ezért sorra veszem őket, így az egymáshoz való viszonyuk is könnyebben érzékelhető.

1. **Területi politika:** bár széles körben elfogadott fogalom, jelentését, tartalmát tekintve nem született konszenzus. Használják a területi tervezéssel, de a megvalósítással szinonim kifejezésként is. Általában a területi akciók összességéként fogják fel, de nyilvánvalóan több annál, a területi fejlődésre vonatkozó átfogó célokat foglalják magukban, a gazdasági, társadalmi és természeti folyamatok, területi célok és prioritások szerint alakítják. (Lackó, 1992)
2. **Regionális fejlődés:** számos tényező befolyásolja, ezek egy részére (mint a politikai faktorokra) a központi és helyi hatóságok is befolyással lehetnek, más tényezőkre azonban (mint pl. a gazdasági ciklusokra) nem. Vannak olyan tényezők is, amelyeket endogéntényezőknek nevezünk (az adott politikai jellemzők, a közösség strukturális faktori). (Nemes, 1993)
3. **Területfejlesztési koncepció:** a jövőre vonatkozó elgondolás, a célok és a lehetséges alternatívák megfogalmazása, a választás lehetőségeinek felvázolása, a döntéselőkészítés lényeges eleme. (Berey, 1997)
4. **Területfejlesztési program:** egy adott térség komplex középtávú fejlesztésének megalapozására szolgál. Ennek érdekében meghatározza
 - a problémákat és adottságokat;
 - a fejlesztési célokat;
 - a követendő stratégiát;
 - biztosítja a végrehajtás szervezeti, pénzügyi feltételeit;
 - létrehozza a program ellenőrzési mechanizmusát.
5. **Területfejlesztési stratégia:** az alternatívák közötti döntést, a célok elérésére vonatkozó tervezetet, a megvalósítás elemeinek és eszközeinek meghatározását foglalja magában.
6. **Területi terv:** a célok megvalósításának, a folyamatok irányításának eszköze. A terv a legkülönbözőbb célokat szolgáló cselekvési modell, következésképpen a területfejlesztés legkülönbözőbb szintjeire és alkotóelemeire vonatkoztatható. (Faragó, 1997/a)

A területi és a regionális tervezés – a térhez és a régióhoz hasonlóan - gyakran szinonimaként használt fogalom, de meggyőződésem szerint a két kifejezést nem

célszerű egybemosni, (ami már épp elégszer megtörtént a kérdéskörrel foglalkozók körében)¹

7. **Területi tervezés:** a különböző területi szintekben kialakítandó területi fejlődés befolyásolásának eszköze, mely tudatos és többlépcsős, jól strukturált tervezési folyamatban testesül meg, a fejlesztés hatékonyságának és a célzott jólét, társadalmi megelégedés növelése érdekében.
8. **Regionális tervezés:** a területi tervezés része, a regionális szintek (emlékezzünk vissza Nemes Nagy térszerkezeti felosztásánál tárgyalt elméletekre) fejlődését befolyásoló eszköz, mely tudatos és jól strukturált tervezési folyamatban testesül meg, igazítva az aktuális területi szint sajátosságaihoz, a fejlesztés hatékonyságának és a célzott jólét, társadalmi megelégedés növelése érdekében.

1.1.4. Vidékfejlesztés – fogalma és használata

Bár a vidékfejlesztés fogalma ma egyre inkább a figyelem középpontjába kerül, a hazai szakemberek mégsem jutottak konszenzusra a fogalom meghatározását illetően, sokan sokféleképpen értelmezik, más-más tartalommal töltik fel, melyeknek sok közös pontja van, de jelentős eltérések is megfigyelhetők, ezért szándékosan csak a nemzetközi meghatározásokból idézek párat látókör szélesítése érdekében.

Miért is fontosak a vidéki területek?

Heilig öt pontban fogalmazza meg a vidéki területek fontosságát:

- Az élelmiszerellátás minősége és megbízhatósága a vidéki környezet és a mezőgazdasági szektor állapotától függ.
- A városi területekhez viszonyítva, a vidéki területek alapvető természeti erőforrásokkal rendelkeznek.
- A vidéki területek a rekreációs tevékenységek színterei és
- itt található a biodiverzitás tartalékai.
- Sok helyen népszerű az agglomerációba történő település, ami új megközelítést jelent mind a regionális, mind az infrastrukturális tervezésben. (Heilig, 2002)

A vidéki területek fejlesztésével ugyanakkor nemcsak a fenti szempontok fontossága miatt kell kiemelten foglalkozni, hanem azért is, mert számos vidéki terület jelentős strukturális problémával küzd. A szerző szerint a vidékfejlesztés multi-szektorális megközelítést igényel, ami nemcsak gazdasági változásokat takar, hanem az emberi magatartás és társadalmi struktúra átalakítását, alkalmazkodását is megköveteli. Ezenfelül, a vidékfejlesztés csak akkor lehet fenntartható, ha figyelembe veszi és megfelelően használja a terület adottságait és erőforrásait.

Heilig a vidékfejlesztésnek öt dimenzióját határozza meg:

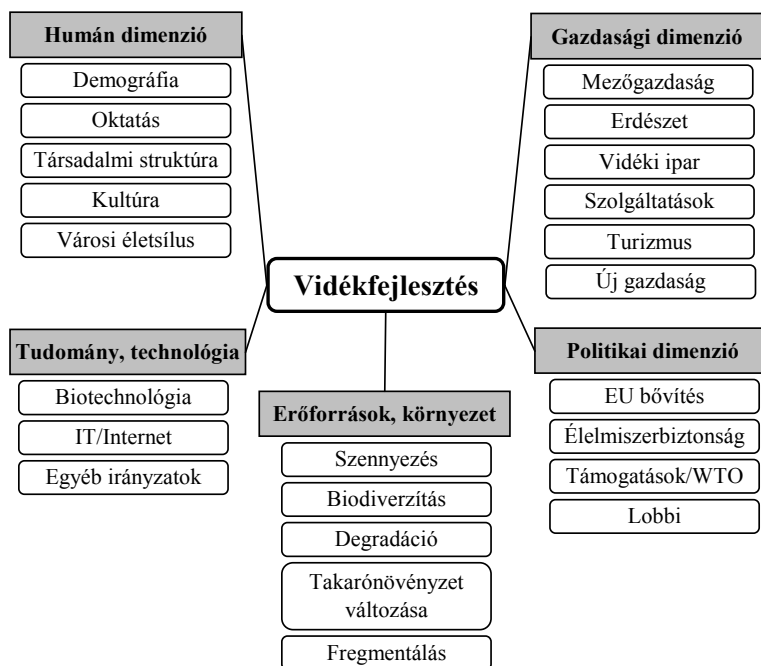
- **Emberi tényező:** Minden vidékfejlesztés alapja az ember.
- **Gazdasági dimenzió:** A társadalom nem engedheti meg magának, hogy korlátlanul támogassa az életkörülmények javítását, csak azért, hogy „megőrizze a tájképet” vagy

¹ Egy közismert példát kölcsönözve: Minden regionális tervezés területi tervezés, de nem minden területi tervezés regionális tervezés. Ez a kapcsolat a vidékfejlesztés és a területfejlesztés viszonylatában is egyértelmű számomra.

„a kulturális örökséget”. Végül is, ha nincs a „vidéki életnek” gazdasági bázisa, nem lesz „vidéki élet”.

- **Környezet és erőforrások:** Hosszútávon a vidékfejlesztés csak úgy képzelhető el, ha nem pazarolja el a rendelkezésre álló erőforrásokat, nem szennyezi a környezetet, megőrzi a biodiverzitást.
- **Politikai dimenzió:** A vidék változásának, fejlődésének szempontjából a közvélemény és a különböző társadalmi és gazdasági csoportok részvétele a fejlesztések prioritásait érintő politikai vitákban különösen fontos.
- **Tudomány és technológia:** Ma a modern társadalom minden szektorára hatással van a határtalan mértékű tudományos és technológiai fejlődés, ez alól a vidéki területek sem kivételek.

Ezeket a tényezőket az alábbi 1.1. ábrán mutatja be:



Forrás: (Heilig, 2002)

1.1. ábra: A vidékfejlesztésre ható tényezők

Heilig szerint a vidékfejlesztés tipikusan sok (gazdasági) szektort foglal magába, alapvetően társadalmi folyamat és sokszereplős emberi csoportok által irányított.

Janvry és Sadoulet (2004) elsősorban a fejlődő országokban alkalmazott vidékfejlesztéssel foglalkozott és az ő meghatározásukban a vidéki területek fejlesztése egy újfajta megközelítést igényel, ahol a fejlesztésnek választ kell adnia a szegénység minőségi sajátosságainak változásaira, és a jövedelem és a társadalmi folyamatok közti új csökkentésére kell irányulnia. A vidékfejlesztés feladata a népesség megőrzése a vidéki területeken (de nem a mezőgazdaságban, ahol a strukturális változások következménye a csökkenő foglalkoztatás), mialatt csökkenti a szegénységet a vidéki lakosok körében. Ehhez hat új lehetőséget határoztak meg, mint a vidéki szegénység csökkentésének alternatív megközelítését: az „új” mezőgazdaság elterjesztését, a vidéki területek iparosítását, a városi és vidéki területek közti gazdasági integráció növelését, az irányítás decentralizációját, a civil társadalmi szervezetek térnyerését, és a környezettel kapcsolatos szolgáltatások iránti kereslet növelését.

- **Az „új” mezőgazdaság elterjesztése:** Az urbanizáció és az integráció növekedése a nemzetközi piacokon új lehetőségeket nyit a gazdaság jövedelmének növelésére. Ez

elsősorban a munkaigényes, a bio- és a minőségi termékek iránti keresletben nyilvánul meg.

- **A vidéki területek iparosítása:** Egyre jelentősebb a nem mezőgazdasági jellegű foglalkoztatás és jövedelem szerepe a vidéki népesség megélhetésében. Azonban nem minden nem mezőgazdasági jellegű tevékenység biztosít megfelelő jövedelmet, az önfoglalkoztatás például gyakran alacsony termelékenységgel párosul, ami segít ugyan a túlélésben, de gyakorlatilag nem jelent megélhetési biztonságot. Ebben a körben a nők és a roma társadalom képviselői többségben vannak. A magas termelékenységű, nem mezőgazdasági jellegű foglalkoztatás elterjedése alapvetően a település elhelyezkedésétől, a lakosság képzettségétől és korától függ.
- **A városi és vidéki területek közti gazdasági integráció növelése:** A vidéki és városi területek közötti növekvő integráció (például foglalkoztatás), a vidéki és városi területeken élők jövedelmének közeledésében mutatkozik meg elsősorban.
- **Az irányítás decentralizációja:** A decentralizált vezetés és döntéshozás, valamint a helyi gazdasági-, társadalmi- és civil szereplők fokozottabb részvétele a helyi irányításban nagyban hozzájárul egy-egy terület fejlődéséhez.
- **A helyi társadalmi tőke kialakulása, a civil társadalmi szervezetek létrejötte:** A vidéki területek fejlődéséhez jelentősen hozzájárul a helyi társadalmi tőke kialakulása, különösen a civil társadalmi szervezetek térnyerése.
- **A környezettel kapcsolatos szolgáltatások iránti kereslet növekedése:** Új lehetőségeket teremt a vidéki területek fejlesztésében, a környezetkímélő gazdálkodás, a környezetvédelmi eljárások alkalmazása lehetőséget ad az ezzel kapcsolatos források megszerzésére és általuk a vidéki területek fejlesztésére (vízgazdálkodási beruházások, kemikáliák használatának csökkentése a mezőgazdaságban, a levegő és a víz szennyezettségét csökkentő beruházások). A környezeti tervezés és menedzsment, a környezettel kapcsolatos szolgáltatások megvalósítása hozzájárul a vidékfejlesztés terület alapú megközelítésének elterjedéséhez. (Janvry – Sadoulet, 2004)

Regidor (2000) szerint a vidékfejlesztést sok esetben nem különítik el a mezőgazdaság fejlesztésétől, bár vitathatatlanul köztük számos kapcsolat van. A fejlett országokban ennek egyre kevésbé van jelentősége, mivel a vidéki területek többségénél a mezőgazdaság szerepe a gazdaságban egyre kisebb jelentőségű. A szerző szerint a fenntartható vidékfejlesztésnek három fő célt kell szolgálnia egyszerre: gazdasági, társadalmi és ökológiai célt. Ennél a fajta megközelítésnél a mezőgazdaságnak – a vidéki területtől függően - fontos szerep jut, mivel fenntartja a gazdasági tevékenységet, a vidéki közösségeket és megőrzi a természeti-kulturális értékeket. Az EU egységes vidékfejlesztési politikáját tartalmazó 1257/1999 EK rendelet² megfogalmazása szerint a vidékfejlesztés elsődleges célja, hogy fenntartsa a vidéki közösségek társadalmi-gazdasági életképességét. Céljai továbbá:

- az agrárgazdaság szerkezetátalakítása,
- új technológiák bevezetése és a termékminőség javítása,
- nem élelmiszerjellegű termékek termelésének előmozdítása, alternatív munkalehetőségek biztosítása,
- az életképes társadalom megőrzése,
- a foglalkoztatottság szinten tartása és új munkahelyek teremtése,
- a munka- és életkörülmények javítása,
- a környezetvédelmi követelményeket tiszteletben tartó, fenntartható mezőgazdaság megőrzése, támogatása,

² A Tanács 1257/1999 EK Rendelet az Európai Mezőgazdasági Orientáció és Garancia Alapból nyújtandó vidékfejlesztési támogatásokról és bizonyos szabályok módosításáról.

- az egyenlőtlenségek megszüntetése.

A vidékfejlesztés legfontosabb feladata a hátrányos helyzetű vidéki térségek fejlesztése és fejlődésre való képességének növelése, magában foglalja a helyi lakosságot, a vidéki életformát, a foglalkoztatási helyzetet, jövedelemszerkezetet, a lakhatási körülményeket, valamint a kulturális aspektusokat is.

A vidékfejlesztés néhány további meghatározása:

- Olyan tág fogalom, amely magába foglalja az összes fontos kérdést, ami a vidéki emberek és térségek kollektív vitalitására vonatkozik, úgy mint oktatás, egészségügy, lakáskérdés, közigazgatás és berendezkedés, a vezetésre és irányításra való képesség, valamint kulturális örökség, csakúgy, mint a szektorokhoz kapcsolódó és az általános gazdasági kérdések. (OECD, 1990).
- Egy többdimenziós folyamat, aminek célja fenntartható módon integrálni a gazdasági, szocio-kulturális és környezeti célokat. (Kearney et al 1994).
- Egy *fenntartott és fenntartható, gazdasági, szociális, kulturális és környezeti változás megtervezett folyamata az egész közösség hosszú távú jólétének növelésére.* (Moseley 1996).

Az alábbiakban néhány olyan **kulcsfontosságú fogalom** meghatározását ismertetjük, amelyek elengedhetetlenek a **vidékfejlesztés értelmezéséhez**:

- *fenntartott*: nem rövidéletű,
- *fenntartható*: a birtokunkban lévő tőkét figyelembevevő,
- *gazdasági*: a javak és szolgáltatások előállítására, elosztására és csereforgalmára vonatkozó,
- *szociális*: az emberi kapcsolatokra vonatkozó,
- *kulturális*: az életmódokra³ és az identitás forrásaira vonatkozó,
- *környezeti*: fizikai és természetes környezetünkre vonatkozó,
- *megtervezett*: szándékosan előidézett, nem természetesen kialakuló,
- *folyamat*: folyamatos és összefüggő tevékenységek sorozata,
- *hosszú távú*: nem évekkel, hanem évtizedekkel számol,
- *jólét*: nem csupán anyagi prosperitás,
- *egész*: minden korosztályt, mindkét nemet és az összes társadalmi csoportot magába foglal,
- *közösség*: itt a releváns területen élő avagy dolgozó embereket jelenti. (Moseley, 2003)

Magyarországot illetően az 1996. évi Területfejlesztésről és területrendezésről szóló XXI. törvény a vidékfejlesztés fogalmát ugyan nem határozza meg, de a törvény szerint a *mezőgazdasági vidékfejlesztés térségei* (rurális térségek) „azok a térségek, ahol jelentős a mezőgazdaságban foglalkoztatottak, illetve a mezőgazdasággal foglalkozók aránya a foglalkoztatási szerkezetben, illetve a községben, továbbá a kisvárosokban élő népesség aránya”.

A vidékfejlesztés fogalmi meghatározása az Országos Területfejlesztési Konceptió (1998) szerint a következő: „a vidékfejlesztés a mezőgazdasági vidékfejlesztési térségekben élő lakosság jövedelemszerzési lehetőségének és ezáltal megélhetési körülményeinek javítása, a mezőgazdasági termelés természeti erőforrásainak megőrzése, valamint a vidék társadalmi közösségeinek, hagyományainak megőrzése és fejlesztése”.

³ Esetleg „életformákra”.

Azt gondolom, a fentiek alapján egyet kell értenünk Miskó Krisztinával, mivel szerinte a vidék fejlesztése csak akkor valósítható meg eredményesen, ha abban az egyes fejlesztési politikák, minisztériumok és források közösen lépnek fel. Az egyes források a vidéki területek problémáit csak részlegesen képesek megoldani, az agrárgazdaság fejlesztésére szánt forrásokból nem lehet a vidék összes problémáját kezelni. Az Európai Unióban tapasztaltak is azt mutatják, hogy nem az egyes területek, fejlesztési politikák elkülönülésének, határvonalának keresése a járható út, hanem a kapcsolódások megtalálása és azok előnyeinek tudatos kihasználása. Törekedni kell az ország különböző területi egységeinek és régióinak arányos fejlesztésére, – amibe a vidéki területek fejlesztése is beletartozik, melyhez szorosan kötődik az agrárgazdaság – ugyanakkor mivel az egyes területi egységek más-más adottságokkal és lehetőségekkel rendelkeznek, ezért azok fejlesztésében az egyes politikák szerepe is különböző mértékű lesz. (Miskó, 2006)

Tovább árnyalja a képet a már említett Moseley, aki a helyi fejlesztések fontosságával és értelmezésével kapcsolatosan párhuzamba állítja a helyi- és vidékfejlesztést, mely felfogás megfontolásra érdemes, már csak azért is, mert elég elterjedt és elfogadott, a fejlett országokban főleg az angol nyelvterületen.

Öt argumentum⁴ a helyi fejlesztés mellett:

1. *helyi sokszínűség*: bár a definíció szerint minden vidéki terület szórványos népességgel és nyílt vidéki tájjal rendelkezik, a gazdasági és szociális körülményeik, problémáik, szükségleteik és fejlesztési lehetőségeik jelentősen eltérőek, ami viszont a gyakorlatban helyi érzékenységet követel
2. *egymásba fonódó vidéki problémák*: ezeket egy közép szinten kell megcélózni, valahol a nemzet vagy régió és a falu vagy község / kommuna között; ezen a szinten lehet a legjobban szövetkezni, elérni a társultak közötti összhangot, és kibékíteni egymással a szektorokra vonatkozó *felülről lefelé irányuló prioritásokat* a helyi szükségletekkel
3. *helyi identifikáció és mobilizáció*: a helyi emberek információ-, ötlet-, energia- és kezdeményezőforrásként a helyi fejlesztés kulcsfigurái; a társadalmi tőke építése és mobilizálása, valamint a helyi tudásra és tapasztalatokra történő alapozás szükséges, de csak akkor valósítható meg, ha a helyi emberek a kérdéseket relevánsnak, saját érdekeik befektetésüket, pedig előnyösnek és hasznosnak tartják
4. *a helyi erőforrások értékének előnyben részesítése*: biztonságosabb és fenntartható jövőt teremt a gazdasági fejlesztés számára; az importált nyersanyag és tőke helyett helyi erőforrásokat részesít előnyben; ehhez a helyi erőforrások, valamint ezeknek az új üzleti lehetőségek megteremtésére való potenciáljának ismerete és megfelelő hozzáértés szükséges; a helyi erőforrások helyi igénybevétele biztosítja azt, hogy a beléjük fektetett tőke a területen belül marad és „újrahasznosul”
5. *a globalizációval szembeni védelem*: a helyi sokszínűség szándékos hangsúlyozása és hirdetése, minden helyi terület jellegzetességeinek támogatása, a helyi identitás, valamint a hozzá kapcsolódó különféle minőségi áruk és szolgáltatások fejlesztése és értékesítése.

Helyi fejlesztés:

- helyi szintű törekvés a fejlesztésre – ahogyan azt előzőleg definiáltuk –, azzal a céllal, hogy a helyi problémákra megoldást keressen, a helyi erőforrásokat felértékelje – akár

⁴ (bizonyíték, igazság)

anyagi, akár humán vagy szimbolikus erőforrásról van szó –, és hogy a helyi szereplőket mobilizálja – akár emberekről, csoportokról vagy ügynökségekről van szó.

- **a helyi vidékfejlesztés tulajdonképpen vidéki jellegű helyi fejlesztés.**
- a centralizált döntéshozó egységek által fentről szervezett intervenciók helyi méretűvé kicsinyítésénél több, radikálisabb, amely új célokat igyekszik elérni a fejlesztési folyamattal kapcsolatban azáltal, hogy olyan fogalmakra koncentrál, mint a multi-dimenzionalitás, integráció, koordináció, a kisegítés (szubszidiaritás), és fenntarthatóság. (Moseley, 2003)

Abban is megállapodhatunk, **hogy a vidékfejlesztés alatt falusi (rurális) térségek fejlesztését értik sokan → ami gyakorlatilag a vidéki területek fejlesztését jelenti így már meglátásom szerint könnyen illeszthető a területi tudományok rendszerébe, természetesen az egységes, a szakma által elfogadott és használt fogalomrendszer kialakítása után.** Ezzel a helymeghatározással a jövőben a helyére kerülhetne a vidékfejlesztés a területfejlesztésnek egy típusa, illetve sajátos területként. A vidékfejlesztés és a területfejlesztés közötti kapcsolatot azért nem szerencsés egy mellérendelt kapcsolattal jellemezni, mert a vidék problémáit nem lehet elszakítani az adott területi egység (régió, megye) fejlesztési kérdéseitől. A tervezés és a megvalósítás során már csak a szinergia hatások okán is célszerű ezt figyelembe venni, „egyéb” szabályozási kérdések hatásairól nem is beszélve. Ezeken túlmenően azt is fontosnak tartom megjegyezni, hogy egy terület fontosságát nem feltétlenül az határozza meg, hogy az a rendszeren belül hol helyezkedik el, hanem sokkal inkább az, hogy mennyi szereplőt érint, mint ahogy az emberi tudó egy fontos szerv, de nem létezhet egyéb szervek nélkül és azok sem nélküle. **Meglátásom szerint tehát speciális területfejlesztői feladatról beszélünk, a vidéki területek fejlesztéséről.**

Azt sem szabad elfelejtenünk, hogy ha teljesen lecsupaszítjuk a kérdést, **akkor fenntartható módon a társadalmi és egyéni szükségletek és igények minél magasabb színvonalon történő kielégítését szeretnénk biztosítani.** Amely csak úgy valósulhat meg hatékonyan, ha a rendszerben való gondolkodást és a feladatok pontos lehatárolását, meghatározó építő köveinek tekintjük, így a rendszerszerű fejlesztés egy „jótékony spirált” formáz, amelyben optimális esetben, minden pozitívan befolyásol minden mást.

1.2. A PROJEKTTERVEZÉS HELYE, SZEREPE

Hasonlóan az üzleti vállalkozásokhoz, a különböző méretű régiók és térségek esetében is megfigyelhető, hogy azokban valamilyen napi gyakorisággal ismétlődő – ha úgy tetszik rutin jellegű – feladatok ellátására kerül sor. A háztartási hulladék összegyűjtése, a települések közttereinek ápolása, a közintézmények működtetése stb. mind ebbe a körbe tartoznak. Ezek a feladatok a vezetés szintjén az úgynevezett operatív vezetés feladatkörének részét képezik.

Ugyanakkor egy térségre is jellemző a változás igénye a kínálkozó lehetőségek, de nem egyszer a kialakuló szükségszerűségek alapján. Az új technológiák megjelenése (pl. informatika), a társadalom vagy a helyi közösség változó elvárásai (pl. a természeti környezet megóvása), a változó jogi és szabályozási feltételek (pl. a támogatási rendszerben bekövetkező változások), de akár a szomszédos térségben bekövetkező változások is, mind arra késztetnek egy adott térséget, hogy az maga is változzon. Igyekezzen elkerülni a működési környezetében akadályként megjelenő körülmények hátrányos hatásait vagy éppen a kedvező körülmények és adottságok előnyeit próbálja kihasználni. Mindezek érdekében stratégiára van szükség, amely megfogalmazza azt a jövőképet, amelyenné át kell alakulnia az

adott térségnek az említett változásokhoz való alkalmazkodás és a lehetőségek kihasználása érdekében. A jövőkép eléréséhez pedig meg kell fogalmazni az odavezető célokat. Mindezek egy térség esetében is a stratégiai vezetés feladatkörébe tartoznak.

Nyilvánvaló különbség alakul így ki egy térség jelenlegi állapota és a jövőképben megfogalmazott elérni kívánt új állapot között. A feladat tehát az, hogy az adott térséget mintegy elvezessük a jelenlegi állapotából az elérni kívánt új állapotba. Ehhez pedig a napi operatív feladatoktól eltérő, egyedi és összetett feladatok teljesítésére van szükség. Olyan feladatokra, amelyek befejeztével olyan mérhető eredmény születik, amelynek ugyancsak mérhető hatásai vannak az új állapothoz való közelítést illetően. Miközben minden ilyen feladatot meghatározott idő- és költségkereten belül kell teljesíteni. Az ilyen feladatokat nevezzük projekteknek, és az ilyen feladatok kialakítása és teljesítése a projektvezetés feladatkörébe tartozik.

A projektek tehát egy térség életében is a változás megvalósításának eszközei, hiszen egy projekt eredménye (pl. egy új út) használatba vételre kerül, a napi operatív működés részévé válik, és így egyben változtat is az addigi napi operatív működés rutinján. A változás irányát és módját ugyanakkor a stratégia fogalmazza meg, így a projektek valójában a stratégia megvalósításának, a stratégiában megfogalmazott változás elérésének az eszközei. Ezért még reálisan megfogalmazott stratégia esetében is igaz, hogy annak sikeressége a megvalósítás érdekében kezdeményezett projektek sikerességén múlik.

Célszerű ezért röviden áttekinteni, hogy milyen kritériumok alapján szükséges megítélni egy-egy projekt sikerességét.

Ezek a kritériumok magukban foglalják:

- az úgynevezett projektháromszög alapján történő értékelést,
- a projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége alapján történő értékelést,
- a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján történő értékelést.

A projektháromszög alapján történő értékelés megfelel a projektsiker hagyományos értékelési közelítésmódjának. A sikeresség mértékét ebben a dimenzióban az határozza meg, hogy a létrehozott projekteredmény minőségi jellemzői hogyan viszonyulnak az előzetesen megfogalmazott minőségi követelményekhez, illetve a teljesítés időtartama és költsége milyen mértékben tér el a tervezett értékektől. Fontos megjegyezni, hogy a projekt teljesítése során a projekteredményben bekövetkező módosítások hatására változhatnak mind az elvárt minőségi követelmények, mind a tervezett teljesítési időtartam és a költségterv is. Így a minőség, az időtartam és a költségek tényleges értékeit az aktualizált értékekhez célszerű viszonyítani.

A projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége alapján történő értékelés során az kerül megítélésre, hogy az elkészült projekteredmény milyen mértékben tette lehetővé az alapul szolgáló stratégiai cél elérését. Ennek értékelése mind a projekteredmény tartalma, mind az alapját képező stratégiai cél alapján eltérő lehet, és a 6. fejezetben tárgyalt indikátorok helyes megfogalmazása nagymértékben megkönnyíti a sikeresség e vonatkozású értékelését.

A projektsikernek a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján történő értékelése során annak megállapítására kell törekedni, hogy egyrészt a projekt teljesítési folyamatában érintett érdekcsoportok, másrészt a projekt eredményében érintett érdekcsoportok számára milyen mértékben elfogadott a projekt (7. fejezet)

A projektsiker értelmezésének ez a hármas közelítésmódja egyrészt egymást feltételező sikerszintekből áll, másrészt az egyes szintek szerinti sikeresség önmagában is értelmezhető.

A projektek sikerességének esélye ugyanakkor megköveteli a projektekért felelős vezetők – mindenek előtt a projektvezetők – megfelelő szintű projektvezetési szakmai felkészültségét, amely szűkebb értelemben véve, a következő elemeket foglalja magában:

- ismeret,
- alkalmazási készség,
- szemléletmód.

Az *ismeret* ebben az esetben a projektvezetési eszköztárra vonatkozik, vagyis az értendő alatta, hogy valaki birtokolja-e a projektvezetés eszköztárának ismeretét. A projektvezetés eszköztárára vonatkozó ismeret mind terjedelmi, mind mélységi vonatkozásban elengedhetetlen, de ennek az ismeretnek a hasznosíthatósága vagy hasznosíthatóságának mértéke a birtokolt ismeretek alkalmazási készségétől függ. Az *alkalmazási készség* teszi használhatóvá az ismeretet, miközben a két komponens sok vonatkozásban feltételezi egymást. Az ismeret megléte szükséges az alkalmazási készség kialakulásához, tudatos alkalmazási készség pedig nem jöhet létre megalapozott ismeret nélkül. Ebben az esetben az alkalmazási készség az ismert projektvezetési eszközök használati készségét jelenti.

Ami a *szemléletmód*ot illeti, ez alatt az értendő, hogy a projektvezetők miként viszonyulnak a projektekhez, pontosabban a projekteknek a változásban és fejlesztésben betöltött szerepéhez. A mai, gyorsan változó környezeti sajátosságok határozottan stratégiaorientált projektvezetési szemléletet követelnek a projektvezetőktől.

A projektsiker záloga elsősorban tehát a felkészült projektvezető, és a projektvezetői feladatok közül is a projekt tervezésére vonatkozó feladatokat kell kiemelni, minthogy a projektsiker jelenségének egészén belül a teljesítés sikere a szakmailag megalapozott tervezésen múlik. A projekt tervezése elsősorban a következő alapvető részterületeket kell, hogy magában foglalja:

- Az elérendő projekteredmény tartalmi-terjedelmi behatárolása az alapul szolgáló stratégiával összhangban, valamint a projektelképzelés életképességének vizsgálata az úgynevezett megvalósíthatósági tanulmányok keretében.
- A teljesítés idő-, erőforrás- és költségtervezése, valamint a teljesítés kockázatainak értékelése és a kockázatkezelés módjai.
- A teljesítés szervezeti kereteinek kialakítása és a kapcsolódó vonali hatásköri viszonyok rögzítése.
- A teljesítés kontrollrendszerének és az azt kiszolgáló információs rendszernek a megtervezése.
- A projektben érintett érdekcsoportokkal kapcsolatban alkalmazandó projektmarketing-megoldások rendszerének kialakítása (a projekt elfogadhatóvá tétele az érintettek számára).
- A teljesítés során az abban résztvevők közötti felelősség- és kockázatallokáció – a projektteljesítési stratégia – kialakítása, valamint a kapcsolódó előzetes minősítés (a projektfeladat potenciális külső résztvevőinek alkalmassági értékelése) és az ajánlatértékelés rendszerének kidolgozása.

A projekt teljes nyomon követhetősége megkívánja, hogy az említett kiemelt projekttervezési feladatokat egy átgondolt dokumentációs rendszer fogja át, aminek kialakítása szintén egyfajta tervezési feladat.

A tananyag 6. és 7. fejezete több-kevesebb részletességgel az előbb említett projekttervezési feladatok lényeges mozzanataiba és a megvalósításukhoz szükséges legalapvetőbb projekttervezési eszközökre vonatkozó ismeretekbe enged betekintést.

2. A TERVEK KIDOLGOZÁSÁNAK ÁLTALÁNOS ELVEI ÉS METODIKAI KÉRDÉSEI

Nem vagyok egyedül azzal az elképzeléssel, hogy a területi tervezés folyamatos megújulása szükséges ahhoz, hogy egyik oldalról az elkövetett és megismert hibákat ki lehessen javítani, másik oldalról a változókor igényeinek meg tudjon felelni.

A második világháború katasztrófája az államokat új típusú, történelmileg addig nem létezett feladatcsoport elé állította, amelyben a demokráciát, az erősödő gazdaságot és a növekedő jólétet kellett egységes rendszerben biztosítani. Úgy ítélték meg, hogy a katasztrófákért a fő felelősséget a gazdasági szféra antiszolidáris individualizmusa viseli, és ezért megoldásként a “gondoskodó állam” ideológiáját alkalmazták - ami a közgazdaságtani tanulmányokból már jól ismert -, amit a politikában a német kereszténydemokrata gazdasági szakember, *Ludwig Erhard* fogalmazott meg és alkalmazott a legkövetkezőekben. Elvi kiindulás ehhez az angol “utilitarista filozófia”, aminek az alapelvét *Jeremy Bentham* így fogalmazta meg: **“a lehető legnagyobb jót a lehető legtöbb ember számára”**. (Bentham, 1832) Ez a “jó”, belső előfeltevésként, nem egyéb, mint az anyagi javakkal való rendelkezés. Függetlenül attól, hogy kielégít-e minket ez a meghatározás, önmagában is kétféle, igen különböző dolgot tartalmaz, sokan úgy gondolják, hogy ez növekedő fogyasztást, vagy hatalmat jelentő vagyont jelent.

A hatalom növelése természetesen csak mások rovására lehetséges. Ezért ebből a képletből közjó csak a közhatalom beiktatásával – a vagyonhasználat és rendelkezés valamiféle korlátozásával – születhet. Így kerül a rendszerbe a demokrácia. Másrészt a növekvő fogyasztáshoz a kereslet és kínálat arányos emelkedése nélkülözhetetlen, a “közjó” így függ össze a piac fogyasztásközpontú bővülésével. Végezetül mindehhez az kell, hogy az emberek a saját piacképes erőforrásaikat kiegyensúlyozottan bővíthessék – aminek az egyik legfőbb akadályát a piaci egyenlőtlenségek történelmileg kialakult hatalmas mértéke jelenti. Itt találja meg szerepét a területi tervezésnek az a technikája, ami ezeket az egyenlőtlenségeket csökkenteni képes.

“A második világháborút követő 25 éves növekedési periódus folyamán a területfejlesztési politikák lényegében azon az elképzelésen alapultak, hogy a területi különbségeket csökkenteni lehet oly módon, hogy fejlődési impulzusokat viszünk át a fejlett területekről a fejletlenekre.” – mondja *W. Stöhr*. (Stöhr, 1987) Ennek lett a legfontosabb tervezéstechnikai eszköze a területi tervezés. E tervezés három pillére (a fentiek alapján)

- a növekedés,
- a demokrácia,
- a tervezés technikája.

A *növekedés* a megtermelt javakra vonatkozik. Mint láttuk, ennek feltétele, hogy az emberek ösztönözve legyenek arra, hogy saját erőforrásaikat - amivel a piacra lépnek - folyamatosan bővíteni igyekezzenek. Ez a növekedés egyúttal szociális tartalommal is rendelkezik, a lemaradottaknak nyújtott támogatás formájában. Ez egyúttal kínálatbővítő, tehát a piaci egyensúlyt is segíti. Európában ezért nem volt gazdasági válság a második világháború óta. Másrészt a növekedést háttér-finanszírozás biztosítja, azok a vállalkozók, akik a kevésbé fejlett (kockázatos) területekre hajlandók települni, ehhez szubvenciókat nyerhetnek.

Közpénzek forráselosztásáról van tehát szó. Kérdés, hogy ki dönt, és ki ellenőrzi? A *demokrácia* elve e kérdésre ad választ. A képviselői demokrácia egy korlátozott időre választott, és választóinak politikai felelősséggel tartozó köztestületet jelent. A modern tömegtársadalomban – a személyes referenciák korlátozottsága miatt – ez kizárólag többpártrendszerű struktúrában valósulhat meg.

A kérdés, ami itt felvetődik, hogy minek alapján dönthet efféle kérdésekről egy testület? Ez a bonyolult mai társadalomban *tervezéstechnikai feladat*. Sokféle információ és ismeret halmozódott fel, nagyszámú dolgot kell megvizsgálni, sokoldalú összefüggéseket feltárni, és mindezek kibogozása egy olyasféle tudományos feladat, mint amivel – mondjuk – egy elméleti fizikus szokott foglalkozni. A tervező azonban a maga korszerű, a számítástechnikára és kiváló adatgyűjtési rendszerre alapozott eljárás módjával képes megoldani e feladatot és ekképpen megnyugtató megoldást szolgáltatni a döntéshozatal számára.

A területi tervezés - ami ezen körülmények között kialakul - alapvetően gazdaságtervezés és *három fő célrendszere* van:

1. orientálás, a tervezés útján befolyásolt feltételekkel, a migráció, a tőke stb. szabályozása;
2. a növekedés stratégiájának meghatározása. Tulajdonképpen egy komplex erőforrás-gazdálkodásról van itt szó, melynek célja a nemzetgazdaságilag maximalizált output elérése. A stratégia alkalmazásánál lényeges szempont az infrastruktúra "anticiklikus" elvű fejlesztése, ami a kereslet megfelelő időpontban történő gerjesztésére épül;
3. kiegyenlítés, a meglévő aránytalan különbségek mérséklése. Ez nagyrészt térbeli dimenzióban történik, mivel főleg az ellátás szférájához kapcsolódik, annak a térbeli struktúráit javítja.

A tervezésnek e fő feladatkörei funkcionális természetűek, ezért alapjában véve nem rendszerspecifikusak. Az államszocialista tervezési renden belül például a következő volta a mértékadó meghatározás:

"Regionális tervezés: több települést magába foglaló területi egységre kiterjedő tervezési művelet, amely a társadalmi – gazdasági- funkciók, a termelés, az ellátás, a szolgáltatások, az igazgatás stb. térbeli rendszerének kialakítására, illetve fejlesztésére irányul – a népesség kedvező települési, ellátottsági, foglalkoztatottsági és üdülési feltételeinek, a területek és természeti kincsek célszerű felhasználásának, a termelőerők hatékony működésének biztosítása érdekében – a területrészek felhasználási módjának, a létesítmények helyének és kapcsolatainak, a települések szerepkörének és fejlesztési irányának meghatározása útján. A regionális tervezés alapvető célkitűzése a terület egészének olyan fejlesztése, amely biztosítja a termelőerők legjobban és leggazdaságosabban működő területi munkamegosztását és a lakosság emelkedő színvonalú és minden területen egyenletes ellátását munkahelyekkel, kommunális intézményekkel, árukkal, pihenési és kulturális lehetőségekkel stb."

Tapasztalataim alapján pontosnak tartom Kornai megállapítását, mely szerint az iménti meghatározás „az államszocialista rendszernek egy jellegzetes önreflexiója, ennek megfelelően gondolkodik totális újraelosztásban, ki nem mondott, de magától értetődő alapelveként centralizált döntéshozatalban, valamint az ellátás állami felelősségében. Ez elsősorban azért érdekes, mert látható, hogy egészében véve a kínálat feltárását tekinti a tervezés lényegének, éppen úgy, mint a piacgazdaság esetében, ahol ez a kínálat a keresletgerjesztő állami intervenció fontos támogató eszköze szokott lenni. A mi esetünkben, pedig a kínálat az erőforrások bővítésére irányul, a rendszer erőforrás-korlátos mivoltának megfelelően.” (Kornai, 1989)

A különbség, ami a tervezéstechnikában megnyilvánul, abban van, hogy a piacelvű kapitalizmusban ez a kínálat a vállalkozói szféra számára készül, és azt ösztönzi a terv által kedvezőnek ítélt térbeli elmozdulásra. Az elosztás-elvű államszocializmusban pedig a központi gazdasági döntéshozatal számára teremt orientációs pontot.

A hetvenes évek végére mind a társadalmi-gazdasági fejlődés jellege, mind pedig a szakma immanens⁵ nehézségei kételyeket ébresztettek a “klasszikus” regionális tervezés elképzeléseivel szemben:

- A Római Klub híressé vált jelentései a növekedés hatáiról és az erőforrások korlátozottságáról kikezdték a fogyasztáscentrikus növekedési ideológiákat. (Meadows, 1972)
- Figyelmen kívül maradtak a fejlődés társadalmi, politikai, ökológiai és minőségi szempontjai.
- A tudományosnak mondott tervezés, a maga elvont és matematizált modelljeivel egyre kevésbé volt áttekinthető a demokratikus döntéshozó szervezetek számára.
- Egyúttal sajátságos készséget árult el ez a tervezéstechnika a demokráciától idegen, ámde hatalmas üzleti érdekek kiszolgálására.
- A vállalaton belüli funkciók térben “kivonultak” a régióból, és velük együtt az érdemi döntéshozatal lehetősége.
- A döntéshozatali szintek áttekinthetetlen méretűvé növekedtek.
- A nagyszervezetek, energia- és forráspazarló rendszerek megfontolás nélküli előnyök sorában részesültek.
- A regionális beavatkozások hatékonysága megállapíthatatlanná, sőt egyre inkább megkérdőjelezhetővé vált.
- A regionális források gyorsan elhasználódtak, hasznukat másutt fölőzték le.
- Gyengült a regionális önszervező és szabályozó készség. (Stöhr, 1987)
- Az Európai Közösség egyes államaiban, de a közösség egészében is egyre sürgetőbb igény támadt a fejlettségi egyenlőtlenségek komplex kezelésére, és ennek megfelelően az eszközöket is jelentősen bővíteni kellett.

A megfogalmazott kételyeket meggyőződésem szerint, egy a társadalom számára hasznosabb tervezés segítségével ki lehet küszöbölni. Ami annyit tesz, hogy magát a tervezést kell megreformálni azzal, hogy nem ad hoc módon kezdünk hozzá, és nem hiányozhat a tényezők rendszer szemléletű megközelítése sem, mely egy strukturált tervezési folyamat kialakítását teszi szükségessé. De ne szaladjunk ennyire előre, mivel a kérdések tulajdonképpen a “*jóléti állam*” általános válságához kapcsolhatók. Úgy tűnik, hogy igaza van a kritikai nacionalista társadalomfilozófusnak, Karl Poppernek: “Minden megoldott problémával nemcsak újabb megoldatlan problémákat fedezünk föl, hanem fölfedezzük azt is, hogy ahol azt hittük, szilárd talajon állunk, valójában minden bizonytalan és ingadozik”. (Popper, 1962)

El kell felejtünk az eddig evidensnek tekintett tételeket, és visszatérni a kiindulási alapokhoz. “A lehető legjobbat a lehető legtöbb ember számára” – így hangzott a mértékadónak tekintett alaptézis, amit *Jeremy Bentham* fogalmazott meg ekképpen. (Taylor, 1980)

Ámde ha ezt netán el is fogadjuk, két további kérdést mégis fel kell tennünk:

1. Ki határozza meg azt, hogy mi a jó?
2. Hogyan biztosítható, hogy ebből a lehető legtöbb ember valóságosan részesüljön?

⁵ Benne rejlő, belsőleg hozzá tartozó, természetéből következő.

Mivel minden közösségi tervezési folyamatban van egy célkitűző mozzanat, a célok még elméletileg sem határozhatóak meg szubjektivitás feltételezése nélkül. A közösségi tervezés esetében a célokat a „közérdeknek megfelelően” kellene meghatározni, de nem létezik egy olyan objektív közmorál, amelyikből a célok (közérdek) racionálisan levezethetők lennének. Ezért a különböző döntési-hatalmi szintek (ezeket paradigmális szinteknek is nevezhetjük) vannak hatással a célok kijelölésére.

A mai pragmatikus tervezés politikailag érzékenyebb és kevésbé „racionális”, mint az korábban volt. Változtak a tervezéssel szembeni elvárások. A tervezés feladata egyre inkább konszenzus kialakítása, a tárgyalási, az alku folyamatok moderálása, melynek hatékony teljesítése elképzelhetetlen anélkül, hogy a tervező azonosulna a megbízó alapvető értékeivel. A tervezőtől gyakran explicite is megkívánják, hogy támogassa a megrendelő törekvéseit és a megbízásnál fontos szerepet játszhat a tervező érdek artikuláló, lobbizó képessége.

A döntések tudatos értékválasztáson alapulnak, amelyek mögött minden esetben érdekek húzódnak meg. A különböző területi szintek és szereplők mást és másokat képviselnek. Az állam meghatározott preferenciák alapján avatkozik be, egyeseket korlátoz, másokat támogat. A politika elfogadhatja az „objektív tudást” vagy időlegesen nem vesz róla tudomást, ez esetben az más csatornákon, éppen az uralkodó politika ellen is felhasználhatóvá válik.

A tervezési folyamat egyes mozzanataiból kiszűrhetjük a tervezői szubjektivitást, de az egész folyamat, ha akarjuk, ha nem, átpolitizálódik. A források allokálása, a beruházások rangsorolása, új struktúrák létrehozása mind értékválasztáson alapuló döntést igényel! A közösségi szférában a döntések jelentős részét a „közérdekre” hivatkozva hozzák meg. De mit jelent a közérdek (közjó) egy képviseleti demokráciában? A közérdek a napi gyakorlatban nem más, mint a pillanatnyi politikai konszenzus vagy rosszabb esetben a „többség akarata” a kisebbséggel szemben. Az uralkodó politikai elit és az azokhoz kötődő gazdasági hatalom határozza meg a mindenkori közérdeket.

Hankis E. szerint a közérdek „egy sikeresnek vélt társadalmi egyeztetés eredménye”. Egyetértek azzal, hogy mindenképpen szükség van egy széleskörű társadalmi egyeztetésre, csupán annak sikeressége kérdéses, és nehéz meghatározni az egyeztetésbe bevonandók körét is. Nyilvánvaló, hogy az alkufolyamatok során létrejövő kompromisszumok messze vihetik az „ismeretlen optimálistól” az így megfogalmazódó „közérdeket”.

Tehát a felvetődő kérdések az egész gazdaság- és társadalomfilozófia újragondolására kényszerítenek. Felül kell vizsgálni a fogyasztásnövekedés határtalanságára, az externális hatások kalkulálatlanságára, a globalizálódó piacra, a képviseleti demokráciára vonatkozó közkeletű nézeteket. Erre azonban itt nincs mód, mivel csak törekedhetek a tervezéssel kapcsolatos összes kérdésre adható válasz megtalálására.

Azt azonban megtehetem (Miklóssy, 2000.) nyomán, hogy a regionális tervezést közvetlenül érintő kérdéseket újra feltegyem:

Ki tervez?; Kinek a hasznára?; Mit tervez?; Miért tervez?; Hogyan tervez?

Ki végzi el a tervezési feladatot azaz (Ki tervez?)

A tervezés kiindulása egy értékítélet arról, hogy mi a kívánatos és elérhető „jó” tartalma, hiszen a terv ennek az elérését célozza. Aki meghatározza ezt a „jót”, háromféle forrásból kiindulva teheti:

- személyes értékeiből;
- objektív ismeretekből;
- más emberek értékeinek ismeretéből származó tapasztalatokból. (Klosterman, 1978)

Pusztán a személyes értékeiből azonban csupán egy diktátor indulhat ki, mivel csak neki van lehetősége arra, hogy ezeket az értékeket másokkal vita nélkül elfogadtassa. A klasszikus regionális tervezésben ezért válnak döntő fontosságúvá a tudományos érvek, amelyekkel a kívülálló aligha szállhat vitába. Azonban a tudomány sok mindenre alkalmas ugyan, de arra nem, hogy megmondja, nekem mi a jó – legfeljebb meggyőzhet, ha tud.

A regionális tervezés fénykorában azért van oly egyetértés a terv készítője és a központi megbízó szervezet között, mivel a tudományos objektivitás a maga megfellebbezhetetlen tekintélyével alkalmas a netán eltérő vélemények kezelésére. A tervező ekképpen kritika nélkül eleget tesz megbízója igényeinek, ráhagyva, hogy – legitim hatalmánál fogva – “ő csak tudja”, mi a jó és a fontos. Elvégre azért kapott többséget a legutóbbi választáson, mivelhogy az emberek osztoztak az ő értékítéletében. Csak hogy a megbízó szervezet meg, miközben elfogadtatja az általa készített tervet, a tervező által képviselt “Tudomány” tekintélyére hivatkozik. Ez a csapdahelyzet nem kerülhető meg másképpen, mint az emberek értékítéletének számbavételével. De ez mind a közhatalom felfogásával, mind a tervezés technikájával szemben új követelményeket támaszt, mégpedig a szubszidiaritás és a társadalmi tervezés fogalmaiban.

Ki vagy kik részesülnek a tervezés eredményeiből azaz (Kinek terveznek?)

A klasszikus kérdés: Cui prodest, azaz kinek van haszna belőle? A náci-fasiszta összeomlás és a második világháború után újra berendezkedő európai országok kimondott társadalomszervező alapelve a liberalizmus, a pluralizmus és a demokratizmus volt, ennek kellett érvényesülnie a tervezésben is. Valóságosan azonban mindegyik csorbát szenvedett, mégpedig anélkül, hogy e korlátok elvi alapjai tisztázódtak volna. (Simmie, 1984)

A liberalizmus a profitok korlátozásával, ami a “jóléti államok” felépítésének alapfeltétele volt. A demokratizmus efféle hivatkozásokkal: “Amikor olyan emberekkel foglalkozunk, akiknek nincs kezdeményező szándékuk, akkor a feladat az ilyen csoportok megszüntetése, még ha elégedetteknek látszanak is”. Tehát az emberek nem tudják, mi a jó nekik, kell valaki, aki ezt helyettük megmondja. Ez klasszikus paternalizmus, vagyis az emberek kiskorúsítása. Ellenkezik viszont a képviselőválasztás elvével, amelyben azt feltételezzük, hogy nagykorú emberek, tudatos szándékkal választanak maguknak kormányzatot. Az eredményét külön is érdemes megfigyelnünk: “Így a helyi kormányzat a kicsinyes politikai szférából a nagy vállalkozók körébe került át”. Látható, hogy ekképpen elvész a dologból a pluralizmus is. A haszonélvező, pedig az új technokrata elit, amely a hatalom gyakorlásában érdekelt, amiben a tőkeerős nagyvállalkozói szférából komolyabb támogatást kaphat, mint az ingatag választópolgároktól.

A probléma tehát magának a demokratizmusnak a felszámolódása a fejlesztéshez kapcsolódó gazdasági érdekek mentén. A megoldás a társadalmi dimenziójú célmeghatározáson kívül a partnerségi elv megvalósításában kereshető.

Mi a tervezés tárgya azaz (Mit terveznek?)

A regionális politika korrekciós céllal született meg.

Három meghatározó fő célja:

1. A tőke térbeli allokációjának orientálása, és az ehhez szükséges infrastruktúra-fejlesztés;

2. A migráció felmérése és alakítása. A két tényező egyébiránt összefügg, mivel a települő tőke bizonyos fokú koncentrálttságot szokott igényelni, és ehhez többnyire a pólusokba irányuló népesség-bevándorlás elindítására van szükség;
3. A növekedés központi stratégiájának meghatározása. A növekedés az állam intervenciós gazdasági szerepvállalásának korában általában keresletgerjesztés, amelyben az állam többnyire közérdekű fejlesztéseket generáló megrendelőként szerepel.

A gazdasági beavatkozás anticiklikus jellegű, és az erőforrások kibővítésére irányul. Mindehhez a regionális tervezés nélkülözhetetlen. A tervezés funkciói ebben a problémamezőben a következők:

Arányosság: A klasszikus tervezési rendben ennek a fő eszköze a "jövőkép-terv", illetőleg az ennek alapján kidolgozott struktúra-tervek. Az arányosság maga a kereslet gerjesztésére épül, a kereslet-kínálat mintegy spontán egyensúlyban van. Ha leszámítjuk azt belőle, hogy a folyamat csak permanens közpénz-injekcióval tartható fenn. (Polese- Coffy, 1985)

Tendenciák előrejelzése: Alapvetően jövőbeli foglalkoztatási és népesedési tendenciákról van szó, ezek a meghozandó döntéseket lényegesen kell, hogy befolyásolják. A probléma velük kapcsolatban megegyezik az "önigazoló jóslat" problémájával. ("Azt jósoljuk, amit csinálunk.")

Konfliktuskezelés: A klasszikus tervezési rendszerben a "közérdek" meghatározása körül bontakozik ki a konfliktus, érthetően, hiszen ez az alapja a közpénzek felhasználásának. Az így kibontakozó kollízió azonban általában terméketlen, mivel bizonytalan a vita hivatkozási alapja. Ez a probléma kulcsszerepet játszik a tervezési rendszer korszerűsítésében.

A helyi döntések kompetencia-szintjének erősítése: Az előző problémára adott válasznak tekinthető, megfelel a szubszidiaritáson alapuló társadalomszervezés elméletének.

Fejlesztési forrás-biztosítás: Itt részint a vállalkozói szféra kortársairól van szó, amely a nyújtandó komparatív előnyök mentén települ az adott térségbe, részint pedig közpénzü forrásokból, amelyek segítségével a térség vonzóvá tehető. Ez az utóbbi az, amelynek mentén az európai integráció előre haladt. Kezdetben alkalmi és végig gondolatlan támogatások, az ötvenes évek közepétől állami támogatások stratégiai rendszerévé alakultak, a regionális terveknek ebben játszott kulcsszerepével, majd belépett a folyamatba a bővülő EK, a hetvenes évektől már jelentősebb regionális kiegyenlítő beruházásokat finanszírozva, a nyolcvanas évek végétől, pedig a fejlesztéstámogatások egységes kontinentális térbeli és finanszírozási rendjével. (Miklóssy, 2000)

Mi a célja a tervezési folyamatnak azaz (Miért terveznek?)

A tervezés két fő kinyilvánított célja a döntések legitimációs bázisának kiszélesítése, és a komplex célú fejlesztő beavatkozások lehetővé tétele. A valóság azonban kevésbé szép is lehet. *Mivel a tervezés a jövőre vonatkozik, könnyen átmehet olyan pótcselekvésbe, amelynek funkciója a mai téttlenség megindoklása a holnapi cselekvés látszatának felkeltésével, vagyis az időszerű érdemi döntés elmulasztása, egy talán soha be nem következő olyan jövő ígéretével, amit számon kérni úgysem lehet.* Minél hosszabb időtávú egy-egy terv, annál inkább fennáll ennek veszélye. A korszerű tervezés-technika ezért előnyben részesíti a megvalósító munkarésszel is rendelkező középtávú terveket, ilyen az Európai Unió társfinanszírozási rendszerében kötelezővé tett programozás.

Milyen módon, milyen technikák, módszerek felhasználásával folyik a tervezés azaz (Hogyan terveznek?)

A hagyományos megoldás, mint említettük, a struktúra- és stratégiai terv, a centrumába állított jövőképpel. Ez a terv hosszú távú, nagymértékben számszerűsített trendeken alapul a demográfiai és a gazdasági folyamatok vonatkozásában. Az összefüggéseket nagyléptékű modelleken és a korszerű számítástechnika sokváltozós módszereivel mutatta ki, s megkísérelte a lehető legszélesebb numerikus adatbázis felvételét a tervezés megalapozására. Nem fordított figyelmet ugyanakkor a megvalósítás hatékonyságára, illetőleg ezzel kapcsolatban még elvi lehetőségei sem igen voltak. A tervezés által érintettek, pedig a terv pusztá tárgyaivá lettek, munkaerőként vagy potenciális fogyasztóként. (Tőkés vállalkozóként nem, mert azok gazdasági eszközei nem tervezhetők – velük, ha akarunk tőlük valamit, meg kell alkudni.) (Miklóssy, 2000)

Mindezen problémák egyre élesebben mutatták meg a tervezési-fejlesztési rendszer fogyatékosságait, másrészt azonban az egyre bonyolultabbá váló modern társadalom és gazdaság is egyre erősebb igényeket támasztott a fejlesztéssel szemben. A kivezető út a tervezés társadalmiasítása. Mind az európai, mind pedig a tengeren túli tervezési rendszerek ebbe az irányba alakulnak át. Napjainkban ez az új tervezés még kísérletinek számít mindenütt a világon, de elterjedése és a megbízható működtetése az előttünk álló időszak egyik legfontosabb világfeladata.

A kétféle tervezési rendszernek, a paternalizmusnak és a részvételnek fő sajátosságai az alapkérdésekre adott eltérő válaszok segítségével az alábbiakban foglalhatók össze:

a.) *Mi a tervezés?*

Régi válasz: műszaki tevékenység.

Új válasz: morális tevékenység.

A hagyományos felfogás nem támaszt kétséget a felvett és megvalósítást igénylő értékekkel szemben. És ebben az esetben a tervező feladata az eme értékeket megvalósító beruházások-fejlesztések megtervezése. Az új felfogás azonban az értékek kialakításának igényét is magába foglalja. A tervezési eljárás ekképpen az esetleges érdekkülönbségeket, értékkülönbségként interpretálja, és módon keres lehetőséget a kiegyenlítésre.

b.) *Mit tesz a tervező?*

Régi válasz: elemmez.

Új válasz: kommunikál.

A hagyományos felfogásban dolgok vannak és azok összefüggései, a tervező feladata pedig az, hogy a dolgok között lévő ezen összefüggéseket minél körültekintőbben megmutassa. Az új válasz viszont az, hogy a világ történéseit az emberek-embercsoportok egymás közötti relációi szabják meg, következésképpen a feladat ezeknek megismerése és kapcsolataik megerősítése.

c.) *Milyen a módszere?*

Régi válasz: objektív folyamatok tudományos előrelátása.

Új válasz: emberi

cselekvések előrelátása.

A tervezés mindig “előrelátás”, hiszen a jövőben bekövetkezendő dolgokra vonatkozik. Esetünkben azonban nem valamiféle fizikai törvények szerint, mintegy “végzetszerűen” érvényesülő folyamatokról van szó, hanem olyanokról, amelyek emberi tetteken keresztül valósulnak meg, és a cél az, hogy e tettek összességükben a lehető legkedvezőbb eredményhez vezessenek. (Hemmens, 1981)

Minden fejlesztési akciónak van egy ágazati természete és térbeli dimenziója, így a két megközelítésnek természetes egységet kellene alkotnia. Mégis érzékelhetően feszültség van az egyes ágazatok és a területiséget képviselő intézmények, szakemberek és tervek között. Ennek szubjektív oka az, hogy sokan nem fogadják el, hogy a tér szükségszerűen integrálja a társadalmi-gazdasági folyamatokat, így *a területi megközelítésnek van egy sajátos integratív, koordináló funkciója.*

Az Európai Közösségben már a 70-es, 80-as évek gyakorlati tapasztalataiból rájöttek arra, hogy az egymástól függetlenül tervezett és megvalósított ágazati projektek nemcsak a források egy részét pazarolják el, hanem alkalmatlanok számos probléma orvoslására. Továbbá, javítja a hatékonyságot, ha azokat a feladatokat, amelyeket regionális, megyei és kistérségi szinten is el lehet végezni, ott teljesítik, ami azzal is jár, hogy döntési kompetenciát és forrásokat is kell hozzá biztosítani. Ezért a tervezés oldaláról szükséges egy olyan eljárási rend, programozási és finanszírozási metódus, amely a közpénzek többszintű, átlátható és hatékony felhasználását biztosítja. Ezért egyrészt nem választják élesen el a terület- és a gazdaságpolitikát, másrészt – egyet értve Bakossal – a gyakorlatban a Strukturális Alapok alapvetően csak több éves, több ágazat kompetenciáját magába foglaló, „ágazatközi fejlesztési” programokat finanszíroznak, valamint amit lehet azt decentralizálnak a szubszidiaritás elvének megfelelően. (Bakos, 2002)

Az EU kiemelt prioritásként kezeli a régiók fenntartható és versenyképes fejlesztését, amely olyan integrált fejlesztéseket jelent, amely a vállalkozások külső feltételrendszerének javításával – sok kis ágazati programmal – segíti a területi gazdaság megerősítését, a munkahelyteremtést. Ezek nem a hagyományos értelemben vett fejlesztési ágazatokat jelentik (pl. ipar, mezőgazdaság, hálózati infrastruktúra), hanem új területeket, szektorokat (pl. kis- és közepes vállalatok támogatása, technológiafejlesztés és innováció), bár kétségtelen, hogy az operatív programok szintjén ezek többsége besorolható valamely ágazat kompetenciájába. Viszont az is teljes bizonyossággal állítható, hogy a központi fejlesztéseknél sem feltétlenül esnek egybe a különböző beavatkozási területek a minisztériumok, főhatóságok rendszerével, hanem gyakran igényli az ágazatok/tárcák közötti együttműködést. Ezért nem egyszerűen a területiség és az ágazatiság harmonizációja a feladat, hanem a hagyományos ágazatok közötti együttműködés is. Kézenfekvő, hogy a legkisebb közös többszörös, a rendező elv a térstruktúra legyen, annak vertikális és horizontális elemeivel. (Miklóssy, 2000)

2.1. TERÜLETI TERVEZÉS ÁLTALÁNOS ELVEI

A fenti fejtegetések alapján megfogalmazhatók a tervezés általános elvei:

Tehát a tervezés egész rendszerére jellemző kell legyen

- **az additivitás**, azaz hogy a terveknek a már meglévő állapotokból kell kiindulniuk, azokhoz hozzáadva, azokat módosítva, kiegészítve, a meglévő értékek lehető legkisebb sérelme mellett kell a tervezett új elemeknek megjelenülniük,
- **a szubszidiaritás** elvének érvényesítése, azaz hogy minden terv olyan szinten kerüljön kidolgozásra és elfogadásra, ahol a helyes döntéshez a legtöbb ismeret rendelkezésre áll. Ezzel összefüggő az a kíváncsi is, hogy a tervek tartalmi részletezettsége, tartalmi mélysége szinkronban legyen a tervező számára hozzáférhető információkkal, azok részletezettségével, tartalmi mélységével.
- **a hierarchikus felépítettség**, ami azt jelenti, hogy a nagyobb területre készített tervek elhatárolásait az alacsonyabb szintre, kisebb területre készülő tervfajtának készítésénél és elfogadásánál figyelembe kell venni, a magasabb hierarchia szinten

álló tervek törvényben meghatározott döntéseit kötelezően érvényesíteni kell az alacsonyabb hierarchia szinten álló tervekben,

- **a partnerség elve**, mely a terv lehető legszélesebb körben való egyeztetését, véleményeztetését jelenti, a amely nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a terv elhatározásait minél többen ismerjék meg, érezzék a sajátjuknak, és partnerek legyenek azok megvalósításában.

Az additivitás megköveteli, hogy minden tervfajtát részletes vizsgálatok alapozzanak meg, hogy minden meglévő értékre fény derüljön, s azok figyelembe vételével, kiegészítésével, az értékek megtartásával készüljenek az új fejlesztések, mintegy hozzáadva a régi értékekhez az újeket. A szabályozásoknak ennek megfelelően az értékek védelméről is gondoskodniuk kell..

A szubszidiaritás elvének érvényesítését törvények garantálják, melyek meghatározzák, hogy a különböző hierarchia szintű tervek kidolgoztatása és elfogadása milyen szinten történjen, mely szervezet feladata legyen. A szubszidiaritás eleve megköveteli, hogy az országos szintű döntések az ország helyzete, érdekei és lehetőségei ismeretében, az országos szinten rendelkezésre álló információk alapján kerüljenek kidolgozásra. Ennek megfelelően a megyei terveket az ott meglévő ismeretek és területi érdekek alapján, a települési szintű terveket a helyi sajátosságok, lehetőségek, érdekek és információk alapján dolgozzák ki. A szubszidiaritás elvének érvényesítéséből közvetlenül folyik az egyes tervek részletezettsége közti különbség, és a tervi hierarchia alkalmazásának igénye.

A hierarchia érvényesítését a fejlesztési tervek esetében a magasabb szintű tervek figyelembevételéhez az alacsonyabb szinteken komoly érdekeik fűződnek, mert csak ezek keretei között tudnak hozzáférni a különböző központosilag szabályozott támogatásokhoz. Ez az „automatikus” érdekegyezés a rendezési tervek esetében nem mindig áll fenn. A rendezési tervek esetében ezért a tervek kapcsolatát, a hierarchia érvényesülését törvényi szabályozás garantálja. Elsőként a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Területrendezési Tervének törvényi szintű rögzítése jelenítette meg újként a magyarországi tervezési gyakorlatban a területrendezési tervek egyes elemeinek a településrendezési tervekben való kötelező átvételét. Például azt a kötelezettséget, hogy az érintett települések nem szüntethetnek meg meglévő zöldterületeket, vagy nem építhetik be a parti területsávokat, bármilyen gazdasági érdekeik is fűződnének ezekhez.

Rendszerszerű működésben az Országos Területrendezési Terv (OTrT) törvényben rögzülő előírásait kötelező érvényesíteni a kiemelt térségek és a megyék területrendezési terveiben. A megyei terveknek az OTrT-ben rögzített, de a szubszidiaritás elvének megfelelően ezen a szinten részletesebben kifejtett előírásait pedig kötelező átvezetni a településrendezési terveken. A megyei területrendezési tervek ezen előírásait ismét csak tovább részletezve és területileg is tovább pontosítva, telkekre lebontva kell megjeleníteni a településrendezési tervekben, a csak ezen a szinten rendelkezésre álló részletezettségű információk figyelembe vételével.

A partnerség elvének érvényesítése jegyében értékelődik fel a tervek mellett magának a tervezésnek a folyamata. A fejlesztési és a rendezési típusú terveket is az érdekelték lehető legszélesebb körével kell már a tervezés folyamatában is egyeztetni, majd az elkészült tervezői javaslatot véleményeztetni kell a jogszabályokban meghatározott államigazgatási, önkormányzati és érdekképviselői, valamint társadalmi szervezetekkel. Biztosítani kell, hogy az érintett lakosság is észrevételeket tehessen a tervvel kapcsolatban. Csak így érhető el ugyanis, hogy a terv a lehető legszélesebb körben támogatást élvezzen, ami realizálásának fontos feltétele.

Már mindenki számára világossá vált, hogy az európai gyakorlat általában ismeri a területfejlesztés és a területrendezés kifejezéseket, de a két tevékenységet nem választja úgy szét, mint a magyar jogi szabályozás. Ezért általában a területi tervezés kifejezést használják.

A területrendezési tervezés elsősorban a területfelhasználást határozza meg és a területi kihatású, illetve a területre vonatkozó igazgatási szabályokat és intézkedéseket fogja össze a privát szektor és a közösségi érdekek között. A területfejlesztést „rendezési politika nélküli területrendezésnek” tekintik az EU országokban, mindenekelőtt hiányzó rendezéspolitikai kompetenciák esetén. A legtöbb munka általában tartalmaz rendezési és fejlesztési elemeket is. Az egyes konkrét munkáknál a rendezés és a fejlesztés egymáshoz viszonyított arányát a terület nagysága és az adott feladat jellege határozzák meg. Az országos, illetve nagytárségi tervekben a területfejlesztési elemek dominálnak, míg a település, településcsoport, tervezési régió tervekben már a rendezési jellegű elemek kerülnek előtérbe.

A területi tervezés mozgásterét általában alkotmányos keretek határozzák meg. Ebben a tulajdonhoz való jog, az építési lehetőségek és a társadalompolitikai célkitűzések jelentős szerepet kapnak. Előbbiek következtében a tervekben meghatározott korlátozó szabályok és az ezekből származó kártérítési kérdések jelentős szerepet kapnak. A tervekben megfogalmazott szabályozások és intézkedési javaslatok kevésbé műszaki-adminisztratív jellegűek és (főleg a föderatív államberendezkedésű országokban pl. Ausztria, Németország, valamint a jelentős autonómiával rendelkező régiók esetében, pl. Belgium, Olaszország, Spanyolország) elsősorban a kompetenciaszintek szerinti feladatmegosztásra, valamint a támogatási rendszerekhez való megfeleltetésre irányulnak. Ez utóbbiakba beletartoznak az EU által megkívánt országhatárokon átnyúló tervezési feladatok is. Részletes műszaki szabályozást általában a helyi tervek tartalmaznak, míg a magasabb tervek ehhez elvi iránymutatást adnak.

A helyi és térségi szervek kompetenciája és finansziális lehetőségei a hazai gyakorlatnál nagyobbak. Központi tervezés hatáskörébe elsősorban a vasúthálózat, a transzregionális úthálózat, az erdő-, a vízgazdálkodás, a védelmi feladatok és a bányatörvény által meghatározott feladatok tartoznak. A többi megoszlik a különböző kompetencia-szintek között és általában ezek kooperációját kívánja meg. A különböző kompetenciaszintek, de különösen a kistérségi regionális szintek munkáját széles körű intézményhálózat segíti, megfelelő tervezési, igazgatási és jogi eszközökkel ellátva. A helyi szervek munkáját mind szakmai, mind költségvetési szempontból a központi szervek normatív támogatásban részesítik. A helyi szervek széles körű tervekészítési és jóváhagyási jogokkal rendelkeznek. Terveik és döntéseik nem lehetnek ellentétesek a „magasabb tervekben” elfogadott döntésekkel.

Amennyiben egy regionális terv készítése során olyan területfelhasználási javaslat merül fel, amely nem egyezik egy magasabb tervben elfogadottal, úgy a kérdés tisztázására külön tervtanulmány készül (pl. Németországban a Raumordnungsverfahren). Ezek önállóan jóváhagyásra nem kerülnek, de éppen a vitatott helyzetek tisztázása miatt készítésükre jelentős hangsúlyt és eszközöket biztosítanak.

A terv gazdasági, pénzügyi következményeit általában érvényesítik. Ahol ez értéknövekedést eredményez, azt megadóztatják, ahol értékcsökkenés várható, ott az érintett kompenzációra jogosult. A vitatott kérdések eldöntésére közigazgatási bíróságoknál lefolytatott eljárások hivatottak.

Egy konkrét tervdokumentum készítésénél abból kell kiindulni, hogy az adott (területi) szinten, az adott programozási (tervezési) időszakban melyek az aktuális célok és prioritások. Melyek a megoldandó gondok, ha még marad forrás, milyen egyéb célokat kívánunk elérni? Melyeket véleményem szerint csak az érintettek igényeiből vezethetünk le ezért ennek a kiderítése az első lépés, figyelembe véve, hogy milyen tényezők, körülmények befolyásolják, befolyásolni

fogják azokat. Ezt követően meg kell határozni, hogy milyen komplex/integrált (stratégiai) programok megvalósításával lehetséges és kívánatos az adott célok elérése, majd ez milyen akciók (operatív programok) sorozatával valósítható meg, folyamatos monitoring és a szükséges változtatások alkalmazása mellett.

Tehát a tervezés fókuszába az embereket és általuk megfogalmazódó igényeket kell állítani. Ezzel összhangban alakítottam ki – Bakos István tervezési folyamatának felhasználásával – egy alternatív tervezési folyamatot, melyet a következőkben mutatok be.

2.2. TERÜLETI TERVEZÉS FOLYAMATA

Egy társadalmi-gazdasági program multiszektorális és sokcélú. Célja olyan gazdasági, illetve társadalmi átalakítások végrehajtása, amelyek az egész térségre kihatnak. Ennek elérése céljából olyan integrált stratégiát szükséges használni, amely különböző csoportokra (vállalkozások, alkalmazottak, munkanélküliek, közösségek, stb.) irányul. Átfogó hatást kell elérni a különféle célokra irányuló sokféle speciális hatás megfelelő kombinációja révén. Épp ezért a területi tervezés célját (a lehető legtöbb jót a lehető legtöbb ember számára) csak jól strukturált tervezési folyamaton keresztül, a megfelelő módszerek használatával lehetséges elérni illetve közelíteni, mivel utópisztikus ötlet azt állítani, hogy az elérhető, de törekednünk kell rá.

A tervezési folyamat lépéseire fontos használható főbb eszközök illesztése, természetesen a teljesség igénye nélkül, mivel ezen eszközök tárháza talán kimeríthetetlen és folyamatosan bővülő. A következőkben ezt a folyamatot nézzük meg részletesen.

I. lépés: Területfejlesztés szereplőinek elvárásainak feltérképezése

- A térségben élők, idelátogatók elvárásai
- Önkormányzati és kistérségi településszövetségek elvárásai
- Vállalkozók és ezeket tömörítő szervezetek igényei
- Civilszervezeti igények

Felhasználható módszerek: kérdőíves megkérdezés, brain storming módszer, collective notebook (CNB) eljárás, logikai keretmódszer; társadalmi elszámolási mátrix

Ahhoz, hogy adott területi egységen elő tudjuk segíteni az érintettek boldogulását, szükséges, hogy ismerjük azokat az igényeket, szükségleteket, melyeket azok meg tudnak, vagy esetleg meg sem tudnak fogalmazni, vagy már megfogalmaztak. Ezeket kell, kellene kideríteni. Természetesen ez alap esetben minden egyes személlyel való kontaktus létesítésén keresztül valósulhatna meg, de ez roppant idő és költségigényes módszer, ezért olyan pontokon keresztül kell információt szerezni, ahol azok nagy mennyiségben és megfelelő minőségben állnak/állhatnak rendelkezésre. Fontos ellenőriznünk az információk megbízhatóságát és osztályoznunk őket fontosságuk, jelentőségük szerint, nem elfelejtve azt sem, hogy a különböző módszerek használatával sokat tehetünk a minőségi gyűjtés érdekében.

Az igények értelmezését nagyban árnyalhatja a környezet vizsgálata, melyet a következő lépésben végzünk el.

II. lépés: A környezet értékelése

- a. **Globális környezet értékelése, tendenciák felvázolása**
 - Regionális fejlődés térségi meghatározottsága, térségi hatásai
 - Világ gazdaság főbb tendenciái, változások várható hatásai
 - A térség domináns gazdasági szektorainak nemzetközi fejlődési irányai

Felhasználható módszerek: regionális veszteségtérkép, SWOT analízis, szélső értékek összevetésén alapuló mutatók, szórástípusú jelzőszámok, közúthálózat megfelelőségi mutató, komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS), pontozásos módszerek, Matematikai-statisztikai módszerek:(regresszió elemzés, faktoranalízis, főkomponens analízis, klaszteranalízis, Fuzzy logika, térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek,

regionális modellek, ECO-line modell, Socio-line modell, LINE modell, input-output megközelítés, társadalmi elszámolási mátrix.

b. Nemzetgazdasági környezet értékelése, tendenciák felvázolása

- Nemzetgazdasági és ágazati tendenciák
- Közigazgatási és intézményfejlesztési tendenciák

Felhasználható módszerek: logikai keretmódszer, regionális veszteségtérkép, SWOT analízis, regresszió elemzés, faktoranalízis, főkomponens analízis, klaszteranalízis. ECO-line modell, Socio-line modell, LINE modell, input-output megközelítés, társadalmi elszámolási mátrix. térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek

c. Területfejlesztés eszköz- és intézményrendszerének értékelése

- Térségfejlesztés forrásainak értékelése
- Térségfejlesztés intézményrendszerének értékelése
- Térségfejlesztés hatékonyságának értékelése

Felhasználható módszerek: kérdőíves megkérdezés, SWOT analízis, logikai keretmódszer, regionális veszteségtérkép, regresszió elemzés, főkomponens analízis, klaszteranalízis. térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek, társadalmi elszámolási mátrix, LINE modell.

d. Térséget érintő fejlesztési koncepciók értékelése (Pl. OTK térségi irányai és eredményei)

Felhasználható módszerek: kérdőíves megkérdezés, regionális veszteségtérkép, (szélső értékek összevetésén alapuló mutatók, szórás típusú jelzőszámok, közúthálózat megfelelőségi mutató, komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS), Hoover index, pontozásos módszerek., térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek, LINE modell.

Látható volt, hogy a környezet értékelése során négy különböző dimenzió mentén kell a vizsgálatainkat elvégezni, természetesen nem mindegy, hogy mely területi szinten tervezünk. A szinttől függően az egyes dimenziók jelentősége változhat, de ez általános szabályként is megfogalmazható a tervezési folyamat lépéseire vonatkozóan. A környezeti dimenziók és azok tartalmi elemeinek elemzésekor a múlt és a jelen vizsgálatával szeretnénk a jövő tendenciáit meghatározni, mivel a jövőbeni eseményekre, bekövetkező változásokra illeszkedő és megvalósítható terveket szándékozunk kidolgozni. Ezért meg kell ismernünk a globális, és a nemzetgazdasági környezetet, azok működését és a működésben várhatóan bekövetkező változásokat, fő tendenciákat. Különösen fontos ez a térség domináns gazdasági ágával kapcsolatosan, mivel azok működésére nagy hatást gyakorolhatnak a nemzeti vagy világpiaci változások, potenciális versenytársak stb. Az sem elhanyagolható, hogy milyen közigazgatási viszonyok között lehet a változásokat generálni, tervezést véghezvinni, egyáltalán mennyire vállalkozóbarát, rugalmas vagy bürokratikus az intézményrendszer általában, vagy speciálisan a területfejlesztéshez kapcsolódva. A település- területfejlesztés intézményrendszere, forrásfelhasználása hatékonyan működött, működik-e, melyek a legveszélyesebb problémák, folyamatok és ezek hol gyökereznek?

A térség jövőjét nagyban befolyásolhatják a vonatkozó fejlesztési koncepciók, ezért megkerülhetetlen a tartalmi ismeretük, már csak a fejlesztésekhez kapcsolódó hatékony forrásallokáció (köznapiasan fogalmazva pénzszerzés) okán is. Tehát meg kell vizsgálnunk, melyek azok a célok, elképzelések, melyek „felsőbb” területi szinten fogalmazódnak meg, így preferálhatók vagy kötelező érvényűek számunkra.

III. lépés: Térség adottságainak értékelése

- Társadalmi környezet, humán erőforrások
- Gazdasági bázis
- Környezet adottságai
- Infrastruktúra, a térség intézményi felszereltsége
- Településhálózat, kohéziós kapcsolatok értékelése

Felhasználható módszerek: regionális veszteségtérkép, szélső értékek összevetésén alapuló mutatók, szórás típusú jelzőszámok, közúthálózat megfelelőségi mutató, komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS), Hoover index, pontozásos módszerek. regresszió elemzés, főkomponens analízis, klaszteranalízis. Fuzzy logika, lineáris programozás, térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek, társadalmi elszámolási mátrix.

A térség adottságainak értékelése több tématerületet is magában foglal, mint a fentiekben látható, szerves részét képezi a társadalmi környezet, humán erőforrás vizsgálata, tekintettel a demográfiai szerkezetre és annak várható változásaira, pl. nem mindegy, hogy a munkavégzésben aktív korosztály, akik a gazdasági potenciál alapját adják, milyen arányt képviselnek és ez milyen jövőbeni tendenciákat jelez előre. Tehát a vizsgálat vonatkozó témakörei, a társadalmi szervezetek, kulturális adottságok, értékek, területi identitás, demográfiai szerkezet és prognózis, foglalkoztatási viszonyok, humán kapacitás, intézmény hálózatok témaköreire terjed ki.

A gazdasági bázis vizsgálatakor, mely a területi jövedelemteremtés alapja, fontos érinteni a főbb gazdasági ágazatokat, azok fejlődési irányait, a gazdaság belső és külső kapcsolatait, infrastruktúra állapotát. Célszerű elvégezni a telepítési tényezőket, a térség innovációs potenciáljának és a gazdaság versenyképességének az értékelését.

A környezeti adottságok elemzésekor érdemes a természeti adottságokat, a környezet, természet minőségét és az alakítást befolyásoló tényezőket áttekinteni, mivel ezek gyengébb minősége megoldatlan problémákat hordoz magában, ellenkező esetben pl. a turizmus vagy a rekreáció tekintetében hasznosítható.

A területi adottságok értékelése során, az infrastrukturális és térségi intézményi felszereltséget is figyelembe kell vennünk, tekintettel a lakosság egészségügyi, szociális, oktatási, kulturális, lakás, szabadidős, sport, kereskedelmi, szolgáltató és igazgatási intézményekkel való ellátottságára.

Végezetül, de nem utolsó sorban a településhálózat és a kohéziós kapcsolatok értékelésére kerül sor, mely azért is fontos, mivel a várható fejlesztéseket nem mindegy, hogy milyen környező települési érdekek, viszonyok gátolják vagy segítik. Amennyiben problémák vannak ezen a területen érdemes lépéseket tenni azért, hogy tudjunk előrelépni a közös cél vagy célok elérése érdekében.

IV. lépés: A térség adottságainak és az igényeknek dinamikus vizsgálata

- Külső környezeti feltételek SWOT elemzése
- A térségi adottságok SWOT elemzése
- A területfejlesztés szereplőinek elvárásainak és a lehetőségek egyeztetése

Felhasználható módszerek: logikai keretmódszer, SWOT analízis, módszerek:(regresszió elemzés, faktoranalízis, főkomponens analízis, klaszteranalízis, érkepi ábrázolás és térinformatikai módszerek, társadalmi elszámolási mátrix, LINE modell.

Ha visszaemlékezünk az első lépésre, ahol feltérképeztük az igényeket, valamint az előző lépésben az adottságokra, úgy mostanra elegendő ismerettel rendelkezünk ahhoz, hogy megnézzük, az elvárások, igények milyen mértékű kielégítését teszik lehetővé a terület adottságai.

A véleményalkotás során figyelniünk kell arra, hogy dinamikus vizsgálatot végezzünk, tehát a részelemek, tényezők egymást befolyásoló hatásait is vegyük figyelembe. Jó esélyt nyújt erre a SWOT elemzés, mely strukturált csoportmódszerként nagyságrendileg eredményesebb, mintha egyénileg végeznénk. (Meggyőződésem szerint mind a területi tervezés, mind a projekttervezés csapatmunkaként végezhető csak el.)

V. lépés: Stratégiai célok kitűzése

- Az aktuális térségi területfejlesztési koncepció fő céljai, irányai
- Célhierarchia, célpiramis, részcélok közötti kapcsolat, megvalósulásuk tervezett időrendi üteme

Felhasználható módszerek: brain storming módszer, collective notebook (CNB) eljárás, Rohrbach-féle 635-ös módszer, METAPLAN módszer, logikai keretmódszer, regionális veszteségtérkép, SWOT analízis, Fuzzy logika, lineáris programozás.

Ahhoz, hogy eligazodjunk a különböző fejlesztési elképzelések, célok sűrűjében, ezek egymáshoz való viszonyát is tisztáznunk kell, kitérve arra, melyek azok, amik mindenkit, melyek azok, amik csak egyes csoportokat érintenek. Ekkor alakítjuk ki a célhierarchiát, a célpiramist, ami a részcélok közötti kapcsolatra, valamint a megvalósulásuk tervezett időrendi ütemezését is utal.⁶

VI. lépés: Kidolgozása a fejlesztés lehetséges modelljének, forgatókönyvének

Felhasználható módszerek: brain storming módszer, collective notebook (CNB) eljárás, Rohrbach-féle 635-ös módszer, METAPLAN módszer, logikai keretmódszer, SWOT analízis, társadalmi elszámolási mátrix, LINE modell.

Ahhoz, hogy megfelelően tudjuk strukturálni az elvégzendő feladatokat mindent időben végezzünk el, a fejlesztés lehetséges forgatókönyvét is szükséges összeállítanunk.

VII. lépés: Hatásvizsgálatok

- Javaslat a fejlesztési hatások mérésére, várható környezeti, gazdasági változások és társadalmi reakciók

Felhasználható módszerek: regionális veszteségtérkép, SWOT analízis, Klaszteranalízis, térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek, ECO-line modell, Socio-line modell, LINE modell, input-output megközelítés, társadalmi elszámolási mátrix.

A hatásvizsgálatok jelentőségét sokan és sokszor elfelejtik, bár elvégzésükkel rengeteg felesleges költségtől szabadulhatunk meg. Ezért nem kerülhető meg, hogy javaslatot tegyünk a fejlesztési hatások mérésére, várható környezeti, gazdasági változások és társadalmi reakciók előrejelzésének módjaira. Ne a megvalósítás során derüljön ki az, hogy tévúton járunk és nem a tervezett hatásokat fogjuk elérni.

VIII. lépés: Javaslatok a célokkal konform eszköz- és intézményrendszerre

- Pénzügyi erőforrások
- Nem pénz jellegű eszközök
- A stratégia alkotás és megvalósítás szervezeti keretei és humán erőforrásai

Felhasználható módszerek: collective notebook (CNB) eljárás, Rohrbach-féle 635-ös módszer, METAPLAN módszer, logikai keretmódszer, Fuzzy logika, lineáris programozás.

A tervezés során arra is fókuszálnunk kell, hogy az általunk elképzelt jövőbeni folyamatok megvalósítása egyáltalán lehetséges-e, milyen források állnak rendelkezésünkre, és a stratégiaalkotás és megvalósítás szervezeti keretei és humán erőforrásai elégségesek, vagy egyáltalán alkalmasak-e a várható feladatok sikeres megoldására. Amennyiben kételyeink vannak, akkor megoldási alternatívákat is ki kell dolgozni.

IX. lépés: Megvalósítás

- A stratégia kivitelezése, programok tagolása, projektálása

Felhasználható módszerek: METAPLAN módszer, logikai keretmódszer.

A megvalósítás jelen esetben azt jelenti, hogy a stratégia kivitelezése, végső formába öntése valósul meg a programok tagolásával, és projektálásával, adott területi egységre vonatkozóan, tehát a tervezés megvalósítás nem a tervek kivitelezését jelenti.

⁶ Stratégia kialakításnak kérdéseit a 3. (következő) fejezetben tárgyaljuk részletesebben.

X. lépés: Monitoring

- Terv kidolgozás és a fejlesztés folyamatának figyelésére a célok elérése érdekében
- A nem várt hatások következtében szükséges korrekciók elvégzése

Felhasználható módszerek: kérdőíves megkérdezés, logikai keretmódszer, közúthálózat megfelelőségi mutató, komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS), Hoover index, ECO-line modell, Socio-line modell, LINE modell, input-output megközelítés, társadalmi elszámolási mátrix.

A monitoring, a hatásvizsgálathoz hasonlóan a kevésbé preferált lépésekhez tartozik, és sokan csak a hibakeresést értik alatta, bár jelentősége ezen túlmutat. A tervezés során folyamatosan változó körülmények közt kell dolgozni, ami azt is jelenti, hogy a tervezés tárgya is változik, átalakul, hatások érik, ezért fontos, hogy a nem várt hatások következtében szükséges korrekciókat elvégezzük és a fejlesztési folyamatot is figyeljük a célok pontos kialakítása és elérése érdekében.

Természetesen az egyes folyamatlépéseknél felsorolt módszerek nem ugyanolyan mértékben segítik az adott lépés sikeres végrehajtását. Célom jelen esetben csak annyi volt, hogy felhívjam a figyelmet arra, milyen széles a felsorolt alkalmazható módszerek tárháza, mivel tapasztalataim alapján, a területi tervezéskor gyakorlati alkalmazásuk hazánkban, csak esetlegesnek nevezhető.

Itt jegyezem meg, hogy amikor egy technika átvételéről van szó, azt általában adaptálják és egyszerűsítik. Tisztán tudományos szempontból mindig problémás az eredeti technika kanonikus megjelenítése. Az értékelés azonban elsősorban pragmatikus tevékenység. A felhasznált eszközök, és eljárások között összhangnak kell lenni. A megfelelő módon lebonyolított kérdőíves felmérés (pl. bizalmasan, vagy telefonon) biztosítja a nettó hatások megfelelően pontos megállapítását. Amennyiben több értékelés alapszik ugyanazon technikákon, akkor az eredmények összehasonlítása könnyebb, ugyanakkor ha ugyanarra a produkciófelületre több vizsgálatot lefolytatunk, akkor azok igazolhatják vagy cáfolhatják egymást.

3. TERÜLETI TERVEZÉS ÉS STRATÉGIA

Nagyon fontos rögzíteni, hogy a **programozás maga egy folyamat, stratégiai és operatív programok készítését és fokozatos végrehajtását jelenti**. A regionális fejlesztési-programozási gyakorlatot is figyelembe véve, **több területi szintre, többféle ágazati megközelítésben készülhetnek programok**. A feladatrendszer összetettségét a 2. sz. mellékletben az **integrált közösségi (területi) tervezési folyamat** vázlatán keresztül tudjuk érzékelni.

A leglényegesebb azonban az, hogy maga a **programozás folyamata egységbe fogja a tágabb értelemben vett tervezési-fejlesztési, döntési, finanszírozási, végrehajtási és ellenőrzési rendszereket** egyaránt. A hazai szakemberek egyöntetű véleménye szerint az ilyen európai típusú programozási gyakorlat bevezetésének ma még számos akadálya van, melyek között a legnagyobb talán a mai költségvetési tervezési gyakorlat.

Ahhoz, hogy a különböző területi szintű programok a lényegüket tekintve megfelelhessenek a jövőben bevezetendő fentebb említett kritériumoknak, először tisztázni kell, hogy magának a programozási folyamatnak milyen feltételeknek kell megfelelnie.

Ilyenek

- a stratégiai megközelítés (a koncepciók prioritásai nyomán először tehát ún. stratégiai programokat kell készíteni, majd ezekhez illeszkedően operatív programcsomagokat, illetve konkrét projekt-vázlatokat.)
- az ágazati elképzelések és a különböző típusú, eredetű források integrációja (ezen követelmények maradéktalan teljesítéséhez ma még nem adottak a feltételek, az ágazati elképzelések megfogalmazásának területi integrációjára lehet pusztán törekedni)
- a koherencia (célpiramis) követelménye (az országos, a regionális, a megyei, a kistérségi és a helyi fejlesztési céloknak, szándékoknak egymást erősíteniük kell, hogy a programok végrehajtásával a legkedvezőbb területi, gazdasági és társadalmi hatás legyen elérhető).
- a vertikális és horizontális koordináció és a megvalósítás során szükséges partnerség követelménye (az egyes programokban érdekelt feleknek rendelkeznie kell a szubszidiaritás elve szerint biztosított fejlesztési forrásokkal, melyeket saját érdekeltségük figyelembe vételével, partneri együttműködésben biztosítsanak a programok és projektek megvalósításához)
- a területiség érvényesülésének általános elve (a programokhoz meghatározott akcióterületek, illetve egyes sajátos igényű területekhez eltérő programok tartozhatnak. A területiség másik fontos elve, hogy a fentebb említett három kitüntetett szint programjai összekapcsolódjanak.)
- az ellenőrizhetőség és az átvilágíthatóság elve (a fejlesztési programok megvalósíthatóságának alapkövetelménye a folyamatos megfigyelés, a követés, az ellenőrzés, a monitoring és a kontrolling)

Tehát a különböző területi szintek területfejlesztési programjai csak akkor lehetnek sikeresek és eredményesen végrehajthatók, ha

- a területfejlesztés még mindig hiányzó jogszabályai, vagy a hozzá szorosan kapcsolódó területi információs és monitoring rendszerek elkészülnek és azok biztosítják a programok reális költségvetési háttérét, beágyazódását, követését, ellenőrzését,

- ha valós, érdemi és eredményes kapcsolat létesül a stratégiai tervezés és az operatív programozás (programok) között, valamint a területi és ágazati megközelítés között,
- ha a programok komplex területfejlesztési szemlélettel készülnek, és egymással szoros területi kapcsolatban állnak, harmonizálnak,
- ha az egyeztetési és megvalósítási folyamatban valós és kompetens partnerek (és csak azok) vesznek részt,
- ha minden fejlesztési szintre (település, kistérség, megye, régió) koordináltan érkeznek a különböző programok megvalósítását célzó források, s hozzájuk biztosított a lokális, vagy térségi saját forrás is.

A tervek időhorizontjának mindig a tervezendő folyamat jellegéhez kell igazodnia. Kivétel lehet, amikor egy adott döntéshozó csoport számára ad programot, ilyenkor például választási ciklusokhoz is köthetők az időhorizontok.

Általában a múltba olyan messze kell visszatekinteni, amilyen távlatokban előre szeretnénk gondolkodni. Kivételt képez, ha olyan törés van az adatsorban, ami a vizsgálandó adatok összehasonlíthatóságát megkérdőjelezi. (pl. a háború előtti utolsó békeévet kell figyelembe venni egy növekedési, ellátási stb., összehasonlításnál, és nem az első békeévek valamelyikét. Nem lenne helyes az sem, ha pl. a légszennyezés mérséklődését az 1990-es adatokhoz képest határoznák meg.) Módszertani kérdés, hogyan lehet az adatokat összehasonlíthatóvá tenni, a töréspontokat felismerni stb. (Tóth, 2001)

Minél nagyobb távlatban gondolunk előre, a múlt és a jelen determinisztikus hatása annál kevésbé érvényesül, döntési szabadságfokuk nő, és annál aggregáltabban kell a tényezőket figyelembe vennünk. Az aggregáció fokozása megvéd a részletekben rejlő bizonytalanságokkal szemben, de éppen ezért nem tudunk a részletekről semmit mondani, így nehéz erre programot építeni. A lehetséges jövőváltozatok közül ki kell választani a kívánatos és az elkerülendő változatokat. Nem elég csak a kívánatos jövő elérése érdekében programot kidolgozni, fontos annak meghatározása is, hogy a nem kívánatos jelenségek bekövetkezését elkerüljük.

Az időhorizont alapján a tervdokumentumok készülhetnek:

- **Nagy távlatra (15-30 év):** erre az időhorizontra nem készíthetők tervek, csak jövőképek és forgatókönyvek.
- **Hosszú távra (8-15 év):** ezek a fejlődés főbb tendenciáival, a fejlődés főbb irányaival foglalkoznak. Jelentős feladatuk van a fejlesztési irányok összehangolásában. Felvázolják a szükséges és lehetséges teendőket. Speciális, hosszú távú feladatokhoz részletesebb programot is adhat, de nem ad konkrét mértékeket. Ezekben kell meghatározniuk a főbb strukturális változásokat. Ez a fejlesztési koncepciók, stratégiai programok tipikus időhorizontja.
- **Közép távra (3-7 év):** a fejlesztés főbb arányait, a mértékeket határozza meg. Ez nem egyszerűen a hosszú távú tervek időarányos bontása. Szubjektív véleményem szerint a tervezhetőség szempontjából ez a legfontosabb időhorizont. Az előrelátás hibahatárai még elfogadhatók, és a cselekvéseink hatásai már kézzelfoghatóan jelentkezhetnek. A fejlesztési/operatív programok tipikus időhorizontja.
- **Rövid távra (pár hónaptól 3 évig):** konkrét intézkedéseket, teendőket fogalmaz meg. Konkrét cselekvési program a szükséges eszközökkel, a végrehajtásért felelősök megnevezésével stb. A döntési szabadságfok kicsi, múltbeli döntéseink eredményeinek vagy éppen eredménytelenségének, következményeinek hatása erősebb.

Az idődimenzió mellett megkerülhetetlen kérdés a különböző szintű tervezési célok kapcsolatrendszerének, egymásra épülésének áttekintése melyre a 3.1. ábra ad lehetőséget, bemutatva azt, hogy az Országos Területfejlesztési Koncepció céljai hogyan épülnek egymásra a területi szintű bontásban.

I. JÖVŐKÉP

K E V E L E P A L A L	II. HOSSZÚ TÁVÚ, ÁTFOGÓ TERÜLETPOLITIKAI CÉLOK (2020)				
	1. Térségi versenyképesség	2. Területi felzárkózás	3. Fenntartható területi fejlődés, örökségvédelem	4. Területi integrálódás Európába	5. Decentralizáció és regionalizmus
	III. ORSZÁGOS TERÜLETI CÉLOK (2015)				
	1. Versenyképes metropolisz: Budapest és agglomerációja 2. Regionális innovációs pólusok és városhálózati kapcsolatrendszer fejlesztése 3. Külső és belső perifériák, elmaradott térségek felzárkóztatása 4. Környezeti szempontból érzékeny, országosan jelentős térségek integrált fejlesztése – Balaton térség tartós versenyképességének megteremtése – Tisza térség fenntartható felzárkóztatása 5. Határ menti területek együttműködésének erősítése 6. Fejlesztési prioritások sajátos adottságú vidéki térségekre 7. Területi prioritások a szakpolitikák számára				
	IV. ESZKÖZ- ÉS INTÉZMÉNYRENDSZER				
	V. REGIONÁLIS FEJLESZTÉSI CÉLOK				
	Regionális területi célok keretei – Funkciókat megosztó, együttműködő tréségek munkahelyteremtés célú fejlesztése – Közzolgáltatások hatékony, racionális ellátásának szervezése a kistérségekben – A régiókban a gazdasági szereplők közti hálózatos együttműködések fejlesztése - Közép-Magyarország - Közép-Dunántúl - Nyugat-Dunántúl - Dél-Dunántúl - Dél-Alföld - Észak Alföld - Észak Magyarország				

Forrás: (OTK, 2005)

3.1. ábra: Fejlesztési célok egymásra épülése

3.1. TÉRSÉGI PROGRAMALKOTÁS

Különböző térségi szinteken és a szintek szereplőiben, spontán jövőképek alakulnak ki, melyek egymást is formálják, de a külső és a belső jövőképhálózathoz nem születik automatikusan egy aktuális jövőkép. Mindez azt jelenti tehát, hogy az összes külső és belső inspirációt úgy kell felfogni, mint ösztönzést, és ezek nyomán kell *megalkotni* a jövőképet. Az utóbbi években az Európai Unióban kialakult a jövőképalakítás központi módszertana. Ez a

tevékenység gyakorlatilag szakmává vált. Az is világossá vált, hogy nem egy jövőképet kell megalkotni, ezért mindig alternatívában gondolkodva fogalmazzuk meg elképzeléseinket. A tervezés elveinél bemutatott tervezési keretek az alábbi megvalósítási folyamatra bonthatók:

1. Vizsgálat/diagnózis (audit)
2. Koncepcionálás: - koncepció (jövőkép és célok)
 - stratégiai program
3. Cselekvési terv (operatív programok)
4. Végrehajtás
5. Kontroll (monitoring)

E folyamatba tartozó tevékenységek mindegyike nem minden esetben a szűken vett tervezés része és a tervezők szerepe is attól függ, hogy milyen típusú és stílusú tervezésről van szó.

A területi tervezési folyamatot értelmezve **először is** szükség van a helyi „diagnózis felállítására” (helyzetfeltárássra, helyzetértékelésre), mivel a tervezési folyamat sikerességének és a megfelelő programok kiválasztásának alapfeltétele, hogy a tervezők alaposan ismerjék a helyi gazdaság, társadalom és természeti környezet jellemzőit. A felmérések elemzésekor nem kell ragaszkodni a közigazgatási határokhoz, hanem lehetőség szerint a térség gazdasági kapcsolatait kell feltárni. Ha az adott helyszínen több csoportban is folyik a munka, a csoportok egyeztetik az elemzések eredményeit és ezek után alakul ki az egyeztetésen, a kompromisszumokon keresztül az elemzés végeredménye. A gyakorlati tapasztalatok azt igazolják, hogy a magyarországi területfejlesztés és programozás egyik gyenge pontja a metodikai alapok hiánya és a meglévők nem kellő mértékű és színvonalú alkalmazása. Ezen hiányosságok pótlásához is szeretnénk hozzájárulni egy kis csoportosítással – természetesen a teljesség igénye nélkül –, rendszerezéssel kicsit segítve az eligazodást és felhívva a figyelmet arra, milyen magas elemszámmal van dolgunk, valamint egy összetett rendszerként kellene kezelnünk ezeket, felhasználva a programozás során. A módszerek egy részének részletesebb kifejtését a „**A területi tervezési és programozási módszerek**” valamint „**A projekttervezés lényege, alkalmazásának fontossága, és sajátosságai**” c. fejezetekben tesszük meg.

3.1. táblázat: Tervezés, programalkotás során felhasználható módszerek

CSOPORT MÓDSZEREK Kérdőíves megkérdezés Brainstorming módszer Collective Notebook (CNB) eljárás Rohrbach-féle 635-ös módszer METAPLAN módszer A logikai keretmódszer Regionális veszteségtérkép SWOT analízis	MUTATÓKRA ALAPULÓ MÓDSZEREK A szélső értékek összevetésén alapuló mutató Szórás-típusú jelzőszámok Hoover-index A közúthálózat megfelelőségi mutató Komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS) Pontozásos módszerek
A TÉRKÉPI ÁBRÁZOLÁS ÉS TÉRINFORMATIKA ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI	OPTIMALIZÁLÓ MÓDSZEREK Fuzzy logika Lineáris programozás
MATEMATIKAI-STATISZTIKAI MÓDSZEREK Regresszió elemzés Faktoralízis Főkomponens analízis Klaszteranalízis	MODELLEKEN ALAPULÓ MÓDSZEREK A regionális input – output modellekkel A társadalmi elszámolási mátrix ECO-line modell Socio-line modell LINE modell

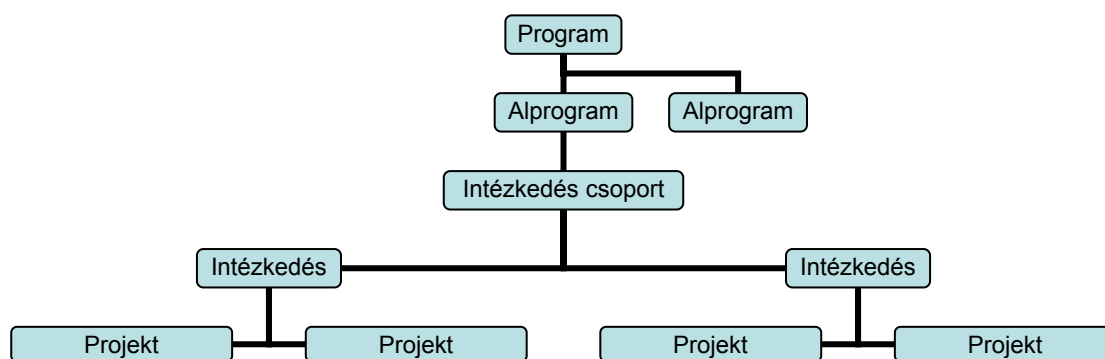
Forrás: (Tóth, 2005)

A stratégiai programozás **második** lépése a stratégia irányait meghatározó prioritások kialakítása a helyzetértékelés alapján. A prioritások segítenek abban, hogy ne tévesszük el a jövőképpel összefüggő célkitűzéseket.

A **harmadik** lépés a programok és alprogramok kialakítása, amelyek a prioritásoknak megfelelő irányba való elmozdulást jelzik. A programok meglehetősen komplex és általános megfogalmazású elképzelések, amelyeknél vizsgálni kell azt is, hogy egyikben történő elmozdulás, milyen változást okoz a másokban. Mindez azt jelzi, hogy egy térségnek akkor vannak jó programjai, ha azok egymást erősítik, kapcsolatban vannak, nem elszigetelt fejlesztéseket próbálnak létrehozni.

Negyedik lépés a megfelelő intézkedéscsoportok, vagy -csomagok kialakítása, amelyek az alprogramok megvalósítását célozzák. Ezek szerkezetét a 3.2. ábra szemlélteti.

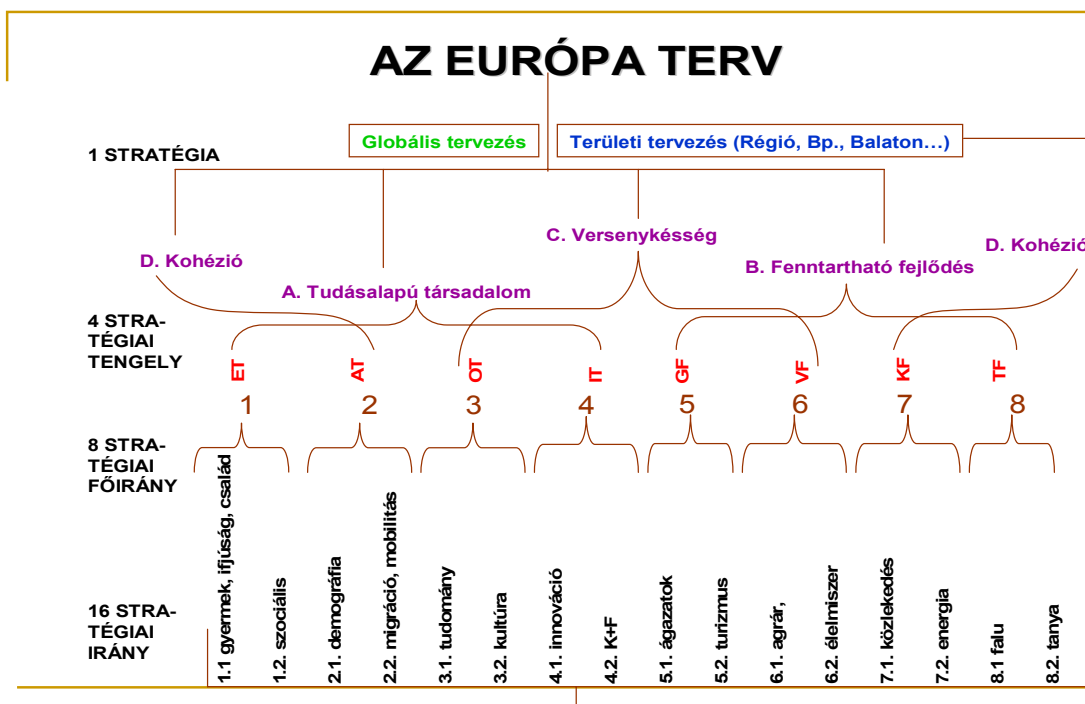
Az intézkedéscsoportok és az azokhoz tartozó intézkedések kialakításával befejeződik a stratégiai programozás tartalmi folyamata. Ezt követően a célterületek, a célcsoportok, a költségkeretek és az időrendi ütemezés kialakítására kerül sor. A célterületek és célcsoportok kialakítása során felhasználjuk a különböző módszerek által felszínre került sajátosságokat, információkat.



Forrás: (Kulcsár, 1999)

3.2. ábra: A stratégiai programozás szerkezete

Amennyiben egy gyakorlati példán keresztül szeretnénk bemutatni az előbbi programozási szerkezetet, célszerű hazai vizekre eveznünk, mivel Magyarország 2007. és 2013. közötti időszakra vonatkozó elképzelései az **Európa Tervben** öltének testet, melynek felépítése a 3.3. ábrán látható. A nemzeti szintű fejlesztések kialakításánál kiemelt feladat lehet az uniós tagországoknak az Európai Unió elképzeléseinek figyelembevétele, mert ez alapján alakítják ki saját elképzeléseiket az elérhető támogatások fogadására történő minél alaposabb felkészülés reményében, mely tartalmazza a 4 stratégiai tengelyt, 8 főirányt, 16 stratégiai irányt és azok kapcsolatrendszerét. Természetesen e pillanatban nem az a cél, hogy tartalmában elemezzük ezt a felépítést, hanem az, hogy lássuk az elképzelések, célok hogyan épülnek, épülhetnek egymásra, mintahogy a ház is falakból, a falak téglákból állnak és nem mindegy hogy ezeket milyen struktúrába pakoljuk egymás mellé. Az se zavarjon meg senkit, hogy az elméleti és gyakorlati példában a különböző szinteknek más és más az elnevezése. Ha az előző építészeti példánál akarok maradni, nem mindegy hogy családi házat vagy egy regionális egészségügyi intézményt akarunk építeni, és a terveket milyen részletességgel dolgozzuk ki, így az elnevezések is mások lehetnek, bevallva azt is hogy sokan sokféleképp használják a szakkifejezéseket.



Forrás: (Kovács, 2005)

3.3. ábra: Európa terv

A stratégiák, tervek kapcsolatát is egy hazai gyakorlati példával szemléltetjük, mely alapján fontos felismernünk, hogy ezek a tervek, stratégiák hatással vannak egymásra, mely hatásokat nem hagyhatunk figyelmen kívül a tervezés során. Tehát ha netalántán Nemzeti Fejlesztési Terv készítésére adnánk a fejünket az alábbi 3.4. sz. ábrán látható összefüggéseket kellene figyelembe vennünk.



Jelmagyarázat: OGY - Országgyűlés; NFT II. - Nemzeti Fejlesztési Terv II.;

Forrás: (Kovács, 2005)

3.4. ábra: Stratégiák, programok kapcsolata

Arról sem feledkezhetünk meg, hogy a különböző területi szinten, más és más stratégiai célok, célkitűzések, fogalmazódhatnak meg és már csak abból is kifolyólag, hogy más és más a közvetlen és közvetett érintettek köre. Az alábbi, 3.2. számú táblázatokban összesítettük ezeket.

3.2. táblázat: A térségi programozás gyakorlati lépései

	<i>Stratégiai célok</i>
ORSZÁG	- modernizáció gyorsítása, területi különbségek csökkentése, decentralizáció a területi adottságok aktivizálása érdekében
RÉGIÓ (TÉRSÉG)	- együttműködés tereinek megteremtése, érintkezési zónák helyzetének javítása, térségi érdekérvényesítés bázisainak megteremtése
MEGYE	- a gazdasági miliő javítása, a területi kohézió erősítése, vidékfejlesztés, erőforrások élénkítése, környezetmegővás
KISTÉRSÉG	- helyi erőforrások aktivizálása, térségi együttműködések meghatározása

	<i>Célkitűzések jellege</i>
ORSZÁG	- kiemelt célkora irányulnak, ágazati programokban a területi prioritásokat szorgalmazzák, orientálnak a területi szinteken a decentralizált források felhasználására.
RÉGIÓ (TÉRSÉG)	- a regionális/térségi kapcsolatok megvalósításának feltételeit adják meg, az ágazati fejlesztések erősítését, nyomon követését segítik, interregionális kezdeményezések rendszerezését szorgalmazzák
MEGYE	- fejlesztési területi beavatkozásainak meghatározását adják meg; területi szintek, eszközök és intézmények megjelölése a célokhoz rendelt
KISTÉRSÉG	- fejlesztési együttműködés objektumainak, megvalósítási módjának meghatározása

	<i>Érintettek és a megvalósítók</i>
ORSZÁG	- ágazatok, országos hatóságok, gazdasági és szakmai érdekképviseltek, - területi (megyei, nagyvárosi) önkormányzatok
RÉGIÓ (TÉRSÉG)	- regionális fejlesztési tanács, megyei és nagyvárosi önkormányzatok, megyei fejlesztési intézmények
MEGYE	- megyei és nagyvárosi önkormányzatok, kistérségi szövetségek, területi érdekképviseltek, szakmai szervezetek, megyei fejlesztési intézmények
KISTÉRSÉG	- települési önkormányzatok, helyi vállalkozók, gazdasági szereplők és intézmények

Forrás: (Rechnitzer, 1998)

A programozás kidolgozásának első szakaszában össze kell hangolni az erőfeszítéseket. A tervezés folyamatának kezdeményezésében egy személynek vagy szervezetnek el kell vállalnia a vezető szerepet. Ez a gyakorlatban általában úgy történik (programozási szinttől függően), hogy pl. az önkormányzat egy újonnan alakult vagy már létező részlegére osztja ki a feladatot. Más esetekben helyi fejlesztő ügynökséget hoznak létre, amely független vagy fél-független intézményként működik. Amikor a helyi fejlesztést, mint új funkciót bevezetik egy önkormányzatnál/önkormányzati társuláznál stb., fel kell mérni az intézmény azon részlegeit, amelyek részt vesznek a folyamatban. A felméréssel megállapítható, hogy milyen szakemberekre és mely intézményi feltétel(ek) megerősítésére van szükség annak érdekében, hogy a folyamat hatékony legyen. A fejlesztő, a programozást végző stábnak számos területet lefedő szakemberekből/tisztviselőkből kell állnia: gazdasági tervezőkből, jogászokból, pénzügyi és környezetvédelmi szakemberekből, mérnökökből, építészekből, kutatókból, kommunikációs szakemberekből (stb.).

Mivel a programozás széles tevékenységi kört fed le, nagyon fontos, hogy a munkacsoportnak egy lojális és hozzáértő vezetése legyen. A megfelelő irányítás jobb feltételeket tud kialakítani a stratégia kidolgozására és végrehajtására. A vezető a legtöbb idejét arra fordítja majd, hogy információkat gyűjtsön a helyi gazdaságról, társadalomról, környezetről és megtalálja a legfontosabb helyi szereplőket. Ideális esetben ez egy olyan személyiség, aki már rendelkezik „némi” tapasztalattal. (Káposzta, 2003)

A fejlesztendő szintek jellemzően forráshiányosak, nem áll elegendő pénz rendelkezésre, hogy a stratégia összes intézkedését egyszerre bevezessék. Ezért fontos, hogy felállítsák a megfelelő sorrendiséget, ugyanakkor megteremtsék az egyensúlyt az egyes szükségletek kielégítése között. Ennek érdekében ki kell alakítani egy műszaki és döntéshozatali mechanizmust, amely felállítja a prioritásokat a körülmények figyelembevételével.

Hogyan vonható be a társadalom?

Nincs egységes koncepció a társadalombevonási-eljárásra, ezt a különböző megvalósítási szinteken kell megtervezni és végrehajtani, de léteznek technikák, melyek egyedi vagy kombinált felhasználásával is eredményt lehet elérni.

Tájékoztatás (információs szolgáltatás)

Egyirányú kommunikáció, minden szakaszban mindenki részére biztosítani kell. A végrehajtás egyes lépései esetében külön meg kell vizsgálni az érintettek, illetve az informálandó közvélemény csoportját, az információ fajtáját és a tájékoztatás módszereit. A háttér-információkhoz és háttérdokumentumokhoz történő hozzáférés nem szabályozott, lehet központi „Információs és tudáscentrum”, vagy nemzeti, esetleg regionális központ. A tájékoztatás eredményeként a lakosság és a különböző területen működő csoportok alapismeretei kibővülnek, ez segít abban, hogy megismerjék a problémát, tisztában legyenek a cselekvés szükségességével, miközben tudatosodnak ezek környezeti és gazdasági előnyei.

Meghallgatás (konzultáció)

Egyirányú kommunikáció, melynek célja az érintettek ismeretanyagának és tapasztalatainak felhasználása a folyamatban. Lehet írásbeli – minimumkövetelmény a tervek, dokumentumok publikálása, majd lehetőség van az írásbeli kommentálásra – és szóbeli.

Aktív részvétel (aktív bevonás)

Biztosítja az érdekelték részvételét a tervezésben és a döntéshozásban, szemléletükkel, véleményeikkel, ötleteikkel és észrevételeikkel befolyásolhatják és elősegíthetik annak folyamatát. Az aktív részvétel magasabb szintjén az érdekeltek a felelősség egy részét is átvállalják az elért eredményekért. A kétirányú kommunikáció pozitív hozzáállást vált ki az érintettek közül, garantálja az érdeklődés fenntartását, valamint így az érintettek kérdései és a témával kapcsolatos gondjai közvetlenül eljutnak a kormány tisztviselőihez.

3.2. TERVEZÉSI STÍLUSOK

Faragó pontosan állapítja meg, hogy a tervezés stílusát alapvetően a tervezésnek az irányítási rendszerben elfoglalt helye határozza meg, amely függ a centralizáció (decentralizáció) mértékétől, az alkalmazott eszközök jellegétől (közvetlen-közvetett) és a tervező szándékától.

Tervutasítás: a terv minden.

Az imperatív tervezés a szovjet típusú rendszerek jellemzője. Erősen centralizált és intervencionalista, kötelező célok és normák képezik a tervek alapját. A tervek konkrét, a részleteket is tartalmazó cselekvési programokat adnak, amelyeket politikailag elkötelezett specialisták és bürokraták készítenek. A tervezést és végrehajtást központilag ellenőrzik és szankcionálják. A tervek egymással hierarchikus kapcsolatban állnak és a magasabb szintűek kötelezőek az alacsonyabb szintek számára. A tervezési jogosultságot meghatározott szervezetekhez kötik.

Stratégiai tervezés: (policies planning) a terv indikáció.

Célja – a saját programalkotáson kívül – mások cselekedeteinek nem kötelező jellegű szabályozása, indirekt befolyásolása. Felsőbb szinteken a rendszer működtetésének általános szabályait alakítják ki. A főbb sarokpontok betartása mellett az alacsonyabb szintek szabadon

alakíthatják saját programjukat. Közvetett eszközökkel kívánják a társadalmi-gazdasági szereplőket befolyásolni. A direkt irányítás és beavatkozás csak a kulcsterületeken engedhető meg. Strukturált döntési mechanizmus működik. A tervezői bürokrácián kívüli szakemberek is kaphatnak tervezői jogosultságot. A tervezők gyakran, mint tanácsadók működnek, így közvetlenül részt vesznek a politika alakulásában.

Korporatív tervezés: korporációk közötti egyeztetés.

A hatalom és a döntések megoszlának kis számú intézmény és szervezet között. A kompetenciák jól elkülönülnek, a szervezeti rendszer hierarchikusan strukturált. Tárgyalások, iterációk során alakulnak ki a célok. A kormányzati szerveken kívül a hatalom egyéb részesei viszonylag függetlenül tervezhetnek. Az egyes szempontokat külön tervezik, majd az eredményeket ütköztetik. Az egyezségek hatalmi – politikai játékok, ami fordítva is igaz, a politika – csinálás egyfajta tervezési folyamat. A résztvevőknek gyakran vétőjoga van a saját területünket érintő negatív döntések esetén. A programalakításban, a hatalomban résztvevők a meglévő struktúra fenntartásában érdekeltek.

Széles részvételen alapuló tervezés: széleskörű konszenzus kialakításának az eszköze.

Minden érintettet igyekeznek bevonni a tervkészítés folyamatába. Ez elsősorban olyankor fordul elő, amikor a végrehajtás decentralizált és a programot megvalósítók megnyerése a megvalósítás záloga. A közösségek, társadalmi szervezetek is részt vesznek a tervezési folyamatban. A résztvevők önként vállallnak kötelezettséget a források biztosítására és a feladatok ellátására. A tervezési folyamat középpontjában a tárgyalások folyamata, az érdekegyeztetések, a konfliktusok feltárása és feloldása áll. A tervezés menete, struktúrája a problémákhoz, a folyamatokhoz idomul, társadalmilag alakul, és nem a központi bürokrácia „találja ki”. A társadalmi szervezetek maguk is hozzájárulnak a programok megvalósításához. A központi hatóságok szerepe korlátozott, az információ átadás és technikai segítség a döntő eleme. Tervezési szakemberekre ebben az esetben is szükség van, de ők nem csak a központi bürokrácia alkalmazottjai, hanem független (helyi) szakemberek is lehetnek.

Tranzaktív tervezés: a kommunikáció fóruma, kölcsönös tanulási folyamat.

A tranzaktív tervezés a tudást új ismeretekké, megváltozott szemléletté alakítja folyamatos személyes kapcsolatok során, mely közvetve hat a cselekedetekre. E ritkábban allokatív, inkább innovatív és radikális tervezést jelent. Elsősorban a döntéshozók (tervezők) és klienseik között lévő kommunikációs szakadék áthidalására szolgál. Intézmények esetében lényegi kérdés, hogy ki(k) a partnerei a tervezőknek. A tervező e folyamatba beviszi az elméleti tudást, a módszertant, koncepcióit, szisztematikus munkát. A kliens a prioritásait, céljait, a realitásérzékét az alternatívák közötti választáshoz, a szűkebb, nem publikus információkat a konkrét körülményekről, a megvalósítás részletkérdéseit viszi a folyamatba. (Fragó, 2005)

3.3. PARTNERSÉG A TÉRSÉGI PROGRAMOZÁSBAN

Partnerség a sikeres tervezés és megvalósítás egyik feltétele, épp ezért a programok jobb megvalósításához és minőségéhez vezet. A partnerségek csak egy kisebb része „komoly döntéshozó szervezet”, a partnerségek által hozott döntések száma általában kevés, inkább azok minőségére gyakorol hatást:

- javul a kommunikáció, a helyi tudás és a döntéshozatali képesség;
- javul az együttműködés a szervezetek között, beleértve az erőfeszítések növekedésének elkerülését;

- fokozott képességet jelent, amely felhasználja a partnerségeknek köszönhető alapokat, ami a források hatékonyabb kezeléséhez vezet;
- más programokra is kedvező hatással lehet stb.

A projekt tervezési stádiumon belül a partnerség kimutathatóan legerőteljesebb hatását a projekt-előkészítés szakaszában fejt ki, fontos szerepe van a projekt-kiválasztási kritériumok meghatározásában és a projektkiválasztásban. Több partner bevonása több tudást feltételez és a végrehajtási stádiumban gyors döntésekhez vezet. Fennáll viszont a veszélye, hogy a rossz bevonási folyamat a partnerek közötti érdekkonfliktusok kiéleződését fokozza, illetve a finanszírozó, nagy befolyással rendelkező partnerek dominálnak a döntéshozatalban. Ez kockázati tényezőként szerepelhetnek. A partnerségi tagság néha nem szívesen vállalt részvételi terhet jelent egyes partnerek számára, akiknek nincsenek meg a forrásaik ahhoz, hogy részt vegyenek a programokban.

Általában igaz, hogy egy projekt megvalósulását nehezíti, ha sajnálják az időt az érdekelt csoportjainak meghatározására, elvárásaik és a projektre gyakorolt egyéni hatások feltérképezésére és összehangolására, az igények és elvárások változásának figyelemmel kísérésére és a projekt kommunikációs stratégiájának megtervezésére.

Az állami források szűkülése, a gazdasági recesszió csökkenti az állami újraelosztás jelentőségét és hatékonyságát is, előtérbe kerülnek a területfejlesztés helyi forrásai (endogén modell). A helyi források bevonása, feltárása a területfejlesztés érdekében a korábbinál lényegesen decentralizáltabb döntési és érdekegyeztetési mechanizmust tesz szükségessé, amelyben megváltozik az egyes szereplők egymáshoz való viszonya, a paternalista hierarchia helyébe a horizontális partnerség lép.

Az új, partnerségre és helyi forrásokra épülő modellben alapvetően átértékelődik a helyi, és a nem közhatalmi, gazdasági és társadalmi érdekcsoportok szerepe. A regionális politika regionalizálásának is nevezett trend (Bruder, W.–Ellwein, T. 1979, Kruse, H. 1990) szerint a térségi problémák megoldásában elsődlegesen a helyi-regionális döntéshozóknak az aktivitására, a politikai akaratképzés regionalizálására van szükség. A felsőbb, központi szintek feladata a szubszidiárius rásegítő támogatás, a regionális politika makro-összefüggéseinek a szabályozása, az ágazati politikákkal való összehangolása, illetve az ágazati politikák területi dimenzióinak erősítése. A helyi szereplők feladata már nem egyszerűen az érdekvédelem, hanem a helyi programok kidolgozása és a végrehajtás garanciáinak megteremtése a fejlődésben érdekelt valamennyi csoporttal, szervezettel közösen. E megváltozott feladathoz a tervező közigazgatás konszenzusképző és konfliktusfeloldó kapacitását jelentősen növelni kellett, mégpedig úgy, hogy mind a gazdasági piaci szereplők, mind pedig a területpolitika „áldozatai”, a munkavállalók és a lakóhelyi közösségek érdekképviselői lehetőséghez jussanak. (Káposzta–Nagy, 2003)

Részen a regionális szintek alkotmányos-közigazgatási kiépületlensége, átmenetisége, részben pedig a regionális politika sajátos szükségletei nyomán a területi szintek sajátos intézményesülési folyamaton mennek keresztül, amit nevezhetünk szervezeti pluralizálódásnak, vagy szervezeti sűrűsödésnek is (Amin–Thrift, 1994). A helyi, illetve regionális gazdasági szféra érdekei elsősorban a *korporatív formákon keresztül* jelennek meg a tervezési folyamatban, míg a különböző szakmai és társadalmi csoportok megszervezettsége rendkívül egyenetlen és sokszínű. A regionális fejlesztési döntéshozás számára az utóbbi időben ún. kvázi kormányzati vagy nem kormányzati (quango/quango), tripartit/korporatív szervezetek jönnek létre, amelyek egyrészt a területfejlesztési döntések előkészítésére és végrehajtására, másrészt a központi állam, az önkormányzatok, a munkavállalói és munkáltatói érdekek összekapcsolására hivatottak.

Fejlesztési ügynökségek: A területfejlesztési speciális intézményrendszer egyik legfontosabb és legelterjedtebb elemei a többnyire quango státusú ügynökségek. Az ún. regionális fejlesztési ügynökségek már az ötvenes-hatvanas években megjelentek Nyugat-Európában.

Ezek különböző típusú státusszal rendelkeznek, ezért a szervezeti jellemzők oldaláról nehéz egységes fogalmat adni. Közös jellemzőjük, hogy a hierarchikus állami irányításon kívül elhelyezkedő, de közpénzekből finanszírozott szervezetek, amelyeknek fő, megkülönböztető funkciója a gazdaság támogatása. Az ügynökségek létrehozásának indoka az új típusú feladat volt, amely számára fontos volt, hogy:

- a szervezet közel legyen a területi problémákhoz,
- a személyzet közvetlenül foglalkozhasson a gazdasági szervezetekkel (amire a bürokrácia nem képes),
- megfelelő távolság alakuljon ki a politikától, biztosítva a szervezeti állandóságot és hosszú távú gondolkodásmódot, (hozzátéve, hogy a stratégiai döntéshozás a frontvonalban lévő politikusok és bürokraták kezében marad),
- s egyben elősegítse a regionális fejlesztésekhez való pozitív politikai hozzáállást (Halkier, H. et al. 1998).

A fejlesztési ügynökségek mögött, az esetek 80%-ában, erős politikai legitimációval rendelkező kormányzati vagy területi önkormányzati szervezet áll, mint alapító vagy szponzor, még akkor is, ha az alkalmazott szervezeti forma egyébként magánjogi (pl. Ausztriában, Hollandiában, Dániában, Lengyelországban). Az ügynökségek sikeressége nem csak a személyzet szakértelmétől, a rendelkezésre álló forrásoktól, a rugalmas menedzsmenttől, hanem a szervezeti környezettől, a partnerek mozgásterétől is függ.

A regionális fejlesztési ügynökségek fennmaradtak a regionális politikai modellváltást követően is, de jelentősen átalakult, kiszélesedett a profiljuk, a közvetlen gazdasági támogatáson túl, elsősorban tervezéssel, képzéssel, humánerőforrás-menedzsmenttel, marketinggel, K+F tevékenységgel foglalkoznak.

Public-private partnerségi szervezetek: A területfejlesztési intézményrendszer fontos speciális elemei a különböző érdekegyeztetési és kollektív döntési fórumok. Nagyon sok országban jöttek létre olyan kísérletek, formák, amelyek még szélesebb bázison és közvetlenebb formában jelenítik meg a különböző érdekcsoportokat, például éves regionális konferenciák, egyeztető fórumok. Az érdekegyeztetés igénye különösen ott vetődik fel erőteljesen, ahol a regionális politikai területi keretek nem egyeznek meg az általános önkormányzati, államigazgatási területi beosztással. Németországban a tartományokon belül eltérő regionális beosztással működnek a kamarák, a közigazgatás, a munkaerőpiaci intézmények. Ezért született például Észak-Rajna-Vesztfáliában az ún. támogatási konferenciák gondolata, amelyek nem csak a különböző földrajzi határokat, hanem a különböző szereplők aktivitását is képesek koordinálni, anélkül, hogy elvonnák az egyes partnerek döntési kompetenciáit, alkalmasak a korábbi bürokratikus és centralizált támogatási rendszert decentralizálni és társadalmasítani (Kruse, 1990). Az alulról építkező formák mellett meg kell említeni, hogy esetenként a különböző kollektív döntési testületek tagságának mandátuma magától a kormányzattól származik. Például az Angliában létrehozott városi fejlesztési korporációk (UDC) éppen nem a decentralizációt, hanem a kormányzati beavatkozást, illetve a területi-helyi önkormányzatok kizorítását szolgálták.

3.4. TÉRSÉGI ÉRDEKHARMONIZÁCIÓ ÉS FORRÁSKOORDINÁCIÓ

A területfejlesztés irányításával szembeni legfontosabb követelmény, hogy az egyes szereplők között folyamatos formális vagy informális csatornákon közvetített kapcsolatrendszer épüljön ki, s a szereplők együttműködése nyomán komplex térségfejlesztési stratégiák szülessenek. Az önkormányzati, igazgatási, területfejlesztési, gazdasági és non profit szektorok mind a tervezésben, mind a fejlesztési elképzelések megvalósításában különböző formákban, és intenzitással működnek együtt.

Különösen az utóbbi időszakban vált követelménnyé a területfejlesztési döntéshozással, tervezéssel, elosztással szemben az átláthatóság, nyilvánosság, amely egyrészt a részvételi elemek növelését, másrészt a PR munka hatékonyságának javítását, a visszacsatolási mechanizmusok kiépítését teszi szükségessé.

A területfejlesztés és programozás sikerességének záloga a megfelelő forráskoordináció, mely magában foglalja a források feltérképezését, megszerzését, időbeni allokációját és a körülményeket figyelembe vevő, minél hatékonyabb felhasználást célzó koncentrációját vagy dekoncentrációját.

A magyarországi gyakorlatban, részben a vonatkozó törvények alapján, részben az Európai Unió különböző fejlesztési alapjaihoz való hozzáférési lehetőség biztosítása érdekében az alábbi, a program kategóriájába tartozó területfejlesztési tervek készülnek:

- Átfogó Fejlesztési Terv (mely minden nemzeti érdekből fontos célt és programot tartalmaz, függetlenül attól, hogy az EU saját szabályzatai szerint be tud-e lépni társfinanszírozóként),
- Nemzeti Fejlesztési Terv (mely az Átfogó Fejlesztési Tervből azokat a programokat tartalmazza, melyeket az EU be tud fogadni a Strukturális Alapok támogatási rendszerébe, illetve amelyekhez a magyar kormányzati szervek a Strukturális Alapokból az EU társfinanszírozását szeretnék elérni). Ezt a tervet a Kormány készíti elő, és a megfelelő eljárásban EU fogadja el.
- Regionális fejlesztési programok (gyakran egy dokumentumban készülnek a regionális fejlesztési koncepcióval). Legfontosabb prioritásaik beépülnek az Átfogó Fejlesztési Tervbe és a Nemzeti Fejlesztési Tervbe is, melynek van egy külön, a régiók fejlesztésével foglalkozó fejezete. A regionális fejlesztési programokat a tervezési – statisztikai régiókra dolgozzák ki, és elfogadásuk az ezen a szinten kompetenciával rendelkező Regionális Fejlesztési Tanácsok hatáskörébe tartozik. Ebben a dokumentumban határozódnak meg azok a hosszabb távú fejlesztési célok, melyekhez az egyes konkrét fejlesztési projekteknek illeszkedniük kell, ha a megvalósításhoz külső, állami vagy EU-s források igénybevételére is pályáznak.
- Kiemelt térségek (például a Balaton üdülőkörzete) fejlesztési programjai, melyek tartalmi elemei, szerkezete erősen hasonlít a regionális fejlesztési programokéhoz. A „kiemelt térségek” fejlesztésének önálló kezelésre azért van szükség, mert a tervezési-statisztikai régiók a közigazgatási határokhoz (a megyehatárokhoz) illeszkednek, és területfejlesztési valamint területrendezési vonatkozásokban is – adott esetekben – fontos az adottságaiban és lehetőségeiben is összetartozó olyan területeket együtt kezelni, melyek több tervezési-statisztikai régiót is harántolva nem igazodnak az igazgatási rendszerekhez. Nyilvánvaló, hogy a Balaton part üdülőterületeit, vagy a főváros környéki agglomeráció területét csak egységes szemlélet alapján lehet fejleszteni, függetlenül az egyes területszek közigazgatási elkülönülésétől.

4. INTÉZMÉNYEK SZEREPE ÉS FELADATAI A TERÜLETI TERVEZÉSBEN

4.1. NEMZETKÖZI TRENDEK A TERÜLETFEJLESZTÉS IRÁNYÍTÁSÁBAN

A területi munkamegosztásban, a területi közigazgatási egységek hatáskörében, illetve a szintek számában az utóbbi évtizedek jelentős változásokat hoztak. A szakirodalom gyakran e változások lényegét a regionalizmus címszava alatt foglalja össze, de valószínű egyértelműben írja le a jelenséget a „mezo szint” megerősödése (Sharpe, 1993). A „mezo” esetében egyszerűen a kormányzat és a helyi önkormányzatok közötti közvetítő, integráló szintről van szó, függetlenül attól, hogy ez a szint önkormányzati, képviseleti vagy „csak” adminisztratív, illetve tervezési tartalommal rendelkezik, és attól is, hogy e szint alatt van-e még területi egység. A mezo szint megerősödése

1. bizonyos államokban új kormányzat alatti szint bevezetése formájában következett be (Franciaország, Spanyolország, Olaszország, Portugália, de ebbe az irányba halad Görögország, Finnország is),
2. míg másutt a hagyományos alsó önkormányzati középszint, a megyék megerősítésével, új hatáskörök megjelenésével (Norvégia, Svédország, Dánia, részben az Egyesült Királyság és néhány német tartomány),
3. esetenként, pedig speciális igazgatási-tervezési körzetek megjelenésével,
4. vagy a hagyományos adminisztratív egységek új hatáskörökkel, történő felruházásával. (Sharpe, 1993)

E változások nem egyszerűsíthetők le pusztán a decentralizáció igényére, ami a növekedő és tartalmában is változó állami feladatok megoldásának szükségszerű feltétele, ugyanis a területi hatalomgyakorlás strukturális átrendeződése jelentőségében túlhaladt az igazgatás szervezés határain, politológiai dimenzióba kerülve. A térbeli hatalmi átrendeződési folyamatok több tényezővel függenek össze. (Sharpe, 1993)

A területi szintek felértékelődésében az általános méretgazdaságossági, racionalizálási, hatalompolitikai, etnikai okok mellett nagyon fontos motiváció volt az Európai Unió regionális politikája. Az európai integrációs folyamatokkal, a helyi erőforrásokra épülő regionális politikai modell térhódításával párhuzamosan a szubszidiaritás elve alapján, az államon belüli munkamegosztásban felértékelődik a területi szint, illetve szintek szerepe, miután ezek válnak az uniós területfejlesztési források kedvezményezettjeivé (Jeffery, 1997). Sajátos kihívást jelentett az európai területi közigazgatás szervezés számára a regionális fejlesztést szolgáló támogatási alapok felállítása, és az ehhez kapcsolódó ún. NUTS rendszer bevezetése. A területi statisztikai számbavételi egységek három szintet alkotnak. A tagországoknak döntenie kellett abban, hogy területüket hány szintre tagolják, illetve e területi egységeket hogyan igazítják az általános területi beosztáshoz.

A „Régiók Európája” eszme, vagy mozgalom egy területileg és strukturálisan egységes területi igazgatási rendszer kialakulásához vezetett volna Európában. Az európai területi igazgatási rendszerek rendkívül differenciáltak, de az elmúlt évtizedek és különösen a legutóbbi évek tendenciái végeredményben egy irányba mutatnak:

1. A közigazgatás szervezésben egyik legfontosabb céllá vált a hatékonyság, a területi problémák kezelésének megfelelő térbeli keretek kialakítása, elsősorban szervezeti integráció útján.
2. Ugyanakkor felismerve a helyi érdekek forrásmozgósító, demokratizáló erejét, a korábbi sokszor államosító tendenciákkal szembefordulva, a képviselői elven nyugvó, elsősorban területi szintű önkormányzatok (régiók, megyék) szerepe erősödik, amelyek az állami és egyéb szereplőkkel a partnerség és nem az alávetettség elve alapján egyre szorosabban együttműködnek. A központi és helyi relációk tradicionális versenymodellje kooperációvá szelődül.

4.2. AZ IRÁNYÍTÁSI-INTÉZMÉNYI VISZONYOK VÁLTOZÁSA A REGIONÁLIS POLITIKÁBAN

A regionális politikai modellekre jellemző irányítási, intézményi viszonyok elemzése különösen azért fontos, mert az intézményrendszer maga is erős hatással van a regionális politika cél- és eszközrendszerére, viszonyuk tehát kölcsönös (Danson, –Lloyd, –Hill, 1997). A regionális politika modelljének folyamatos formálódása során megváltozott a regionális politikai döntésekhez kapcsolódó érdekviszonyok kezelése is. Amikor a regionális politikát pusztán az állam szociális funkcióinak részeként kezelték, akkor az állam viszonya az érintettekhez lényegében egyoldalú volt, a helyi-területi érdekcsoportok „kértek”, az állam pedig a közhatalom birtokában a kéréseket „elbírált”. Ezekben az alkuszituációkban az államnak szinte korlátlan mérlegelési lehetősége volt, a helyi-területi érdekcsoportok pedig érdekérvényesítési esélyeik függvényében részesedtek a fejlesztési forrásokból, állami támogatásokból.

A regionális politikai döntésekhez kapcsolódó kiszolgáltatott, passzív, informálisan lobbizó viszonyt lényegében az állam regionális politikai szerepvállalásának ártékelődése számolja fel az utóbbi évtizedekben. Az állami források szűkülése, a gazdasági recesszió csökkentette az állami újraelosztás jelentőségét és hatékonyságát is, előtérbe kerülnek a területfejlesztés helyi forrásai (endogén modell). A helyi források bevonása, feltárása a területfejlesztés érdekében a korábbinál lényegesen decentralizáltabb döntési és érdekegyeztetési mechanizmust tesz szükségessé, amelyben megváltozik az egyes szereplők egymáshoz való viszonya, a paternalista hierarchia helyébe a horizontális partnerség lép.

Az új, partnerségre és helyi forrásokra épülő modellben alapvetően ártékelődik a helyi, és a nem közhatalmi, gazdasági és társadalmi érdekcsoportok szerepe. A regionális politika regionalizálásának is nevezett trend (Bruder, – Ellwein, 1979), (Kruse, 1990) szerint a térségi problémák megoldásában elsődlegesen a helyi-regionális döntéshozóknak az aktivitására, a politikai akaratképzés regionalizálására van szükség. A felsőbb, központi szintek feladata a szubszidiárius rásegítő támogatás, a regionális politika makro-összefüggéseinek a szabályozása, az ágazati politikákkal való összehangolása, illetve az ágazati politikák területi dimenzióinak erősítése. A helyi szereplők feladata már nem egyszerűen az érdekvédelem, hanem a helyi programok kidolgozása és a végrehajtás garanciáinak megteremtése a fejlődésben érdekelt valamennyi csoporttal, szervezettel közösen. E megváltozott feladathoz a tervező közigazgatás konszenzusképző és konfliktusfeloldó kapacitását jelentősen növelni kellett, mégpedig úgy, hogy mind a gazdasági piaci szereplők, mind pedig a területpolitika „áldozatait” a munkavállalók és a lakóhelyi közösségek érdekképviselői lehetőséghez jussanak. A területi politika szerepe tehát:

- a területi diszparitások miatti funkció- és érdekkonfliktusok redukálása,
- a területi szintű politikai integráció növelése,
- a forrásallokáció hatékonyságának emelése,

- a területi különbségek szociális költségeinek csökkentése,
- a regionális forráspotenciál kihasználása.

A „regionalizált” regionális politika egyrészt a *regionális szintet értékeli fel* a központi és a kommunális szinttel szemben, másrészt a politikai érdekkiegyenlítést, *partnerséget* és gazdaságszervező aktivitást a hierarchikus, közhatalmi, elosztási és bürokratikus tervezési eszközrendszerrel szemben. A regionalizált és endogén területi politika alapelemei a decentralizáció, koordináció, komplexitás és a nyitottság, amelynek következtében a regionális fejlesztésben érdekelt csoportok intézményesülése is felgyorsul.

A regionális szintek felértékelődése

A regionális szintek megerősödése vagy megjelenése a regionális politikai modellváltás következménye, s nem mindig jelent egyben regionális szintű képviselőt. Több unitárius, centralizáltnak tekinthető országban a régió csupán tervezési, fejlesztési egység, amelynek intézményesülését legfeljebb államigazgatási hivatal, quango szervezet (pl. ügynökség) vagy valamilyen konzultációs forma biztosítja, esetleg ezek valamiféle keveréke.

A regionalizálás folyamata eltérő fázisokban van az egyes államokban. Spanyolországban és Olaszországban például még az egyes régiók sem azonos státusúak az ún. aszimmetrikus regionalizációnak köszönhetően. Németországban az egyes tartományokon belül is eltérő „regionális” formációk jöttek létre. Előfordul, hogy a regionális szövetséget választott képviselő irányítja (Baden-Württembergben pl. Stuttgart régióban a megoldás érdekessége az, hogy speciális tartományi törvény rendelte el létrehozását), másutt egyszerű társulások vagy ügynökségek testesítik meg a régiót.

Ami mindenütt jellemző, hogy a központi állammal való folyamatos harc, konfrontáció során növekedik a régiók szerepe, s az érdekvégyesítési esélyek nyilvánvalóan ott a legjobbak, ahol már választott testületek bázisán zajlik az alkudozás. A regionalizálódás folyamatában a központi és helyi erőviszonyok, az EU befolyása mellett a regionális identitás, a társadalmi és kulturális beágyazottság szerepét szokás erősen hangsúlyozni. Vannak azonban sikeres új, „kreált” régiók is, amelyek nem tekinthetnek vissza történelmi tradíciókra. A tradíciók helyett egyre erőteljesebb szerepet tölt be a tényleges gazdasági érdekközösség, a helyi szereplők közötti együttműködési készség, az új, modernizált politikai kultúra.

4.3. A SPECIÁLIS TERÜLETFEJLESZTÉSI, PARTNERSÉGI INTÉZMÉNYEK

Részen a regionális szintek alkotmányos-közigazgatási kiépületlensége, átmenetisége, részben pedig a regionális politika sajátos szükségletei nyomán a területi szintek sajátos intézményesülési folyamaton mennek keresztül, amit nevezhetünk szervezeti pluralizálódásnak, vagy szervezeti sűrűsödésnek is (Amin.–Thrift, 1994). A helyi, illetve regionális gazdasági szféra érdekei elsősorban a *korporatív formákon keresztül* jelennek meg a tervezési folyamatban, míg a különböző szakmai és társadalmi csoportok megszervezettsége rendkívül egyenetlen és sokszínű. A regionális fejlesztési döntéshozás számára az utóbbi időben ún. kvázi kormányzati vagy nem kormányzati (quango/quango), tripartit/korporatív szervezetek jönnek létre, amelyek egyrészt a területfejlesztési döntések előkészítésére és végrehajtására, másrészt a központi állam, az önkormányzatok, a munkavállalói és munkáltatói érdekek összekapcsolására hivatottak.

Fejlesztési ügynökségek

A területfejlesztési speciális intézményrendszer egyik legfontosabb és legelterjedtebb elemei a többnyire quango státusú ügynökségek. Az ún. regionális fejlesztési ügynökségek már az

ötvenes-hatvanas években megjelentek Nyugat-Európában. Ezek különböző típusú státusszal rendelkeznek, ezért a szervezeti jellemzők oldaláról nehéz egységes fogalmat adni. Közös jellemzőjük, hogy a hierarchikus állami irányításon kívül elhelyezkedő, de közpénzekből finanszírozott szervezetek, amelyeknek fő, megkülönböztető funkciója a gazdaság támogatása. Az ügynökségek létrehozásának indoka az új típusú feladat volt, amely számára fontos volt, hogy:

- a szervezet közel legyen a területi problémákhoz,
- a személyzet közvetlenül foglalkozhasson a gazdasági szervezetekkel (amire a bürokrácia nem képes),
- megfelelő távolság alakuljon ki a politikától, biztosítva a szervezeti állandóságot és hosszú távú gondolkodásmódot, (hozzátéve, hogy a stratégiai döntéshozás a frontvonalban lévő politikusok, és bürokraták kezében marad),
- s egyben elősegítse a regionális fejlesztésekhez való pozitív politikai hozzáállást (Halkier, 1998).

A fejlesztési ügynökségek mögött, az esetek 80%-ában, erős politikai legitimációval rendelkező kormányzati vagy területi önkormányzati szervezet áll, mint alapító vagy szponzor, még akkor is, ha az alkalmazott szervezeti forma egyébként magánjogi (1 Ausztriában, Hollandiában, Dániában, Lengyelországban). Az ügynökségek sikeressége nem csak a személyzet szakértelmétől, a rendelkezésre álló forrásoktól, a rugalmas menedzsmenttől, hanem a szervezeti környezettől, a partnerek mozgásterétől is függ.

A regionális fejlesztési ügynökségek fennmaradtak a regionális politikai modellváltást követően is, de jelentősen átalakult, kiszélesedett a profiljuk, a közvetlen gazdasági támogatáson túl, elsősorban tervezéssel, képzéssel, humánerőforrás-menedzsmenttel, marketinggel, K+F tevékenységgel foglalkoznak.

Public-private partnerségi szervezetek

A területfejlesztési intézményrendszer fontos speciális elemei a különböző érdekegyeztetési és kollektív döntési fórumok. Nagyon sok országban jöttek létre olyan kísérletek, formák, amelyek még szélesebb bázison és közvetlenebb formában jelenítik meg a különböző érdekcsoportokat, például éves regionális konferenciák, egyeztető fórumok. Az érdekegyeztetés igénye különösen ott vetődik fel erőteljesen, ahol a regionális politikai területi keretek nem egyeznek meg az általános önkormányzati, államigazgatási, területi beosztással. Németországban a tartományokon belül eltérő regionális beosztással működnek a kamarák, a közigazgatás, a munkaerő-piaci intézmények. Ezért született például Észak-Rajna-Vesztfáliában az ún. támogatási konferenciák gondolata, amelyek nem csak a különböző földrajzi határokat, hanem a különböző szereplők aktivitását is képesek koordinálni, anélkül, hogy elvonná az egyes partnerek döntési kompetenciáit, alkalmasak a korábbi bürokratikus és centralizált támogatási rendszert decentralizálni és társadalmasítani (Kruse, 1990). Az alulról építkező formák mellett meg kell említeni, hogy esetenként a különböző kollektív döntési testületek tagságának mandátuma magától a kormányzattól származik. Például az Angliában létrehozott városi fejlesztési korporációk (UDC) éppen nem a decentralizációt, hanem a kormányzati beavatkozást, illetve a területi-helyi önkormányzatok kizorítását szolgálták (Lewis, 1992).

Természetesen az alapvető motívuma a korporatív formák terjedésének a magánforrások bevonásának szándéka, valamint a gazdaságfejlesztés, területfejlesztés alapvető igénye a gazdasági szektorral való közvetlen kapcsolattartás, a konszenzus kényszere. Meg kell azonban jegyezni, hogy a helyi és regionális korporatista modell terjedésével szemben is megfogalmazódnak a szakirodalomban alapvető aggályok, mégpedig a tekintetben, hogy az

egyre terjedő ún. inszcenált, megrendezett korporatizmus demokratikus bázisa egyelőre hiányzik (Heinze, – Voelzkow, 1991). A speciális érdekegyeztetési formák mellett a területi kormányzati és önkormányzati szervezetek kompetenciája mindig megmarad, a stratégiai döntéseket a képviseleti grémiumok hozzák meg. Ez alól azok az országok kivételek, ahol korlátozott a területi önkormányzatok hatásköre, vagy nem is működnek területi önkormányzatok.

A szervezetek közötti hálózatosodás, komplexitás, nyilvánosság

A területfejlesztés irányításával szembeni legfontosabb követelmény, hogy az egyes szereplők között folyamatos formális vagy informális csatornákon közvetített kapcsolatrendszer épüljön ki, s a szereplők együttműködése nyomán komplex térségfejlesztési stratégiák szülessenek. Az önkormányzati, igazgatási, területfejlesztési, gazdasági és non profit szektorok mind a tervezésben, mind a fejlesztési elképzelések megvalósításában, különböző formákban, és intenzitással együttműködnek.

Különösen az utóbbi időszakban vált követelménnyé a területfejlesztési döntéshozással, tervezéssel, elosztással szemben az átláthatóság, nyilvánosság, amely

1. egyrészt a részvételi elemek növelését teszi szükségessé,
2. másrészt a PR munka hatékonyságának javítását, a visszacsatolási mechanizmusok kiépítését.

5. A TERÜLETI TERVEZÉSI ÉS PROGRAMOZÁSI MÓDSZEREK

Az előző fejezetben összefoglaltam azokat a terminológiai, metodikai alapokat, amelyek a tervezési folyamatoknak rendszerszemléletű értelmezéséhez, valamint az abban alkalmazható módszerek megismeréséhez szükségesek.

Ebben a fejezetben a terjedelmi korlátokon belül maradván bemutatom és rendszerezem mindazon főbb módszereket, amelyek egyszerűen és jó hatékonysággal alkalmazhatók a gyakorlatban, vagy megítélésem szerint segíthetik, segíteni fogják a szakemberek munkáját. Tudva azt, hogy a könyv terjedelmi keretein belül, csak a teljesség igénye nélkül végezhető el ez a feladat, így nem foglalkozom statisztikai és informatikai adatbázisokkal, vagy a már bemutatott csoportosításban szereplő mutatókon alapuló, optimalizáló vagy matematikai-statisztikai módszerekkel, valamint olyan fontos modellekkel melyek a nemzetgazdasági számlák részét képező mezőgazdasági számlákra alapozott SPEL, AGRIS illetve OPAL modellek, melyeknek regionális vonatkozásai is vannak, és természetesen a felsorolás még folytatható (Társadalmi Elszámolási Mátrix, LINE modell stb.). Ezen ismeretek elsajátítására külön tantárgyak, valamint az egyetemi képzések keretében a vidékfejlesztő mérnök és a regionális és környezeti gazdaságtani mesterképzési szakokon, nyílik majd lehetőség.

A módszerek között lesznek olyanok, melyeket nem csak a területi, hanem projekttervezésnél is felhasználhatunk, így azokat a 6. fejezetben tárgyaljuk részletesen, (logikai keretmódszer, SWOT elemzés).

A tervezés általános értelmezése – nevezetesen, hogy az valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolását, valamint az annak elérését lehetővé tevő út (utak) és feltételek (eszközök) meghatározását jelenti – ma is elfogadható. A problémát mindig az okozta, ha a tervezés eredményeként elkészült és gyakran túlzottan részletes tervhez mereven, mint egy megmásíthatatlan cselekvési programhoz ragaszkodtunk. Ez eredményezte, pl. a tervgazdálkodási rendszer torzulásait, hibáit is. Ilyen értelmű tervezésre egy változó gazdaságban valóban nincs szükség.

Más értelemben viszont nem lebecsülendő a tervezés jelentősége napjainkban. Ennek elfogadása azonban szemléletváltást igényel. A tervezés célja ugyanis nem egy végleges cselekvési program kidolgozása, hanem – lehetőség szerint minél több “mi lenne, ha” jellegű vizsgálat eredményéből kiindulva, a korábbi elképzeléseket mindig újratervezve – folyamatos alkalmazkodás a gazdasági környezet változásaihoz. A tervezés ilyen kivitelezése a korábbiakhoz képest – legalábbis hagyományos, manuális módszerekkel – rengeteg többletmunkát igényel. A számítástechnika alkalmazásával azonban e nehézségek mérsékelhetők, sőt megszüntethetők. Nem szükséges ugyanis az egymást, követő terveket újra és újra manuálisan végigszámítani, elég, ha a tervezés összefüggéseit, számítási eljárásait egyszer rögzítjük. Ezután a szükséges adatváltozások következményei a számítógépes újraszámítás eredményeként közvetlenül megfigyelhetők, elemezhetők.

A gyakorlati tapasztalatok azt igazolják, hogy a magyarországi területfejlesztés gyenge pontja a metodikai alapok hiánya és a meglévők nem kellő mértékű alkalmazása. Ezen hiányosságok pótlásához is szeretnék hozzájárulni munkámmal. Bakos István szerint a stratégiai tervezés

– bármilyen stratégiáról legyen is szó – minden esetben felépítésük általános modelljéből kell kiindulni a tervkészítő teamnek.

A stratégiák struktúrájának általános modellje

$$S_1 = \Sigma C_1 + \Sigma E_1 + \Sigma M_1$$

$$S_2 = \Sigma C_2 + \Sigma E_2 + \Sigma M_2$$

•

$$S_i = \Sigma C_i + \Sigma E_i + \Sigma M_i$$

•

$$S_n = \Sigma C_n + \Sigma E_n + \Sigma M_n$$

Forrás: (Bakos, 2001)

A modell ($n \times 4$)-s mátrixba rendezhető, melynek sorai természetesen nem matematikailag értelmezhető egyenletek. Az összeadás műveleti jelei az egyes stratégiai változatok elemei közötti koherenciát érzékeltetik. A mátrix sorai a stratégiai változatokat jelentik, például egy térségnek, településnek, mely stratégiát készít fejlődésének tudatos formálására, számolnia kell a külső feltételek és belső erőforrások gyors, sztochasztikus változásával. Ezek a változások többnyire véletlenszerűen következnek be, de prognosztizálhatók, tehát stratégiai fel lehet rájuk készülni. Megtervezve a bekövetkezésükhöz alkalmazandó hathatós stratégiai változatot. Egyes stratégiai változaton belüli összetevők (mátrixsoron):

ΣC_i – az i-k stratégiai változat célrendszere

ΣE_i – az i-k stratégiai változat erőforrás rendszere

ΣM_i – az i-k stratégiai változat módszer rendszere

Egy stratégiai változat (S_i) belüli összefüggés az alábbi definícióval írható le: S_i stratégia csak akkor realizálódhat, ha C_i célokhoz rendelt E_i erőforrásokat M_i módszerekkel mobilizálni képesek a stratégiai terv megvalósítói.

Véleményem szerint is a fejlesztések megkezdésekor nem feledkezhetünk meg ezen alaptétel betartásáról melynek eredményét, erősen befolyásolják a felhasznált módszerek. Természetesen az eljárás sajátossága, hogy a stratégiát megvalósító humán infrastruktúra része az erőforrásoknak, mint súlyponti elem megtervezésre kerül a stratégia alkotás folyamatában.

Területfejlesztési elemzések módszerei

Az elemzési fázis igen lényeges, bár gyakran nem megfelelő arányban kidolgozott része a területfejlesztési dokumentumoknak.

A tervkészítők gyakran követnek el három szélsőséges hibát:

1. Elnagyolják, nem kellő mélységben kutatják a fejlesztés tárgyát (magát a térséget), annak környezeti elemeit, működésének külső feltételeit, továbbá belső erőforrás rendszerét.
2. A térség helyzetvizsgálata, annak szegmentációja gyakran nincs kauzális viszonyban a fejlesztés célrendszerével. Előfordul, hogy kimarad kulcsfontosságú tényezők feltárása és vizsgálata.
3. Főlöszleges mélységű, túlzottan részletes, gyakorta redundáns, a térség karakterisztikájával és célrendszerével nem konform a helyzetvizsgálat és elemzés. Ez, amellet, hogy igen költséges, a lényeglátást akadályozza, megnehezíti a reális célok kitűzését.

Látszólagos ellentmondás, hogy a célok kitűzése és rendszerbe állítása a helyzetvizsgálat és részletes analízis következménye, de azt is figyelembe kell vennünk, hogy a stratégiai fő

céloknak már előzetesen ismerteknek kell lenniük, hiszen a tervkészítés gördülő jellegű folyamat, ami gyakorta korábban megtervezett stratégiák hatásvizsgálatából indul ki, azok megvalósulatlan (ill. részben megvalósult) céljaiból generálnak a stratégiák új fejlesztési irányokat, vagy módosítják azok korábbi változatait.

A helyzetelemzéseknek tehát minden esetben azokra a vizsgálati területekre kell irányulniuk, amelyek feltárása és alapos megismerése kulcsfontosságú a célok pontos definiálása, majd elérése érdekében. Pl.: egy ipari térség egészség-megőrzési stratégiájának készítésekor látszólag főleg megvizsgálni a mezőgazdasági vetésterület arányát.

Abban az esetben viszont szükséges a vizsgálat, ha a művelési terület meghatározó jelentőségű az alkalmazott kemikáliák károsító hatásai miatt, mind a műveléssel foglalkozók, mind a termékeket elfogyasztók körében. Bár ebben az esetben ez az indikátor valószínűleg származtatott, egy korábbi kauzális vizsgálat eredményeképpen kerülhet az elemzés középpontjába, miután a primer vizsgálat kimutatta a megbetegedések egyik fő okát.

Fenti példa alkalmas annak szemléltetésére, hogy sokszor mennyire speciális vizsgálati irányokat kell kitűzni, bonyolult, szövevényes ok-okozati láncokat elemezni a valós helyzet bemutatása és a reális célok kitűzése érdekében.

5.1. CSOPORT MÓDSZEREK

5.1.1. Kérdőíves megkérdezés

Jelentősége abban van, hogy sikeres területfejlesztési stratégia, program csak akkor készíthető, ha az széles társadalmi bázisra épül. Meg kell tehát ismerni a térségben élők helyzetét, igényeit, véleményét, továbbá biztosítani kell részvételüket a tervezési, sőt a megvalósítási munkák során is. A területfejlesztés egyik fontos alapelve a szubszidiaritás, mely a helyi erők (a célok megvalósulását élvező / netán elszenvedő polgárok) igényeinek érvényre juttatását, az alulról jövő kezdeményezések mozgásterének biztosítását jelenti. Ennek az alapelvnek úgy gondolom, akkor lehet megfelelni, ha alaposan megismerjük, rendszerezzük és elemezzük a térségben élő lakosság céljait és érdekeit. Ennek az elemző munkának alkalmas módszere a kérdőíves felmérés. A kérdőíves módszer hatékony, informatív alkalmazásának két követelménye van.

a) Célorientáltság

Tartalmában és szerkezetében a kérdőívnek meg kell felelnie az adott térségben már előre súlypontosított fejlesztési irányoknak a jövőképpen felvázolt víziónak, de új fejlesztési irányok feltárásának lehetőségét is biztosítani kell.

A kérdőívek feldolgozásával nyert információknak körvonalaznia kell a térség erős és gyenge pontjait, veszélyeit és lehetőségeit.

b) Megbízhatóság

A kérdőíveknek megfelelő számú információt kell begyűjtenie a helyzetkép hiteles megrajzolásához.

Legmegbízhatóbb a teljes körű felmérés, de nagyobb térségek vizsgálatakor ez igen költséges és hosszadalmas, ezért mintavételes módszereket kell alkalmazni.

Természetesen a mintavételezés szabályainak betartásáról sem szabad megfeledkezni, de ezt most külön nem részletezem.

Általában kisebb rendszerekben kötött, szisztematikus módszerekként ismerik és alkalmazzák a kérdőíves megkérdezést. Meggyőződésem – egyetértve Bakos Istvánnal-, hogy körültekintő, alapos adaptációval regionális szinteken is jó hatékonysággal használható módszerek ezek.

A módszer előnyei közé sorolható (természetesen csak a módszertanilag helyes kivitelezéskor) az, hogy viszonylag aktuális információkat lehet gyűjteni és széles spektrumú ez a megszerezhető információ halmaz. Fontos megemlítenem hogy idő, munkaerő és költségigényes módszer.

Előnye még, hogy mélyebb betekintést tesz lehetővé az alanyok szempontjából az értékekre, tényekre és hozzáállására vonatkozóan. Összekapcsolhatóvá teszi az elemek bizonyos csoportjait és így viszonylag teljes körű ismereteket szolgáltat az adott témáról.

Néha nehézséget okoz a megkérdezendő népesség ismerete, főleg kiterjedt, széles és a monitoring tevékenységgel nem speciálisan azonosított népesség esetén. A válaszok szabványosításának igénye egyszerűsítéshez vezethet. Arra kell törekedni, hogy a kérdések tiszták és a válaszok egyértelműen megadhatók legyenek.

A személyes interjú környezeti és egyedi tényezőket is figyelembe vesz. Az általános következtetéseket tehát nehéz levonni. A véghatások és a lehetséges okok azonosítására igen jól, de a pontozások értékelésére nem alkalmas.

Ahhoz, hogy ez a technika valóban hatékony legyen, idő és kiváló szakemberek kellenek, mivel a nem kellően felkészült interjúkészítők hamis képet alkotnak.

A továbbiakban olyan módszereket vizsgállok és mutatok be, amelyek szakértői munkacsoportokban alkalmazhatóak, vagyis a stratégia/program készítő teamek tervező feladataikat e módszerek alkalmazásával végzik el.

5.1.2. Brain storming módszer

Az elnevezés magyar szakfordításban ötletrohamot jelent, de eredeti angol nevén terjedt el mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban.

A módszer megalkotója Osborne volt, aki hagyományos ún. értekezlet típusú tanácskozásokat figyelt meg, amelyek fő problémái az alábbiak voltak:

- hosszú előkészület az alapprobléma meghatározásához,
- időt rabló viták a különböző álláspontok képviselői között,
- gyakori kitérők a fő témától,
- személyi érdekellentétek torzító hatásai.

A brain storming csoport munkája mindezekről mentes.

A brain storming módszert alkalmazó csapat egy ún. moderátor vezeti, aki metodikai támogatást nyújt, gerjeszti, ugyanakkor mederben tartja az ötletek termelését.

A brain storming csoportmunkát az alábbiak jellemzik:

- a megoldandó probléma világos, egyértelmű definiálása,
- ötletek vizuális rögzítése,
- egyszerre csak egy ötlet fogalmazható meg rövid, közérthető formában,
- az ötletek mennyisége fontosabb, mint azok minősége,
- idegen ötletek is közölhetőek,
- az ötletgyűjtés fázisában tilos a vita, a bírálat és a mérlegelés.

A módszer véleményem szerint jól alkalmazható kiegészítő és ún. katalizáló eljárás a különböző feladatok megoldásakor használt csoportmódszereknel, a használata pontosabb és kiforrottabb helyzetfeltárást eredményez, és a stratégiaalkotásnál is szélesíti a megvizsgálható lehetőségek tárházát. Az ötletek ütköztetése is jótékonyan hat a fejlesztési

lehetőségek generálására, mely a lehetőségektől függően még tovább csiszolható, erre térnek rá a következő eljárásnál.

5.1.3. Collective Notebook (CNB) eljárás

A brain stormingból kifejlesztett módszer megkülönböztető módszertani jellemzői a következők:

- az ötletgyűjtési időszak a gondolatok eredetiségének fokozása céljából más módszerekhez képest lényegesen hosszabb;
- a helyileg egymástól távollevő tagokból képzett csoportokban tevékenykedő szakértők mentesülnek a többször és meghatározott időpontban való összegyűlés nehézségeitől, mert az ötletgyűjtés írásbeli.

A kezdeményező, az ún. iniciátor (egyén vagy jövőtervező csoport) a speciális CNB könyvbe leírja feladatot és arra a következő reflexiókat kéri:

- írja le a térség/település jövőképevel kapcsolatos valamennyi ötletét;
- kísérelje meg a jövőképet másként, újszerűen, más változatban is kivetíteni;
- jegyezze fel, hogy hol találhatók adalékok (pl. szakirodalmi forrás régió összehasonlítás dokumentációi, stb.) a vízióhoz.

A CNB „könyvbe” a csoport minden tagja a maximálisan egy hónap tartamú ötletgyűjtési (lappangási) időszakban bármikor - a lehetőségekhez képest azonban a felmerülés pillanatában - feljegyzi:

- jövőkép megvalósítására irányuló ötleteit;
- a jövőkép megvalósulását befolyásoló tényezőket, azok összefüggéseit és a kisugárzási körlet határait;
- a további kutatásokat ösztönző élenkítő kérdéseit.

Az ötletgyűjtési határidőt követően a csoporttagok a CNB tartalmát három pontban összegzik:

- Melyik a legjobb vízió alapjául szolgáló ötlet?
- Milyen módon célszerű a jövőkép építés folyamatában továbbhaladni?
- Melyek a vizsgált problémakörön (az indító kérdés felvetésén) kívül eső ötletek?

A CNB könyvek és az iniciátor által készítendő összefoglalás az alapja annak a csoportmunkának, amelynek során a korábbi pseudo (helyileg nem összetelepített) csoport résztvevői e fázisban már valóságos csapatban tervezik a megoldás koncepcióját.

Meg kell jegyezni, hogy tapasztalatok szerint a CNB módszer:

- *fantáziaserkentő hatása javítható, ha az ötletgyűjtési szakaszban időnként összegyűjtik, s a résztvevőknek megküldik a javaslatokat;*
- *bonyolítása gyorsítható egyetlen - rövid időszakonként körfolyamatban továbbított - ötletgyűjtő könyv használatával.*

Megfelelő alkalmazási területe valamely komplex tervezési folyamat előkészítő fázisa, tehát területfejlesztési stratégiákat előkészítő jövőképtervezéshez kitűnően használható módszer. Természetesen fontos a résztvevő szakértők informáltságának a biztosítása és meglátásom

szerint ügyelni kell az ún. külső és belső szakértők megfelelő arányára, tehát „ne legyen túlzottan belterjes a szakértői csoport”.

Alkalmazása során felmerült és fel nem használt ötletek többsége ötletbankban tárolható és hasonló tervezési helyzetekben a későbbiek során számításba vehető.

A célok definiálására és rendszerbe foglalására két módszert mutatok be. Mindkettő csoportmódszer, amelyek az előzőekhez hasonlóan heterogén, optimális létszámú (15-20 fős) szakmai tervező csoportokban alkalmazható.

5.1.4. Rohrbach-féle 635-ös módszer

E gondolatébresztő technika a brain storming kevésbé kötetlen változata. A 4 csoporton belüli információcsere nem multilaterális-akusztikai, hanem egyirányú és írásban rögzített. A 635-ös módszerrel az alábbi metodikai követelmények elégíthetők ki:

- az egyes ötletek közötti asszociációk fokozott célorientációja.
- a csoporttagok további ötletei meghatározott célú hozzájárulások, az első fordulóban indított javaslatok elmélyítésére (továbbfejlesztésére) kell irányulniuk;
- a többi fordulón keresztül behatárolt szűkebb mozgástérből következik az egy irányban gerjesztett ötletek viszonylagos konkrétsága.

A 635-ös módszer elnevezése a 6 csoporttag, 3 ötlet, 5 továbbítás alkalmazási paramétereiből ered.

Az első lépésben a 6 résztvevő mindegyike feljegyez a felvetett stratégiai szegmens (részstratégia) fő céljaként három alapötletet. Erre űrlapot alkalmazunk a terjedős gondolat kifejtés megelőzésére és az áttekinthetőség javítására. A 6x3 alapötlet sorrendben minden csoporttaghoz eljut, hogy az alapötletekre már feljegyzett kiegészítésekre támaszkodva további 3 gondolattal járuljon hozzá a célok minél pontosabb meghatározásához, sőt a célok elérését segítő tényezők (erőforrások, módszerek) felvázolásához. Ha a 6 résztvevő által elindított lapok a teljes kört befutották, akkor a csoport 108 ötletet produkált.

A fordulók lebonyolítására rendelkezésre álló idő elegendő az alapcélok és a továbbfejlesztő ötletek írásba foglalásához. Az első kör öt perc alatt befejezhető, a további körök 1-1 perccel időigényesebbek a 6. kör tehát 10 perc időtartamú.

A 635-ös módszer főbb szabályai a következők:

1. A csoportösszetétel heterogenitása előfeltétel.
2. A célok definíciójának feladatát a 635-ös csoport munkáját megelőzően kell megfogalmazni és ez a moderátor vagy az ún. előkészítő brain storming csoport feladata.
3. A probléma a csoporttagokkal két-három nappal korábban közlendő, hogy az alapötletek kifejlődéséhez kívánatos inkubációs (lappangási) időszak gondolatébresztő hatásai érvényesüljenek.
4. A csoporttagok szóbeli információcsereje nem megengedett, az ötletgerjesztő eszköz az írott szöveg.
5. Az időkorlátok szigorú betartásával érhető el a csoporttagok improvizálásra való serkentése.

A 635-ös módszer alkalmazásának tanulsága, hogy jó hatásfokkal kombinálható más technikákkal, így pl. brain storming-gal feltárt ötletek konkretizálásához, vagy

megoldásváltozatok kutatásához. Az alapötletek és a hozzájárulások sajátos esetekben (pl. területrendezés) rajzban is kifejezhetők. Fontos megemlíteni, hogy ún. pszeudó (helyileg nem összetelepített) csoportokkal is alkalmazható (bár az időigény ilyen esetben növekszik, és a versenyfeszültség csökken). A brain storming akciókhoz képest a 635-ös strukturáltabb, a módszer (ebben az alkalmazásban) a stratégiai célok alapötleteit tökéletesíti, és teljessé teszi. Ez kétségtelenül együtt jár azzal a hátránnyal, hogy az ötletek választéka a brain storming-hoz képest korlátozottabb, de előnye, hogy definitívebb, alaposabb. Természetesen ennél a módszernél is tapasztalható, hogy fontos a módszer használatában való rutinszerzés az eredményesebb kivitelezés érdekében.

5.1.5. METAPLAN módszer

A másik módszer, amely alkalmas stratégiai és/vagy program célok meghatározására, az ún. METAPLAN eljárás. Az eljárással a célok definiálásán túl elvégezhető a célok megvalósításához szükséges időtáv kitűzése is.

A METAPLAN módszer a brain storming kötetlenségének kedvező vonásait ötvözi a vizuális rendszerezés előnyeivel.

Az eljárás metodikai ismérvei:

- a csoporttagok gondolkodását, ötlettermelését egy folyamatosan bővülő, rendszerezett információtömeg serkenti,
- a célrendszer felépítése érdekében az ötletek folyamatos vizuális áttekintése kizárja egy-egy építő kő (célelem) szem elől tévesztését,
- a víziót az okozati összefüggések keverése és a megvalósítható cél definiálása során megismert információk és felmerült ötletek rendszerbe foglalásával alakítja ki,
- szigorú programszerűség jellemzi.

A módszer alkalmazásának folyamata:

Első lépésben a 15-20 főből álló heterogén csoporttal a moderátor céldefiníciót végez, adott tervezési szegmensek célrendszerait állítja össze a csoport.

A csoporttagok a „Mi a térség/település elérendő célkitűzése az adott részstratégiában?” kérdésre A/5 nagyságú különféle színű kartonlapon filctollakkal jegyeznek fel tetszés szerinti számú választ. (Egy kartonra egy cél kerülhet röviden, közérthetően, olvashatóan!)

A válaszokat tartalmazó kartonok folyamatosan kerülnek a gyűjtőtáblákra. Ezek méretei kb. 1,6x4 m, hogy a 20 fő személyenként átlag 5-6 kartonja, összesen 100-120 javaslat stratégiai szegmensenként ill. részstratégiánként késedelem nélkül áttekinthetővé váljék.

A második lépésben a „Mi?” kérdésekre adott könnyen kezelhető válaszkartonok információpiaccá rendezendők. A generált célok rövid-, közép, ill. hosszútávon realizálható csoportokba sorolandók. A táblázatokon összeállított célrendszereket a csoport a tagonként és táblázatonként rendelkezésre álló - megosztva is felhasználható 2-2 pont elosztásával súlyozza.

E kiscsoportok feladata a METAPLAN folyamat harmadik lépésében a „Miért fontos az adott cél? ” kérdésre kauzális láncolatot feltárni, s egyben az okokat rangsorolni. A csoporttagok rangsorszámait összegezve jutunk el a csoportrangsorhoz. A legkisebb számnak a legmagasabb a prioritása.

Negyedik lépés: a kiscsoport szóvivője ismerteti a teljes METAPLAN csoport előtt a folyamat eddigi fázisainak következtetéseit:

- Mi a csoport által jelentősnek ítélt cél?
- Mely tényezők (okok) játszottak közre annak létrejöttében?
- Mit javasol a részstratégia célrendszereként kihízni?

A részstratégiák célrendszereit a nagycsoport bírálja és hagyja jóvá pontozásos módon.

Az ötödik lépésben mindegyik részstratégiai kiscsoport véglegesíti célrendszereit.

A célpiramis felépítését követően kell a stratégia további elemeit (erőforrások, metodika) megtervezni és hozzárendelni a célokhoz, azok elérése érdekében.

A METAPLAN segíti a konszenzus megtalálását. Felszínre hozza a konfliktusokat és segít átlendülni a holtponton. Új ötletek és gondolatok felderítésére nem alkalmas, mivel a meglévőt hozza felszínre. Szükség van egy megfelelően magas képzettségű moderátorra és általában a megfelelő vezetésre, valamint információs háttérre.

Az ötletregisztrációnak ez a módja nagy lehetőségeket rejt magában, mert az ötlettelés időigénye az egyidejűség miatt csökken, a tárgyegyesítéses tablón az időtáv szerint gyorsan csoportosíthatók és átrendezhetők a javaslatok, a kartonokra és a feliratokra vonatkozó színjelölések a rendszerezést könnyítő szimbólumok nagyban segítik a gyors és pontos munkát. A viszonylag kisméretű karton tömör, vezérszavakban való kifejezésre kényszeríti a résztvevőket kerülve a felesleges szócséplést. Az „egy kartonon egy válasz” szabály céltérkép szelektálását, a javaslatok sorrendjének (rangsorának) megváltoztatását könnyíti.

5.1.6. Regionális veszteségtérkép

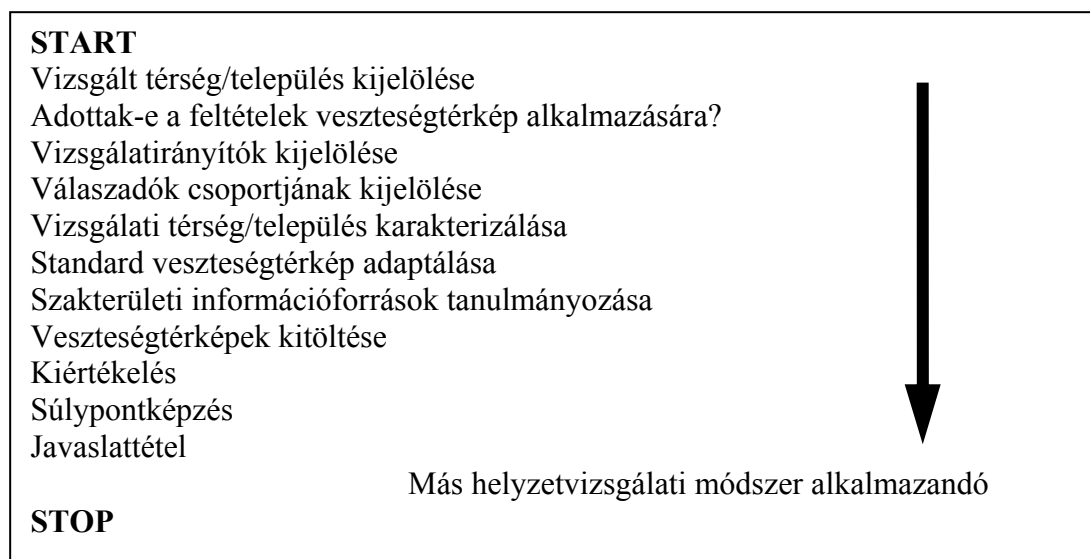
Területi kutatási munkák során szerzett tapasztalatokra alapozva kidolgozták a veszteségtérképek regionális alkalmazásának módszerét. A módszer alkalmas területi, ill. települési válságok tüneteinek feltárására, súlyozására, kiinduló pontjául szolgál kauzális vizsgálatokhoz, a válság kórképének részletes felvázolásához.

A diagnózisnak magában kell foglalnia a kíváncsatos változások irányát és megközelítő kiterjedését, kisugárzását.

A veszteségtérkép alkalmas arra, hogy feltárja - az akut válság területeket,

- kimutassa, hogy mi akadályozza a vizsgált térség erőinek hatékonyabb használatát,
- mely tényezők fékezik a fejlesztő változásokat,
- a működés mely területein (funkciótartományokban) indokolt a változtató beavatkozás,
- a területfejlesztési/válságkezelési program kidolgozására és végrehajtására milyen erővel rendelkezik a régió/település.

Tehát a módszer alkalmazása viszonylag rövid idejű, a krízis tüneteinek feltárására koncentrálnak, nagyléptékű problémakezelés jellemzi, ami a beavatkozás súlypontjainak azonosítására elégséges, viszont a mikroszemléletű elemzéshez további módszerek alkalmazása szükséges. A módszer alkalmazása az 5.1. ábrán látható algoritmus szerint történik.



Forrás: (Susánszky, 1982)

5.1. ábra: A veszteségtérkép alkalmazásának lépései

Minden egyes funkciótartomány szintén sztenderd jellegű (általában előforduló, jellegzetes) ún. veszteségtüneteket, jelenségeket tartalmaz rövid, szinte címszavas megfogalmazásban. Ezek a vizsgált térség esetleges neuralgikus pontjait kísérelik meg definiálni.

A válaszadók csoportja első lépésben adaptálja a veszteségtérképet. Figyelembe véve a vizsgálati térség/település karakterisztikáját ill. a jövőképet vagy a stratégia célrendszerét, a következő módosításokat végezheti:

- a) elhagyhat funkciótartományt,
- b) új funkciótartomány definiálhat,
- c) összevonhat funkciótartományokat,
- d) módosíthat funkciótartományokat,
- e) adott funkciótartományon belül veszteségtünetet közölhet, módosíthat, vagy újat kreálhat.

Az adaptálás szakterületek szerint létrehozott 3-4 fős kiscsoportokban zajlik le úgy, hogy a kiscsoportok javaslatait a plénum (vagy csoport) hagyja jóvá. E fázisban ismerhető meg a térség karakterisztikája és alakítható ki az annak megfelelő veszteségtérkép. (Ez a fázis több napig is tarthat, hiszen a team-tagok információhoz jutása több időt vesz igénybe.)

Második lépésben a pontozás történik.

A „testre szabott” veszteségtérképet a válaszadók egyénileg kitöltik oly módon, hogy minden egyes tünetet pontoznak: „X”-szel megjelölve az adott tünet sorában a súlyszámának megfelelő oszlopot.

A megítélés a tünet veszteségokozó hatásának súlyossága szerint történik.

- 8 - kritikus
- 6 - súlyos
- 4 – közepes
- 2 - gyenge
- 0 - elhanyagolható

A nem létező, vagy nem értelmezhető tüneteket az adaptálás során törli a csoport.

Harmadik lépés a súlyszámok összesítése, kiértékelés. Ennek a szintetizáló, rangsorképző munkának a támogatására egy számítógépi szoftver is rendelkezésre áll. (Sárvári, 2001)

A program input adatai:

- Funkciótartományok száma
- Funkciótartományok megnevezése
- Veszteségtünetek száma funkciótartományonként
- Veszteségtünetek megnevezése
- Kiértékelők száma

A program output adatai:

- Veszteségtünetek funkciótartományonkénti rangsorai
 - jelölés szerint
 - pont x jelölés szerint
 - kapott 8-as súlyszámok szerint
 - összesített rangsor
- Veszteségtünetek abszolút rangsora
- Legkritikusabb funkciótartomány

A rangsorok alapján kirajzolódik a térség/település probléma térképe, súlypontozódnak az akut tényezők, amelyekre koncentrálni kell a vizsgálatok végezhető. Az okok feltárásával dokumentálhatók a gyenge pontok, amelyek generálják a területfejlesztés célrendszerét.

Felhívnom a figyelmet arra, hogy a veszteségtérképek többsége – mely regionálisan alkalmazható – rövid, címszerű megfogalmazásokkal rendszerezi a válságtüneteket és nem rávezető kérdésekkel vagy direktívákkal irányítja a módszer alkalmazásában közreműködő szakértőket. A probléma feltárásnak ez a kiváló módszer nagy lehetőségeket rejt magában az akut válságtünetek feltárásában, és lehetőséget biztosít ezekkel történő szembesülésre, mind a fejlesztési tervek készítői, mind a terület „gazdái” számára. Segít tisztázni a kérdéseket, osztályozni a hatásokat és megkönnyíti az eredmények elérését is.

Meglátásom szerint hátrányai abban rejlenek, hogy viszonylagosan költséges technika a megfelelő felkészültségű és mennyiségű szakember igénye miatt, továbbá ezeknek az egy időben történő mozgatása, a többszöri véleménycserék, egyeztetések lebonyolítása során komoly feladatot jelent. Arról nem is beszélve, hogy ez akkor működik jól, ha minden résztvevő csakis a szakmai érvek, és tények mentén kristályosítja ki véleményét és nem az egyéni vagy csoportérdek, befolyásolja azt.

5.2. A TÉRKÉPI ÁBRÁZOLÁS ÉS TÉRINFORMATIKA ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI

A területi elemzés állandó módszerei közé tartoznak a térképek, mint az elemzés hagyományos eszközei. A térkép főként illusztratív eszköz, de elemzési módszerként is hasznosítható. Természetesen mindkét alkalmazási módnak megvan a létjogosultsága, és lényegében különböző igények kielégítésére alkalmasak.

A térkép fontos szerepet tölt be a jelenségek, folyamatok, egyes objektumok területi sajátosságainak, törvényszerűségeinek és kölcsönös összefüggéseinek a feltárásában. A különböző tényezőket ábrázoló térképek összevetése, vagy több tényező egy térképen való ábrázolása útján hatékony módon tanulmányozhatók a jelenségek területi vonatkozásai.

Ahhoz azonban, hogy a térképi kifejezésforma elérje célját, hogy a valóság feltárásának valóban hatékony eszköze legyen, feltétel az, hogy szerepeljenek rajta a legfontosabb vonások. Manapság a térképi ábrázolásnál egyre inkább előtérbe kerül a térinformatika megvalósítása a statisztikában, így a regionális elemzéseknél is.

A technika eddig soha nem látott ütemben fejlődik és ez a tudomány számára is új távlatokat és lehetőségeket nyit, amelyekről korábban a tudomány művelői nem is álmodhattak. Ennek a fejlődésnek kétségkívül az egyik legfontosabb tényezője a számítástechnika és terjedése, természetesen ezzel új lehetőségeket nyitva a térrel foglalkozó tudományok, így a földrajztudományok, a gazdaságtudományok és a mezőgazdasági tudományok elé, melyek közül talán a legfontosabb magának a térnek, illetve a térbeli információknak a számítógépes kezelése. Tehát, ahogy Kertész Ádám is írja, a térinformatika tudománya egyrészt a számítástechnika nyújtotta új lehetőségekből, másrészt abból a társadalmi és tudományos igényből alakult ki, amely a felgyülemelő és lassan kezelhetetlenné váló térinformációk rendszerezését és kezelését sürgette. A tudomány neve is erre a kettősségre utal. (Kertész, 1997) Ez a fiatal tudomány korához képest elég széles felhasználói körrel rendelkezik, amely nyilván való, hiszen minden olyan tárgy, vagy jelenség amelynek a térbeni elhelyezkedés fontos tulajdonsága, kezelhető térinformatikai módszerrel. Ilyenek például az ingatlannyilvántartás, a várostervezés, regionális tervezés, új műszaki létesítmények, gyárak, erőművek telephelyének kijelölése, környezeti hatás vizsgálatok, természeti erőforrások nyilvántartása, stb. természetesen tovább sorolhatnánk egészen a legkülönbözőbb alkalmazásokig ezt a sort.

A térinformatika fogalma lényegében azonos a korábban földrajzi információs rendszerek GIS (Geographic Information Systems) szóval megjelölt tudományterülettel, a külföldi országokban ma is a GIS elnevezést használják, Magyarországon a térinformatika használata ma már általánosnak mondható, így az úgynevezett FIR elnevezés is kezd elterjedni, amely nem a földrajztudomány információs rendszerét jelenti, hanem a földrajzi megjelölés pusztán a helyi, térbeli vonatkozású adatokra utal. Meg kell jegyeznem, egyetértve Kertész gondolataival, „hogy a térinformatika olyan határtudomány, amely egyfelől az informatikából, számítástechnikából alakult ki, másfelől a tértudományokból – a földtudományokból, térképészetből, a mérnöki és mezőgazdasági tudományokból –, valamint a grafikából nőtt ki”. (Kertész, 1997)

A terület fontosságát tovább növeli, hogy napjainkban eddig soha nem tapasztalt integrálása valósul meg a digitális környezet révén az adatgyűjtési – elemzési eszközök és eltérő tudományterületek között. Mivel az információk 80-90%-a térhez kötődik, könnyen belátható, melyet Skutai Julianna helyesen állapít meg, hogy térinformatikai rendszerünk segítségével az ilyen adatok feldolgozásával járó rengeteg számolási munkát sokkal gyorsabban és egyszerűbben elvégezhetjük, mintha ezt manuálisan kellene megtenni. És nem becsülhető le az az előny sem, hogy ugyanabban a közös rendszerben tárolhatók térbeli és leíró adatok is. (Skutai, 2002)

A térinformatika felhasználási lehetőségei a tervezésben

A területi tervezés, tájtervezés számítógépesítése, a „paperless landscape planning” nem új keletű probléma. Az USA-ban a térinformatika, ill. az első kereskedelmi szoftverek megjelenésével egy időben kapcsolódtak be a tájtervezők (landscape architects) a térinformatikát használók táborába. Hazánkban is viszonylag korán megtörténtek az első lépések e fejlett technológia alkalmazására.

A különböző négyzethálós tájértékelési módszerek elterjedése (ahol a terület adatait egy mátrix elemei jelentették), szinte felkínálta a számítógép alkalmazásának lehetőségét.

A szélesebb körű tervezési felhasználásra csak az adatbázisok megalkotása, a topológiai és tematikus térképek, telekérték adatok digitalizálása stb. után kerülhetett sor.

Így pl. a rendszerek segítségével lehetővé vált a területrendezési tervek vizsgálati és tervi munkarészeinek párhuzamos koronkénti összehasonlítása, beépíthetőség vizsgálat, szegélyhatás és puffer elemzés. A raszteres térinformatikai rendszerek (ILWIS, ARC/INFO) kiválóan bizonyították alkalmazhatóságukat a területi tervezésben.

Hasznossága abban rejlik, hogy általa egységes helymeghatározás alapján kapcsolhatunk össze különböző adatállományokat, hangsúlyozhatjuk a statisztikai adatok térbeli perspektíváját, szemléltethetjük és elemezhetjük a témák közötti összefüggéseket. Külön értéke, hogy rugalmasabb az eredmények előállítása és a változásokra történő reagálás. Lehetővé válik a nem szabványos produktum és az ad hoc lekérdezés. Háromdimenziós statisztikai eljárások jönnek létre az adatok megjelenítésére, elemzésére és interpolálására.

A digitális térképek alkalmazási területe növekszik. A térinformatikai elemzésekben használható adatok növekvő mennyisége nagyobb érdeklődést támaszt a földrajzi hely szerint meghatározott adatok iránt, így pl. növekszik az igény a kistérségi adatokra és azok elemzésére, mivel egyre több adat áll rendelkezésre. A területi elemzésben tehát érdemes és egyre fontosabb dolgozni velük.

A térinformatika a regionális elemzések számára minőségileg új eszköztárat kínál. A módszertár bővülésén túlmenően alapjaiban új szemlélet, gondolkodásmód formálódik, új probléma-megoldási utak nyíltak az utóbbi időkből. A térinformatikai bázisú területi kutatás sem nélkülözheti azonban a legalapvetőbb térkategóriák világos fogalmait, tartalmuk elméleti tisztázásait. (Dobosi, 2001)

Ki kell emelnem még, hogy didaktikai szempontból hasznosan, az eredményeket felhasználóbarát jelleggel tudja bemutatni, ami segíti a szereplők ismereteinek elmélyítését. A térképészeti nyelv azonban nem egyszerű – a jelek különböznek és a tervezőtől magyarázatot igényelnek- eltekintve attól, hogy egy komplett földrajzi adatbázis létrehozása általában időigényes és drága. A létező adatok általában különböző térségekből származnak, ami időigényes átalakításokat kíván, sőt néha újabb adatgyűjtést tesz szükségessé. A létező adatok sokszor olyan információrendszerekben vannak tárolva, amelyek nem kompatibilisek egymással.

A térképi ábrázolás kutató munkában is fontos szerepet tölt be, szinte minden elemzésnél – egyéb matematikai módszerek mellett – kiegészítő jelleggel javasolom alkalmazását.

5.3. MAKRO MODELLEKEN ALAPULÓ MÓDSZEREK

5.3.1. A modell meghatározása

A gazdasági modell definíciója olyan táblázatok, ábrák vagy egyenletek (függvények) rendszere, amelyek valamely létező vagy csak elgondolt gazdaság (a világgazdaság, v. egy-egy ország gazdasága, ill. annak különböző részei, folyamatai) legfontosabb összefüggéseit igyekszik leegyszerűsítetten, sematikus ábrázolni. A gazdasági modell értéke attól függ, mennyire képes sematikus volta ellenére is ábrázolni a vele jellemzett összefüggések lényegét. A megfelelően készített, tehát a valóságos fő összefüggéseket megragadó modellek, mint a gondolkodás segédeszközei, hasznosak lehetnek, amennyiben az egyes gazdasági rendszerek működése a helyes modellen szemléltetően mutatható be és a véletlen jelenségektől megtisztítva vizsgálható (Új Magyar Lexikon, 1962).

A modell tudományos meghatározása: valamely jelenség, rendszer jellemzőit, összefüggéseit kifejező, ábrázoló, jelképező logikai vagy matematikai formula, képlet (Magyar Értelmező Kéziszótár, 1978).

A modell tudományos definíciója: azon céllal létrehozott konstrukció, hogy rajta a valóság bizonyos jelenségeit jobban tanulmányozhassuk ill. a vizsgált rendszer vagy folyamat belső összefüggéseit, legjellemzőbb sajátosságait, rendszerint matematikai egzaktsággal képletekbe sűrítő formula (Bakos, 1974)

A gazdaság jövedelmezőségének, a területi folyamatok hatásának érdemezéséhez, elengedhetetlenül szükséges olyan információs rendszerek kifejlesztése, amely lehetőséget teremt a területi, gazdasági döntések várható kihatásainak elemzésére, társadalmi, gazdasági, környezeti áldozat vállalása nélkül. Mindezekre a feladatokra alkalmas eszközt jelentenek a modellek, vizsgálhatunk velük feltételezett szituációkat, döntési alternatívákat..

5.3.2. Regionális modellek

A regionális tervezésben a figyelem sokáig az ipari struktúrákra, az erőforrások elérhetőségére irányult és kevés figyelmet fordítottak az emberekre, egyes társadalmi csoportokra, a sajátos kormánypolitikákra és programokra, valamint a tőkestruktúra jellemzőire. A fő hangsúlyt a gazdasági jólétre helyezték és nem a társadalmi jólétre. A regionális tervezés alapjában véve a folyamatok szabályozásának az eszköze. A tartalma több szempontból is összetett. Nagy mennyiségű és eltérő minőségű tervezési elemmel kell foglalkozni, többek között a szabályozás és a tervezés módját is folyamatosan elemezni és javítani kell.

Átfogó, alkotóelemei szempontjából egymással összefüggő regionális fejlesztési terv nélkül azonban fejlesztésről nem is beszélhetünk. A tervezés gondolata teljes egészében feltételezi, hogy több, alternatív módon megválasztható forgatókönyv között választunk, és a lényeg a megvalósíthatóságon van. A tervezési folyamat szempontjából bármely gazdaságot úgy kell felfogni, mint egymással kölcsönös függőségben álló részek rendszerét. Ezeket a sokáig figyelmen kívül hagyott szempontokat helyezik egy sokkal átfogóbb regionális és interregionális keretbe a társadalmi elszámolási mátrixok (SA-mátrix) és a társadalmi elszámolási analízisek, melyek alapján sokkal hatékonyabb irányelveket lehet kidolgozni a gazdaságra, környezetvédelemre, az oktatási rendszerekre, az egészségügyre és más hasonló területekre a fejlett és a fejlődő régiók esetében is. (Frandsen, Hansen, Trie 1995)

Az egyes regionális fejlesztési modellek felhasználásával választ kaphatunk azokra a kérdésekre, és megoldást találhatunk azokra a problémákra, amelyeket a korszerű technológia, ugyanakkor a megfelelő irányítás nélkül maradt gazdasági növekedés nem kívánatos társadalmi-gazdasági hatásai vethetnek fel.

A különböző regionális modellek megközelítésmódjai, alkalmazott módszerei igen sokfélék, heterogének nincsen egy általánosan elfogadott elméleti háttér és módszertan. Mégis van néhány gyakran használt elmélet, hipotézis, s az ezekre épülő módszertan, amelyek sok regionális modell alapjául szolgálnak.

A gravitációs hipotézis, entrópia elmélet, input-output megközelítés és a gazdasági bázis elmélete nem merítik ki a regionális modellezés elméleti alapjait, de ezek az utóbbi 5-10 év irodalmának legtöbbször használt, legfontosabb építőelemei (Kádas, 1976).

Jelenleg növekvő igény mutatkozik az iránt, hogy regionális vonatkozásban más egységek hatásai is elemezésre kerüljenek. Először is, nagy az érdeklődés a különböző tényezők hatásvizsgálatára képzettségi csoportok szerinti felbontásban. Ez alatt nem csupán az egyes önkormányzatok rendelkezésre álló jövedelmének a kérdését értem, hanem például azt is, hogyan alakul a rendelkezésre álló jövedelem a különböző alcsoportokban az egyes önkormányzatoknál.

Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a regionális fejlesztés magában foglalja az átfogó gazdasági terv kidolgozását és gyakorlati megvalósítását célzó politikai, jogi és közigazgatási rendszabályok összességét is.

Átfogó, alkotóelemei szempontjából egymással összefüggő regionális fejlesztési terv nélkül azonban fejlesztésről nem is beszélhetünk. A tervezés gondolata teljes egészében feltételezi, hogy több, alternatív módon megválasztható forgatókönyv között választunk, és a lényeg a megvalósíthatóságon van. A tervezési folyamat szempontjából bármely gazdaságot úgy kell felfogni, mint egymással kölcsönös függőségben álló részek rendszerét.

Ezeket a sokáig figyelmen kívül hagyott szempontokat helyezik egy sokkal átfogóbb regionális és interregionális keretbe a társadalmi elszámolási mátrixok (SA-mátrix) és a társadalmi elszámolási analízisek, melyek alapján sokkal hatékonyabb irányelveket lehet kidolgozni a gazdaságra, környezetvédelemre, az oktatási rendszerekre, az egészségügyre és más hasonló területekre a fejlett és a fejlődő régiók esetében is.

Úgy gondolom, hogy az egyes regionális fejlesztési modellek felhasználásával választ kaphatunk azokra a kérdésekre, és megoldást találhatunk azokra a problémákra, amelyeket a korszerű technológia, ugyanakkor a megfelelő irányítás nélkül maradt gazdasági növekedés nem kívánatos társadalmi-gazdasági hatásai vethetnek fel.

A bemutatásra kerülő témakörök ismertetésével az a célom, hogy a tárgyalt kérdésekkel kapcsolatos messzemenő következtetések levonása révén hasznos ötletekkel szolgáljak a regionális fejlesztés területén tevékenykedők számára jövőbeni kutatási és tervezési tevékenységük megújításához, bővítéséhez és fejlesztéséhez, valamint a vizsgált regionális fejlesztési modell hazai használatának lehetővé tételéhez.

5.3.3. Input-output megközelítés

Az input – output tábla, mely Magyarországon általában az ágazati kapcsolatok mérlege néven hírsült el, a gazdasági áramlásokat egy mátrixban ábrázolja, eredet és rendeltetés szerint egyidejűleg. Mindez forradalmasította a makrogazdasági elszámolások konzisztenciaellenőrzési lehetőségeit-legalábbis elvben.

Az input – output természetesen sokkal több, mint az ágazatközi mérleg; a tábla csupán a makrogazdasági modell alapja. Az eredeti statikus modell homogenitást és linearitást tételez fel. Ezekkel a feltevésekkel a modell meghatározza az adott végső kibocsátáshoz szükséges teljes termelést - későbbi kiterjesztésekben a szükséges elsődleges ráfordításokat, vagy éppen fordítva - az inverz segítségével. Az ágazatközi tábla a termelők, és felhasználók közötti közvetlen kapcsolatokat ábrázolja. Az inverz, a modell lelke viszont a közvetett kapcsolatok végtelen láncolatát tárja fel, és pontosan ez az, ami nélkülözhetetlen mind az elméleti gondolkodáshoz, mind a végrehajtott vagy szándékolt gazdaságpolitikai intézkedések gyakorlati elemzéséhez.

Az input-output úgy született, mint a gazdasági körforgás első, formalizált és számszerűsíthető modellje, amely képes megragadni a körkörösség végtelen jellegét, mégis véges számokat produkál a valóságos nagyságrendek és arányok leírására. Az évszázados közgazdasági probléma és az akkor legalkalmasabb matematikai eszköz házasságából született - ez a szerencsés pár pedig éppen összetalálkozott a számítógéppel (Augusztinovics, 1996).

Az ágazati kapcsolatok mérlege regionális tartalommal is felruházzható. A regionális input-output mérleg formája lényegében megegyezik az ágazati kapcsolatok mérlegének formájával. (Rechnitzer, 1984)

A mérlegek az idők folyamán tartalmilag jelentősen fejlődtek. Kezdetben szigorúan a gazdasági szférában mozogtak. A koreai input-output modelleket erőteljesen korlátozta az adatok hiányossága. Isard modellje előbb egy körzetre készült el (ötvenes években), majd

ezután tett kísérletet az interregionális és multiregionális modellek prototípusának kidolgozására.

A területi input-output modellek magyarországi alkalmazására több példát is találunk. Az első kísérletek közé sorolható az 1960-as évek második felében Vas megye ágazati kapcsolati mérlegének kidolgozása, részben a területi statisztikai igényekből kiindulva (Kovács 1968). Ugyanezen időszakban készült el a kazincbarcikai körzet iparára kidolgozott input-output modell (Kóródi, 1968). Később a módszer gyakorlati alkalmazására a budapesti agglomerációra kidolgozott mérlegrendszer esetében került sor Fodor-Illés-Bognárné. Egyebek között a szerzők kimutatták, melyek azok a fővárosi iparcsoportok, amelyek nagy arányban használják fel más budapesti ágazatok termékeit. Feltárták és számszerűsítették a fővárosi és a vidéki ipar kapcsolatait, különös tekintettel a budapesti ipar vidéki nyersanyagbázisaira, az ebből adódó decentralizációs lehetőségekre.

A felsorolt kezdeményezéseket a már említett korlátozó tényezők miatt a későbbi években csak szórványos vállalkozások követték. Kiemelhető az 1980-as évek első felében készült vizsgálat a Dél-Dunántúlra, ami a térség területi munkamegosztásban elfoglalt helyét elemzi, a belső ágazati szerkezetet számszerűsíti, rámutatva a vizsgált körzet sajátosan perifériális helyzetére. (Rechnitzer, 1984)

Felhasználási kör szerint a területi input-output modellek két nagy csoportját lehet megkülönböztetni: az intraregionális, tehát egy régió belüli helyzetet vizsgáló modellek, és az interregionális, tehát a régiók közötti kapcsolatokat elemző modellek csoportját.

Intraregionális modelleknél sajátos problémát jelent a régió megfelelő lehatárolása- önálló, összefüggő gazdasági térségnek kell lennie- a többi régióhoz kapcsolódó „export – import” szállítások, igények helyes figyelembevétele, a régió szintű modell összeállításához szükséges adatbázis biztosítása. Az interregionális input – output modelleknél általában kétféle bontás szerepel egymással párhuzamosan:

- ágazati és
- regionális.

Az ágazati kapcsolatok mérlege alkalmazható, pl. környezetvédelmi kérdések vizsgálatához is a következők szerint.

A szennyeződés a szabályos gazdasági tevékenység velejárója. Valamilyen különleges fogyasztási vagy termelési folyamathoz számos megjelenési formájának valamelyikével kapcsolódik, mégpedig mérhető módon. Így pl. a levegőbe kerülő szénmonoxid mennyisége meghatározott kapcsolatban van a különböző típusú gépek által elégetett tüzelőanyag mennyiséggel. A folyóinkba és tavainkba bocsátott szennyezett víz közvetlenül kapcsolódik az acél-, a papír-, a textilgyártó ágazatok, valamint minden olyan termelő ágazat kibocsátásához, amely vizet használ fel. Mennyiségük, pedig minden esetben az illető ágazat technológiai jellemzőitől függ.

Az input-output elemzés az adott nemzetgazdaság valamennyi szektorának termék-kibocsátási szintjét a többi szektor tevékenységi szintjének megfelelő kapcsolati rendszerben írja le és magyarázza.

A modellek összeállítása adatigényes, hiszen elviekben az adott régió összes gazdasági egységének belső külső szállítási, illetve ráfordítási kapcsolatait számba kell venni. (Lengye, Rechnitzer, 2004)

Bonyolultabb, több régiót átfogó és dinamikus változataiban az input-output módszer segítségével történő megközelítés lehetőséget adhat arra is, hogy meg tudjuk magyarázni a

különböző termékek és szolgáltatások termelésének és fogyasztásának területi elosztását, valamint azt, hogy ezek növekedése vagy esetleges csökkenése időben hogyan zajlik le.

Anélkül, hogy különleges figyelemben részesülnének, a nem kívánatos melléktermékek éppen úgy, mint bizonyos értékes, de ingyenes természeti ráfordítások, közvetlenül kapcsolódnak bizonyos fizikai relációkhoz, amelyek gazdasági rendszerünk nap, mint nap történő működését irányítják.

A kívánatos és nem kívánatos termékkibocsátás szintjei közötti kölcsönös kapcsolat olyan szerkezeti együttthatók segítségével írható le, amelyek hasonlóak a termelés és a fogyasztás szektorai között fennálló, kölcsönös szerkezeti kapcsolatokat jellemző együttthatókhoz. Valóban le is írhatók és elemezhetők is úgy, mint ennek a hálózatnak integráns részei.

5.3.4. ECO-line modell

A modell kiépítésekor alapvető szempont volt, hogy lehetőség szerint egy piacgazdaságot általánosan jellemző összefüggések kerüljenek számszerűsítésre. Bizonyos esetekben ezeket (még) nem lehetett megfelelő módon verifikálni, más esetekben pótlólagos magyarázó változók bevonása is szükségessé vált.

Az így kialakult modell alapvetően keynesi típusú megközelítést követ, amennyiben a kiinduló pont a jövedelmek alakulása, mely meghatározza a kereslet nagyságának és szerkezetének alakulását. A kereslet alakulása a keynesi rendszerekben automatikusan generálja a kereslet kielégítéséhez szükséges kínálatot.

A makrogazdasági kereslet ismeretében következtethetünk a szükséges munkaerő-, illetve tőkeigényre. A termelési függvény alapján meghatározható, hogy a rendelkezésre álló termelési eszközök segítségével mekkora az előállítható output maximuma, azaz a kapacitás. A kettő összevetéséből kiszámítható a kapacitáskihasználtság mértéke, amely befolyást gyakorol mind a külkereskedelmi folyamatok, mind a beruházási döntések, s esetleg az árak alakulására is. (Dobosi, 2003)

A munkaerő-kereslet meghatározása másrésztől döntően befolyásolja a munkanélküliség, s a bérek alakulását. Az árakra a kis nyitott gazdaságokban hatnak a külpiazi ármozgások, az árfolyam-politika (fix árfolyam esetén), a termelési költségek (bérek, járulékok, anyagköltség), valamint a (monetáris politika által fix árfolyam esetén csak részlegesen befolyásolható) pénzmennyiség alakulása. A gazdasági szféra túlzott eladósodottsága szintén árnövelő tényező lehet a fizetendő kamatterhek miatt. Az ár-, bér- és költségviszonyok determinálják a gazdasági szféra bruttó eredményét, s a lakosság bruttó keresetét. Az elsődleges jövedelmek kialakulása után az államháztartás újraelosztó szerepét követhetjük nyomon. A lakosság bérjellegű jövedelmei mellett figyelembe veendő a tőkejövedelmek, illetve a pénzbeli társadalmi juttatások is.

A fiskális politika által meghatározott paraméterek alapján a lakosság a rendelkezésre álló bruttó jövedelme után adózik, illetvekeket és járulékokat fizet, melyek eredőjeként kialakul a lakosság rendelkezésre álló nettó jövedelme. A gazdasági szféra a bruttó nyeresége után adózik, s a fiskális politika aktuális szabályai alapján egyéb járulékokat fizet. Így adódik a gazdasági szféra nettó eredménye.

Az államháztartás bevételi oldala a fiskális politika, s a gazdasági növekedés alapján, endogén módon meghatározódik, míg az államháztartási kiadások szintjét és szerkezetét nagyobb részben konkrét gazdaságpolitikai döntések alakítják. A kiadások másik része (mint például az államadósság kamatterhe, valamint a munkanélküliséggel kapcsolatos kiadások) endogén módon módosítják az államháztartás mérlegét. Az így kialakult államháztartási deficit, illetve annak finanszírozási módja kihat a reálpálya alakulására.

A lakosság rendelkezésre álló jövedelme és vagyoni helyzete, várakozásai, a kamatalakulások alapján dönt arról, hogy jövedelméből mennyit kíván elfogyasztani, mennyit lakásberuházásra fordítani, s mennyit pénzügyi formában megtakarítani.

A gazdasági szféra a profitráta (a nettó nyereségnek a befektetett tőkéhez viszonyított aránya), az eladósodottsági szint, illetve a kamatok alakulása alapján alakítja ki beruházási, belföldi, illetve közvetlen külföldi hitelfelvételi döntéseit, illetve pénzügyi megtakarításának szerkezetét.

A pénzügyi megtakarítások elemzésénél a lakosság, az államháztartás, a bankrendszer és a külföldi szektorait különböztetjük meg. A megtakarítások lehetnek készpénz, betét, államkötvény, illetve részvény formában (a hitelkereslet bruttó módon kezelendő).

A pénzpiacot meghatározó kamatalakulásokat a külföldi kamatalakulások, a fiskális politika által generált deficit, illetve adósságállomány és ennek finanszírozási szerkezete befolyásolja. Az államháztartási kiadások fedezhetők adókból, belföldi és külföldi hitelfelvétellel, illetve államkötvény kibocsátásával, valamint seniorage bevételek révén, ami a lakoságnál, illetve a gazdasági szféránál lévő pénzállomány elinflálása révén adódik.

Az államháztartás túlzott finanszírozási igénye elvonhatja a forrásokat a gazdasági szférától. A pénzmennyiség növelése inflációt generál, mely szétzilálja a gazdasági kalkulálhatóságot. A nagy kötvényállomány a kamatok emelkedéséhez vezet, ami lassítja a gazdasági növekedést. A külföldi források igénybevétele jövőbeni többletterhet jelent. (Belyó, 1999)

A betéti-, hitel-, illetve kötvénymarkatok alakulása befolyásolja a fogyasztási, illetve beruházási döntéseket, azaz a kereslet alakulását, ami a modell kiindulópontja volt.

Az új kereslet egy új reálpályát, jövedelemelosztást generál, s az iteráció az egyensúlyi pálya kialakulásával ér véget.

A modell blokkjai:

1. Kereslet: fogyasztás, felhalmozás, export
2. Kínálat: import, termelés (tőkeállomány, kapacitások, munkaerő)
3. Árak-bérek: a reál- és pénzfolyamatok, illetve az árfolyampolitika függvényében
4. Jövedelem újraelosztás: a reálfolyamatok illetve gazdaságpolitika függvényében költségvetés bevételei és kiadásai, redisztribúció.

A makrogazdasági modell gyakorlatilag az egyetlen eszköz, amely formálisan alkalmazható annak értékelésére, hogy adott esetben a közösségi politikai cél mennyire teljesült.

Az egyik fő nehézség a modell felépítése, mert drága és több évet vesz igénybe, továbbá az állandó karbantartás is szaktudást igényel. Csak ritkán készül kifejezetten egy vizsgálati céljára modell, így meglévő modelleket kell adaptálni, ami viszont munkaigényes. Minden makrogazdasági modell saját speciális feltételrendszerén alapszik. Ha két modell készül azonos területre, biztos nem lesz azonos az eredmény.

A vizsgált modell felhasználhatóságával kapcsolatosan meg kell jegyezni néhány dolgot, sajnos „csak” a magyar gazdaság egészére kidolgozott és kifejezetten statikus. Az is problémát jelent, hogy a kisebb területi egységekre az adatigénye és munkaigénye miatt gazdaságosan nem alkalmazható. A jövedelem és ebből fakadó keresleti folyamatokat veszi inkább figyelembe ez által csak e területekre korlátozódnak az általa nyújtott információk.

6. A PROJEKTTERVEZÉS LÉNYEGE, ALKALMAZÁSÁNAK FONTOSSÁGA, ÉS SAJÁTOSÁGAI

A gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnöki szak képzésének célja – a kapcsolódó kormányrendeletben megfogalmazott kompetenciák szerint – olyan szakemberek képzése, aki „ismeri:

- a vidéki területek gazdaságfejlesztésének és területfejlesztésének összefüggéseit;
- az Európai Unió integrációs területfejlesztési tervezési lehetőségeit és módszertanát;

alkalmas:

- a vidéki területen élő emberek életfeltételeinek javítására, a rendelkezésre álló források integrálására
- a vidéki térségek problémáinak, fejlesztési lehetőségeinek elemzésére;
- a vidéki térség fejlesztéséhez szükséges projektek megírására, koordinálására.”

Az említett kompetenciák kiemelését a fejezet szerzője fontosnak tartja annak érdekében, hogy

- az elsajátítandó ismeretanyag egyértelműen behatárolható legyen,
- az ismeretanyag elsajátításának *ismeret, jártasság és készség* szintű követelménye az egyes tananyagrészekhez kötődően egyértelmű legyen,
- és végül, hogy a könyv kapcsolódó ismeretanyagának tartalmi struktúrája a megfogalmazott kompetenciákkal összhangban legyen.

A fentieket szem előtt tartva, a fejezet a kapcsolódó ismeretanyagot differenciáltan, az elvárt követelményeknek prioritást adva tárgyalja. A szerző a tartalmi összefüggések tárgyalására helyezi a hangsúlyt, és a kapcsolódó számos módszer közül csak a legfontosabbnak tartott módszerek ismertetésére illetve alkalmazására kerül sor. Az ismeretanyag könnyebb elsajátítását, az ok-okozati összefüggések felismerését, a kapcsolódó módszerek gyakorlati alkalmazásának biztosítását, stb. a szerző egy célzottan megfogalmazott esettanulmány feldolgozásában tartja a legcélravezetőbb megoldásnak. Fontos szempontként kezeli a szerző a rendszerszemléletű megközelítést, nagy hangsúlyt helyez arra, hogy – ahol ez szükséges és lehetséges – rámutasson a más tantárgyak ismeretanyagával való kapcsolódási pontokra, területekre. A szerző projekttervezés elsajátítandó ismeretanyagát a vidékfejlesztésbe ágyazottan tárgyalja és kezeli. Minden ismeretanyagnál először az általános elméleti kérdések tárgyalására kerül sor. Ezt követi - az esettanulmányt alapul véve - az elméleti ismeretanyag gyakorlati felhasználása. Az egyes témakörök között fennálló tartalmi kapcsolatokat különböző technikákkal – azonos színárnyalatok, egyéb kiemelések alkalmazása – kívánja a szerző még szemléletesebbé tenni. Az egyes tananyagrészek végén található kérdések az elsajátítandó ismeretanyag komplex, szintetizált gyakorlati alkalmazásának képességét hivatottak ellenőrizni.

6.1. A VIDÉKFEJLESZTÉS TERVEZÉSÉNEK SAJÁTOSÁGAI

Nem nevezhető szegényesnek azon tudományos és szakmai forrásmunkák száma, amelyek a terület- és vidékfejlesztéshez kapcsolódnak. Ennek ellenére nem lehet azt állítani, hogy valamennyi kapcsolódó kérdésben, egyértelmű és egységes lenne a szakemberek véleménye. Ez több okkal is magyarázható. Az okok között fontos szerepet kapnak azok a társadalmi,

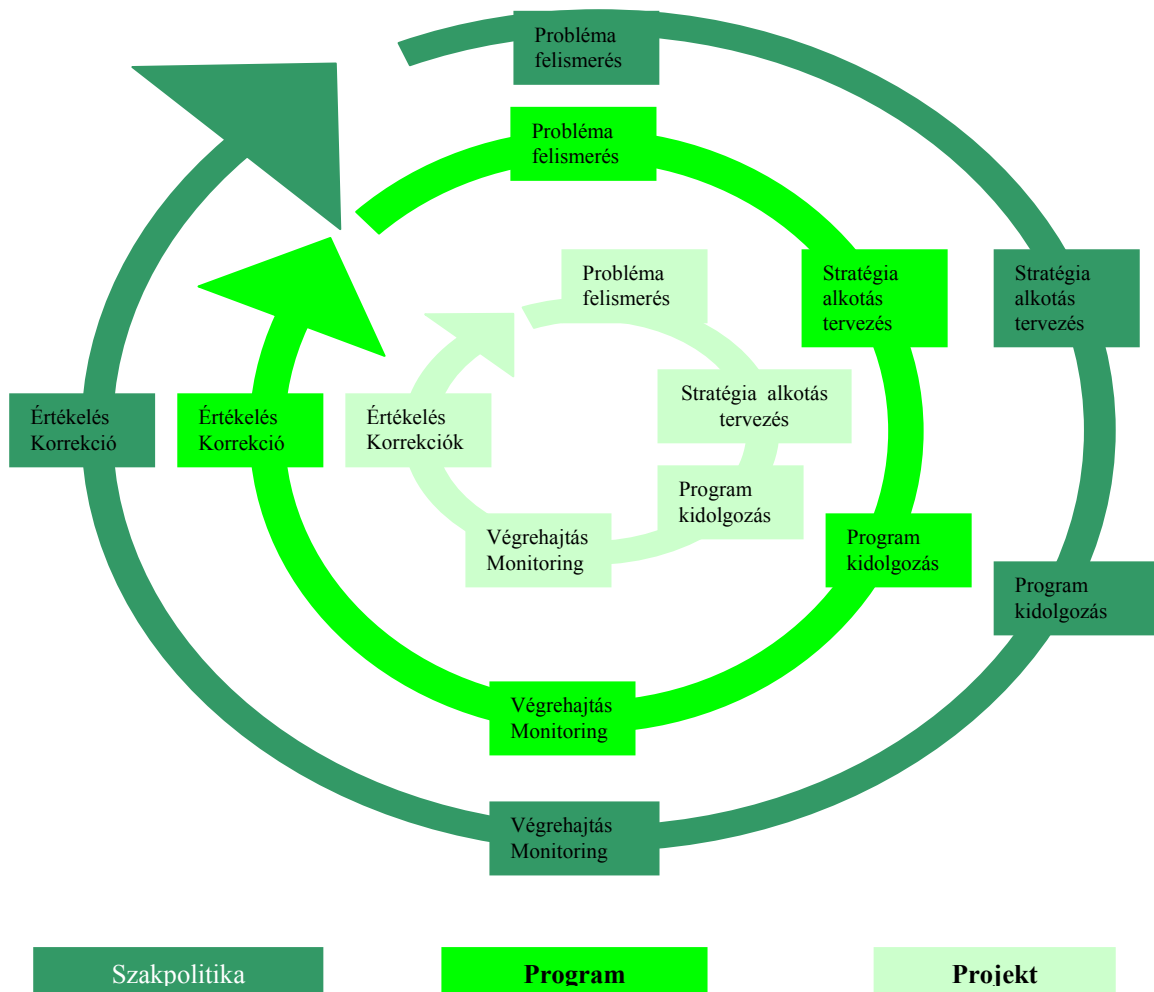
gazdasági és politikai változások is, amelyek hazánkban az elmúlt évtizedekben végbementek. Hazánk csatlakozása az Európai Unióhoz új kihívásokat, de egyben új lehetőségeket is generált. A kihívásoknak való megfelelés, a kínálkozó lehetőségek realizálása csak jól átgondolt, szakmailag megalapozott stratégiákat követel meg valamennyi – település, kistérség, régió, nemzetgazdaság – szinten egyaránt. A terület és vidékfejlesztési politikák fejlődése, a kapcsolódó célok megvalósításának sikeressége vagy éppen eredménytelensége, a felhalmozódott tapasztalatok, számos kapcsolódó kérdésben új követelményeket támasztottak a tervezési eljárásokkal és alkalmazott módszerekkel szemben egyaránt. A vidékfejlesztés tervezésénél használt módszerek – amelyek közül a legfontosabbak a jegyzet ismeretanyagát képezik – jelentős része az üzleti szférából került átvételre, illetve adaptálásra. Az átvett módszerek mellett természetesen kidolgozásra kerültek olyan módszerek és tervezési eljárások is, amelyek figyelembe veszik, és kezelni tudják a vidékfejlesztés sajátosságait is, ha alkalmazásuk kellő szakismerettel párosul.

Nem tekinthető fölösleges ismétlésnek, ha röviden is, de értelmezzük a vidék és vidékfejlesztés fogalmakat, amelyek nem tekinthetők egységesnek, ahhoz több jelentés társul. A Földművelésügyi Minisztérium által elkészített tanulmányban az alábbi megfogalmazás szerepel: „Videkfejlesztés alatt olyan komplex tevékenységet értünk, melynek végső célja az, hogy a vidéki térségek – elsődlegesen társadalmi érdekből – a társadalomban betöltött gazdasági, ökológiai és szociális funkciók ellátására tartósan képesek legyenek.” (FVM, 1977).

A vidékfejlesztés előzőnél tágabb értelmezését tartalmazzák az alábbi megfogalmazások: „.....A gazdasági, ökológiai és szociális funkciókat a vidéki térségek végső soron társadalmi érdekből látják el, ezért a társadalomnak ezt anyagilag is el kell ismernie. A gazdasági fejlődéssel ugyanis a vidék minden tekintetben egyre sérülékenyebbé válik, különösen a fokozódó környezetterhelés, továbbá az iparosítás és az urbanizáció térgénye következtében.” (FVM, 1998). Az OECD (1998) értelmezésében, a vidékfejlesztés feladatainak felsorolása mellett szintén megtalálható a központi támogatás indokoltsága is: „A központi beavatkozást indokolja az a meggyőződés, hogy a vidéki területek alkalmazkodó képessége korlátozott, miután a piac ezeken a területeken különböző okokból nem tud zavartalanul működni. A vidéki területek teljesítménye az átlagos alatt van, a gazdasági struktúra hiányosságai, illetve a földrajzi elszigeteltsége miatt.” A fogalom egyértelmű értelmezésének fontosságát bizonyítja Dorgai (1999) is, amikor az alábbiak szerint fogalmaz: „Ha azt akarjuk, hogy a vidékfejlesztéshez elkülönített források tartozzanak, (tehát csak a vidék érdekében legyenek felhasználhatók), akkor egyértelművé kell tennünk, hogy mit értünk vidék alatt. Hiszen mást ért vidék alatt a fővárosi ember (neki már a másik nagyváros is vidék) és mást a kisvárosi, de a Vidéki Térségek Európai Kartája is inkább csak körülírja, hogy mit tekintünk vidéknek.” A szerző a vidékfejlesztést az alábbiak szerint értelmezi: „Videkfejlesztés alatt pedig olyan komplex tevékenységet értünk, amelynek végső célja, hogy a vidéki térségek – elsődlegesen társadalmi érdekből – a társadalomban betöltött funkciók ellátására tartósan képesek.”

A vidékfejlesztés tehát egy rendkívül komplex tevékenység, ebből eredően a tervezési eljárások és módszerek alkalmazásának és megválasztásának elengedhetetlen feltétele az integrált megközelítés. Olyan eljárások, és módszerek alkalmazását igényli tehát a vidékfejlesztés tervezése, amelyek kezelni képesek a vidékfejlesztés sajátosságait, és érvényesíthető az integrált megközelítés. Az integrált megközelítésnek leginkább az **életciklus-modell** felel meg. Az életciklus-modell sajátosságainak megismerése és megértése fontos feltételét képezi annak, hogy tisztán lássuk az ok-okozati kapcsolatokat, a tartalmi összefüggéseket. Az életciklus-modell a különböző szintű – szakmapolitikai, program, projekt – fejlesztési célokat folytonos és ismétlődő ciklusok sorozatként értelmezi, ahogy ez a 6.1. ábrán látható. Az ábra jól szemlélteti, hogy egy adott ciklus több egymásra épülő fázisokból

áll. Egy adott ciklus a **probléma felismerésével** indul, amely önmagában nem elegendő, definiálni illetve meg kell jelölni annak pontos jellegét és mibenlétét.



Forrás: Ex Ante Tanácsadó Iroda Kft (2004) alapján a szerző

6.1. ábra: A többszintű életciklus-modell

Ez egy részletes *helyzetleírás* elkészítését igényli. Ez a helyzetleírás tartalmazza a felismert probléma valamennyi aspektusát és fontos tényezőit, alátámasztva azt – a probléma jellegének megfelelően – statisztikai elemzésekkel, adatokkal, stb. Fontos hangsúlyozni, hogy a helyzetleírás az adott terület részletes bemutatását kell, hogy tartalmazza, azaz az előnyös és hátrányos tényezők közlésére is ki kell terjednie. A helyzetleírásnak mindig a releváns egységre és az adott szintre kell vonatkoznia.

A probléma felismerés beavatkozási igényt, akciót generál. Feladatként jelentkezik tehát egy beavatkozási terv, illetve **stratégia** elkészítése. A beavatkozási terv egy cselekvési **program** kidolgozását igényli, ami egy *projektben* ölt testet, illetve jelenik meg. A helyzetleírás és a stratégia közötti kapcsolatot a **SWOT analízis** teremti meg. A SWOT analízis mellett ebben a fázisban a leggyakrabban alkalmazott módszer a **logikai keretmátrix (LFA) módszere**. A ciklus következő fázisa a **megvalósítás**, illetve végrehajtás. Ezzel párhuzamosan zajlik a **monitoring** tevékenység. A monitoring a projekt megvalósulásának folyamatos figyelése, rendszeres információ gyűjtés a projekt helyzetéről és visszacsatolás az érintettek felé. A hatékony monitoring sokféle technikát alkalmaz. E technikák közül kitüntetett szerepe van az

indikátoroknak, de nem csak ebben, hanem a ciklus többi fázisában is. A megvalósítást az *értékelés* fázisa követi. E fázisban összegezhetők a tapasztalatok, amelyek alapját képezhetik egy új probléma eredményes megszüntetése érdekében indított újabb ciklus zavartalan levezénylésére, mivel a ciklus egy tanulási folyamatként is értelmezhető.

Az ábrából az is kitűnik, hogy a ciklus, különböző szinteken is értelmezhető, de egy magasabb szinten értelmezett ciklus fázisainak más lesz a tartalma. Az életciklus-modell alkalmas az egyes szintek integrálására is, mivel a programot projektciklusok sorozataként, a szakpolitikát pedig programciklusok sorozataként kezeli, illetve értelmezi. Az elmondottakból az is következik, hogy ezek a ciklusok időben párhuzamosan, és különböző szinteken, azaz más dimenzióban zajlanak. Az elmondottakat szemlélteti a 6.2. ábra, amely az Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai Tervén belül, az agrár-vidékfejlesztési irány struktúráját mutatja be.

A tervezési munka megszervezésénél, a módszerek megválasztásánál további szempontokat kell figyelembe venni. Ezek a szempontok az EU-s programok alapelveit jelentik, amelyek az alábbiakban foglalhatók össze:

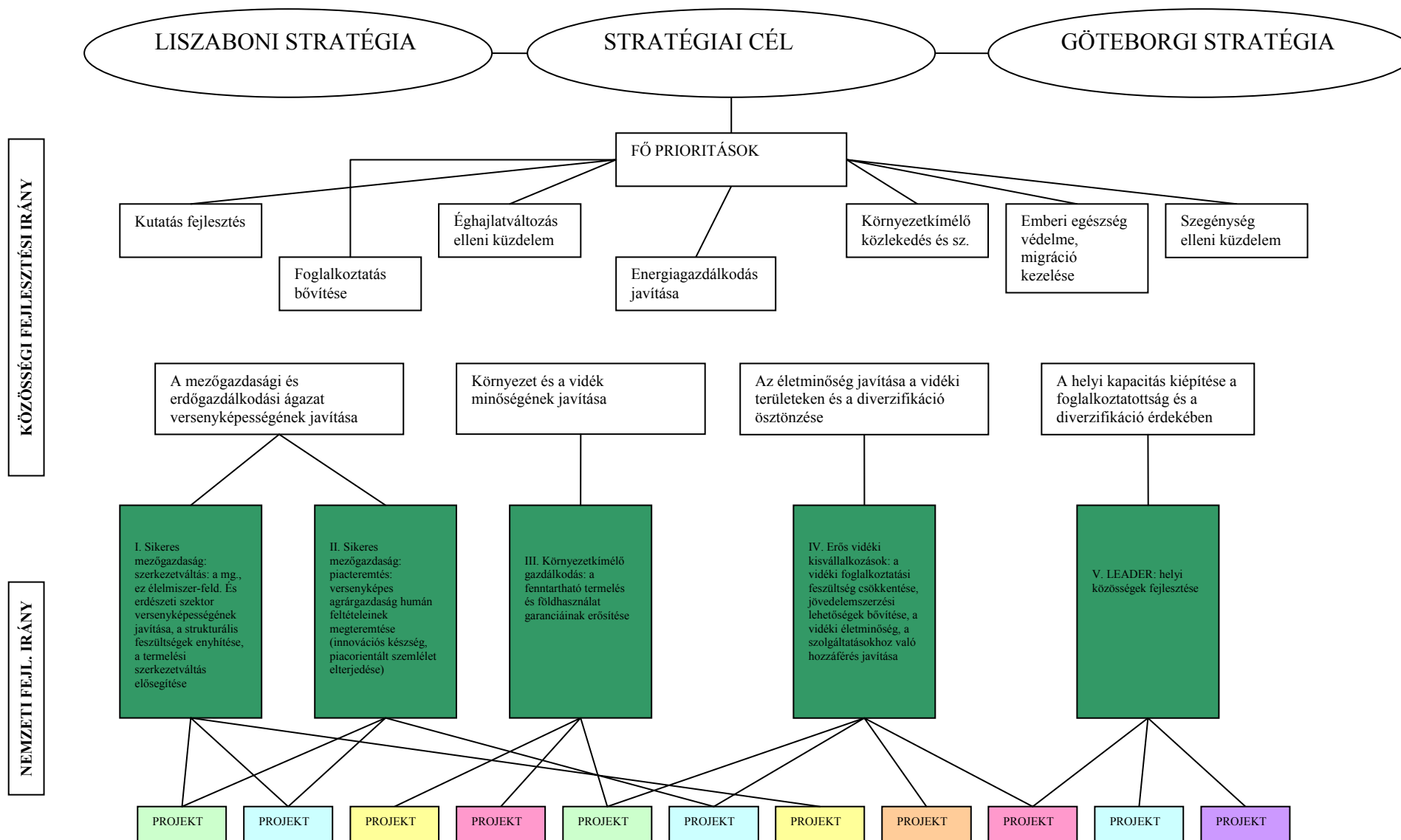
- **Koncentráltság elve** azt jelenti, hogy a különböző forrásokat összehangoltan kell felhasználni úgy, hogy az előre meghatározott prioritások területén érjenek el koncentrált hatást.
- **Programozás elve** azt követeli meg, hogy a támogatások ne összefüggés nélküli projektek formájában, hanem komplex programokon keresztül valósuljanak meg.
- **Partnerség elve** az érintettek szerepét emeli ki. Lényege, hogy az elképzelt fejlesztéseket az adott területen működő szervezetek összehangolt, partneri kapcsolatának segítségével kell megvalósítani. Tehát fontos szempontként kell kezelni, hogy az érintettek azonosuljanak, elfogadják az elképzelt fejlesztéseket.
- **Társfinanszírozás elvének** érvényesítése –adott nagyságrendű saját erő biztosítását jelenti – lehet garancia arra, hogy az érintettek felelősségteljesebb hozzáállást tanúsítsanak a megvalósítandó projekthez, programokhoz.

Az alapelvek tartalmának megismerése szintén alátámasztja azt, hogy a vidékfejlesztési tervek elkészítésénél magas színvonalú tervező munkára, és az elvek érvényesítését kezelni képes, speciális technikák, módszerek alkalmazására van szükség.

6.2. A PROJEKT FOGALMA, ISMÉRVEI, CSOPORTOSÍTÁSA

Mint oly sok divatos és általánosan használt nem magyar szót, a **projekt** kifejezést is nagyon gyakran, széleskörűen használjuk, sok esetben anélkül, hogy konkrét tartalmát ismernénk. Mindez magyarázható lenne azzal, hogy mindennapi életünk során nap, mint nap találkozunk projektekkel. Ezért fordulhat elő az, hogy akkor is alkalmazzuk a projekt fogalmát, amikor valós jelentéstartalma egyáltalán nem felel meg az alkalmazás körülményeinek? Ha azt állítjuk, hogy például egy híd építése ugyanúgy projekt, mint egy „házibuli” vagy „szilveszteri buli”, vajon igazunk van-e. El tudjuk-e fenntartás nélkül fogadni, hogy a hozott példák valóban egy-egy projektet jelentenek, illetve projektként értelmezhetők? Egyértelmű választ a kérdésre csak akkor tudunk adni, ha ismerjük, azaz definiáljuk a projekt fogalmát. A projekt fogalmának definiálása a szakirodalomban szintén nem nevezhető egységesnek, többféle megfogalmazással lehet találkozni:

- Általános értelemben a projekt minden olyan feladat – ami lehet gazdasági, műszaki, szervezési, stb.- amelyhez egy világosan definiált cél illetve célrendszer, valamint idő- költség- és teljesítményértékek rendelhetők.



Forrás: Saját forrás

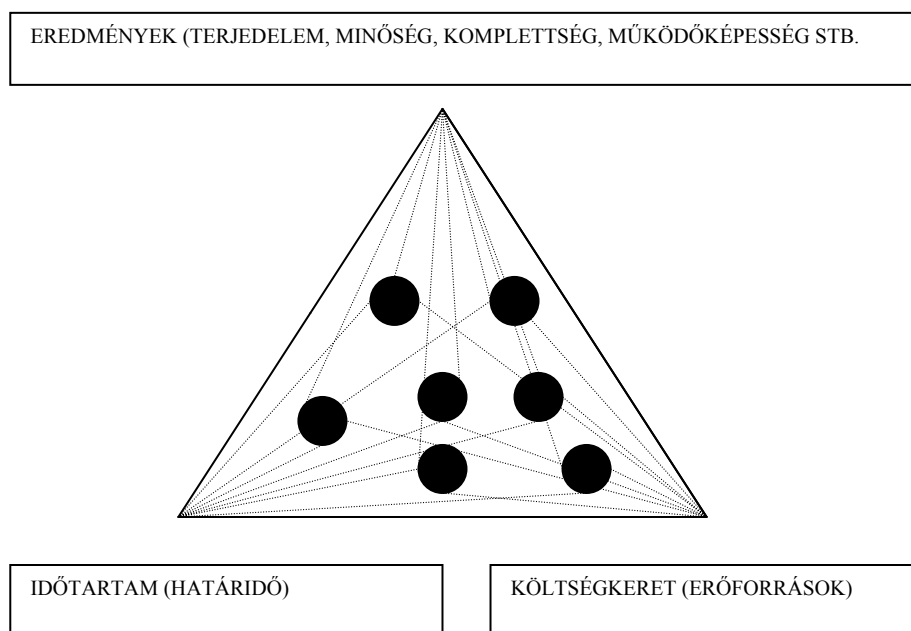
6.2. ábra: Az agrár-vidékfejlesztési irány struktúrája

- A projekt egy kitűzött cél elérésére irányuló tevékenységek sorozata, ami adott idő alatt, adott erőforrások felhasználásával valósul meg. Ebben az összefüggésben az erőforrás; mindaz, ami a cél elérése érdekében felhasználható, például idő, költség, kapcsolati tőke, stb.
- Minden munka tekinthető projektnek, ha határozott eredménye van, erőforrásokat igényel, és időértékek korlátozzák.

A fogalmak ismerete alapján megállapítható, hogy azokban vannak közös elemek. E közös elemek alapján a projekt olyan tevékenység, illetve egymással összefüggő tevékenység sorozat, amelyet

- konkrét célok és eredmények érdekében,
- adott idő, költség, és erőforrás korlátok keretei között,
- meghatározott minőségi és teljesítmény követelményeknek megfelelően,
- lehetőleg minimális erőforrás felhasználásával,
- elfogadható kockázati szint mellett,
- valamilyen egyértelműen definiálható és mérhető „termék”, output létrehozása érdekében valósítunk meg.

A tartalmi elemek alapján a projekt általános összefüggéseit, a három lényeges tényezőt kiemelve, a 6.3. ábra szemlélteti.



Forrás: (Görög, 1999)

6.3. ábra: A projekt elemei

Az ábra összefüggésrendszeréből levonható az a következtetés, hogy bármilyen munka lehet projekt, ha megfelel az ábrán is látható hármaskritériumnak, azaz ha

- határozott eredménye van,
- erőforrásokon alapszik,
- időkeretek korlátozzák.

A projekt karakterisztikus jellemző az alábbiakban összegezhető:

- „egyszeri”, *nem ismétlődő*. (Ez azt jelenti, hogy új és különböző problémák megoldására, azaz a kitűzött cél elérésére irányul. A cél viszont magába

foglalja az újszerűséget, az egyediséget, tehát egy projektnek nincs előélete.)

- a megoldandó feladat összetett, komplex, azaz **interdiszciplináris jellegű**.
- **a feladat egyértelműen azonosítható** a cél, teljesítménykritériumok, idő, költség erőforrásigény vonatkozásában,
- a feladat, környezetétől és más projektektől **egyértelműen körül-, illetve elhatárolható**,
- **azonos feltételek között nem ismétlődik**.

A karakterisztikus jellemzők egyértelműen meghatározzák a projektszemléletű munkavégzés (a projektek megvalósítása) főbb sajátosságait, melyek az alábbiakban foglalhatók össze:

- a rendszerszemléletű problémakezelés,
- a feladat interdiszciplináris jellege megköveteli a szakmailag heterogén munkacsoport (team) létrehozását,
- egzakt és objektív módszerek, technikák alkalmazása,
- szervezéstechnikai és számítástechnikai eszközök alkalmazása.

Csak a projekt fogalmának ismeretéből, a jellemző sajátosságokból is következtetni lehet arra, hogy nagyon sokféle projekt létezhet. A projektek csoportosításánál (tipizálásánál) Görög (1999) és Gaál-Szabó (2002) kapcsolódó munkáit vesszük alapul, de nem törekszünk a teljességre, ebben az esetben is a vidékfejlesztéshez kapcsolódó szempontokra fókuszálunk. A csoportosítás abból a szempontból is jelentőséggel bír, hogy az adott projekthez, illetve annak megvalósításához olyan módszereket válasszunk, amelyek a leghatékonyabban szolgálják a projekt megvalósítását. A *projektcélként definiált eredményt* választva a csoportosítás ismérvének, a projektek az alábbiak lehetnek:

- A **beruházási projektek** csoportjába sorolható minden olyan projekt, melynek eredményeként – a céllal összhangban – adott *termék* előállítására, vagy *szolgáltatás* nyújtására alkalmas létesítmény jön létre. Ilyen projektnek tekinthetők például, kerékpárutak létesítése, autópályák építése, stb. Fontos sajátossága e projekteknek, hogy a projekt eredménye különböző paraméterekkel jól kvantifikálható.
- A **kutatási-fejlesztési projektek** csoportjába sorolhatók azok a projektek, amelyeknek eredményeként;
 - új termék, technológia jön létre,
 - új termék vagy technológia kerül bevezetésre,
 - az új termék eredményeként javul a termék jövedelmezősége, stb.

Fontos kutatási-fejlesztési projektnek tekinthető például a megújuló energiák felhasználási arányának növelését elősegítő technológiai eljárások kidolgozása, ennek megfelelően a bio-etanol gyártásnál keletkező szeszmoslék felhasználása például a sertéshizlalásban, a keletkezett „hulladék hő” hasznosítása az üvegházi kertészeti kultúrák termelésénél, stb.

- A szellemi, szolgáltatási projektekhez azok a projektek tartozhatnak, amelyek egy szervezet működési körülményeinek megváltoztatását és működése keretfeltételeinek új, minőségét biztosítják, illetve eredményezik. Ezek a projektek tehát egy adott rendszer változtatásával kapcsolatosak. Ilyen projekteknek tekinthetők egy adott szervezethez köthető projektek, így például; az átalakulást menedzselő projektek, amelyek különböző törvényekkel szabályozott keretek között zajlottak le, a minőségsszabályozás projektjei, a különböző környezetvédelmi projektek, vezetői információs rendszerek kialakítását szolgáló projektek, stb.

A különböző *szervezetekhez való kötődés* alapján a projektek lehetnek:

- **Mega vagy szuper projektek**, amelyek általában nem csak egy gazdálkodó szervezethez kötődnek, hanem makro, vagy multinacionális szintűek. Méretük miatt jelentős az erőforrásigényük, területi és időbeli kiterjedésük. E csoportba sorolhatók az alábbi projektek: az infrastruktúra fejlesztése, különböző nemzeti és nemzetközi rendezvények, például az Olimpia, Világ-, vagy Európa Bajnokság a különböző sportágakban, stb.

A projektek kiterjedése szerint meg lehet különböztetni; **nemzetközi, nemzeti, konszern és vállalati és üzemi szintű projektek**.

A projektek tárgya szerinti csoportosítás alapján képzett csoportba az alábbi projektek sorolhatók:

- **Stratégiai projektek** lehetnek azok, amelyek például egy új termékcsoporthoz kifejlesztését eredményezik.
- **Építési projektek**, például egy gyógyszálloda, uszoda létesítése a turizmusban rejlő lehetőségek jobb kihasználása céljából, stb.

A projektek méret szerinti tipizálásának ismérvei lehetnek;

- **Időtartam alapján történő csoportosítás**, például 1 évig, 5 évig tartó projektek.
- **Költségek nagyságrendje alapján** történő csoportosítás, például 100 MFt feletti projektek.
- **Technikai, technológiai paraméterek alapján** történő csoportosítás esetén például egy 10000 db/műszak kapacitással rendelkező gépsor kialakításának projektje

A projektek filozófiája szerint kettő csoport képezhető

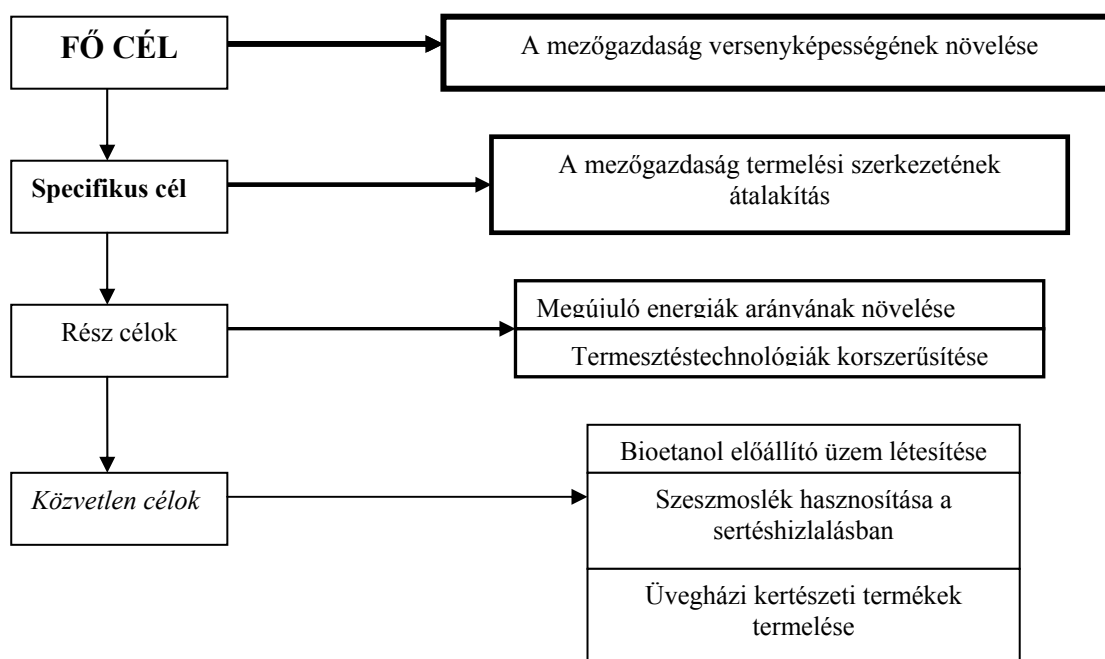
- **Vállalati projektek**, amelyek a vállalatra, annak működésre vonatkoznak, például a vállalat-átalakítási projektek, szervezetfejlesztési projektek, logisztikai projektek, stb.
- **Társadalmi projektek**, például a környezetvédelmi projektek, oktatási-képzési projektek, szociális projektek, stb.

További ismérveket lehetne találni a projektek csoportosításához. Lehetne rendező elv például: a *projekt működési területe*; azaz, hogy a projekt ipari, mezőgazdasági, kereskedelmi, regionális, vagy kistérségű elhelyezkedésű. Rendező elv lehetne a *funkcionalitás* is, ami a termelési, non-profit vagy szolgáltatási projektek értelmezését jelentené. Lehetne még tovább folytatni a rendező elvek felsorolását, de ettől eltekintünk, ne hogy a csoportosítást öncélúnak tekintsük. Nyilvánvaló kell, hogy legyen, a csoportosítás nem lehet öncélú. A csoportosítás fontosságára az előzőekben történt utalás. De ezen túlmenően, hangsúlyozni kell – amit egyébként a fenti csoportosítás is alátámaszt -, hogy a projektek egy hierarchikus rendszert alkotnak, illetve alkothatnak. Ennek felismerése a vidékfejlesztéshez kapcsolódóan nagy jelentőséggel bír. Ebből következik, hogy a projektek hierarchiája a célok hierarchiáját is meghatározza. Ahogy ezt a 6.1. és 6.2. ábrán is láttuk és értelmeztük, egy adott cél megfogalmazása például a szakpolitika szintjén csak akkor lesz elérhető, ha annak érdekében a céloknak megfelelő tevékenységtartalmú projektek illetve programok kerülnek megvalósításra. Kövessük nyomon az elmondottakat az alábbi példa alapján.

Fogadjuk el, hogy a szakpolitika szintjén megfogalmazott *cél* a mezőgazdaság versenyképességének növelése. Az ehhez vezető út, csak akkor lehet eredményes, ha sikerül elérni a mezőgazdasági termelés szerkezetének átalakítását, ami szintén értelmezhető a szakpolitika egyik céljaként – a cél hierarchia szempontjából – egy részcélként. A termelési szerkezet átalakítása további célok elérését feltételezi, például a megújuló energiák jelenleginél nagyobb arányú felhasználását, ennek elérése viszont további feltételek

kialakítását, meglétét feltételezi, például bioetanol üzem(ek) létesítését. Újabb célként fogalmazható tehát meg, hogy ilyen üzemek létesüljenek. A bioetanol üzem, egy beruházási projekt eredményeként jöhet létre. Eljutottunk tehát egy konkrét projekt szintjéig. Eddigi, kapcsolódó szakmai ismereteinkre is alapozva, könnyen belátható, hogy egy bioetanol üzem létesítése rendelkezik azokkal a sajátosságokkal, amelyeket egy projektre megfogalmaztunk. A létesítés tehát egy beruházási projekt, amely azt a célt szolgálja, hogy bioetanol tudjunk előállítani. A beruházás megvalósítása hozzájárul ahhoz a célhoz, hogy növeljük a megújuló energiák felhasználásának arányát. Ha a gyártáshoz szükséges alapanyagot kukoricával kívánjuk biztosítani, ez hatással van a vállalkozások termelési szerkezetére. A bioetanol gyártás melléktermékeként keletkező szeszmoslék a sertéshizlalás költségtakarékosabb takarmányozási technológiájának alkalmazását teszi lehetővé. Ugyancsak a gyártás során keletkező melegvíz hasznosítása üvegházi kertészeti kultúrák termesztéséhez, szerepet játszik a termesztéstechnológiák korszerűsítésében és a termelési szerkezet átalakításában is. A különböző tartalmú és szintű célok elérése, és azok együttes hatásának eredményeként valósulhat csak meg a termelési szerkezet megváltoztatása, a mezőgazdaság jövedelemtermelő képességének növelése.

A fenti gondolatmenet alapján megállapítható, hogy a célhierarchia – ennek szerepére, pontosabb definiálására a logikai keretmátrix tárgyalásánál kerül sor – különböző egymásra épülő célok rendszerét jelenti. Ezeket a célokat – csak a leírt példát alapul véve – csoportosítani, rangsorolni tudjuk. (Tekintsünk el most a szabatos, a kapcsolódó szakmai szempontok érvényesítését is tartalmazó megfogalmazásoktól). A hozott példa alapján megfogalmazott célok hierarchiáját a 6.4. ábra szerint foglalhatjuk össze.



Forrás: Saját forrás

6.4. ábra: A célok hierarchiája a feladat alapján

A célhierarchia vázolt struktúráját tekintsük első olyan próbálkozásunknak, amely az elméleti ismeretanyag gyakorlati felhasználásának képességét méri, azaz az elvárt kompetenciáknak való megfelelés első lépcsőfokának.

6.3. A PROJEKT ÉLETCIKLUSA ÉS STRUKTÚRÁJA

A projekthez kötődő eddig tárgyalt ismeretanyagok fontosak, de nem elégségesek ahhoz, hogy csak ezek birtokában képesek legyünk megfelelni a megfogalmazott képzési követelményeknek. Tovább kell tehát lépni annak érdekében, hogy képesek legyünk a projekt komplex módon való kezelésére, ami a modern menedzsment elmélete szerint a projekt-ciklus keretében keresendő. A szakirodalomban eltérő nézetekkel lehet találkozni a projekt-ciklus lényegi sajátosságait illetően. Görög (1999) szerint a szakirodalomban a projekt-ciklus kapcsán alapvetően a ciklus egyes fázisai tevékenységtartalmának leírására koncentrálnak úgy, hogy általában a beruházási projekteket veszi alapul, ezekre fókuszál. Hivatkozott szerző megállapítja, hogy az említett szemlélet és ábrázolási mód(ok) a projekt-ciklusban szereplő tevékenységfolyamat szempontjából jól értelmezhető, de „nem alkalmasak arra, hogy a minden vonatkozásban sikeres projektmegvalósítás szempontjából igen lényeges stratégiai meghatározottságot, a projektmegvalósítási folyamat egészének és a szervezeti stratégiai célok teljesülésének kölcsönös összefüggéseit kiemeljék.” E megközelítési illetve szemléletmód kifejezésére a szerző által javasolt ábrázolási módot a 6.4. ábra szemlélteti. Az ábrázolásmód új szemléletet tükröz abban a vonatkozásban, hogy a projekt-ciklust olyan körfolyamatként értelmezi, melynek forgástengelye képezi a szervezeti stratégiát. Az ábra szakmai értelmezéséhez kapcsolódóan a szerző az alábbiak szerint fogalmaz: „...az így értelmezett projekt-ciklus egyben a projektben foglalt tevékenységfolyamatok olyan koncepcionális keretét is adja, amelynek segítségével a folyamat lényegi összefüggései feltárhatók, miközben mind a folyamat szempontjából, mind pedig annak a szervezeti stratégiával való összefüggései szempontjából értelmezi a kritikus döntési pontokat. Ez utóbbiak egyben a ciklus ún. tevékenységi fázisainak a határoló elemeit is képezik.” E stratégia szemlélet érvényesítése a terület-, és vidékfejlesztésben – érthető módon – különös aktualitást kap, melynek fontosságát Reznitzer (1998) is hangsúlyozza.

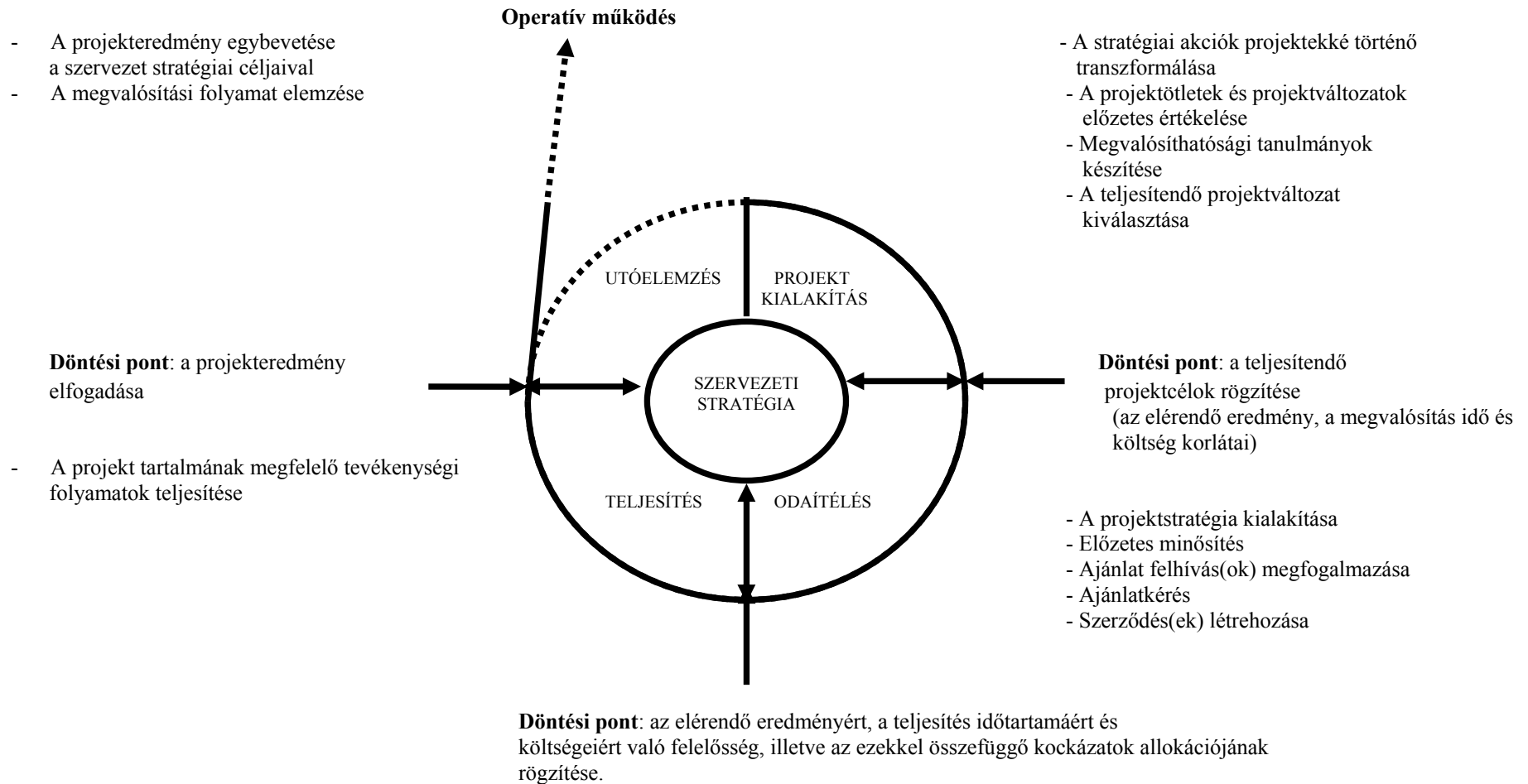
A vidékfejlesztés tervezési sajátosságait, a vele szemben megfogalmazott elvárásokat alapul véve, az ábra főbb tartalmi összefüggései közül az alábbiak kiemelése indokolt:

- a projekt stratégiai meghatározottsága abban a vonatkozásban, hogy a projektek mindig valamilyen stratégia cél megvalósítása érdekében születnek (lásd: a 6.4. ábrához kapcsolódó feladatot),
- a megvalósult projektek eredményeinek összhangban kell lennie a szervezet stratégiai céljaival,
- mivel a vidékfejlesztésben gyakori és fontos szerepet kapnak az olyan projektek – például egy kápolna felújítása, kutatás-fejlesztési projektek, oktatási projektek – amelyek kevésbé kvantifikálhatók, a stratégiai szemlélet érvényesítése a projektmenedzsmentben fokozott jelentőséggel bír.

A 6.5. ábra alapján a projekt-ciklus az alábbi fázisokra bontható: projekt kialakítás, az odaítélés; a teljesítés és az utóelemzés.

Az egyes fázisok *stratégiai meghatározottságát* az alábbiak szerint értelmezhetjük:

- A **projektkialakítás fázisában** a stratégiai meghatározottság egyértelmű, mivel a stratégia generálja a projektet. E szakasz tevékenységei közül a *megvalósíthatósági tanulmányok* elkészítését kell kiemelten megemlíteni. A megvalósíthatósági tanulmány alapján születik meg a döntés a megvalósításra kiválasztott projektre vonatkozóan. Jól kvantifikálható projektek esetében a kapcsolódó tevékenységek egyértelműen meghatározhatók, és a kiválasztott projekt szintén egyértelműen definálható. Kevésbé kvantifikálható projektek esetében a megvalósítható tanulmányoknak részletesebbeknek kell lenni annak érdekében, hogy növeljük a



Forrás: (Görög, 1999)

6.5. ábra: A projektciklus általános modellje

a projekt kvantifikálhatóságát. Ennek megvalósítása esetén nagyobb az esély arra, hogy a projekt illetve annak eredménye ne térjen el a stratégiai céltól.

- Az **odaítélés** szakaszában a projektstratégiát kell meghatározni. „A projektstratégia a teljesítés tevékenységi szakaszára (beruházási projektnél az a fizikai megvalósítás) vonatkozó kockázatok és felelősségek allokálásának eszközei.” Görög (1999). A projekt-ciklus ezen szakasza az a fázis, amikor ahhoz a kritikus döntési ponthoz értünk, amikor a felelősségek és kockázatok megosztása a kialakított projektstratégia eredményeként alakul. A projektstratégia elsősorban a külső projektek vonatkozásában lesz elsődlegesen fontos. Egy külső projekt érintettjei az alábbiak lesznek:
 - a *projekttulajdonos (egy szervezet)*, amely számára a projekt a stratégiai cél elérése érdekében fontos,
 - a projekt megvalósításában *közreműködők*

Nyilvánvaló kell, hogy legyen; a felelősségek és kockázatok a két érintett között oszlanak meg. A felelősségek és kockázatok allokációjának különféle eszközei ismertek. (A kapcsolódó ismeretanyag bővebb kifejtésére a pályázatírás tantárgy keretében kerül sor.)

- A **teljesítés** szakaszában szereplő tevékenységeknek – a stratégiai célok változatlanóságát feltételezve – kevesebb stratégiai vonatkozása vannak. Ez a megállapítás azonban szintén csak a jól kvantifikálható projektekre igaz. A kevésbé kvantifikálható projektek esetében szintén növekszik a jelentősége a stratégiával való összevetésnek. Mivel ilyen esetben a kapcsolódó stratégiáknál - például egy kutatás-fejlesztési projekt, vagy egy oktatási projekt – tevékenységei előre egzakt módon nem definiálhatók, a projekt megvalósítása során új helyzetek, elágazási pontok jöhetnek létre. Ezek az elágazási pontok minden esetben döntési pontokat is jelentenek. Az eredeti stratégiai cél tehát csak akkor lesz elérhető, ha minden esetben megtörténik az elágazási pontoknál hozott döntések összevetése az eredeti stratégiai célokkal. Ezt a fázist lezáró döntési pont a projekt eredményének elfogadása. Ekkor kerül sor a célok és a projekt eredményeinek összevetésére. Ha lényeges eltérések állapíthatók meg a projekt eredeti céljához viszonyítva, akkor ezt a projektet nem szabad elfogadni. Ilyen esete bekövetkezésének stratégia vonatkozása „csak annyi”, hogy a stratégiában az eltérések okozta változások már nem érvényesíthetők. Az ezt követő fázisban a projekt a szervezet működésének elemévé válik, mint projekt megszűnik létezni. Ezzel egyidejűleg veszi kezdetét a projekt-ciklus utolsó szakasza, az **utóelemzés**.
- Az **utóelemzés** tárgyát kell, hogy képezze egyrészt a ciklus egésze, mivel ez egy tanulási folyamatként is értelmezhető. A szerzett tapasztalatok felhasználhatók egy új projekt-ciklusban. Az elemzésnek azonban ki kell terjednie arra is, hogy a létrejött eredménnyel valóban elérhetők-e, a stratégiai célok, amelyek a projektet életre hívták.

Összegezve az elmondottakat, megállapítható, hogy

- Hogy a projekt-ciklus meghatározza, illetve kijelöli minden fázisra, szakaszra az információs követelményeket és a felelősségi köröket,
- A projekt-ciklus struktúrája program elvű, azaz a szakaszok egymásra épülnek. Az egyes szakaszokhoz való lejutás feltétele az előző szakasz teljesítése. Az új szakasz tevékenységeit csak az előző szakasz befejezése után lehet megkezdeni.
- A projekt-cikluson belüli értékelés(ek) alapvető célja a projekt stratégiai meghatározottsága biztosításának nyomon követése és a végrehajtás során szerzett tapasztalatok rögzítése az új projektek megvalósításánál.

A projektek megvalósításánál fontos szempontként kell kezelni, hogy a projekt meghatározott időkeretben, takarékos erőforrás felhasználással valósuljon meg. Ennek biztosítása igényli a

projekt-ciklus egyes szakaszaiban előforduló tevékenységek strukturálását is. Meg kell tehát ismernünk a projekt-ciklus tevékenység hierarchiáját. Ennek elkészítését további tényezők is indokolják, például a projekt mérete, célja, a tervezés, a vezetés, irányítás, ellenőrzés, értékelés könnyebbé tétele. A tevékenység-hierarchia elkészítése a meghatározott stratégia cél olyan részekhez való hozzárendelését és fokozatos lebontását jelenti, amelyek lehetővé teszik:

- A személyes felelősség egyértelmű definiálását,
- A koordináció szintjeinek kijelölését,
- A szükséges erőforrások és időtartamok, illetve időkeretek tervezését, számszerűsítését.

A tevékenység hierarchia struktúráját a 6.1. táblázat tartalmazza.

6.1. táblázat: A projekt tevékenység hierarchiája

PROJEKT	
a projekt eleme	az elem definiálása, sajátosságai
FÁZIS	A cél megvalósítását biztosító szakaszok összessége. Idő, költség és erőforrásigénye van. Feltételként értelmezhetők. Konkrét elnevezésük lehet szubjektív, projektfüggő is.
Szakasz	A projekt megvalósítása szempontjából tartalmilag azonos, az eredmény szempontjából egymásra épülő, meghatározott, tevékenységek összessége.
Tevékenységek	A szakasz azon önálló elemei, amelyeknek van időtartamuk, erőforrás, költség igényük, kezdési és befejezési időpontjuk.
<u>Feladatok</u>	A tevékenységek részelemei lehetnek
Munkacsomag	Tovább nem bontható eleme a tevékenységnek. Végrehajtásuk sorrendje kötött.

Forrás: Saját forrás

6.4. A PROJEKTTERVEZÉS MÓDSZEREI, TÁMOGATÓ TECHNIKÁI

6.4.1. Helyzetfeltáró elemzés a vidékfejlesztésben

Összhangban a vidékfejlesztés projektciklusának modelljével (lásd: 6.6. ábra) a kapcsolódó ismeretanyagot annak megfelelően tárgyaljuk. Az ismeretanyag tárgyalásával először az elméleti összefüggéseket vesszük. Ezután kerül sor az esettanulmányt alapul véve – azok gyakorlati alkalmazására, szem előtt tartva a 6.1. alfejezetben megfogalmazott sajátosságokat. A projekt(ek) generálásának fázisában kettő, az *elemzési* és *tervezési* szakasz különíthető el. A szakaszokban elvégzendő feladatok teljesítésének színvonala egyértelműen meghatározza a projekt életképességét, fenntarthatóságát.

A vidékfejlesztéshez köthető programok nagyon sokrétűek, számos speciális területet kell, hogy érintsenek. Kulcsár (2000) megfogalmazása szerint: „.. a programok irányultságai és prioritásai alapvetően a kistérség adottságaitól, más szóval az endogén erőforrásoktól függenek.” Az endogén erőforrások az alábbiak:

- természeti,
- gazdasági
- humán, és
- a kultur-antropológiai.

Belátható, hogy ezen erőforrások sajátosságai, milyenségük, mennyiségük, színvonaluk, állapotuk, stb. a kiinduló pontjai és meghatározó faktorai a jövőkép felvázolásának, a kapcsolódó programok, stratégiák irányultságának, stb. Az egyes erőforrásokhoz tartozó elemzésnek – a teljesség igénye nélkül – az alábbi területekre kell kiterjednie.

Természeti adottságok és viszonyok: táji besorolás, éghajlati és talajadottságok, talajok típusai, domborzati viszonyok, művelési ágak, növény és állatvilág, vízkészletek, stb.

Gazdasági helyzet: a terület gazdasági térben elfoglalt pozíciója, az infrastrukturális ellátottság, a gazdasági szerkezet alakulása, mezőgazdasági termelés és értékesítés, kereskedelem, idegenforgalom, építőipar, termékfeldolgozó kapacitások és azok térbeli elhelyezkedésének helyzete, az alapvető szolgáltatások (oktatási, egészségügyi intézményekkel, postával, pénzintézetekkel, stb. való ellátottság) helyzete, stb.

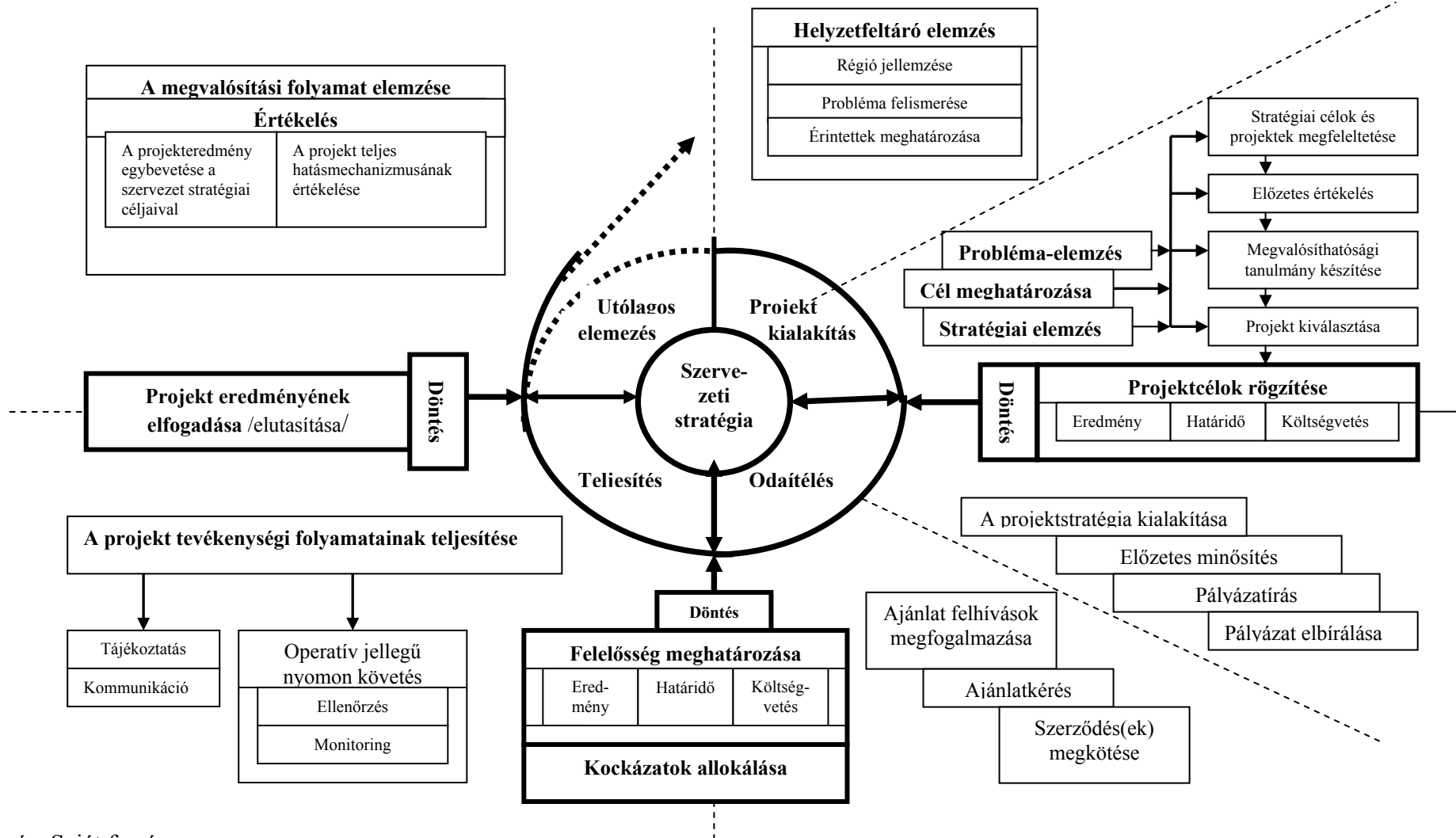
Humán erőforrás helyzete: a demográfiai helyzet és a kapcsolódó folyamatok (népesség számának, összetételének alakulása, a születések és a halálozások száma, vándorlási egyenleg, nemek korszerinti összetétel, korösszetétel, képzettség szerinti összetétel), a foglalkoztatási és munkanélküliségi viszonyok alakulása (a munkáltatók számának alakulása, a foglalkoztatottak ágazatonkénti megoszlása, a munkanélküliek képzettség és kor szerinti megoszlása, ingázók száma), jóléti és jövedelmi viszonyok felismerése, stb.

Történeti, kulturális adottságok: a kulturális örökség elemzése, hagyományok, feltárása, életmódra vonatkozó elemzések, hagyományos kézmű- és kisipari tevékenységek helyzete. A civil társadalom helyzete (a civil szervezetek száma, azok jellege) kulturális események (például a rétes fesztivál stb.)

Az előzőekben érintett erőforrások, ill. szempontok elemzésének eredményeként meg kell tudni fogalmazni és minősíteni a kialakult tényállapotokat. Másrészt egyértelműen fel kell ismerni, és arányosítani kell a problémákat, a problémák közötti hatásokat és összefüggéseket, valamint egyértelműen meg kell határozni, hogy kik a probléma érintettjei, ill. célcsoportjai.

Érintettnek tekintünk minden olyan személyt, csoportot, intézményt, vállalkozást, melynek bármilyen – közvetlen, vagy közvetett – kapcsolata van a tényleges helyzettel, illetve a jövőt illetően megvalósítandó program céljaival, hatásaival.

A probléma érintettjeinek, célcsoportjainak egyértelmű definiálása több szempontból is fontos. Egyrészt az EU szakpolitikájának alapelvei között szereplő szubszidiaritás, kiemelten



Forrás: Saját forrás

6.6. ábra: A vidékfejlesztés projektciklusának egyszerűsített modellje

kezeli a decentralizált, (alulról jövő kezdeményezések) széleskörű partnerségen és együttműködésen alapuló vidékfejlesztési programok kidolgozását. Másrészt a vidékfejlesztési programok sokrétűsége, integráltsága is igényli a helyi lakosság részvételét, nekik fontos szerepük van a problémák felderítése, és azok megszüntetésére alkalmas megoldások feltárása során. Az elemzés célja tehát;

- a térség érintett csoportjainak azonosítása,
- a problémák megszüntetése, feltárt megoldások várható hatásainak meghatározása az érintett célcsoportokra,
- a célcsoportok érintettsége minőségének definiálása,
- a meglévő és várható konfliktusok azonosítása, a konfliktusok kezelése, ill. mérséklése céljából szükséges tevékenységek meghatározása.

Az érintettek – valószínűsíthetően – több szinten (helyi, megyei, nemzeti) találhatók, ennek megfelelően érintettek lehetnek; a helyi vállalkozások, civil szervezetek, önkormányzatok, különböző érdekképviselők, szakértői csoportok, stb. Az elemzéshez több módszer is rendelkezésre áll, az alábbiakban a *Venn diagram módszerével* ismerkedünk meg. Ez egy olyan elemzési technika, amely segíti a kulcsfontosságú szereplők azonosítását, az érintettek aktivizálását, bekapcsolását az elemzési munkában, és a megoldások feltárásában egyaránt.

A helyzetfeltáró elemzés célja szempontjából az alábbi kérdések megválaszolása, majd azok táblázatba foglalása jelentős segítséget nyújt az előzőekben megfogalmazott célok elérése érdekében (6.2. táblázat). Az érintett csoportok beazonosítása nem jelenthet problémát.

6.2. táblázat: A helyzetfeltáró elemzés érintettjei és érintettségük minőségének definiálása

Csoport megnevezése	Melyik probléma érinti?	Milyen módon érintett?			
1. Önkormányzat	Infrastruktúra hiánya				3
	Lepusztult történelmi értékek				3
	Munkanélküliség		1		
2.					
3.					
4.					
5.					
.					
.					
n					

Fontos feladat viszont a *feltárt főbb problémák* szempontjából definiálni az érintetteket, és érintettségük minőséget, motiváltságát a problémákkal való foglalkozásra, az érintett csoport viszonyát más érintettekhez (például partnerség, együttműködés, konfliktusok).

Az érintettség osztályozása

- | | |
|---|---------------------------|
| 0 | nem érintett |
| 1 | közvetetten érintett |
| 2 | kis mértékben érintett |
| 3 | teljes mértékben érintett |

Az érintett csoport motivációja a problémákkal való foglalkozásra csak a közvetetten, kis mértékben és a teljes mértékben érintett célcsoportok esetében értelmezhető. A rangsorolás jelölése és milyensége az alábbiak is lehetnek.

1. kis mértékben motivált
2. átlagosan motivált
3. teljes mértékben motivált.

A célcsoportoknak a főbb problémák szerinti érintettsége, érintettségük milyensége tartalmilag jelentős lefedettséget mutat a fejlesztendő területre vonatkozó programok eredményes megvalósítása szempontjából, azaz, hogy milyen széles társadalmi bázissal, milyen együttműködéssel és elköteleződéssel, a lehető legtöbb érintett célcsoport megelégedésére sikerül a programot megvalósítani. Az érintetteknek a fejlesztési elképzeléshez való viszonyának elemzéséhez használható módszer a **Venn diagram analízis**. Az analízis elvégzésére, az érintett célcsoportok részvételével egy fórum keretében kerül sor, ahol a résztvevők együttesen alakítják ki, az egyes érintett célcsoportok és a fejlesztési területekre vonatkozó programok viszonyát. Az elemzés egyértelmű választ ad arra, hogy

- melyek azok a célcsoportok, akik potenciális támogatói, partnerei lehetnek a fejlesztésnek,
- mely célcsoportok azok, akik egyértelműen érdekeltek a fejlesztésben,

és melyek azok a célcsoportok, akik

- közömbösek, vagy
- ellenérdekeltek a fejlesztési elképzelésekben.

A Venn diagram analízisnél a fejlesztési terület által érintett célcsoportok viszonyát az alábbiak szerint célszerű rangsorolni (Kulcsár, 2000):

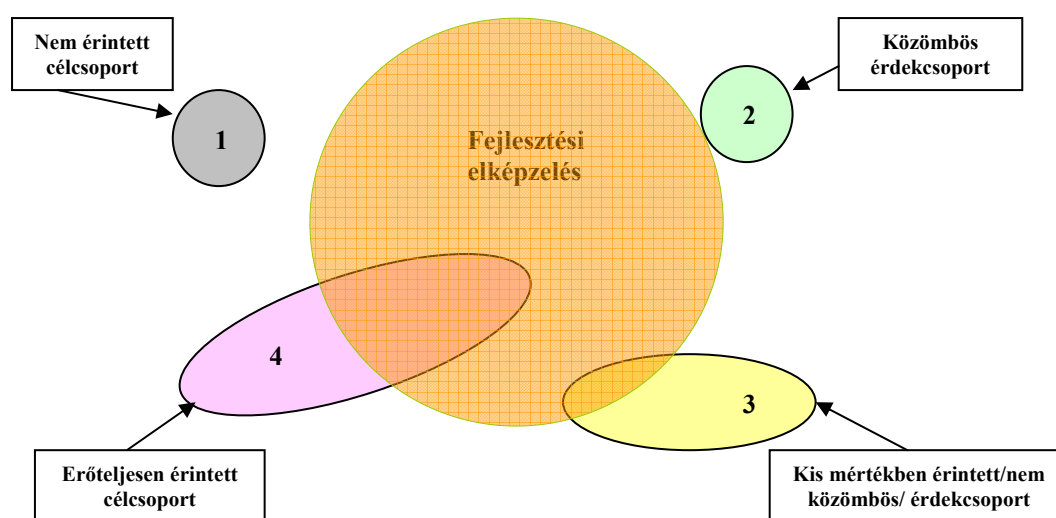
1. különálló kör, amely azt jelenti, hogy nincs az adott szereplőknek kapcsolata a fejlesztési területtel;
2. érintkező kör, amely azt jelenti, hogy csak információ csere létezik a szereplők és a terület között;
3. kis területi átfedés, amely azt jelenti, hogy van némi kooperáció, érdekkapcsolat a szereplő és a téma között;
4. nagy területű átfedés, amely azt jelenti, hogy lényegi kooperáció és érdekérintettség létezik.

A fentiekben említett rangsorolási szempontokat is figyelembe véve, a Venn diagramot a 6.6 ábra szemlélteti. Nem lehet azt állítani, hogy egy adott projektben megjelenő fejlesztési elképzeléssel az adott település vagy térség valamennyi célcsoportja minden esetben azonosulni tudna. A gyakorlati életben gyakran értesülhetünk különböző civil kezdeményezésekről, amelyek ellenzik az adott projekt megvalósítását. (Lásd: Pécsett, a Tubesen lokátor létesítése). Az egyes célcsoportok érintettségének milyensége a fejlesztési elképzeléssel lehet

- támogató,
- semleges,
- ellenérdekel.

Ennek függvényében az érintetteknek (a Venn diagramban – 6.7. ábra – szereplő érdekcsoportok) a fejlesztési célhoz való viszonya az alábbi lehet (Kulcsár, 2000):

1. kismértékű partnerség vagy konfliktus
2. közepes partnerség, vagy konfliktus
3. nagy mértékű kapcsolat vagy konfliktus
0. nem jellemző kapcsolat (indifferens)
- a mátrix másik felében áll fenn a viszony.



Forrás: Kulcsár (2002) alapján a szerző

6.7. ábra: A Venn diagram

A fentiekben jelzett célcsoportok viszonyát a konfliktus és partner mátrix segítségével összegezhjük (amit a 6.3. táblázat fejez ki).

6.3. táblázat: A konfliktus és partner mátrix

Érdekcsoport	PARTNERSÉG			
	1	2	3	4
1		1	3	-
2	-		3	0
3	-	-		-
4	3	0	2	
KONFLIKTUS				

A mátrix átló feletti része az érintettek közötti partnerségi viszony milyenségét összegzi, ennek megfelelően a mátrix átló alatti része, a célcsoportok közötti konfliktusokra hívja fel a figyelmet.

A közölt módszerek, a helyi érintettek érdekviszonyainak tisztázását segítik elő, hozzájárulnak a konfliktusok kezeléséhez a közös vita során, így ezen keresztül a stratégiai

célokkal való azonosulást, az érintettek bevonását, azaz nélkülözhetetlenek az alulról jövő kezdeményezés megvalósításához.

HELYZETLEÍRÁS

Tekintsük úgy a helyzetleírást, mint ami az országra vonatkozó információk mellett a vizsgált kistérségre vonatkozó elemzés eredményeit foglalja össze. Emlékezzünk rá, hogy a kapcsolódó tantárgyak ismeretanyagában az elemzés milyen területekre és szintekre kell, hogy kiterjedjen. Mivel a helyzetleírás – terjedelmi korlátok miatt sem – nem lehet komplex, ezért csak az elméleti ismeretanyag gyakorlati alkalmazásának lehetőségét szolgálja.

„**NEKERESD**” ország Európai Unióhoz való közelmúltbeli csatlakozása új lehetőségeket is teremtett, de új kihívásokat is életre hívott. A természeti és kulturális adottságok az országot – a jövőt illetően is – nemzetközileg is keresett, vonzó országgá, turisztikai célponttá teszik. Ebben fontos szerepe van annak, hogy

- „**Nekeresd**” ország évezredes kulturális értékei közül, az UNESCO Világörökség listáján, az ország nyolc helyszíne található. A közgyűjteményekben őrzött kulturális értékek mellett jelentősek a nemzeti és etnikai hagyományok, az élénk alkotó, előadó és zenei művészeti élet, valamint az ország sajátosságait képviselő olyan értékek, mint például a borkultúra, a gasztronómia vagy lovas tradíciók.
- A természeti adottságok közül az ország területén található gyógy- és termálvizek (és az erre épülő szolgáltatások) már jelenleg is kiemelt szerepet biztosítanak az egészség és wellness turizmusnak. A változatos tájak, álló- és folyóvizek, túraútvonalak, tájvédelmi körzetek és nemzeti parkok megfelelő háttérrel adnak az aktív turizmus, a kedvező természeti feltételek a lovas és az ifjúsági turizmus fejlesztéséhez is (pl. 11 ezer km jelzett túra útvonal létezik, de nem eléggé karbantartott).

A turizmus fejlesztése szempontjából országszerte komoly lehetőséget jelentenek a régiók és helyi térségek természeti és kulturális értékei. A turisztikai ágazat problémájának tekinthető, hogy az elmúlt években tapasztalt dinamikus bővülés és kedvező jelenségek ellenére a régiók nem képesek megfelelően kihasználni a szektorban rejlő gazdasági lehetőségeket. Jellemző a komplex turisztikai termékek alacsony száma, illetve hiánya. Kevés a kulturális esemény, a vidéki szálláshelyek, kúriák, kastélyok által nyújtott szolgáltatások szegényesek. A marketing hiánya gátolja az egyes térségekben rejlő lehetőségek szinergikus hatásainak kibontakozását. Az utóbbi években, az országban elsősorban a tömegturizmus fejlődött, különösen a főváros és az ország „**Gyöngyszem**” nevű kistérsége. A turisztikai potenciál egyik sajátos területe lehet a falusi turizmus, amely napjainkban – összhangban a nemzetközi trendekkel – egyre fontosabb szerepet tölt be az ország gazdasági életében, mind a mezőgazdaság, mind pedig a rurális terek diverzifikációjában. A turisztikai szektor számára rendelkezésre álló források eddigénél jobb kihasználásával a vidéki területeken magasabb és jobb életminőség érhető el, ami kedvezően befolyásolja a mezőgazdaság strukturális átalakulását és ez által a vidék eltartó képességét. A fejlesztéseknél nagy hangsúlyt kell fektetni a környezetvédelmi szempontok figyelembevételére is. A turisztikai szektor stratégiai célkitűzései megvalósításának fontos feltétele az elérhetőség javítása, a közlekedés és az úthálózat fejlesztése is. A Nemzeti Fejlesztési Terv – összhangban a közösségi fejlesztési irányokkal – lásd a 6.2. ábrát – prioritásként kezeli a mezőgazdaság és erdőgazdálkodás versenyképességének javítását, a környezetkímélő gazdálkodás erősítését, a vidéki területeken az életminőség javítását, fontos szerepet tulajdonít a diverzifikáció erősítésének.

A „**Gyöngyszem**” kistérség mindig is kiemelt szerepet töltött be az ország turizmusában, a főváros után a második legfontosabb turisztikai desztinációja az országnak. Ez alapvetően azokkal a természeti, ökológiai, gasztronómiai, stb. adottságokkal és értékekkel magyarázható, amelyekkel ez a térség rendelkezik. Az elmúlt 10-15 éves időszak első felében kimutatható rendkívül dinamikus növekedés, a jelzett időszak utolsó öt évben kedvezőtlen képet mutat, és ez a kedvezőtlen irány állandósulni látszik, amit a kapcsolódó statisztikai elemzések – csökkentő vendéglétszám, csökkenő átlagos tartózkodási idő, egy vendégre jutó bevételek nagysága, stb.- is alátámasztanak. A „**Tiszta forrás**” nevű tóhoz kötődő elavult, egyoldalú, alacsony színvonalú vízparti tömegturizmus által mutatott teljesítmény is folyamatosan csökkentő tendenciát mutat, annak ellenére, hogy a közelmúlt fejlesztésének eredményeként elkészült a tó mellett húzódó kerékpárút. A fejlesztés hiányosságaként kell megemlíteni, hogy ezzel összefüggésben a kapcsolódó szervizhálózat területén semmi nem történt. A „**Gyöngyszem**” kistérség rendkívül gazdag termálvizekben, ami a kínálkozó hagyományos gyógyászati, valamint egészségmegőrző – wellness, fitness, rekreáció stb. – fejlesztéseknek, a nemzetközi vonzerőt erősítő, egészséves kínálatot biztosító, bázisát adhatja. A térség területén található a „**Sárgarigó**” Nemzeti Park, „**Nekeresd**” ország mondhatni egyedülálló növény és állatvilágával. E vonatkozásban a kínálkozó turisztikai lehetőségek jelen időpontig egyáltalán nem kerültek kihasználásra. További fontos sajátossága a térségnek, hogy iskolaidényben - a számos közép fokú intézmény és egyetemi kar is található a kistérségben – háromezer főt meghaladja a színvonalas kikapcsolódásra vágyó fiatalok száma. Az intézmények részéről megvalósított informatikai fejlesztések eredményeinek ellenére – ahogy ezt egy reprezentatív felmérés eredményeként a „**Harsona**” lap is közzé tette – a fiatalok „észtvesztően” kevésnek találják az internetes hozzáférési lehetőségeket. Nincsenek megelégedve – a jelenlegi helyzetet jellemző – szegényes szórakoztatási, étkezési lehetőségekkel. Az ifjúság több mint 30 %-a választana korszerű, egészséges táplálkozást – saláták, biotermékekből készített ételek, a tehetősebbek még villásreggelire is igényt tartanának. Ez utóbbiak részaránya 7-10%-ra tehető.

A térség turizmusának, ezredfordulót követő kezdeti időszakában tapasztalt dinamikus növekedésével összefüggésben, – érthető módon - átalakult a gazdasági szerkezet, és ennek meghatározó része alapvetően a turizmushoz kötődően fejlődött. Az időszak jelentős mértékű fejlesztései ennek megfelelően az élelmiszer-feldolgozó ipar valamint az építőipar (szállodai beruházások) területén realizálódott. A mezőgazdaságot, mint alapanyag termelőt is kedvezően érintették e szektor fejlesztései. A kereskedelem és a vendéglátás területén szintén a turizmushoz kapcsolódóan alakult ki a vállalatok profilja. Az utóbbi évek kedvezőtlen tendenciái, - a régió iránti kereslet csökkenése, az élelmiszer-feldolgozó ipar mondhatni teljes leépülése, az egyéb gazdaságot érintő változásokkal együtt azt eredményezte, hogy egyre jelentősebb problémák mutathatók ki a gazdasági szektor valamennyi területén. Az utóbbi évek tendenciái oda vezettek, hogy a demográfiai index az országos átlag alatt van, a szomszédos régiók viszonylatában is a legalacsonyabb. Az üdülési főszezonban még nincs komoly probléma, sokkal inkább a foglalkoztatási lehetőségek bősége, túlkínálata jellemző. Ebben az időszakban – a munkaadó és munkavállaló érdekeinek egybeesése okán – gyakori a „fekete foglalkoztatás”. A part-menti térségben kiemelten magas a vállalkozói sűrűség, ugyanakkor a háttér-településeken erős kontrasztot jelent a munkahelyek hiánya, a munkaadók alacsony száma, a vállalkozók döntő hányadának nem megfelelő szakmai felkészültsége, és tapasztalható érdektelensége a humán erőforrás fejlesztésében. Hiányzik a non-profit szektor szerepvállalása. Ennek erősítése a helyi tudás, tapasztalat, a régióra jellemző hagyományok felértékeléséhez, a népi mesterségek, újjászerveződéséhez vezethet. A helyzetet súlyosbítja a minimálbért alig meghaladó, alacsony bérszínvonal. Ennek oka – többek között kereshető – a felnőttképzési rendszer kialakulatlanságában és

rugalmatlanságában, az érintettek közötti együttműködés és integráció hiányában is. A jelzett problémák – ha érdemi beavatkozás nem történik - felerősíthetik a képzett kulcs munkaerő, a fiatal korosztály elvándorlását.

A „**Gyöngyszem**” kistérség természeti erőforrásokban gazdag és változatos világához kellemes éghajlati adottságok is társulnak. „**Nekeresd**” ország három jelentős borvidéke található a térségben. A „**Tiszta forrás**” tavat körülvevő hegyek, a köves lejtők és a tóról visszaverődő napsugarak együttes hatásának köszönhetően, mondhatni, hogy az éghajlat mediterrán jellegű. A vegetációs időszakban a napsütéses órák száma, az évi középhőmérséklet, a tenyészidőszak alatt hullott csapadék mennyisége, a hosszú meleg ősz, nagyon kedvezően hat a szőlő érési folyamataira. A három borvidék az ország egyik legtagoltabb borvidékei közé tartozik. Míg országos átlagban 0,58 ha jut egy szőlőbirtokosra, a régió borvidégein mindössze 0,34 ha. Ez az elaprózódott birtokstruktúra – valószínűsíthetően – a jövőben is meg fog maradni, mivel sok az olyan szőlőtulajdonos, akik aktív pihenésként szőlőt is művel. A vidéki lakosság jelentős részének évszázadokon keresztül a szőlőtermelés és a borászat az egyik fő megélhetési lehetősége. A kedvezőtlen birtokstruktúra mellett, nem megfelelő a fajtaszerkezet és fajtaösszetétel. A termelésben alig 13%-ot tesz ki a fiatal, 23% az azonnali cserére szoruló, 30 évesnél idősebb szőlő-ültetvények aránya. Nagy mértékű a termésingadozás, nem megfelelő a termelői feldolgozó kapacitás, gyenge az ágazat jövedelemtermelő képessége. Az EU kapcsolódó intervenciós intézkedései a kereslet-kínálat egyensúlyt hivatottak fenntartani, és az prognosztizálható, hogy az ágazat a vidékfejlesztésbe ágyazott stratégia révén jelentős mértékű támogatásokra számíthat. A régióban jelentős az erdő és a gyepterületek aránya. A szántó aranykorona értéke alacsony, a jelenlegi vetésszerkezet nem felel meg a talaj és éghajlati adottságoknak. Növelni kellene a kertészeti kultúrák (zöldség, virág, dísznövény, stb.) arányát. A kistérségben - a fentiekben vázolt kedvezőtlen tendenciák miatt is – növekvő tendenciát mutat a mezőgazdaságból, és kiegészítő tevékenységekből megélni akaró népesség aránya. Egyre nagyobb mértékű az őstermelők és mezőgazdasági kistermelők valamint családi gazdaságok szerepvállalása. Sok vállalkozásnak okoz problémát, hogy a művelt szántóterületbe beékelődik a „**Sárgarigó**” természetvédelmi terület. A vállalkozások több mint 25%-nál a szántóterület jóval egy km-es távolságon belül helyezkedik el a „**Tiszta forrás**” és az ivó víz nyerő hely védőterületén belül. A kapcsolódó elemzés eredményei alapján a természetvédelestechnológia eszközrendszere elavult, 70%-a nullára leírt. A termelés jövedelmezősége rendkívül alacsony, gépi beruházásokra az elmúlt öt évben nem került sor a vállalkozásoknál. A hatóanyag-visszapótlás színvonala az országos átlagnak alig fele, a műtrágya és növényvédőszer raktározás, a kapcsolódó hulladékok előírás szerinti kezelése nem megoldott. A szükséges szakemberigény ezeken a speciális szakképzettséget igénylő területeken sem biztosított. Idegenforgalmi szempontból is egyre nagyobb problémát jelent a telkek, szántóterületek gyomosodása, a parlagfű fertőzőtlenség már elviselhetetlen méreteket öltött. A korábban idegenforgalmi szempontból is keresett térség egyre inkább veszít látogatottságából. A kapcsolódó szociológiai elemzések alapján egyértelmű, hogy jelentős veszélyt jelent a mezőgazdaságból élő népesség ellehetetlenülése, egyes falvak elnéptelenedése.

A tárgyalt elméleti ismeretanyag birtokában készítsük el a „Gyöngyszem” kistérség helyzetfeltáró elemzését. A helyzetfeltáró elemzésnél az alábbi szempontokra kell fókuszálni:

- a kistérség általános jellemzői,
- a fő problémák azonosítása,
- az érintettek meghatározása és elemzése.

A szöveges információ alapján megállapítható, hogy az „Nekeresd” országra és a „Gyöngyszem” kistérségre vonatkozik. „Nekeresd” országra vonatkozó részeket – a tervezés e fázisában – csak információként kezelhetjük. A feladat elvégzése szempontjából tehát az elemzés releváns egysége a „Gyöngyszem” kistérség. A rendelkezésre álló információk a kistérségre vonatkozóan az alábbi területek kijelölését teszik lehetővé?

- maga a kistérség,
- az idegenforgalom, és
- a mezőgazdaság.

A megadott információk alapján a kistérség helyzetét kell egyértelműen minősíteni, végső soron a kistérség egésze és az érintett célcsoportok vonatkozásában. Célszerű tehát az információkat abból a szempontból csoportosítani, hogy az adott helyzetre vonatkozóan, illetve annak kialakulása szempontjából *negatív* vagy *pozitív hatással* bírnak-e. Ezzel összefüggésben már most fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az egyes problémák, adottságok feltárása, nem nélkülözheti a kialakult helyzettel közvetlenül vagy közvetve kapcsolatba hozható külső, kistérségen kívüli környezeti tényezők elemzését. Ezek a tényezők ugyanis felerősíthették, vagy gyengíthették a kistérség adottságainak, feltárt tényezőinek negatív vagy pozitív hatásait a kialakult helyzetre. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a külső tényezők figyelembevétele a kapcsolódó stratégiák megfogalmazásánál nem hagyhatók figyelmen kívül. Ahogy ez már említésére került, a helyzetfeltáró elemzést az érintettek bevonásával, csoportmunka keretében kell elvégezni. A helyzetfeltáró elemzés összesítését a 6.4. táblázat tartalmazza.

A táblázatban szereplő főbb tényezők alapján megállapítható, hogy a negatív tényezők együttes hatásának eredőjeként

- a kedvezőtlen jelenségek felerősödtek és állandósulnak,
- a kedvező adottságok kihasználása nem történt meg,
- a fenti két tényező együttes hatásának eredőjeként a *kistérség népesség megtartó képessége gyenge és kedvezőtlen tendenciát mutat.*

A kistérség népességmegtartó képességének romlásában jelölhető meg a **fő probléma**. A fentiek ismeretében tehát már körvonalazhatónak tűnnek a szükséges intézkedések, illetve az elérendő célok.

A fő probléma azonosítása után kerülhet sor az érintettek és érintettségük minőségének definiálására. A feltárt helyzet érintettjei az alábbiak lesznek:

1. Önkormányzatok
2. Szállodák
3. Mezőgazdasági vállalatok és kisvállalkozások
4. „Sárgarigó” Nemzeti Park Igazgatósága
5. Illetékes Vízszolgáltató Zrt.
6. Illetékes Környezetvédelmi Hivatal
7. Civil szervezetek
8. „Gyöngyszem” Kistérségi Társulás KHT.

6.4. táblázat: A „Gyöngyszem” kistérség helyzetfeltáró elemzésének főbb összetevői

Szint	POZITÍVUMOK/POZITÍV HATÁSOK/	NEGATÍVUMOK/NEGATÍV HATÁSOK/
„Gyöngyszem” kistérség	- második legfontosabb turisztikai desztinációja az országnak, - kedvező természeti adottságok; gazdag termásvíz készlet, mediterrán jellegű éghajlat, - a „Sárgarigó” Nemzeti Park növény és állatvilága, - a fiatal korosztály aránya jelentős, - a part menti térségben magas a vállalkozások száma, stb.	- az idegenforgalomhoz kötődően fejlődött és alakult a gazdasági szerkezet - az érintett vállalkozások fejlődése stagnál, - kedvezőtlen a demográfiai index, - a munkahelyek hiánya a háttértelepüléseken - nem megfelelő az érintettek szakmai felkészültsége, - nincs felnőtt képzés, - alacsony bérszínvonalak, - a non-profit szektor nem aktív, - megindult a fiatal korosztály és kulcsmunkaerő elvándorlása, - a közterületeken is nagy a gyomfertőzőtlenség, - nem megoldott a parlagfű irtása, stb.
Idegenforgalom	- a „Tiszta forrás” tó mellett elkészült a kerékpárút, - a főszezonban élénk munkaerő kereslet, - jelentős nemzeti és etnikai hagyományok, stb.	- nincs kiépített szervízhálózat, - alacsony színvonalú vízparti turizmus, - csökkenő vendéglétszám, - csökkenő fajlagos bevétel, - idényszerű foglalkoztatás, - a „fekete” foglalkoztatás megjelenése, - csökkenő átlagos tartózkodási idő, - szegényes turisztikai szolgáltatások, stb.
Mezőgazdasági termelés	- kedvező éghajlati adottságok, általában, kiemelten a szőlőtermesztéshez, - három híres borvidék is található a térségben, - évszázados hagyományok a szőlőtermesztésben, - jelentős az erdő és gyepterületek aránya, stb.	- elaprózott birtokstruktúra a szőlőtermesztésben, - nem megfelelő az ültetvények fajta-, és korösszetétele, - elégtelen a feldolgozó kapacitás, - jelentős a hozamingadozás, - a szántó aranykorona értéke alacsony, - nem megfelelő a vetésszerkezet, - a „Sárgarigó” Nemzeti Park problémát okoz a mezőgazdasági termelésben, - víznyerő helyek közelsége a szántó művelési ághoz, - alacsony műtrágya-felhasználás, - a kemikáliák és veszélyes hulladékok tárolása nem megoldott, - speciális szakképzettséget igénylő területeken nincs szakember, - a mezőgazdasági termelés eszközellátottsága nem megfelelő, stb.

Forrás: Saját forrás

A teljesség igénye nélkül, a továbbiakban csak azokat az érintetteket emeljük ki, amelyeknél valamennyi, még nem tárgyalt ismeretanyag, kapcsolódó kérdés, markánsan megjelenik. A kiválasztott érintetteket és érintettségük minőségének definiálását a 6.5. táblázatban követhetjük nyomon. A táblázatban közölt célcsoportok és azok egyes problémák, negatív tényezők általi érintettsége és érintettségük minősége több fontos kérdésre is ráirányítja a figyelmet. Ahogy ez a táblázatban látható, egy negatív tényezőnek több érintettje is lehet,

6.5. táblázat: Az érintettek és érintettségük minőségének definiálása

Megnevezése	Melyik probléma érinti?	Milyen mértékben érintett?			
1. Önkormányzatok	Kerékpárút infrastruktúrájának hánya				3
	Lepusztult történeti értékek				3
	Munkanélküliség		1		
	Csökkenő volumenű idegenforgalom				3
2. Szállodák	Csökkenő volumenű idegenforgalom				3
	Kerékpárút infrastruktúrájának hánya	0			
	Parlagfű fertőzöttség			2	
	Kedvezőtlen demográfiai index	0			
3. Mezőgazdasági vállalatok, kisvállalkozások	Korszerűtlen technikai felszereltség				3
	Csökkenő volumenű idegenforgalom		1		
	Kemikáliák, veszélyes hulladékok szakszerűtlen tárolása illetve kezelése szakszerűtlen				3
	Speciális szakképzettségű szakemberek hiánya				3
	Gyenge minőségű szántó				3
4. „Sárgarigó” Nemzeti Park Igazgatósága	Speciális szakképzettségű szakemberek hiánya			2	
	Korszerűtlen technikai felszereltség				3
	Csökkenő volumenű idegenforgalom		1		
	Kemikáliák, veszélyes hulladékok szakszerűtlen tárolása illetve kezelése szakszerűtlen				3
5. Környezetvédelmi Hivatal	Speciális szakképzettségű szakemberek hiánya			2	
	Korszerűtlen technikai felszereltség				3
	Csökkenő volumenű idegenforgalom	0			
	Kemikáliák, veszélyes hulladékok szakszerűtlen tárolása illetve kezelése szakszerűtlen				3

Forrás: Saját forrás

például a csökkenő idegenforgalom, teljes mértékben érinti (3) az adott önkormányzatot is, a szállodák által fizetendő iparüzési és idegenforgalmi adók csökkenése miatt. Nem állíthatjuk azt sem, hogy a csökkenő idegenforgalom teljes mértékben érintetlenül hagyná a mezőgazdasági vállalatokat, kisvállalkozásokat, mivel ez a célcsoport a kertészeti termékek, vagy a borturizmus révén is érintett, illetve érintett lehet. Érintettségének minősége nyilvánvalóan eltér az önkormányzat érintettségének minőségétől. A táblázatból az is kiolvasható, hogy a „Sárgarigó” Nemzeti Park Igazgatósága és a mezőgazdasági vállalatok, vállalkozások, - jelentős mértékben – ugyanazon problémák, negatív tényezők által érintettek, és érintettségük minősége a legtöbb negatív tényező vonatkozásában azonos, teljes mértékben érintetteknek tekinthetők. Többnyire hasonló helyzet áll fenn az Illetékes Vízszolgáltató Nyrt. és az Illetékes Környezetvédelmi Hivatal, valamint a mezőgazdasági vállalatok vonatkozásában is. Ez utóbbi célcsoportok kiemelése azért is fontos, mert ha ugyanazon problémák és azonos minőségű érintettség áll fenn az érintettek viszonylatában, akkor egy konfliktusos helyzet állhat elő az érintett célcsoportok között, mivel érdekelttségük a fejlesztési cél vonatkozásában eltérhet egymástól, azaz érdekellentétek kerülnek felszínre. A nemzeti park beékelődése a mezőgazdaságilag művelt területbe, a víznyerő helyek biztonsági

sávon belüli elhelyezkedése, nagymértékben befolyásolja a mezőgazdasági termeléssel foglalkozó vállalatok, kisvállalkozások gazdálkodását. A kemikáliák, a veszélyes hulladékok szakszerű tárolásának, illetve kezelésének hiánya jelentős mértékben szennyezi a környezetet. A korszerűtlen, nagymértékben elhasználódott eszközpark sem teszi lehetővé a korszerű termeszéstechnológiák alkalmazását, és ez szintén környezetvédelmi problémák okozója lehet, például több gázolaj felhasználás, üzemanyag elfolyásából adódó talajszennyeződés, stb. A nemzeti park állat-, és növényvilágának megóvása az agrotechnikai beavatkozásoknál – például betakarítási munkák, talajmunkák, vegyszerezés, stb. – nagy körütekintést igényel. A kapcsolódó, megelőző intézkedések, alkalmazható eljárások költségnövekedést okoznak a vállalatoknál. Azt viszont nem lehet állítani, hogy a vállalatok érdekeltek lennének a költségek emelésében, mivel érdekeltységük a profit növelése. Azt sem mondhatjuk – ma még legalábbis nem – illetve állíthatjuk, hogy a tőkének úgymond „környezettudata lenne”. Mindezek alapján érthető, az ugyanazon negatív tényező/k/ által, azonos minőségben érintett célcsoportok ellenérdekeltsége a fejlesztési cél vonatkozásában. Az előzőekben érintett célcsoportokat alapul véve a mezőgazdasági termelés technológiai korszerűsítésének konfliktus és partner mátrixát a 6.6. táblázat foglalja magába. A mátrixban feltüntetett érdekcsoportok azonosak a 6.5. táblázatban szereplőkkel. A fejlesztési elképzelés: a mezőgazdasági termelés technológiai korszerűsítése.

6.6. táblázat: A mezőgazdasági termelés technológiai korszerűsítésének konfliktus és partner mátrixa

Érdekcsoport	PARTNERSEG				
	1	2	3	4	5
1		0	1	1	1
2	0		0	0	0
3	1	0		3	3
4	1	1	3		0
5	1	0	3	0	
KONFLIKTUS					

Forrás: Saját forrás

A helyzetfeltáró elemzés befejezésével jelentős lépést tettünk előre, de ezzel természetesen még szakmai szempontból nem alapoztuk meg a fejlesztési elképzelések megvalósítása érdekében kidolgozandó projekteket. Ez további elemzési munkát követel meg annak érdekében, hogy megvalósítsuk a feltárt problémák hierarchikus sorrendjét, egymásra épülését, a problémák ok-okozati összefüggéseit feltárjuk.

6.4.2 Problémaelemzés, probléma-fa

Az előző fejezetben feltártuk a kistérség helyzetét, megállapítottuk, hogy *gyenge a kistérség népességmegtartó képessége* és a helyzet tovább romlik. Nem szükséges annak részletes indoklása, hogy a kialakult helyzet nem úgy „született”, hanem valaminek, valamiknek a következménye. Az okok feltárása tehát további elemzést igényel. A vidékfejlesztés tervezéséhez használt elemzési technikák között megkülönböztetett szereppel illetik a **probléma-fa**, mint az egyik leghatékonyabb, új vagy újszerűnek elfogadott problémaelemzési módszert. Az elnevezés valóban új, de a módszer lényegét tekintve nem nevezhető újnak. Eddig is ismertek voltak azok az eljárások – lásd: statisztika, gazdasági elemzés

tantárgyak – amelyek lényegüket tekintve ugyanazon eljárást alkalmazzák, mint a probléma-fa módszere. Ismert, hogy a gazdasági elemzés folyamatában az egyik legfontosabb feladat az ok-okozati összefüggések feltárása. A vizsgált jelenség, tényállapot bekövetkezése a jelenséggel valamilyen kapcsolatba lévő elemek közötti ok-okozati, vagy sztochasztikus (valószínűségen alapuló) összefüggések kölcsönhatására vezethető vissza. A jelenség, tényállapot megszüntetése pedig csak a lehetséges közvetlen ok, okok ismeretében történhet. A probléma-fa alkalmazásának tartalmi összefüggései tehát egyáltalán nem különböznek a gazdasági elemzésnél használt és ismert eljárásától. Az elnevezésben a probléma fogalom használata valóban találó és célszerű, mivel a probléma olyan általánosan értelmezhető fogalom, amelynek használatával kiküszöböljük azt, hogy a negatív helyzetet konkrétan megnevezzük. Mielőtt a kistérségre elkészítenénk a probléma-fát, egy egyszerű példán keresztül vizsgáljuk meg, hogy miről is van szó.

Példa: Egy mezőgazdasági vállalatban a őszi búza jövedelme az előző évhez viszonyítva jelentős mértékben csökkent. A vizsgált két év időjárásában lényeges változás nem volt. Nevesítsük a jövedelemváltozás okait.

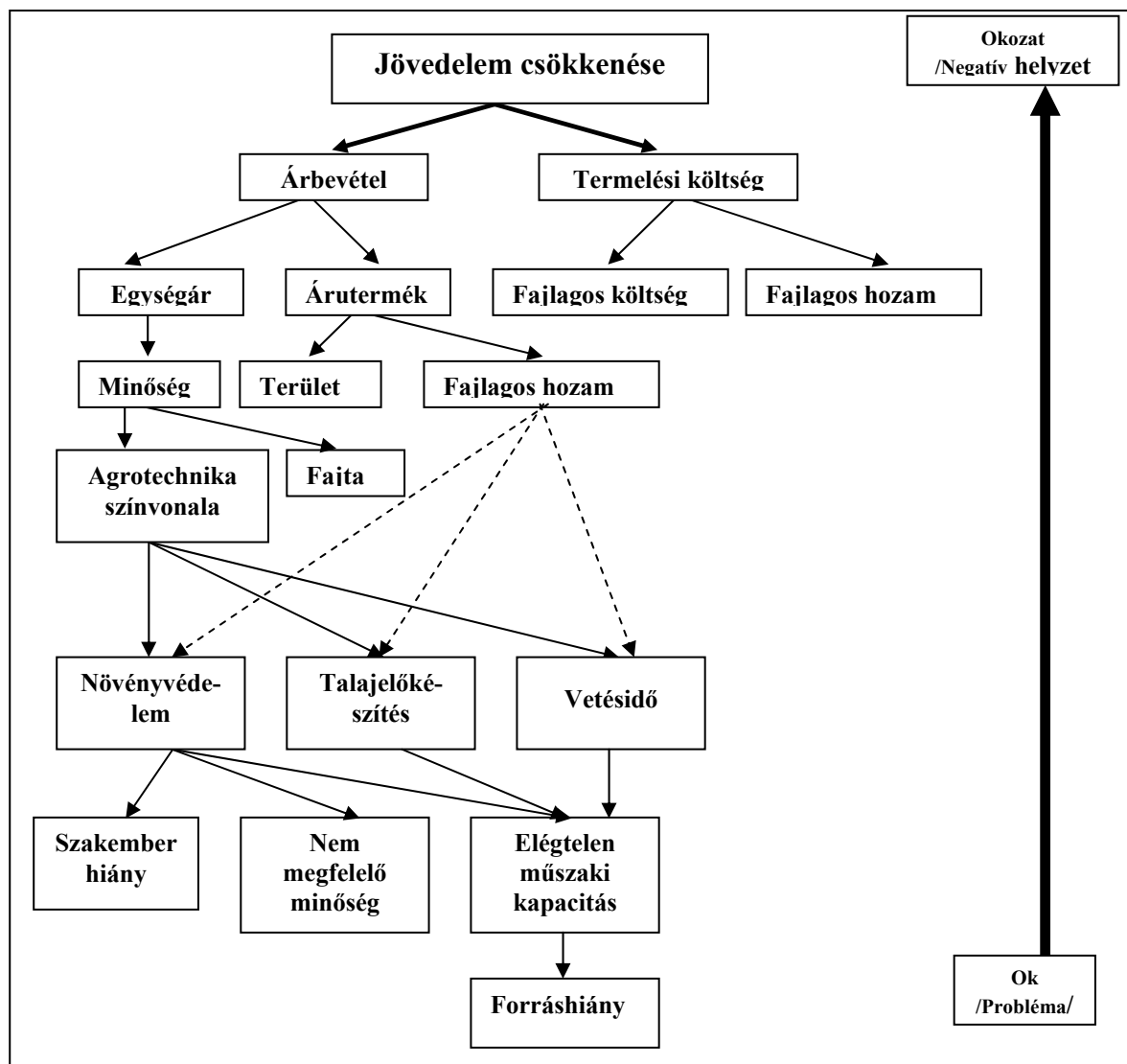
Megoldás: Az *okozat a jövedelem csökkenése*. Az okok feltárásához ismerni kell, hogy a jövedelmet milyen összefüggés alapján tudjuk számszerűsíteni. Az összefüggésben szereplő tényezők lesznek/lehetnek a változás okai. A tényezők viszont – ha ezeket okozatnak fogadjuk el – tovább bonthatók okokra. Az ok-okozati összefüggések értelmezése, az egyes tényezők további bontása okokra, egy hierarchikus rendszert, az *ok-okozati összefüggések láncolatát eredményezi*. Az ok-okozati összefüggések teljes feltárása révén eljutunk arra a szintre, amely szinten a definiált ok okozatként nem értelmezhető, azaz további okokra nem bontható. Ezt az okot *elemi oknak* nevezzük. Az elmondottaknak megfelelően az ok-okozati összefüggéseket, a jövedelemcsökkenés probléma-fáját a 6.8. ábra szemlélteti.

A 6.8. ábra jól szemlélteti az ok-okozati összefüggések bonyolultságát még az első megközelítésben egyszerűnek tűnő példa alapján is. Az árbevétel ágon haladva, a forráshiány a legalsó, azaz hetedik szinten található, mint olyan elemi ok, amely már tovább nem bontható. Kiemelten kell megemlíteni – ugyanezen az ágon – azokat az ok-okozati összefüggéseket, amelyek a *minőség* és a *fajlagos hozam*, mint okozatok között fennállnak, nevezetesen, hogy a *növényvédelem, talaj előkészítés és vetésidő* a minőségre és a fajlagos hozamokra gyakorolt közvetlen hatása miatt, közös okokként kezelhető.

Fontos szakmai kérdés, hogy – az elemzés céljának ismeretében – az ok-okozati összefüggések feltárása, milyen mélységig történjen, azaz milyen legyen a probléma-fa vertikális és horizontális strukturáltsága. Ha a feladat eredeti célját vesszük alapul, nevezetesen a jövedelem változás okainak feltárása és számszerűsítése, akkor az összefüggések hierarchiájában csak addig a szintig van értelme az okok egyértelmű azonosításának, amely szinten feltüntetett tényezők, mint okok számszerűsíthetők, ugyanis a számszerűsítésnél alkalmazható algoritmus ezt szükségessé teszi. Szakmai ismereteink birtokában tehát a jövedelemváltozás közvetlen számszerűsíthető okai az alábbiak lesznek:

- Kapacitás (terület) változása
- Fajlagos hozam változása
- Árváltozás
- Fajlagos költség (önköltség) változása

A módszer vidékfejlesztés területén történő alkalmazása, a vizsgált terület sajátosságai, a feltárandó tényezők között fennálló bonyolult kölcsönhatások, stb. miatt is komoly szakmai



Forrás: Saját forrás

6.8. ábra: A jövedelem csökkenésének ok-okozati összefüggései

kihívást jelent. Mivel fontos képzési követelmény az ismeretanyag készség szintű elsajátítása, nem elegendő az elméleti összefüggések ismerete, ha az nem jár együtt a gyakorlati alkalmazás kompetenciájával. Az elvárt kompetenciák fejlesztéséhez hozzájárulhat, ha még egy fontos kérdést teszünk vizsgálat tárgyává, ha értelmezzük az **adat** és **információ** fogalmakat, e fogalmak tartalmát és szerepüket a vidékfejlesztéshez kötődő elemzési, tervezési munkában.

Az **adat** az információnál általánosabb, tágabb fogalom. Fontos kritérium vele szemben, hogy valamilyen kód (jel) szerint értelmezhető legyen. Adat lehet tehát bármely értelmezhető jel, például számjegy, szó, ábra, stb. vagy ezek kombinációja.

Az **információ** az adat fogalmánál konkrétabb, szűkebb kategória. Olyan adatnak tekinthető, amelynek az elemző számára az elemzés célja szempontjából van jelentése, illetve jelentősége. Más megfogalmazásban úgyszólván fogalmazhatunk, hogy **az információ olyan adat, amelynek az elemző számára „hír-tartalma” van.**

Példa: Elemezni kell vállalati szinten a *tárgyi-eszközhatékonyság* és a *munkatermelékenység* alakulását. Alakítsa ki az elemzéshez szükséges adatbázist, és értelmezze a fenti definíciók alapján az adatbázisban szereplő tényezőket.

Megoldás: Az eszközhatékonyság mutatószáma lehet a *100 Ft lekötött nettó eszközértékre jutó nettó termelési érték*. A munkatermelékenység egyik mutatója lehet az *egy fő foglalkoztatottra jutó termelési érték*. A mutatószámok definíciója alapján az alábbi tényezőket kell számszerűsíteni:

- Foglalkoztatottak átlagléttszáma (fő)
- Nettó termelési érték (eFt)
- A tárgyi eszközök nettó értéke (eFt)

Az elemzési feladat alapján az adat és információ értelmezése az alábbiakban foglalható össze:

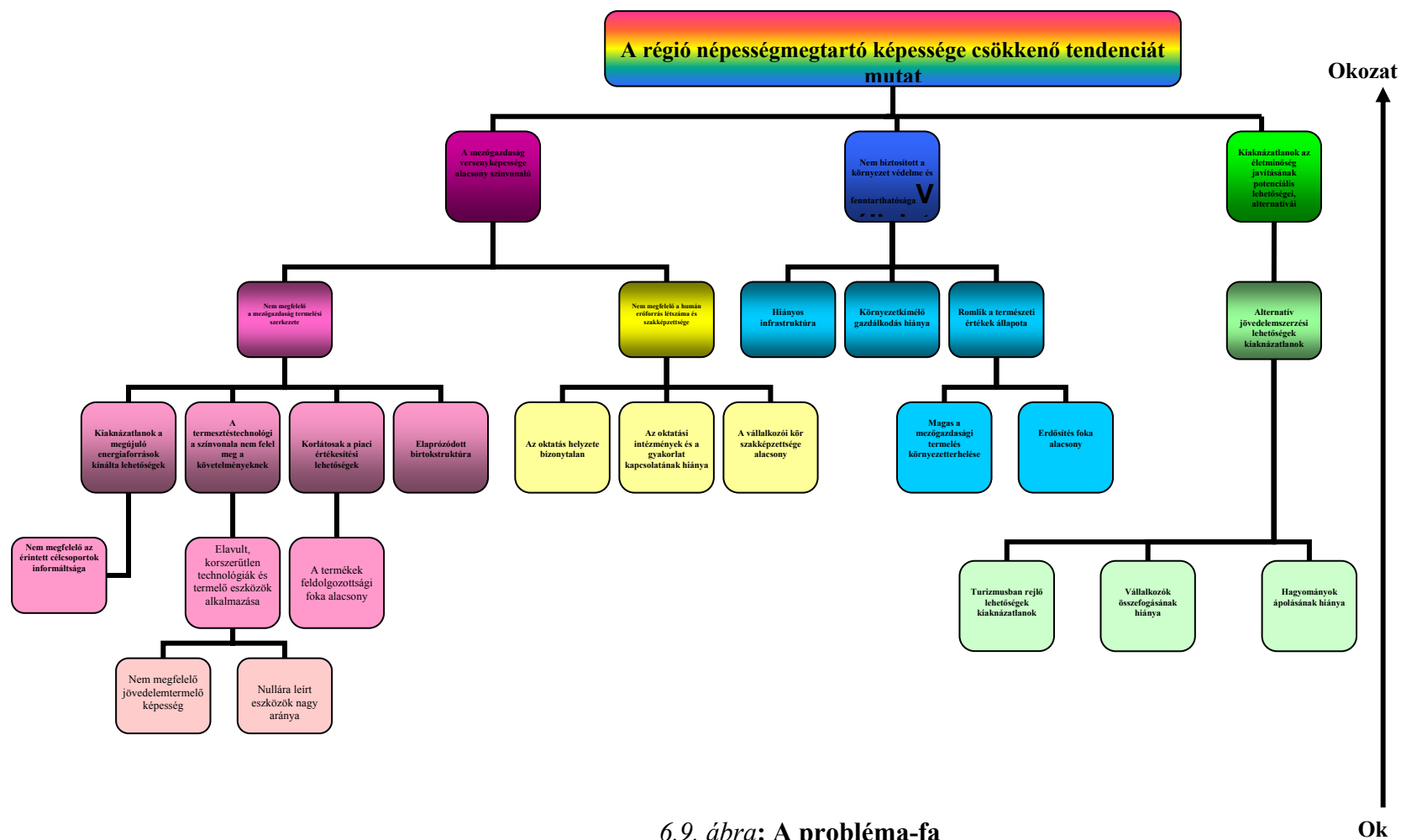
Adatbázis	Tárgyi eszközhatékonyság	Munkatermelékenység
Foglalkoztatottak átlagléttszáma (fő)	Adat	Információ
Nettó termelési érték (eFt)	Információ	Információ
A tárgyi eszközök nettó értéke (eFt)	Információ	Adat

A fentiekből látható, hogy a nettó termelési érték mindkét mutató számításánál információként használható, a másik két tényező pedig adat, vagy információ, attól függően, hogy melyik mutatót akarjuk számszerűsíteni. Nyilvánvaló, hogy a tárgyi eszközhatékonyság és a munkatermelékenység között – a munkaerő technikai felszereltségének milyensége okán – van összefüggés, de ez csak közvetett hatásként értelmezhető. A vázolt gondolatmenet is rávilágít a vidékfejlesztéshez kapcsolódó elemzési feladat komplexitására, a kulcsfontosságú tényezők, okok feltárásának fontosságára. Ezen túlmenően, azt is világossá teszi, hogy a fő probléma feltárásánál miért nem foglalkoztunk a „Nekeresd” országra vonatkozó adatokkal. Az elméleti ismeretek birtokában készítsük el a „Gyöngyszem” kistérségre vonatkozó elemzést a probléma-fa módszerét alkalmazva. A szöveges helyzetfeltáró elemzés, és a negatív tényezők feldolgozásának eredményeként a fő problémát **a kistérség gyenge eltartó képességében jelöltük meg**. Feladatként jelentkezik tehát, az ok-okozati összefüggések feltárása. A rendelkezésre álló információk alapján a probléma-fát a 6.9. ábra szemlélteti. Az egyes színek funkciója az, hogy markánsan elkülönítsük azokat a területeket, amelyek – a vázolt hierarchia szerint – a régió népességmegtartó képességének csökkenéséhez vezettek.

A kedvezőtlen tényállapot fő okaiként a

- nem versenyképes mezőgazdaságot,
- a környezet védelmének és fenntarthatóságának hiányát és
- a kistérség adottságaira épülő lehetőségek kiaknázatlanságát jelölhetjük meg.

A továbbiakban csak a nem versenyképes mezőgazdaság ok-okozati összefüggéseit elemzzük. (A másik két fő ok elemzését egyéni feladatként, önálló hallgatói munkavégzés keretében kell elkészíteni.)



6.9. ábra: A probléma-fa

Forrás: Saját forrás

A mezőgazdaság nem megfelelő versenyképességét két közvetlen okra vezetjük vissza, nevezetesen:

- a nem megfelelő termelési szervezetre, és
- a humán erőforrás elégtelenségére

A humán erőforrás területén jelentkező problémákat, a *felnőttképzés rendszerének hiánya, az érintettek nem megfelelő szakképzettsége, az akadémiai szféra és a gyakorlat kapcsolatának hiánya, kulcsfontosságú okoknak* tekintendők, ezért – függetlenül az ágtól, külön sárga színnel is kiemelésre kerültek.

A mezőgazdaság nem megfelelő termelési szervezetét négy okban jelöltük meg: a továbbiakban csak a

- termelésteknológia korszerűsítését, és
- a termékpiaci értékesítési lehetőségek szűkösségét

tárgyaljuk tovább, az ok-okozati összefüggések feltárásában. A nem megfelelő színvonalú termelésteknológiák okaiként

- az ágazat nem megfelelő jövedelemtermelő képességét, és
- az elavult, nullára leírt eszközellátottságot

fogalmaztuk meg. Az ábrázolásmódnál alkalmazott színek árnyékolásának célja az, hogy az ok-okozati összefüggések hierarchiájának lényegét még jobban kiemeljük, hogy szemléletesebbé tegyük. Nem csak ábrázolásmódbeli különbség az, hogy például a humán erőforráshoz, mint kiemelt problémához rendelt okok, elemi okként értelmezendők (ugyanaz a szín tónusa, mint a nullára leírt eszközöknél). Ez is bizonyítja azt, hogy a vertikális tagolása a fő problémának alapvetően annak sajátosságaival van összefüggésben. Ez persze nem jelenti, de nem is jelentheti azt, hogy ne törekedjünk az átláthatóság biztosítására. Fő szempontként kell azonban kezelni az elemi okok egyértelmű definiálását, amelyhez egy konkrét beavatkozási tevékenység rendelhető annak érdekében, hogy a negatív állapotot megszüntessük. Ez azonban már átvezet bennünket az elsajátítandó ismeretek újabb területére, a célkitűzés elemzéshez, azaz a **cél-fa** elkészítéséhez. .

6.4.3. Cél meghatározása, cél-fa

A fő probléma egyértelmű azonosítása után fő célunkét fogalmazhatjuk meg, hogy a negatív tényállapotot megszüntessük. A probléma-fa egyértelművé teszi számunkra, hogy milyen okok, illetve azok milyen láncolata idézte elő a negatív helyzetet, állapotot. A problémák hierarchiája arra is figyelmeztet bennünket, hogy a negatív helyzet megszüntetése, azaz a kívánt állapot elérése, csak fokozatosan, a probléma-fán lépésről-lépésre haladva érhető el. Ez viszont nem jelent mást, mint a problémák célok formájában történő újrafogalmazását. Ebből viszont csak az következhet, hogy az ok-okozati összefüggéseket az eszközök és célok (eredmények) viszonya kell, hogy felváltsa, a probléma-fa hierarchiájának megfelelően. Végző soron, a problémák célokká való átkonvertálása útján juthatunk el a cél-fához. Azt mondhatjuk tehát, hogy a cél-fa a probléma-fa tükörképe lesz. A célok tehát ugyanúgy egymásra kell, hogy épüljenek a cél-fában, mint az okok a probléma-fában. Mindezek alapján egyértelmű kell, hogy legyen számunkra az alábbi következtetés: egy alsóbb szintű cél

megvalósítása feltétele annak, hogy a felsőbb szinten megfogalmazott célkitűzések megvalósuljanak.

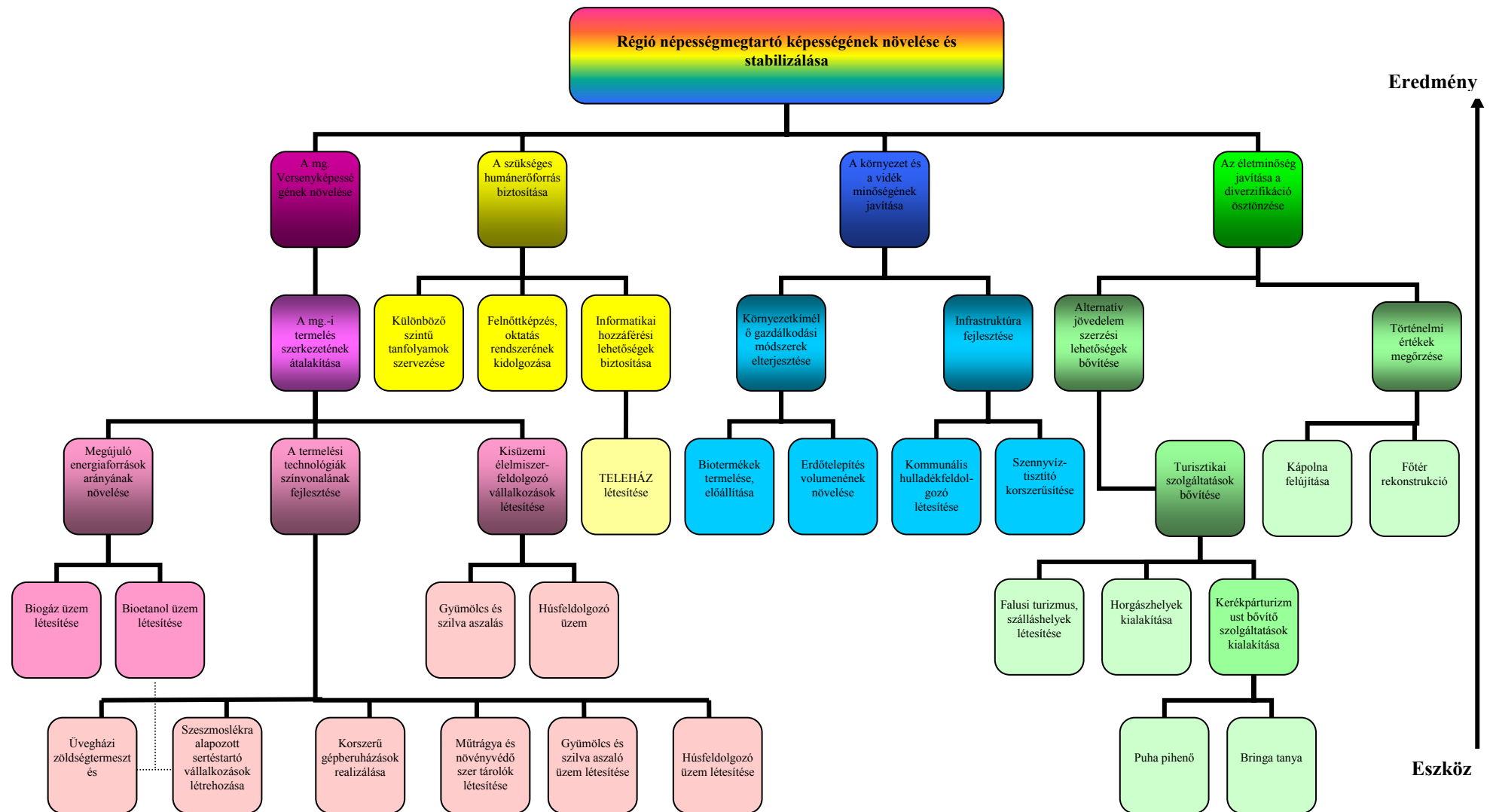
Az elmondottak alapján akár rendkívül könnyűnek is tűnhet a cél-fa elkészítése, ami természetesen nem így van. A vázolt összefüggések mechanikus alkalmazása, nevezetesen, hogy „a cél-fa egyszerű tükörképe a probléma-fának” állítás feltétel nélküli elfogadása ugyanis nagyon sok veszélyt rejt magában, és szakmai szempontból nem elfogadható szemléletet tükröz.

A probléma-fa adott struktúráját mechanikusan átfordítani cél-fává azt eredményezheti, hogy olyan célok is megfogalmazásra kerülhetnek, amelyek a probléma-fa egy-egy okához kapcsolódnak ugyan, de tartalmilag azonosak. A célokat tehát konkretizálni kell és a tartalmilag azonos célokat össze kell vonni, azaz egy konkrét célt kell megfogalmazni. Természetesen az is előfordulhat, hogy a cél-fa készítése világít rá a probléma-fa úgymond „hiányosságaira”, amikor a problémáról kiderül, hogy nem valós probléma, végső soron nincs létjogosultsága a probléma-fa rendszerében. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a cél-fa készítése során, a kialakult célhierarchia hívja fel a figyelmet arra, hogy a megkövetelt konzisztens logika érvényesítése érdekében éppen a probléma-fában hiányzik egy „láncszem”. Fel kell tehát hívni a figyelmet arra, hogy ezek az elemzési módszerek, azok rendkívül szoros tartalmi kapcsolata miatt, nem elszigetelten kezelendők. A tervezés folyamatában a probléma-fa elkészítése –értelemszerűen – meg kell, hogy előzze a cél-fa elkészítését. Ez azonban nem jelentheti azt, hogy a cél-fa készítése során nem lehet korrigálni – ha az szakmailag indokolt – a probléma-fa struktúráját.

Ahogy erre más utalás történt, a vidékfejlesztési tervekkel kapcsolatosan megfogalmazott elvárásoknak való megfelelés szempontjából nagy jelentőséggel bír a cél, célkitűzések, illetve azok elérését biztosító eszközök helyes meghatározása. Ennek biztosítása azonban nem mindig jelent könnyű feladatot. A gyakorlati életben sokszor találkozhatunk azzal, hogy a valódi célok és a rendszer törvényes, jogos célja nem mindig esnek egybe, vagy nem felismerhetők, azok közvetett hatásai miatt. Gondoljunk csak az érintettek viszonylatában a partnerségi és a konfliktus viszonyok felderítésére. Jól érzékelteti a vázolt helyzetet például az autópályák építése. Az M= autópálya a társadalom, a nemzetgazdaság – mint rendszerek – szempontjából, fontos célok elérésének eszköze. Az autópálya építésével kapcsolatosan ugyanakkor azt is tapasztalhattuk, hogy például a környezetvédelmi szempontból, – a vadállomány vonulási, vándorlási útvonalát keresztezi az autópálya - vagy az érintett lakosság körében a növekvő zajártalom miatt, a célok nem esnek egybe, azaz az érintett célcsoportok teljes mértékben nem tudnak azonosulni az autópálya építésének céljaival. (A szerző fontosnak tartja megjegyezni, hogy ezen elemzési módszerek gyakorlati alkalmazásának módszertana, technikája kidolgozott és ismert. A szak hallgató a tantárgy gyakorlati foglalkozásain alkalmazzák ezeket a technikákat.)

Az elméleti ismeretanyagot alkalmazzuk a „**Gyöngyszem**” kistérségre, készítsük el a kistérség cél-fáját. A cél-fát a 6.10. ábra szemlélteti. A kistérség cél-fájánál is csak a mezőgazdaság versenyképességének növelése ágon értelmezzük teljes körűen. Ahogy ez az ábrán látható, a legfőbb, azaz általános célként, a régió népességmegtartó képességének növelése és stabilizálása került megfogalmazásra. Ez az elérni kívánt, pozitív állapot. E pozitív állapot bekövetkezéséhez az alábbi célok elérésén keresztül vezet az út:

- a mezőgazdaság versenyképességének növelése,
- a szükséges humán erőforrás biztosítása,
- a környezet és vidék minőségének javítása,
- az életminőség javítása, a diverzifikáció ösztönzése.



Forrás: Saját forrás

6.10. ábra: A cél-fa

A fenti célok elérésének egyik fontos feltételét képezi az, hogy megvalósuljon a

- mezőgazdasági termelés szerkezetének átalakítása.

A termelési szerkezet átalakításának elengedhetetlen feltételei az alábbiak lesznek

- növelni kell a megújuló energiaforrások felhasználásának arányát,
- fejleszteni szükséges a termeléstekológiák színvonalát, és
- segíteni kell a kisüzemi élelmiszer feldolgozó vállalkozások létesítését.

A megújuló energiaforrások felhasználása arányának növelésére két lehetőség kínálkozik, nevezetesen;

- biogáz üzem, vagy
- bioetanol üzem létesítése.

A termelési technológiák korszerűsítését az alábbiak megvalósításától várjuk;

- üvegházi zöldségtermesztés,
- szeszmoslékra alapozott sertéstartással foglalkozó vállalkozások létrehozása.
- korszerű gépberuházások realizálása,
- műtrágya és növényvédőszer raktárak létesítése,
- gyümölcs és szilvaaszaló üzem létesítése,
- húsfeldolgozó üzem létesítése.

Ha figyelmesen, és újra elolvassuk a cél-fa előzőekben vázolt struktúráját, észre kell, hogy vegyük, hogy egy adott ág legalsóbb szintjéig – a legvilágosabb színnel jelölt részek az egyes ágakban – különböző célokat foglalmazunk meg. Ezek a célok egyben a kívánt állapot elérését is jelentik. Az ábrán az is nyomon követhető, hogy a magasabb szinten megfogalmazott cél – sötétebb színárnyalat/ok – csak akkor érhető el, ha több, a célhierarchia alacsonyabb szintjén megfogalmazott célok teljesülnek. A legvilágosabb színnel ábrázolt elemi részek, egységek azokat az eszközöket (beavatkozási tevékenységeket) jelentik illetve jelölik, amelyeket maradéktalanul meg kell valósítani ahhoz, hogy az egyes célokat, illetve azok kölcsönhatásának – egymást erősítő szinergikus hatásának – eredőjeként, a kívánt legfőbb célt **a régió népességmegtartó képességének növelését és stabilizálását** elérjük. A legfőbb cél tehát megfogalmazást nyert. A továbbiakban azt a kérdést kell megválaszolunk, hogy konkrétan milyen módon, és milyen eszközökkel valósítsuk meg céljainkat. E kérdés további elemzés elvégzését igényli. A további elemzés központi kérdése az lesz lesz, hogy milyen stratégiát alkalmazzunk?

6.4. A PROJEKTTERV ELKÉSZÍTÉSE

6.4.1 Stratégiai elemzés, stratégia kialakítása

Az előzőekben utalás történt arra, hogy a vidékfejlesztési tervek készítésénél a stratégiai szemlélet érvényesítése nélkülözhetetlen a tervek megalapozottsága és megvalósíthatósága szempontjából. Kérdésként fogalmazható meg, hogy miért állíthatjuk ezt? Ennek alátámasztása céljából, röviden, a lényeges elemeket kiemelve, értelmezzük a kapcsolódó

fogalmakat. A **stratégia** görög eredetű szó és kezdetben csak a katonai területeken használták. A hadtudományok legfontosabb részének, a **harcművészetnek** volt az alkotó eleme. A stratégia „a háború céljainak megfelelően meghatározza a háborúban alkalmazott erőket és eszközöket, a harc célját, a cél elérésének módjait, összehangolja a különböző fegyvernemek tevékenységét.” (Új Magyar Lexikon, 1962. 121. oldal). A szó jelentéstartalma alapján nem lehet meglepő számunkra, hogy a piactudományi körülmények, a gazdaság működés feltételeinek alakulása, a szűkebb és tágabb vállalati környezeti tényezők változékonysága stb. miatt, a stratégia szó használatára a gazdasági élet területén is sor került, és napjainkban a stratégiai gondolkodás a vállalati magatartás egyik meghatározó elemévé vált.

A stratégia mai értelemben vett értelmezése összhangban van a fentiekben ismertetett terminológiával. Legáltalánosabb értelmezése szerint a stratégia a hosszú időszakra érvényes célok, és az azok eléréséhez szükséges eszközöket jelenti. Ez azonban csak egyféle értelmezése a stratégia jelentésének. A továbbiakban a stratégiát az alábbi megfogalmazás szerint értelmezzük:

„A stratégia olyan átfogó, komplex és konzisztens koncepció, amely hosszú távra készül, és lehetővé teszi, hogy a vállalkozás felkészüljön a jövő várható eseményeire, vagyis nem más, mint a vállalkozások hosszú távú fennmaradásának cél- és eszköztudszere.” (Gyulai – Kresalek, 2002).

Nem jelenthet problémát annak megértése, hogy a fenti definíció alapján a stratégiai szemlélet érvényesítése a vidékfejlesztés területén miért bír jelentőséggel, még akkor sem, ha hivatkozott szerzők a stratégia fogalmát a vállalatra vonatkozóan értelmezik. A vállalat fogalma helyett szerepelhetne a kistérség, vagy a régió stb. is. A stratégia előzőekben megfogalmazott értelmezése – alapozva a tervezés ismeretanyagára is – meg kell, hogy győzzön bennünket a stratégiai tervezés kiemelt tárgyalásának fontosságáról. Meg kell ismernünk azt az új szemléletet és eszköztudszert, ami a stratégia és a stratégiai tervezés sajátosságaként kezelendő. A stratégiai tervezés az 1970-es évek elején, az első energiaválságot követően alapvetően új felfogásként tört utat magának. Legfőbb jellemzője, hogy az adaptív szemléletet követve a vállalat és környezete kapcsolatrendszerének vizsgálatára, elemzésére helyezi a fő hangsúlyt. Ebben a vizsgálatban, a gazdaság működés feltételrendszerében bekövetkezett változások, pl. az értékesítési lehetőségek addigi dinamikus növekedésének mérséklődése, a minőség szerepének előtérbe kerülése, a környezetvédelmi problémák erősödése stb. is fontos szerepet kaptak. A vállalatok az új helyzethez való eredményes alkalmazkodás érdekében a kihívásokra diverzifikációval, a piaci szegmentációval stb. igyekeztek válaszolni. Az eredményes alkalmazkodás megvalósítása számos kérdés megválaszolását igényelte és igényli, például, hogyan alkalmazkodjon a vállalat a megváltozott piaci és egyéb környezeti tényezőkhez, mitől sikeres egy vállalat, hogyan lehet ezt a sikerességet megalapozni és fenntartani, stb. De lehetne folytatni a kérdéseket. Ezeknek és az ehhez hasonló kérdéseknek – ha nem is teljes értékű – megválaszolását várhatjuk a *stratégiai tervezéstől* és a *stratégiai menedzsmenttől*. Kotler (1991) szerint „A stratégiai tervezés olyan menedzseri lépések folyamata, melynek során életképes kapcsolatot alakítanak ki és tartanak fenn a szervezet célkitűzései és erőforrásai, valamint a változó piaci lehetőségek között. A stratégiai tervezés célja a vállalat üzleti tevékenységének és termékeinek megformálása és újraformálása olyan módon, hogy a vállalat kielégítő nyereséget és növekedést érjen el.” A definíció alapján megállapítható, hogy **a stratégiai tervezés (terméke a stratégiai terv) alapvetően olyan piactudorientált tervezési eljárás, mely a vállalat irányítási rendszerének szerves része, a vállalat stratégiai jelentőségű döntéseinek hatékony megalapozását és végrehajtását, a vállalat sikeres tevékenységét és fejlődését szolgálja.**

A **stratégiai menedzsment** a vállalati stratégia kidolgozásának és gyakorlati megvalósításának eszköztára. A stratégiai tervezés tehát egyik eszköze ennek az eszköztárnak, azaz a stratégiai menedzsmentnek. (Azért tartottuk szükségesnek a fogalmat értelmezni, hogy tisztán lássuk a stratégiai tervezés helyét és szerepét.) *A vállalat stratégiájának kialakítása a stratégiai tervezés eredményeként kerül meghatározásra.* A stratégiai tervezés folyamatát a 6.11. ábrán követhetjük nyomon. (Megjegyezzük, hogy egyes szerzők csak az elemzést, a stratégiai alternatívák kidolgozását és a stratégiai döntéseket sorolják a stratégiai tervezés folyamatához.)

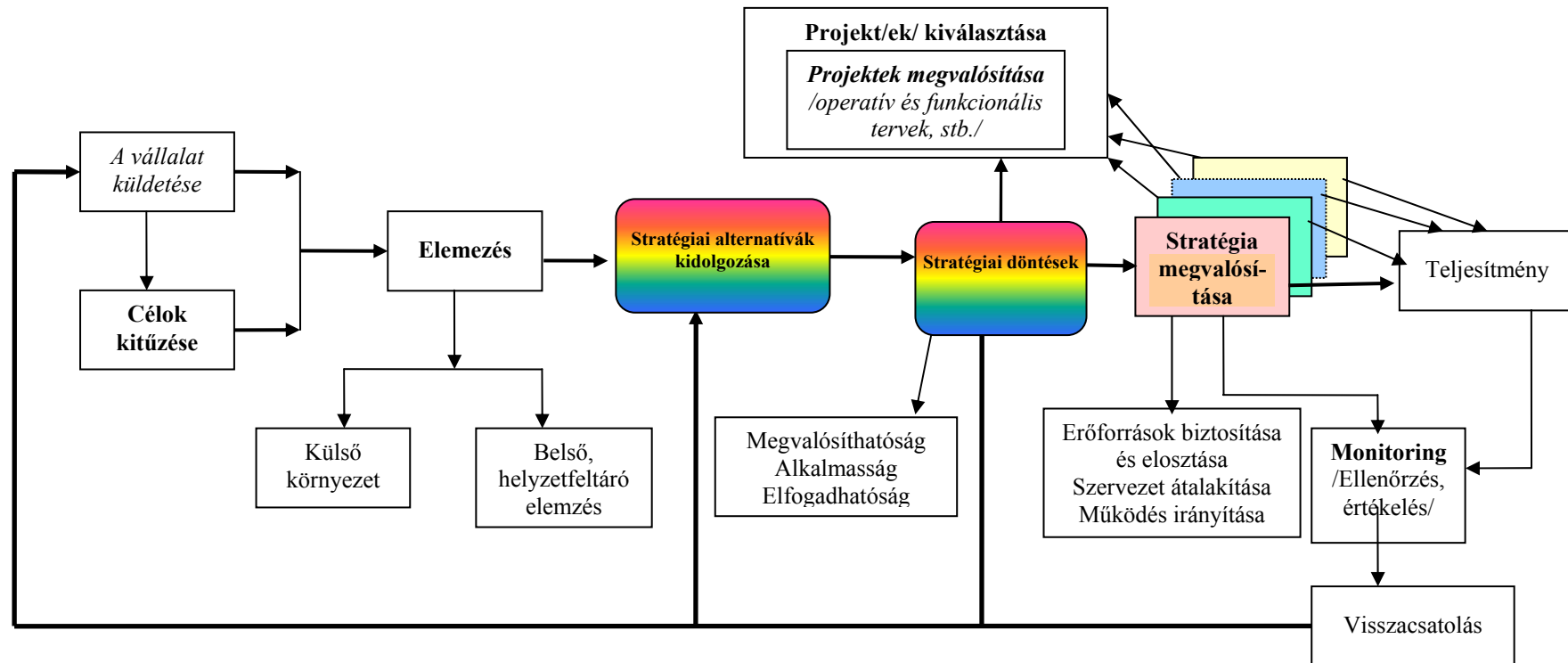
Eddig feltártuk a kistréség problémáit, megfogalmaztuk az elérendő célokat. A továbbiakban arra lesz szükségünk, hogy elvégezzük a kistréség stratégia elemzését és megfogalmazzuk a kistréség stratégiáját, benne a megvalósítani kívánt intézkedéseket, az elérendő célokat. A megvalósításra kiválasztott intézkedések, mint eszközök lesznek azok, amelyek biztosítják a célok elérését. A beavatkozási tevékenységeket, illetve tervezett intézkedéseket nevezhetjük, illetve nevezzük projekteknek a vidékfejlesztés tervezésénél. ***A projektek tehát a megvalósítani tervezett beavatkozási tevékenységek hordozói, eszközei a célok megvalósításának.*** A projekt fogalom használata a vidékfejlesztési tervezésben szakmailag teljes mértékben indokolt. Emlékezzünk rá, hogy a projekt fogalmát hogyan definiáltuk. Az eddig tárgyalt ismeretanyag birtokában egyértelmű kell, hogy legyen; a cél megvalósítása érdekében tervezett beavatkozási tevékenységre is igaz mindaz, amitől egy tervezett beavatkozási tevékenység projektként értelmezhető és kezelendő. A beavatkozási tevékenységek egy adott célt szolgálnak, idő, költség és erőforrás igényük van, és a cél elérése után, mint projektek megszűnnek létezni. A projekt eredményének, hatékonyságának meghatározását, annak jellemző sajátosságai, a fennálló kölcsönhatások, stb. miatt sem lehet csak projekt szintjén, környezetétől izoláltan értékelni. A projekt és környezete között fennálló komplex, bonyolult kölcsönhatások miatt a projektet környezetébe ágyazottan kell értékelni és értelmezni. A környezeti tényezők potenciális lehetőségeket de egyben veszélyforrásokat is jelenthetnek. Ezért is szükséges, hogy stratégiai elemzést végezzünk.

A stratégiai elemzésnél alkalmazható legismertebb módszer a SWOT elemzés. (A mozaikszó az elemzés célját kifejező angol szavak kezdőbetűiből áll össze:

S – Strengths (erősségek)
W – Weaknesses (gyengeségek)
O – Opportunities (lehetőségek)
T – Threats (fenyegetések)

A SWOT elemzés tárgya sok minden lehet, például; intézmény, szervezeti egység, egy adott régió, kistréség, projekt, program, stb. Készítésének célja pedig minden esetben az, hogy a megvalósítandó cél szempontjából minősítsük a célkitűzés megvalósítójának pozícióját, illetve azon külső környezeti elemeket, amelyek közvetlenül vagy közvetve segítik, vagy akadályozzák a cél megvalósítását. A SWOT elemzés lényegi összefüggéseit a 6.12. ábra szemlélteti

A módszerrel a cél megvalósítása szempontjából érintett belső helyzet feltáró elemzését és külső környezetének vizsgálatát együttesen lehet elvégezni. Az elemzésnél nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy csak azokat a tényezőket emeljük ki, amelyek valóban szoros kapcsolatban vannak a kialakult helyzettel, illetve a megfogalmazott célkitűzésekkel, és ezáltal jelentős hatást gyakorolnak annak megvalósítására. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a SWOT-nak a probléma-fán és a cél-fán kell alapulnia.



Forrás: Saját forrás

6.11. ábra: A stratégiai tervezés folyamata

BELSŐ TÉNYEZK	
Erősségek	Gyengeségek
<i>Mindazon információk összessége, amelyek a cél/ok megvalósítása szempontjából helyzetünket pozitívan befolyásolják.</i> - Milyen előnyeink vannak? - Mit csinálunk jól? - Melyek a kedvező adottságaink? stb.	<i>Mindazon információk összessége, amelyek a problémát, a negatív helyzetet előidézték, amelyek a szűk keresztmetszetet jelentik a cél/ok megvalósítása szempontjából.</i> - Mely tényezők jelentenek hátrányt? - Mit csináltunk rosszul? - Melyek a kedvezőtlen adottságaink, a szűk keresztmetszetek? stb.
KÜLSŐ TÉNYEZŐK	
Lehetőségek	Fenyegetések
<i>Mindazon információk összessége, amelyek a cél/ok megvalósítás szempontjából fontosak, illetve erősítik azok megvalósítását.</i> - Melyek a pozitív külső folyamatok, tendenciák, tényezők, változások? stb.	<i>Mindazon információk összessége, amelyek a cél/ok megvalósítása szempontjából potenciális veszélyt jelentenek, illetve kedvezőtlenül hatnak a megvalósítás eredményére.</i> - Melyek a negatív külső folyamatok, tendenciák, tényezők, változások? stb.

Forrás: Saját forrás

6.12. ábra: A SWOT mátrix főbb tartalmi összefüggései

Fontos kiemelni, hogy a külső környezeti tényezők elemzése ki kell, hogy terjedjen a **makro környezet** elemeire, például regionális, nemzeti, nemzetközi, természeti, társadalmi környezetre, és a **mikrokörnyezet** összetevőire is, például az érintett célcsoportokra, szövetségesekre, versenytársakra, stb. A külső környezeti tényezőkre vonatkozó elemzés legfontosabb célja; feltárni a környezeti tényezők és a SWOT tárgya között fennálló kapcsolatok milyenségét. Rá kell mutatni azokra a tényezőkre, amelyek kedvezőtlennek minősíthetők, potenciális veszélyt jelentenek, vagy új lehetőségeket nyitnak meg.

Fontos megemlíteni, hogy a stratégiák megválasztása a **szinergia** mentén kell, hogy történjen. A szinergia a stratégiának szintén fontos eleme. **A szinergia a részek együttes hatásának mértékét jelenti.** Olyan együttműködést jelent, melynek pozitív hatásaként a tényezők egyszerű összegzésénél nagyobb előnyök keletkeznek.

A vidékfejlesztéssel összefüggő stratégiai alternatívák közötti választásnál, azaz a **stratégiai döntéseknél is célszerű** az alábbi szempontok alapján dönteni:

- a) megvalósíthatóság,
 - b) alkalmasság és
 - c) elfogadhatóság.
- a) **A megvalósíthatóság** a stratégia gyakorlati kivitelezésének követelményeit egyesíti. Arra ad választ, hogy a kiválasztott stratégiai változat reális-e, a megvalósítás feltételrendszere adott-e?

- b) **Az alkalmasság** a kiválasztott stratégia életképességét vizsgálja az érintett célcsoportok szempontjából. A stratégiát a szervezethez való illeszkedés, a megfogalmazott célok, és a környezettel való összhang milyensége szempontjából minősíti. Fontos választási szempont még a szinergia várható hatása is.
- c) **Az elfogadhatóság** a stratégia várható fogadtatását értékeli az érintettek stratégiához való várható viszonyulása alapján.

A stratégia kialakításánál kiemelten kell kezelni azokat a tényezőket, amelyek a célok eredményes megvalósítás szempontjából döntő jelentőséggel bírnak. (E kérdéskör részletes tárgyalására a logikai keretmátrix ismertetésénél kerül sor.)

A probléma-fa és cél-fa alapján nem tudunk stratégiákat megfogalmazni, azok csak a külső tényezők ismeretében fogalmazhatók meg. A SWOT említett négy tényezőjének társítása határozza meg a lehetséges stratégiákat. Az elméleti lehetséges stratégiákat a 6.13. ábra alapján értelmezhetjük. A lehetséges stratégiák megnevezése, kifejezi, hogy miben áll azok lényege.

	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Offenzív stratégiák	Váltásorientált stratégiák
Veszélyek	Diverzifikált stratégiák	Defenzív stratégiák

Forrás: Saját forrás

6.13. ábra: A SWOT lehetséges stratégiái

Ahogy erre már utalás történt, a célok megvalósításának lehetőségét nagymértékben befolyásolja az a környezet, amelynek tényezői segíthetik, vagy veszélyeztethetik a megfogalmazott célok megvalósítását. Nem nélkülözhetjük tehát a „Gyöngyszem” kistérség, szűkebb – közvetlen környezet, például a határos kistérség, a régió - és tágabb környezetének – makroszint - elemzését sem. A környezeti tényezők elemzését e szinteken is el kell végezni. A kistérségre vonatkozó SWOT elemzés eredményét a 6.14. ábra foglalja magába. A SWOT-tal szemben fontos követelményként fogalmazható meg, hogy az átlátható legyen, a

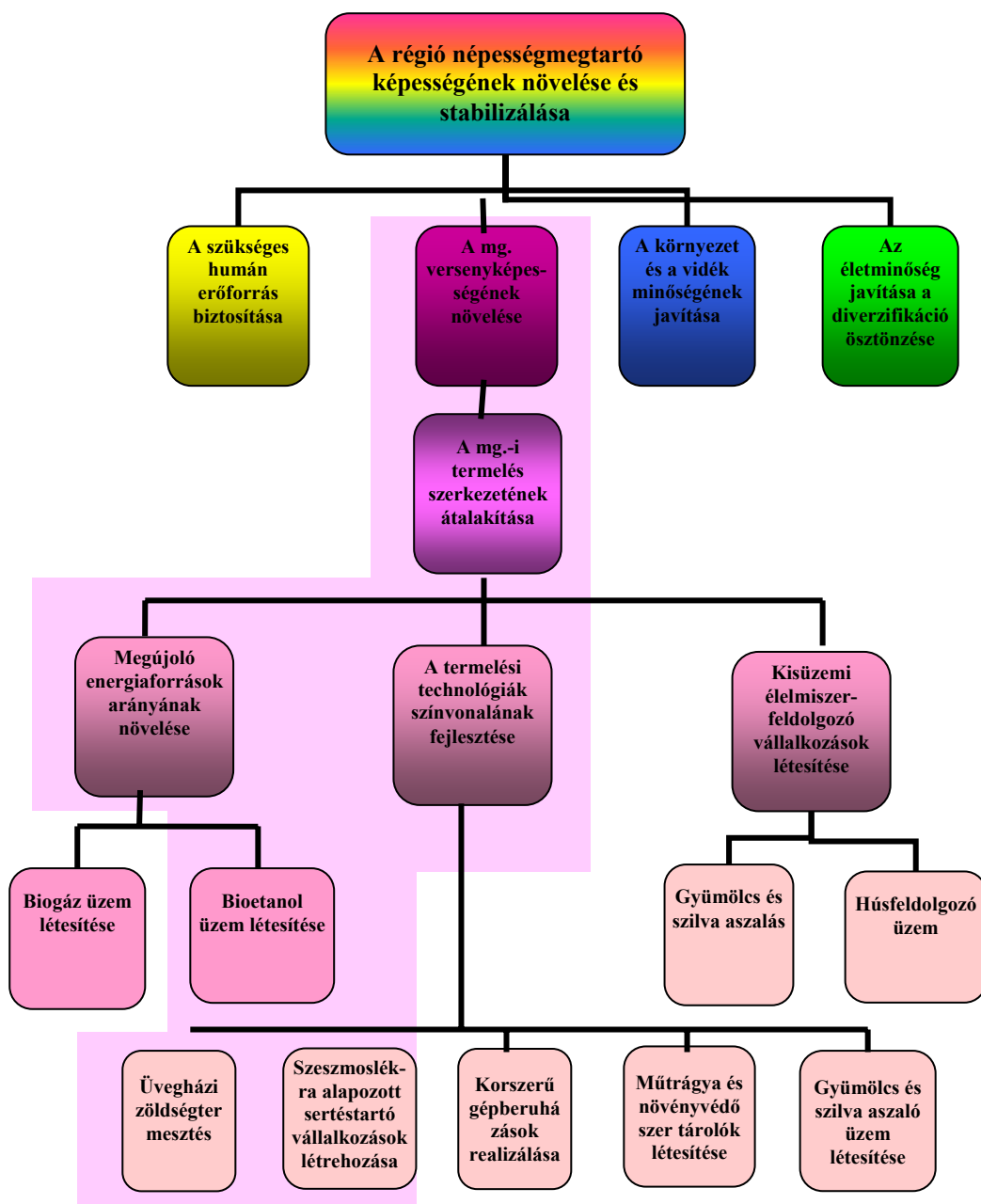
BELSŐ TÉNYEZK	
Erősségek	Gyengeségek
- Természeti és kulturális adottságok - Jelentős nemzeti és etnikai hagyományok - Gyógy és termál vizek - A főváros után a második legfontosabb turisztikai desztinációs központ - Gazdag gasztronómiai adottságok - Egyedülálló növény s állatvilág (Sárgarigó Nemzeti Park) - Rendkívül kedvező éghajlati adottságok - Több felsőfokú oktatási intézmény van a Kistérségben stb.	- Kiaknázatlanok a potenciális gazdasági lehetőségek - Komplex turisztikai termékek alacsony száma, gyenge színvonala - Kevés és hiányos szolgáltatások - Elégtelen infrastruktúra - Szezonon kívüli munkahelyek hiánya - Szakképzetlen a munkaerő - Gyenge szakmai felkészültség mind munkavállalói mind pedig vállalkozói oldalon - Együttműködés hiánya - Elaprózódott birtokstruktúra - Gyenge minőségű szántó, - Elavult, elhasználódott eszközpark, stb.
KÜLSŐ TÉNYEZŐK	
Lehetőségek	Fenyegetések
- EU-s források rendelkezésre állása - Falusi turizmus iránti igény növekedése - Jelentős nagyságrendű erdő terület - A Tiszta tó melletti kerékpárút megléte - A wellness és gyógyturizmus iránti igény Növekedése - A fiatal korosztály nagy száma - Vállalkozó kedvű célcsoportok nagy száma stb.	- Csökkenő tendenciájú vendéglétszám - A szomszédos kistérségek, mint versenytársak megjelenése - A Sárgarigó Nemzeti Park, víznyerő helyek közelsége a mezőgazdaságilag művellet területekhez - Szigorodó környezetvédelmi előírások - Egyes célcsoportok közötti ellentétek elmélyülése stb.

6.14. ábra: A „Gyöngyszem” kistérség stratégiai elemzésének eredménye

probléma-fára és a cél-fára épüljön, és valamennyi, fontos külső környezeti információt tartalmazzon. Ez alapfeltételét képezi a stratégia egyes részelemei között megkövetelt belső koherencia biztosításának. A gyakorlati életben nem ritka azon vélemények hangoztatása, hogy a SWOT elkészítése nem jelent szakmai kihívást. A szerző nem azonosul ezzel a véleménnyel, ugyanis a SWOT elemzés alapos szakmai felkészültséget igényel. Ebben kell összefoglalni, tömören és lényegre törően mindazt, ami külön-külön megvan. A SWOT valamennyi mezőjére igaz, hogy tömören, lényegre törően fogalmazunk. Ezzel tudjuk elkerülni azt, hogy ne legyen túl terjedelmes és ezért kevésbé átlátható a SWOT. A problémák felsorolásánál, például az idegenforgalom helyzetével kapcsolatosan közel tíz probléma került felsorolásra. A SWOT-ban ez a fajta részletezettség már nem megengedett. Arra kell törekedni a fogalmazás során, hogy a kialakult helyzetet - okozatot – szerepeltessük a SWOT-ban.

Ahogy ezt az előzőekben láttuk, a stratégia cél és eszközrendszer jelent. A SWOT elkészülte után – különösen a lehetőségek és veszélyek ismeretében – nem kizárt, hogy bizonyos célokat újra fogalmazunk, módosítsunk a célfán. Mivel a célok elérésének eszközeként, hordozójaként definiáltuk a projektet, ezért úgy is fogalmazhatunk, hogy a stratégia a cél elérése érdekében kiválasztott projektek összessége.

Egy másik értelmezés szerint, a stratégia nem más, mint a cél-fán, az azonos típusú célok különböző csoportjai. A tartalmi összefüggések könnyebb megértése érdekében vegyük alapul a „Gyöngyszem” kistréségre értelmezett egyik példaként hozott stratégiáját, amelyet a 6.15. ábra szemléltet.



Forrás: Saját forrás

6.15. ábra: A kistréség egyik stratégiája

Az ábra a mezőgazdaság versenyképességének növelése érdekében megvalósítandó stratégiák közül, a megújuló energiaforrások felhasználásának fokozását fontos kérdésnek tartja. Ennek lehetséges alternatíváit a biogáz vagy a bioetanol üzem/ek létesítése jelenti. Két elvi lehetőség, azaz stratégiai kínálkozik tehát a cél elérése érdekében. Ugyanazt a célt azzal a stratégiával kívánjuk elérni, ami a bioetanol üzemek létesítésén alapul. A bioetanol üzemek létesítése a projekt, de egyben hordozója is az elfogadott stratégiának. Ehhez a kistréség adottságai megfelelőek, a makro szintű információk – mint lehetőségek – szintén kedvezőek. A lila szín azt szimbolizálja, hogy ezzel a stratégiával, milyen egyéb célokat sikerül

megvalósítani. Ez a projekt tehát egy összetett projekt lesz, mivel hozzájárul a terméstechnológiák korszerűsítéséhez, a gyakorlat és az akadémiai szféra együttműködésének kialakításához, a termelési szerkezet megváltoztatásához is. Ez a stratégia tehát életképesnek tűnik, biztosított az előzőekben megfogalmazott fontos követelmény, a stratégiák egyes részei között szükséges belső koherencia. A projekt definiálásával, úgy tűnik életképességének bizonyításával, azonban még mindig nem tekinthetjük befejezettnek feladatunkat.

6.5.2. Háló-, időtervezés, Gantt-diagram

A **hálótervezés** módszere minden olyan területen alkalmazható, ahol az elvégzendő feladatok kapcsán jelentkező részfeladatok *egy kezdő és egy befejező tevékenységgel (eseménnyel)* meghatározhatók. Alkalmazásának további feltételei az alábbiak szerint foglalhatók össze:

- a részfeladatok logikai összefüggésben vannak egymással,
- sorrendiségük egyértelműen meghatározható,
- a részfeladatok halmaza irányított részekből áll, és nem tartalmaz ciklusokat.

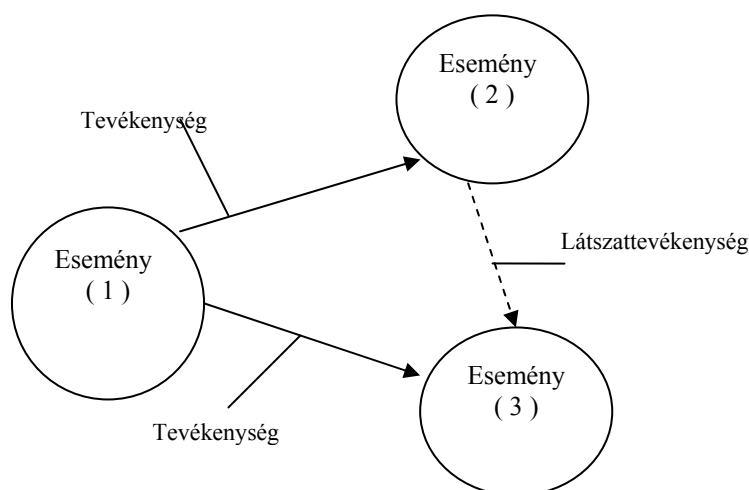
A módszer alkalmazása lehetővé teszi a munkafolyamatra vonatkozó számszerűsíthető adatok, **az idő-, költség- és kapacitásigény** elemzését és optimalizálását.

A hálótervezés részei az alábbiak:

- Logikai háló (hálószerkesztés)
- Időháló (időtervezés)
- Költségtervezés
- Erőforrás allokáció (kapacitástervezés)

A fentiekben említett részek önálló egységként is kezelhetők, de egymásra épülve rendszert alkotnak.

A **logikai háló (hálószerkesztés)**: A komplex munkafolyamatok hálódiaagram formájában történő ábrázolását jelenti, a munkafolyamatok *logikai, technológiai és sorrendi* összefüggéseinek megfelelően. A logikai háló elemeit a 6.16. ábra szemlélteti.

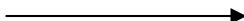


Forrás: Saját forrás

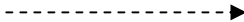
6.16. ábra: A logikai háló elemei

A **tevékenység** a folyamatban lévő munkafolyamatot jelképezi. A megvalósítandó cél elérésére irányuló egész folyamat egyes, időbélileg és a munkavégzés tartalma szempontjából egyaránt elhatárolható részfolyamatait foglalja magában. A definícióból következik, hogy **idő-, erőforrás és költségigénye** van, illetve lehet. A tevékenységek – jellemző sajátosságaik miatt – csoportosíthatók. Az alábbi **tevékenységtípusokat** különböztetjük meg:

- **Valós tevékenységről** akkor beszélünk, ha a tevékenységnek idő-, erőforrás és költségigénye van.

Jele: 

- **Látszattevékenységgel** fejezzük ki két esemény, tervállapot egymásutániságát. A látszattevékenység tehát önmaga nem fejez ki változási folyamatokat. A hálószerkesztésnél, mint technikai segédeszközt használjuk.

Jele: 

- **Várakozási tevékenység** az, amikor a tevékenységnek csak időigénye van.

Jele: 

Az **esemény** szimbolizálja az egyes tevékenység(ek) kezdetét illetve befejezését, eredményét. A megvalósítandó feladat pillanatnyi, a probléma szempontjából pontosan körülhatárolható állapotát fejezi ki. Körrel és benne egy számmal jelöljük.

Jele: 

Ahogy az a 6.15. ábrán is látható, egy adott tevékenységet két esemény (egy kezdő és egy befejező esemény) határoz meg. A fentiekben tárgyalt elemek és a feladat ismeretében, betartva a hálószerkesztés szabályait, a logikai háló megszerkeszthető. A logikai háló előnyeiként az alábbiak említhetők meg:

- valamennyi feladat számbavételét biztosítja,
- szemléletessé teszi az elvégzendő feladatokat, és ezáltal segíti az irányítást és ellenőrzést,
- alapját képezi az idő- és költségtervezésnek, valamint az
- erőforrás allokációnak.

Az **időháló (időtervezés)**: célja; meghatározni az egyes tevékenységek, és ezek segítségével a megoldandó teljes feladat elvégzéséhez szükséges időtartamot, a feladat befejezési határidejét, az úgynevezett **kritikus utat** illetve a **kritikus tevékenységeket**. Elkészítésének folyamata az alábbiak szerint összegeezhető:

1. A **kiindulási adatok megállapítása** például. az alapvető időegység, az egyes tevékenységek volumenének meghatározása.
2. A **tevékenységek időtartamának meghatározása**, az időtartamok számítása különféle módszerrel történhet.

- a. **Határozott, vagy egyszeri becslés (CPM)** módszere olyan esetekben alkalmazható, amikor a szükséges időtartam nagy valószínűséggel és pontosan előre meghatározható.
- b. **Hármas időbecslés (PERT)** módszer a tevékenység időtartamát az alábbi összefüggés alapján becsüli:

$$t = \frac{4a + m + b}{6}$$

ahol t = a tevékenység becsült időtartama

a = átlagos körülmények között szükséges időtartam

b = a legrövidebb időtartam (optimális feltételek állnak fenn)

m = a maximális időtartam (a legrosszabb feltételek állnak fenn)

Az időháló alapján az alábbi időértékeket határozhatjuk meg:

- **A lehető legkorábbi befejezési időpont (t_{fi}).** Ez az időpont a kezdő eseménytől a befejező (cél) eseményig vezető leghosszabb út időszükségletével azonos. Ez az út lesz a **kritikus út**.
- **A lehető legkorábbi kezdési időpont (t_{si}).** Azt az időpontot jelenti, amikor legalább egy, az „i” eseményből kiinduló tevékenységnek kezdődnie kell ahhoz, hogy a kitűzött határidőt tartani lehessen. Kiszámítása az alábbi összefüggés alapján történik:

$$t_{si} = \text{Kritikus út} - \text{az „i” eseménytől a befejező eseményig vezető leghosszabb út időtartama}$$

- **A tartalékidőket** a lehető legkorábbi befejezési időpont (t_{fi}) és a lehető legkésőbbi kezdési időpont (t_{si}) különbségeként kapjuk meg. Az elmondottakból következik, hogy *a kritikus úton a tevékenységek tartalékidője nulla*.

Az időtervezés előnyei az alábbiakban foglalhatók össze:

- Segítségével meghatározható az elvégzendő feladat végrehajtásának legrövidebb ideje.
- A kritikus pontokra megbízható határidőket lehet kitűzni.
- A tartalékidők ismeretében lehetőségünk van az erőforrások átcsoportosítására.
- Egyértelműen meghatározhatók a feladat határidőre történő teljesítésének kritikus tevékenységei.

A költségtervezés: Belátható, hogy a tevékenységek időigénye és a kapcsolódó költségek között szoros összefüggés van. A kivitelezési idő csökkentése különböző szervezési

megoldásokkal is realizálható, ezek azonban költségnövekedést eredményeznek. A költségterv elkészítésével kalkulálható, hogy a kivitelezési idő csökkentése milyen költségtöbblettel jár együtt. Az előnyök és hátrányok ismeretében dönthetünk az egyik vagy másik megoldásról, hogy pl. a tervezett beruházásnál a kivitelezési idő csökkentésének milyen hatásaival kell számolnunk stb.

Az erőforrás allokáció: Olyan eljárások tartoznak ebbe a csoportba, amelyek az erőforrások korlátait, mint az egész háló, mint pedig az egyes tevékenységek vonatkozásában figyelembe veszik. Alkalmazásuk választ ad arra a kérdésre, hogy az egyes tevékenységekhez mikor, mekkora erőforrás kapacitást kell rendelni.

Az **ERALL-módszer** megadja a választ arra, hogy milyen erőforrás-szintek kellenek ahhoz, hogy a határidős feladatok teljesíthetők legyenek.

A **RAMPS-módszer** a felhasználható kapacitások elosztására és párhuzamos tervezésére irányuló eljárás. A költségek minimalizálása mellett biztosítja az erőforrások kapacitásának optimális elosztását.

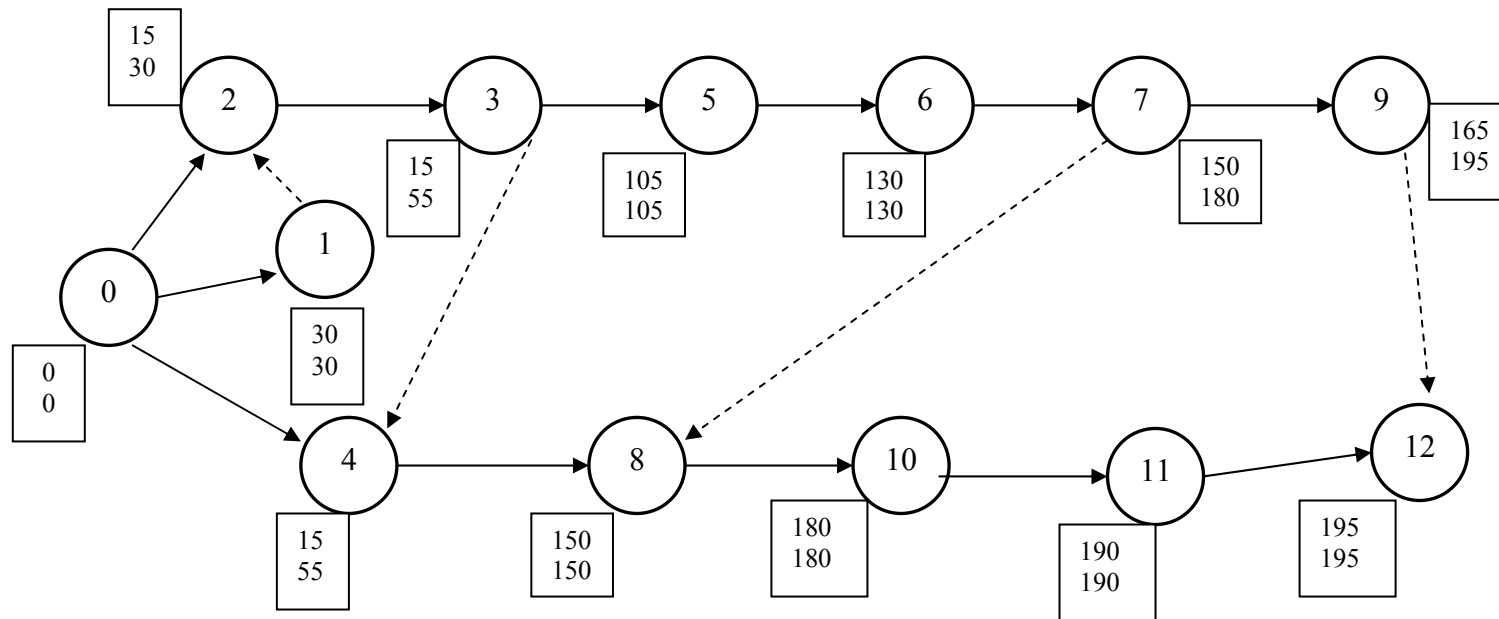
Az elméleti ismeretanyag könnyebb elsajátítását segíti az alábbiakban ismertetett egyszerű példa, amely egy beruházásra vonatkozóan tartalmazza a logikai háló és időtervezés ismeretanyagát. A megvalósítandó beruházásra vonatkozó alapadatokat a 6.7. táblázat tartalmazza. A megadott adatok alapján a logikai hálót és időtervezést a 6.17. ábra szemlélteti.

6.7. táblázat: A beruházásra vonatkozó fontosabb alapadatok

Tev. jele	A tevékenység megnevezése	A tev. időtartama (nap)
A	Tereprendezés	15
B	Építési anyagok beszerzése	30
C	Épület alapozása	25
D	Gépek beszerzése	15
E	Gépi berendezések alapozása	15
F	Falazás	50
G	Tetőkészítés és tetőfedés	25
H	Víz-és villanyszerelési munkák	20
I	Épület vakolása és festése	15
J	Gépi berendezések szerelése	30
K	Gépi berendezések festése	10
L	Gépi berendezések beüzemelése	5

Forrás: Saját forrás

A logikai háló alapján a kezdő eseménytől (0) a befejező eseményig (12) különböző utakon lehet eljutni. Az egyes tevékenységek eltérő időtartama miatt az egyes utaknak is eltérő időtartama lesz. Az alapadatok alapján határozzuk meg néhány út időtartamát! Az egyes utak időtartamát úgy számítjuk ki, hogy az úton szereplő tevékenységek időtartamát összegezzük.



Forrás: Saját forrás

6.17. ábra: A beruházási terv logikai és idő hálójá

$$\text{I. } 0 \rightarrow 4 \rightarrow 8 \rightarrow 10 \rightarrow 11 \rightarrow 12 = 15 + 10 + 30 + 10 + 5 = 70 \text{ nap}$$

$$\text{II. } 0 \rightarrow 1 \rightarrow 2 \rightarrow 3 \rightarrow 5 \rightarrow 6 \rightarrow 7 \rightarrow 9 \rightarrow 12 = 30 + 0 + 25 + 50 + 25 + 20 + 15 + 0 = 165 \text{ nap}$$

$$\text{III. } 0 \rightarrow 1 \rightarrow 2 \rightarrow 3 \rightarrow 5 \rightarrow 6 \rightarrow 7 \rightarrow 8 \rightarrow 10 \rightarrow 11 \rightarrow 12 = 30 + 0 + 25 + 50 + 25 + 20 + 0 + 30 + 10 + 5 = 195 \text{ nap}$$

Ha valamennyi lehetséges út időtartamát kiszámítjuk, a III. út időtartama lesz a legnagyobb. A kezdő eseménytől számítva tehát 195 nap szükséges a beruházás aktiválásáig. ***Ez az út jelenti a kritikus utat.*** Az egyes tevékenységek lehető legkorábbi befejezési időpontját az esemény mellett lévő négyzetben szereplő felső szám, míg az adott eseményből induló tevékenység lehető legkésőbbi kezdési időpontját az alsó szám jelenti. A két szám különbsége adja a tartalékidőket. Ahogy ez a tartalékidők alapján megállapítható, a ***kritikus úton tartalékidő nincs.***

Az előzőekben ismertetett módszerek a különböző projektek megvalósításában fontos szereppel bírnak. Különböző számítógépes programok állnak rendelkezésre.

A Gantt-diagram a projekt tevékenységeit egy-egy sorban jeleníti meg úgy, hogy a sorok hossza arányos az adott tevékenység időtartamával. Elkészítésének folyamata nagy átfedést mutat az előzőekben ismertetett háló, és időtervezéssel. Elkészítésének lépései az alábbiakban foglalható össze:

- A tevékenységek definiálása.
- A tevékenységek logikai sorrendjének meghatározása.
- Az egyes tevékenységek időtartamának meghatározása.
- A Gantt- diagram elkészítése.

A diagram elkészítéséhez számítógépes szoftver áll rendelkezésre. A hálótervezésnél használt példa Gantt-digramját a 6.8. táblázat szemlélteti.

6.4.3. Logikai keretmatrix

A logikai keretmátrix megközelítést (Logical Framework Approach, LFA) a USA ID (az Amerikai Egyesült Államok külhoni segélyekkel foglalkozó szervezete) fejlesztette ki az 1960-as években, fejlesztési tevékenységek tervezésének, irányításának és értékelésének segítése céljából. Gyakran használják ezt az eszközt a projektek logikájának strukturálásához, adott helyzetek értékelésére, célok, célrendszerek és tevékenységek meghatározására. A logikai keretmátrix (röviden: logframe) módszer mind a tervezés, mind a végrehajtás, mind az értékelés során használható, a projektciklus valamennyi szakaszában meghatározó szerepet játszik. A logikai keretmódszer alkalmazásával a javasolt projekttervek tesztelhetők azok relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében.

A logframe elméleti összefüggéseit a 6.18. ábra szemlélteti. Ahogy ez az ábrán látható, a mátrix 4 sorból és 4 oszlopból áll, ennek megfelelően a mátrix, 16 mezőben foglalja össze a projekt kidolgozás és megvalósítása szempontjából, a legfontosabb információkat.

	Beavatkozási stratégia	Indikátorok	Indikátorok forrásai	Feltételezések
Átfogó cél, /Stratégiai cél/				
Specifikus cél, /Projekt cél/				
Eredmények				
Tevékenységek				

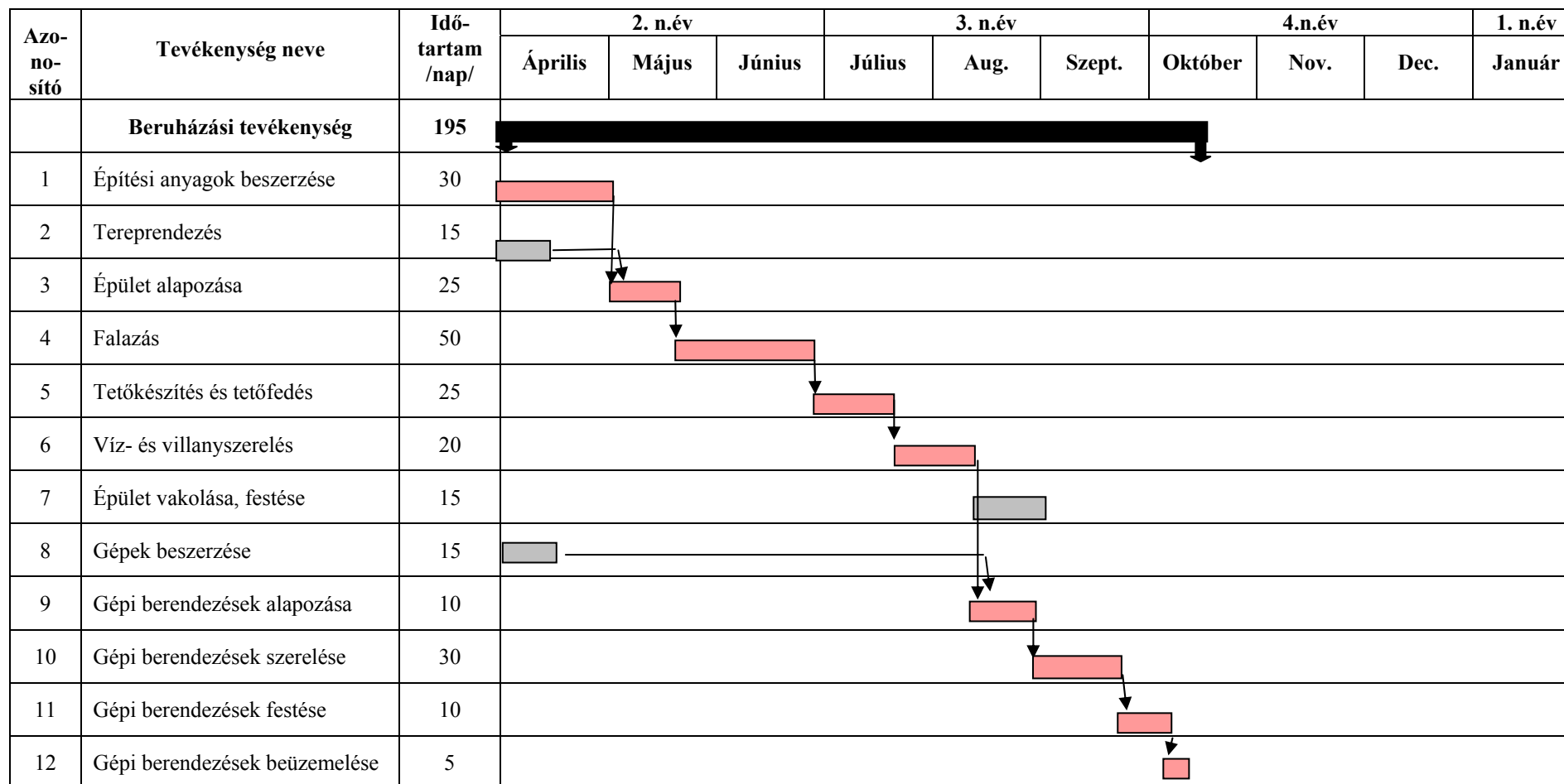
Forrás: Ex Ante (2004) alapján a szerző

6.18.ábra: A logikai keretmátrix elméleti összefüggései

A kapcsolódó információk az alábbiakban foglalhatók össze (Ex Ante, (2004):

- miért kerül végrehajtásra a projekt (beavatkozási logika)
- mit szeretne elérni a projekt (beavatkozási logika és indikátorok)
- ezt hogyan tervezi elérni a projekt (tevékenységek, eszközök)
- milyen külső tényezőket kell figyelembe venni (feltételezések és kockázatok)
- hol találjuk meg a projekt értékeléséhez szükséges információkat (ellenőrzés forrásai)
- milyen eszközökre van szükség (eszközök)
- mekkora a projekt költségvetése (költségek)
- milyen előfeltételeket kell teljesíteni a projekt elindításához (előfeltételek)

6.8. táblázat: A beruházás Gannt diagramja



Kritikus tevékenységek  Összefoglalás  Tevékenység 

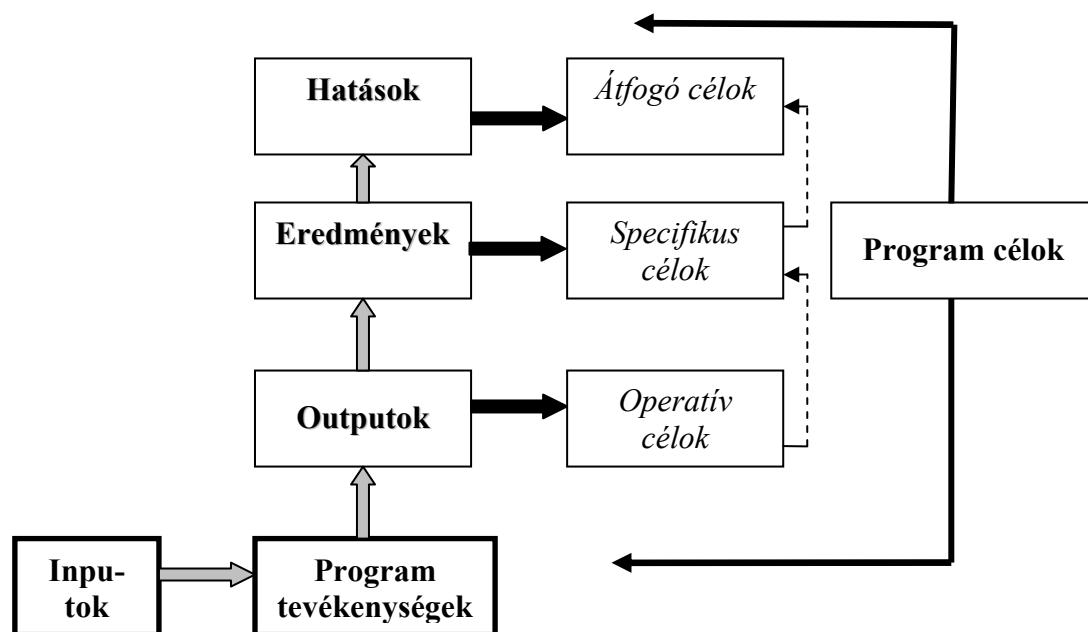
Forrás: Saját forrás

A logframe mátrix mezői mind vertikálisan, mind horizontálisan egymásra épülnek. A **vertikális logika** segítségével beazonosíthatóak a projekt célok, tevékenységek, tisztázhatóak az ok-okozati összefüggések, valamint meghatározhatóak a projekt-menedzser befolyásolási körén kívül eső fontos feltételezések, illetve kockázatok: A **horizontális logika** a projekt hatásai, és a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódnak, a főbb indikátorok (mutatók) és azok ellenőrzéséhez szükséges források meghatározásán keresztül.

Intervenciós logikának azt a hatásmechanizmust nevezzük, amely a projekt alapjául szolgáló stratégiának megfelelően a tevékenységektől az átfogó célokig tart. A célok pontos értelmezésének fontos szerepe van az indikátorok megválasztásában és a mátrix elkészítésénél is. (Az indikátorokról a későbbiekben részletesen szó lesz.)

Az egyes szinteken feltüntetett célok, és a projekt közötti hatásmechanizmust szemlélteti a 6.19. ábra.

Az **átfogó célok** olyan stratégiai céloknak tekinthetők, amelyekhez a projekt hatásai hosszú távon járulnak hozzá. Ezeket, a célokat ugyanis egy adott projekt önmagában nem képes teljesíteni, illetve elérni. E célok eléréséhez, további projektek megvalósítására és a projektek eredményes megvalósítását lehetővé tevő külső feltételek teljesülésére van szükség.



Forrás: Ex Ante (2004) alapján a szerző

6.19. ábra: A különböző célok és a projekt összefüggései

Példa: A kistérségre vonatkozóan láttuk, hogy a fő illetve stratégiai cél; a kistérség népességmegtartó képességének növelése és stabilizálása. A vázolt négy stratégia – lila, sárga, kék és zöld színekkel jelölve –, valamint az egyes stratégiákban szereplő projektek együttes eredményeinek kölcsönhatásaként lesz csak a stratégiai cél elérhető.

A projekt cél az eredmény szintjén jelentkező konkrét cél. Ez csak az adott projekthez rendelhető.

Példa: A bioetanol üzem létesítésének konkrét célja; a bioetanol, mint alternatív energiaforrás előállítása.

Az eredmények a projekt keretében végrehajtott tevékenységek outputjai, „termékei”.

Példa: A projekt eredménye egy bioetanol üzem felépítése lesz. Az üzem működésének eredményként meghatározott mennyiségű bioetanol, szeszmoslék, is képződik.

A tevékenységek mindazon cselekvések összessége, amelyek megvalósítása szükséges ahhoz, hogy az eredményeket elérjük.

Példa: A hálótervezésnél hozott beruházási projektet alapul véve, az ott feltüntetett tevékenységeket el kell végezni ahhoz, hogy a beruházás elkészüljön.

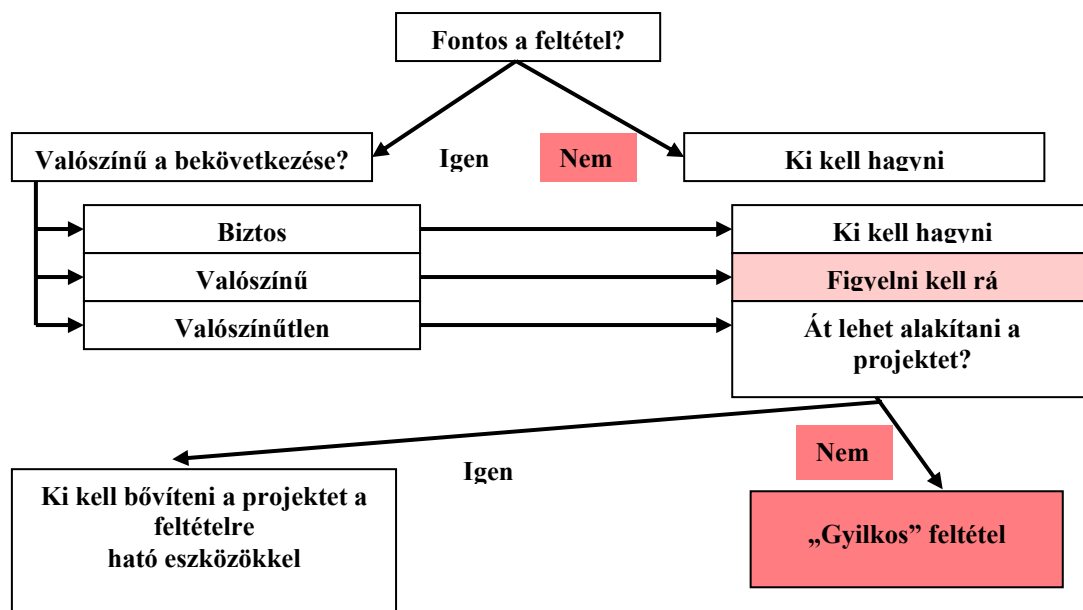
Ha az egyes célokat elérjük – ismételten hangsúlyozva a többi projekt eredményes megvalósítását és a projektek eredményeinek szinergikus hatásait –akkor a stratégiai célok is teljesülni fognak.

Egy adott projekt sikerét számos külső tényező, vagy azok meglétére vagy bekövetkezésére vonatkozó feltételezés milyensége is meghatározza. Ezek a feltételek a projekt minden szintjére meghatározhatók. A feltételek és az intervenciók logika különböző szintjei között fennálló fontos okozati összefüggéseket szemléltetik a 6.18. ábrában a nyilak. A feltételezések és az egyes szintek közötti kapcsolatok az alábbiak szerint értelmezhetők:

Ahhoz, hogy a projekt tevékenységei teljesüljenek, számos külső feltételnek is meg kell lennie. Ahhoz, hogy a beruházási projekt tevékenységeit el tudjuk kezdeni, különböző hatósági engedélyekre – mint külső feltételekre – van szükség. Ezek megléte, azaz a feltételek teljesülése után lehet az egyes tevékenységeket megkezdeni. Ha a tevékenységeket befejeztük, és az azonos szinten megfogalmazott feltételek is teljesülnek, akkor jutunk el a projekt közvetlen céljához, például, hogy kellő számú család akar sertéshizlalással, hajtatószós zöldségtermesztéssel foglalkozni. Fontos feltételként értelmezhető, hogy a bioetanol mennyiség értékesítése szerződésekkel alá van támasztva stb. Ha a projekt cél megvalósul és a hozzá tartozó külső feltételek is teljesülnek, például húsfeldolgozó projekt is szerepel egyik stratégiában, akkor lesz biztosított a sertéshús piaca, ami fontos feltétele a sertéshizlalásnak. Talán nem kell tovább folytatni ezt a gondolatmenetet. Az elmondottak alapján belátható, hogy hogyan jutunk el az átfogó, stratégiai célokhoz.

A feltételek meghatározását, leírását mindig a kívánt helyzetnek megfelelően kell megtenni. Ennek tartalmi összefüggéseit szemlélteti a 6.20. ábra.

Az ábra összefüggései jól kifejezik, hogy minden egyes feltételt elemezni, értékelni kell, és ezek alapján eldönthetjük, hogy az, a projekt szempontjából valóban releváns-e. Ha az, akkor a mátrixban azt a feltételt fel kell tüntetni.



Forrás: Ex Ante (2004) alapján a szerző

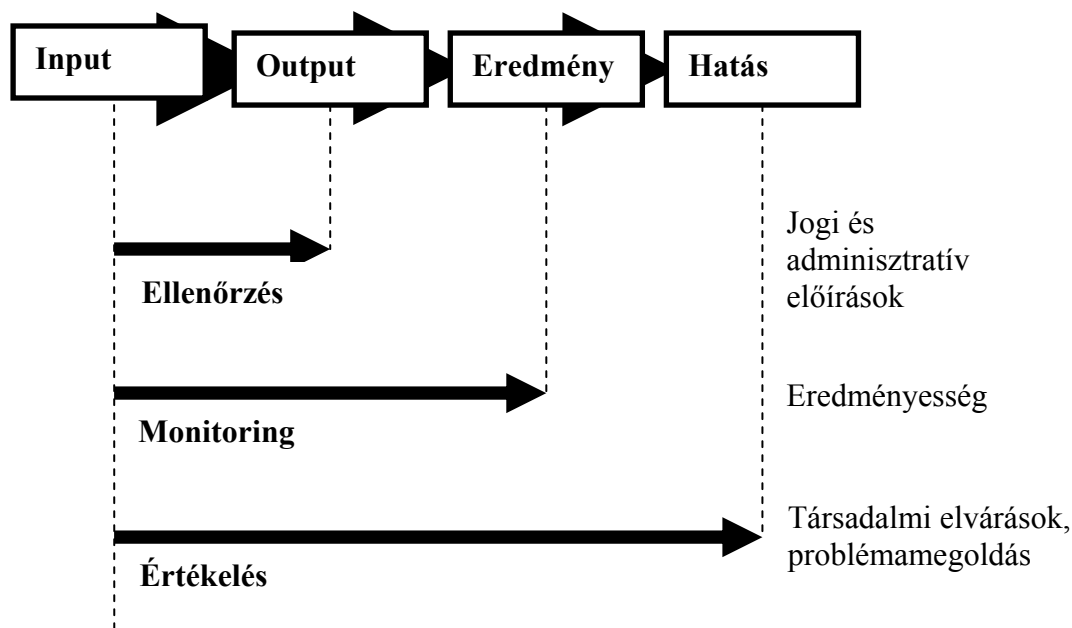
6.20. ábra: A feltételek kezelésének logikai összefüggései

6.4.4. Indikátorok szerepe, csoportosítása

A projekt megvalósítása során a projektmenedzsment egyik fontos feladatát jelenti, a projekt megvalósítási folyamatának figyelemmel kísérése. A mindennapi szóhasználatban a monitoring, értékelés és ellenőrzés kifejezéseket gyakran szinonima fogalmakként használják. Ezek a fogalmak azonban eltérő tevékenységeket takarnak és a projekt életciklusában is jól elhatárolható szerepük, és funkciójuk van. A projekt életciklusában betöltött szerepük alapján az alábbi megfogalmazásokat tehetjük (Ex Ante, 2004).

- A **monitoring** folyamatos adatgyűjtésen alapul, amely alapján nyomonkövethető a tevékenységek előrehaladása a kitűzött célhoz viszonyítva.
- Az **ellenőrzés** a megvalósítás állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a mindennemű szabálytalanság kiiktatása, illetve megelőzése.
- Az **értékelés** a projekt egészének áttekintése, célja a projekt hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában. Tehát a projekt az átfogó, stratégiai célokhoz való viszonya az értékelés központi kérdése.

A fogalmak tartalma alapján a monitoring és az ellenőrzés tehát operatív jellegű, ennek megfelelően a projekt megvalósítási szakaszában jelennek meg. Az értékelés viszont nem folyamatos, a projekt megvalósítása után elvégzendő feladat. Az egyes tevékenységek dimenzióját a **6.21. ábra** szemlélteti.



Forrás: Ex Ante,(2004)

6.21. ábra: Az egyes tevékenységek hatókörének alakulása

Hangsúlyozni kell, hogy a monitoring tevékenység végzése nem nélkülözheti az azt támogató mutatószámokat, indikátorokat. Az indikátor olyan mutató, amely a valóságról szóló információkat leegyszerűsített formában közli. A leegyszerűsítés ebben az értelemben azt jelenti, hogy mutatószámokat képzünk. A mutatószámokon kívül az indikátor logikai, minőségi változó is lehet. A különböző szintű fejlesztési programokhoz, projektekhez kötődően az indikátorok is több szinten többféle megvilágításban szerepelnek. Az indikátorok csoportosítását az (Ex Ante, 2004) alapján tekintjük át. Ennek megfelelően az indikátorok az alábbi szempontok alapján csoportosíthatók:

- **Program /projekt és kontextus indikátorok:** A programindikátorok a programot, annak tevékenységeit, outputjait, eredményeit, hatásait írják le. Ugyanígy értelmezhetjük a projektindikátorokat is. A kontextus indikátorok a program vagy a projekt, társadalmi-gazdasági környezetéről adnak információkat.
- **Monitoring és értékelési indikátorok:** Ezek, a projekt megvalósításáról tájékoztatnak, a projekt eredményeit, és annak közvetlen céljait számszerűsítik. Az értékelési indikátorok képzésénél – összhangban a tevékenység tartalmával – a kontextus – indikátorok egyben értékelési indikátoroknak is tekinthetők.
- **Program- és projektindikátorok:** Ezek az indikátorok a fejlesztési szinteknek megfelelően, bármilyen fejlesztési tevékenységnél képezhetők és alkalmazhatók, mivel a mérendő, leírandó szempontok, például. outputok, eredmények, stb. ugyanúgy értelmezhetők.
- **Mennyiségi, minőségi és skálárindikátorok** a standardizálás jellegével vannak összefüggésben. Ismert, hogy a standardizálás leggyakoribb formája a számszerűsítés. Ugyanakkor előfordulnak olyan projektek, amelyekhez nem tudunk hozzárendelni számszerűsített értékeket. Ilyen esetben minőségi jellegű indikátor alkalmazására

kényszerülünk, azaz az indikátor csak logikai értékeket vehet fel, például a projekt hatása „pozitív”, „negatív” vagy „semleges”. A minőségi indikátorok számszerűsített formáját jelentik a skalárindikátorok. Ilyen skalárindikátoroknak tekinthetők az érdemjegyek, amelyek egy ötfokozatú skálán mérik a hallgatók teljesítményét.

- **Az egyszerű, számított és összetett indikátorok** a statisztika tantárgy keretében tanultak alapján könnyen értelmezhetők.
- **Pénzügyi és fizikai indikátorok:** A pénzügyi indikátorok a célirányos pénzügyi mutatószámokat jelentik. A fizikai indikátorok az eredmények, outputok természetes mértékegységek, gazdaságtechnikai mérőszámok, vagy számított mértékegységek lehetnek, például a profitráta, 5 db bioetanol üzem, vagy 100 vendégéjszaka.
- **Input, output vagy eredményindikátorok** csoportosítás a hatásmechanizmushoz, illetve a célhierarchiához való illeszkedés szerinti csoportosítást jelentik.

A fenti csoportosítás természetesen nem teljes körű, de az elsajátítandó ismeretanyaghoz elegendő. Talán nem kell bizonyítani, részletesen indokolni, hogy az indikátorok csak akkor használhatók, amennyiben azok tartalma megfelel a célnak. Az indikátorokkal szemben tehát különböző elvi követelmények kerültek kidolgozásra. Az elvi követelményeket a kapcsolódó szakirodalom két kritériumrendszerben fogalmazza meg, és ezeket a SMART és a QQTTP betűszavakkal illeti.

A **SMART**, az angol **S**pecific (specifikus), **M**easurable (mérhető), **A**vailable/achievable (elérhető, rendelkezésre állnak), **R**elevant (relevánsak), **R**eliable (megbízhatóak) és **T**imely (aktuálisak) szavak kezdőbetűit jelenti. Az egyes követelmények lényege az alábbiakban foglalható össze:

- **Specifikusak**, arra a jellemzőre kell hogy vonatkozzanak az indikátorok, amelyhez hozzárendeljük, és arról a jellemzőről megfelelő mélységű és részletezettségű információt nyújtsanak.
- **Mérhetőek**, a kifejezés azt a követelményt fogalmazza meg, hogy lehetőleg számszerűsített indikátort alkalmazzanak.
- **Elérhetőek, rendelkezésre állnak**, azt fejezi ki, hogy létezzen, vagy létre lehessen hozni olyan információs rendszert, amelyből az adott indikátorra vonatkozó információk hozzáférhetőek és kinyerhetőek.
- **Relevánsak**, azt fogalmazza meg, hogy az indikátorok valóban fontos és hasznos információt hordozzanak.
- **Megbízhatóak** kell, hogy legyenek az indikátorok, tehát a valós tényállapotot kell, hogy tükrözzék.
- **Aktuálisak** követelménye az indikátorok időhöz való viszonyának fontosságát hordozza. Az indikátornak tükröznie kell, hogy milyen időpontra, vagy időtávra vonatkozik.

A **QQTTP** követelmény az előzőnél specifikusabb, a fejlesztési tevékenységhez jobban kötődő elvárásokat rögzíti. Ez a követelmény az indikátor tartalmát helyezi előtérbe. A betűszó szintén az angol szavak kezdőbetűiből áll össze.

- **Mennyit? (Quality)**, követelmény olyan indikátorok alkalmazását igényli, amelyek a mennyiségi változókat számszerűsíti, illetve fejezi ki, például megépült 10 km út.

- **Mit?** – minőség (Quality) követelménye a projekt eredményének pontos definiálását követeli meg, például a megépült 10 km út kifogástalan minőségű.
- **Mikor?** – idő (Time): mely időszakra vonatkozik a bekövetkezett változás, hogyan alakult az idő függvényében.
- **Kinek?** – célcsoport (Target group): a fejlesztés célcsoportjait kell egyértelműen meghatározni, ha lehetséges.
- **Hol?** – hely (Place): a térbeli, földrajzi elhelyezkedés pontos definiálásának a követelménye, például, hogy a 10 km út, mely kistérségben, településen épült meg.

Az indikátor típusai, a velük szemben megfogalmazott elvi követelmények összhangban vannak a már említett vidékfejlesztési tervezés sajátosságaival is. A tervezés tehát egy komplex rendszert kell, hogy alkosson, amelyben az indikátoroknak is nagyon fontos szerepük van. Ex Ante (2004) szerint: „A QQTTP kritériumrendszert úgy is felfoghatjuk, mint a SMART feltételek közül a specifikusság kibontását a fejlesztési programok kontextusában. Xxx egy indikátorrendszerek minden elemében SMART-nak kell lennie, a QQTTP feltételeknek azonban csak az egyes jellemzők, illetve a rendszer egésze szintjén kell teljesülnie, vagyis nem kell feltétlenül arra törekedni, hogy egyetlen mutatóba tömörítsük a QQTTP indikátoroktól megkövetelt valamennyi információt, amennyiben egy néhány mutatóból álló készlet sokkal hatékonyabb és átláthatóbb formában képes ennek eleget tenni.”

A logikai keretmátrix, az indikátorok képzésére vegyük alapul a bioetanol üzem létesítését. A megadott információk alapján az elmondottak nyomon követhetők.

A projekt címe: A bioetanolra alapozott decentralizált energia ellátási rendszer gazdasági és társadalmi hatásainak komplex elemzése

A projekt célja: a bioetanolra alapozott decentralizált energia ellátási rendszer-, és a gyártási folyamatban képződő melléktermékek felhasználásának komplex elemzése eredményeként;

- feltárni a megújuló energiaforrások szerepét a fenntartható fejlődésben, különös tekintettel a bioetanolra,
- számszerűsíteni a bioetanol gyártás és a ráépülő termék előállítási rendszerek energetikai mérlegét,
- meghatározni a gyártási folyamatban képződő szeszmoslék felhasználására alapozott szarvasmarha és sertéshizlalás versenyképességének főbb ökonomiai paramétereit,
- kidolgozni a képződő hőenergia hasznosítására alapozott üvegházi kertészeti termesztés technológiai és ökonomiai paramétereit,
- számszerűsíteni a bioetanol gyártás és a ráépülő termék előállítási rendszerek társadalmi, gazdasági, környezeti hatásait a vidékfejlesztésben.

A projekt strukturálása, a tevékenységek és feladatok

1. Tevékenység: A megújuló energiák felhasználásának szerepe a fenntartható fejlődésben, különös tekintettel a bioetanol felhasználásának lehetőségeire a mezőgazdaságban

A tevékenység feladatai:

- 1.1. Átfogó képet adni a megújuló energiaforrások alkalmazásának jelenlegi helyzetéről, a jövőbeni nemzetközi irányokról, nemzetközi viszonylatban.
- 1.2. A megújuló energiák helyzetének vizsgálata Magyarországon. A jövőbeni feladatok és irányok felvázolása
- 1.3. A bioetanol, mint megújuló energiaforrás szerepe a decentralizált energiaellátó rendszerben, és a fenntartható fejlődésben

2. Tevékenység: A megújuló energiák felhasználásának szerepe a fenntartható fejlődésben, különös tekintettel a bioetanol felhasználásának lehetőségeire a mezőgazdaságban

A tevékenység feladatai:

- 2.1. A bioetanol gyártástechnológia összehasonlító energetikai elemzése
- 2.2. A kapcsolódó termék előállítási rendszerek összehasonlító energetikai vizsgálata

3. Tevékenység: A gyártási folyamatban képződő szeszmoslék felhasználásának technológiai, gazdasági kérdései a szarvasmarha hizlalásban

A tevékenység feladatai:

- 3.1. A szeszgyári kukoricamoslék takarmányozási célú felhasználásának vizsgálata a marhahizlalásban.
- 3.2. A kísérleti állatcsoportok beállítása, az etetési kísérlet végrehajtása a „Minden Tudás Egyetem” által koordinált Húsmarha Konzorcium valamelyik taggazdaságában.
- 3.3. A kísérlet eredményeinek komplex értékelése

4. Tevékenység: A gyártási folyamatban képződő szeszmoslék felhasználásának technológiai, gazdasági kérdései a sertés hizlalásban

A tevékenység feladatai:

- 4.1. A szeszgyári kukoricamoslék takarmányozási célú felhasználásának vizsgálata a sertéshizlalásban
- 4.2. A kísérleti állatcsoportok beállítása, az etetési kísérlet végrehajtása
- 4.3. A kísérlet eredményeinek komplex értékelése

5. Tevékenység: A bioetanolra alapozott villamos energiatermelés során képződő hőenergia hasznosításának komplex elemzése az üvegházi kertészeti termesztésben

A tevékenység feladatai:

- 5.1. A különböző energiaforrásokkal üzemeltetett hajtatasos zöldség- és dísznövénytermesztés összehasonlító ökonómiai elemzése üzemi tényadatok alapján. Modell-kalkulációk készítése, ajánlások kidolgozása.

6. Tevékenység: A bioetanol gyártás és a ráépülő termék előállítási rendszerek szerepe a vidék eltartó képességének növelésében

- 6.1. A decentralizált energiaellátó központ vonzáskörzetének komplex elemzése (az agroökopotenciál felmérése, gazdálkodók száma, a mezőgazdaságilag művelt terület, a termelési szerkezet, a termelés színvonala, a gazdálkodás jövedelmezősége, a

kukoricatermesztés kiemelt elemzése, a szarvasmarha és sertésállomány volumene, a hasznosítás iránya, a vállalati és gazdálkodási formák)

6.2. Az energiaellátó rendszerre telepíthető termék előállítási rendszerek modelljének kidolgozása, gazdasági tényadatok és a kísérleti eredmények alapján (technológiai ajánlások kidolgozása, az optimális üzemi és ágazati méretek kialakítása, a termelői összefogás lehetőségének vizsgálata, ajánlások kidolgozása)

6.3. A vizsgálati eredmények társadalmi és gazdasági hatásainak összegzése, számszerűsítése, különös tekintettel a vidék eltartó képességének növelésére és a fenntartható agrárfejlődésre.

A célok számszerűsítésének indikátorait az 6.10. táblázatban foglaltuk össze. A projekt tervezett költségeit a 6.9. és a 6.11. táblázatok tartalmazzák. A projekt struktúráját a Gantt-diagrammal is szemléltetjük.

6.9. táblázat: A projekt költségvetése

Tevékenység sor-szám	A tevékenység megnevezése	A projekt költsége (eFt)
1.	A megújuló energiák felhasználásának szerepe a fenntartható fejlődésben, különös tekintettel a bioetanol felhasználásának lehetőségeire a mezőgazdaságban	5000
2.	A bioetanol gyártás és a ráépülő termék előállítási rendszerek energetikai elemzése	7000
3.	A gyártási folyamatban képződő szeszmoslék felhasználásának technológiai, gazdasági kérdései a szarvasmarha hizlalásban	6190
4.	A gyártási folyamatban képződő szeszmoslék felhasználásának technológiai, gazdasági kérdései a sertés hizlalásban	4520
5.	A bioetanolra alapozott villamos energiatermelés során képződő hőenergia hasznosításának komplex elemzése az üvegházi kertészeti termesztésben	1180
6.	A bioetanol gyártás és a ráépülő termék előállítási rendszerek szerepe a vidék eltartó képességének növelésében	4110
ÖSSZESEN		28000

Forrás: Saját forrás

6.10. táblázat: A projekt céljait számszerűsítő indikátorok

Megnevezés	Mért. egység	TEV ÉKENYSÉG															Projekt össz.
		1			2		3			4			5	6			
		Feladat															
		1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	1	1	2	3	
A projekt hasznosításának eredménye																	
- Kifejlesztett szolgáltatás	db							1			1		1				3
- Kifejlesztett technológia	db							1			1						2
Tudományos eredmények																	
- Publikációk száma, hazai	db	1			1		1			1			1	2		1	8
- Publikációk száma, nemzetközi	db				1		1			1						1	4
- Disszertációk száma (PhD)	db													1			3
Emberi erőforrás																	
- A projektbe bevont PhD hallgató	fő													1			1
- A projekt révén létrejött munkahely	db																250-300 ^x
- Oktatásban, képzésben hasznosított eredmények száma	db	1			1		1			1			1	2			7
Gazdasági hasznosítás																	
- Az eredményt hasznosító cégek száma	db							5			10			3			18
- Költségcsökkenés	Ft/kg							X			X						-
	Ft/MJ				X								X				-
- Jövedelem többlet	Ft/kg							X			X						-
	Ft/m ²												X				-
Társadalmi hasznosítás																	
- Környezetvédelem																	Javul
- Fenntartható fejlődés																	Elősegíti
- Esélyegyenlőség																	Javul
- Regionális egyenlőtlenség mérséklése																	Biztosító
- A vidék népességfenntartó képessége																	Javul

^x Az etanol és villamos energiatermelés és a ráépülő termék előállítási rendszereket együttesen alapul véve

Forrás: Saját forrás

6.11. táblázat: A projekt költségének ütemezése

Megnevezés	Az előleg	
	ütemezése	összege
Projekt tevékenység/feladatsorszáma		
1.	2006.10.01.	3150
3.1.	2006.10.01.	900
4.1.	2006.10.01.	657
6.1.	2006.10.01.	2286
2006. év összesen	-	6993
2.1. + 2.2.	2007.03.31.	4400
3.2. + 3.3.	2007.03.31.	4657
4.2. + 4.3.	2007.03.31.	3400
5.	2007.03.31.	1000
6.2. + 6.3.	2007.03.31.	1400
2007. év összesen	-	14857
Előleg összesen	-	21850
Saját erő		3600
Fennmaradó összeg		2550
PROJEKT ÖSSZESEN	-	28000

Forrás: Saját forrás

Feladatok

- 1) Az írott médiában keressen olyan projektet, amely egy adott stratégiai cél szempontjából rendkívül fontos, de az egyes célcsoportok azok megvalósításában ellenérdekeltek.
- 2) A megadott szöveges információ alapján készítse el BUEK projekt részletes – munkacsomagig bezárólag - tevékenységi struktúráját.

Esettanulmány

Rohanó világunkban egyre nagyobb szükségét érezzük annak, hogy egy évben – akár többször is -, de kikapcsolódjunk a mindennapok egyhangúságából, magunk mögött hagyva a gondokat, a munkahelyi intrikákat, stb. E vonatkozásban a nagyvilág számos lehetőséget kínál a kikapcsolódni, szórakozni vágyók számára. A kapcsolódó szociológiai felmérések eredményei is alátámasztják azt, hogy az emberek egyre inkább arra vágynak, hogy szűkebb, baráti körben ünnepeljenek. A „Mindentudás Egyetem” egyik karának néhány szempontból akár kiválónak is minősíthető hallgatói csoportja egyik tagjának – Buzgó Ödön – a javaslatára úgy döntött, hogy rendhagyó módon, közösen búcsúztatják az ősztendőt.

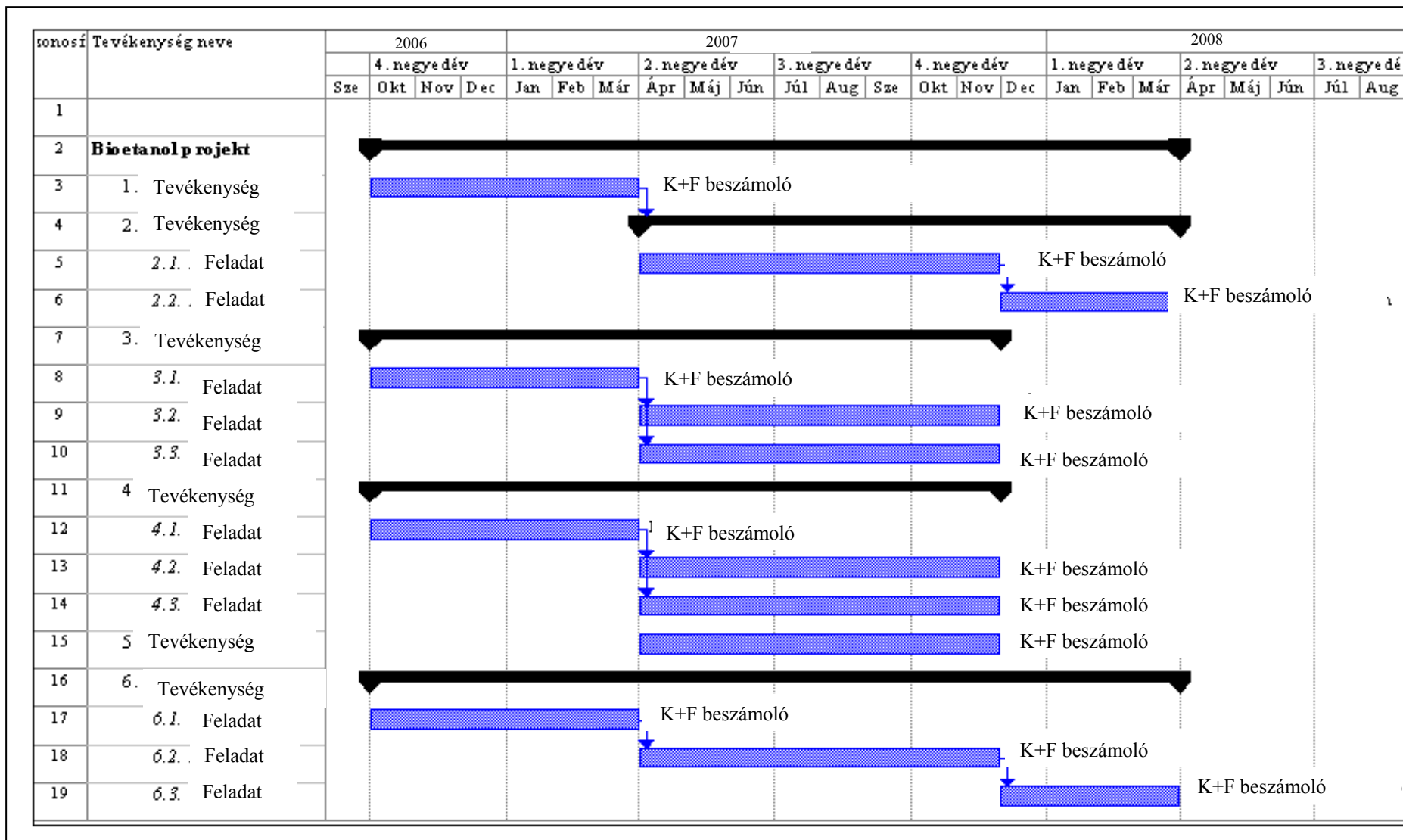
Ennek a kis csapatnak a létszáma 27 fő. A 27 főből 12 fő megtalálta már a maga KIS párját, de 2 fő – bár mindkettő igazi férfiember – és egy aranyos kékszemű szőke – a rossz nyelvek szerint csak a tudománynak élő hölgy – másfél éve „szingli”. A csoport tagjai ez ideig csak családi körben ünnepeltek. Mindenki úgy érzi, hogy talán ez az utolsó lehetőségük a közös és valóban önfeledt ünnepségre. Buzgó Ödön – jó helyre született – „akadály mentesítette” a szülői házat a szilveszter megünneplésére. A ház

gyönyörű, kettőszintes (egy emelet). Az alsó szinten egy 100 m²-es nappali, egy 30 m²-es vendégszoba és egy 25 m²-es amerikai típusú konyha, étkezővel. A lakás egy sorház középső épülete, a szomszédok Bárány Lajos és felesége, valamint – ő már egy kicsit másabb típus – Harag Lujza, 59 éves hajadon, éli mindennapjait. A szomszédok közül Bárányékkal kifejezetten jó, mondhatni családi a kapcsolat. Lujzácska már nehezebb eset, elveiből nehezen enged, nagyon nem szereti, ha lármáznak körülötte.

- 3) A projekt stratégiai meghatározásának folyamatos nyomon követése nem nélkülözhető. Próbáljon olyan projektet megfogalmazni, amelyeknél elágazási pontok (csomópontok) keletkeznek, és a stratégiai céllal való összevetés hiánya miatt, a projekt – az elágazási pontnál a nem megfelelő út választása miatt – lényegesen, vagy kevésbé, de eltér a projekt eredeti céljából.
- 4) A probléma-fa ismeretében, értelmezze a cél-fa hiányzó ágait, és vázolja az alkalmazni kívánt stratégiákat.

Válasszon ki egy projektet a 4. feladatban megfogalmazottak közül, és készítse el annak logikai keretmátrixát. Szövegesen indokolja meg a feltüntetett indikátorok alkalmazását.

- 5) A bioetnaol üzemre megadott információk alapján állítsa össze a logikai keretmátrixot.



Forrás: Saját forrás

6.22. ábra: A projekt Gannt-diagramja

7. PROJEKTVEZETÉSI ISMERETEK

Miután a 6. fejezetben foglalt ismeretanyag alapján a kidolgozott fejlesztési stratégia megvalósítása érdekében szükséges projektek megfogalmazásra kerültek, ami magában foglalja a létrehozandó projekteredményt és életképességének értékelését, valamint a teljesítéshez szükséges idő-, erőforrás- és költségterveket, valamint az ezeket érintő kockázatok értékelését, a következő fontos feladat a teljesítés előkészítése. A területfejlesztési projektek döntő többsége úgynevezett külső projekt, ami indokoltá teszi a teljesítésben résztvevők közötti felelősség- kockázatallokáció (a projektteljesítési stratégia) átgondolt kialakítását. A projektek, a jellegükből adódóan, a napi rutinfeladatok ellátásától eltérő eredmény elérésére irányulnak, így a projektfeladatokhoz delegált emberi erőforrások is eltérő szervezeti keretek között kell, hogy foglalkozzanak a projektfeladatok teljesítésével. Ugyanakkor a projektek a stratégiai fejlesztési célok elérésének építőkövei, így a sikeres teljesítésükön múlik az alapul szolgáló stratégia megvalósítása. Ez pedig megköveteli a projektek teljesítési folyamatának rendszeres és szisztematikus kontrollját. Ugyancsak a sikeresség – közvetlenül a projekt, közvetve pedig az alapul szolgáló stratégia – szempontjából fontos az, hogy egy-egy projekt elfogadható legyen a benne érdekelt érintettek számára, ami indokolja az úgynevezett projektmarketing szakszerű alkalmazását.

Ez a fejezet a sikeres projektteljesítés fentiekben említett kérdésköreinek legalapvetőbb eszközeiről ad áttekintést. Természetesen a sikeres projektteljesítés lehetősége csak a reális stratégiai célokon nyugvó, és az azokkal tartalmi összefüggésben lévő szakszerű projektkialakítás és a teljesítésre vonatkozó idő-, erőforrás- és költség ugyanilyen tervezése esetén áll csak fenn.

7.1. A PROJEKTTELJESÍTÉS STRATÉGIÁJA

A projektfolyamatban a projektteljesítési stratégia kérdésköre kizárólag az úgynevezett külső projektek (amikor az adott projektfeladatot nem az azt kezdeményező szervezet teljesíti a saját erőforrásaival, hanem úgynevezett külső közreműködőkkel köt szerződést a teljesítésre) kapcsán jelenik meg. A projektteljesítési stratégia megfelelő kialakításának kiemelkedő fontosságát az a körülmény magyarázza, hogy azon keresztül végső soron a projekttulajdonosi szervezet és a teljesítésben részt vevő külső közreműködők között a projektteljesítéssel összefüggő felelőségek és kockázatok allokációja valósul meg.

A projektteljesítési stratégia az úgynevezett elsődleges projektcélokkal (a tervezett projekteredmény, a teljesítés tervezett időtartama és tervezett költsége) összefüggő, a projekt teljesítési szakaszában felmerülő felelőségek és kockázatok allokációjának a kialakítása a projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet és a teljesítésben résztvevő külső közreműködők közötti viszonylatban. A felelősség- és kockázatallokáció szempontjából a projektben résztvevők következő két csoportját célszerű megkülönböztetni:

- projekttulajdonos, vagyis az a szervezet, amelynek számára a projekteredmény létrehozása az alapul szolgáló stratégia megvalósításához szükséges;

- a teljesítésben résztvevő külső közreműködők, vagyis azok a szervezetek, amelyek a projekttulajdonos számára a projekteredményt létrehozzák.

Ezzel együtt azt is le kell szögezni, hogy a projektteljesítési stratégiára vonatkozó döntés lehetősége a projekttulajdonosi szervezetek számára áll fenn. A projekttulajdonosi döntés eredménye a teljesítésben résztvevő (vagy részt venni szándékozó) szervezetek számára már adottságként (feltételként) jelentkezik. Így a projektteljesítési stratégia eszköztárának elemző bemutatása a projekttulajdonosi szervezetek szempontjából kerül értelmezésre.

A projektteljesítési stratégia eszköztárát – a felelőségek és a kockázatok allokációját megvalósító eszközöket – célszerű a következő kategóriákba sorolni:

- szerződéstípusok, amelyek a projekteredmény egészével (minőség, completeness, működőképesség), valamint a teljesítés időtartamának egészével a teljesítési fázisban felmerülő felelőségek és kockázatok allokációját megvalósító eszközök;
- pénzügyi elszámolási módok, amelyek a teljesítési fázisban felmerülő költség-kockázatok allokációját megvalósító eszközök.

7.1.1 Szerződéstípusok

A projektteljesítési stratégia alkalmazása során a szerződéstípusok az elsődleges projektcélok közül az elérendő projekteredmény egészével (minőség, completeness, működőképesség), valamint a teljesítés időtartamának egészével kapcsolatban a projekt teljesítési szakaszában felmerülő felelőségek és kockázatok allokációját megvalósító eszközök. Az egyes szerződéstípusokat annak alapján lehet megkülönböztetni, hogy azok az említett felelőségeket és kockázatokat döntően melyik szereplőhöz (projekttulajdonos vagy a teljesítésben résztvevő külső közreműködők) allokalják. Ennek megfelelően az alábbi három tipikus szerződéstípus határolható el:

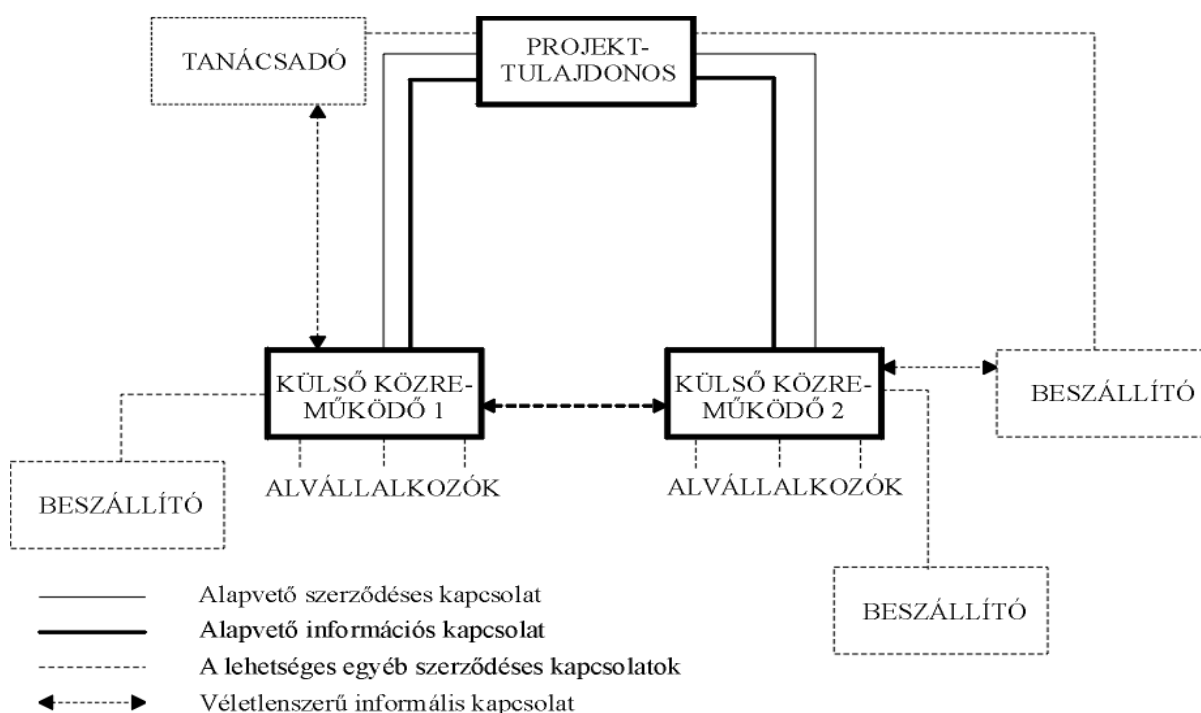
- tradicionális szerződéstípus,
- kulcsrakész szerződéstípus,
- menedzsment szerződéstípus.

Az egyes szerződéstípusok sajátosságai – előnyös és hátrányos vonásai – a korábban említett körülmények alapján minden esetben a projekttulajdonosi szervezet nézőpontjából kerülnek értelmezésre.

A *tradicionális szerződéstípus* alkalmazásakor a projekt teljesítési szakaszába tartozó tevékenységfolyamat egésze több, de legalább két tevékenységcsomagra van bontva (pl. egy infrastruktúra fejlesztési projekt esetében: kiviteli tervezés, földmunkák, burkolatépítés stb., vagy egy információs rendszer-projekt esetében: a működési folyamatok felmérése és konszolidálása, logikai és fizikai rendszerterv, a rendszer telepítése, a szoftvercsomag testre szabása stb.). Minden tevékenységcsomag teljesítésére vonatkozóan a projekttulajdonos külön szerződést hoz létre, többnyire más-más külső közreműködővel.

Az egyes tevékenységcsomagok eredményeként a létrehozandó projekteredmény egészének egy-egy része készül el, így a teljesítésüket végző külső közreműködői szervezetek felelősége és kockázata – értelemszerűen – csak a saját tevékenységcsomagjuk mértékéig terjed, mind a projekteredményre, mind az időtartamra vonatkozóan. A projekttulajdonosi szervezet szempontjából ez azt foglalja magában, hogy a létrehozandó projekteredmény

egészével, valamint a teljesítés időtartamának egészével kapcsolatban felmerülő felelőségek és kockázatok döntően magára a projekttulajdonosra hárulnak. Specifikusabban fogalmazva mindez azt jelenti, hogy a tradicionális szerződéses elrendezés alkalmazásakor a projekttulajdonosi szervezetre hárul annak felelőssége és kockázata, hogy az egyes tevékenységcsomagok eredményeként létrejövő projekteredmény-részekből kialakul-e az elvárt projekteredmény egésze a minőség, a funkcionális és nem funkcionális követelmények komplexitása, valamint a működőképesség tekintetében a projekt teljesítési folyamat egészére kialakított időtartamon belül. A tradicionális szerződéses elrendezés jellemző kapcsolatrendszerét a 7.1. ábra szemlélteti.



Forrás: Saját forrás

7.1. ábra: A tradicionális szerződéstípus kapcsolatrendszere

A tradicionális szerződéses elrendezés számos potenciális előnyös és hátrányos sajátosságokkal rendelkezik. A projekttulajdonosi szervezet számára ez a szerződéstípus a következő előnyös sajátosságokat kínálja:

- A projekt teljesítési szakaszában foglalt munkafolyamat részekre osztásából következően a projekttulajdonosi szervezet az egyedüli szereplő, amelyik a teljesítési folyamat egésze fölött áttekintéssel rendelkezik, így lehetősége van a projektfolyamat ellenőrzésére és befolyásolására.
- Ugyancsak a teljesítési folyamat egészének részekre osztásából következően a projekttulajdonos számára rugalmasabbá válik a teljesítés során felmerülő esetleges módosítási és változtatási igények keresztülvitele és kezelése, minthogy az egyes tevékenységcsomagokra vonatkozó szerződések megkötésére a teljesítés sorrendjében kerül sor.

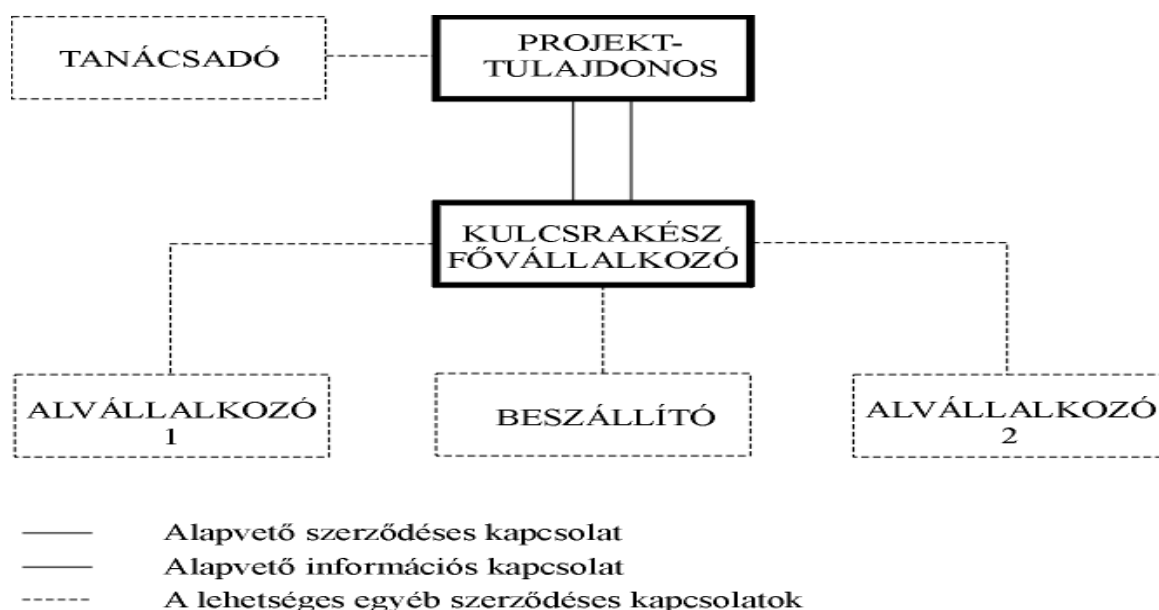
- Szintén a tevékenységfolyamat egészének részekre bontásából adódik az, hogy ennek révén szélesíthető a verseny és csökkenthető a projektteljesítés egészének költsége, ugyanis a projekttulajdonosi szervezet így kiválaszthatja azokat a specializált szakvállalatokat, amelyek a leghatékonyabban képesek teljesíteni egy-egy (viszonylag homogén munkatartalmú) tevékenységcsomagot.

A potenciálisan meglévő előnyös sajátosságai mellett a tradicionális szerződéses elrendezés ugyanakkor a projekttulajdonosi szervezet számára potenciális hátrányos vonásokat is magában rejt, amelyek a következőkben foglalhatóak össze:

- A tradicionális szerződéses elrendezés lényegéből eredően a létrehozandó projekteredmény egészével (minőség, komplettség, működőképesség), valamint a teljesítés időtartamának egészével kapcsolatban a teljesítés során felmerülő felelőségek és kockázatok döntő mértékben a projekttulajdonosi szervezetnél maradnak. Ez a potenciális hátrány annál fokozottabban megmutatkozik, minél több külső közreműködő vesz részt a projekt teljesítési folyamatában.
- A projekt teljesítésében részt vevő külső közreműködők között az információ-áramlás egyidejűleg egyirányú és közvetett. Ez a sajátosság abból következik, miszerint a teljesítés munkafolyamata tevékenységi csomagokra van bontva, így a teljesítést végző közreműködők egyenként vannak szerződéses kapcsolatban a projekttulajdonosi szervezettel. Ebből adódóan a külső közreműködők közötti hivatalos információáramlás csak a projekttulajdonosi szervezet közbeiktatásával jöhet létre. A projekttulajdonosi szervezetnek nem egyszer így egy még aktív, a projektben teljesítést végző, illetve egy, a projektbeli feladatát már befejező külső közreműködő között kell információközvetítést folytatnia. Mindez az időigényessége folytán lassíthatja a projekt technikailag lehetséges teljesítési ütemét.

A kulcsrakész szerződéstípus kizárja a teljesítés tevékenységfolyamatának tevékenységcsomagokra való bontását. Ebben az esetben a projekttulajdonosi szervezet a teljesítési szakaszban foglalt tevékenységfolyamat teljesítésének egészére egyetlen külső közreműködővel egyetlen szerződést hoz létre. Ez az egyetlen külső közreműködő a kulcsrakész fővállalkozó, amely egyszemélyi és oszthatatlan felelősség- és kockázatviseléssel tartozik a projekttulajdonosi szervezetnek a létrehozandó projekteredmény egészével, illetve a teljesítési időtartam egészével kapcsolatban.

A kulcsrakész fővállalkozó egyszemélyi és oszthatatlan felelőssége és kockázatviselése abban az esetben is fennáll a projekttulajdonosi szervezettel kapcsolatban, ha ez a közreműködői szervezet minden tevékenységet alvállalkozókkal végeztet. A projekttulajdonosi szervezet szempontjából ez utóbbi esetben is a kulcsrakész fővállalkozó visel felelősséget és kockázatot a projekteredmény egészével és a teljesítési időtartam egészével kapcsolatban, lévén, hogy a projekttulajdonosi szervezet nem áll szerződéses kapcsolatban a kulcsrakész fővállalkozó alvállalkozóival. A kulcsrakész szerződéstípus jellemző kapcsolatrendszerét a 7.2. ábra mutatja be.



Forrás: Saját forrás

7.2. ábra: A kulcsrakész szerződéstípus kapcsolatrendszere

A kulcsrakész szerződéstípus sajátosságai alapvetően eltérnek a tradicionális szerződéses elrendezés alapvető jellegzetességeitől, noha ez esetben is találhatók a projekt tulajdonosi szervezet számára potenciális előnyös és hátrányos vonások. Ezek a potenciális előnyök a következőkben foglalhatóak össze:

- A projekteredmény egészével és a teljesítési időtartam egészével kapcsolatban a teljesítési szakaszban felmerülő felelőségek és kockázatok döntő mértékben nem a projekt tulajdonosi szervezetre hárulnak, miközben az egyszemélyi és oszthatatlan felelősség- és kockázatviselésből adódóan a projekt tulajdonos számára maga a felelősség- és kockázatviselés kérdése nyilvánvalóan egyértelmű.
- A kulcsrakész fővállalkozó egyszemélyi és oszthatatlan felelősség- és kockázatviseléséből következik, hogy a projekt teljesítési szakaszában a projektvezetés feladata a kulcsrakész fővállalkozói szervezethez delegálódik. Ebből eredően a projekt tulajdonosi szervezetben jelentős mértékben csökkenthető az adott projekt vezetésében és irányításában résztvevő munkatársak száma, illetve a projekttel kapcsolatos munkaterhelése.
- A teljesítés munkafolyamatának egyazon felelősségi és kockázati körbe tartozása révén növelhető a technikailag lehetséges átfedések száma és mértéke, illetve a lehetséges átfedések kihasználhatósága. Ez a körülmény pedig a rövidebb teljesítési időtartam elérésének irányába hat.
- Ugyancsak az egyazon felelősségi és kockázati körből adódóan válik lehetővé a közvetlen és többirányú információáramlás, ami szintén a teljesítési időtartam egészének csökkenéséhez vezethet.

A potenciálisan meglévő előnyös sajátosságai mellett a kulcsrakész szerződéstípus a következő – ugyancsak potenciális – hátrányos vonásokat foglalja magában a projekt tulajdonosi szervezet számára:

- A projekt tulajdonosi szervezet a teljesítés megkezdése előtt a teljesítési szakaszban foglalt tevékenységfolyamat egészét illetően szerződéses kapcsolatot teremt a

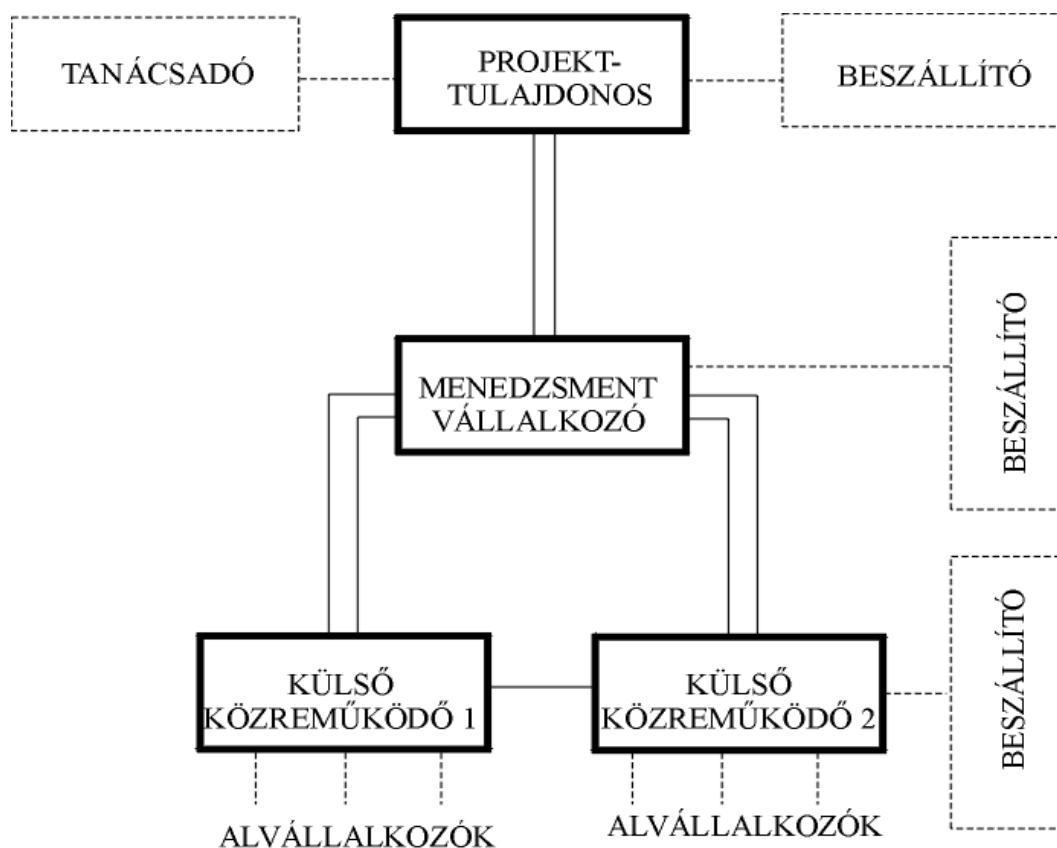
kulcsrakész fővállalkozóval, így nehézkessé – sokszor a szerződő felek alkupoziójától függővé – válik a teljesítés során megjelenő módosítási és változtatási igények érvényesítése és kezelése.

- Minthogy a projektvezetés súlypontja a kulcsrakész fővállalkozónál található – az egy személyi és oszthatatlan felelősség- és kockázatviselés következményeként –, így a projekt teljesítési folyamata fölötti áttekintés, az ellenőrzés és befolyásolás lehetősége meglehetősen korlátozott a projekttulajdonos számára.
- Kulcsrakész szerződéstípus alkalmazásakor korlátozottabb a verseny, minthogy a kulcsrakész fővállalkozói szerepkörre alkalmas külső közreműködők száma általában kisebb, mint az egy-egy, többnyire homogén munkatartalmú tevékenységcsomag teljesítésére alkalmas külső közreműködői szervezetek száma. Ez a körülmény a projektteljesítés költségeinek növekedése irányába hat, együtt az egy személyi és oszthatatlan felelősség- és költségviselésből eredő felárral.

Amíg a tradicionális szerződéstípus és a kulcsrakész szerződéstípus egyfajta természetes fejlődés eredményeként jött létre és vált szokvánnyá a nemzetközi gyakorlatban, addig a *menedzsment szerződéstípus* kialakulását olyan szándék motiválta, amely egyaránt hasznosítani akarta mind a tradicionális elrendezés, mind pedig a kulcsrakész szerződéstípus előnyeit, minimalizálva egyidejűleg mindkettő hátrányos vonásait.

A menedzsment szerződéstípus olyan szerződéses kapcsolatrendszer foglalt magában, ahol a projekttulajdonosi szervezet és a teljesítés tevékenységfolyamatát végző külső közreműködők között egy úgynevezett projektvezetési szervezet – a menedzsment vállalkozó – helyezkedik el. Ez a szervezet a projekttulajdonos helyett, de annak nevében a projektvezetés feladatát látja el. A teljesítés munkafolyamatának egésze – hasonlóan a tradicionális szerződéses elrendezéshez – több munkacsomagra kerül felosztásra, amelyek teljesítését más-más külső közreműködő végzi. Ezekkel a külső közreműködőkkel azonban ebben a szerződéstípusban nem közvetlenül a projekttulajdonos hoz létre szerződést, hanem a projekttulajdonos nevében a menedzsment vállalkozó. A teljesítés ellenértékét ugyancsak a menedzsment vállalkozó egyenlíti ki a számukra, de nem a saját számlájáról – mint, ahogy azt teszi a kulcsrakész fővállalkozó az alvállalkozói teljesítéseket illetően –, hanem a projekttulajdonos számlájáról.

A menedzsment vállalkozó így valójában a projekttulajdonosi szervezet megbízottja, felelőssége és kockázatviselése a projekteredmény egészével és a teljesítési időtartam egészével kapcsolatban a projektvezetés szakszerűségével összefüggésben áll fenn. Ennek alapján a menedzsment szerződéstípus a felelősség- és a kockázatallokáció tekintetében inkább tekinthető kiegyenlítettebbnek, szemben a tradicionális és a kulcsrakész szerződéstípusok alapvetően egyoldalú kockázat- és felelősségallokációs adottságaival. A menedzsment szerződéstípus egy jellemző kapcsolatrendszerét a 7.3. ábra szemlélteti.



- Alapvető szerződéses kapcsolat
 ——— Alapvető információs kapcsolat
 - - - - - A lehetséges egyéb szerződéses kapcsolatok

Forrás: Saját forrás

7.3. ábra: A menedzsment szerződéstípus kapcsolatrendszere

Noha a menedzsment szerződéstípus kialakulását az előző két szerződéstípus potenciális előnyös vonásainak egyesítése és a hátrányos következményeinek minimalizálására irányuló törekvés mozdította elő, célszerű mégis kiemelni a szerződéstípusnak a projekt tulajdonos számára megmutatkozó előnyös és hátrányos sajátosságait. Ez a szerződéstípus a projekt tulajdonos számára a következő potenciális előnyös sajátosságokkal rendelkezik:

- Hasonlóan a tradicionális szerződéses elrendezéshez, a teljesítési szakaszban foglalt tevékenységfolyamat ebben az esetben is több munkacsomagra oszlik, amelyeket más-más külső közreműködő teljesít, így potenciálisan érvényesülnek a projekt tulajdonosi szervezet számára az ebből származó következő előnyök:
 - viszonylag nagyfokú rugalmasság a teljesítési folyamat során felmerülő módosítási és változtatási igények érvényesítésében és kezelésében,
 - a teljesítési folyamat egésze fölötti áttekintési lehetőség és ezzel együtt a projekt folyamat ellenőrzési és befolyásolási lehetősége a menedzsment vállalkozón, mint a projekt tulajdonos megbízottján keresztül,
 - szélesíthető a teljesítést végző külső közreműködők közötti verseny, így csökkenthető a projekt teljesítés egészének költsége.

- Hasonlóan a kulcsrakész szerződéstípushoz, a projekt teljesítési fázisában a projektvezetés feladata egy olyan közreműködői szervezethez (menedzsment vállalkozó) kerül delegálásra, amelyik rendelkezik a szükséges projektvezetési képességekkel, valamint a létrehozandó projekteredmény tartalmának megfelelő technikai ismeretekkel, így a projekttulajdonosi szervezet számára érvényesülhetnek ebből eredően a következő potenciális előnyök:
 - növelhető a technikailag lehetséges átfedések számának és mértékének a kihasználása, aminek révén rövidebb teljesítési időtartam érhető el,
 - a projektvezetési feladatokat teljes egészében a menedzsment vállalkozó látja el, így a projekttulajdonosi szervezetben minimalizálható a projekt vezetésében és irányításában résztvevő munkatársak száma és a projekttel összefüggő munkaterhelése.

A törekvések ellenére a menedzsment szerződéstípus bizonyos potenciális hátrányos vonásokat is felmutat, még ha enyhébb mértékben is, mint ahogy azok a korábban említett szerződéstípusokban érvényesülnek. Közülük a következők érdemelnek kiemelés:

- A projekteredmény egészével és a teljesítés időtartamának egészével kapcsolatban a teljesítés során felmerülő felelősségek és kockázatok szereplők (projekttulajdonos, menedzsment vállalkozó, külső közreműködők) közötti egyenletesebb eloszlása következtében a projekttulajdonosi szervezet nem képes teljes mértékű felelősség- és kockázatátvételre, mint ahogy az a kulcsrakész szerződéstípus esetében lehetséges.
- Az előbb említett felelősség- és kockázatallokációs viszonyok következtében az információáramlás részben itt is közvetett, noha kisebb mértékben, mint ahogy az a tradicionális szerződéstípusra jellemző. Ugyanakkor az információáramlás közvetítésének feladata átkerül a menedzsment vállalkozóhoz.

A szerződéstípusok közötti választást egyrészt a létrehozandó projekteredmény jellege, másrészt a projekttulajdonosi szervezet projektvezetési felkészültsége határozza meg. A komplex, ezért egyes részleteiben nehezen ellenőrizhető projekteredmény indokolja a kulcsrakész fővállalkozói szerződéstípust. A projekttulajdonosi szervezet projektvezetési felkészültségének hiánya pedig egyaránt indokolhat kulcsrakész fővállalkozói szerződéstípust vagy menedzsment szerződéstípust.

7.1.2. Pénzügyi elszámolási módok

Az úgynevezett elsődleges projektcélok közül a projektteljesítési stratégia alkalmazása során a pénzügyi elszámolási módok a projektteljesítés költségeivel összefüggően megjelenő költségkockázatok allokációját valósítják meg. A pénzügyi elszámolási módok egyes típusait annak alapján lehet megkülönböztetni, hogy azok az említett költségkockázatokot döntően melyik szereplőhöz (projekttulajdonos vagy a teljesítésben részt vevő külső közreműködők) allokálják. Eszerint a pénzügyi elszámolási módok következő típusai különböztethetők meg:

- ár bázisú pénzügyi elszámolás,
- költség bázisú pénzügyi elszámolás,
- cél bázisú pénzügyi elszámolás.

A pénzügyi elszámolási módok egyes típusainak sajátosságai – hasonlóan a szerződéstípusokhoz – a projekttulajdonosi szervezet nézőpontjából kerülnek értékelésre, minthogy az alkalmazásukra vonatkozó döntés lehetősége szintén a projekttulajdonosi szervezet számára áll fenn.

Az ár bázisú elszámolási módok jellemzője az, hogy a teljesítést végző külső közreműködő és a projekttulajdonos között előzetesen rögzítésre kerül a projektfeladat teljesítéséért a közreműködőt megillető pénzérték, legkésőbb a teljesítésre vonatkozó szerződés létrejöttékor. Eltekintve a teljesítés során a projekttulajdonosi szervezet által kezdeményezett módosításoktól és változtatásoktól, ez a rögzített pénzérték kerül kifizetésre a teljesítést végző külső közreműködő számára, függetlenül attól, hogy a projektfeladat teljesítése során mennyi tényleges költség merült fel a közreműködői szervezetben. Ennek megfelelően az ár bázisú elszámolási módok a teljesítés költségkockázatát gyakorlatilag teljes mértékben a külső közreműködői szervezethez allokálják.

A fizetendő pénzérték – az ár – előzetes rögzítése két alapvető formában lehetséges. Ezek egyike az, amikor egy külső közreműködő által teljesítendő feladatmennyiség (kulcsrakész szerződéstípus esetében ez a teljesítési szakaszban foglalt munkatartalom egésze, tradicionális szerződéstípus alkalmazásakor pedig egy adott munkacsomag) egészére egyetlen összegben kerül meghatározásra a fizetendő pénzérték. Az így meghatározott pénzérték neve *átalányár*. Egy másik lehetséges megoldás pedig az, amikor egységnyi mennyiségek pénzértéke – ára – kerül rögzítésre. Ez a megoldás az egységár elnevezést viseli. Az egységár vonatkozhat a létrehozandó projekteredmény egységnyi mennyiségére (amennyiben ez értelmezhető, pl. 1m² lakóterület megépítése) vagy a teljesítéshez szükséges tevékenységek és szolgáltatások egységnyi mennyiségére (pl. 1 fő felhasználó kiképzése). Függetlenül a projektfeladat tartalmától, egy-egy külső közreműködő esetében az egységárlista több száz tételből is állhat. Egységárak alkalmazásakor a kifizetésre kerülő teljes összeg a teljesített mennyiségek és a vonatkozó egységárak szorzatának összegzésével állapítható meg.

Bármelyik formában történjek is a pénzérték előzetes rögzítése, annak mértéke nem függ a teljesítés során ténylegesen felmerült költségektől, így a költségkockázat döntő hányada mindig a külső közreműködői szervezetnél jelenik meg. Ezt a sajátosságát alapul véve értékelhető az, hogy az ár bázisú pénzügyi elszámolási módoknak milyen előnyös vagy hátrányos velejárói vannak a projekttulajdonos számára. A potenciálisan megmutatkozó előnyök a következők:

- Eltekintve a teljesítés során kezdeményezett módosításoktól és változtatásoktól, a projekttulajdonosi szervezet számára a projektfeladat teljesítésének költségei előzetesen ismertek, így ez a körülmény lehetővé teszi a projekttulajdonos számára (az időtervet és a fizetési feltételeket is figyelembe véve) a projekt teljesítésére vonatkozó megbízható pénzáramlási terv kialakítását.
- A projekttulajdonosi szervezetet – ugyancsak eltekintve az esetleges módosításoktól és változtatásoktól – nem terhelik költségkockázatok.

Az említett előnyök mellett azonban számos és jelentős hátrányos következményt is magában rejt az ár bázisú pénzügyi elszámolási mód a projekttulajdonosi szervezet számára, így:

- Alkalmazása feltételezi – szerződéstípustól függetlenül – a létrehozandó projekteredmény vagy a munkacsomag tartalmának pontos ismeretét, hiszen e nélkül az ajánlattevők nem tudnak reális ajánlati árat, illetve egységárakat kialakítani. Így, különösen tradicionális szerződéstípussal együtt alkalmazva, az ár bázisú pénzügyi

elszámolási mód általában a technikailag lehetséges tevékenységek közötti átfedések kihasználhatóságának a csökkenését vonja maga után.

- Rugalmatlan a bizonytalanságok okozta költséghatásokkal szemben, így alkalmazása sok esetben kétféle szélsőséges ajánlattevői magatartáshoz vezet:
 - Irreálisan magas költségtartalékok jelennek meg az ajánlati árakban, különösen hosszabb időtartamú projektek esetében. Ezek a költségtartalékok azonban, akár átalányár, akár egységárak alkalmazásakor, rejtve maradnak a projekttulajdonosi szervezet előtt, és minden esetben növelik a projektteljesítés költségeit.
 - Az indokolt költségtartalékok – sok esetben a versenypozíció javítása érdekében tudatosan vállalt – hiánya az ajánlati kalkulációban, amely költségfinanszírozási problémát okoz a külső közreműködői szervezetben a projektfeladat teljesítése során. Ez a körülmény minőségi problémákhoz és határidő-túllépéshez vezethet, nem egyszer pedig a közreműködői teljesítés tartós szüneteltetését okozza.
- Szintén a már említett rugalmatlanságból ered az ár bázisú elszámolási módok – különösen pedig az átalányár – azon hátrányos sajátossága, miszerint esetlegessé, nem egyszer alkupozíciótól függővé válik a projekttulajdonosi módosítások és változtatások rögzített árra gyakorolt hatása. Az ilyen változások átalányárra gyakorolt hatásának alkupozíciótól függő rendezése többnyire a külső közreműködő sérelmére valósul meg, aminek következtében minőségi problémák lépnek fel a teljesítés során. Egységárak alkalmazásakor ez a következmény kevésbé jelentkezik, minthogy a változások a munkaterjedelem mennyiségeként is kifejezhetőek, így az aktuálisan teljesített mennyiségek és a vonatkozó egységárak szorzataként alkupozíciótól függetlenül rendezhető a változások hatása a kifizetendő pénzösszegre vonatkozóan.
- Az ár bázisú elszámolási módok mindegyike kiegyenlítettlen, azaz elől- vagy hátul-terhelt elszámolási mechanizmus kialakulásához vezethet. Az elől-terhelt elszámolási mechanizmus elsősorban az egységárak alkalmazásakor jelentkezhet annak révén, hogy az ajánlattételi szakaszban az egységárak kialakítása során az időben előbb teljesítendő tevékenységek és szolgáltatások egységárai felértékelésre kerülnek, míg a befejező munkák egységárai pedig alulértékelteké válnak. Az összességében kifizetésre kerülő pénzmenyiség nem feltétlen növekszik ugyan ennek következtében, de a közreműködői teljesítés első periódusában az elvégzett teljesítés reális értékénél nagyobb összeg került kifizetésre a résszámlázások során. Ez valójában kamatmentes finanszírozás a projekttulajdonos részéről a külső közreműködő számára, növelve így a projekt költségeit. A hátul-terhelt elszámolási mechanizmus kialakulása többnyire az átalányár alkalmazásának következménye. A részteljesítések számlázásához – akár rendszeres időközönként, akár az úgynevezett mérföldkő-eseményekhez kapcsolódva kerüljön is arra sor – szükséges az átalányár felbontása, többnyire az időterv tevékenységeit alapul véve. A projekttulajdonosi szervezet, általában a jobb alkupozíciója révén elérheti, hogy az időben előbb teljesítendő tevékenységek alulértékeltté váljanak, míg a befejező tevékenységek felülértékeltté az átalányár felbontásakor. Ez a körülmény a már említett költségfinanszírozási problémához és annak következményeihez vezet a külső közreműködői szervezetben.

Mintegy az ár bázisú pénzügyi elszámolási módok összefoglalásaként megállapítható, hogy bár a költségkockázatokat döntően a külső közreműködők viselik, a tényleges kockázatviselés valójában rejtve marad a projekttulajdonosi szervezet számára.

A *költség bázisú pénzügyi elszámolási módok* alkalmazásakor – ellentétben az ár bázisú elszámolási módokkal – nem kerül rögzítésre a projektfeladat teljesítéséért a külső közreműködőt megillető pénzösszeg. Ebben az esetben a projektfeladat teljesítése során ténylegesen felmerülő közvetlen költségek kerülnek térítésre, valamint az általános költségek és a közreműködői nyereség fedezetéül szolgáló díj kerül kifizetésre. A díj mértéke előzetesen rögzítésre kerül, vagy egy fix összeg formájában, vagy a ténylegesen felmerült közvetlen költségek százalékában. Ennek megfelelően a költség bázisú elszámolási módok két formája ismert, nevezetesen:

- költség plusz fix díj,
- költség plusz százalékos díj.

Bármelyik formáját tekintjük is ennek az elszámolási módnak, belátható, hogy a teljesítést végző külső közreműködő számára történő kifizetés teljes összegének meghatározó része az előzetesen nem ismert közvetlen költségek térítése, így megállapítható, hogy a költségkockázatok ebben az esetben döntő mértékben a projekttulajdonosi szervezetben jelentkeznek. Ebből következik, hogy a költség bázisú elszámolási mód alkalmazásakor érvényesülnie kell a következő feltételeknek:

- A projekttulajdonosi szervezet közvetlen és aktív részvétele a teljesítési folyamat ellenőrzésében.
- A teljesítést végző külső közreműködő által vezetett és a projekttulajdonosi szervezet számára hozzáférhető, áttekinthető és korrekt költség-nyilvántartási rendszer alkalmazása, ami egyben a költségtérítés alapja. Ennek kapcsán célszerű szabályozni azt – ha szükséges az egyes költségfajták tartalmának rögzítésével –, hogy mely költségekre kell fedezetet nyújtania a díjnak, és melyek azok a költségek, amelyek mint közvetlen költségek kerülnek rögzítésre.
- A költségmérnök – amennyiben a projekttulajdonosi szervezet részéről alkalmazásra kerül – korrekt működési feltételeinek biztosítása. (A FIDIC Standard alkalmazása során ez esetben a mérnök döntőbírói szerepkörének maradéktalan biztosítása szükséges.)

A költség bázisú elszámolás – hasonlóan az ár bázisú elszámoláshoz – egyaránt rendelkezik potenciálisan benne rejlő előnyös és hátrányos következményekkel. A projekttulajdonosi szervezet szempontjából a következő előnyös sajátosságok emelhetők ki:

- A költség bázisú pénzügyi elszámolási mód a jellegéből adódóan teljes mértékben rugalmas a projektteljesítés bizonytalanságainak költséghatásaival szemben, aminek következtében:
 - a projekttulajdonosi szervezet számára a teljesítés során felmerülő módosítási és változtatási igények keresztülvitele és kezelése nem válik nehézkessé,
 - nem vezet szélsőséges ajánlattevő magatartáshoz, így nem vezethet sem túlzott mértékű költségtartalékok képzéséhez, sem a reális költségtartalékok hiányához,
- Alkalmazása nem feltételezi a projektfeladat pontos ismeretét az ajánlattevők részéről, minthogy azoknak nem kell ajánlati árat megadniuk. Ennél fogva a költség

bázisú pénzügyi elszámolási mód – még tradicionális szerződéstípussal együtt alkalmazva is – kedvez a technikailag lehetséges átfedések kihasználásának, így alkalmazása a teljesítési időtartam egészének csökkenése irányába hat.

Az előbbi jelentős előnyös vonások mellett a költség bázisú elszámolási mód ugyancsak potenciálisan jelentős hátrányos sajátosságokkal is rendelkezik, így mindenek előtt:

- Költség bázisú pénzügyi elszámolási módban a projekttulajdonosi szervezet viseli a költségkockázatok döntő hányadát, így a közreműködői szervezetben óhatatlanul egyfajta költségnövelési hajlam lép fel. Ez a költségnövelési hajlam különösen a költség plusz százalék formában jelentkezik, noha nem elhanyagolható mértékben nyilvánul meg a költség plusz fix díj esetében is.
- Ebben az elszámolási módban a közvetlen költségek térítésének alapja a már említett, a projektfeladatra elkülönítetten kialakított költség-nyilvántartási rendszer, amely önmagában is további költségnövelő tényező.
- A projekttulajdonosi szervezet számára előzetesen nem ismertek a projektfeladat költségei, különösen pedig az egyes tevékenységek költségei, így költségbázisú pénzügyi elszámolási mód alkalmazásakor nem készíthető az optimális finanszírozást lehetővé tevő, megbízható pénzáramlási terv.

A költségbázisú pénzügyi elszámolási módok kapcsán meg kell jegyezni, hogy az információs rendszer-projektek gyakorlatában sokszor találkozhatunk az úgynevezett *anyag plusz idő* alapú elszámolás alkalmazásával. Felvetődik a kérdés, hogy vajon ez ár vagy költség bázisú elszámolási mód-e. A lényegét tekintve ez a megoldás minden elemében költség bázisú elszámolási módnak tekinthető, noha ezt a közreműködői szervezetek sokszor leplezni igyekeznek. Az anyag (szoftver, hardver stb.) révén a költség bázisú jelleg egyértelmű, de kevésbé egyértelmű az idő vonatkozásában. Az idő mögött ugyanis látszólag egységár, mégpedig egy szakértői nap ára van. Minthogy a szakértői napokhoz nem tartozik rögzített mennyiség (ami az ár bázisú, egységáron alapuló elszámolási mód követelménye), így az erre vonatkozó költségelem mértéke valójában előre nem látható. Így ez az elszámolás ebben az elemében is a költség bázisú elszámolási módok sajátosságait hordozza magában.

Az ár bázisú és a költség bázisú elszámolási mód közötti választást döntően a projekt teljesítési folyamatára jellemző bizonytalanságok mértéke befolyásolja. Jelentős mértékű bizonytalanság esetén nem várható el (semelyik irányból közelítve sem) reális ajánlati ár, míg a bizonytalanságok hiánya lehetővé teszi a reális ajánlati kalkulációt a potenciális külső közreműködők részéről.

A cél bázisú pénzügyi elszámolási módok kialakulását alapvetően a valamilyen formában jobb közreműködői teljesítésre történő motiválás igénye hozta létre. Ez a jobb teljesítésre való ösztönzés úgy érhető el, ha a külső közreműködő számára a projektfeladat teljesítéséért kapható pénzösszeg mértéke egy előzetesen rögzített célértékhez viszonyított teljesítési aránytól függ. Különösen fontos lehet a projekttulajdonosi szervezet számára a külső közreműködő költségnövelési hajlamának a fékezése vagy megszüntetése. Így nem tekinthető véletlennek, hogy elsőként az úgynevezett költségcél típusú elszámolási mód került formálisan is megfogalmazásra. Ennek mintájára később kerültek kialakításra a teljesítési határidőhöz és a létrehozandó projekteredmény valamely paraméteréhez kapcsolódó cél bázisú pénzügyi elszámolási módok. Így mára a cél bázisú elszámolási módoknak három típusa különböztethető meg:

- költségcél típusú pénzügyi elszámolási mód,
- határidőcél típusú pénzügyi elszámolási mód,

- paramétercél típusú pénzügyi elszámolási mód.

Látható, hogy mindhárom esetben a célérték, amelyhez viszonyítható a ténylegesen megvalósult érték, az elsődleges projektcélokhöz kapcsolódik. Következik ez abból, hogy a projekttulajdonosi szervezetnek érdekében állhat egy kitűzött célköltséghez viszonyított kisebb költség melletti teljesítés, vagy egy rögzített célhatáridőhöz viszonyított korábbi befejezés, esetleg egy meghatározott paraméterértéknél jobb paraméterekkel rendelkező projekteredmény elérése. A projekttulajdonos előbbiekben való érdekeltsége pedig akkor jön létre, ha a célértékhez viszonyított jobb teljesítés valamilyen többlethozamot biztosít a projekttulajdonosi szervezet számára. Ez a jövőbeni többlethozam biztosítja a pénzügyi fedezetet a külső közreműködő számára a jelenben kifizetett többlettájjal. A cél bázisú pénzügyi elszámolási módok elsődlegesen a jobb közreműködői teljesítésre (közvetlen költség, időtartam, paraméter) ösztönöznek ugyan, de egyidejűleg a költségkockázatok kiegyenlítettbb allokálását is eredményezik. Nyilvánvalóan érzékelhető ez a költségcél esetében. A cél bázisú pénzügyi elszámolási mód értelmezéséből következik ugyanakkor az is, hogy azok önmagukban nem alkalmazhatóak, így bármelyik említett cél bevezetése a pénzügyi elszámolásban feltételezi az ár bázisú vagy a költség bázisú elszámolási mód egyidejű alkalmazását is. Bizonyos megkötéseket azonban e vonatkozásban is tekintetbe kell venni. A költségcél lényegéből magától értetődően adódik, hogy az csak költség bázisú elszámolási móddal kombinálható. Ugyanakkor a határidőcél és a költség bázisú pénzügyi elszámolási mód kombinációja azért nem szerencsés, mert a célhatáridőre történő teljesítés reálisan felmerülő közvetlen költségei gyakorlatilag nem választhatók szét egy aktuális korábbi határidőre történő teljesítés minden bizonnyal nagyobb reális közvetlen költségeitől.

Általános szabálynak tekinthető a cél bázisú elszámolási módokkal kapcsolatban, hogy alkalmazásuk csak olyan projektfeladatoknál ajánlott, ahol a minőségi követelmények egyértelműen és kvantitatív módon megfogalmazhatóak, és azok a teljesítés, illetve a próbák során ugyanilyen módon mérhetőek és ellenőrizhetőek is. Ellenkező esetben a remélt jobb teljesítés bekövetkezhet ugyan, de félő, hogy az a minőség rovására történik meg. Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy a cél bázisú elszámolási módok bevezetése gondos előkészítést igényel, amelynek során a következő körülmények pontos megfogalmazása és kialakítása szükséges:

- A célérték (közvetlen költség, határidő, paraméter) egyértelmű és pontos rögzítése, összhangban a projektfeladatban foglalt munkaterjedelemmel. Ez a követelmény magában foglalja a célérték kvantitatív megfogalmazását és teljesülésének kvantitatív mérését. Fontos azonban, hogy az alkalmazott mérési módszerek kellően rugalmasak legyenek ahhoz, hogy a teljesítés során bekövetkező változások következtében is azonos módon legyen értékelhető a célértékhez viszonyított teljesítés. Ezzel együtt a mérési módszerek viszonylagos egyszerűségére kell törekedni annak érdekében, hogy a mérési eredmények egyszerűen adminisztrálhatóak és áttekinthetőek legyenek. Ezek a mérésre vonatkozó megfogalmazások – értelemszerűen – elsősorban a paramétercél bevezetésekor kiemelkedő fontosságúak.
- A célértékre történő teljesítés esetén a külső közreműködőt megillető pénzbeli juttatás mértéke.
- A célértékhez viszonyított jobb vagy rosszabb teljesítés pénzbeli elismerésének, illetve szankcionálásának alakulása. Ez alapján mind a projekttulajdonosi szervezet, mind a külső közreműködői szervezet számára kiszámíthatóak a célértékhez viszonyított teljesítés alakulásának következményei. Logikai és tapasztalati megfontolások azt igazolják, hogy ezt a mechanizmust úgy célszerű kialakítani,

hogy az mind a két érintett fél számára ösztönző legyen a jobb teljesítésre, miközben visszatartó erővel bírjon a célértékhez viszonyított rosszabb teljesítés bekövetkeztétől. Ennek szükségességét az a körülmény magyarázza, miszerint mind a projekttulajdonosi szervezet, mind a külső közreműködő rendelkezik valamilyen – bár többnyire eltérő mértékű – befolyásolási lehetőséggel a célértékhez viszonyított teljesítés alakulására vonatkozóan.

A cél bázisú elszámolási módok előnyeként kell megemlíteni – minthogy azok mindegyike valamilyen formában a jobb teljesítésre ösztönöz –, hogy bizonyos fokú védelmet adnak a teljesítést végző külső közreműködőnek a tiszta ár bázisú elszámolási módok potenciális nagy veszteségei ellen, de ugyanígy védelmet biztosítanak a projekttulajdonosi szervezet számára a tiszta költség bázisú elszámolási módok potenciálisan nagy költségnövekedési hajlamával szemben is. Különösen igaz ez költségcél bevezetése esetén.

A cél bázisú elszámolási módok legkritikusabb pontja azonban maga a cél, pontosabban a célok időbeli értékállandóságának kérdése. Ez különösen súlyos problémát okozhat jelentős mértékű infláció idején és a projektfeladat munkaterjedelmében bekövetkező módosítások és változtatások során, főleg amikor ez utóbbi olyan mértékűvé válik, hogy határidő módosítást tesz indokolttá. Ezek a körülmények elsősorban a költségcélokat és a határidőcélokat érintik. Ilyen esetekben szükségessé válik a célértékek módosítása, amelynek eredménye többnyire a már szerződéses kötelemben lévő felek (projekttulajdonos és közreműködő) pillanatnyi alkupozíciójától függ. Célszerű ezért azokban az esetekben, amikor a fenti körülményekre reálisan számítani lehet – különösen hosszú átfutási idejű projektek esetében – az úgynevezett lépcsőzetes célok bevezetése. A lépcsőzetes célok egy-egy céleleme könnyen hozzárendelhető a projekt teljesítési folyamatában mérőföldkőnek tekintett részegységek vagy tevékenységek befejezéséhez. Így mindig csak egy rész-célérték rögzítése válik szükségessé, ugyanakkor fontos, hogy a részcélok mennyisége (darabszáma) és a hozzájuk tartozó projekttevékenységek legalább alapvonásaikban előre meghatározottak legyenek. A lépcsőzetes célállítást egyaránt alkalmazható mind a költségcélok, mind pedig a határidőcélok bevezetése során.

7.1.3. Előzetes minősítés

A szerződéstípusoknak és a pénzügyi elszámolási módoknak a projekttulajdonosi szervezet szempontjából értelmezett előnyös és hátrányos sajátossági alapján belátható, hogy – különösen átalányáras ár bázisú elszámolási mód és kulcsrakész fővállalkozói szerződéstípus alkalmazása esetén – döntő fontosságú lehet a megbízható és alkalmas külső közreműködő kiválasztása a sikeres teljesítés érdekében. Ez indokolttá teszi, hogy a versenyeztetéshez az alkalmasság értékelése is társuljon. Ezt az értékelést előzetes minősítésnek nevezzük.

Az előzetes minősítés a potenciális külső közreműködők projektfeladatra vonatkozó alkalmasságának értékelése előre meghatározott kritériumrendszer alapján, amelynek célja, hogy kiválaszthatóvá váljanak az adott projektfeladatra vonatkozó, ajánlatbenyújtásra jogosult közreműködői szervezetek. Az előzetes minősítés ugyanakkor nem irányulhat a verseny korlátozására, így célszerű minden olyan potenciális közreműködői szervezetet alkalmassá minősíteni, amelyek megfeleltek az alkalmassági kritériumoknak. Minden további korlátozás a verseny irracionális szűkítését eredményezné. Ugyanakkor az is célszerűtlen magatartás lenne, ha a kritériumrendszer alapján kevés számú megfelelő minősítést szerzett közreműködői szervezet esetén a projekttulajdonosi szervezet mérsékelné az alkalmassági követelményeket. Ez utóbbi esetben ugyanis a projektfeladat vonatkozásában alkalmatlan potenciális közreműködők ajánlatadási jogosultságot – ezzel együtt nyerési esélyt –

szerezhetnek. Mind a verseny irracionális korlátozása, mind az alkalmatlan szervezetek ajánlatadási lehetőséghez juttatásának elkerülése érdekében az alkalmassági kritériumok körültekintő megfogalmazást igényelnek. Ez a körülmény pedig felveti az alkalmasság tartalmának meghatározását.

Kiindulva a projektfolyamat – azon belül is a projektteljesítési stratégia szempontjából lényeges teljesítési szakasz – szereplőinek feladataiból, különösen pedig a potenciális külső közreműködők feladataiból, a közreműködői alkalmasság tartalmát a következő három vonatkozásban célszerű értelmezni:

- **Technikai alkalmasság**, amely a potenciális közreműködőknek a projektfeladat szakmai tartalmából adódó felkészültségét foglalja magában. Ebből következően a technikai alkalmasság alapvetően a következő kritériumok alapján mérhető:
 - személyi és technikai erőforrások, alvállalkozók és beszállítók;
 - hasonló szakmai tartalmú projektfeladatokban szerzett referenciák;
 - a tevékenységtartalomra vonatkozó minőségbiztosítás;
 - különféle specifikációk (szabványok) szerinti munkavégzésben való jártasság, illetve technológiai ismeretek (elsősorban műszaki tartalmú projektfeladatok esetében).
- **Pénzügyi alkalmasság**, amely a potenciális külső közreműködőknek a projektfeladat teljesítésével kapcsolatos költségkockázat-viselési képességét foglalja magában. Ebben az értelmezésben a pénzügyi alkalmasság alapvetően a következő kritériumok alapján mérhető:
 - tőkenagyság,
 - az elmúlt 2-3 év mérlegszerinti eredménye,
 - a számlavezető bank referenciái a számlán esedékes sorban állások, a hitelképesség és az általános pénzügyi magatartás tekintetében,
 - pénzügyi felelősségbiztosítás.
- **Projektvezetési alkalmasság**, amely a potenciális közreműködőknek a projektfeladat teljesítésére vonatkozó projektvezetési képességeit foglalja magában. Ennek alapján a projektvezetési képesség a következő kritériumok szerint értékelhető:
 - hasonló szerződéstípus keretében teljesített projektfeladatokban szerzett referenciák,
 - projektvezetésben képzett és gyakorlott személyi erőforrások,
 - a projektvezetési folyamatra vonatkozó minőségbiztosítás,
 - szervezeti felépítés, amely vonatkozik a közreműködői szervezet egészére, másrészt a projektfeladat teljesítésére javasolt szervezeti felépítésre, illetve a kettő (hatásköri) illeszkedésére.

Nyilvánvalónak tűnik, hogy az alkalmasság egyes összetevőinek értékelésére vonatkozóan további kritériumok is felsorolhatóak, azonban a gyakorlat azt igazolja, hogy e tekintetben is érvényesül a Pareto-szabály. Így gyakorlatilag megállapítható, hogy a lehetséges alkalmassági kritériumok mintegy 20%-a 80%-os mértékben eldönti az alkalmasság kérdését. Az előzetes minősítés, annak révén, hogy segítségével a potenciális külső közreműködők közül

kiválasztható az adott projektfeladat teljesítésére alkalmasak köre, további előnyöket is biztosít, mind a projekttulajdonosi, mind a közreműködői szervezetek számára egyaránt:

- Azok a potenciális közreműködők, amelyek nem nyertek alkalmassági minősítést az adott projektfeladatra, megtakarítják az ajánlatkészítés költségeit, így hosszú távon csökkenthetik az általános költségeiket. Ez a körülmény végső soron alacsonyabb jövőbeni ajánlati árakat, illetve költség bázisú pénzügyi elszámolási mód alkalmazásakor alacsonyabb díjakat eredményezhet.
- Előzetes minősítés alkalmazásakor a projekttulajdonosnak kevesebb számú ajánlatot kell értékelnie, minthogy csak alkalmasnak minősített közreműködői szervezetek nyújthatnak be ajánlatot. Ez a megbízhatóbb ajánlatértékelés mellett költség-megtakarítást is eredményez a projekttulajdonosi szervezetben.
- Az előzetes minősítés segítségével a projekttulajdonos fel tudja mérni az adott projektfeladat iránti közreműködői érdeklődést (a kínálatot), ugyanakkor a közreműködői oldal is előzetes információt kap a konkrétan várható keresletről.

Az előzetes minősítés alkalmazásával elérhető előnyök ellensúlyozzák azt a hátrányát, amely az időigényből következően egy hosszabb projektfolyamatban mutatkozik meg.

Az előzetes minősítés maga is egy folyamat, amely a következő lépések sorozatát foglalja magában:

- az előzetes minősítésre történő felhívás és a minősítéshez szükséges dokumentációs igény közzététele,
- a minősítés megszerzéséhez szükséges dokumentáció összeállítása,
- értékelés.

Az előzetes minősítésre történő felhívást – értelemszerűen – a projekttulajdonos teszi közzé, többnyire a sajtó (vagy elektronikus megoldás) révén. Ez a felhívás célszerűen olyan lényeges, de rövid formában megfogalmazott információkat tartalmaz, amelyek alapján egy potenciális külső közreműködő képes eldönteni a projektfeladatban való érdekeltségét. Ennek megfelelően a projekttulajdonosra vonatkozó általános adatok és az előzetes minősítéssel kapcsolatos formai követelmények mellett a felhívás minimálisan magában foglalja:

- A projektfeladat tartalmi összefoglalását, amely az alkalmazott szerződéstípustól függően irányulhat az elvárt projekteredményre vagy egy munkacsomag tevékenységtartalmára.
- A projektteljesítési stratégiában alkalmazásra kerülő szerződéstípust és ezzel összefüggően a kockázat- és felelősségviselés terjedelmét a projektfeladat tartalma tekintetében.
- A projektteljesítési stratégiában alkalmazásra kerülő pénzügyi elszámolási mód, amely a költségkockázatok viselésére mutat rá.
- A tervezett megvalósítási időtartam, valamint a teljesítés várható kezdési és befejezési időpontja.

Itt szükséges megjegyezni, hogy amennyiben egy projekt a közbeszerzési eljárást szabályozó törvény hatálya alá tartozik, akkor nem csak az előminősítésre történő felhívás tartalmát illetően, de a már említett alkalmassági kritériumokat illetően is követni kell a vonatkozó törvényi előírásokat.

A minősítés megszerzéséhez szükséges dokumentáció összeállítása valójában egy szisztematikusan felépített kérdőíven alapul. Ez a kérdőív célszerűen tartalmazza mindazokat a kérdéseket, amelyre választ adva és a válaszokat alátámasztó kapcsolódó dokumentumokat mellékelve olyan információhoz jut a projekttulajdonosi szervezet, aminek alapján értékelhető az egyes potenciális külső közreműködők adott projektfeladatra vonatkozó alkalmassága. Ugyancsak célszerű, ha a kérdéssorozatban egy, már korábban szereplő kérdésre adott választ ellenőrző kontrollkérdések is elhelyezésre kerülnek.

Különbféle nemzeti vagy nemzetközi szakmai szervezetek úgynevezett standard előminősítési kérdőíveket állítottak össze, amelyek több évtizedes tapasztalatra épülnek és folyamatosan korszerűsítésre kerülnek. A legismertebbek egyike a *Standard Prequalification Questionnaires and Financial Statement for Bidders*, amelyet a The Associated General Contractors of America nevű szervezet gondoz. A másik, a gyakorlatilag e vonatkozásban egyfajta európai szabvány-szerepet betöltő *Standard Prequalification Form for Contractors*, amelyet a Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils (FIDIC) nevű nemzetközi szakmai szervezet gondoz. A standard előminősítési kérdőívek előnye a bennük foglalt több évtizedes tapasztalatban, valamint a folyamatos korszerűsítésben rejlik. Ennek révén elmondható, hogy azok tartalmazznak minden olyan információigényt (a mellékelendő dokumentációkkal együtt), amelyek szükségesek és egyben elegendőek a közreműködői alkalmasság értékeléséhez, beleértve az alkalmasság korábban kifejtett hármass vonatkozását is.

A FIDIC szerinti standard előminősítési kérdőív több mint száz kérdést tartalmaz, miközben a kérdések egy jelentős része úgynevezett kontrollkérdés. Ezek a kérdések a következő fő információcsoportok köré épülnek fel:

- a közreműködői szervezetekre vonatkozó általános adatok,
- a közreműködői szervezet felépítésére és az adott projektfeladatra vonatkozó szervezeti megoldást érintő információk,
- technikai/műszaki jellegű információk,
- erőforrásokra vonatkozó információk,
- a pénzügyi helyzetre vonatkozó információk,
- referenciákra vonatkozó adatok,
- egyéb, a projektfeladat specifikumaiból fakadó információk.

A standard előminősítési kérdőívek és a bennük megfogalmazott dokumentációs kívánalmak alapján – a korábban hivatkozott előnyeik következtében – a projekttulajdonosi szervezetek rövid idő alatt összeállíthatják a szervezeti sajátosságaiknak és az adott projektfeladat sajátosságainak is egyaránt megfelelő előminősítési kérdőívet az elvárt dokumentációkkal együtt.

Az értékelés folyamata a következő lépéssorozatban foglalható össze:

- Az értékelési kritériumok meghatározása és fontossági sorrendbe rendezése a projektteljesítési stratégiában alkalmazandó szerződéstípus és pénzügyi elszámolási mód felelősség- és kockázatallokációs sajátosságai alapján.
- Az értékelési kritériumok súlyozása a fontossági sorrendnek megfelelően, valamint az értékelési skála kialakítása. A súlyozásnál fontos követelmény, hogy ne csak egy maximális súlyérték kerüljön meghatározásra, hanem egy úgynevezett minimális

súlyérték is. Ez a megoldás hármas célt szolgál. Egyrészt így biztosítható, hogy egy adott értékelési kritérium relatív fontossága megőrződik. Másrészt – tekintettel arra, hogy a minősítést szerezni kívánó potenciális külső közreműködők alkalmassága az egyes kritériumok szerint eltérő – ez a megoldás lehetőséget teremt a maximális és a minimális súlyértékek közötti skálán történő értékelésre. Harmadrészt, egy kritériumhoz definiált minimális súlyérték az adott kritérium szerinti minimális alkalmassági követelményt is kifejezi. Így például a referenciák, mint alkalmassági kritérium esetében rögzíthető, hogy maximálisan 24%-os súllyal, de minimálisan 12%-os súllyal kell, hogy szerepeljenek az alkalmasság értékelésében. A százalékban kifejezett súlyok pontértékekre konvertálhatóak, így az említett példa esetében rögzíthető az is, hogy például öt, vagy annál több referencia megléte – összesen adható maximális pontként 100-at feltételezve – 24 pont, 4 referencia megléte 21 pont, 3 referencia megléte 18 pont, 2 referencia megléte 15 pont, 1 referencia megléte 12 pont. Elveiben hasonló megoldás alkalmazandó a többi kritérium vonatkozásában is.

- Az előminősítésre jelentkező potenciális közreműködők értékelése a benyújtott dokumentáció alapján a kialakított kritériumrendszer szerint.
- Az előminősítésre jelentkező potenciális közreműködők kritériumként kapott pontszámainak összesítése és az alkalmasságuk megállapítása.

Az alkalmasság minősítés feltétele a kritériumonkénti minimális pontszám elérése (ami a projektteljesítési stratégiától függően egy adott kritérium esetében lehet 0 is), ugyanakkor a gyakorlat alkalmazza azt a megoldást is, hogy meghatároz egy összességében elérendő minimális pontszámot, ami általában 5-10%-kal magasabb a kritériumonként elérendő minimális pontszámok összegénél.

7.1.4. Az ajánlati felhívás és az ajánlatok értékelése

Az ajánlatadásra jogosult potenciális külső közreműködők számára az ajánlati felhívás képezi az ajánlat elkészítésének alapját. Az ajánlati felhívásnak ezért a projektfeladat tartalmi megfogalmazásán túl tartalmaznia kell mindazokat a feltételeket (technikai, kereskedelmi, jogi, pénzügyi stb.), amelyek figyelembe vétele kötelező az ajánlattevők számára az ajánlat kidolgozása során, illetve betartásuk kötelező a teljesítésben a nyertes közreműködő számára. Egyszerűen fogalmazva leszögezhető, hogy az ajánlati felhívás, mint az ajánlatkészítés alapját képező dokumentáció, minden lehetséges, a projekttulajdonosi szervezet igényeit tükröző *mit, hogyan, mikor és hol* jellegű kérdésre választ kell, hogy adjon. Mindezek alapján az ajánlati felhívás alapvető funkciói a következőkben fogalmazhatók meg:

- Információkat és instrukciókat ad az ajánlattevőknek az ajánlatkészítés és az ajánlatbenyújtás tartalmi és formai követelményeiről.
- Definiálja a teljesítendő projektfeladat tartalmát, ami – az alkalmazott szerződéstípustól függően – irányulhat a projekteredmény egészére vagy egy munkacsomag tevékenységtartalmára.
- Meghatározza a projektfeladat teljesítésére vonatkozó és a teljesítés során betartandó feltételrendszert, beleértve a nyertes ajánlattevővel létrehozandó szerződéses feltételeket is.

- Tájékoztató az ajánlatok értékelésének módszeréről és az értékelésben alkalmazott főbb kritériumokról.

Az előbbi követelmények szem előtt tartása mellett az ajánlati felhívásoknak minimálisan az alábbi kérdésköröket célszerű tartalmazniuk:

- az ajánlattételre történő felkérés,
- a teljesítendő projektfeladat tartalma (a közreműködői munkaterjedelem),
- a technikai specifikációk,
- az ajánlattal kapcsolatos formai és tartalmi elvárások,
- a szerződéses feltételek,
- az elvárt pénzügyi biztosítékok,
- a működési próbák és az átadás-átvételi eljárás,
- az ajánlat érvényességi ideje,
- a fizetési feltételek,
- a szerződéstípus és a pénzügyi elszámolási mód,
- a teljesítés időtartama vagy határideje,
- az ajánlattal együtt benyújtandó további információk (időterv, erőforrásterv, alvállalkozók és szállítók stb.)

Az általánosan ajánlható ajánlati tartalom mellett – hasonlóan az előminősítési kérdőívhez – ez esetben is megtalálhatóak az úgynevezett standard ajánlati felhívási mintaanyagok. Ezek a standard formák is kínálják azt az előnyt, ami a több évtizedes tapasztalat alapján összegyűjtött alkalmazásból és a folyamatos korszerűsítésből adódik. A gyakorlatilag az európai szabványnak tekintett standard ajánlati felhívási mintadokumentációt szintén a FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs) nemzetközi szakmai szervezet készítette el és végzi a folyamatos korszerűsítését is.

Az ajánlattételre jogosult potenciális külső közreműködők a projekt tulajdonosi szervezet ajánlati felhívására adott reakcióként alakítják ki ajánlataikat. A beérkezett ajánlatok értékelésre kerülnek, amelynek eredményeként az ajánlatok rangsorba állíthatóak, így azonosítható az úgynevezett legjobb ajánlat. Minthogy a legjobb ajánlatot benyújtó közreműködői szervezettel szerződés létrehozására kerül sor az adott projekt feladat teljesítésére vonatkozóan, ezért az ajánlatértékelés szakszerűsége jelentős mértékű és közvetlen hatást gyakorol a projektsiker kialakulására. Célszerű ezért az ajánlatértékelést két, egymástól jól elhatárolható szakaszra bontani, úgymint:

- az ajánlatok formai szempontból történő értékelése,
- az ajánlatok tartalmi szempontból történő értékelése.

Az értékelés célja mindkét értékelési szakaszban eltérő. Az első szakaszban az értékelés célja annak megállapítása, hogy a benyújtott ajánlatok összhangban vannak-e az alapul szolgáló ajánlati felhívásban meghatározott projekt feladat tartalmi követelményeivel és a

megfogalmazott feltételrendszerrel. A második szakaszban – az ajánlatok tartalmi értékelése során – az értékelés arra irányul, hogy a formai szempontból megfelelő ajánlatok rangsorba állításával meghatározható legyen az úgynevezett legjobb ajánlat. A tartalmi szempontú értékelésbe csak a formai szempontból megfelelő ajánlatokat célszerű bevonni. Itt is szükséges megjegyezni, hogy amennyiben egy projekt a közbeszerzési eljárást szabályozó törvény hatálya alá tartozik, akkor mind a formai, mind a tartalmi értékelést illetően követendő a vonatkozó törvényi előírás.

A formai szempontú értékelésnek a célja szerint elsősorban az ajánlat következő területeinek vizsgálatára kell irányulnia:

- a projektfeladatban foglalt munkaterjedelem teljessége,
- a teljesítésre vonatkozó feltételrendszernek való megfelelés:
 - tevékenységekre vonatkozó specifikációk,
 - beszállítási specifikációk,
 - szerződéses feltételek,
 - teljesítési időtartam, illetve határidő,
 - fizetési feltételek,
 - működési próbák.
- az ajánlati forma,
- a garanciális követelmények,
- az ajánlat érvényességi ideje,
- a pénzügyi biztosítékok,
- az ajánlattal együtt benyújtott kiegészítő dokumentációk teljessége,
- számszaki hibák.

A nemzetközi gyakorlatban általánosan követett elv (ezzel megegyező a FIDIC standard forma ajánlása is), hogy a formai szempontból hiányos, vagy az ajánlati felhívással ellentétes eltéréseket tartalmazó ajánlatok nem kerülnek tartalmi értékelésre. A versenyeztetésben alkalmazott ajánlati felhívás – amennyiben az megfelel a korábban megfogalmazott követelményeknek – egyik legjelentősebb előnye abban rejlik, hogy minden ajánlattevő számára azonos tartalmi alapot biztosít az ajánlat elkészítéséhez. Így a benyújtott ajánlatok – amennyiben azok formailag megfelelőek – egyszerű módszerekkel összehasonlíthatóak és rangsorba állíthatóak.

A következőkben az ajánlatok tartalmi értékelésében az általánosan elterjedt megoldások ismertetésére kerül sor.

Az ajánlatok életciklusra számított költség alapján történő értékelése azon a feltevésen alapul, miszerint a többé-kevésbé hasonló ajánlati árat tartalmazó ajánlatok esetében az ajánlatokban szereplő eltérő tartalmi megoldás vagy azonos tartalmi megoldás eltérő technikai realizálása jelentősebb különbségeket okozhat a projekteredmény működése során felmerülő költségekben (működési, javítási stb. költségek). Ez a feltevés ugyanakkor azt eredményezi, hogy az életciklus-költség alapján történő értékelés csak kulcsrakész szerződéstípust és átalányáras ár bázisú pénzügyi elszámolási módot magában foglaló projekttelepítési stratégia

alkalmazásakor lehetséges. A tartalmi megoldás különbségei, illetve az azonos tartalmi megoldáson alapuló technikai különbségek, továbbá az ajánlati ár (a projektfeladat teljesítésének költsége) csak ebben az esetben adottak. Ezek a különbségek az elkészült projekteredmény működése során többnyire a következő tényezőkön keresztül okoznak eltérést a projekteredmény működésével összefüggő költségekben:

- javítás és karbantartás (alkatrészek cseréje, munkaerőköltség stb.),
- a működtetés energia- és munkaerőköltsége,
- a korszerűsítési ráfordítások.

Ezek a projekteredmény működése során jelentkező költségek az egyes ajánlatok tartalma alapján kalkulálhatóak egy belátható időszakra (pl. 3-5 év) évenkénti bontásban. Az életciklus-költség alapján történő ajánlatértékelés így mindig hosszabb távú projekt tulajdonosi megfontolásokat is tekintetbe vesz. Minthogy ezek a költségek az ajánlatértékelés időpontjához viszonyítva a jövőben felmerülő költségek, ezért azokat az évek számának és a kamatlábnak megfelelő diszkontfaktorral jelenértékre kell számítani. Az ajánlatonként értelmezett egyes költségfajták jelenértékű összegeit összesítve, majd azokat a vonatkozó ajánlati árhoz hozzáadva jön létre az az összeg, amelyet az adott ajánlat kapcsán értelmezett életciklus-költségnek nevezünk. Az ajánlatok rangsora így az életciklus-költségek alapján alakul ki, és – értelemszerűen – a legjobb ajánlat ez esetben az, amelyikre vonatkozóan a legkisebb a kalkulált életciklus-költség.

A pontrendszerben történő ajánlatértékelés formailag sok tekintetben megegyezik az előminősítési dokumentációk értékelésével. Az értékelés alapja ez esetben is egy előzetesen kialakított kritériumrendszer. Ennek megfelelően maga az értékelési folyamat a következő lépéssorozat alapján foglalható össze:

- az értékelési kritériumok meghatározása, és fontossági sorrendbe rendezése,
- az értékelési kritériumok fontossági sorrendjüknek megfelelő súlyozása és az értékelési skála kialakítása,
- az ajánlatok pontozása a kialakított skála alapján,
- az ajánlatok összes pontszámának megállapítása és az ajánlati rangsor kialakítása.

Az ajánlatok értékelésének ebben a megoldásában a meghatározó mozzanat az értékelési kritériumok és fontossági sorrendjük kialakítása, valamint az egyes kritériumok súlyának meghatározása és az értékelési skála rögzítése.

Az értékelési kritériumok kiválasztásában több körülmény is szerepet játszhat, így mindennek előtt:

- A versenyeztetés típusa abban a vonatkozásban, hogy az magában foglal-e előzetes minősítést vagy sem. Amennyiben az alkalmazott versenyeztetési típus nem foglal magában előzetes minősítést, úgy az ajánlatértékelés kritériumai között célszerűen megjelennek a közreműködői alkalmasság kritériumai is.
- Az ajánlati felhívás teljes-körűsége abban a vonatkozásban, hogy az a projektfeladat teljesítésének mely feltételeit szabályozza és melyeket nem. Azok a teljesítési feltételek, amelyek (ebben a vonatkozásban szándékosan) nem kerültek rögzítésre az ajánlati felhívásban (pl. teljesítési időtartam vagy határidő, fizetési feltételek stb.) célszerűen megjelennek, mint az ajánlatértékelés kritériumai.

- A projekttulajdonosi szervezetnek a projektfeladat teljesítése révén létrejövő eredményhez kapcsolódó hosszú távú (stratégiai) érdekei, amelyeknek az ajánlatértékelésben való megnyilvánulási formája függ a létrejövő eredmény természetétől is. Így értékelési kritériumok lehetnek:
 - bizonyos technikai jellemzők (pl. energiaigény, funkcionalitásbeli többlet, jobb minőség stb.),
 - a standardizáltság mértéke,
 - garanciális feltételek és körülmények.
- A projekttulajdonosi szervezet speciális elvárásai a projektfeladat teljesítésével megvalósuló eredmény működési szakaszára vonatkozóan, így például:
 - szervizszolgáltatások,
 - korszerűsítési lehetőségek.
- Az ajánlati ár, illetve költség bázisú pénzügyi elszámolási mód alkalmazásakor a díj mértéke.

Az ismertetett körülményeket tekintetbe véve, összeállítható az értékelési kritériumok listája, majd döntően a projekt alapjául szolgáló stratégiára támaszkodva kialakítható az értékelési kritériumok rangsora, illetve a kritériumok értékelésben betöltött szerepét kifejező súlya. Az ajánlatértékelésben a kiválasztott kritériumok alkalmazása során nincs szükség – ellentétben az előzetes minősítéssel – az úgynevezett minimális súly bevezetésére, még a skálán történő értékelés kialakításához sem. Az értékelési skála kialakításához elegendő minden kritériumhoz egyetlen súlyszázalékot rendelni. Így például rögzíthető, hogy az ár 60%-os súllyal szerepel az ajánlatok értékelésében, majd pontértékre konvertálva rögzíthető az értékelési skála. Maximálisan elérhető pontszámként 100-at feltételezve, így kiköthető, hogy a legkisebb összegű árat tartalmazó ajánlat az ár tekintetében 60 pontot kap, míg ehhez viszonyítva a többi ajánlat esetében – például – minden 0,1 MFt-os különbség 1 ponttal csökkenti az ár alapján adható pontokat. Az értékelési kritériumok egy jelentős része, a hozzájuk tartozó súly alapján, hasonló értelemben skálázható. Lehetnek azonban olyan értékelési szempontok is, amelyek esetében a skála nem csökkenő, hanem a kritérium sajátosságából adódóan növekvő jellegű. Ilyen lehet például szervizszolgáltatások kritériuma. Azok az ajánlatok, amelyek csak az ajánlati felhívásban rögzített elvárt alapszolgáltatást kínálják, a kritériumhoz tartozó súly szerinti pontszámot kapják. Amelyik ajánlat viszont további szervizszolgáltatásokat kínál, azok esetében az előbbi pontszám növekedni fog a megfelelő skála szerint.

Az ajánlatok kritériumonkénti értékelését – a skála szerinti pontozást – követően minden ajánlat esetében megállapítható az összesen elért pontszám. Ez utóbbi érték alapján az ajánlatok sorba rendezhetők és megállapítható – a több szempontú értékelésnek megfelelően – az összességében legjobb ajánlat. Értелеmszerűen a legtöbb pontot összegyűjtő ajánlat tekintendő a legjobb ajánlatnak.

Az ajánlatok tartalmi értékelésére vonatkozó előbb ismertetett megoldások kombinálva is alkalmazhatóak. Ebben az esetben az életciklus-költség a pontrendszerben történő ajánlatértékelés egyik – skálán értékelhető – kritériumaként értelmezendő. A pontrendszerben történő ajánlatértékelés vitathatatlan előnye az egyszerűsége mellett abban rejlik, hogy

függetlenül a projektteljesítési stratégiában alkalmazott szerződéstípustól és pénzügyi elszámolási módtól, minden esetben alkalmazható.

7.2. A PROJEKTTTELJESÍTÉS SZERVEZETI MEGOLDÁSAI

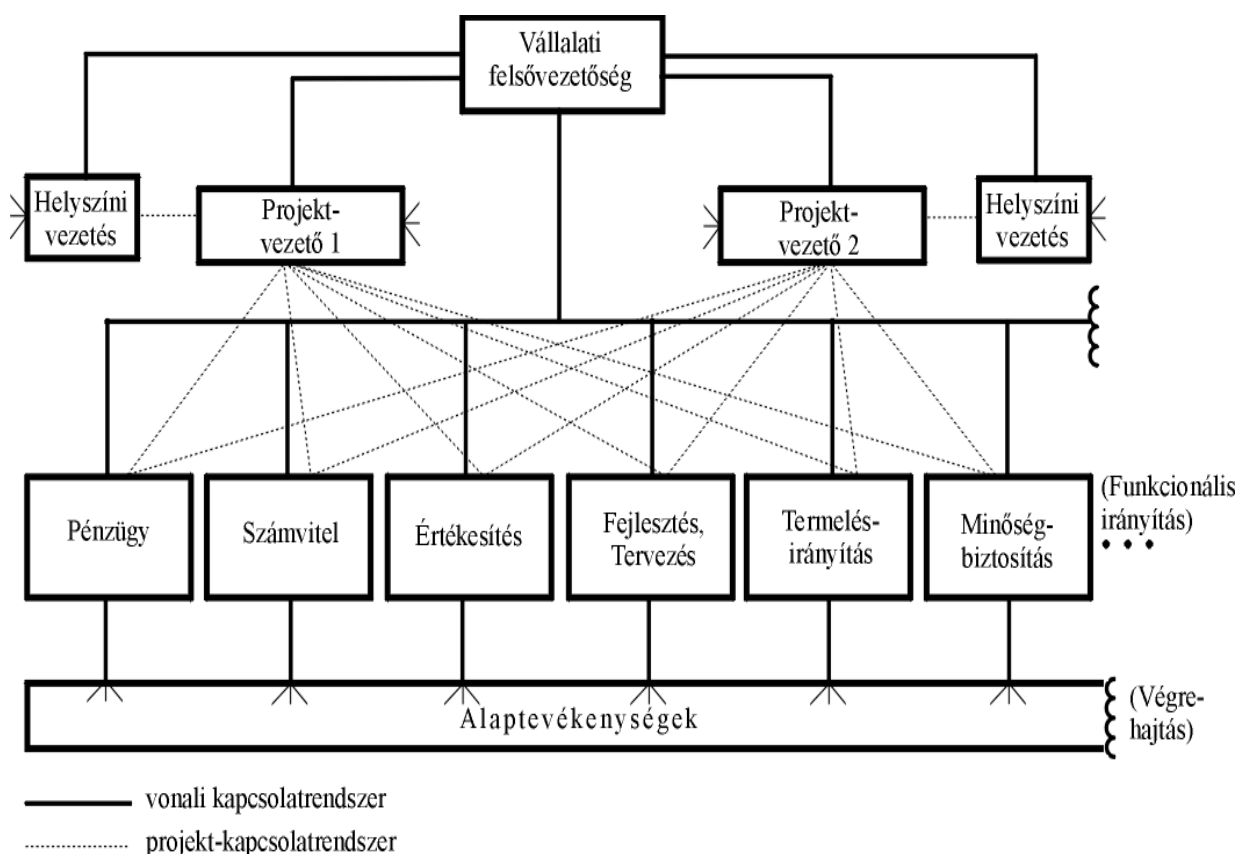
Minden szervezeti forma, illetve struktúra alapvető feladata, hogy biztosítsa a szervezetben végzett tevékenységfolyamat koordinációját. Erre a koordinációra pedig azért van szükség, mert a munkamegosztás révén a szervezet tagjai között különféle elkülönültségek jönnek létre, amelyek kialakulhatnak a szakmai képzettség tekintetében, a tevékenységvégzés ideje és annak helyszíne (földrajzi vagy szervezeti elkülönültség) szerint. A szervezeti struktúra így a munkamegosztás alapján a szervezet által végzett tevékenységfolyamatban részt vevők között kialakított kölcsönös összefüggések sémája, amely a hatáskörön és a felelősségen alapul. A szervezeti struktúra révén megvalósuló koordináció biztosítja azt, hogy – az említett elkülönültségek ellenére – a szervezet által végzett tevékenységfolyamat az elvárt eredményt hozza létre. A különféle szervezeti formák, különböző koordinációs lehetőségekkel rendelkeznek, és az eltérő koordinációs képességük következtében az egyes projektszervezeti formák reakcióideje is különböző. Így a projektteljesítési folyamatban felmerülő döntési helyzetekre adott válaszhoz szükséges időtartam is jelentősen eltérhet a különféle projektszervezetek esetében. A következmények gyakorlatilag minden esetben a tervezett időtartam és a tervezett költségek túllépésében mutatkoznak meg. A projektszervezeti formák alkalmazása, szemben az eddig tárgyalt kérdéskörökkel, mind a projekttulajdonosi szervezetben, mind a külső közreműködői szervezetekben szükséges.

A szakirodalom egységes abban, hogy a projektszervezeti formák tekintetében a következő három alaptípus különböztethető meg:

- a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet,
- a projektre orientált projektszervezet,
- a mátrix struktúrán alapuló projektszervezet.

Mindhárom projektszervezeti megoldás kialakítható bármelyik, a projekttel foglalkozó szervezet szervezeti struktúrája keretében, illetve egy-egy vállalati divízió vagy földrajzi dimenzió szerint kialakított vállalati mátrix struktúrán belül, minthogy az említett projektszervezeti formák mindig egyetlen projektre vonatkoztatva kerülnek értelmezésre.

A lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezetben a különféle projekt-tevékenységeket a szakmailag illetékes funkcionális szervezeti egységek munkatársai teljesítik az érintett funkcionális vezetők hatásköri irányítása mellett. Ennek megfelelően a projektvezető nem rendelkezik formálisan biztosított (vonali) hatáskörrel a projektben résztvevők felett. A lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet egy lehetséges kapcsolatrendszerét a 7.4. ábra szemlélteti.



Forrás: Saját forrás

7.4 ábra: A lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet kapcsolatrendszere

A projekt teljesítésére vonatkozó formálisan biztosított (vonali) hatásköri sajátosságok alapján érthető, hogy ebben a projektszervezeti formában egy, a projekt teljesítésében résztvevő több funkcionális egységet is érintő döntési helyzet esetében csak egy olyan felsőbb vezetői szinten lehetséges döntést hozni, ahol a végrehajtásra vonatkozóan formálisan biztosított (vonali) hatáskör van az érintett funkcionális szervezeti egységek felett. Az egyes funkcionális vezetők hatásköre ugyanis csak az általuk irányított szervezeti egység határáig terjed, miközben a projektvezetőnek nincs formálisan biztosított (vonali) hatásköre a döntés érvényesítésére, mert nincs úgynevezett vonali kapcsolatban a projektben résztvevő szervezeti egységek munkatársaival. Az említett hatásköri sajátosságok alapján megállapítható, hogy a projektvezetőnek a projekt teljesítésére vonatkozó formálisan biztosított (vonali) hatásköre nincs egyensúlyban a projekt teljesítésére vonatkozó felelősségével. Ugyanakkor a projektvezető jelentős mértékű befolyást gyakorolhat a projektre formálisan biztosított hatáskör híján is, egyrészt a felsőbb vezetői szinten meghozandó döntés előkészítése révén, a lehetséges döntési alternatívák kialakításán keresztül, másrészt a funkcionális szervezeti egységek projekttel kapcsolatos magatartásának az alakításával. Ez utóbbit elsősorban a tényleges hatáskör (a hatalom) olyan eszközeivel tudja elérni, mint a szakértelem, a személyiségjegyek és a humán képességek.

Az előbbieken körvonalazott sajátosságok tipikusnak tekinthetők a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezeti megoldásokban, ugyanakkor két, előfordulását tekintve nem túl gyakori kivétel is előfordulhat. Ezek egyike az úgynevezett funkcionális projekt, ami azt jelenti, hogy a projekt teljesítésében csak egy adott funkcionális szervezeti egység munkatársai vesznek részt. Ekkor – értelemszerűen – az adott funkcionális szervezeti egység vezetője rendelkezik a projekt teljesítésére vonatkozó formálisan biztosított (vonali)

hatáskörrel. A kivételes esetek másika, amikor a projektvezető egy olyan felsőbb szintű vezető a szervezeti hierarchiában, aki ennél fogva formálisan biztosított (vonali) hatáskörrel bír a projektben érintett funkcionális szervezeti egységek felett.

Az előzőekben feltárt sajátosságai alapján megfogalmazhatóak a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet potenciálisan meglévő előnyös és hátrányos sajátosságai. Ilyen potenciális előnyök mindenek előtt az alábbiak:

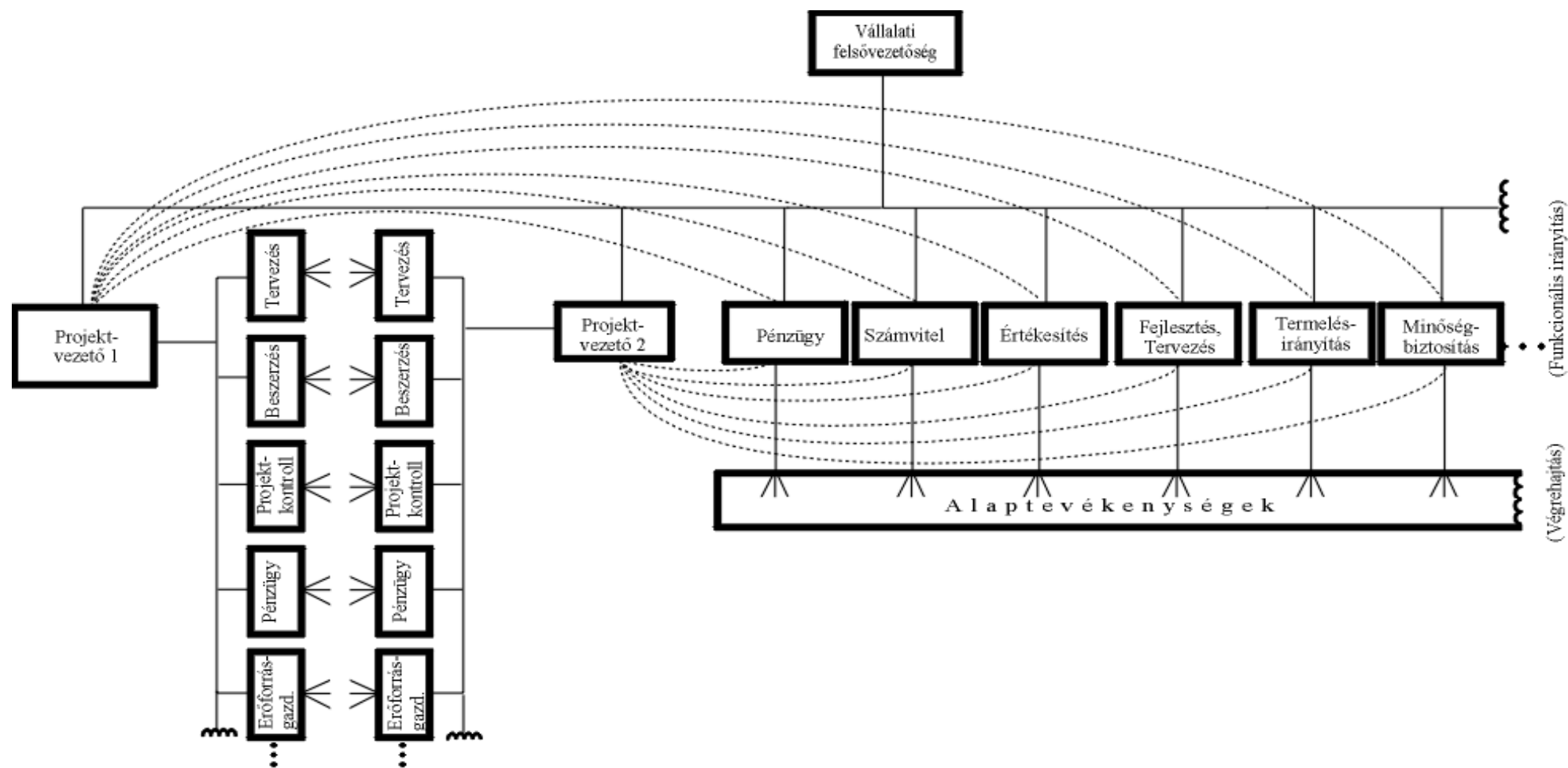
- Az azonos szakmai képzettségű munkatársak ugyanazon szervezeti egységben történő elhelyezkedése (szakmai koncentráció) révén elérhető a munkaidő hatékonyabb felhasználása. Különösen igaz ez akkor, amikor a projektben dolgozó munkatársaknak nem jelent 100%-os munkaterhelést a projektmunka.
- A projektszervezet alapját képező (vállalati, intézményi) szervezeti struktúra viszonylagos állandósága folytán az egyes szakterületeken felhalmozódott projekttapasztalatok megőrződnek és további hasonló projekteken felhasználhatóak.
- A szakmai koncentráció lehetővé teszi a szakmai összetartozás előnyeinek érvényesítését, vagyis azt, hogy a megszerzett tapasztalatok továbbadhatók a párhuzamosan teljesített projektek számára.

A lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezetek ugyanakkor hátrányos sajátosságokat is magukban rejtnek, amelyek közül a következők érdemelnek figyelmet:

- A sajátos, formálisan biztosított (vonali) hatásköri jellemzők következtében az integrált projektszempontokat háttérbe szoríthatják a funkcionális szakmai megfontolások.
- A projektcsoport tagjai közötti információáramlás a szervezeti kultúrától függően kisebb vagy nagyobb mértékben közvetetté válhat, ami lassítja a projektteljesítés ütemét.
- A több funkcionális szervezeti egységet érintő döntéshozatal időigényes, ami a projekt tervezett időtartamának és költségkeretének a túllépéséhez vezethet.
- A funkcionális szakmai vezetők – ugyancsak a szervezeti kultúrától függő mértékben – a prioritás tekintetében is háttérbe szoríthatják a projektfeladatok teljesítését a napi operatív feladatokkal szemben.

Összességében megállapítható, hogy a projektvezető ebben a projektszervezeti formában elsősorban egy elemző és döntés-előkészítő információközpont, illetve a funkcionális erőforrások egyfajta koordinátora.

A projektre orientált projektszervezet sok vonatkozásban ellentétes karakterisztikákkal rendelkezik az előbb bemutatott projektszervezeti megoldáshoz viszonyítva. A projektre orientált projektszervezet egy külön – adott esetben párhuzamos – szervezeti egységet képez, amely magába integrálja a projektben szükséges funkcionális munkatársakat a szükséges létszámban és a szükséges időtartamra. Így az mind a méret, mind a szakmai összetétel szempontjából is változhat a projekt teljesítése során. Az így kialakított szervezeti egység a projektvezető formálisan is biztosított (vonali) hatáskörébe tartozik, azaz a projektcsoport tagjai a projektbeli tevékenységük időtartamára kikerülnek az őket delegáló funkcionális szakmai szervezetek vezetőinek hatásköréből. A projektvezető ebben a szervezeti megoldásban – a rögzített elsődleges projektcélok adta keretek között (projekteredmény, időtartam, költség) – formálisan biztosított döntési hatáskörrel rendelkezik a teljesítés során felmerülő döntési helyzetekben. Ebből következően a projektvezetőnek a projekt teljesítésére vonatkozó formálisan biztosított (vonali) hatásköre egyensúlyban van a projekt teljesítésére vonatkozó felelősségével. A projektre orientált projektszervezetre jellemző kapcsolatrendszer a 7.5. ábra szemlélteti.



—— vonali kapcsolatrendszer
 információs kapcsolatrendszer

Forrás: Saját forrás

7.5. ábra: A projektre orientált projektszervezet kapcsolatrendszere

Az ábra alapján is nyilvánvalóan érzékelhető, hogy ebben a szervezeti formában a projektvezetőnek egyértelműen utasítási és ellenőrzési lehetősége van a projekttevékenységek teljesítését illetően, ami a döntéseinek végrehajtása szempontjából szükséges.

A projektre orientált projektszervezeti forma – hasonlóan az előzőhöz, de jellegében eltérő módon – szintén magában foglal bizonyos előnyös és hátrányos sajátosságokat. A potenciális előnyök elsősorban a következő módon nyilvánulnak meg:

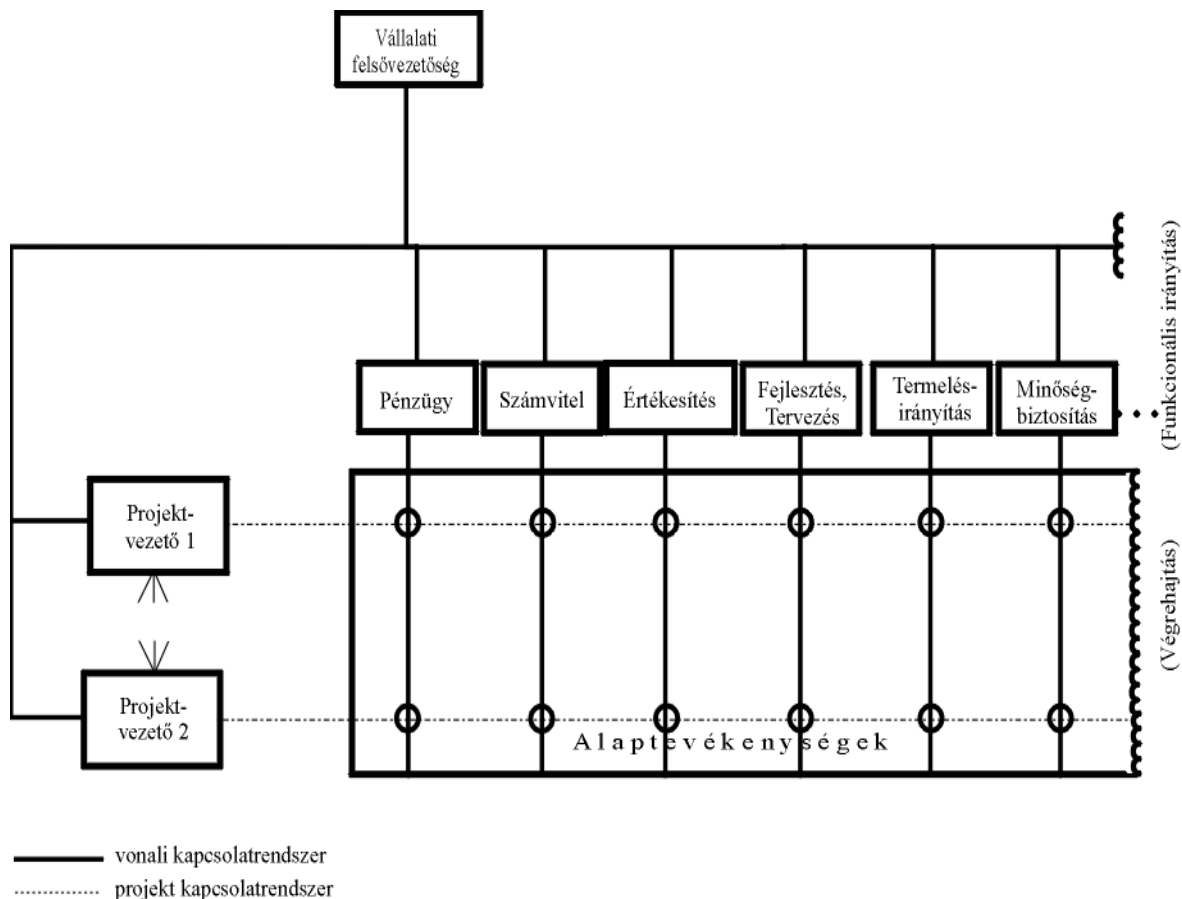
- A hatásköri sajátosságok alapján ez a projektszervezeti forma egyaránt működtethető költségcentrumként és profitcentrumként. Míg az előbbi a projekttulajdonosi szervezetekre jellemző a belső projektek esetében, addig az utóbbi a külső közreműködői szervezetekre, elsősorban ár bázisú elszámolási mód alkalmazásakor.
- A projektre orientált projektszervezet az erőforrásokat egy adott cél – a projekteredmény létrehozása – elérésére koncentrálja, így prioritásbeli problémák nem gátolják a projekt előrehaladási ütemét.
- A hatásköri sajátosságok következtében a projektcsoport tagjai közötti információáramlás gyors és közvetlen, ami javítja a projektszervezet reakcióképességét.

Ugyanakkor ez a projektszervezeti forma számos hátrányos vonással is rendelkezik:

- Szintén a sajátos hatáskörű viszonyok következménye lehet, hogy a projekt teljesítése során ebben a szervezeti megoldásban a projektszervezet érdekei háttérbe szoríthatják a szervezet egészének (vállalat, intézmény) érdekeit szem előtt tartó funkcionális szakmai megfontolásokat.
- A mind létszámában, mind szakmai összetételében gyakran és jelentősen változó projektszervezet esetében nehezen alakítható ki a projekttel való azonosulás és elkötelezettség, illetve a projektcsoport tagjainak csapatként történő működése.
- A projekt befejeztével a projekt-csoport mint szervezeti egység megszűnik, így a felhalmozott tapasztalatok egy jelentős része elvész és nem hasznosítható a további hasonló projektekben.
- A projektcsoport nem minden tagja számára jelent teljes munkaterhelést a projektbeli tevékenysége, így ilyen esetben a kisebb hatékonyság nagyobb költséghez vezethet.

Mindenesetre a formálisan biztosított (vonali) hatásköri jellemzők alapján egyet érhetünk azzal, hogy projektvezető ebben a projektszervezeti formában a projekt „vezérigazgatója”.

A mátrix struktúrán alapuló projektszervezet formailag az előző kettő egyfajta kombinációja, és ez a kombináció sok vonatkozásban tartalmilag is érvényesül. Ebben a projektszervezeti formában a projekttevékenységeket – hasonlóan a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezethez – a szakmailag érintett funkcionális szervezeti egységek munkatársai teljesítik, de a projekt vonatkozásában mind a projektvezető, mind a funkcionális vezetők formálisan biztosított (vonali) hatáskörrel rendelkeznek. A megosztott hatáskörök elve alapján a projektvezetők és a funkcionális vezetők azonos szintű formálisan biztosított (vonali) hatáskört tudhatnak magukénak, így a mátrix struktúrán alapuló projektszervezet működőképességének egyik kulcskérdése a projektvezetők és a funkcionális vezetők közötti megfelelő hatáskör- és felelősség-megosztás. A mátrix struktúrán alapuló projektszervezet jellegzetes kapcsolatrendszerét a 7.6. ábra szemlélteti.



Forrás: Saját forrás

7.6. ábra: A mátrix struktúrán alapuló projektszervezet kapcsolatrendszere

Általánosan elfogadott elv, hogy a projektvezető felelőssége a projekteredményhez kapcsolódik, míg a funkcionális vezetőké a projekteredmény eléréséhez szükséges erőforrásokra vonatkozik. Ezzel összefüggően a projektvezető a *mit* és a *mikor(ra)* jellegű döntésekre, miközben a funkcionális vezetők a *hogyan* és a *ki* jellegű döntésekre vonatkozóan rendelkezik formálisan biztosított (vonali) hatáskörrel egy-egy projekt teljesítése során. Célszerű azonban, ha a költségkeretekkel kapcsolatos felelősség közös, így az erre vonatkozó formálisan biztosított (vonali) hatáskör is megosztott. Ez az a kapocs, ami valójában arra ösztönzi a projektvezetőket és a funkcionális vezetőket, hogy a döntések többsége közös döntéssé válik, amelyek eredménye egyfajta kompromisszum az integrált projektérdek és funkcionális szakmai megfontolások között. Amennyiben az előbbieket szerint értelmezzük a mátrix struktúrán alapuló projektszervezetet, úgy azt kiegyensúlyozott mátrixnak nevezhetjük.

A mátrix, mint projektszervezeti forma ugyanakkor a gyakorlati alkalmazás során eltérhet ettől a kiegyensúlyozott helyzettől. Ez egyrészt akkor fordul elő, amikor a projektcsoport tagjainak többsége hosszabb időszakon át, teljes munkaterhelés mellett dolgozik a projektben, így a funkcionális vezetők hatásköre gyakorlatilag a szakmai hogyan kérdéskörére szűkül. Az így kialakult mátrixszervezetet erős, vagy projektmátrixnak nevezik. Az egyensúlyi helyzetből való elmozdulás másik esete a gyenge, vagy funkcionális mátrix, ami akkor jön létre, ha a funkcionális szervezetek – elsősorban rövid ideig tartó és csak részleges munkaterhelést jelentő projekttevékenységek esetében – nem elsősorban személyeket delegálnak a projektbe, hanem a szükséges humán erőforrást alkalmanként biztosítják a projekt teljesítéséhez. Így a projektvezető hatásköre gyakorlatilag alig lépi túl a *mit* jellegű kérdéskörökre vonatkozó döntést. Mind az úgynevezett gyenge, mind az úgynevezett erős

mátrix, mint projektszervezeti formák tudatosan is kialakíthatóak, és alkalmazásuk egyfajta folytonosságot képez – a kiegyensúlyozott mátrixszal együtt – a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló és a projektre orientált projektszervezetek között.

A mátrix struktúrán alapuló projektszervezet, mint az előzőleg bemutatott két projektszervezeti forma egyfajta kombinációja, a potenciális előnyös és hátrányos vonásaiban is magán viseli ennek jegyeit. Előnyeit illetően – amelyek az alábbiakban foglalhatóak össze – megállapítható, hogy bizonyos mértékben egyesíti a másik két projektszervezeti forma előnyös vonásait, így:

- A hatásköri sajátosságai alapján – különösen pedig az úgynevezett erős vagy projektmátrix – működtethető költségcentrumként (projekttulajdonosi szervezet) és profitcentrumként (külső közreműködői szervezetek) egyaránt.
- A megosztott hatáskörök elve értelmében prioritásbeli konfliktusok nem gátolhatják a projekt előrehaladási ütemét.
- Az azonos szakmai képzettségű munkatársak szervezeti koncentrációja révén lehetővé válik az erőforrások hatékonyabb felhasználása, valamint a szakmai összetartozás előnyeinek a kiaknázása.
- A vállalati vagy intézményi szervezeti struktúra viszonylagos állandósága lehetővé teszi a felhalmozott tapasztalatok megőrzését és további hasonló projektekben való felhasználását.
- A kettős – megosztott – hatáskör következtében a projektben résztvevők között az információáramlás közvetlenebb és gyorsabb lehet a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezethez viszonyítva.

Az említett potenciális előnyök érvényre jutását azonban erősen gátolhatják magából a mátrix struktúrából származó potenciális hátrányos vonások, így mindenekelőtt:

- A mátrixon alapuló projektszervezet működőképességét jelentős mértékben befolyásolja a szervezeti kultúra és az azt tápláló motivációs rendszer. Ha nem jön létre a projektvezetők és a funkcionális vezetők között a kompromisszumos döntés, akkor a döntési problémát továbbítani kell a közös feletteshez. Az így megszülető döntés hosszabb időt igényel, ami hátráltatja a projekt előrehaladási ütemét, és növelheti a költségeket is.
- A kettős – megosztott – hatáskör következtében, amikor a projektenkénti kisméretű munkaterhelés miatt egy-egy funkcionális szakember több projektben is részt vesz, a több vezetőnek történő alárendelés rontja a munka hatékonyságát a többszörös feladatváltás eredményeként.
- A megosztott hatáskörökből adódóan – különösen több projektben történő részvétel esetén egy úgynevezett gyenge vagy funkcionális mátrixban – nem alakítható ki az egy-egy projekttel való azonosulás és elkötelezettség, illetve egy-egy projektcsoport esetén a csapatként történő működés.

A mátrix struktúrán alapuló projektszervezeti forma esetében megállapítható a projektvezető formálisan biztosított (vonali) hatásköre alapján is, hogy ez a projektszervezet a korábban bemutatott két projektszervezet közötti átmenetet, illetve a közöttük lévő folytonosságot jelenti.

Az egyes tipikus projektszervezeti megoldások hatásköri sajátosságai szerinti reakcióképességük alapján elmondható, hogy a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezeti megoldás elsősorban akkor alkalmazható hatékonyan, amikor a

projektteljesítés folyamatát nem terhelik bizonytalanságok, így nem lehet sok, előre nem látható döntési helyzetre számítani. Ellenkező esetben célszerűbb a projektre orientált megoldás alkalmazása. Amikor pedig a projekt nem csak sok bizonytalansággal terhelt, hanem az elvárt projekteredmény nagyméretű és komplex, akkor előtérbe kerülhet a mátrix struktúrán alapuló projektszervezeti megoldás alkalmazása. Ezt a döntést azonban a projekttel foglalkozó szervezet (vállalat, intézmény) szervezeti sajátosságai is befolyásolhatják.

A területfejlesztési projektek kapcsán, lévén, hogy azoknak igen sok és ellentétes érdekekkel bíró érintettje lehet (7.5 pont), célszerű megemlíteni egy, a projektszervezethez kapcsolódó speciális szereplőt: a projekttámogatót vagy más néven projektgazdát. Erre a szerepkörre olyan körülmények között lehet szükség, amikor egy projekt és annak eredménye jelentős mértékben érinti a térségben kialakult és megszokott státuszokat. Ez a helyzet általában azt eredményezi, hogy több, a projekt ellen ható érdekcsoport jöhet létre, veszélyeztetve a projekt révén elérni célzott változást és fejlesztést. A projekttámogató elsődleges feladata, hogy a projekt tervezett teljesítése érdekében szükséges támogatást megszerezze és megtartsa, ezért személyét célszerű a felsővezetői szintről kiválasztani. A projekttámogató feladata elsősorban nem magára a projekt teljesítésére irányul, hanem sokkal inkább egyfajta sajátos projektmarketing tevékenységet végez. Nyilvánvalóan nehezíti ennek a szerepkörnek az átláthatóságát és a hozzá kapcsolódó feladatok körülhatárolását az a körülmény, ha a projektvezető és a projekttámogató vagy projektgazda között a vállalati vagy intézményi hierarchia szerint valamilyen hatásköri kapcsolat is van.

7.3. PROJEKTKONTROLL

Amint elkezdődik egy projekt teljesítése, az igény is megjelenik arra vonatkozóan, hogy a projektért felelős vezetők rendszeres áttekintést biztosító információval rendelkezzenek a projekt előrehaladásáról. Ezt az igényt elégíti ki a projektkontroll, amely egyrészt vonatkozhat az eredményre, másrészt pedig a folyamatra. Az eredményre vonatkozó projektkontroll a projektfolyamat teljesítése során létrejövő projekteredményre irányul, míg a folyamatra vonatkozó projektkontroll középpontjában maga a teljesítés folyamata áll. A teljesítéskontroll folyamán így értelemszerűen a projektteljesítés időbeli alakulása és költségfelhasználása kerül elemzésre.

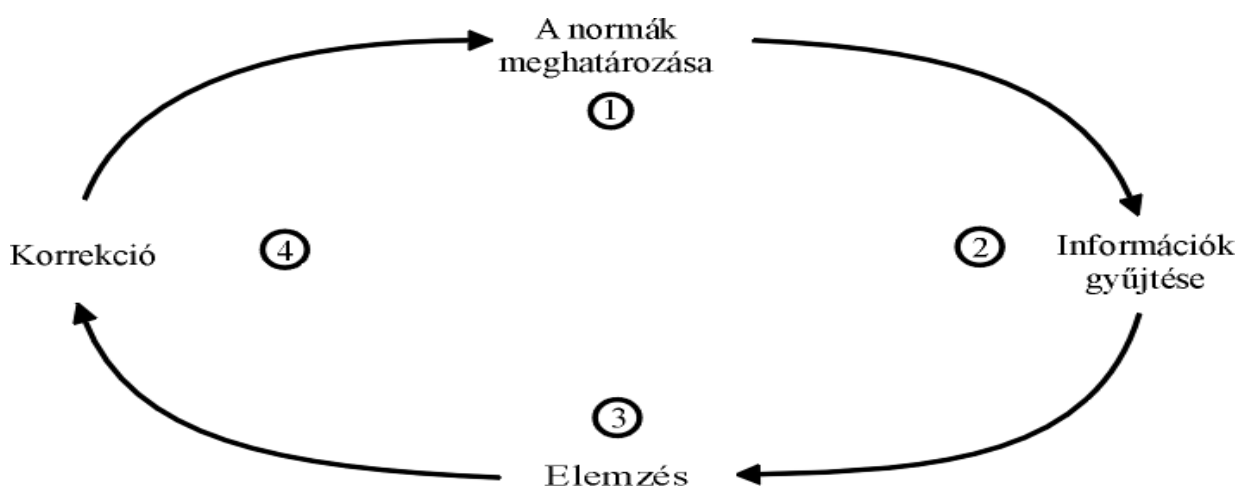
Egy projekt teljesítése során mind a létrejövő eredményt illetően, mind a teljesítés idő- és költségtervéhez való viszonyításban olyan eltérések következhetnek be, amelyek veszélyeztetik a projekt sikerességét. Az ilyen eltérések felismeréséhez nyújt segítséget a projektkontroll, amely a projektvezetés döntéstámogató információs rendszere. A projektkontroll rendszerében létrejövő információk teszik lehetővé egy-egy időpontban a kialakult helyzet értékelését, miközben az értékelés eredményei alapján megfogalmazhatóak és kialakíthatóak a szükséges korrekciós döntések. Az eredményre vonatkozóan azonban sor kerülhet olyan változtatásokra is, amelynek okai kívül esnek a projektkontroll értékelési eredményein, ugyanakkor az így bekövetkező módosítások hatást gyakorolnak magára a projektkontrollra is, mind az eredménykontrollt, mind a folyamatkontrollt illetően. A létrehozandó projekteredményben szándékosan bekövetkező módosítások – változások vagy változtatások – közvetlenül érintik a folyamatkontrollt is.

A projektkontroll két, előbbieken említett területe nem egyformán érinti a projekt különböző szereplőit. Belső projektek során az egyetlen szereplő a projekttulajdonosi szervezet, amelynek számára egyaránt fontos mind az eredménykontroll, mind a folyamatkontroll. Külső

projektek esetén a projekttulajdonos számára szintén csak fontos a projektkontroll mindkét területe, míg a külső közreműködők lényegében elsődlegesen a folyamatkontrollban érdekeltek. Lévé, hogy végeredményben minden projekt többé-kevésbé egyedi, így az eredménykontroll nem formalizálható, noha általános elvként leszögezhető, hogy a létrejövő projekteredmény teljesítés-közbeni értékelése az időterv egy-egy mérföldkő-eseménye (6. fejezet) bekövetkeztekor jól elvégezhető a tervezett részeredmény (6. fejezet) és a létrejött részeredmény adott paraméterek alapján történő egybevetésével. Megjegyzendő továbbá, hogy a megfogalmazott indikátorok (6. fejezet) némelyike ugyancsak felhasználható viszonyítási alapként az eredménykontrollban.

Ugyanakkor a folyamatkontroll, amely a projektteljesítés időbeli alakulására és teljesítés költségeinek alakulására koncentrál, egy mára általánosan elfogadott standard modellre épül, így a továbbiakban csak a folyamatkontrollra fordítunk figyelmet.

A projektkontroll, mint a projektvezetés döntéstámogató információs rendszere egyfajta körfolyamatként értelmezhető a 7.7. ábra szerint.



Forrás: Saját forrás

7.7. ábra: A projektkontroll folyamatlemelei

A kontrollfolyamat a projekt teljesítése során négy, egymástól elkülönülő, ugyanakkor az idő tekintetében ismétlődő lépéssorozatból tevődik össze. A projektkontroll folyamata a benne foglalt négy lépéssel egyértelműen a projektsiker elérését segíti elő.

Az első lépésben a normák meghatározására kerül sor, amelyek a projekt teljesítése során a mindenkor aktuális helyzet viszonyítási alapjait képezik az elemzés során. A folyamatkontroll esetében – minthogy az az elsődleges projektcélok közül a projekt időtartamára és költségeire irányul – a normák szerepét az időterv és a költségterv (6. fejezet) töltik be.

A folyamat második lépése az információk gyűjtése, amelynek gyakorisága tekintetében arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a projekt teljesítésének kezdeti és befejezési szakaszaiban általában gyakrabban, míg a közbűlső szakaszban többnyire ritkábban szükséges a tényleges helyzetre vonatkozó információk gyűjtése. Ugyanakkor a teljesítésben kialakult elmaradás, illetve többletköltségek felmerülése egyaránt indokolhatja a tényhelyzetre vonatkozó információgyűjtés gyakoriságának növelését a teljesítéskontroll alkalmazásakor. Tekintetbe véve azt a körülményt, miszerint a projektkontroll alapfunkciója, hogy a szükséges korrekció

érdekében felhívja a figyelmet a normáktól való eltérésre, az információgyűjtés gyakoriságát illetően a következő, tapasztalati úton is megerősített szabályokat célszerű követni:

- Napi gyakoriságú információgyűjtés ajánlott a rövid időtartamú kritikus tevékenységek esetében.
- Heti gyakoriságú információgyűjtés ajánlott:
 - minden kritikus tevékenység esetében,
 - minden hosszú időtartamú és költséges erőforrásokat igénylő, de nem kritikus tevékenység esetében.
- Havi gyakoriságú információgyűjtés ajánlott minden projekttevékenység esetében.

A tényhelyzetre vonatkozó információgyűjtés gyakoriságát illetően meg kell azonban jegyezni, hogy arra vonatkozóan a projekt egészének időtartamát is célszerű tekintetbe venni, ugyancsak a normáktól való eltérés mielőbbi felismerése, illetve a korrekció reális lehetősége érdekében. Így rövidebb időtartamú (néhány hónapig tartó) projektek indokolhatják heti gyakorisággal – a havi gyakoriság helyett – a minden projekttevékenységre vonatkozó információgyűjtést. A folyamatkontrollban az információgyűjtés gyakoriságára megfogalmazott (tapasztalati) szabályok természetesen logikailag is indokolhatóak. Rövid időtartamú kritikus tevékenységek esetében a napi gyakoriság, illetve minden kritikus tevékenységre vonatkozóan a heti gyakoriság a kritikus tevékenységek zéró csúszási időtartamaival (6. fejezet) magyarázható. Az ilyen tevékenységekben bekövetkező időtúllépés veszélyezteti a kapcsolódó tevékenységek teljesítésének tervezett időpontban történő megkezdését, valamint a projekt egészének tervezett időpontban történő befejezését. A hosszú időtartamú és költséges erőforrásokat igénylő, de nem kritikus tevékenységek esetében a teljes csúszási időtartamot (TF) nem meghaladó időtúllépés a tervezett időpontra történő befejezést nem veszélyezteti ugyan, ugyanakkor az erőforrások időarányosan felmerülő költsége révén jelentős költségtúllépéshez vezethet.

A kontrollfolyamat harmadik lépése az elemzés, amely – értelemszerűen – a normákon és a tényhelyzetre vonatkozó információkon alapul. A folyamatkontrollban az elemzés egyrészt úgynevezett eltéréselemzést (a normák és a tényleges helyzet különbözősége), másrészt előrejelzést (a befejezésre vonatkozó várható helyzet) foglal magában.

Az elemzés eredményei alapján kerülhet sor a projektkontrollban a negyedik lépésre, a korrekcióra, amit elsősorban a nem szándékolt eltérések kialakulása indokol. A korrekció lehet olyan jellegű is – amennyiben nincs reális lehetőség az eredeti normákhoz való igazodásra –, hogy az magukban a normákban is változást okoz. Így előfordulhat, hogy módosítani, vagyis aktualizálni kell az idő- és költségtervet (és ezekkel együtt az erőforrástervet is), illetve a létrehozandó projekteredményt. A folyamatkontroll során az elemzési eredmények (eltéréselemzés és előrejelzés) indokolhatják a projekt még nem befejezett tevékenységeire vonatkozóan a projekt gyorsítását, amely azonos módon valósítható meg, mint az időterv optimalizálása kapcsán említett kritikus út-rövidítés (6. fejezet). Ennek során célszerű egyrészt a már befejezett kapcsolódó (közvetlenül megelőző) tevékenységek tényleges befejezési időpontját, illetve a csak részben teljesített tevékenységek esetében a még nem teljesített részt figyelembe véve a még hátralévő tevékenységek módosított időtervét elkészíteni a 6. fejezetben leírt tevékenységfolyamat alapján. Egy projekt gyorsítása ugyanakkor hatást gyakorol az erőforrás-szükségletre és így a költségekre is. Szükséges ezért a gyorsítás költségekre gyakorolt hatásának az elemzése, amely hasonlóan értékelhető, mint az időterv kritikus útja rövidítésének a költségekre gyakorolt hatása. Az eredmények ismeretében eldönthető a pénzügyi szempontból vállalható gyorsítás mértéke.

Visszatekintve a projektkontroll körfolyamatára és az egyes folyamatlemek ismertetésére, érzékelhetővé válik az a korábban tett előzetes megállapítás, miszerint a projektkontroll közvetlenül a projektsiker létrejöttét elősegítő projektvezetési eszközrendszer. Szem előtt tartva a projektkontrollnak a projektsiker elérésében betöltött meghatározó szerepét és tevékenységfolyamatának mibenlétét, a projektkontrollnak, mint a projektvezetés döntéstámogató információs rendszerének, a következő követelmények alapján kell működnie:

- Olyankor jelezze a normákhoz viszonyított nem szándékolt eltéréseket, illetve a korrekciók szükségességét, amikor azok még viszonylag kis ráfordítás mellett helyesbíthetőek, illetve véghezvihetőek. Ezt a követelményt a projektkontroll az információgyűjtés gyakoriságára vonatkozóan megfogalmazott szabályok, és az azzal a gyakorisággal összhangban elvégzett elemzések alapján elégíti ki. Így biztosítható az is, hogy a projektkontroll működtetési költsége ne haladja meg működésének hozadékát.
- A projektkontroll információáramlási folyamata legyen összhangban az adott projektre alkalmazott projektszervezeti formára jellemző hatásköri sajátosságokkal. A három tipikus projektszervezeti forma (7.3 pont) ugyanis formálisan biztosított döntéshozatali (vonali) hatáskörét illetően három különböző projektvezetőt feltételez. Ez a követelmény különösen a nem szándékolt eltérések miatti korrekció során lényeges.
- A projektkontrollból származó elemzési-értékelési eredményeknek nem lehet kizárólagos, egyedüli felhasználási módja a személyi felelősségre vonás, egyrészt, mert az információtorzuláshoz vezet, másrészt, mert a nem szándékolt kedvezőtlen eltérések nem minden esetben a projektben részt vevők személyével függnék össze.
- Az elemzési eredmények (eltérések) gyorsan áttekinthető és értelmezhető formában kell, hogy megjelenjenek. Az ezt lehetővé tevő táblázatok, grafikonok és számítások mellett csak indokolt esetben, elsősorban az eltérések okainak bemutatására vonatkozóan alkalmazzunk szövegszerű megfogalmazásokat.

A projektkontroll alkalmazása során fontos a jövőorientált szemlélet. Ez következik abból, miszerint a projekt teljesítése során egy adott jelen időben múltbeli projektfejleményekre alapozva a projekt jövőbeli sorsára vonatkozó korrekciós döntéseket kell hozni.

A projektek teljesítési folyamatának értékelésére vonatkozó törekvések mind arra irányultak, hogy a jellegükben különféle projekttevékenységekben elért teljesítések egybefoglalására alkalmas mutatószámok segítségével értékelhetővé tegyék a projekttevékenységek összességében elért teljesítést, illetve valamilyen előrejelzést tegyenek lehetővé a teljesítés és a költségek várható alakulására. Ebben a törekvésben jelentős előrelépés a létrehozott értéken alapuló projektkontroll (EVA=Earned Value Analysis) kialakítása eredményezett. Az így kialakított folyamatkontroll gyakorlatilag torzításmentes, egységes rendszerbe foglalja mind az eltéréselemzést, mind az előrejelzést, alkalmazási lehetősége azonban feltételezi a projekt időtervével összhangban kialakított tevékenység alapú költségbecslést (6. fejezet). Minthogy a kontrollrendszer maga az úgynevezett létrehozott értéken alapul, így függetlenül a projekttevékenységek naturális tartalmától, minden projekt esetében alkalmazható. Ennek köszönhetően a ma leginkább elterjedt projektvezetést támogató szoftvercsomagok mindegyike ezt a projektkontroll-megoldást alkalmazza. A létrehozott értéken alapuló projektkontroll mindössze a következő három mérőszámon alapul:

- BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled = az ütemezett tevékenység tervezett költsége),

- BCWP (Budgeted Cost of Work Performed = a teljesített tevékenység tervezett költsége),
- ACWP (Actual Cost of Work Performed = a teljesített tevékenység tényleges költsége).

Az *első mérőszám* – BCWS – minden projekttevékenység esetében a tevékenység alapú költségbecslés eredményei segítségével határozható meg. Amennyiben egy adott tevékenység egy adott elemzési időszakon (nap, hét, hónap) belül kerül teljesítésre, úgy a tevékenység BCWS értéke megegyezik a tevékenység kalkulált költségével. Ha egy adott elemzési időszakban egy adott tevékenységen csak részbeni teljesítésre (pl. 40%) kerül sor – függetlenül attól, hogy az adott időszakban ezzel a teljesítésrésszel az egész tevékenység befejeződött –, akkor az adott időszak BCWS értéke a tevékenység tervezett költségének az adott időszakban megvalósított teljesítési hányaddal arányos része (pl. $0,4 \times$ a tevékenység tervezett költsége). A projekttevékenységek összességére vonatkozó értelmezéshez az adott elemzési időszakra az egyes tevékenységekre kalkulált BCWS értékeket kell összegezni.

A *második mérőszám* – BCWP – maga az úgynevezett létrehozott érték. Ez a mérőszám azt mutatja meg, hogy egy adott elemzési időszakban (nap, hét, hónap) egy adott tevékenységben megvalósított teljesítéshez mekkora tervezett költség tartozik (pl. $0,4 \times$ a tevékenység tervezett költsége). Amikor egy adott tevékenység egy adott elemzési időszakon belül teljesítésre kerül, akkor a BCWP értéke megegyezik a tevékenység tervezett költségével. A projekttevékenységek összességére vonatkozó értelmezéshez az adott elemzési időszakra az egyes tevékenységekre kalkulált BCWP értékeket kell összegezni.

A harmadik mérőszám – ACWP – megmutatja, hogy egy adott tevékenység adott elemzési időszakban megvalósított teljesítési hányada során mekkora tényleges költség merült fel. A projekttevékenységek összességére vonatkozó értelmezéshez az adott elemzési időszakban az egyes tevékenységekben elért teljesítés során felmerült ACWP értékeket kell összegezni.

Újabban kezdeményezés van arra, hogy az egyszerűbb kezelhetőség érdekében a BCWS helyett a PV (Planned Value = tervezett érték), a BCWP helyett az EV (Earned Value = létrehozott érték), illetve az ACWP helyett az AC (Actual Cost = tényleges költség) megnevezések váljanak elfogadottá.

Az előbbi három mérőszám felhasználásával négy mutatószám kalkulálható, kettő a teljesítés alakulására, kettő a költségek alakulására vonatkozóan. A projektben egy adott elemzési időszak (nap, hét, hónap) alatt egy adott, vagy az összes tevékenységen megvalósított teljesítést a következő mérőszámok segítségével lehet értékelni:

- SV (Schedule Variance = tervteljesítési eltérés) = $BCWP - BCWS$
- SPI (Schedule Performance Index = tervteljesítési index) =
$$\frac{BCWP}{BCWS}$$

Mindkét mérőszám a tényleges teljesítés alakulását fejezi ki, mégpedig érték kategória segítségével, de más formában. Az SV az eltérés mértékét jelzi, az SPI pedig az eltérés arányát mutatja százalékos formában. Az SV alapján értelmezve a teljesítést:

- ha $BCWS > BCWP$, akkor a teljesítés az adott időszakban elmaradt a tervezett mértéktől (értékben kifejezve),

- ha $BCWS = BCWP$, akkor a teljesítés az adott időszakban megegyezik a tervezett mértékkel (értékben kifejezve),
- ha $BCWS < BCWP$, akkor a tervezettnél nagyobb értékű teljesítés valósult meg az adott időszakban.

Az SPI alapján értelmezve a teljesítést:

- ha $SPI < 1$, akkor a teljesítés elmaradt a tervezettől,
- ha $SPI = 1$, akkor a teljesítés megegyezik a tervezettel,
- ha $SPI > 1$, akkor többleteljesítés valósult meg.

A projektben egy adott elemzési időszak (nap, hét, hónap) alatt egy adott, vagy az összes tevékenységen megvalósított teljesítés során a felmerült költségek alakulását a következő mérőszámok fejezik ki:

- CV (Cost Variance = költségeltérés) = $BCWP - ACWP$
- CPI (Cost Performance Index = költséghatékonysági index) = $\frac{BCWP}{ACWP}$

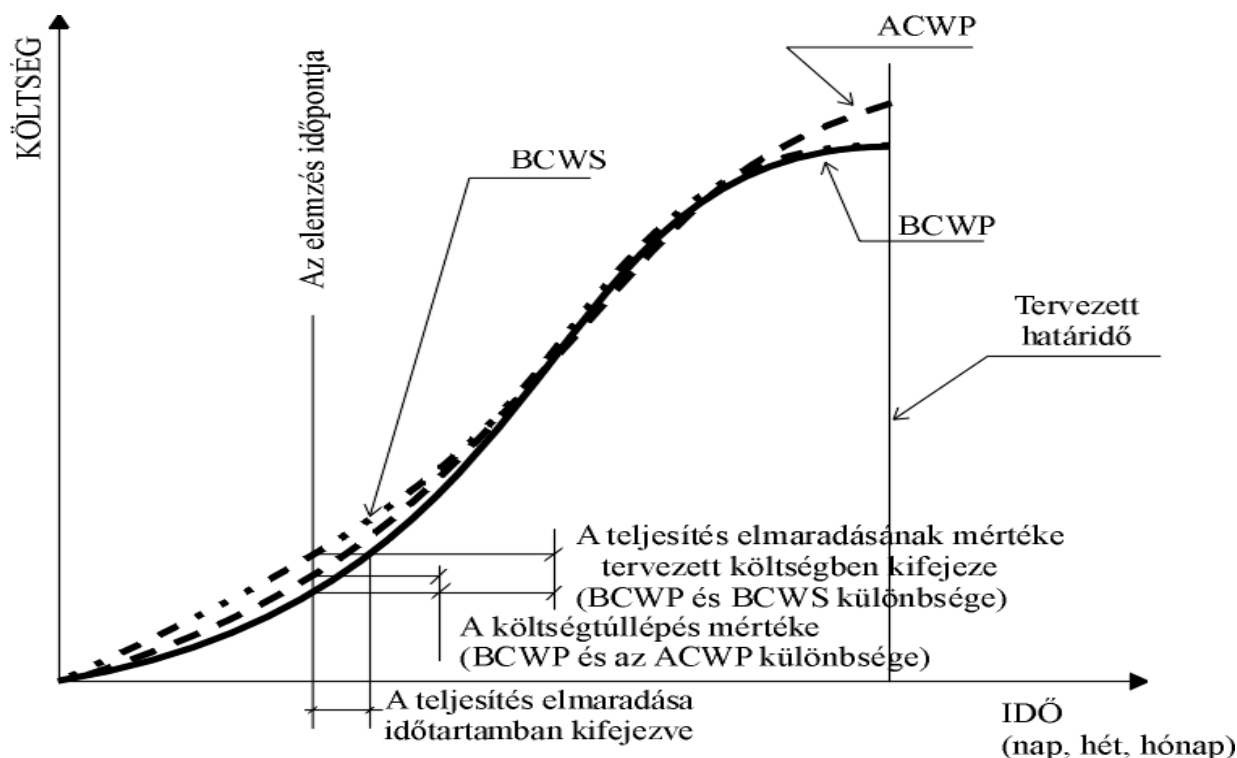
Mindkét mérőszám a költségalakulást mutatja ugyan, de – értelemszerűen – más-más formában. Míg a CV a költségeltérés mértékét fejezi ki, addig a CPI a tervezett költségekkel való gazdálkodáshatékonyságát mutatja százalékos formában. A költségalakulást a CV alapján értelmezve:

- ha $ACWP < BCWP$, akkor az adott időszakban létrejött teljesítés költsége kisebb az adott teljesítéshez tervezett költségeknél,
- ha $ACWP = BCWP$, akkor az adott időszakban létrejött teljesítés költsége megegyezik az adott teljesítéshez tervezett költségekkel,
- ha $ACWP > BCWP$, akkor az adott időszakban létrejött teljesítés költsége nagyobb az adott teljesítéshez tervezett költségeknél.

A költségalakulást a CPI alapján értelmezve:

- ha $CPI < 1$, akkor költség túllépés alakult ki,
- ha $CPI = 1$, akkor költségfelhasználás a költségterv szerint alakult,
- ha $CPI > 1$, akkor költségmegtakarítás jött létre.

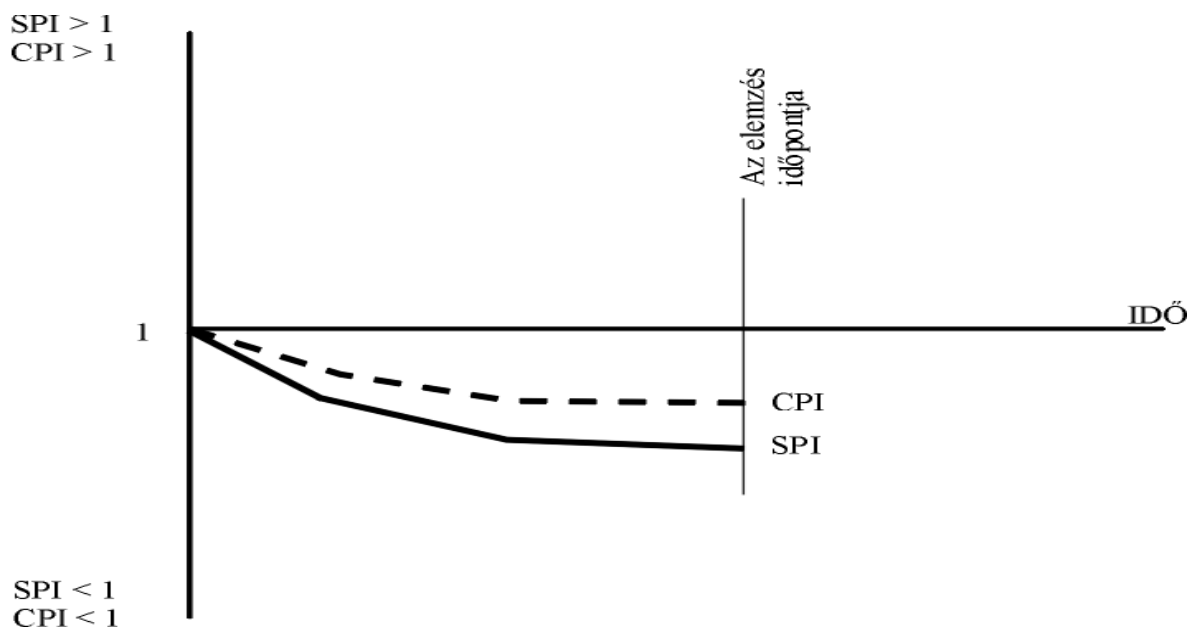
Az eltéréselemzés eredményei szemléletesen ábrázolhatóak úgynevezett S görbék segítségével, így megkönnyítik az eredmények értelmezését. A 7.8. ábra egy már befejezett szervezetfejlesztési projekt teljesítésének és költségeinek alakulását szemlélteti a projekt folyamán a jellegzetes S görbék segítségével.



Forrás: Saját forrás

7.8. ábra: A projekt teljesítésének és költségeinek alakulása a projekt befejezéséig

Az ábra alapján látható, hogy a projekt teljesítése a kezdeti időszakban elmaradt az időtervben előirányzott mértéktől, miközben költség túllépés is kialakult a projekt ugyanezen időszakában. A projekt a tervezett határidőre befejeződött, de ezt csak többletköltség felhasználásával sikerült elérni. A 7.9 ábra a tervteljesítési index és a költséghatékonysági index alakulását mutatja a 7.8 ábrában jelölt elemzési időpontig. Az indexek alakulása tükrözi az S görbék egymáshoz viszonyított helyzetét.



Forrás: Saját forrás

7.9. ábra: A teljesítési index és a költséghatékonysági index alakulása

A létrehozott értéken alapuló projektkontroll a teljesítés alakulását a kevésbé szemléletes érték kategóriában fejezi ki, noha gyakorlatilag torzításmentesen. Ez belátható, ha tekintetbe vesszük a teljesítés értékeléséhez használt BCWS és BCWP mérőszámokat. Mindkettő közös eleme a BC, azaz egy adott elemzési időszakra tervezett teljesítést és az ugyanezen időszak alatt megvalósított teljesítést a tervezett költségek bázisán hasonlítjuk össze. Ugyanúgy torzításmentes a költségértékelés is ebben a kontrollrendszerben. Ekkor ugyanis az adott elemzési időszakban elért teljesítés során felmerült költségeket (ACWP) viszonyítjuk az ugyanezen teljesítéshez tervezett költségekhez (BCWP), azaz a két mérőszám közös eleme a WP. Mind a teljesítések, mind a költségfelhasználás alakulása azonban nem csak egy-egy elemzési időszakra vonatkozóan értelmezhető, hanem ezek a projekt teljesítésének megkezdésétől az utolsó aktuális elemzési időszak végéig terjedő időszakra is értelmezhetőek akár egy-egy tevékenység, akár a projekttevékenységek összessége szempontjából. Ehhez jól alkalmazható a 7.10. ábrában foglalt táblázatos forma, amely a teljesítés alakulását foglalja össze.

<i>Időszakok</i> <i>Tevékenységek</i>	1	2	$\sum_1^2$	3
A	SV_{A1}	SV_{A2}	$\sum_1^2 SV_A$	SV_{A3}
B	SV_{B1}	SV_{B2}	$\sum_1^2 SV_B$	SV_{B3}
C	SV_{C1}	SV_{C2}	$\sum_1^2 SV_C$	SV_{C3}
Σ	$\sum_A^C SV_1$	$\sum_A^C SV_2$	$\sum_1^2 SV_{A-C}$	$\sum_A^C SV_3$

Forrás: Saját forrás

7.10. ábra: A teljesítés értékelésének összefoglaló táblázata

A 7.10 ábrában javasolt megoldás lehetővé teszi egy adott tevékenység egy adott időszakra vonatkozó teljesítéselemzését (pl. SV_{A1}), továbbá egy adott tevékenység teljesítés-elemzését a projekt teljesítésének megkezdésétől az aktuális utolsó elemzési időpontig (pl. $\sum SV_A$), valamint egy adott időszak egészének a teljesítéselemzését (pl. $\sum SV_1$), és végül a projekt egészének teljesítéselemzését a teljesítésének megkezdésétől az aktuális utolsó elemzési időpontig (pl. $\sum SV_{A-C}$). A teljesítésértékelés előbb ismertetett értelmezésével azonos módon összeállítható a költségelemzés is. A különbség csak annyi, hogy az SV helyére ebben az esetben mindenütt a megfelelő CV értékek kerülnek.

Szerencsés, bár inkább kivételes az az eset, amikor egy tevékenység egy adott elemzési időszak folyamán kezdődik el és fejeződik be. Ekkor ugyanis elkerülhető a részteljesítések becslése, ami különösen akkor okoz nehézséget, amikor a projekttevékenységek teljesítése kvantitatív módon nem mérhető (pl. szervezetfejlesztési projektek, eseményszerűen teljesülő tevékenységekből álló fejlesztési projektek). A gyakorlat szerint ilyenkor sokszor

alkalmazásra kerül mind az úgynevezett 50-50%-os, mind az úgynevezett 100%-os szabály. Az előbbi szerint a tevékenység 50%-os készültségűnek tekintendő teljesítésének megkezdésekor, míg a másik 50%-os készültségi fok csak a teljesítés befejezésekor kerül számításba vételre. A másodikként említett szabály szerint egy tevékenység csak a teljesítés befejezésekor vehető – akkor viszont 100%-os mértékben – figyelembe, mint megvalósult teljesítés. Az említett úgynevezett szabályok bármelyikének alkalmazása jelentős torzításokat okozhat, megítélésem szerint nagyobb mértékűt, mint amilyen hibahatárokon belül a valós teljesítési helyzet becslése elvégezhető.

A projektekért felelős vezetők – különösen pedig a projektvezető – számára a korrekciós döntések kialakításához, bár jelentős hozzájárulást biztosít, de nem elégséges a kialakult tervtől való eltérések ismerete. Az említett eltéréselemzések eredményei tükrözik ugyan a projekt aktuális helyzetét, de nem adnak választ arra a kérdésre, hogy mi fog történni, ha a projekt a kialakult tendenciák alapján folytatódik tovább. Ezért előrejelzést eredményező számításokra van szükség ahhoz, hogy megválaszolható legyen az a kérdés, miszerint mennyi a projekt várható befejezési időtartama, illetve a befejezésig várható összes költség, ha a kialakult tendenciák tovább folytatódnak, azaz nem történik beavatkozás – korrekció – a projektfolyamatba. A létrehozott értéken alapuló projektkontroll az előrejelzést konstans költséghatékonyságot és konstans teljesítéshatékonyságot feltételezve értelmezi annak érdekében, hogy az előrejelzés választ adjon az előbb említett kérdésekre. A létrehozott értéken alapuló projektkontroll egy aktuális elemzési időpontig kialakult helyzet alapján a teljesítés várható összes időtartamára vonatkozóan a következő képletet alkalmazza:

$$ETC = ATE + \frac{OD - (ATE \times SPI)}{SPI}$$

Ahol: ETC = a teljesítés várható összes időtartama (Estimated Time to Completion)

ATE = a projekt teljesítésének megkezdése és az aktuális utolsó elemzési időpont között eltelt időtartam (Actual Time Expended)

OD = a projektteljesítés tervezett időtartama (Original Duration), azaz az időterv kritikus útjának a hossza.

Az SPI értékét – értelemszerűen – az előrejelzés alkalmazásakor a már eltelt időtartam (ATE) alatti tevékenységek összességére vonatkoztatott BCWS és BCWP adatok alapján kell kalkulálni. A képlet jobb oldala matematikailag az OD/SPI alakra egyszerűsíthető, azonban a fenti formájában meghagyva egyértelműen mutatja, hogy a projekt befejezéséhez várható összes időszükséglet jellegében két különböző részből tevődik össze. Adott egy már eltelt időszak (ATE), ami már nem befolyásolható, míg az egyenlet jobb oldalának második tagja így azt fejezi ki, hogy mennyi az az időtartam, ami a még ezt követően teljesítendő (még nem teljesített) tevékenységek teljesítéséhez szükséges, amennyiben a továbbiakban is a korábbi teljesítési hatékonyság érvényesül. Az előrejelzés így drasztikusan felhívhatja a figyelmet a beavatkozás – a korrekció – szükségességére, ugyanis a jobb oldal második tagjában foglalt várható időtartam még alakítható.

Célszerű továbbá az időtartam előrejelzésére felírt képletet az eredeti formájában azért is alkalmazni, mert előfordulhat olyan eset, amikor a projekt teljesítésére tervezett időtartam (OD) már eltelt, noha a projekt teljesítése még nem fejeződött be, azaz $OD < ATE$. Ilyen esetben az előrejelzés eredményeként rövidebb időtartam adódna, mint a tervezett időtartam (OD), ami nyilvánvaló képtelenség. Ezt elkerülendő, ilyen helyzet bekövetkeztekor az előrejelzés során a képletben az OD helyére az ATE értékét kell figyelembe venni.

A várható összes költség előrejelzésére egy adott aktuális elemzési időpontig kialakult költségfelhasználás alapján a létrehozott értéken alapuló projektkontroll a következő képletet alkalmazza.

$$EAC = ACWP + \frac{BAC - BCWP}{CPI}$$

Ahol: EAC = a teljesítés várható összes költsége (Estimate at Completion),

BAC = a projektteljesítés tervezett költsége (Budgeted Cost at Completion), azaz a tevékenység alapú költségtervben a tevékenységek tervezett költségének az összegzése.

Magától értetődik, hogy a CPI értékét az előrejelzésre szolgáló képletben a már eltelt időtartam (ATE) alatti tevékenységek összességére vonatkoztatott ACWP és BCWP adatok alapján kell kalkulálni, illetve a megfelelő helyen a képletben ugyanezen adatok jelennek meg. Az előrejelzés ez esetben is drasztikusan ráirányítja a figyelmet a korrekció szükségességére.

A költségalakulás előrejelzésére szolgáló képlet jobb oldala szintén jellegében két különböző tagból áll. Az első tag a már nem befolyásolható, az elemzés időpontjáig felmerült költségeket foglalja magában, míg a második tag a korrigálható, a még nem teljesített tevékenységek várható költségét jelenti a múltbeli tendenciák alapján.

Mind a teljesítési időtartamra, mind a költségekre vonatkozó előrejelzés kapcsán fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az első néhány elemzési időszak – különösen hosszabb időtartamú projektek esetében – adatai alapján elvégzett számítások általában nem nyújtanak megbízható eredményt. Ez egyrészt annak tudható be, hogy mind a teljesítés, mind a költségalakulás kezdeti tendenciái a későbbiekben változhatnak, másrészt elmondható, hogy rövid időszak adatai alapján általában nem készíthető hosszú időszakra vonatkozó megbízható előrejelzés.

A folyamatkontroll során keletkező elemzési eredményeket célszerű összefoglalni egy úgynevezett kontroll-jelentésben, ami elsősorban akkor célszerű, amikor a projekttevékenységek összességéről átfogó értékelő elemzés készül. Ezek gyakoriságára vonatkozóan támpontot adnak az információgyűjtés gyakorisága kapcsán megfogalmazott szabályok, ugyanakkor ajánlott tekintetbe venni az ugyanitt megfogalmazott azon követelményt, miszerint az elemzési eredmények célszerű megjelenési formája a táblázat, illetve a grafikon. Mindezeket tekintetbe véve célszerű, ha az összeállított kontroll-jelentés választ ad a következő kérdésekre:

- Mi a projekt valós állapota az utolsó aktuális elemzési időpont eredményei alapján a teljesítést és a költségfelhasználást illetően, illetve a várható összes időtartam és az összes költség tekintetében.
- Mi a következő elemzési időszak végéig elérendő cél a teljesítés és a költségfelhasználás vonatkozásában.
- Milyen külső és belső körülmények fenyegetik (kockázatok, érdekcsoportok, technikai és pénzügyi problémák stb.) a projekt terveknek megfelelő teljesítését.

A folyamatkontroll előbbi eredményeire alapozva is úgynevezett operatív vagy koordinációs projektértekezletek szervezhetőek, amelyek célja:

- a projekt teljesítési állapotának az értékelése ,
- problémafeltárás, illetve a megoldási javaslatok kialakítása és értékelése (technikai problémák, korrekcióra vonatkozó javaslatok stb.),
- korrekciós döntések kialakítása,

- a projekttel kapcsolatos tájékoztatások és utasítások közlése.

Az operatív vagy koordinációs projekttervezetek kezdeményezője ezért a projektvezető. A gyakoriságot illetően javasolt a heti gyakoriságú értekezlet a projektteljesítés korai, illetve befejező szakaszában, míg a közbülső időszakban többnyire megfelelő a kéthetenkénti összehívás. A megfogalmazott célokból következően az operatív projekttervezetek megtartása minden projektszervezeti forma alkalmazása esetén szükséges, de a hatásköri sajátosságoknál fogva kiemelt jelentőségre tehet szert a lineáris-funkcionális struktúrára és a mátrix struktúrára alapuló projektszervezetekben.

A projektek teljesítésében kiemelkedő szerepet töltenek be az úgynevezett projektindító és a projektzáró értekezletek. Noha a kontroll szempontjából a projektindító értekezletek elsősorban a felkészülés és a szerepkörök tisztázásának funkcióját töltik be, addig a projektzáró értekezletek – részben az utolsó kontroll-jelentés alapján is – értékelik a projektfolyamat egészét.

7.4. PROJEKTMARKETING – A PROJEKTBEN ÉRINTETT ÉRDEKCSOPORTOK

A projektmarketing kifejezés ebben a jelentéstartalmában azt a projekttulajdonosi erőfeszítést foglalja magában, amelynek során a projekttulajdonos – ha szükséges, a létrehozandó projekteredmény módosításának árán is – igyekszik elfogadhatóvá tenni a projektet az abban érintett érdekcsoportok számára. Teszi ezt annak érdekében, hogy kialakuljon a projektben érintett érdekcsoportoknak a projektre vonatkozó megelégedettsége, ami a projektek sikerességének egyik – ma már egyre inkább meghatározó – kritériuma.

Az érintettek fogalmát – noha nem a projektek szintjén, hanem egy vállalat egészét alapul véve – Chikán (1998) úgy értelmezi, mint azon társadalmi csoportok összességét, amelyekkel egy vállalat a működése során kapcsolatba kerül, miközben ebből adódóan egyes ilyen csoportok előnyökhöz jutnak, míg mások hátrányokat szenvednek el. Elviekben hasonló módon értelmezhető a projekt érintettjeinek a fogalma is. Így például Cleland (1994) az érintettek kapcsán az érdeket emeli ki, és ennek megfelelően egy projekt érintettjeinek tekinti mindazokat, akiknek valamilyen érdekét érinti az adott projekt. Erre alapozva számos lehetséges érdekeltet különböztet meg, így: a felső vezetés, a fővállalkozó, a versenytársak, a beszállítók, a hitelezők, a kormányzati szervek, a fogyasztói csoportok, a közbenjárók, a helyi közösségek, a közvélemény, a részvénytulajdonosok, a tervezők, a felhasználók, a menedzsment vállalkozó, a kivitelezők, a funkcionális vezetők, a szakértők, az alprojektek vezetői, a projektvezető.

Ezzel szemben Atkinson (1999) az érintett érdekeltek körét – nem definiálva magát a fogalmat – hivatkozva Mallak et al (1991) munkájára, lényegesen szűkebb körben határozza meg, úgymint: a projektben résztvevők köre, a vállalati divízió vagy egy kormány szerv, a vállalati központ vagy a kormány, ügyfelek, befektetők, külső közreműködők, felhasználók, hatósági szervezetek, a média által képviselt köznyilvánosság, a tudományos és a természeti környezet.

Lényegesen eltérő az előbb említett szerzőkétől Grundy és Brown (2002) közelítésmódja, amely szerint a projektben érintettnek tekinthető minden olyan egyén vagy egyének alkotta csoport, amely befolyással rendelkezik a projekt fölött. Ez a sajátos közelítésmód azzal magyarázható, miszerint az említett szerzőpáros a hivatkozott művében bevezette és

alkalmazta az úgynevezett stratégiai projekt fogalmát, amit gyakorlatilag azonosnak tekintenek magával a stratégiaalkotással. Felfogásuk alapján a szerzők az érintettek mindössze három csoportját különböztetik meg:

- a döntéshozók,
- a döntési folyamatban a tanácsadók,
- a felhasználók és az áldozatok (akár a teljesítés, akár a létrejött projekteredmény működése során).

A szerzőpáros arra is felhívja a figyelmet, hogy egy adott érintett egyidejűleg tartozhat két, vagy akár mindhárom csoportba is.

Az érintettek megelégedettsége, mint sikerkritérium szempontjából Cleland (1994) közelítésmódja a leginkább figyelemre méltó, lévén, hogy az az érintettség szempontjából magát az érdeket helyezi a középpontba. Eerre alapozva célszerűnek látszik egy projekt érintettjeit a projekt érdekcsoportjainak nevezni. Ebben az értelemben egy projekt érintett érdekcsoportjainak tekinthető minden olyan egyén, illetve alkalmi vagy szervezetszerűen működő közösség, amely a projekt teljesítésével, illetve az elkészült projekteredmény működésével kapcsolatban valamilyen – az egyes csoportokon belül azonos vagy közel azonos, anyagi vagy nem anyagi természetű – érdeklődéssel rendelkezik.

Tekintetbe véve a korábban hivatkozott szerzők bármelyikének – bővebb vagy szűkebb terjedelmű – felsorolását a projektek lehetséges érintettjeit illetően, belátható, hogy azok jellegükben igen sokfélék lehetnek. A megelégedettségük elérése – vagy legalább az elégedetlenség mértékének a csökkentése – így differenciált közelítésmódot igényel. Célszerű ezért a projektben érintett érdekcsoportokat kategorizálni, további csoportokra bontani. A projekttulajdonosi szervezet érdekcsoportok feletti hatáskörének kiterjedése alapján a lehetséges érdekcsoportok két nagyobb kategóriába sorolhatóak:

- a projekttulajdonosi szervezeten belüli érdekcsoportok, vagyis belső érdekcsoportok,
- a projekttulajdonosi szervezeten kívüli érdekcsoportok, azaz külső érdekcsoportok.

Az ilyen értelemben vett megkülönböztetés racionalitása abban a tényben nyer magyarázatot, miszerint a projekttulajdonosi szervezeten kívül eső érdekcsoportokra a projekttulajdonos hatalmi-hatásköri lehetőségei nem terjednek ki, ami jelentős mértékben megváltoztathatja a projekttulajdonosi szervezet velük kapcsolatos alkupozícióját. Ugyanakkor az úgynevezett belső érdekcsoportok tagjai egyidejűleg tartozhatnak valamely külső érdekcsoportba is.

Mind a külső, mind a belső érdekcsoportok tovább strukturálhatóak. A leginkább jellemző belső érdekcsoportok a következők lehetnek:

- a projekttulajdonosi szervezet tulajdonosai vagy részvényesei (a területfejlesztési projektek esetében jellegüket tekintve ide sorolhatóak a különböző szintű önkormányzati szervezetek is),
- a projekt teljesítésében, illetve a vezetésében részt vevők,
- a projekttulajdonosi szervezet munkavállalóinak alapvetően a szakmai hovatartozás szerinti csoportjai,
- a projekttulajdonosi szervezet vezetőségének alapvetően a szervezeti hierarchiában elfoglalt szint szerint kialakuló csoportjai,
- a létrehozandó projekteredmény projekttulajdonosi szervezeten belüli felhasználói,
- a szakszervezet.

A külső érdekcsoportok további differenciálása elsősorban a működési körük alapján alakítható ki, így megkülönböztethetünk:

- hatóságú jellegű érdekcsoportokat, amelyek tervek engedélyezésére vagy működési engedélyek megadására jogosultak,
- üzleti alapon működő szervezeteket, amelyek lehetnek finanszírozó pénzintézetek, beszállítók, teljesítést végző külső közreműködők stb.,
- szakszervezeti központok,
- szakmai szervezetek és érdekvédelmi szervezetek,
- fogyasztók, illetve a létrehozandó projekteredmény projekttulajdonosi szervezeten kívüli felhasználói,
- a köznyilvánosság,
- helyi közösségek,
- különféle mozgalmak és egyesületek, mint például környezetvédők, állatvédők stb.

Sok esetben tapasztalható, hogy politikai pártok, illetve a média – ha nem is közvetlenül, de közvetve mindenképpen – érdekcsoportonként viselkednek, különösen igaz lehet ez a területfejlesztési projektek esetében. Ez a magatartás elsősorban annak révén nyilvánul meg, hogy mely érdekcsoportokat támogatnak, illetve juttatnak álláspontjuk széles körben történő megismertetéséhez. Mindezen keresztül más érdekcsoportok magatartását is befolyásol(hat)ják.

Az érdekcsoportok strukturálásán túlmenően a megelégedettségük elérése – vagy legalább az ellenállásuk mértékének csökkentése – érdekében szükséges annak ismerete is, hogy a projektben érintett érdekcsoportok magatartását milyen érdekek motiválják. Eszerint elmondható, hogy a projektben érintett érdekcsoportok által képviselt érdekek többnyire a következő kategóriák valamelyikébe tartoznak:

- Gazdasági érdek, amikor egy érdekcsoport gazdasági előnyt vagy gazdasági hátrányt valószínűsít a maga számára egy projekt kapcsán, így például a pénzintézetek, a projekttulajdonosi szervezeten kívüli felhasználók, helyi vállalkozók stb.
- Törvényben szabályozott jogokhoz fűződő érdek, amikor egy érdekcsoport engedélyezési jogosultsággal rendelkezik egy projekttel kapcsolatban, így például a szakhatóságok.
- Küldetést érintő érdek, amikor egy érdekcsoport tagjai nem személyes érintettségük alapján viszonyulnak egy projekthez, hanem az érdekcsoport küldetése alapján, így például egy környezetvédelmi mozgalom.
- A biztonsághoz fűződő érdek, amikor egy érdekcsoport tagjai a fizikai biztonságuk tekintetében veszélyeztetve érzik magukat, így például egy helyi közösség tagjai egy repülőtér fejlesztési projekt esetében.
- Az életminőséghez fűződő érdek, amikor a létrehozandó projekteredmény egy érdekcsoport tagjainak az életminőségét befolyásolja, így például egy vezetékes földgázszolgáltatást biztosító projekt.
- Az előnyszerzés lehetőségének az érdeke, amikor egy projekt vagy a létrejövő eredménye megváltoztatja egy csoport befolyásolási lehetőségeit, így például egy új

információs rendszer bevezetése a működtetésében érintett szervezeti egység esetében.

- A fennmaradás vagy a politikai támogatás biztosításának az érdeke, amikor egy csoport tagjai – hasonlóan a küldetést érintő érdekhez – nem elsősorban személyes érintettségük alapján viszonyulnak egy projekthez, hanem az említett csoportérdek révén. Jellemzően a pártok és a média viszonyulási okai ezek.

Tekintetbe véve a projektben érintett érdekcsoportok általában képviselt érdekeit, belátható, hogy a lehetséges érdekcsoportok korábban megadott kategorizálása egy-egy konkrét esetben további differenciálást igényelhet. Ugyanakkor az is elmondható, hogy nem szükségszerű az, hogy minden egyes felsorolt lehetséges érdekcsoport, illetve minden egyes lehetséges felsorolt érdek minden egyes projekt kapcsán megjelenjen. Számos esetben – így például tipikusan a szervezetfejlesztési projektek során – többnyire csak belső érdekcsoportok találhatók, míg más esetekben – tipikusan a területfejlesztési projektek esetében – gyakorlatilag az említett érdekcsoportok mindegyike megjelenhet, képviselve a felsorolt érdekek mindegyikét. Mintegy a lehetséges érintett érdekcsoportok és az általuk képviselt érdekek összefoglalásául, továbbá az érdekcsoportok megelégedettségének elérése érdekében kifejtett projektmarketing folyamatának és eszköztárának jobb megértése érdekében célszerű a következőket ismételten leszögezni:

- A belső érdekcsoportok sok tekintetben a projekttulajdonosi szervezet munkáltatói hatáskörébe tartoznak ugyan, de külső érdekcsoportokhoz is kapcsolódó tagjaik projekthez való viszonyulása az utóbbi minőségükben kívül esik a projekttulajdonos hatókörén.
- A hatósági jellegű érdekcsoportok törvényben szabályozott jogosítványokat gyakorolnak, így magatartásuk – eltekintve az úgynevezett határesetektől – többnyire kiszámítható.
- A különböző, de az adott projektben hasonló érdekekkel bíró csoportok felerősíthetik egymás magatartásának intenzitását, sőt, a felerősödő magatartás újabb, korábban nem érzékelhető érdekcsoport megjelenését válthatja ki.
- Az azonos jellegű érdekcsoportok érdekei ugyanakkor nem feltétlenül azonos intenzitással nyilvánulnak meg, illetve azonos érdekek mögött sokszor más jellegű okok húzódnak meg, így az egyes érintett érdekcsoportok között is konfliktusok bontakozhatnak ki a projekt kapcsán. Ugyanakkor nem ritka az érdekcsoportok között kialakuló koalíció sem.
- Létezhetnek úgynevezett látens, az érdekeiket nyilvánosan nem demonstráló érdekcsoportok is, amelyek ugyanakkor hatékonyan képesek befolyásolni a projekt elfogadottságának mértékét.

Az érdekcsoportok projekttel kapcsolatos érintettsége – ahogy arra korábban is rámutattunk – vonatkozhat a projekt teljesítési folyamatára, illetve a megvalósult projekteredmény működési szakaszára. Ennek megfelelően a projektmarketing – ebben az értelemben – egy olyan proaktív tevékenységfolyamat, amely arra irányul, hogy az érintett érdekcsoportok projekttel kapcsolatos elvárásait és emócióit megismerve hozzásegítse a projekttulajdonosi szervezetet a projekt elfogadottságának megteremtéséhez, az érintett érdekeltek megelégedettségének kialakulásához.

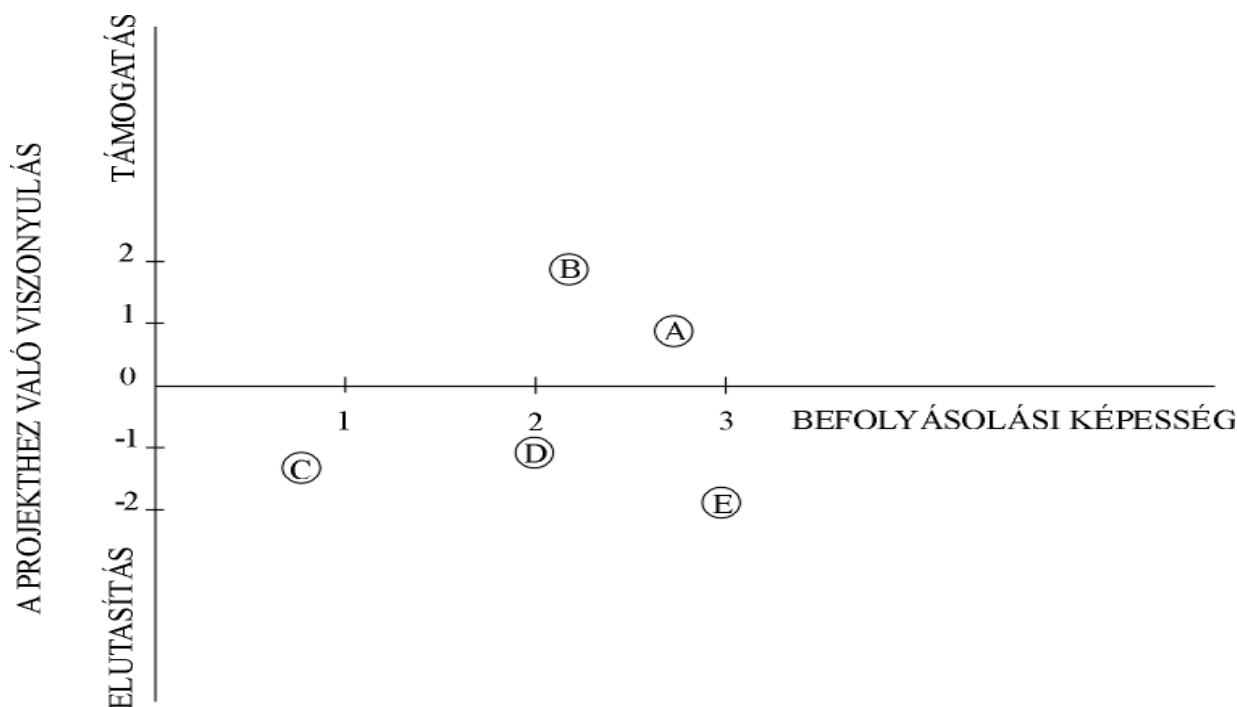
A projektmarketing tehát egy olyan tevékenységfolyamatban valósul meg, amelynek lépéselei a következők:

- a projektben érintett érdekcsoportok meghatározása,
- az érintett érdekcsoportok projekttel kapcsolatban meglévő érdekeinek azonosítása,
- az érdekcsoportoknak a projekt teljesítési folyamatához, illetve a létrejövő projekteredményhez való viszonyulásának értékelése,
- az érdekcsoportoknak a projekt teljesítésére és az elkészült projekteredmény működésére gyakorolt befolyásolási potenciáljának az értékelése, az érdekcsoportok szervezettségi szintjének a felmérése,
- az alkalmazandó projektmarketing-eszközök meghatározása,
- az eredmények rendszeres értékelése és – szükség esetén – az előbbi lépéssorozat ismételt elvégzése.

A folyamat első két lépése – az érintett érdekcsoportok meghatározása, és a projekthez fűződő érdekeik azonosítása – az előzőekben foglaltakra támaszkodva elvégezhető. Ezzel kapcsolatban két fontos körülményre kell felhívni a figyelmet. Ezek egyike – ami már korábban is említésre került – az, hogy egy-egy konkrét projekt során az érdekcsoportok differenciáltabb strukturálására lehet szükség néhány érdekcsoport esetében. Az érdekeik, és így a projekthez való viszonyulásuk tekintetében ugyanis nem szükségszerűen minden megnevezett érdekcsoport tekinthető homogénnek. Tipikus példa lehet erre egy információs rendszer potenciális belső és külső felhasználói csoportja vagy a helyi közösség egy infrastruktúra fejlesztési projekt kapcsán stb. Másik körülmény, ami szintén nehezítheti az érdekcsoportok meghatározását, az egyes érdekcsoportok projekthez fűződő érdekeinek komplexitása. Egy adott érdekcsoport tagjai egyidejűleg többféle érdek alapján is érintve lehetnek egy projektben, miközben egy adott érdekcsoport tagjai, vagy közülük néhányan, tartozhatnak egyidejűleg más érdekcsoportokhoz is.

A folyamat harmadik lépése az érintett érdekcsoportok projekthez való (a teljesítési folyamathoz vagy a létrejövő projekteredményhez) viszonyulásának az értékelése, amelyet célszerű ötfokozatú skálán értékelni. Az elutasító magatartást a skála negatív tartománya (-2 = erősen elutasító, -1 = mérsékelten elutasító) méri, az éppen még semleges magatartást a 0 értékkel fejezhetjük ki, míg a támogatottság mértékének kifejezésére a skála pozitív tartománya (+1 = mérsékelten támogató, +2 = erősen támogató) szolgál. Egy ilyen vagy ehhez hasonló skála alkalmazásával kvantifikálható, és ezzel együtt objektívebbé tehető a projekthez való viszonyulás mértékének kifejezése.

A befolyásolási potenciál értékelésére, amely a folyamat negyedik lépése, ugyancsak célszerű a skálán történő értékelés alkalmazása az objektivitás növelése érdekében. Ebben az esetben megfelelő a háromfokozatú skála alkalmazása, ahol: 1 = nem jelentős, 2 = jelentős, 3 = döntően meghatározó. A harmadik és a negyedik lépés eredményei egy úgynevezett érdekcsoport-térkép segítségével összefoglalhatóak a 7.11. ábra szerint.



Forrás: Saját forrás

7.11. ábra: **Érdekcsoport-térkép**

Az érdekcsoport-térkép segítségével kategorizálni lehet az érintett érdekcsoportokat az elfogadottság és a befolyásolási képesség alapján. Így például a 7.11 ábra segítségével megállapítható, hogy a legnagyobb figyelmet az E érdekcsoport igényli, minthogy részükről a projekt elutasítottsága (vagy a teljesítési folyamat vagy a létrejövő eredmény tekintetében) erős, miközben befolyásolási képességük döntően meghatározó. Az érintett érdekcsoportok szervezeti szintjének felmérése részben a befolyásolási potenciál, illetve az érdekvégyesítő képesség értékelését segíti, másrészt pedig az alkalmazandó projektmarketing-eszközök kiválasztását segíti elő. Így ez esetben a tisztázandó legfontosabb kérdések közé tartozik az, hogy egy érdekcsoport szervezetszerűen működik-e vagy csak az adott projekt kapcsán kialakult csoportosulás, van-e az érdekcsoportnak megfogalmazott küldetése és cselekvésének irányt mutató stratégiája, és végül van-e választott (kinevezett) és felhatalmazással rendelkező vezetősége. Az érdekcsoport-térkép alapján – tekintettel a szervezeti szintre vonatkozó információkra is – elvégezhető a *folyamat ötödik lépése*, vagyis az alkalmazandó projektmarketing-eszközök meghatározása.

Az alkalmazható projektmarketing-eszköztár a következő lehetőségeket foglalja magában:

- a projektbe, különösen a projektalakítási szakaszba történő bevonás,
- konzultáció,
- kompenzáció,
- kommunikáció.

A projektbe történő bevonás, különösen pedig magába a projektalakításba, azaz a létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi behatárolásába történő bevonás igen hatékony eszköze a projektmarketingnek. Ennek során az érintett érdekcsoportoknak lehetőségük van érvényesíteni a projekttel kapcsolatos elvárásaikat az ésszerű kompromisszum határain belül. Gyakorlatilag bármilyen projekt, bármelyik érintett

érdekcsoportja, pontosabban azok delegált képviselői eredményesen bevonhatók a projektfolyamatba.

A konzultáció, mint projektmarketing-eszköz ugyancsak széles körben alkalmazható, lényege az előzetes véleménykérés az érdekcsoportoktól, amely természetesen csak akkor hatékony eszköz, ha az ésszerűség határain belül megfogalmazott előzetes vélemények figyelembe vételre kerülnek a projektben. Tipikus példája a konzultáció alkalmazásának a szakhatóságokkal vagy a finanszírozó pénzintézetekkel folytatott előzetes egyeztetés.

A kompenzáció különösen akkor válhat hatékony eszközzé a projektmarketingben – a projekt elfogadottságának a növelésében –, amikor nincs más ésszerű alternatívája az érdeksérelem kezelésének. Ez realizálódhat például zajelnyelő fal építésében egy autópálya építési projekt során az egyébként bekövetkező életminőség-romlás elkerülésére, vagy egy szervezetfejlesztési projekt következtében elbocsátandó alkalmazottak más munkahelyre történő elhelyezésének közvetítésében (biztonsághoz fűződő érdek), és így tovább.

A kommunikáció, amely talán a legszélesebb alkalmazási lehetőséggel rendelkező projektmarketing-eszköz, igen sokféle formában megvalósulhat. Ez annak tudható be, hogy az érintett érdekcsoportok egy jelentős részének a projekttel szemben tanúsított ellenállása nagyon sok esetben információhiányból, illetve az ismeretek hiányából fakad. A projektmarketing során a leggyakrabban alkalmazott ilyen kommunikációs eszközök:

- a média, például a köznyilvánosság, mint érintett érdekcsoport esetében,
- a projekt teljesítéséről és az elért eredményekről közzétett rendszeres tájékoztató kiadványok, például a belső érdekcsoportok vagy a helyi közösségek körében,
- az érintett érdekcsoportok számára szimpóziumok és helyszíni látogatások szervezése, például a környezetvédelmi mozgalmak esetében egy területfejlesztési projekt teljesítése során.

Wideman (idézi Cleland 1994) a kommunikációval kapcsolatban a következőkre hívja fel a figyelmet: fontos, hogy minden érintett érdekcsoport a számukra szükséges és aktuális információhoz jusson, miközben a projekttulajdonosi szervezetnek minden, a projekttel kapcsolatos valótlan információra reagálnia kell.

A projektmarketing tevékenységfolyamatának utolsóként megfogalmazott lépése – amely gyakorlatilag újraindíthatja a folyamatot – az értékelés. *Az értékelés* célja annak megállapítása, hogy az alkalmazott projektmarketing-eszközök milyen mértékben járultak hozzá a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettségének és a projekt elfogadottságának kialakulásához. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy sem az érdekcsoportok, sem az érdekeik, de még a projekthez való viszonyulásuk és a befolyásolási potenciáljuk sem tekinthető statikusnak. A projekt teljesítésének előrehaladásával – részben a projektmarketing tevékenységének is betudhatóan – új érdekcsoportok bukkanhatnak fel, korábban ellenséges magatartású érdekcsoportok semlegessé válhatnak, semleges érdekcsoportok aktivizálódhatnak, és így tovább. Ez a körülmény szükségessé teszi a már korábban bemutatott folyamat ismételt elvégzését.

A projektmarketing így nem egy egyszeri akció a projektciklus valamely pontján, hanem célszerűen ismétlődően visszatérő, a projektfolyamatba ágyazott akciósorozat. Az eredménykontroll céljaihoz is jól illeszthető a projektmarketing eredményeinek értékelése. Az ilyen alkalmakkor ismételten elkészített érdekcsoport-térképek segítségével pedig jól nyomon követhető a projektben érintett érdekcsoportok terén bekövetkezett minden lényegi változás.

A projektmarketing az itt tárgyalt értelemben a projekt sikerességét az abban érintett érdekcsoportok megelégedettségének elérése révén elősegítő eszköz. Éppen ezért a

projektmarketing révén csak akkor várható el ez az eredmény, ha az alkalmazás során tekintetbe vételre kerülnek a következő alapelvek:

- A projektmarketing – bár kétséget kizárólag erre is felhasználható – nem válhat az érdekcsoportok manipulálásának eszközévé. Ezért az alkalmazó projekttulajdonosi szervezetnek szilárd etikai normák alapján a kölcsönösen elfogadható kompromisszumokat kell szem előtt tartania. Ez a követelmény azt is magában foglalja, hogy a projekttulajdonosi szervezetnek kellő rugalmasságot kell tanúsítania az érintett érdekcsoportok ésszerű, jogszerű és etikailag támadhatatlan változtatási és módosítási igényeivel kapcsolatban, vonatkozzon az akár a teljesítési folyamatra, akár magára a projekteredményre.
- A projektmarketing – összefüggésben az előző pontban foglaltakkal – nem lehet a burkolt egyéni érdekek érvényesítésének eszköze, mert ez ismét csak az etikailag nem elfogadható manipulációs eszközzé degradálja a projektmarketinget, miközben ennek révén elvesz a lehetőség az érdekcsoportok megelégedettségének, a projekt elfogadottságának a kialakulására.
- Mint ahogy a projektsiker elérése is lehet részleges és az idő függvényében változó mértékű, ez ugyanígy igaz a projektmarketing alkalmazásának eredményeivel kapcsolatban is. Sőt, a projektsiker részlegessége és időben változó szintje nem kis mértékben az érdekcsoportok részleges és az idő függvényében változó megelégedettségével hozható összefüggésbe. Mindebből következően megállapítható, hogy a projektmarketing alkalmazása során elsősorban a leginkább meghatározó érintett érdekcsoportokra koncentrálni célszerű az alkalmazandó projektmarketing-eszköztárat kialakítani.
- A projektmarketing-eszköztár alkalmazása során nem csak a projekttel szemben ellenséges magatartású érintetteket célszerű figyelembe venni, hanem törekedni kell a támogatók attitűdjének a megtartására is. Ellenkező esetben könnyen a projektet ellenzők táborát erősíthetik.

A projektmarketing eszköztárának alkalmazására itt megfogalmazott alapelvek jelentős mértékben elősegítik a projektfolyamat és a létrejövő projekteredmény belső és külső szociális környezethez való illeszkedését. Ezen keresztül hozzájárulnak a projekt elfogadottságának növelésével az érintett érdekcsoportok megelégedettségéhez, és így végső soron a projekt sikerességéhez.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Határozza meg a területfejlesztés fogalmát országokra és térségre kiterjedően!
2. Határozza meg a területrendezés fogalmát országokra és térségre kiterjedően!
3. Határozza meg a térség fogalmát!
4. Ismertesse a területfejlesztés- rendezés célját, elveit, feladatait!
5. Ismertesse a területi politika fogalmát!
6. Ismertesse a regionális fejlődés fogalmát!
7. Ismertesse a területfejlesztési koncepció fogalmát!
8. Ismertesse a területfejlesztési program fogalmát!
9. Ismertesse a területfejlesztési stratégia fogalmát!
10. Ismertesse a területi terv fogalmát!
11. Ismertesse a területi tervezés fogalmát!
12. Ismertesse a regionális tervezés fogalmát!
13. Mi a vidékfejlesztés 5 dimenziója (Heilig)?
14. Mi a különbség a hagyományos és a modern tervezés között a következő kérdésekben:
Mi a tervezés? Mit tesz a tervező? Milyen módszerrel?
15. Sorolja fel a területi tervezés 10 lépését!
16. A tervdokumentumok milyen időtávokra készülhetnek?
17. Sorolja fel és röviden ismertesse a tervezési stílusokat!
18. Mi a területi politika szerepe?
19. Mi volt a fejlesztési ügynökségek létrehozásának indoka?
20. Sorolja fel és csoportosítsa a területfejlesztési elemzések módszereit!
21. Értelmezze az életciklus-modellt!
22. Sorolja fel a vidékfejlesztési tervezés megszervezésénél figyelembe veendő EU-s alapelveket!
23. Mi a projekt fogalma?
24. Csoportosítsa a projekteket!
25. Ismertesse és fejtse ki bővebben a vidékfejlesztéshez köthető programok irányultságai és prioritásai alapjául szolgáló endogén erőforrásokat!
26. Mi a probléma-fa?
27. Mi a cél-fa?
28. Mi a stratégia fogalma?
29. Mi a stratégiai tervezés?
30. Mire szolgál a SWOT elemzés?
31. A stratégiai döntéseknél milyen szempontok alapján érdemes dönteni? Mik az egyes szempontok jellemzői?
32. SWOT lehetséges stratégiái?
33. Mit szolgál a hálótervezés?
34. Milyen tevékenységtípusokat ismer?
35. Mi az időháló célja, elkészítésének folyamata?
36. Mi a logikai-keretmatrix?
37. Mi a monitoring, az ellenőrzés és az értékelés fogalma?
38. Milyen típusú indikátorokat ismer?
39. Mit jelöl a SMART?
40. Mit jelöl a QQTTP?
41. Mi a projektteljesítési stratégia fogalma?

42. Mik a projektteljesítési stratégia eszközei?
43. Milyen szerződéstípusokat ismer?
44. Milyen pénzügyi elszámolási módokat ismer?
45. Mire szolgál az előzetes minősítés?
46. Mik az előzetes minősítés lépései?
47. Mik az ajánlati felhívás alapvető funkciói?
48. Az ajánlati felhívásnak miket kell tartalmaznia?
49. Az ajánlat tartalmi értékelésének módszerei?
50. Ismertesse a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezetet!
51. Írja le a lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet potenciálisan meglévő előnyös és hátrányos sajátosságait!
52. Ismertesse a projektre orientált projektszervezetet!
53. Írja le a projektre orientált projektszervezetet potenciálisan meglévő előnyös és hátrányos sajátosságait!
54. Ismertesse a mátrix struktúrán alapuló projektszervezetet!
55. Írja le a mátrix struktúrán alapuló projektszervezetet potenciálisan meglévő előnyös és hátrányos sajátosságait!
56. Mi a projektkontroll?
57. Milyen követelmények alapján kell működnie a projektkontrollnak?
58. Milyen mérőszámokon alapul a projektkontroll?
59. Kik a projektben érintett érdekcsoportok?
60. Mik a projektmarketing lépései?

IRODALOMJEGYZÉK

1. 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről.
2. 97/2005. (XII. 25.) OGY határozat az Országos Területfejlesztési Koncepcióról
3. Amin, A. – Thrift, N. szerk.: (1994). Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford University Press, Oxford
4. Atkinson, R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International Journal of Project Management, Vol. 17, No. 6
5. Augusztinovics M. (1996): Miről szól az input-output modell? Közgazdasági szemle XLIII. évf. 315-320. o.
6. Bakos F. (1974) – Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémiai Kiadó, Budapest
7. Bakos I. (2001): Területfejlesztési stratégiák és programok tervezésének módszertana, Miskolci Egyetem, Miskolc.
8. Bakos I. (2002): Regionális alapok és programok az Európai Unióban, Miskolci Egyetem, Miskolc
9. Belyó P. (1999): Kísérletek a rejtett gazdaság nagyságának meghatározására. ECOSTAT, A gazdaságelemzés módszerei 1999/I.
10. Bentham J. (1832): An introduction to the principles of moral and legislation.
11. Berey K. 1997: Regionális tervezés - regionális politika. Műegyetem Kiadó, Budapest. p. 6-7.
12. Bruder, W.– Ellwein, T. (1979): Raumordnung und staatliche Steuerungsfähigkeit. Politische Vierteljahresschrift, 10. Sonderheft
13. Burnaby Lautier, E. (1998): Business Strategy and Project. In: Proceedings of the 14th World Congress on Project Management. Vol. 1, Ljubljana
14. CHIKÁN A.(1998) Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
15. Cleland, D. I. (1994): Project Management. Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, New York, 2nd edition
16. Danson, M.– Lloyd, G.– Hill, S. (1997): Regional Governance and Economic Development. Pion, London
17. Dobosi E. (2001): A regionális elemzések módszertani kérdései – elméleti megfontolások. DOBOSI Gazdaságelemző és Informatikai Intézet (2001), Budapest.
18. Dobosi E. (2003): A komplex regionális fejlettség matematikai-statisztikai elemzése. Területi Statisztika, 2003/1. sz. 15-33. o.
19. Dorgai L. (1999): A területfejlesztéstől a vidékfejlesztésig az agrárgazdaság nézőpontjából. (In.: Pócs Gy. (szerk.) Vidékfejlesztés, vidékpolitika. Cikk, tanulmányok. Agroinform Kiadóház, Budapest, 71-100.o.
20. Ex Ante Tanácsadó iroda (2004): Kistérségi projekt-menedzment képzési program tananyaga. Regionális fejlesztési Holding Rt. Kiadványa. Budapest.
21. Faragó L. (1997): A területfejlesztés fogalmai. Tér és társadalom 1997. 1. sz.
22. Faragó L. (2005): A jövőalkotás társadalomtechnikája Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 233. p
23. Felming, Q. W.-Koppelman, J. M. (1995): Reengineering the earned value process: From government into private sector. In: Proceedings of the 26 th Annual Project Management Institute 1995 Seminars & Symposium. Drexel Hill

24. Frandsen, S.E.; J.V. Hansen & P. Trie (1995): GESMEC – En generel ligevægtsmodel for Danmark, Dokumentation og anvendelse. Det Økonomiske Råds Sekretariat, Copenhagen.
25. FVM 1997. Agrárprogram. Szakmai Füzetek. 13. Vidékfejlesztés. Vitaanyag, Budapest, 1997. szeptember.
26. FVM 1998. Vidék- és agrárstruktúra-fejlesztés az EU-ban. EU-integrációs sorozat. Szakmai Füzetek, 14. Budapest, 7-32. o.
27. Gaál, Z.-Szabó, L. (2002): Segédlet a projektmenedzsmenthez I. Megközelítések, felfogások, koncepciók. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 11-19. o.
28. Gido, J.-Clements, J. P. (1999): Successful Project Management. International Thomson Publishing, Cincinnati/Ohio
29. Glikson, A. (1997): Regionális tervezés és fejlesztés. Urbanisztika, Budapest.
30. Görög M. (1999): Általános projekt menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, 27-39. o.
31. Grundy, T.-Brown, L. (2002): Strategic Project Management. Thomson Learning, London
32. Halkier, H.– Danson, M.– Damborg, C. (eds.) (1998): Regional Development Agencies in Europe. Jessica Kingsley, London.
33. Heilig G. K. (2002): European Rural Development (ERD), Project Description, International Institute for Applied Systems Analysis, Austria
34. Heinze, R.– Voelzkow, H. (1991): Regionalisierung der Strukturpolitik in Nordrhein- Westfalen. = Politische Vierteljahresschrift, 22. Sonderheft, pp. 461–477.
35. Hemmens G. (1981): New Directions in Planning Theory, JAPA, 1981/3
36. Horváth Gy. (1985): „A regionális politika és a gazdaság területi szervezésének összefüggései a tőkésállamokban.” (Területi statisztika/4. 369-385.)
37. Horváth Gy. (1993): „Regionális politika a piacgazdaságokban.” (In [Kovács Katalin szerk.]: Település, Gazdaság, Igazgatás a Térben. Pécs, RKK.)
38. Janvry A. - Sadoulet E. (2004): Toward a territorial approach to rural development. International experiences and implications for Mexico's Microregions Strategy, University of California at Berkeley
39. Jeffery, Ch. 1997: The Regional Dimension of The European Union. Frank Cass, London.
40. Johnson, G.-Scholes, K. (1993): Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. Prentice Hall, New York-London, 3 rd edition
41. Kádas S. (1976): – A regionális modellezés irodalma Statisztikai Kiadó Vállalat, 34-43. oldal.
42. Káposzta J. (szerk.), (2001): Regionális gazdaságtan. (tantárgyi segédlet) SZIE Gödöllő, 110 o.
43. Káposzta, J.-Nagy, H. (2003): The inherence of the development of the spatial-structure in Hungary. Conference lecture. 25th IAAE Conference, South Africa, Durban,
44. Kearney B. – Boyle G. E. –Wals J. A. (1994): EU LEADER Initiative in Ireland: Evaluation and recommendations. Dublin: Department of Agriculture, Agriculture House
45. Kertész, Á. (1997): A térinformatika és alkalmazásai. Holnap Kiadó, 1997. p. 9-12.
46. Klosterman P. (1978): Foundations for normative Planning, JAPA
47. Kornai J. (1989): Régi és új ellentmondások és dilemmák. (Budapest, Magvető.)

48. Kovács T. (2005): OFK – OTK – NFT II. tartalmi összefüggései a Közép-Dunántúlon c. előadás, Közép-Dunántúli Régió honlapja; www.kdrfu.hu/doc/euterv.ppt
49. Kruse, H. (1990): Reform durch Regionalisierung. Eine politische Antwort auf die Umstrukturierung der Wirtschaft. Campus, Frankfurt am Main.
50. Kulcsár L. (2000): Módszerek a helyi részvétel erősítésére. (In.: Oktatási segédanyag a dél-dunántúli régió kistérségi társulásait felkészítő képzéshez. Szerk.: Kulcsár L.) Pro-Professione Kht. Budapest, 92-100. o.
51. Kulcsár L. (1999): A stratégiai programozás módszertana. Gödöllői Agrártudományi Egyetem Vidékfejlesztési és Szaktanácsadási Központ
52. Lackó L. (1988): Területi fejlődés, politika, tervezés Akadémiai Kiadó Budapest
53. Lackó, L. (1992): A regionális tudományok új lehetőségei előtt. MPARKK, Pécs – Győr. p. 6-13.
54. Lengyel I. Rechnitzer J. (2004): Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 318 p.
55. Lewis, N. (1992): Inner City Regeneration. The Demise of Regional and Local Government. Open University Press, Philadelphia
56. Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémiai Kiadó, Budapest 1978].
57. Meadows, D. (1972): The Limits to Growth. Washington
58. Miklóssy E. (2000): A regionális tervezés alapjai, Agroinform Kiadóház, Budapest
59. Miskó K. (2006) : „A LEADER program, mint vidékfejlesztési lehetőség” c. doktori (PhD) értekezés Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola Gödöllő
60. Morris, P. W.-Hough, G. H. (1987): The Anatomy of Major Projects. A Study of the reality of Project Management. John Wiley and Sons, Chichester
61. Moseley M. J. (1996): Baseline studies for local rural development programmes: towards a methodology, Planning Practice and Research
62. Moseley M. J. (2003): Rural Development Principles and Practice London-Thusan Oaks-New Delhi
63. Nemes Nagy J. (1993): Bevezetés a regionális tudományba. Budapest: Terület-és Településfejlesztési Szakképzés Oktatási Segédanyag, 134 p.
64. OECD (1990): Rural Development Policy, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development
65. OECD 1998. Agricultural Policy Reform and the Rural Economy in OECD countries, Paris.
66. Országos Területfejlesztési Konceptió. Az Országgyűlés 35/1998 (III.20.) OGY Határozatának háttéranyaga. 1733-1740. p. *Magyar Közlöny* (22)
67. Perczel K. - Vécsei P. (1977): A területi fejlődés általános törvényszerűségeinek feltárása. (Budapest, VÁTI.)
68. Polese H. – Coffey W. (1985): Local Development, Conceptual Bases and policy implications, RS 1985/2
69. Popper. K. (1962): Die logik der Sozialwissenschaften.
70. Rechnitzer J. (1998): Területi stratégiák Dialóg Campus kiadó Budapest-Pécs
71. Regidor J. (2000): Territorial agriculture and rural development: From agricultural support to territorial policies, Autonomous University of Madrid, Spain
72. Sharpe, L. J. (1993): The Rise of meso government in Europe. Sage Publ. London.
73. Simmie J. (1984): The Planning Profession in 1984. The planner, 1984/1
74. Skutai, J. (2002): Térinformatika. Elméleti jegyzet. Gödöllő, 2002. p. 5-9.
75. Stöhr, W. B. (1987): A területfejlesztési stratégiák változó külső feltételei és új koncepciói. Tér és Társadalom 1. szám p. 96-113.

76. Susánszki J. (1982): A racionalizálás módszertana. Műszaki könyvkiadó, Budapest.
77. Taylor N. (1980): Planning Theory and the Philosophy of Planning. US.
78. Tóth T. (2001): Területi tervezés és programozás, Egyetemi jegyzet, SzIE Gödöllő Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő, 2001
79. Tóth T. (2005): „A területi tervezés és programozás főbb módszerei és a fejlesztés lehetőségei” c. doktori (PhD) értekezés Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola Gödöllő,
80. Új Magyar Lexikon (1962): Akadémiai Kiadó, Budapest.

FOGALOMTÁR

1. **ajánlat:** a projektfeladat teljesítésében potenciálisan közreműködő szervezetnek a projekttulajdonos ajánlati felhívása alapján kialakított olyan üzleti reakciója, amely a projekttulajdonossal való szerződéskötés szándékát fejezi ki, de egyben az ajánlattevő biztonságát (védelmét) is szolgáló dokumentáció.
2. **ajánlati felhívás:** a projekttulajdonosnak a projektfeladat teljesítésére vonatkozó vételi szándékát, valamint a vétel és a teljesítés kondícióit, illetve szabályait részletesen leíró dokumentációk összessége.
3. **ár bázisú pénzügyi elszámolási mód:** a projekttulajdonos és a külső közreműködők közötti olyan pénzügyi elszámolási mód, ahol a közreműködők tevékenységének ellenértéke előzetesen rögzítésre kerül. A pénzben kifejezett ellenérték rögzítése történhet egyetlen összegben (átalányár) vagy egységárak formájában, ahol az egységár vonatkozhat egységnyi mennyiségű projekteredményre vagy a projekteredmény létrehozásához szükséges szolgáltatások egységnyi mennyiségeire.
4. **cél bázisú pénzügyi elszámolási mód:** a projekttulajdonos és a külső közreműködők közötti olyan pénzügyi elszámolási mód, ahol a közreműködők tevékenységének ellenértéke részben az elsődleges projektcélokhöz kapcsolódó domináns projekttulajdonosi elvárások teljesülésének függvényében kerül kialakításra.
5. **életciklus-költségek:** a projekteredmény létrehozásával kapcsolatos költségek (ár), valamint a projekteredmény működési periódusa alatt felmerülő működtetési, karbantartási és korszerűsítési költségek jelenértékre számított együttes összege.
6. **előzetes minősítés (előminősítés):** a potenciális külső közreműködők ajánlatadást megelőző minősítési eljárása rögzített kritériumrendszer alapján abból a célból, hogy kiválaszthatóvá válják az alkalmas közreműködői szervezetek köre.
7. **forгатókönyv:** a valószínűségi alapon bekövetkező jövőkép, amely korlátozott számú bizonytalansági tényezőt is kezel.
8. **jövőkép:** értelmezése kettős:
 - a) olyan nagy távlatra szóló állapotábrázolás, amely elsősorban célrendszer megfogalmazásában lehet segítségünkre, így a koncepció készítését alapozza meg és ezért annak vizsgálati fázisába tartozik;
 - b) az elérni kívánt jövő leírása – az angol szakirodalomban „vision” –, így a koncepció meghatározó része.
9. **kétszintű versenyeztetés:** olyan versenyeztetési típus, amelynek során az ajánlatadás nincs ugyan előzetes minősítés megszerzéséhez kötve, de az ajánlattételre két, egymástól elkülöníthető lépésben kerül sor, ahol az első lépés egyfajta előminősítési funkciót is betölt.

10. **konceptió** (stratégia): koherens fejlesztési elképzelések, lehetőségek megfogalmazása, amely a *célmeghatározás tekintetében érdekegyeztetési, koordinációs feladatokat tölt be*. Az elfogadott konceptió értékválasztást és közös fejlesztési szándékot fejez ki. Elfogadásával a döntéshozó deklarálja a szereplők többségének véleményazonosságát az elfogadott célok és prioritások tekintetében, és ezzel meghatározza a stratégiaépítés fő kereteit is. Elfogadásuk a normaalkotással rendelkező döntéshozók esetében is határozat, így csak orientálja a többi döntéshozót, és nem keletkeztet jogokat és kötelezettségeket a többi jogalany számára. Általában két fő részből áll: a helyzetértékelésből, amely a SWOT analízissel zárul és a konceptióból, amely a jövőkép (küldetés) és a célok, prioritások leírását tartalmazza.
11. **költség bázisú pénzügyi elszámolási mód**: a projekttulajdonos és a külső közreműködők közötti olyan pénzügyi elszámolási mód, ahol a közreműködők tevékenységének ellenértékéből csak az általános költségekre és a profitra fedezetet nyújtó díj mértéke kerül előzetesen rögzítésre, az aktuálisan felmerülő közvetlen költségek pedig megtérítésre kerülnek a közreműködők számára.
12. **kulcsrakész típusú szerződés**: olyan szerződéses kapcsolatrendszer, amelyben a projekttulajdonossal szemben egyetlen külső közreműködő viseli a felelőségeket és kockázatokat a projekteredmény egészéért (teljesség, működőképesség, minőség stb.) és a teljesítés időtartamának egészéért (határidő) a projektciklus teljesítési szakaszában.
13. **külső közreműködő**: egy projektfeladat teljesítési folyamatában a projekttulajdonoson kívüli mindazon szervezetek köre, amelyek a projektfeladat teljesítésében részt vesznek.
14. **létrehozott érték**: a folyamatkontrollban használt bázis-mérőszám, amely a teljesített tevékenységek (vagy tevékenységrészek) tervezett költségét mutatja.
15. **meghívásos versenyeztetés**: olyan versenyeztetési típus, amelyhez nem kapcsolódik előzetes minősítés, de ajánlatbenyújtásra csak az erre felkért ajánlattevőknek van lehetősége.
16. **menedzsmment típusú szerződés**: olyan szerződéses kapcsolatrendszer, amelyben a projekttulajdonos és a teljesítést végző külső közreműködők között egy sajátos további szereplő, a menedzsmmentvállalkozó foglal helyet. Ez a sajátos közreműködő mintegy magára vállalja a tradicionális típusú szerződésből eredően a projekttulajdonosra háruló, a projekteredménnyel és a teljesítés időtartamával összefüggő felelőségek jelentős részét.
17. **nyílt versenyeztetés**: olyan versenyeztetési típus, amelyben az ajánlatadás lehetősége nincs előminősítés megszerzéséhez kötve, így minden érdekelt, aki megvásárolta az ajánlati felhívást, benyújthat ajánlatot.
18. **operatív** (fejlesztési) **program** (cselekvési terv): konkrét feladatok (akciók) megfogalmazása eszközökkel, a végrehajtásért felelősökkel, határidőkkel együtt. Javaslatot tesz az eredmények mérésére is. E taktikai szint következmény jellegű az előző célmeghatározói szint(ek)hez képest. Döntések ebben a fázisban már csak a konkrét megoldásokkal kapcsolatban vannak.

19. **pénzügyi elszámolási mód:** a projekttulajdonos és a külső közreműködők közötti költségkockázatok allokációjának eszköze a projektfeladat teljesítési folyamatában. A pénzügyi elszámolási mód lehet:
- ár bázisú,
 - költség bázisú,
 - cél bázisú.
20. **prognózis:** fejlődési törvényszerűségek „mechanikus” előrevetítése, a főbb trendek meghatározása, a vizsgálatok módszertani eszköze.
21. **projektben érintett érdekcsoport:** minden olyan egyén, illetve alkalmi vagy szervezetszerűen működő közösség, amely a projekt teljesítésével, illetve az elkészült projekteredmény működésével kapcsolatban anyagi vagy nem anyagi természetű érdekekkel rendelkezik
22. **projektkontroll:** a projekt teljesítésére vonatkozó döntéstámogató információs rendszer, amely magában foglalja az elemzések elvégzését, valamint az elemzési eredmények alapján a szükséges korrekciós intézkedések meghozatalát. Fajtái:
- folyamatkontroll,
 - eredménykontroll.
23. **projektmarketing:** olyan proaktív tevékenység, amely arra irányul, hogy megismerve a projektben érintett érdekcsoportok elvárásait és a projekttel kapcsolatos emócióit, hozzásegítse a projekt vezetőségét ahhoz, hogy egyrészt az ésszerű és jogszerű elvárások kielégítésével, másrészt pedig a projektmarketing-eszközök etikus alkalmazásával elejét vegye a szükségtelen konfliktusoknak.
24. **projektmarketing-eszközök:** az olyan nem kvantitatív projektvezetési eszközöknek az összessége, amelyek segítségével a projektben érintett érdekcsoport megelégedettségének mértéke növelhető.
25. **projektteljesítési stratégia:** egy projekt teljesítési fázisában a projekteredmény egészével és a teljesítés időtartamának egészével összefüggő felelősségek és kockázatok allokálásának eszköze. Elemei és eszközei:
- a szerződéstípus,
 - a pénzügyi elszámolási mód,
 - az előminősítés,
 - a versenyeztetési típus.
26. **projekttulajdonos:** a projektfolyamatban az a résztvevő, amelyik a projekteredmény létrehozásának a saját szervezeti stratégiai céljai elérése érdekében kezdeményezője, és ennek következtében az a szervezet, amelynek számára a projekteredmény létrejön.
27. **regionális fejlődés:** számos tényező befolyásolja, ezek egy részére (mint a politikai faktorokra) a központi és helyi hatóságok is befolyással lehetnek, más tényezőkre azonban (mint pl. a gazdasági ciklusokra) nem. Vannak olyan tényezők is, amelyeket endogéntényezőknek nevezünk (az adott politikai jellemzők, a közösség strukturális faktori).
28. **regionális tervezés:** a területi tervezés része, a regionális szintek (emlékezzünk vissza

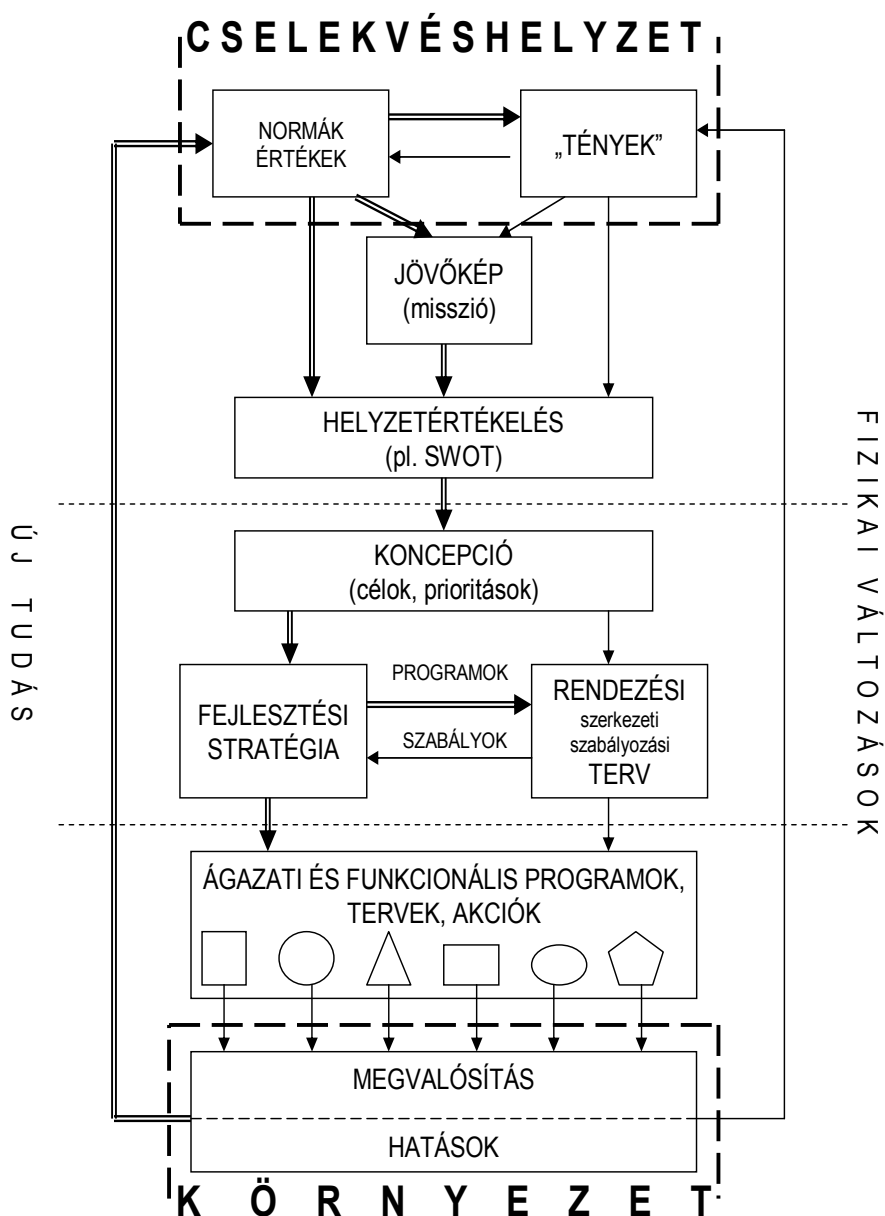
Nemes Nagy térszerkezeti felosztásánál tárgyalt elméletekre) fejlődését befolyásoló eszköz, mely tudatos és jól strukturált tervezési folyamatban testesül meg, igazítva az aktuális területi szint sajátosságaihoz, a fejlesztés hatékonyságának és a célzott jólét, társadalmi megelégedés növelése érdekében.

29. **rendezési terv:** Az ország, illetve egyes térségek nagytávlatú fizikai szerkezetét meghatározó és befolyásoló tervdokumentum, amely biztosítja a területi adottságok és erőforrások hosszú távú hasznosítását és védelmét. Mindezt úgy, hogy figyelembe veszi az ökológiai elvek érvényesítését, a műszaki-infrastrukturális hálózatok összehangolt elhelyezését és a terület-felhasználás rendszerét.
alapvetően két fajtája lehet: - területrendezési v. - településrendezési,
30. **stratégiai program:** a fejlesztési koncepcióban megfogalmazott célok elérésére komplex programokat fogalmaz meg. Feladatorientáció szerint strukturált, átfogó program, amely már felvázolja a lehetséges aktorokat, pénzügyi forrásokat, az érintettek körét, a várható eredményeket és a program menedzsmentjét is. A lehetőségeknek megfelelően minimalizálja az ismeretlen, bizonytalansági tényezőket, amely megghiúsíthatja a megvalósítást. Tartalmazza a különböző célok és programok közötti hierarchiát.
31. **szelektív versenyeztetés:** olyan versenyeztetési típus, amelyben az ajánlatadás lehetősége egy elkülönült lépésben megszerezhető előzetes minősítéshez kötődik.
32. **szerződéstípus:** a projekttulajdonos és a külső közreműködők között az elérendő projekteredmény egészével (teljességével, minőségével, funkcióképességével stb.), továbbá a teljesítés időtartamának egészével összefüggő felelősségek és kockázatok allokációjának eszköze. A szerződés típusa lehet: tradicionális, kulcsrakész, menedzsment.
33. **területfejlesztési koncepció:** a jövőre vonatkozó elgondolás, a célok és a lehetséges alternatívák megfogalmazása, a választás lehetőségeinek felvázolása, a döntés-előkészítés lényeges eleme.
34. **területfejlesztési program:** egy adott térség komplex középtávú fejlesztésének megalapozására szolgál. Ennek érdekében meghatározza
- a problémákat és adottságokat;
 - a fejlesztési célokat;
 - a követendő stratégiát;
 - biztosítja a végrehajtás szervezeti, pénzügyi feltételeit;
 - létrehozza a program ellenőrzési mechanizmusát.
35. **területfejlesztési stratégia:** az alternatívák közötti döntést, a célok elérésére vonatkozó tervezetet, a megvalósítás elemeinek és eszközeinek meghatározását foglalja magában.
36. **területi politika:** bár széles körben elfogadott fogalom, jelentését, tartalmát tekintve nem született konszenzus. Használják a területi tervezéssel, de a megvalósítással szinonim kifejezésként is. Általában a területi akciók összességéként fogják fel, de nyilvánvalóan több annál, a területi fejlődésre vonatkozó átfogó célokat foglalják magukban, a gazdasági, társadalmi és természeti folyamatok, területi célok és prioritások szerint alakítják.

37. **területi terv:** a célok megvalósításának, a folyamatok irányításának eszköze. A terv a legkülönbözőbb célokat szolgáló cselekvési modell, következésképpen a területfejlesztés legkülönbözőbb szintjeire és alkotóelemeire vonatkoztatható.
38. **területi tervezés:** a különböző területi szintekben kialakítandó területi fejlődés befolyásolásának eszköze, mely tudatos és többlépcsős, jól strukturált tervezési folyamatban testesül meg, a fejlesztés hatékonyságának és a célzott jólét, társadalmi megelégedés növelése érdekében.
39. **területrendezés:** Az országra, illetve térségeire kiterjedően a terület-felhasználás rendjének és a területhasználat szabályainak megállapítása, s ebből kifolyólag az erőforrások feltárása, a táj terhelésének és terhelhetőségének meghatározása, értékelése, területi adottságok célszerű hasznosítási javaslatainak, valamint fejlesztési koncepciók és programok műszaki-fizikai rendszerének kidolgozása.
40. **terv:** minden részletében kidolgozott, jóváhagyott fejlesztési program, amely kötelezettséget jelent a végrehajtók számára.
41. **tradicionális típusú szerződés:** olyan szerződéses kapcsolatrendszer, amelyben a projekttulajdonossal szemben több külső közreműködő között oszlanak meg a projekteredmény egészével (teljesség, működőképesség, minőség stb.) és a teljesítés időtartamával (határidő) összefüggő felelősségek és kockázatok a projektciklus teljesítési szakaszában. Így minden közreműködő csak a saját munkacsomagjának határáig tartozik felelősséggel és visel kockázatot, aminek következtében a projekttulajdonosra hárul az eredmény egészéért és az időtartam egészéért viselendő felelősség és kockázat. Az első hármat együttesen nyilvános versenyeztetésnek, míg az utolsót zártkörű versenyeztetésnek nevezik.
42. **versenyeztetési típus:** a külső közreműködők kiválasztásának eszköze, amelynek segítségével a szűkebben értelmezett projektteljesítési stratégia (szerződéstípus és pénzügyi elszámolási mód) alapján történő teljesítéshez az alkalmas közreműködők köréből a tényleges közreműködők kiválasztásra kerülnek. A versenyeztetés típusát az a körülmény határozza meg, ahogyan ahhoz az előminősítés kapcsolódik, így a versenyeztetés lehet:
- nyílt,
 - szelektív,
 - kétszintű,
 - meghívásos.
43. **a területi tervezés jogszabályi háttere** A hatályos jogszabály-nyilvántartás szerint jóval száz feletti azon törvényeknek, kormányrendeleteknek, miniszteri rendeleteknek, AB határozatoknak, országgyűlési határozatoknak és kormányhatározatoknak a száma, melyek jelenleg valamilyen mértékben érintik a területi tervezés témakörét. Ezen nagyszámú és szerteágazó jogszabályhalmazon belül a területi tervezést közvetlenül és meghatározó módon (kronologikus sorrendben) a következők szabályozzák:
1. 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről.
 2. 184/1996. (XII. 11.) Korm. rendelet a területfejlesztési koncepciók, programok, területrendezési tervek egyeztetésének, elfogadásának rendjéről.

3. 3/1997. (I. 22.) AB határozat az 1996. évi XXI. törvényről.
4. 112/1997. (VI. 27.) Korm. rendelet a területfejlesztéssel és területrendezéssel kapcsolatos információs rendszerről és a kötelező adatszolgáltatás rendjéről.
5. 18/1998. (VI. 25.) KTM rendelet a területfejlesztési koncepciók, programok és területrendezési tervek tartalmi követelményeiről.
6. 1999. évi XCII. törvény az 1996. évi XXI. törvény módosításáról.
7. 23/2001. (II. 14.) Korm. rendelet a területfejlesztési koncepciók, programok, valamint a területrendezési tervek egyeztetésének, elfogadásának rendjéről szóló 184/1996. (XII. 11.) Korm. rendelet módosításáról

AZ INTEGRÁLT KÖZÖSSÉGI (TERÜLETI) TERVEZÉSI FOLYAMAT



Forrás: (Faragó, 2005)