

# Komplex szemlélet a helyi gazdaságfejlesztésben

**A tanulmány célja az RSC mátrix rendszer komplex, a tények pontos ismeretén alapuló, reális, közvetlen és közvetett eszközök használatára építő gazdaságfejlesztési módszertanának bemutatása, mely valós alternatívát kínál a helyi gazdaságfejlesztési nehézségek feloldására. A tény alapú döntéshozatal eszközszerete által a beavatkozási pontok meghatározása könnyebbé válik, ezzel párhuzamosan a tervezés átláthatósága nő. A politikai döntések tényszerű érvekkel kerülnek alátámasztására. A rendszer strukturált információt kínál a fejlesztési súlypontok kialakításához, és a gazdaságfejlesztési akciók megtervezéséhez egyaránt.**

## **Gazdaságfejlesztés**

### **Gazdaságfejlesztés definíciója**

A tanulmány során a helyi gazdaságfejlesztés komplex vizsgálatának módszertanát mutatjuk be. Ehhez először szükséges a gazdaságfejlesztés fogalmának, kontextusának definíciója, elemzése. Ez azonban nem egyszerű, mivel a nem egyértelműen definiált fogalomról beszélünk. A kérdésről különböző kutatók, műhelyek eltérő véleményeket fogalmaznak meg.

Syrett (1995) munkásságán alapulva a gazdaságfejlesztés és a helyi gazdasági kezdeményezés fogalmát szét kell választani. Előbbi alatt az általános fejlesztési folyamatok, utóbbi alatt pedig a vállalkozások létrehozása értendők. G. Fekete (2005) nézeteit követve a gazdaságfejlesztés a térségben végbemenő változások alakulásába történő tudatos beavatkozás. Bartik (1995) és Čapková (2005) tézisei alapján a gazdaságfejlesztés egy átfogó, a helyi erőforrásokat a munkahelyteremtés és vállalkozásfejlesztés érdekében

hatékonyan összefogó stratégia, az életminőség javítását kiemelten kezelve. Végezetül Mezei (2006) kutatásait alapul véve a helyi gazdaságfejlesztés tudatos beavatkozás, melynek kezdeményezője lehet külső vagy belső szereplő, a folyamat kulcsa azonban mindenképpen helyi szereplő kell, legyen. E nézet szerint a fejlesztés a minőség javulását eredményező beavatkozás, melynek végső célja szintén a lakosság életszínvonalának növelése. A fenti megközelítések alapján kijelenthető: A gazdaságfejlesztés a környezetre gyakorolt hatás, melynek végső célja a helyi életminőség lehetőség szerinti javítása. Véleményem szerint ez az állítás kiegészítendő azzal, hogy a fejlesztés végső célja nem csak az életszínvonal növelése, hanem adott esetben annak fenntartása, vagy akár a csökkenés lassítása is lehet.

A következő kérdés, hogy vannak-e megfelelő eszközei a helyi önkormányzatoknak arra, hogy érdemi hatást gyakoroljanak a helyi gazdaság fejlődésére. Illetve melyek ezek az eszközök. Leegyszerűsítve: létezik-e egyáltalán helyi gazdaságfejlesztés, vagy csak a regionális folyamatok részeként értelmezhető? Péteri (1994) szerint a helyi önkormányzatoknak nincs lényeges hatása a gazdasági folyamatokra, ennek ellenére nézete szerint meg kell kísérelni a beavatkozást. Faragó (2004) ezzel szemben korlátozottan ítéli a beavatkozási lehetőségeket olyannyira, hogy csak a piac nem megfelelő működése esetén látja indokoltnak.

A tudományterület áttekintésére alapozva a komplex módszertan alapjául az alábbi definíciót alkalmazom: a helyi gazdaságpolitika célja a helyi életminőség fenntartása és javítása, amelyhez nélkülözhetetlen a település értékeinek, hagyományainak megőrzése, a települési szolgáltatások magas szintű fenntartása, sőt lehetőség szerinti bővítése. Továbbá létezik helyi gazdaságfejlesztés, az önkormányzat nem csak sodródni képes az árral, hanem önmaga is cselekvőképés résztvevő. Ennek kulcsa az alkalmazkodóképesség. Azaz a folyton változó feltételek között azok a

települések tudnak sikeresek lenni, amelyek képesek alkalmazkodni a környezetükhöz. (Witold Jedynak, Henrietta Nagy, Laura Ardelean 2015) Az alkalmazkodóképességet a környezeti tényezők és településekre gyakorolt hatásuk, a belső erőforrások, illetve a települések rendelkezésre álló eszközkészletének együttese befolyásolja.

### **Önkormányzati gazdaságfejlesztés**

Magyarországon a kis- és középtelepülések helyzete nehezebbé vált az elmúlt évtizedekben. Jelentős kihívást hordoz magában a szakképzett munkaerő elvándorlása, a fejlesztést célzó forrásokra vonatkozó abszorpciós képesség csökkenése, a források szűkülése, illetve a közigazgatás és a feladat-ellátási rendszer többszöri átalakítása. Emellett súlyos demográfiai problémákat okozhat a jövőben a fiatalok elvándorlása és az előregedés. A szomszédos községekkel, városokkal, illetve térségekkel fennálló versenyhelyzet csak még tovább rontja a települések kilátásait.

A települések akkor képesek fejlődni, ha megfelelő számú és elégedettséggel lakossal rendelkeznek. Azaz, ahogyan Ludescher G. (2010) is meghatározza, a sikeres települések mögött nemcsak sikeres gazdaság, hanem közösség is áll. A lakosságmegtartás kulcsa az életminőség szinten tartása, fejlesztése. Ez azonban egyre nagyobb kihívást jelent a kisebb települések számára. Jelentős tény, hogy a 2015-ös adatok alapján több, mint 1700 település rendelkezik 1000 főnél kevesebb lakosságszámmal hazánkban (a települések majdnem fele), ami a magyarországi népesség 7,7%-ának felel meg, az ország területének mégis 28,7%-át teszik ki. Az 1000-5000 fő közötti területek még magasabb arányt képviselnek: a lakosság 23,7%-át, de az ország területének 42,7%-át! (KSH 2015) Ezek a területek nem egyszerűen természeti vagy mezőgazdasági erőforrások, hanem innovációs és befektetési lehetőségek is.

A rendszerváltás utáni hazai településfejlesztés gyakorlata az általános forráshiány miatt nem fejlődött ki megfelelően. Az egyes települések előzmények és tapasztalatok híján alapvetően is bizonytalanul kezdtek neki a feladatnak, melyet tovább súlyosbítottak a működés-finanszírozási problémák. Így a településfejlesztési gondolatok ritkán szerveződtek hosszútávú, átgondolt stratégiává, a megszerezhető források sokszor jobban alakították az egyes akciókat, mint a valódi szük-

ségletek. Azon tevékenységek, melyek rövidtávon kevésbé attraktívak voltak, gyakran végképp háttérbe szorultak.

A kutatás és az alapját képező módszertan ezt a hozzáállást igyekszik megváltoztatni, a beavatkozási pontok meghatározásának megkönnyítése, valamint a tervezés átláthatóságának növelése által. A módszertan a tény alapú döntéshozatal eszköztárával kívánja segíteni a döntéshozókat. Igyekszik feloldani a gyorsan felmutatható eredmények és a hosszabb távú, de perspektivikus előnyök közötti dilemmát, illetve térszerű érveket kínál a politikai döntések alátámasztására. A kidolgozott rendszer további előnye, hogy a korlátozottan rendelkezésre álló eszköztárat használatát kibővíti a tények pontos ismeretén alapuló, reális, közvetlen és közvetett eszközök használatára építő gazdaságfejlesztési módszertannal. Így a rendszer strukturált információt kínál a fejlesztési súlypontok kialakításához, és a gazdaságfejlesztési akciók megtervezéséhez egyaránt.

### **Az elemzés első lépései**

Az elemzési modell keretét a településre ható külső tényezőket bemutató PESTEL elvek, a belső erőforrásokat feltáró Balanced Scorecard szempontok, valamint az ezekre épülő indikátorrendszer határozzák meg. A két rendszer összekapcsolása egy elemző táblázatot hoz létre, ami a Helyi RSC mátrix nevet kapta. Célja az indikátorok Benchmark adatbázissal történő összehasonlítása alapján átfogó képet adni a település helyzetéről, feltárva a lehetséges beavatkozási pontokat.

### **Külső tényezők lefedése: PESTEL**

A PESTEL nevű elemzési keret széles körben ismert és használatos az üzleti világban. A modell szerint az alábbi kijelölt tényezők jellemzik a vállalat külső környezetét: P(olitical) mint Politikai, E(conomical) mint Gazdasági, S(ocial) mint Társadalmi, T(echnological) mint Technológiai, E(nvironmental) mint Környezeti és L(egal) mint Jogi vonatkozás. A módszertan a különböző tudományos és kutatási területeken belül rugalmasan személyre szabható. Jelen vizsgálat során az önkormányzati világot illetően azzal feltételezéssel éltem, hogy a politikai, gazdasági, társadalmi, környezeti és jogi szempontok épp oly meghatározók egy település, mint például egy vállalat

számára, még ha ezek a hatások más módon érvényesülnek is. A technológiai változásokat illetően egy vállalat esetében jelentősebb tényező a rendelkezésre álló technológia, de egy település életében sokkal meghatározóbb az infrastruktúrális háttér, mely egyben technológiai vonatkozásokkal is bír, így ezen a ponton ezt a kiterjesztő értelmezést használtam.

### **Belső tényezők szempontjai: Balanced Scorecard**

A belső tényezők vizsgálatára egy szintén széles körben elismert eszköz került felhasználásra: a Balanced Scorecard stratégiai keretrendszer. Négy szempontot azonosít: a pénzügyi nézőpontot, a vevői nézőpontot, a működési folyamatok és a tanulás-fejlődés nézőpontját. E nézőpontok alapján határozza meg a stratégiai célokat, az ezeket elérhetővé tévő indikátorokat, valamint a megvalósításhoz szükséges akciókat. Az eszköz kiválóan alkalmas nemcsak a stratégiai célok meghatározására, hanem a célok elérésének, hatékonyságának mérésére is. E keretrendszer szintén rugalmasan felhasználható.

A települések által végrehajtott fejlesztések hatékonyságának méréséhez e modell szempontjainak módosítására is szükség volt, mivel a vállalatok fókusza, valamint a települési célok eltérnek egymástól. A település alapvető stratégiai célja a helyi gazdaság fejlesztése, a négy szempontot is ez alapján szabtam testre.

A pénzügyi nézőpont kiegészítésre került, a Pénzügyi-gazdasági nézőpont nevet kapja, a pénzügyi mellett a település gazdasági helyzetét is vizsgálja a módszertan. A vevői nézőpont valamilyen formán hasonlít a vállalatok és az települések esetében, hiszen ebben az esetben is azonosítható szolgáltató és egy szolgáltatást igénybe vevő fél, ugyanakkor nem pusztán az önkormányzat, mint szervezet szolgáltatói hatékonyságával való elégedettség mérése a fontos, hanem sokkal inkább a lakosság általános vélekedése a településsel kapcsolatban, ezért az Életminőség nevet kifejezőbbnek találtam. A működési folyamatok nézőpontját jelentősebben át kellett alakítani. Egy vállalat sokkal inkább rugalmas a belső folyamatokat tekintve, mint egy önkormányzat, mivel a belső működését meghatározó különböző jogszabályok kevesebb mozgásteret engednek. A köztött jogszabályi keretek között egyedül saját

működése, illetve a település fejlesztésére rendelkezésre álló források elosztásának hatékonyabbá tételére van lehetőség, így a tényező a Szervezeti Hatékonyság nevet kapta. A tanulás-fejlődés nézőpontja szintén módosításra, kibővítésre került, az Innovációs Képességet meghatározó szempontokat mérem az elemzések során.

### **Indikátorok**

Az Helyi RSC mátrix elemző tábla létrehozásához különböző indikátorok felmérése szükséges. Ezen indikátorok akár önmagukban is elemzésre alkalmas információkat hordoznak, több elemre bonthatók. Az indikátorok meghatározása a módszertan fejlesztésének leghosszabb folyamata, ugyanis folyamatosan tesztelni kell az indikátorok érvényességét, valamint hozzáférhetőségét. Az adatoknak ezen kívül számszerűsíthetőnek, kifejezőnek, relevánsnak, hozzáférhetőnek és elérhetőnek kell lenniük (SMART kritérium rendszer).

Az indikátorok többsége 2-5 adatból tevődik össze; nagy részükhöz primer, illetve szekunder adatforrások szolgálnak alapul. Az adatgyűjtés során lényeges kritérium, hogy azonos elvek mentén legyenek gyűjtve egy excel táblázat segítségével. Az indikátorok leírásában és számítási képletében minden esetben szerepel a szükséges adatok megnevezése és mértékegysége. A forrás, illetve az adatszolgáltatás típusa minden adat esetében pontosan megnevezett (helyi adatszolgáltatás az önkormányzat részéről vagy nyilvánosan elérhető, közhiteles adatbázisból származik). Az értelmezési skála adott (milyen értéket vehet fel az adat- például 0-nál nagyobb, de 100-nál kisebb szám stb.). Továbbá szerepel a tárgyév és megjegyzésként, hogy milyen egyéb szempontot kell figyelembe venni a gyűjtés során.

Az összegyűjtött adatok egy „adatfeldolgozó táblázat” nevű excel fájlba kerültek, majd SPSS program segítségével alkottam meg a benchmark táblázatokat. (Egyelőre településméret, illetve területi elhelyezkedés kategóriák alapján).

### **A döntéshozatal első fázisa**

#### **Helyi RSC mátrix**

A döntéshozatal első lépését megelőzően kerül sor az adott település gazdasági fejlettségének felmérésére. Összeállításra kerül a Helyi RSC mátrix, ami összehasonlíthatóvá teszi a kutatás alapját képező Benchmark adatbázisban szerep-

lő települési adatokkal területi elhelyezkedés és település méret szerint, kimutatva, hogy az adott település milyen erősségekkel rendelkezik, illetve melyek a reálisan fejleszthető területek.

Az RSC mátrix (elemző tábla) egy speciálisan a települési önkormányzatok tevékenységének elemzésére kifejlesztett módszer (1. ábra). A

település működésének külső és belső tényezőit strukturáltan veszi sorba a Balanced Scorecard szempontjai alapján négy sorban, illetve a PESTEL-modell alapján hat oszlopban. Az oszlopok és a sorok metszetében elhelyezkedő mezők egy-egy indikátort tartalmaznak, melyek az

Nézőpontok/ tényezők	Politikai	Gazdasági	Társadal-mi	Infrastruk-turális	Környezeti	Jogi
Életminőség	E(E, P) indikátor	E(E, G) indikátor	E(E, T) indikátor	E(E, I) indikátor	E(E, K) indikátor	E(E, J) indikátor
Szervezeti hatékonyság	E(H, P) indikátor	E(H, G) indikátor	E(H, T) indikátor	E(H, I) indikátor	E(H, K) ndikátor	E(H, J) indikátor
Gazdaság és Pénzügy	E(G, P) indikátor	E(G, G) indikátor	E(G, T) indikátor	E(G, I) indikátor	E(G, K) indikátor	E(G, J) indikátor
Innováció	E(I, P) indikátor	E(I, G) indikátor	E(I, T) indikátor	E(I, I) indikátor	E(I, K) indikátor	E(I, J) indikátor

### 1. ábra - Helyi RSC mátrix logikai váza

elemzett település adatainak számszerűsítésével alakulnak ki.

#### Benchmark adatbázis

A települések gazdasági állapotának meghatározására a fenti indikátorrendszeren alapuló országos adatbázis szolgál, mely a korábbi települési felmérések adatait tartalmazza, és lehetővé teszi a települések összehasonlítását különböző szempontok alapján (benchmarking). Minden településről egyedi adatbázis és indikátortábla készül, amely önmagában is támogatja az alapvető helyzetelemzést, de összevetve a teljes adatállománnyal átfogó képet ad a települések egymáshoz viszonyított helyzetéről, fejlettségéről.

Ezen felül a indikátorok főkomponens-elemzése alkalmas eszköz a rejtett összefüggések feltárására is, azaz bizonyos tényezők megváltoztatásával, befolyásolásával mely tényezők mozognak együtt a háttérben.

#### Első döntéshozatal

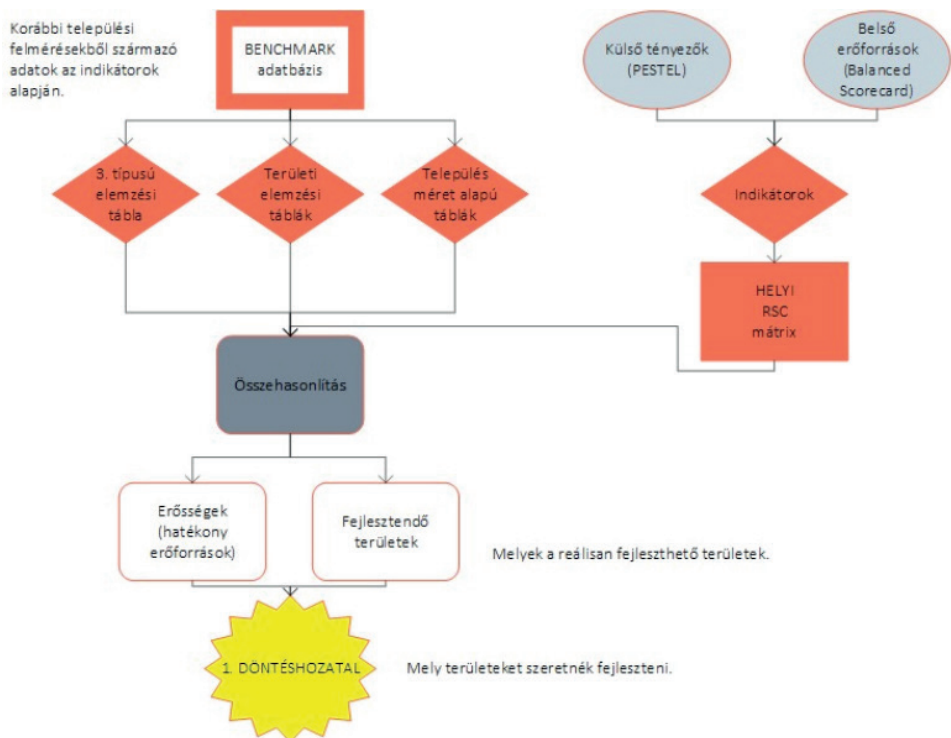
A rendelkezésre álló, folyamatosan bővülő értékelő adatbázisra épülő benchmark táblák és a helyi indikátor-mátrix összehasonlítása alapján megállapítható a település általános fejlettsége, erősségei, és a reálisan fejleszthető területei. Láthatóvá válnak az országos szinttel megegyező értékek, a kiugróan jobb értékek, mint bevonható erőforrások, és a benchmark adattábla értékeitől elmaradó fejleszthető tényezők. További differenciálásra is nyílik mód: például

településméret (lakosságszám) vagy területi elhelyezkedés alapján. A döntéshozatal első lépésének fő feladata, hogy az előugró fejleszthető területek közül a település vezetősége meghozza a döntést, mely konkrét területekre kíván hatást gyakorolni.

A döntéshozatali mechanizmus első fázisát az alábbi ábra szemlélteti (2. ábra): lásd a következő oldalon

A döntéshozatal második lépéseként sor kerül a kívánt fejlesztendő területek és az önkormányzati eszközrendszer összepárosítására. Ehhez nyújt segítséget a kifejlesztett Összesítő RSC mátrix, az Eszköz-hatás és az Erőforrás mátrix, mely együttesen egy olyan tervezési rendszert alkot, mely képes megmutatni, mely, az indikátorok által jellemzett fejlesztési terület befolyásolására mely önkormányzati eszközök, illetve erőforrás típusok a legalkalmasabbak.

Az Összesítő RSC mátrix (3. ábra) a később ismertetett Eszköz-hatás mátrix és az Erőforrás mátrix adataiból építkezve alakul ki. Megmutatja a belső erőforrások és a külső tényezők csatlakozási pontjait: mely belső erőforrásokat mely külső tényezők megváltoztatásához alkalmazták a legtöbbször hatékonyan, illetve melyek azok a területek, melyeket kevésbé képesek az önkormányzatok általánosságban befolyásolni. A 3. ábrán szemléltetve is látható mindez: minél sötétebb egy adott mező, és minél nagyobb szám



**2. ábra - Döntéshozatali mechanizmus I.**  
**A döntéshozatal második fázisa**  
**Összesítő RSC mátrix**

Külső tényezők/Erőforrások	Életminőség	Szervezeti hatékonyság	Gazdaság-pénzügy	Innováció	$\Sigma$ Külső tényezők előfordulása	Alkalmazás aránya
Politikai	705	248	536	245	1734	5%
Gazdasági	4769	1494	4328	1657	12248	34%
Társadalmi	5160	1624	4671	1819	13274	37%
Infrastrukturális	1793	675	1736	645	4849	13%
Környezeti	1456	447	1265	576	3744	10%
Jogi	67	39	100	17	223	1%
Összesen	13950	4527	12636	4959	36072	100%

**3. ábra - Összesítő RSC mátrix**

szerepel benne, annál gyakoribb és hatékonyabb összefüggésről beszélhetünk, tehát annál könnyebben is tudja egy-egy önkormányzat befolyásolni. (Földesová, 2016)

A konkrét településfejlesztési politika kidolgozása esetén a döntéshozatal első lépésénél kiválasztott fejlesztési pontok tekintetében megmutatja, mennyire lehet eredményes ezen konkrét terület (külső tényező/belső erőforrás csatlakozási pont) közvetlen fejlesztése. Majd tovább vezetve az Eszköz-hatás és az Erőforrás mátrixhoz való csatlakozási pontokon felhasználható az alkalmazandó eszközök meghatározására.

Az eszközhatározás további lépései előtt azonban szükséges az önkormányzati eszközrendszer definiálása.

A magyar önkormányzatokat tekintve a szereptágazó szereprendszer több, eltérő karakterisztikájú eszközrendszerrel párosul. Az eszközök egymás hatását erősíteni és gyengíteni egyaránt képesek. A vizsgálat során a politikai, tulajdonosi, normaalkotó, hatósági, piaci, foglalkoztató és kommunikátor szerepkört különítettem el. Minden szerepkörhöz különböző eszközök tartoznak, melyek hatóköre szintén eltérő. A szerepkörhöz az alábbi eszközök rendelhetőek.

Az elsődleges szerep a politikai, melynek eszközei: stratégia tervezés (IVS, településfejlesztési és vagyongazdálkodási stratégia, közoktatási intézkedési terv stb.), más településekkel való megállapodások (testvér-települési, társulási szerződések, EGTC alapítás), lobbiszerep mint tőke bevonás eszköze, illetve helyi közösségekkel való kapcsolattartás.

A tulajdonosi szerep eszközei: a közösség vagyonával történő gazdálkodás, azaz az önkormányzat tulajdonában lévő ingó és ingatlanvagyon, a társasági tulajdonrészek kezelése, és természetesen az ingatlanok karbantartása, fejlesztése is.

A normaalkotás eszközei: a jogszabályalkotás, például a helyi adókról, az állattartásról vagy a helyi építés szabályairól szóló rendeletek megalkotása.

A hatósági eszközök körébe tartoznak bizonyos árhatósági (víz és szennyvíz, távhő- illetve közétkeztetési térítési díj) kérdések és több, helyi felügyeleti ellenőrzési funkció, mivel meghatározott esetben és általában közvetve he-

lyi hatóságként lépnek fel és érvényesítik a helyi közösség érdekeit, ellenőrzik a szabályok betartását.

Foglalkoztatói eszközök: mivel települések legtöbbször a legnagyobb foglalkoztató az Önkormányzat, ilyen formán jelentős befolyással bír a települési munkahelyek kínálatának bővítése (vagy szűkítése) által.

Végül, de nem utolsó sorban az önkormányzat kommunikátor. Kommunikál a lakosság és a külső tényleges és reménybeli partnerek (vendégek, befektetők) felé egyaránt, például a településmarketing (elkülönítve az érdekképviseletől) vagy a települési attitűd befolyásolás eszközökkel.

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

### **Eszköz-hatás mátrix**

Az Eszköz-hatás mátrix az önkormányzati eszközök és a külső tényezők közötti összefüggéseket és azok erősségét hivatott megmutatni, azaz, milyen eszköz milyen külső tényezőre milyen mértékben határos. Így, ha az Összesítő RSC mátrixban kiválasztottunk egy befolyásolni kívánt külső tényezőt, akkor megmutatja, milyen eszközt/eszközöket érdemes alkalmazni. Ez bővíti a már rendelkezésre álló Benchmark adatbázist, mely így támpontokat ad az adott döntési helyzetben a megfelelő eszközök kiválasztására, hogy valóban a megváltoztatni kívánt külső tényező(k) re legyenek hatással.

Az Eszköz-hatás mátrix (4. ábra) felállítására az esettanulmányokban foglalt információk feldolgozásával két lépcsőben került sor: először létrehoztam az elemzés alapjául szolgáló adatbázist. A mátrix felállításához az esettanulmányokból kinyert különböző intézkedéseket értékeltem. Az adatbázis soraiban az esettanulmányok sorszámmal jelölve szerepelnek, az oszlopokban pedig a mátrix 6\*6 mezőjéből képzett 36 relációt adtam meg.

A második lépcsőben az adatbázis értékeit összesítettem: az oszlopokban található értékek eszközönkénti összesítésével mérni lehet az adott eszközök és hatások közötti kapcsolatok erős-

ségét (például a Politikai eszköz és a Gazdasági környezet kapcsolatát), illetve az egyes indikátorok relatív értékét (például a Politikai eszköz mely tényezőre volt a leginkább hatással). Az előbbi segítségével ki lehet szűrni az erősebb, illetve gyengébb kapcsolatokat, az utóbbival pedig rangsorba lehet állítani az egyes eszközöket hatásosság szerint. Ezen túl pedig lehetőség van az egyes indikátorok teljes eszköz-spektrumon belüli hatékonyságát mérni.

A létrejött mátrix feltárja a kapcsolódási pontokat az egyes eszközök alkalmazása és a befolyásolt külső tényezők között. A kirajzolódó mintázatok megmutatják, hogy az adott önkormányzati eszköz mennyire hatékonyan alkalmaz-

ható egy bizonyos külső tényező befolyásolására – minél hatékonyabban, annál sötétebb piros és magasabb érték.

Az Eszköz-hatás mátrixra épülő adatbázison végzett elemzések segítségével tehát megfelelő segítséget kap a település vezetése, hogy a döntési pontokon olyan eszközöket használjon, amelyek az adott külső tényezőket leginkább befolyásolni tudják.

#### Erőforrás mátrix

Az Erőforrás-mátrix (5. ábra) azt mutatja meg, hogy az önkormányzat által alkalmazott eszközök mely belső tényezőkre hatnak. Azaz, ha az Összesítő RSC mátrixban kiválasztottunk egy befolyásolni kívánt belső erőforrást, akkor ezt milyen eszközzel/eszközökkel érdemes végrehajtani.

Eszközök/Külső tényezők	Politikai	Gazdasági	Társadalmi	Infrastrukturális	Környezetvédelmi	Jogi	Σ Eszközök előfordulása	Alkalmazás aránya
Politikai	15	40	45	17	12	0	129	30%
Kommunikátor	3	46	50	15	18	0	132	30%
Normaalkotó	0	7	6	5	1	0	19	4%
Hatósági	0	4	4	1	0	1	10	2%
Tulajdonosi	0	32	32	19	8	3	94	22%
Foglalkoztatói	0	23	24	3	1	0	51	12%
Összesen	18	152	161	60	40	4	435	100%

4. ábra - Eszköz-hatás mátrix

Alapját az Eszköz-hatás mátrixban feldolgozott esettanulmányok jelentik, a már azonosított önkormányzati eszközökhöz rendelem hozzá a belső erőforrásokat. Ezen kapcsolat feltárásával megállapítható, hogy az egyes eszközök mely belső tényezőkre hatnak. A kapcsolatot a mátrix mezőiben szereplő „1”-es, illetve többszörös kapcsolat esetén „2”-es érték jelzi (vagyis egy eszköz többféleképpen hat ugyanazon belső tényezőre). Az Erőforrás mátrixból képzett adatbázisban a sorokban az esettanulmányok sorszáma szerepel, az oszlopokban pedig az önkormányzati eszközök és belső tényezők kapcsolatát leíró indikátorok. Az adatbázis elemzése során először az egyes sorokban szereplő adatok kategóriánkénti

(Életminőség, Szervezeti hatékonyság, Gazdaság-pénzügy, Innováció) összesítése történik meg. Az összesítés és arányszámok képzésével mérni lehet, hogy az egyes belső tényezőkön belül milyen gyakorisággal fordult elő az önkormányzati eszközök alkalmazása. A folyamat végére létrejövő mátrix vizuálisan is tükrözi a belső tényezők és az önkormányzati eszközök közötti legerősebb (sötét piros), illetve relatíve gyenge kapcsolódási pontokat (világos piros).

Az Erőforrás mátrixra épülő adatbázison végzett elemzések segítségével tehát megfelelő segítséget kap a település vezetése, hogy a döntési pontokon olyan eszközöket használjon, amelyeket

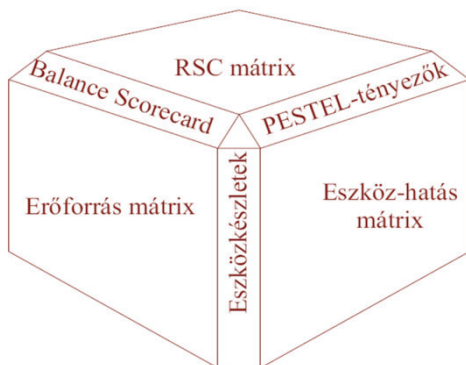
Erőforrások/Eszközök	Politikai	Kommunikátor	Normalkötő	Hatósági	Tulajdonosi	Foglalkoztatói	ΣErőforrások előfordulása	Alkalmazás aránya
Életminőség	38	45	1	4	21	21	130	38%
Szervezeti hatékonyság	16	8	5	0	13	2	44	13%
Gazdaság-pénzügy	31	34	4	4	32	21	126	37%
Innováció	13	21	2	2	5	0	43	13%
Összesen	98	108	12	10	71	44	343	100%

az adott belső erőforrás a leghatékonyabb módon tud alkalmazni.

A három mátrix közötti összefüggés térbeli ábrázolása

Ahogy azt már korábban említettem, az Erőforrás és az Eszköz-hatás mátrix adataiból építkezve alakul ki az Összesítő RSC mátrix. Majd pedig az Erőforrás és az Eszköz-hatás mátrix elemzésével választhatók ki a megfelelő eszközök, a kiválasztott beavatkozási pontok befolyásolásához. Ez a kapcsolati viszonyt egy háromdimenziós ábra segítségével szemléltethető leginkább, mely által a döntési mechanizmus is könnyebben elképzelhető. Ezt mutatja be a 6. és 7. ábra.

Az 6. ábrán az elméleti összefüggést ábrázolom.



6. ábra - Komplex módszertan

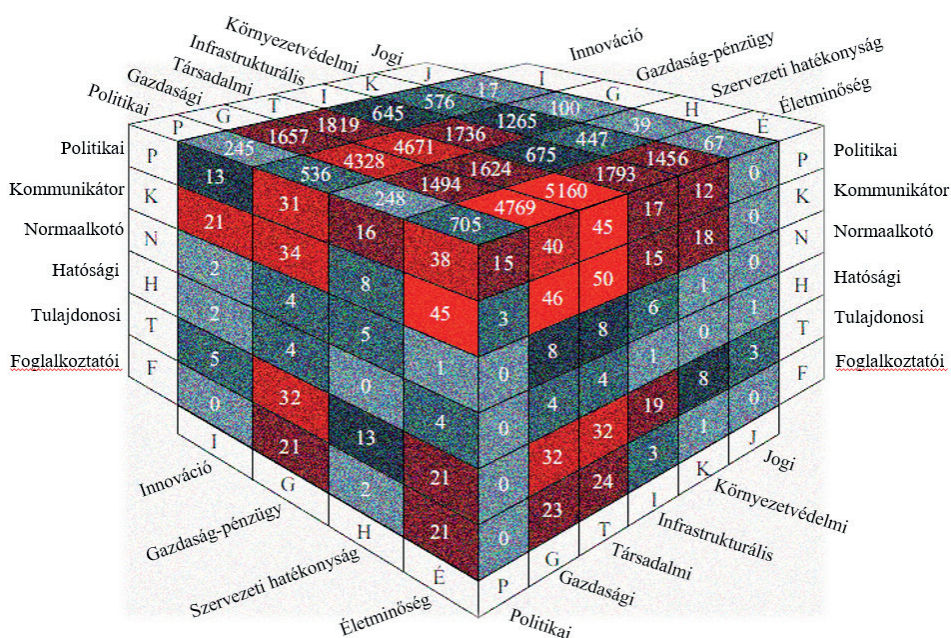
A 7. ábrán az indikátorokat előfordulások alapján skálázom (leggyakoribb előfordulás: piros, legritkább: kék). Ez tulajdonképpen az előző három táblázat egymásra illesztése. Ekkor létrejön egy „hőterkép”, mely vizuálisan tükrözi a belső erőforrások, a külső tényezők és az önkormányzati eszközök közötti legerősebb, illetve relatíve gyenge kapcsolódási pontokat, segítséget nyújtva ezzel a stratégiai döntéshozatalban.

A piros területek mutatják meg, hogy mely pontokat reális/érdemes befolyásolni. Egy példán bemutatva: Az adott önkormányzat az első döntéshozatalnál azt a döntést hozta meg, hogy a Társadalmi külső tényezőre a Gazdasági-pénzügyi belső erőforrással kíván hatást gyakorolni. Ez után következik annak a megállapítása, hogy Társadalmi külső tényező befolyásolására mely eszköz(ök) a legalkalmasabb(ak) – Eszköz-hatás mátrix, illetve a Gazdasági-pénzügyi belső erőforrás mely eszköz(öke)t alkalmazza a leghatékonyabban – Erőforrás mátrix. Mindkét esetben kiviláglik a hőterképből, hogy a Politikai, a Kommunikátor és a Tulajdonosi eszközök ezen feladatokra a legalkalmasabbak, ezért a gazdaságfejlesztésnél ezen eszközök alkalmazása a legkívánatosabb.

#### Best Practice adatbázis

A Benchmark adatbázishoz szükséges elemzésekkel párhuzamosan sor kerül a települési legjobb gyakorlatok összegyűjtésére is. Minden egyes településről felmérésre kerültek, hogy az adott legjobb gyakorlatoknál mely eszközöket milyen területek befolyásolására milyen konk-





7. ábra - A három mátrix összefüggéseinek térbeli ábrázolása

rét lépések, politikák mentén alkalmazták. Ezen adatbázis segítségével az esettanulmányokból merítve a második döntéshozatal során tovább könnyíthető a megfelelő eszközök kiválasztása, a konkrét fejlesztési lépések megtervezése.

#### Második döntéshozatal

A döntéshozatal második lépéseként (8. ábra) az Összesítő RSC mátrix, az Eszköz-hatás mátrix, az Erőforrás mátrix és a Best Practice adatbázis segítségével könnyedén meghatározhatóvá válik, hogy az első döntéshozatal során kiválasztott fejlesztési területek előmozdításához mely eszközök alkalmazandók. Sor kerül a konkrét fejlesztési lépések meghatározására. Ennek folyamánként létrejön a helyi gazdaságfejlesztési politika, melynek célja hosszú távon elsődlegesen az adott település életminőségének javítása, amennyiben ez nem lehetséges, akkor az életminőség szinten tartása, vagy csökkenési iramának enyhítése.

#### Konklúzió és kitekintés

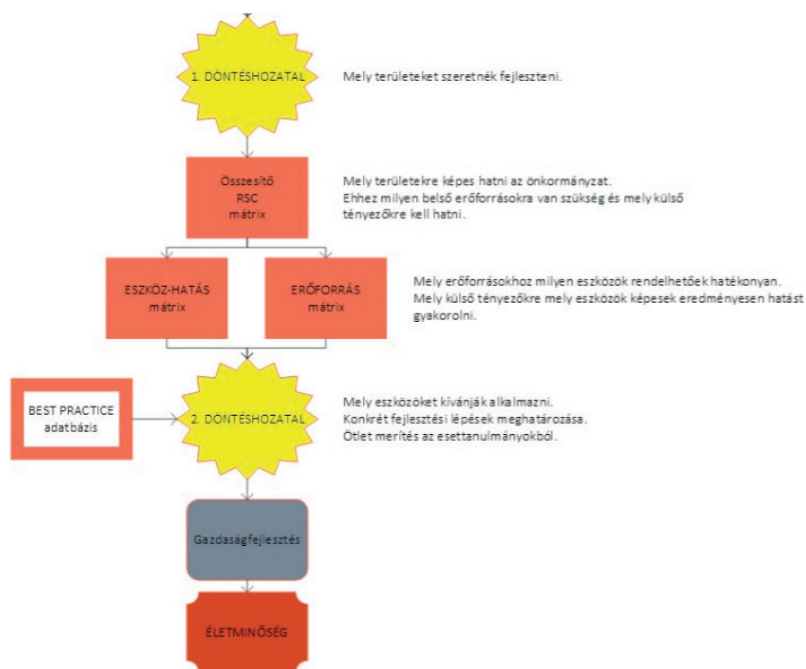
Az általam kifejlesztett komplex településfejlesztési módszertan tehát igyekszik átfogó, de mégis személyre szabott megoldást kínálni a települések számára. Széles körű adatbázisból épít-

kezik, mely mind a viszonyítási alap, mind a legjobb gyakorlatok szempontjából lényeges, hiszen ebben rejlik a módszertan esszenciája. Továbbá lényeges, hogy nem csak rövid-, hanem közép- és hosszútávon is reális stratégiát lehet kidolgozni, mely nyomon követését, hatékonyságának mérését szintén biztosítja az általunk kidolgozott indikátorrendszer.

A jövőben több irányba is lehetőség nyílik a módszertan továbbfejlesztésére. Egyfelől érdemes lehet tanulmányozni a települési hasonlóságokat nemcsak területi elhelyezkedés és településméret szerint, hanem klaszter szinten is, azaz milyen más hasonló tulajdonságok mellett alakul ki települések azonos fejlettségi szintje. Ezzel a Benchmark adatbázis is tovább bővíthetővé válik a 2. ábrán megnevezett 3. típusú elemzési táblával.

Ezen felül érdemes volna több energiát fektetni a modell által felfedett háttérben húzóódszefüggések feltárására is. Azaz, hogy bizonyos mutatók miért mozognak együtt annak ellenére, hogy a felszínen összefüggés nem látható.

**LENDVAY ENDRE**



8. ábra – Döntéshozatali mechanizmus II.

### Irodalomjegyzék

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

Čapková, S. (2005): Local Government and Economic Development. — Čapková, S. (ed.) *Local Government and Economic Development*. Open Society Institute, Budapest, pp. 1-19.

Faragó, L. (2004): A közösségi (területi) tervezés szerepe a gazdaságfejlesztésben. In Pálné Kovács I. (szerk.): *Versenyképesség és igazgatás*. Pécs, MTA RKK. pp. 57–66.

Földesová, Zsuzsanna (2016): Településfejlesztési eszközök hatásmintázata; Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Budapest

G. Fekete, É. (2005): Vidékpolitika (1.). *Oktatási segédanyag a vidék- és helyi fejlesztés tárgyhoz*. Miskolci Egyetem Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, Miskolc.

Jedynak, W., Nagy H., Ardelean, L. (2015) (szerk.): LOCAL DEVELOPMENT IN THE CENTRAL EUROPEAN PERSPECTIVE Rzeszów: University of Rzeszów, 2015. 253 p. (ISBN: 978 - 83 - 60391 - 73 - 0)

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

Ludescher, G. (2010). A vállalkozások és a közösségek szerepe a rurális térségek megújulásában. (Function of the enterprises and communities in connection with regeneration of the rural areas.) Pécs: IDRResearch Kft./Publikon Kiadó.

Mezei, C. (2006): A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása *Tér és Társadalom* 20. évf. 2006/4. pp. 85-96.

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

Syrett, S. (1995): Local Development: Restructuring, Locality and Economic Initiative in Portugal. Ashgate Publishing Company, Avebury.