

**SZENT ISTVÁN  
EGYETEM**

**GÖDÖLLŐ**

**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**DOKTORI ÉRTEKEZÉS**

**BUDAPEST ERŐFORRÁS-SZEMPONTÚ VÁROSSTRATÉGIÁJA, KÜLÖNÖS  
TEKINTETTEL AZ EURÓPAI UNIÓS FINANSZÍROZÁSRA**

**Varga Ivett  
Gödöllő  
2018**

**A doktori iskola megnevezése:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**tudományága:** gazdálkodás és szervezéstudományok

**vezetője:** Prof. Dr. Lehota József DSc.  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
Szent István Egyetem, Gödöllő  
Gazdaság-, és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete

**Témavezető:** Dr. habil. Szabó Zoltán PhD  
egyetemi docens,  
Budapesti Gazdasági Egyetem  
Nemzetközi igazgató

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS .....	5
1.1.	Problémafelvetés, a téma aktualitása.....	5
1.2.	A téma lehatárolása, a kutatás keretei .....	6
1.3.	Kutatási célok, hipotézisek.....	8
1.4.	A kutatás felépítése.....	8
2.	IRODALMI ÁTTEKINTÉS, MEGALAPOZÓ ELMÉLETEK .....	11
2.1.	Stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment története – gazdasági társaságok .....	11
2.1.1.	A vállalati stratégiai menedzsment .....	17
2.1.2.	Vállalati stratégiák és menedzsment modellek .....	19
2.2.	Stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment története – önkormányzatok .....	33
2.2.1.	Az önkormányzati stratégiai menedzsment.....	37
2.2.2.	Önkormányzati stratégiák és menedzsment modellek .....	38
2.3.	Szintézis-modellek, tudományos előzmények.....	45
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	48
3.1.	A kutatást megalapozó szakirodalom .....	48
3.2.	A longitudinális vizsgálat .....	48
3.2.1.	Kutatási paraméterek, szekunder és primer adatok, módszer .....	48
3.2.2.	Kutatások szerkezete, összefüggései.....	49
4.	ELSŐ KUTATÁSI SZAKASZ.....	51
4.1.	Feltáró adatelemzés .....	51
4.2.	Primer kvalitatív kutatás .....	61
4.2.1.	Írásbeli felmérés .....	62
4.2.2.	Fókuszcsoporthoz vizsgálat és mélyinterjúk .....	65
5.	MÁSODIK KUTATÁSI SZAKASZ .....	81
5.1.	Feltáró kvantitatív kutatás .....	81
5.2.	Primer kvalitatív kutatás .....	91
5.2.1.	Írásbeli felmérés – nem humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés.....	93
5.2.2.	Írásbeli felmérés – humán közszolgáltatások.....	103
6.	HARMADIK KUTATÁSI SZAKASZ.....	109
6.1.	Primer kvantitatív kérdőíves vizsgálat - képviseletek .....	110
6.2.	Primer kvantitatív kérdőíves vizsgálat - szinergiarendszer .....	117

7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	126
7.1. Az első kutatási szakaszhoz köthető eredmények.....	126
7.2. A második kutatási szakaszhoz köthető eredmények.....	128
7.3. A harmadik kutatási szakaszhoz köthető eredmények.....	131
7.4. Következtetések és javaslatok.....	132
8. ÖSSZEFOGLALÁS.....	134
9. SUMMARY.....	137
MELLÉKLETEK.....	140
M1. - IRODALOMJEGYZÉK.....	140
M2. - ÁBRAJEGYZÉK.....	159
M3. - TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	161
M4. – KIEGÉSZÍTŐ MELLÉKLETEK.....	163
M4. – 1. Az EU jogforrásai.....	163
M4. – 2. A fővárosi uniós stratégia jogszabályi háttere.....	165
M4. – 3. A Duna-menti országok együttműködései.....	166
M4. – 4. Budapest Eurocities tagságának főbb állomásai.....	169
M4. – 5. A fővárosi “Fehér Könyv” monitoring jelentése.....	170
M4. – 6. K1.2.1. vizsgálat: primer, kvalitatív írásbeli felmérés kérdései.....	174
M4. – 7. K1.2.2. vizsgálat: primer, kvalitatív kutatás: kutatási terv.....	174
M4. – 8. A Duna Régió Stratégia Prioritás Területeinek céljai és azok fővárosi kapcsolatai ....	180
M4. – 9. Projektmenedzsment Kézikönyv.....	183
M4. – 10. Az Európai kutatás-fejlesztés-innováció rövid irodalmi áttekintése.....	194
M4. – 11. A K2.2. kutatás során azonosított rövid távú cselekvési tervek.....	195
M4. – 12. A K3.1. képviseleti kutatás kérdőíve.....	200
M4. – 13. A K3.2. vállalati és önkormányzati kutatás kérdőíve.....	206
M4. – 14. Felhasználási szerződés.....	210
M4. – 15. Szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell.....	215
M4. – 16: A szinergia modell és az Operatív Programok összefüggései.....	216
M5. - KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	218

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. Problémafelvetés, a téma aktualitása

Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, mellyel mind országos, mind regionális szinten új fejlesztési lehetőségek nyíltak. Az irányított, külső tőke-transzfer révén, az egyes kiemelt támogatási területek széles körű fejlesztése vált lehetővé, ugyanakkor a források felhasználásának eredményessége és hatékonysága mind a mai napig sok vitát gerjeszt.

A statisztikákat figyelembe véve elmondható, hogy Európa lakosságának több mint 70 százaléka városi területeken él, ez a szám Magyarország esetén sem mutat jelentős eltérést (69,4%-KSH). A főváros lakossága megközelítőleg 1,7 millió fő, a fővárosi agglomeráció népessége 2,5 millió fő, az ún. budapesti nagyvárosi régió lakosság száma 3 millió fő. A lakosság életét alapvetően befolyásolják a főváros által meghatározott fejlesztési irányok, a főváros nemzetközi téren betöltött szerepe, különös tekintettel az Európai uniós környezetre.

Az Európai Unió, a regionális fejlesztéspolitika eszközeivel, számos célterület támogatását biztosítja annak érdekében, hogy a területi egyenlőtlenségeket kezelje, azok kiegyenlítésére törekedjen. Ezzel párhuzamosan jelenik meg az a fejlesztéspolitikai irányvonal, mely szerint a területi felzárkózás alapja nem az erősen elmaradott térségek kiemelt fejlesztése, hanem épp ellenkezőleg, a már fejlett városrégiók, gazdasági centrumok megerősítése. ENYEDI (2010a, 401, 404.p.) szerint a fejlett régiók expanziójával, illetve agglomerációjukra gyakorolt externális hatásaikkal érhető el a kívánt gazdasági fejlődést. A pusztán gazdasági racionalitás talaján maradván, még a területfejlesztés esetében is nyilvánvalónak tűnik az a „profitorientált” szemlélet, melynek alapján olyan régiók, sőt várostérségek fejlesztését kellene segítenünk, melyek már eddig is bizonyítottak, ahol a megtérülés ideje belátható, a haszon, ide értve a társadalmi hasznot is - pl. a nagy érintett lakosságszámra való tekintettel – is kiemelkedően magas. Egyetértve Enyedivel, az örökzöld „hatékonyság és/vagy társadalmi szolidaritás” dilemma feloldhatatlannak tűnik (ENYEDI, 2010b, 399.p.). Az Európai uniós csatlakozást követő 2004-2013 közötti időszakot értékelve, további problémaként az is megállapítható, hogy a pénzügyi források lehívása, különösen 2010-ig, nehézkes és bürokratikus volt (CONSTANTINOVITS, 2011; 2013), így a fejlődés mértéke nem feltétlenül tett eleget a csatlakozást megelőző várakozásoknak. A Közép-magyarországi Régió, mind nagyobb előnyre tett szert a többi régióval szemben (UGRÓSDY, 2015).

Az Európai Unióban a fejlett régiók, így Magyarország esetében a Közép-magyarországi Régió, és benne Budapest is, a fentiekben említett dilemmával szembesül, mely nem csupán az országon és a régióon belüli, de a főváros nemzetközi szerepére is jelentős hatást gyakorol. „...fejlett régióink – Budapest és környéke vagy Nyugat-Magyarország – is kemény nemzetközi versenyben vannak. Budapest erősítése nemzeti érdek, ha tetszik, mert versenyben van a nemzetközi nagyvárosok között. Ha veszít, akkor az nagy veszteség, de ha támogatjuk a Nyugattal való versenyben, akkor megint nincs lehetőség az országon belüli kiegyenlítésre.” (UZZOLI - ENYEDI, 2011, 154.)

A következőkben a fenti dilemma megoldására keresem a választ egy új, szinergián alapuló, uniós forrásstratégiai menedzsment modell bemutatásával oly módon, hogy a főváros, mint térségformáló erő hazai és nemzetközi szerepének fenntartását és megerősítését, valamint a fővárosi forrásabszorpció fenntartását, illetve növelését oly módon biztosítsuk, hogy a fejlődés ne a leszakadó régiók kárára, hanem elsősorban az adott régióra allokált forrásokból történjen. Ennek egyik lehetséges módja olyan uniós társfinanszírozással megvalósuló fejlesztések előkészítése, melyek csak a fejlett, Közép-magyarországi Régióban elérhető forrásokból vagy kiemelt eljárásrend keretében meghatározott kedvezményezett, jelen esetben Budapest Főváros Önkormányzata számára érhetőek el. Az értekezésben bemutatott megoldási javaslat az Európai Unió 2014-2020-as támogatási kereteinek fejlett régiókat, várostérségeket érintő változásaira, továbbá az EU 2030 és EU 2050 távlati céljaira figyelemmel készült.

## 1.2. A téma lehatárolása, a kutatás keretei

A vizsgálatok tématerülete a főváros és az ahhoz kapcsolódó közszolgáltató vállalatok, intézmények által elérhető források, azon belül is első sorban az Európai uniós finanszírozás változásai és keretei, az ahhoz történő alkalmazkodás lehetőségei. A kutatás során elemzésre és értékelésre kerül a főváros-régiót érintő Európai uniós finanszírozási struktúra változása, melyre válaszul az értekezésben egy új, a köz- és vállalati szektor szinergiáján alapuló 11-mezős SWOT-elemzési modell, és ehhez kapcsolódó erőforrás-szempontrú uniós stratégiai menedzsment modell kerül bemutatásra. A modell kerete Budapest Főváros Önkormányzata és annak gazdasági társaságai, célrendszere az általuk az uniós forrásabszorpció és a nemzetközi kapcsolatok bővítése érdekében elérhető erőforrások rendszere, mint kettős célrendszer. E tekintetben tehát a modell egy szinergián alapuló városstratégiai modell, ezen belül forrásstratégia, mely az Európai uniós források abszorpcióját helyezi középpontjába, ugyanakkor más, harmadik feles finanszírozási formák bevonására is alkalmas, mely az értekezésben szintén bemutatásra kerül. Az első kutatási szakaszban létrehozott partikularisztikus modell további bővítésére is javaslatot teszek annak reményében, hogy az nem csupán a főváros, de más régióközpontok számára is adaptálható, operatív menedzsment struktúrák kialakítását teszi lehetővé.

A modell kidolgozása során elemzésre kerülnek a közszféra és a magánszféra által alkalmazott stratégiai menedzsment modellek, illetve azok a tudományos munkák, melyek az egyes szektorokon belül, illetve a szektorok közötti szinergiák lehetőségeit vizsgálják. Az értekezésben bemutatásra kerülő modell alapjául szolgáló saját vizsgálatokat 2010-ben kezdtem, míg a teljes kutatási és monitoring periódus 2016-ig kíséri végig a modell helyzetét, eredményeit, annak bővítési lehetőségeit. E tekintetben tehát az egymásra épülő kutatások egy komplex, longitudinális vizsgálat elemeinek tekintendők, a bemutatásra kerülő, 2012-ben a gyakorlatban is bevezetett modell tentatív – feltételes – jellegét annak 2016-os monitoring vizsgálata oldja fel, az értékelés során az eredményességet mérő indikátorok, valamint a modell további bővítésének lehetőségeinek bemutatásával.

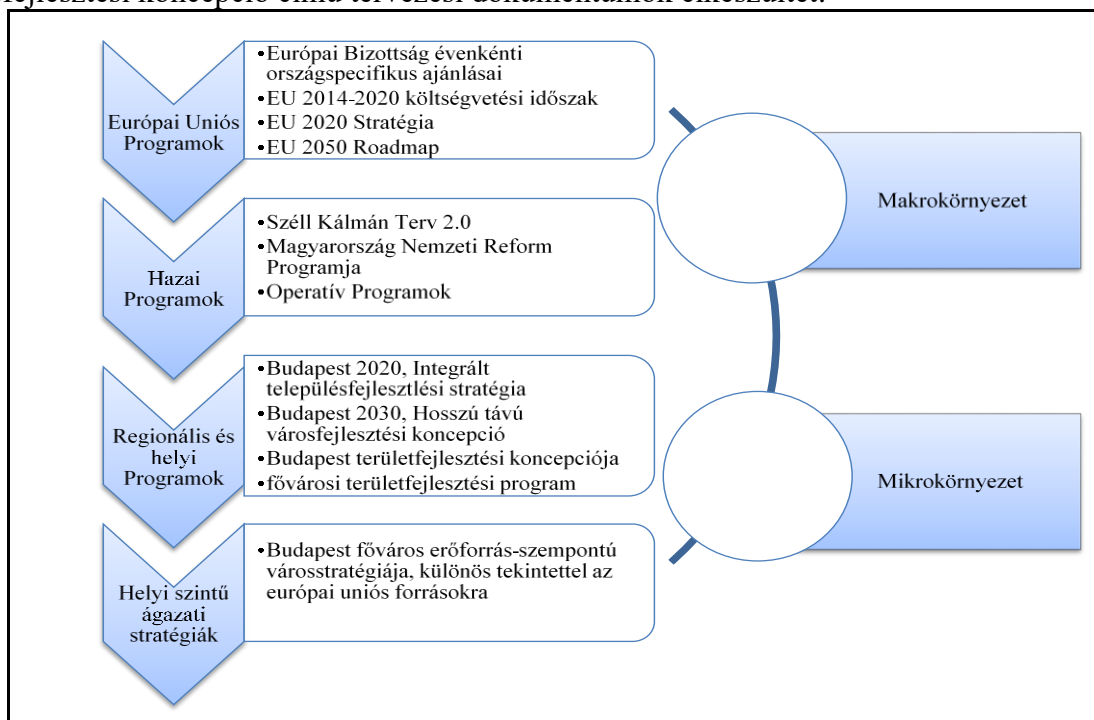
A modellt az a véleményem alapozta meg, mely szerint az önkormányzati tervezésnek, a vállalati szektor „for-profit” szemlélete által vezetett, a stratégiai menedzsment területén elért eredményeinek és a tudományos életnek van közös asztala, azok nem csak önállóan, egymástól függetlenül létezhetnek. Hiszem, hogy az egymástól függetlennek látszó területek tapasztalatait, eredményeit ötvözve olyan új modellek hozhatók létre, melyek az addig különálló szereplők közötti együttműködések révén járulnak hozzá egy adott térség integrált fejlődéséhez.

A tervezés folyamata, a stratégiai modell megalapozása, a tudományos szakirodalom felhasználása és a szekunder dokumentum és adatelemzés mellett, a modellhez kapcsolódó saját, primer kutatásokra épül, melyek során a fővárosi önkormányzat szakmai főosztályai, a Budapest Főváros Önkormányzata tulajdonában álló gazdasági társaságok és Budapest Főváros Brüsszeli Képviselőlete is aktív bevonásra került annak érdekében, hogy az Európai uniós források abszorpcióját, a főváros nemzetközi jelenlétét biztosító valamennyi szereplő részt vegyen az uniós célterületet érintő modell kialakításában. További fontos szempont volt a realitás, a megvalósíthatóság, az ellenőrizhetőség és a fenntarthatóság, valamint annak állandó szem előtt tartása, hogy a külső – jellemzően Európai uniós – források felhasználásával létrejövő fejlesztések elsősorban a fővárosiak érdekeit szolgálják és valós igényeket elégítsenek ki, melyhez a tudományos alapokon nyugvó, követhető célrendszer és a szinergiák nyújtotta erőforrás-lehetőségek kihasználása is hozzájárulhat.

Az erőforrás-szempontrú stratégia megalkotását kettős cél vezette: egyrészt az egyes szakterületek közötti szinergiák figyelembevételével, a fő fejlesztési irányok és célok meghatározása által az Európai uniós források abszorpciójának növelése; továbbá a főváros nemzetközi szintű, elsősorban Európai uniós kooperációinak fejlesztése révén a főváros Európai városhálózati szerepének bővítése. A stratégia céljainak megvalósításával közép és hosszú távon is a külső, uniós és egyéb támogatási forrásokat hatékonyan felhasználó, a belső erőforrásokat, az

új szervezeti rendszer keretében eredményesen alkalmazó és a nemzetközi térben is jobban ismert és elismert főváros jöhet létre. Véleményem szerint a kialakított és bemutatott stratégiai modell kellően rugalmas ahhoz, hogy az más város, illetve régióközpont területén is adaptálható legyen, így biztosítva annak a célnak a megvalósulását, hogy egy adott város vagy régió fejlesztése ne a többi kárára történjen, hanem oly módon, hogy első lépésként az ott rendelkezésre álló források hatékonyabb és mind teljesebb körű felhasználása történik meg.

Újszerű szemlélet a korábbi budapesti stratégiai anyagokkal szemben a fővárosi vállalatok bevonása a stratégiai tervezésbe, mely azért is indokolt, mert az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy az egyes ágazatokhoz jelentős pályázati forráslehívás lehetősége és fejlesztési cél köthető, emellett mind gazdasági értelemben, mind a főváros lakóinak életminőségére jelentős hatása van az általuk végzett szolgáltatásoknak. Természetesen a vállalati tevékenység ezen is túlmutat, ha az EU 2020 célokat vesszük figyelembe, hiszen a főváros az öt kiemelt uniós célterület szinte mindegyikén hozzájárulhat az országos vállalások, az Európai Unió felé megfogalmazott célok megvalósításához. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a bemutatott kutatások a fővárosi ágazatszakmai célok felmérését és megvalósítását is segítették, azok a fővárosi városvezetés céljaival összhangban, annak támogatásával, hozzájárulásával valósultak meg, azonban a létrehozott stratégiai elemzési modell és a szinergián alapuló, erőforrás-szemponútú menedzsment modell és a kapcsolódó monitoring eredmények az értekezés keretében kerülnek először teljes egészében bemutatásra. Az alábbi, 1. ábra szemlélteti az Európai uniós szempontú stratégiai modell tervezési hierarchiában betöltött helyét azzal, hogy a modell fővárosi bevezetése időben megelőzte a Budapest 2020, Integrált településfejlesztési stratégia és Budapest 2030, Hosszú távú városfejlesztési koncepció című tervezési dokumentumok elkészültét.



1. ábra: A fővárosi erőforrás-szemponútú Európai uniós stratégia helye és kapcsolati rendszere  
*Forrás: Saját elemzés és szerkesztés, 2018*

A 2010-ben (2009-es vizsgálati adatok alapján), illetve a 2012-ben (2011-es adatok alapján) kiadott Flash Eurobarometer felmérése szerint, mely az Európai Bizottság vezette Eurostat adatait dolgozza fel, a budapesti lakosság több mint kétharmada gondolta úgy, hogy a források nem észszerűen kerülnek felhasználásra (Flash Eurobarometer, 2010), de a vizsgált területek többségét tekintve is az volt látható, hogy fővárosunk a sereghajtók között szerepelt az Európai térségben. A stratégiai modell bevezetésének hatásait vizsgálva természetesen e felmérés legfrissebb eredményei is bemutatásra kerülnek majd értekezésem végén.

### 1.3. Kutatási célok, hipotézisek

- 1. kutatási cél (C1):** Megvizsgálni, hogy lehet-e olyan modellt alkotni, mellyel hatékonyabbá tehető az Európai uniós források felhasználása;
- 2. kutatási cél (C2):** Megvizsgálni, hogy az új modell révén növelhető-e az átalakuló uniós támogatási környezetben a forrásabszorpció és javíthatók-e a városhálózati kapcsolatok;
- 3. kutatási cél (C3):** Megvizsgálni, milyen eredményei vannak a partikularisztikus modellnek, illetve hogyan lehet egy részterület eredményeit nemzetközi szinten is bővíteni és általánossá tenni a modellt.

A fentiekben megfogalmazott célok elérése, a megfogalmazott kérdések vizsgálata érdekében az alábbi hipotéziseket fogalmaztam melyeket a 2010-2016 között lefolytatott longitudinális kutatásaim során vizsgáltam:

**Hipotézis 1.1.:** Potenciális szinergia-kapcsolatok keletkezhetnek, ha a közszféra szervezetek és gazdasági társaságok – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak Európai uniós forrásabszorpcióra ható – erőforrásait és képesség-reseit azonosítjuk.

**Hipotézis 1.2.:** A szinergia kapcsolatok új kitörési pontok meghatározására adnak lehetőséget.

**Hipotézis 2.1.:** Az önkormányzati-vállalati szinergia kapcsolatok hatására növelhető az egyes közszolgáltatásokhoz köthető forrásabszorpció mértéke.

**Hipotézis 2.2.:** Az uniós forrásabszorpció növekedése lehetővé teszi az egyes közszolgáltatások ellátásához szükséges új eszközállomány tőkeráfordításainak csökkentését.

**Hipotézis 2.3.:** Az uniós forrásabszorpció növekedése lehetővé teszi a fejlesztések rövidebb időn belül történő megvalósítását.

**Hipotézis 3.:** A partikularisztikus szinergia-modell nemzetközi bővítése is lehetővé válik a brüsszeli regionális képviselők bevonásával.

### 1.4. A kutatás felépítése

A modell felépítéséhez kapcsolódó saját kutatás egy komplex, 2010-2016 között lefolytatott, 3 fő kutatási részből álló, egymást időben követő, longitudinális vizsgálat, mely a fővárosi önkormányzat és annak gazdasági társaságai közötti szinergián alapuló, erőforrás-szemponitú, Európai uniós stratégiai menedzsment modell életciklusait is tükrözi. A kutatás során figyelembe vettem PORTER (1996) nézeteit, miszerint fenntartható stratégiai pozíció az egymást erősítő tevékenységek rendszeréből származik, illetve KAPLAN és NORTON (2002) megközelítését a Balanced Scorecard kapcsán, mely szerint „a tervezési folyamat a stratégia hipotézisként történő értelmezésén alapszik”, tehát a stratégia a hipotézis maga. Ezt utóbbi nézetet némi kritikával kezelve állítottam föl az értekezésben megfogalmazott célokat és hipotéziseket, hiszen a stratégia és a modell megalkotását, a tudományos szakirodalom részletes feldolgozása és maga a kutatás alapozta meg.

A kutatás szerkezeti felépítése, az alkalmazott módszertan során BABBIE (1995), MOLNÁR (2015), SZŰCS és (2004) TOMCSÁNYI (2000) műveire támaszkodtam, míg a stratégiai- és területi tervezés, valamint a modellalkotás során, a szakirodalmi fejezetben említettek mellett, elsősorban PAPP (2011), PAPP-VÁRY (2008, 2009), PISKÓTI (2012, 2014) és SZAKÁLY (2004) tudományos munkáit használtam fel, melyeket különösen hasznosnak ítéltam egy hazai modell megalkotása esetén.

A stratégiai modellhez kapcsolódó kutatás folyamatát, a hipotézisek, kutatási szakaszok és módszerek, valamint az eredmények viszonyát az alábbi, 1. táblázat mutatja be azzal, hogy annak részletes leírására a 3. fejezetben kerül sor.



1. táblázat: A hipotézisek igazolásának módszertana

CÉLOK	HIPOTÉZISEK	A KUTATÁS FOLYAMATA		
Szakirodalmi áttekintés, megalapozó elméletek, modellek				
C1	H1.1. H1.2.	Első kutatási szakasz		
		Saját, szekunder kutatás		Saját, primer, kvalitatív kutatás
		Dokumentum-, és adatelemzés	Írásbeli felmérés	Fókuszcsoportos vizsgálat, mélyinterjúk
Eredmény 1: szinergián alapuló 11-mezős SWOT-elemzés és erőforrás szempontú partikularisztikus stratégiai menedzsment modell				
C2	H2.1.	Második kutatási szakasz		
		Saját, szekunder, kvantitatív vizsgálat többváltozós statisztikai módszerekkel	Saját, primer, kvalitatív kutatás írásbeli felmérés	
Eredmény 2: önkormányzati-vállalati együttműködésen alapuló, új, komplex erőforrás-szempon-tú stratégiai menedzsment modell				
C2 C3	H1.1. H2.2. H2.3. H3.	Harmadik kutatási szakasz		
		Primer, kvantitatív, kérdőíves kutatás	Primer, kvantitatív, kérdőíves kutatás	
Eredmény 3: fejlesztések saját tőkeráfordításainak csökkentése				
Eredmény 4: fejlesztések megvalósítási idejének csökkenése				
Eredmény 5: szinergiákon alapuló, új, flexibilis és nemzetközi szinten is bővíthető stratégiai menedzsment modell				

*Forrás: saját szerkesztés, 2018*

### Szakirodalmi áttekintés

Az értekezés vizsgálati területe az önkormányzati és vállalati struktúra, így a tudományos szakirodalom feldolgozására is e két tématerület vonatkozásában került sor, különös tekintettel a stratégia menedzsment folyamatokra, modellekre és a sikertényezőök vizsgálatára. Bár a stratégiai menedzsment területe viszonylag fiatal diszciplínának tekinthető, tudományos szakirodalma igen széles körű, így annak elemzése során, több részterület esetén is, összefoglaló táblázatokban rendszerezem azokat az információkat, melyek kutatásaimat és az általam kidolgozott elemzési módszertant és operatív modellt is megalapozták.

A vállalati és önkormányzati szektorok stratégiai menedzsment története, folyamatai és modelljei mellett külön fejezetben foglaltam össze azokat a publikációkat és szintézis-modelleket, melyek az értekezésben bemutatott modell tudományos előzményeinek tekinthetők.

#### A longitudinális kutatás szakaszai:

##### A longitudinális kutatás 1. kutatási szakasza: az alaphelyzet elemzése

A kutatási folyamat során a stratégiaalkotás klasszikus modelljét követtem, így a tudományos szakirodalom feldolgozása után az általam lehatárolt kutatási terület, vagyis a fővárosi Európai uniós stratégia külső és belső környezetét elemeztem. Az elemzés során Budapest Főváros Önkormányzatát és annak gazdasági társaságait a stratégia belső környezeteként értelmeztem, mely értelmezés az általam bemutatott elemzési módszert és szinergia modellt is megalapozza. E vizsgálatok 2010. novembere és 2011. októbere között zajlottak

Az **külső környezet elemzésére szekunder vizsgálatokat** folytattam, ezen belül **dokumentum és adatelemzést** végeztem, melynek során azonosítottam a fővárost érintő uniós fejlesztési politikákat és prioritásokat, a városi agenda változásait, valamint a főváros uniós területet érintő kapcsolatrendszeit.

A **belső környezet elemzésére saját, primer, kvalitatív kutatásokat** végeztem. Budapest Főváros Önkormányzatát **írásbeli felmérés** keretében vizsgáltam, majd ennek tapasztalatai alapján a vizsgálatot a szinergiarendszer egészére, így a fővárosi tulajdonú gazdasági társaságokra is kiterjesztve, **fókuszcsoportos vizsgálatokat és mélyinterjúkat** folytattam. Az alaphelyzet elemzését követően lehatároltam azt a keretrendszert, melynek vonatkozásában meghatároztam a

konkrét stratégiai cél-, és eszközrendszer. A vizsgálatok során egy új, 11-mezős SWOT elemzési módszertant alkalmaztam, mely lehetővé tette a két szektor együttes elemzését, és ezáltal az erőforrások és képesség-rések azonosításával a potenciális kitörési pontok definiálását.

#### **A longitudinális kutatás 2. szakasza: szakterületi kutatás**

Az alapállapot vizsgálatát követően, 2011. októberétől 2012. májusáig folytattam le a vizsgálat 2. szakaszát. A szekunder dokumentum és adatelemzésből levont következtetések alapján, a külső környezet egy részterülete vonatkozásában, **saját szekunder, kvantitatív vizsgálat keretében, többváltozós statisztikai módszerek** alkalmazásával elemeztem és értékeltem a kutatás-fejlesztés-innováció, mint kiemelt támogatási terület erőforrás-faktorait annak érdekében, hogy meghatározzam, mely tényezők segítik az uniós források lehívását.

Az új erőforrás-szemponjú Európai uniós városstratégiai menedzsment modell felállítása érdekében, a fővárosi önkormányzat és annak gazdasági társaságai, mint szinergiarendszer vonatkozásában folytattam **primer, kvalitatív vizsgálatokat, írásbeli felmérés** módszerével. A vizsgálatok során, a kettős célrendszer és a forrás-lehetőségek figyelembevételével azonosítottam a rövid-, közép-, és hosszútávú fejlesztési területeket, prioritásokat és a hozzájuk kapcsolódó konkrét projekteket. A középtávú célokat a humán és nem humán jellegű közszolgáltatások szerint csoportosítottam, ezen belül önálló ágazati kutatást folytattam az önkormányzati és a vállalati oldalon is, tehát a kutatás keretrendszerét itt is a szinergia-modell keretei határozták meg. Ezt követően a tervezés folyamata, valamint az új önkormányzati-vállalati szinergián alapuló erőforrás stratégiai menedzsment modell kidolgozása az egyes gazdasági társaságok üzleti tevékenységükben szereplő, így valós fejlesztési igényekből és célokból kiindulva valósult meg, az ágazati cselekvési tervekkel, valamint az Európai Unió forrásallokációs gyakorlatával és kiemelt fejlesztési területeivel összhangban.

#### **A létrehozott modell indikátorai:**

1. az egyes közszolgáltatások, ezen belül részletesen a fővárosi hulladékgazdálkodás során elért **ágazati forrásabszorpció**, mely az önkormányzati és/vagy vállalati oldalon szükséges eszközfejlesztés saját tőkeráfordításait csökkenti,
2. a **megvalósítás ideje**, mely a külső források révén lerövidül,
3. a nemzetközi együttműködések keretében indított ún. „**soft**” (közvetlen brüsszeli elérésű) **projektek számának változása.**

#### **A longitudinális kutatás 3. szakasza: monitoring vizsgálat és a modell bővítési lehetőségei**

A longitudinális vizsgálat harmadik, egyben lezáró szakaszára 2014. júniusa és 2015. májusa között került sor. A vizsgálatban a szinergiarendszer alapján felállított modell belső környezetét és az együttműködés eredményeit, illetve annak külső környezetében rejlő nemzetközi bővítési lehetőségeit vizsgáltam, **primer kvantitatív, kérdőíves kutatások** keretében.

Az első két kutatási szakasz során levont következtetések alapján felállított partikularisztikus forrásstratégiai modell eredményességét az alapmodellben résztvevő, funkcionálisan egyenértékű szereplők, így az önkormányzat és annak gazdasági társaságai körében folytattam le. A vizsgálatba a modell gyakorlati bevezetése és megvalósítása során közreműködő szereplőket vontam be oly módon, hogy az a szinergia-rendszert alkotó mindkét szervezeti rendszer döntéshozói és operatív szintjén dolgozóakra is kiterjedt. A monitoring során a modellben résztvevők képességeit és erőforrásait, valamint a projektmegvalósítás egyes szakaszait elemeztem, ide értve a szereplők közötti kooperációt is. A modell nemzetközi szintű bővítési lehetőségét a brüsszeli regionális és/vagy városi képviselők körében lefolytatott kérdőíves kutatás során vizsgáltam, melynek során a képviselők fő profilját, tevékenységi köreit, kapcsolattartását elemeztem annak érdekében, hogy a velük történő szorosabb együttműködés lehetőségeit, szakterületeit vizsgáljam.

A kutatások alapján megállapítottam, hogy a partikularisztikus modell bővítésére több lehetőség is kínálkozik. Annak nemzetközi bővítése mellett, potenciális lehetőség a funkcionálisan egyenértékű szereplők felcserélése, illetve további szereplők és új finanszírozási formák bevonása.

## 2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS, MEGALAPOZÓ ELMÉLETEK

### 2.1. Stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment története – gazdasági társaságok

#### A stratégia definíciója

A stratégia szó a görög „sztratégosz”, azaz hadvezér szóból ered, melynek használata időszámításunk előtt 400 körüli időszakra nyúlik vissza, az ókori görög városállamok egymás között vívott háborúinak, illetve a perzsa háborúknak az időszakára. A stratégia „a nagy hadműveletek előkészítésének, irányításának, hadjáratok és háború vezetésének a tudománya, a hadműveletek során alkalmazott eljárás vagy eljárások összessége „(FEKETE, 2011). Európai szinten ekkor jelent meg először –még a harcászati győzelem kikényszerítése érdekében— az előzetes tervezés igénye, azonban fontos megemlíteni, hogy az ókori Kínában az első írásos stratégiaelméleti mű már i.e. 500 körül elkészült, melyet Szun-Ce generális írt „A háború művészete” címmel, s mely ma is számos menedzsment-elméleti anyag alapjául szolgál (BARAKONYI, 1999, a, 17-18.p.). A Webster Dictionary alapján: „a stratégia a hadviselő felek tudománya és művészete a fegyveres erők felhasználására, hadi célok elérése érdekében. Közelebbről, a katonai vezetés tudománya és művészete, amelyet arra használnak, hogy az ellenséggel kedvező körülmények között vívjanak csatát.”. A Révai Lexikon szerint: „Stratégiának nevezzük az összes hadvezéri tevékenységet, amely arra irányul, hogy a mozgósított hadsereget az ellenséggel való összeütközésig vezesse. Az ellenséggel való összeütközés pillanatától kezdve a taktika (harcászat) lép előtérbe, jóllehet a csata tervezésénél és kivitelezésénél stratégiai szempontok is mérvadók.” A stratégia nem egyéb, mint a józan észnek a hadvezetésben való alkalmazása (MOLTKE, in: BARAKONYI, 1999, b) A stratégia kifejezést ma már szinte valamennyi tudományágban használják, így nem csupán a hadászatban, hanem a játékelmélet, a gazdaságtudományok, a sport területén is. A fogalom jellemzően a másik fél eljövendő lépéseire való felkészülést, az arra adandó lehetséges válaszokat, reakciókat jelenti, annak korábbi lépéseinek ismerete alapján.

A stratégia szó korai és mai jelentése érdemben nem áll távol egymástól, hiszen a mai vállalati és versenystratégiák jelentősége is abban rejlik, hogy a rendelkezésre álló, esetenként szűkös erőforrások közepette is biztosítható legyen a hatékonyság és eredményesség. Ennek keretében kerül sor az alaphelyzet, a környezet elemzésére, a célok megfogalmazására, illetve a célok eléréséhez szükséges eszközök meghatározására. A stratégiai tervezési folyamat tehát egyrészt a célrendszer, másrészt az ezek megvalósításához szükséges eszközrendszer kidolgozása az erőforrás-szűkös környezetben (KISS - RÉVÉSZ, 2014). A stratégiai tervezés mind szorosabban összekapcsolódik a szervezetelmélettel is, hiszen annak megvalósítása nem egy önmagáért való folyamat, hanem egy adott szervezet, jellemzően egy versenykörnyezetben lévő, profitorientált vállalat, majd az egyén, illetve a nonprofit szervezetek szintjén is értelmezhető. „A stratégia magában foglalja a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását” (BALATON – TARI, 2007). A stratégia ezáltal meghatározza a viselkedést és a követendő vezérfonalat (MAROSÁN, 2005). A szervezet stratégiáját annak legfelsőbb szintjén alakítják ki és hagyják jóvá, így az vezetési funkcióként is értelmezhető (BALATON – TARI, 2007) megjegyezve, hogy a teljes stratégiai folyamat kialakítása, és különösen annak megvalósítása nem korlátozható kizárólag az adott szervezet felsővezetői szintjére, hanem az csak egy sokszereplős folyamatként értelmezhető, melyben a szervezet belső környezete (szervezet tagjai, munkavállalók stb.) és sok esetben külső partnerek (pl. szakértők) is részt vesznek (DOBÁK, 1996; MÉSZÁROS, 2002). E gondolat már a korábbiakban, Rue és Phyllis esetében is megjelenik sőt, ők gyakorlatilag a vállalati stratégia meghatározásánál annak egyik alapelemét, a későbbiekben részletesebben bemutatandó SWOT-analízist definiálják: „a stratégia azt az utat írja le, amelyet a szervezet céljai elérése érdekében követ, a szervezet környezetében észlelt fenyegetések és lehetőségek figyelembevételével, szervezet rendelkezésére álló erőforrások és kapacitások számbavételével. Fő meghatározói a

külső környezet, a belső helyzet és a követendő célok. A stratégia kifejezi a szervezetnek a versenyhez való alapvető viszonyulását.” (RUE – PHILLIS, 1986, 4.p.).

### **A stratégiai tervezés és vezetés rövid története**

A vállalati stratégiai tervezés, mint önálló tudomány, az 1950-es, 1960-as évekre vezethető vissza. A kezdeti időszakban a stratégiai tervezés középpontjában a vállalat maga, illetve annak eredményességének vizsgálata állt. Chandler az 1962-ben megjelent könyvében több jelentős nagyvállalat, így pl. a General Motors vagy a DuPont több éves, vállalati dokumentumokon és interjúkon alapuló átfogó tanulmányozásának eredményeit mutatta be. Könyvében a vállalati folyamatokat két jól elkülöníthető részre osztja: „fontos, hogy különbséget tegyünk a vezérelvek és eljárások, illetve azok megvalósítása között. A vezérelvek és eljárások mind stratégiai, mind taktikai szempontból meghatározhatók. A *stratégiai* döntések a vállalat hosszú távú egészségével foglalkoznak. A *taktikai* döntések a vállalat mindennapi tevékenységei, a hatékony és gördülékeny működés érdekében.” (CHANDLER, 1962, 11.o.).

A 70-es évek a korábban dinamikus gazdasági növekedés megtorpanását, az infláció növekedését hozták. A cégek sok esetben szűkítették tevékenységi körüket, ugyanakkor mind nagyobb hangsúlyt fektettek piaci részesedésük növelésére, amihez már a piaci helyzet elemzését segítő portfóliómódszerek és versenyhelyzet elemzések is hozzájárultak (CSATH, 2004), de emellett a szervezet és a stratégia viszonyának vizsgálata is napirenden maradt (ACKOFF, 1970; CHANDLER, 1972). A 80-as évekre az iparági és a nemzetközi verseny is kiéleződött. A kezdődő globalizáció a külföldi cégek mind jelentősebb szerepét hozta a fejlődő országokban, így egyre hangsúlyosabbá vált mind az ágazati helyzet elemzése, mind pedig a piaci szereplők viselkedésének megértése, értékelése és előrejelzése. A vállalati és szervezeti stratégiai folyamatokban felismerhető és azonosítható minták, illetve ezek szervezeti összefüggéseinek vizsgálata mellett a bürokratikus szervezet és annak dinamikus változó környezete közötti összefüggéseket is vizsgálta (MINTZBERG, 1978). A változásokra, az iparági környezet elemzésére Porter az „5 piaci erő” modelljével adta meg a választ (PORTER, 1980), vizsgálatait a későbbiekben kiterjesztette a versenyelőnyök építésének lehetőségeire is (PORTER, 1985).

A 90-es évek a korábbi szocialista országokban a rendszerváltozásokat, általánosságban véve pedig a globalizáció felgyorsulását hozták. Ez az időszak a gyors változások, az új lehetőségek mellett jelentős bizonytalanságot is hozott. Ez a kettősség a vállalati szektor tervezési folyamatainak átalakulását is eredményezte, egyrésztől mind hangsúlyosabban jelent meg az egyediség, a vállalat speciális képességének hangsúlyozása révén történő piaci pozicionálása, illetve a stratégiai partnerségek, összeolvadások, nemzetközi hálózatok létrehozása révén a piaci pozíciók megtartásának, erősítésének igénye (CSATH, 2004). A stratégiai partnerségek kialakításával és ezek révén a piaci pozíciók megerősítésével több szerző is foglalkozik (LEWIS, 1990 és 1995, STEWARD, 1999). A 90-es évek végétől kezdődően napjainkig kiemelt jelentőségű téma a stratégiai tervezés területén a tudás, az információ, a kutatás-fejlesztés-innováció folyamatos felértékelődése. Talán Sir Francis Bacon jegyezte le először a latin közmondást: *Scientia potentia est* – A tudás hatalom. A jól képzett munkaerő stratégiai jelentőségére a későbbiekben is több szerző hívta fel a figyelmet. Steward 1997-ben megjelent könyvében a tudást a vállalat nehezen megfogható, immateriális javai közé sorolja, melynek azonban kiemelkedő jelentőséget tulajdonít: „Egy mondatban: *a szellemi tőke egy szellemi, intellektuális anyag, - tudás, információ, szellemi vagyon, tapasztalat - melyet vagyongeremtésre használhatunk*. Közös értelmi erő. Nehéz azonosítani és még annál is nehezebb a hasznunkra fordítani. De ha egyszer megtalálod és kiaknázod a benne rejlő lehetőségeket, akkor győztél.” (STEWART, 1997). Hasonló gondolatokat fogalmaz meg Edvinsson és Malone is azonos, *Intellectual Capital* című művében, akik szerint „a tudás egy kiemelkedő gazdasági erőforrás lett, sokkal fontosabb, mint a nyersanyagok, gyakran sokkal fontosabb, mint a pénz” (EDVINSSON – MALONE, 1997). A tervezési folyamat, illetve az azon belüli súlypontok folyamatos változását, a stratégiai környezet átalakulását az alábbi, 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A modern stratégiai tervezés és környezete: fejlődési szakaszok és képviselőik

Időszak	A kezdetek: 1920-30-as évek	1950-60-as évek eleje	1960-as évek vége- 1970- es évek eleje, közepe	1970-es évek vége- 1980-as évek eleje	1980-as évek vége-1990-es évek	1990-es évek vége-21. század eleje
<b>Fő jellemző</b>	Vállalati sémák	Pénzügyi tervezés	Vállalati tervezés	Stratégiai tervezés, piac-, és versenyelemzés	Stratégiai versenyelőny azonosítása	Stratégiai és szervezeti innováció
<b>A környezet megismerhetősége, vizsgálata</b>	könnyű	könnyű	nő a környezeti bizonytalanság	tovább nő a környezeti bizonytalanság	a környezete – különösen a kisebb és gyengébb szereplők számára – egyre kiismerhetlenebbé válik	a környezetben jelentős átrendeződések zajlanak, ezeket főleg az erős szereplők irányítják, a kisebb szereplők pedig sokkszerűen élnek meg; általános az instabilitás és kiszámíthatatlanság
<b>A változások sebessége</b>	lassú	lassú	nő	a változások gyorsulása jelentős	gyorsuló és kiszámíthatatlanná váló változások	a változások radikálisak, hektikusak és nagy sebességűek
<b>Jövőbeni előrejelzés</b>	kevésbé központi téma	korábbi tapasztalatok alapján könnyű	becsülhető veszélyek és lehetőségek	részben becsülhető a jövő, de nő a váratlan, előre nem látható események aránya	a jövő megismerhetőségének esélye romlik, nő a meglepetések esélye	a jövő megismerhetőségének esélye, főleg a gyengébb és kisebb szereplők számára, tovább romlik
<b>A piacok, gazdasági környezet jellemzői</b>	a nagy gazdasági világválság után a modern piacgazdaságok kialakulásának időszaka; a piac a meghatározó tényező, a cégek ehhez igazodnak	újjaépítési láz, javuló életszínvonal, növekvő kereslet, bővülő piacok	növekvő infláció, lassuló gazdasági növekedés, erősödő verseny	a globalizáció hatására nő a külföldi cégek szerepe a hazai piacon, fokozódik a verseny; a nagyvállalatok mellett a kisebb piaci szereplők kiemelkedő eredményei	a globalizáció gyorsul, a verseny tovább éleződik, a „szocialista tábor” felbomlik, ami új piacokat és olcsó erőforrásehetőségeket teremt	a globalizáció gazdasági visszaeséssel párosulva folytatódik, csökkenő kereslet, cégszűkülés, a nagy cégek monopolhelyzeteket harcolnak ki maguknak

Időszak	A kezdetek: 1920-30-as évek	1950-60-as évek eleje	1960-as évek vége- 1970- es évek eleje, közepe	1970-es évek vége- 1980-as évek eleje	1980-as évek vége-1990-es évek	1990-es évek vége-21. század eleje
<b>A stratégiaalkotás hangsúlyai</b>	a vállalat fő céljaira és irányvonalaira koncentrál, „mintákat” alkot, hogyan illeszkedjen a piaci környezetbe	pénzügyi alapú projektértékelés, növekedés tervezés és menedzselés, diverzifikáció; bonyolulttá váló szervezetek	tevékenységzsűkítés, vissza a „kulcstevékenységek” - hez, a piaci részesedés növelése, szinergiák kihasználása	iparági szerkezet- elemzés, piaci vezető szerepre törekvés; versenytárs elemzés; versenyelőny és megkülönböztető kompetenciák építése	stratégiai partnerségkeresés; piaci versenyelőny azonosítása, megerősítése; összeolvadások, felvásárlások; diverzifikált költségcsökkentés, minőség	dinamikus erőforrások alkalmazása: tudás- menedzsment, K+F; különleges képességek építése, tudás és információ alapú verseny; kooperatív stratégiák kidolgozása; összetett szervezetek és önszerveződés; magasabb fokú társadalmi felelősségvállalás, magas etikai normák
<b>Tipikus módszerek a stratégiai tervezésben</b>	központban a pénzügyi alapú vezetés; fő irányvonalak, minták meghatározása Harvard Policy Model (Christensen 1983; Blackerby, 2013):	egyszerű pénzügy tervezés időszaka, egyszerű rövid távú szemlélet, előrejelzések: trendszerű- elemzés, SWOT- elemzés kezdetei	közép-, és hosszú távú pénzügyi tervezés megjelenése; portfólióelemzések: BCG mátrix, GE- mátrix, szcenáriómodellek, SWOT	tapasztalati görbék, PIMS, 5 piaci erő modell, értéklánc- elemzés; stratégia megvalósításának tervezése: a 7S- modell; portfólió-tervezés; stratégiai üzleti egységek azonosítása	képességépítés, benchmarking, tudásmenedzsment; IT; balanced scorecard, TQM, laposabb szervezetek, hatékonyabb működés; folyamat-szemlélet, újratervezés/átszervezés; kiszervezés; e-kereskedelem	változtatásmenedzsment, szövetségek és hálózatok magasabb szerepe; kreatív módszerek alkalmazása; tudásmenedzsment, eltérő nemzeti kultúrákra építő versenyelőny keresése, új vezetési modellek; virtuális szervezetek,
<b>Képviselők, irodalom</b>	Harvard Business School	Chandler; Selznick; Drucker	Ansoff	Porter; Schumacher; Woo - Cooper; Levinson	Whitley.; Whittington	Martin et.al.; Vágási et.al; Lengyel

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Chaffee; Mintzberg; valamint Mohai - Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, 14. oldal alapján, 2018*

### A stratégiai tervezés elméletei

A stratégia tervezés elméleteit, az ezeken alapuló iskolákat számos szerző dolgozta fel. Az alábbiakban a stratégiai tervezés elméletei MINTZBERG, H.- AHLSTRAND, B. – LAMPELL, J.: Stratégiai Szafari című könyve, illetve, illetve CSATH Magdolna (2004) csoportosításai szerint kerülnek bemutatásra megjegyezve, hogy a hazai stratégia kutatók közül SALAMONNÉ HUSZTY Anna is részletesen foglalkozott a mintzbergi stratégiai iskolákkal.

MINTZBERG, H.- AHLSTRAND, B. – LAMPELL, J. (1998) szerint a stratégiaalkotás tíz iskolába sorolható, mely az egyes tervezési folyamatok szerint csoportosítja az iskolákat, ezek a következők (3. táblázat):

3. táblázat: Stratégiai iskolák

Stratégiai iskolák
Koncepcióalkotási -design- iskola
Tervezési -planning- iskola
Pozicionáló -positioning- iskola
Vállalkozói -entrepreneurial- iskola
Megismerési -cognitive- iskola
Tanulási -learning- iskola
Hatalmi -power- iskola
Kulturális -cultural- iskola
Környezeti -environmental- iskola
Konfigurációs -configuration-iskola

*Forrás: saját szerkesztés,*

*Mintzberg – Ahlstrand – Lampell alapján, 2018*

A fenti csoportosítás kapcsán a szerzők is elismerik, hogy a gyakorlatban jellemzően nem egyetlen stratégia az irányadó, de véleményük szerint ennek a részletes csoportosításnak az alapja, „hogyminden iskolának van egy egyedi perspektívája, mely a stratégiaalkotási folyamat fő pontjára fókuszál. Ez a nézőpont az egyik részről ugyan keskeny és túlzó, azonban a másik szempontból érdekes és jó rálátást biztosít az egyes stratégiai iskolákra” (MINTZBERG – AHLSTRAND – LAMPELL, p.4. 1998). Salamonné Huszty szerint az egyes funkciókhoz még további részstratégiák is kapcsolódnak (pl. kommunikációs stratégia). Az egyes iskolák megjelenése, főbb jellemzői, kritikája és képviselői az alábbi, 4. táblázatban kerülnek bemutatásra.

#### 4. táblázat: a Stratégiai Szafari 10 Iskolája

Iskola neve	Megjelenése	Jellemzői	Kritikája	Képviselői
<b>Koncepcióalkotási</b>	1960	a stratégiai tervezés tudatos, könnyen áttekinthető, vezető kiemelt szerepe, SWOT, tervezés és megvalósítás elkülönül	elkülönül az elmélet és a gyakorlat, nélkülözi a teszt és a gyakorlati visszacsatolás tapasztalatainak beépítését	Newman; Selznick, Chandler; Andrews
<b>Tervezési</b>	1960-1970	a stratégiaalkotás szigorúan szabályozott, formalizált folyamat, meghatározott technikákkal, jellemzői a SWOT és a portfólió mátrix alkalmazása	a részletekbe menő, technikailag túltervezett stratégiák lehetetlenné tették a kreativitást és az adaptációt, a túlszabályozott tervezési folyamat a megvalósítás gátjává vált	Ansoff
<b>Pozicionáló</b>	1970-1980	a stratégiai tervezés részletes elemzéseken, a cég piaci pozíciójának meghatározásán alapuló, analitikus folyamat, központi gondolata inkább a célok, mintsem az ahhoz vezető módszerek meghatározása	a tervezési és megvalósítási folyamat elkülönül, nélkülözi a tanulást és visszacsatolást; a jövőképet a múltbéli és jelenbéli adatokból, elemzésekből vezeti le	Schendel; Hatten; Porter
<b>Vállalkozói</b>	1950-1960	a stratégiaalkotás részben tudatos és tervezett, tapasztalatokon alapuló, részben intuitív, spontán vízióalkotás; központi alakja a „leader” típusú vezető, ő határozza meg a jövőképet	a stratégia, így a vállalat eredményessége kizárólag a felső vezető által meghatározottaktól függ, nélkülözi a kollektív tanulási folyamatot és az egyedi megoldásokat	Schumpeter; Cole
<b>Megismerési</b>	1950-1960, majd 1990-	a stratégia a környezetből érkező információk elemzésén és értékelése alapján alakul ki, mely azonban nagy mértékben függ az észlelő korábbi tapasztalataitól, ismereteitől egyéniségétől is	az eredményesség főleg attól függ, mennyire képes az egyén a sokféle és komplex információ befogadására és értékelésére; így inkább pszichológiai, mint piaci tényezőkön nyugszik	Simon; March; Myers; Reger; Huff; Bogner; Thomas
<b>Tanulási</b>	1960-1970, majd 1980-1990	tekintettel arra, hogy a környezet állandóan változik és nehezen jelezhető előre, ezért a stratégiaalkotás egy tanulási folyamat mind a vezető, mind a közösség, mind az egyén szintjén; gyakran az gyakorolja a legnagyobb hatást a stratégia sikerességére, aki a legközelebb van a megvalósítás szintjéhez	az állandó tanulási folyamata stratégia széteséséhez, nem megfelelő irány választásához vezethet; válsághelyzetekben nem a tanulási folyamatnak kell dominálnia, hanem határozott vezetőre és konkrét iránymutatásra van szükség; sok szervezet még stabil környezetben is inkább igényli a központi vezetést, mint a decentralizált tanulást	Lindblom, Wrapp; Cyert; March; Normann, Weick, Argyris; Quinn; Schön; Prahalad; Hammel
<b>Hatalmi</b>	1970-1980	a stratégiaalkotás egy nyílt befolyásolási és egyeztetési folyamat, melyben a felek a hatalom és a politika eszközeit használva egyeztetik az egyes érdekeknek megfelelő stratégiákat; az érdekeket a szervezeten belüli (mikro) és a szervezeten kívüli (makro) szinten értelmezi	a hatalom és befolyásolás szerepe ugyan fontos, de nem csak ez határozza meg a sikeres stratégia alapját; válsághelyzetben, jelentős változások időszakában kiemelt jelentősége lehet, de szerepe valószínűleg nem annyira erős, mint a későbbiekben bemutatott kultúra ereje	Allison (mikro); Pfeffer – Salancik; Astley (makro)
<b>Kulturális</b>	1970	a megismerési és tanulási iskolákból kiindulva, a stratégiaalkotási folyamatot, mint szociális interakciót, a szervezet közös tanulási folyamatát értelmezi. A kultúra meghatározza a döntési folyamatokat, a gondolkodásmódot, az észlelést, ezáltal a stratégiaalkotás folyamatát is.	a szervezeti kultúra, mint a megszokás, az állandóság, a bejáratott módszerek és a tradíciók összessége sokszor önmagában gátja a változtatásnak és az újításnak; a stratégiai előnyöket a szervezet egyediségével azonos szinten kezeli, gyakran túlértékelve az utóbbi jelentőségét	Rhenmann; Normann
<b>Környezeti</b>	1970-es évek vége	az egyes szervezetek telje mértékben ki vannak szolgáltatva a külső környezetüknek, így a stratégiaalkotás alapja a kihívásokra adott válaszok, reakciók. Míg a többi iskola a környezetet egy tényezőnek, faktornak tartja, addig ez az iskola „aktor” -ként tekint rá, melyre a passzív szervezet reagál annak érdekében, hogy fennmaradjon (darwini kiválasztódáshoz hasonlóan); felveti a kérdést, hogy a vezetők egyáltalán hozhatnak-e stratégiai döntéseket	ha kizárólag a környezet határozná meg a szervezetek létét, akkor nem lenne lehetséges, hogy ugyanabban a környezetben az egyes szervezetek egymástól jelentősen eltérő stratégiákkal is sikeresek maradnak; vajon tényleg a környezet választja ki a sikeres szervezeteket vagy azok gyakorolnak hatást környezetükre?	Hannan; Freeman
<b>Konfigurációs</b>	1960-1980	két fő része van: az egyik állapotot ír le: a szervezetet és annak környezetét, összefüggéseit, a másik magát a stratégiaalkotási folyamatot, mint egy átalakulást, fejlődést; az iskolán belül mind az állandó összefüggéseknek, mind a változásoknak szerepe van. A stratégia nem csupán a változásról, hanem a folyamatosságról is szól, az állandó, stabil periódusokat hirtelen átalakulási időszakok követik mintaszerűen ismétlődve; jellegzetes szervezeti modellek definiálhatók	a szervezetek nem csupán feketék vagy fehérek, sokféle szervezet létezik és azok sokfélesége határozza meg az alkalmazott módszereket és stratégiákat. A valóság sokkal összetettebb, mint az egyes elméletek; a kulcs kritérium a hasznosság	Chandler; McGill group, Miles; Show

*Forrás: saját elemzés és szerkesztés Mintzberg – Ahlstrand – Lampell: Strategy Safari (1998) és Salamonné Huszty: Jövőkép és stratégiaalkotás (2000) alapján, 2018*



Véleményem szerint a fenti csoportosítás valóban részletekbe menő, az egyes iskolák egy kiemelt, jól körülhatárolható és definiálható jellemzőjére fókuszál, azonban, egyetértve a szerzők és LEX DONALDSON (1996) kritikájával is, az egyes vállalatok esetében ilyen tisztán nem jelennek meg az egyes iskolák, sőt, a jelenlegi dinamikus változó környezetben egyre inkább az válik jellemzővé, hogy a stratégia központi eleme maga a szervezet adaptációs képessége, rugalmassága, sokszínűsége. Az egyes stratégiai iskolák a stratégiai gondolkodás és a vállalati menedzsment modellek fejlődésével párhuzamosan alakultak és fejlődtek

Az egyes iskolákat rendszerbe foglaló csoportosítások közül, szintén szemléletes és történeti jellegénél fogva ugyancsak átfogó a CSATH (2014) szerint, WHITTINGTON (2001) elméletéből kiindulva meghatározott felosztás, mely szerint a stratégiai tervezés elméletei négy fő iskolába sorolhatók, ezek a következők:

- klasszikus iskola;
- fejlődési iskola;
- eljárási iskola;
- rendszerelvű iskola.

Az egyes iskolák főbb jellemzőinek összefoglalását az alábbi, 5. táblázat mutatja be.

5. táblázat: A stratégiai iskolák főbb jellemzői, képviselői

Jellemzők	Klasszikus	Eljárási	Fejlődési	Rendszerelvű
<b>Megjelenése</b>	60-as évek	70-es évek	80-as évek	90-es évek
<b>Vizsgálódás középpontja</b>	belső helyzet (tudatos tervezés)	belső helyzet (emberek, érdekek, belső politika)	külső helyzet (piacok)	külső helyzet (társadalmi, politikai, kulturális)
<b>Befolyásoló szakterület</b>	közgazdaságtan	pszichológia	közgazdaságtan és biológia	szociológia
<b>Folyamatok jellege</b>	analitikus	tárgyalásos, tanuló	darwini kiválasztódás	társadalmi hatások
<b>Fő elvek, célok</b>	felülről induló, tudatos célorientált tervezés, profit-maximalizálás	a stratégiai tervezés és a piaci kiválasztódás sem működik tökéletesen, ezért a szervezetre, annak alku-, és tanulási folyamataira kell összpontosítani	az állandó piaci verseny miatt a vállalatnak a környezetéhez kell alkalmazkodnia, hasonlóan a darwini kiválasztódáshoz	fontos a hosszú távra tekintő tervezés, de mindig az adott társadalmi környezethez, helyi adottságok-hoz és kultúrához kell igazítani
<b>Kritikája</b>	Mitberg: a szervezet és az egyén nem hagyható figyelmen kívül, a végrehajtási folyamat fontosabb, mint a stratégia	Whitley: az eltérő társadalmi környezet miatt más-más megoldás lesz eredményes egyazon cég eltérő kultúrába helyezett vállalatainál	az erős, monopol vagy oligopol helyzetben lévő piaci szereplők döntő befolyást gyakorolnak a piaci helyzetre	kevésbé veszi figyelembe a vállalat belső erőforrásait, a kreatív, proaktív szemlélet jelentőségét
<b>Képviselői</b>	Chandler; Ansoff; Ackoff; Porter	Cyert; March; Simon	Henderson; Alchian; Friedman; Aldich	Granovetter; Whitley; Whittington

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, 23. oldal kiegészítésével, 2018*

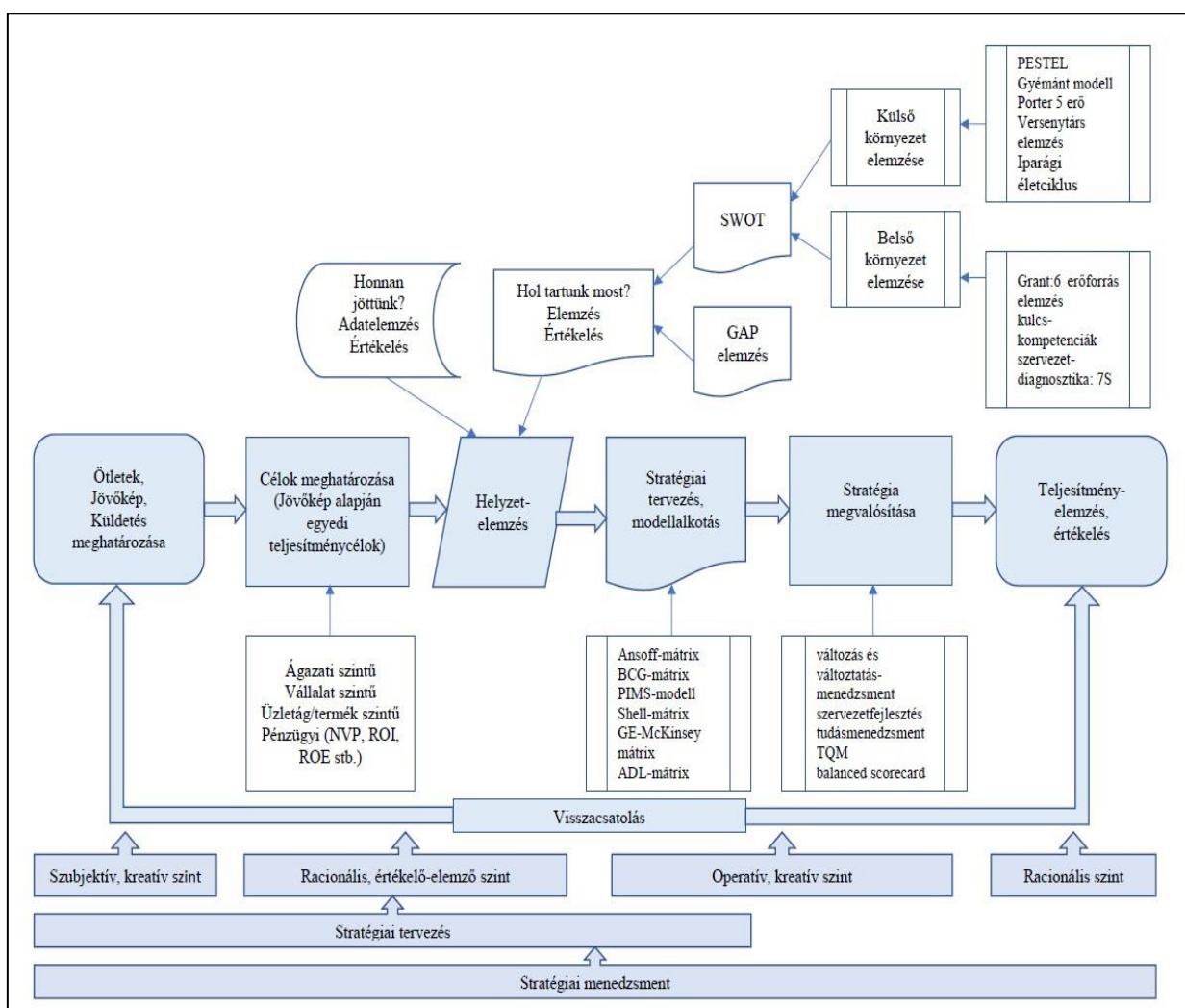
### 2.1.1. A vállalati stratégiai menedzsment

A stratégiai tervezés, illetve a stratégiai menedzsment értelmezésére több meghatározást találunk. CSATH (2014) szerint a 60-as évekig elsősorban hosszú távú tervezésről, majd stratégiai tervezésről, végül a 80-as évektől stratégiai vezetésről vagy stratégiai menedzsmentről beszélhetünk. BARAKONYI (1999, c) szerint a stratégiai tervezés szűkebb értelemben véve a célok, akciók és tervek elkészítésének folyamata, míg tágabb értelemben a tervek megvalósításának ellenőrzése is ide érhető. Stratégiai menedzsment alatt egy komplexebb folyamatot ért, melyben az egyes megvalósítási szakaszokat folyamatos visszacsatolás és értékelés jellemzi. THOMSON (2001 in CSATH, 2014) szerint a stratégiai vezetés az a folyamat, amelynek során a cég célokat tűz ki és olyan akciókat határoz meg, melyek segítségével adott időtartamon belül a célok elérhetők. Majd végrehajtja az akciókat és folyamatosan értékeli az eredményeket. A stratégiai vezetés egy összetett, átfogó folyamat mely magában foglalja a vezetési folyamat

elemző-értékelő-tervező és végrehajtó-ellenőrző-visszacsatoló szakaszait, figyelembe véve annak analitikus-rationális és kreatív-szubjektív tényezőit is. BARROWS (2009) tanulmányában részletesen bemutatja a tervezési folyamat összetettségét, egyben definiálja azt a négy fő hibát is, melyeket a stratégiai tervezés során leggyakrabban elkövetnek. SURBHI (2017) egy önálló tanulmányban foglalkozik a stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment közötti különbségekkel.

Az értekezésben a stratégiai menedzsment fogalmát egy komplex, integratív folyamatként értelmezem, mely az első ötlet kialakulásától a tervezési folyamaton át a megvalósításig, tehát a konkrét eredményekig és azok értékeléséig tart. A menedzsment folyamat sokkal inkább ciklikus, mint lineáris, azt folyamatos visszacsatolás, esetleges újraértékelés, újra tervezés jellemzi, így biztosítva a rugalmasságot és adaptációt.

A stratégiai vezetés összetett folyamatát az alábbi, 2. ábra szemlélteti, melyet az értekezésben bemutatott modell megalkotása során is felhasználunk.



2. ábra: A stratégiai tervezés és menedzsment komplex folyamata  
 Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Surbhi és Jaquier alapján, 2018

A stratégiai vezetés, illetve stratégiai menedzsment kapcsán fontos kiemelni, hogy annak számos lépése, illetve ehhez kapcsolódóan megannyi alkalmazott módszere létezik. ROÓZ (2001) a vezetés módszertanán keresztül közelíti meg a stratégiai tervezési folyamatot, egységes rendszerben értelmezve annak lépéseit a tervezéstől a megvalósításon át a célrendszerhez történő visszacsatolásig, mindeközben kiemelt figyelmet fordít a szervezet állapot jellemzőire és azok értékelésére. A folyamat egyes lépései, azok előkészítése, megvalósítása, ellenőrzése egy dinamikus, flexibilis rendszerként értelmezhető, melynek a „tanuló vállalat” szintjén értelmezett

összefüggéseit ARGYRIS (1977), FIOL és LYLES (1985), LEWITT és MARCH (1988), HUBER (1991), NONAKA (1991), GARVIN (1993), illetve a hazai szakirodalomban CSATH (2004, 40-42. p.p.) mutatja be részletesen. MAROSÁN (2004) szerint a stratégiai vezetés egy feladatlépésekre épülő folyamat, melynek lépései: a szervezet küldetésének meghatározása, a jövőkép kijelölése, a stratégia összeállítása, a stratégiai terv készítése és a megvalósítás ellenőrzése. A hazai irodalomban új, a korábbiaknál hangsúlyosabb elemként jeleik meg az előbbieken említett stratégiai folyamatrendszerben a szervezeti/vállalati kultúra modell, mely az értékrendre, illetve a működés, megvalósítás minőségére is kiemelt hangsúlyt fektet (ERŐS, 2003, illetve VERESS, és KLEIN, 2004). Itt megjegyzendő, hogy a folyamatok és minőség internalizálódása, illetve annak beépülése és elfogadása a szervezet részéről már korábban, így a már bemutatott Tanulási Iskola képviselőinél, a NONAKA és TAKENUCHI-féle (1995) „Tudás-spirál” modellben is megjelenik.

Véleményem szerint mind a fogalom, mind annak tartalma a stratégiai gondolkodás átalakulásával és fejlődésével hozható összefüggésbe. Ahogy a vállalatok és szervezetek maguk is folyamatos változáson, fejlődésen mentek át – gondoljunk csak az egyszerű lineáris szervezeti formák és a bonyolult, többszörösen összetett mátrix típusú szervezetek közötti különbségekre – úgy változott egyre dinamikusabban a vállalati, politikai és társadalmi környezet is, melyben az egyes cégeknek, szervezeteknek fenn kellett maradniuk. Ezekkel a változásokkal párhuzamosan fejlődött, fejlődik ma is a stratégiai gondolkodás. A tervezési folyamatok is egyre komplexebbek és adaptívabbak, egyre inkább felértékelődik a folyamatos visszacsatolás, elemzés, értékelés, sőt a változás és válságmenedzsment szerepe is.

### **2.1.2. Vállalati stratégiák és menedzsment modellek**

Az irodalmi áttekintés e fejezetében azokat a legfontosabb modelleket, értékelési módszereket kívánom bemutatni, melyek nem nélkülözhetők a stratégiaalkotási folyamat során. Fontosnak tartom kiemelni, hogy bár az itt bemutatott modellek többsége elsősorban a vállalati szektor szintjén keletkezett és használatos, azokat egyetlen stratégiaalkotás sem hagyhatja figyelmen kívül, hiszen e modellek a szervezet, illetve annak környezetének és jövőképének részletes elemzését és értékelését teszik lehetővé. Dolgozatomban, a későbbiekben, részben e modellek alkalmazásával, illetve továbbfejlesztésével építem föl a fővárosi uniós stratégiai modellt.

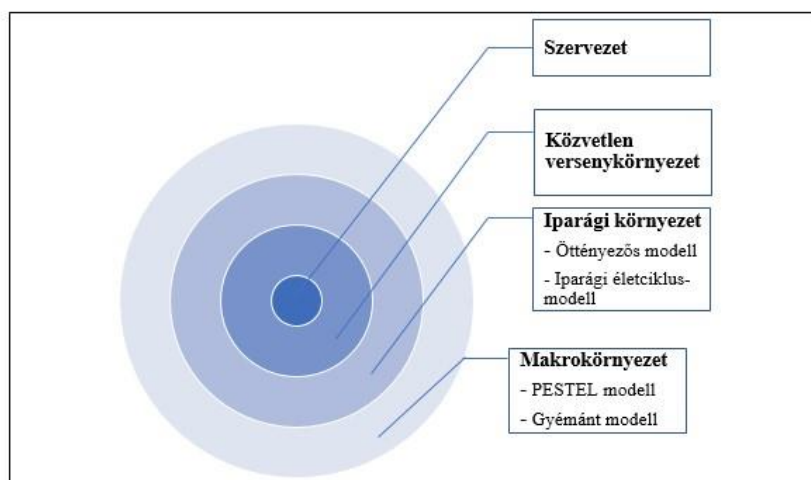
Mint azt a korábbiakban részletesen bemutatásra került, a stratégiai tervezés, mint összetett, átfogó folyamat jellemzően az 1970-es évektől jelenik meg, mint a stratégiaalkotás meghatározó eleme CYERT és MARCH (1963), illetve SIMON (1977) új megközelítésének köszönhetően jelenik meg, ezt megelőzően a stratégia tervezés egy jellemző elemére, így annak jövedelmezőségére -pénzügyi tervezés- vagy időtávjára -rövid, közép majd később hosszútávú tervezés- koncentrálnak. ANSOFF (1984) a tervezési folyamatok okát részben a külső környezet megváltozásával magyarázza, mely véleménye szerint már az 50-es évekre, a nagy monopóliumok megjelenésének időszakára tehető, mely a társadalmi környezet megváltozását, a bizonytalanság erősödését is maga után vonta. Az első stratégiai modellek megjelenése az 1960-as évekre tehető, Chandler 1962-ben megjelent, korábban már hivatkozott művét Ansoff 1965-ös könyve követi (CHANDLER, 1962, b; ANSOFF, 1965, a). A 2. ábrán bemutatott komplex stratégiai folyamat, mely a klasszikus felfogás szerint 2 fő szakaszra tagolható: elemzési szakasz: 1. jövőkép, misszió, értékek, érdekek, célok; 2. környezetelemzés: PEST (AGUILAR, 1967, SALAMONNÉ HUSZTY, 2001) majd: PESTEL elemzés (KOTLER et.al., 2009; JOHNSON et.al, 2009; CADLE et.al, 2010), 3. versenyelemzés; 4; vállalatelemzés (SWOT); illetve értékelési szakasz: 1. stratégiák kidolgozása és értékelése; 2. a legjobb stratégia kiválasztása; 3. megvalósításának akcióterve; 4. időszakonkénti ellenőrzés, folyamatos visszacsatolás.

Tekintettel arra, hogy egyrészt a fővárosi uniós stratégia a későbbiekben bemutatott önkormányzati-vállalati szinergián alapuló kettős szerkezetű modell, valamint arra, hogy a stratégia célja is kettős, jelesül a főváros forrásabszorpciós képessége mellett annak hazai, uniós

és nemzetközi szintű pozícióinak megerősítését is célul tűzi ki, az alábbiakban nem csupán az általam felhasznált legfontosabb elemzési, értékelési és stratégiai modellek, hanem a terület és településmarketing szempontjából fontosnak tartott versenyerő modellek is röviden bemutatásra kerülnek.

### A külső környezet elemzése

„Bármely szervezet stratégiai elemzése a tág környezet legfontosabb tendenciáinak azonosításával indul.” (MAROSÁN, 2006, 41. p). A tág környezet elemzésének módszere a PEST, illetve ennek bővített változata a PESTEL elemzés, mely az elemzés területeinek angol változatából kialakuló betűszó: Political - politikai, Economic - gazdasági, Socio-cultural - társadalmi-kulturális, Technological – technológiai, majd Ecological - ökológiai és Legal -jogi (TÓTH, 2015, a), melynek fő vizsgálati területeit CAMPBELL és CRAIG (2005) írta le részletesen. HUSSEY (1983) szintén komplex rendszerként értelemezi a külső környezetet, melynek részletes megismerése teszi lehetővé a jövőbeli stratégiai irányok megtervezését, így a már ismert gazdasági, társadalmi, technológiai és jogi tényezők mellett az ökológiai és demográfiai tényezőket emeli a környezeti elemzés területei közé. BALATON – TARI (2007) szerint a szervezetek környezete összetett, kapcsolatrendszerük pedig folyamatosan változik, emiatt a tágabban értelmezett makrokörnyezeti tényezőkön túl, az elemzésnek ki kell térnie valamennyi érintettre és a versenytársakra is. Ennek alapján a külső környezet szintjei és elemzési modelljei kapcsán a közvetlen verseny-környezetet (stratégiai csoport elemzés, versenytárs elemzés), az iparági környezetet (öttényezős modell, iparági életciklus modell) és a makrokörnyezetet (PESTEL-modell, gyémánt-modell) emeli ki (BALATON – TARI, 2007, 39.p.), ahogyan az a 3. ábrán látható.



3. ábra: A külső környezet szintjei és elemzési modelljei  
*Forrás: saját szerkesztés, Balaton-Tari (2007. 39. p.) alapján, 2018*

### A belső környezet elemzése

A stratégiaalkotás szempontjából a külső környezet vizsgálata mellett kiemelt fontosságú az adott szervezet belső erőforrásainak azonosítása, ismerete. GRANT (1991) 6 erőforrás-típust különböztet meg: pénzügyi erőforrások; fizikai erőforrások; humán erőforrások; technológiai erőforrások; a cég ismertsége, elismertsége; szervezeti erőforrások.

E megközelítés alapján a materiális erőforrások mellett a kompetencia-típusú erőforrások is megjelennek, meglehetősen tág értelmezést adva az egyes kategóriáknak. Egy szervezet erőforrásainak azonosítására egy másik szempontrendszer szerint, még napjainkban is gyakran négy fő kategóriát használunk JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON (1997) szerint, melyek meglehetősen átfogóak: fizikai erőforrások (gépek, épületek, szervezet termelési kapacitása); pénzügyi erőforrások (tőke, készpénz, hitelezők, pénzügyi források: részvényesek, bankok),

emberi erőforrások (állomány demográfiai összetétele, tudása, munkahelyi kapcsolatai), és a szellemi tőke (szabadalmak, márkák, üzleti rendszerek és fogyasztói adatbázisok). A szerzők a szervezet belső erőforrásainak és kompetenciáinak azonosítására, kategorizálására vállalkoztak, melyben azokat a vállalat alapvető működéséhez szükséges, illetve a versenytársakkal szembeni előnyt biztosító belső tulajdonságok szerint csoportosították. Véleményük szerint e stratégiai képességek szükségesek az adott szervezet túléléséhez és jövedelmezőségének biztosításához. Ezek összefoglalása az alábbi, 6. táblázatban látható.

6. táblázat: Vállalati erőforrások és kompetenciák csoportjai

	<b>Erőforrások</b>	<b>Kompetenciák</b>
<b>Küszöb képességek</b>	<b>Küszöb erőforrások:</b> melyek a fogyasztók minimális igényeit elégítik ki, ezáltal hozzájárulnak a szervezet fennmaradásához: - megfogható; - nem megfogható.	<b>Küszöb kompetenciák:</b> azon cselekvések és folyamatok, melyek a fogyasztók minimális elvárásait kielégítik, ezáltal hozzájárulnak a szervezet fennmaradásához.
<b>Képesség a versenyelőnyre</b>	<b>Egyedi erőforrások:</b> a versenyelőnyt megalapozó erőforrások, melyeket a versenytársaknak nehéz lemásolni vagy megszerezni - megfogható - nem megfogható	<b>Fő / megkülönböztető kompetenciák:</b> a kompetitív előnyt megalapozó tevékenységek, melyeket a versenytársaknak nehéz lemásolni vagy megszerezni:

*Forrás: saját szerkesztés, Johnson, Scholes: Exploring Corporate Strategy, 2008, 95-96.p. oldal alapján, 2018*

A „core competence” fogalma, a kulcs-, és megkülönböztető kompetenciák azonosítása, illetve ez alapján a versenyelőny meghatározása ennél jóval korábban, valószínűleg HAMEL és PRAHALAD-nál (1989, 1990 és 1993) jelenik meg először, akik e tárgyban több publikációt is megjelentetnek a Harvard Business Review-ban. BARTLETT és GHOSHAL (2000) a termék új, egyedi voltára helyezik a hangsúlyt, melynek kifejlesztése idő és tudás-igényes folyamat, gyakran szabadalmakhoz köthető, így a konkurencia számára a piacról nem beszerezhető vagy másolható.

CSATH (2004) a későbbiekben bemutatott SWOT elemzés „SW” (erősségek, gyengeségek) részéből kiindulva határozza meg egy adott szervezet belső környezetének elemzését, annak erős és gyenge pontjait. Az erőforrásokat megfogható – pl.: gépek, technológiák, pénzügyi helyzet –, illetve nem vagy nehezen megfogható erőforrásokra - pl.: képességek, viselkedés, vállalati kultúra, reputáció – osztja. TÓTH (2015, b, 265.p.) szerint a „belső környezet elemzése kapcsán először a vállalatnak egy „erőforrás-leltárt” kell készítenie, majd azt kell megvizsgálnia, hogy ezen „kemény” és „puha” tényezők hogyan kapcsolhatók egymáshoz a hatékony működés érdekében.”. Az erőforrás-elemzés kettős értelmezése tehát itt is megjelenik, ezek adják, illetve ezen erőforrások megfelelő kombinációjával építhetők fel a szervezet azon képességei, melyek majd megkülönböztetik versenytársaitól, egyben megalapozzák versenyelőnyét. Az erőforrás-elemzés és az erőforrások kombinációja az értekezésben bemutatott elemzési módszertan esetén is alkalmazásra kerül, kiegészítve egyes versenyképességi modellek módszertanával, melyek a későbbiekben részletesen bemutatásra kerülnek.

### **A külső és belső környezet együttes elemzése**

A történeti iskoláknál már említésre került, a Harvard Egyetemen, a tervezési iskola képviselőinél jelenik meg a máig használatos SWOT-elemzés: Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats – Erősségek – Gyengeségek – Lehetőségek - Veszélyek), mely a külső és belső környezet értékelése révén határozza meg a stratégiát. Egyetértve Faragóval, itt az elemzés nem más, mint „a helyzetértékelés jól strukturált összefoglalási módszere...” (FARAGÓ, 2001, in PAPP-VÁRY, 2015), feltételezve, hogy az elemző objektív és részletes felmérést készít és a szervezet képes felismerni saját erősségeit és gyengeségeit (ANDREWS, 1981) E kritikára válaszul érdemes megemlíteni e tárgyban a harvardi iskola válaszát, miszerint: olyan megfontolás, értékelés és bírálat útján, melyet elemzés is alátámaszt” (MINTZBERG et.al., 1998.). A SWOT elemzés (PEARCE-ROBINSON, 1988) kapcsán ugyancsak kritikát fogalmaz meg Papp-Váry,

megjegyezve, hogy ugyan számos település számára készült már ilyen elemzés, azonban ennek gyakorlati hasznáról csak a legkritikább esetben tesznek említést a városvezetők. Ennek oka azonban nem maga az elemzési módszer hibás volta, hanem az alkalmazás elégtelensége. Erre adhat választ a 8-mezős SWOT, mely az alaphelyzet felmérése, elemzése és értékelése mellett a stratégiai irányok és konkrét teendők is kijelölhetők (PAPP-VÁRY, 2015, b). A 8-mezős SWOT alapmodellje az alábbi, 4. ábrán látható.

SWOT Elemzés		Belső tényezők elemzése	
		ERŐSSÉGEK (Strengths) Erősség 1 Erősség 2 ...	GYENGESÉGEK (Weaknesses) Gyengeség 1 Gyengeség 2 ...
Külső tényezők elemzése	LEHETŐSÉGEK (Opportunities) Lehetőség 1 Lehetőség 2 ...	<b>S-O stratégiák</b> Hogyan használhatók ki az erősségek a lehetőségek révén?	<b>W-O stratégiák</b> Hogyan küzdhetők le a gyengeségek a lehetőségek kihasználásával?
	FENYEGETÉSEK (Threats) Fenyegetés 1 Fenyegetés 2 ...	<b>S-T stratégiák</b> Hogyan védhetők ki a külső fenyegetések az erősségek révén?	<b>W-T stratégiák</b> Hogyan kerülhetők el a gyengeséget célzó fenyegetések, illetve hogyan számolhatók fel a belső gyengeségek?

4. ábra: A 8-mezős SWOT

*Forrás: saját szerkesztés, Papp-Váry, illetve DFT Hungária, Oktatási segédanyag alapján, 2018*

A szervezet vizsgálatának egy másik, széles körben ismert modellje a McKinsey cég tanácsadói, WARTERMAN – PETERS – PHILLIPS (1980) által kifejlesztett 7-S modell, mely egy hét elemből álló, strukturált elemzési rendszert kínál az adott szervezet működésének, szerkezetének elemzéséhez, a szervezet jövőképeinek meghatározásához. A modell elsősorban a szervezet belső tulajdonságát elemzi, értékeli, azonban jövőképeinek meghatározásakor, a célok azonosításakor figyelembe veszi azt a környezetet, melyben a szervezetnek el kell érnie céljait. GARAJ (2012) szerint a modell a szervezet jelenlegi helyzetéből kiindulva, a jövőbeni célok elérése érdekében határozza meg a változtatási törekvéseket a következő területeken: stratégia, struktúra, rendszerek, stílus, munkatársak, készségek, közös értékek. A modell elnevezését – a SWOT-analízishez hasonlóan – a vizsgált területek angol neveinek kezdőbetűiről kapta (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared values). A modell tényezői két csoportra oszthatók, az ún. kemény tényezőkre: stratégia, struktúra és rendszerek; illetve az ún. lágy tényezőkre: stílus, szakértelem, képességek és közös értékek. A kemény tényezők jellemzően minden szervezetben megtalálható, egyszerűen meghatározható, számszerűsíthető módszerek és vezetői eszközök, ezért alapvetően fontosak a vállalatok számára, azonban GARAJ (2012) szerint nem jelentenek versenyelőnyt. Ezzel szemben a lágy tényezők sokkal nagyobb jelentőséggel bírnak, a szervezet eredményességének meghatározó elemei lehetnek, de nehezen jellemezhetők vagy modellezhetők, mert jellemzően a szervezet tagjainak tudását, tapasztalatát, munkához való hozzáállását, a szervezet kultúráját és morálját, illetve hagyományait jelentik, a szervezet tagjainak fejében léteznek, mégis gyakran ezek együttese juttathatja versenyelőnyhöz a szervezetet. MINTZBERG és QUINN (1991, In: HORVÁTH) szerint a szervezet és s stratégia szorosan összekapcsolódik, melyet a modern stratégiaalkotás során figyelembe kell venni: „A struktúra többé nem úgy követi a stratégiát, mint ahogyan a bal lábunk követi a jobbat sétálás közben. A kettő egymást befolyásolva, egymástól kölcsönös függésben létezik.”. HORVÁTH (2013) szerint a 7-S modell kiemeli a struktúra és stratégia kapcsolatát, azonban egy adott szervezetben végbemenő változások mozgatórugója bármelyik lehet a hét tényező közül, hiszen azok mindegyike kölcsönhatásban van egymással, nincs hierarchikus rendszer, ezáltal kibővül a stratégia és a szervezet vizsgálatának köre.

A külső és belső környezet mind részletesebb vizsgálata, így például a versenyképesség, a humán erőforrás vagy az adott vállalat, szervezet alkalmazkodóképességének vizsgálata, a tervezési hangsúlyok változása jól követhető a stratégiai tervezési modellek változásában is. TARI (1997) szerint a stratégiai gondolkodást alapvetően két fő irányzat határozza meg, melyek mindvégig nyomon követhetők az egyes fejlődési szakaszok során. A normatív (vagy előíró) irányzat első képviselői a már fentebb is említett Harvardi-iskola, illetve ANSOFF (1965, b), követői, akik az eredményes stratégia kidolgozásához szükséges elemzési módszerek és célkitűzések meghatározására fókuszáltak. A leíró irányzat képviselői, így CHANDLER (1962, c), pedig a stratégiák megalkotásának és megvalósításának vállalati folyamatait, valós gyakorlati tapasztalatokat elemezve alakították ki elméleteiket. BARAKONYI (1999, d) és MÉSZÁROS (2002) szerint a klasszikus értelemezés, így a Harvardi-iskola által kidolgozott, a korábbiakban már részletesen bemutatott SWOT-analízisen alapuló SWOT-modellnek vagy *Design-school modellnek* nevezett stratégiaalkotás egy racionális döntési folyamat, melynek a egymásra épülő lépései - a külső és belső környezet elemzésétől kezdve, a küldetés és célok megfogalmazásán át - vezetnek a stratégiai akciók meghatározásáig.

A Design-school modellhez képest sokkal formálisabb és kidolgozottabb ANSOFF (1965) modellje, melyben a vezetői szerep helyette a tervező kerül előtérbe, pontosan meghatározva a stratégiai tervezési folyamat egyes lépéseit. Igor ANSOFF nevéhez fűződik az ún. Ansoff-mátrix is, mely a piac és a termék egymáshoz való viszonyán keresztül határozza meg a stratégiai tervezés és a fejlesztés irányait, s mely modell, 1957-es megjelenésével, véleményem szerint a később bemutatott BCG-mátrix „előfutárának” tekinthető. PETRUSKA (2013) szerint az ún. termék-piac stratégiák között talán elsőként megjelenő stratégiai modell négy lehetséges utat jelöl, mint portfólió típusú módszer. Az egyes stratégiai alternatívák, azok újdonság és változás, illetve innováció tartalmától függően mind magasabb kockázatot hordoznak. A saját szerkesztésű, kockázati szinteket is jelölő Ansoff-mátrixot az alábbi, 5. ábra szemlélteti.

		TERMÉK			
		Alacsony kockázat	Jelenlegi termék		
PIAC	Jelenlegi piac	Piackiagnózis, piaci térhódítás stratégiája: - forgalom növelése már meglévő piacon; - használati szokások befolyásolása, - termék újrapozicionálása.	Termékfejlesztés stratégiája: - meglévő termékek továbbfejlesztése, - új termék bevezetése a megszokott piacra.	Alacsony	KOCKÁZAT
	Új piac	Piacefejlesztés stratégiája: - a régi termék értékesítése új földrajzi területen vagy a piac újraszegmentálásával.	Diverzifikáció stratégiája: - meglévő termékvonaltól való jelentős eltérés, új piacokon történő értékesítése: - horizontális diverzifikáció: az új termékvonal kapcsolódik a régihez; - laterális diverzifikáció: teljesen új know-how alapján, innovatív, „profilidegen” termék bevezetése új piacokra.		
		Alacsony	Magas	Kiemelt kockázat	
		KOCKÁZAT			

5. ábra: Az Ansoff-mátrix

*Forrás: saját szerkesztés, Petruska (2013) alapján, 2018*

A klasszikus alapmodellnek egy másik, szintén részletesebben kidolgozott változata az ún. Steiner-modell (STEINER, 1969, ill. 1979.) is, melyben a hosszú-, közép-, és rövid távú tervezési ciklusok mellett az egyes stratégiai szakaszokról történő folyamatos visszacsatolás, illetve megvalósíthatósági próba is megjelenik. A stratégiaalkotás három fő szakaszból áll: 1) az előfeltételek azonosítása; 2) tervezési szakasz; 3) megvalósítás és értékelés, azonban itt az egyes szakaszok között folyamatos oda-visszacsatolás is megjelenik a korábbi lineáris tervezési

folyamatokkal szemben. A Boston Consulting Group nevű tanácsadó cég már a 60-as években vizsgálatokat folytatott a halmozott termelés és az inflációmentes fajlagos költség összefüggései kapcsán, melynek eredményeit HENDERSON (1968, 1.p.) publikálta. Hipotézise szerint kumulált termelés esetén a fajlagos költségek egy pontosan meghatározható minta szerint alakulnak, egészen pontosan csökkennek. Cikke szerint a csökkenés mértéke 20-30% közötti minden esetben, amikor a kumulált termelés megkétszereződik. Ez a jelenség a „kumulált tapasztalaton” vagyis a termelési folyamat begyakorlásán alapul, mely a termelés mértékének növelésével mind rutinszerűbbé, így olcsóbbá teszi a termelést. Elmélete szerint ez a csökkenés folyamatos.

BARAKONYI (2011, a) szerint a termék-piac egység értékelése, így a stratégiai irányok meghatározása a tervezés kezdeti időszakában elsősorban a piaci részesedés, illetve a növekedési ütem vizsgálatára koncentrált. Itt érdemes kiemelni a HENDERSON (1979) begyakorlási görbéjén, illetve az életciklus-görbén alapuló PIMS-modellt. OSLAND (1991) „Az életciklus elmélet eredete és fejlődése” című cikkében részletesen foglalkozik az életciklus elméletek eredetével, azokat több tudományág szempontjából is bemutatja, megjegyezve, hogy a termék-életciklus görbe grafikai ábrázolása először FORRESTER-nél (1959) jelenik meg, azonban annak vezetélméleti, vállalatirányítási értelmezését LEWITT (1965) tette népszerűvé. NEUBAUER (1984), illetve BUZZELL és GALE (1987) szerint a bostoni Strategic Planning Institute által vezetett PIMS (Profit Impacts of Marketing Strategies) projekt eredményeképpen kialakult elemzési módszertan és modell alapja a piaci részesedés növelése, a modell egyben az ebből származó üzleti előny, illetve jövedelmezőség közötti összefüggést vizsgálta. Az elemzéseket a 60-as évek közepén kezdték a General Electric-nél, majd az eredmények első közzétételét követően a Harvard Egyetem Menedzsment Tudományok Intézetében folytatták. 1975-től a Strategic Planning Institute folytatta a PIMS-projektet. Az elemzés során, több éven keresztül, 400 jelentős amerikai nagyvállalat több ezer stratégiai üzleti egységét (Strategic Business Unit – SBU) vizsgálták. Olyan független változókat igyekeztek azonosítani, melyek a tőkejövedelmezőséget és a készpénzforgalmat leginkább befolyásolják, így azonosítva a fontos stratégiai változatokat, piaci törvényszerűségeket. (forrás: pimsonline.com). A modellben azonosított 18 kulcs-változó közül, melyek az üzleti siker fő letéteményesei. LANCASTER, MASSINGHAM és ASHFORD (2001) hat változót emel ki, melyek a következők: piaci részesedés, imázs, befektetési intenzitás, piaci növekedés, életciklus-állapot és az eladási arányra vetített marketing költségek. DIBB, SIMKIN, PRIDE és FERRELL (2012) négy fő változót emel ki: erős piaci pozíció, magas termékminőség, alacsonyabb költségek, alacsonyabb befektetési tőkeigény. A PIMS-moddellel PEARSON (2013) is részletesen foglalkozik, kiemelve azokat a fő kérdéseket, melyek mentén a projekt vezetői a széleskörű adatgyűjtést követően az elemzést végezték.

A begyakorlási görbe elmélet elsősorban a vállalat belső változóira épül, melyeket a tervezési folyamat révén befolyásolhatunk, míg az életciklusgörbe sokkal inkább a termékre ható külső, így nem vagy nehezen befolyásolható tényezőkön alapul, BARAKONYI szerint: „az értékesítési lehetőségek bővülése egyben a piaci vonzerő növekedését is jelenti” (2011, b, 14. p.). Innen már csak egy, de a stratégiai elemzés történetében mégis meghatározó lépés volt a PIMS modellt követően a stratégiai elemzés két dimenzió, tehát a relatív piaci részesedésen és a piaci növekedés ütemén alapuló értékelése (BARAKONYI, 1999, e), vagyis a HENDERSON (1970, a) -féle termék-portfólió elemzésen alapuló, a Boston Consulting Group által kidolgozott ún. BCG-mátrix vagy részesedés-növekedés mátrix megalkotása. Részben vitatkozva Barakonyival, fontosnak tartom kiemelni, hogy bár az életciklus-elméletek, mint azt OSLAND (1991) is leírja, egészen az 50-es évek végéig vezethetők vissza, a BCG-mátrix megalkotása és publikálása megelőzte a PIMS-projektet. HENDERSON 1968 januárjában publikálta a „Tapasztalati görbe – The Experience Curve” című cikkét, majd 1970-ben a „termék portfólió – The Product Portfolio” címmel jelentette meg azt a modellt, melyet ma BCG-mátrixként ismerünk. A PIMS-projektet SHOEFLER et.al. (1974) vezette az 1970-es években, első eredményeit 1974-ben publikálta „A stratégiai tervezés profitra gyakorolt hatása – Impact of Strategic Planning on Profit Performance” címmel. Véleményemet támasztja alá HOFER és SCHENDEL (1994), akik szerint ez a legelső és



legegyszerűbb portfólió modell, illetve MCKIERNAN (2015) is, aki egyben a PIMS modell kritikáját is megfogalmazza, miszerint: „e modell elsősorban a piaci részesedés és jövedelmezőség közötti összefüggéseket, míg a vele egy időben publikált BCG növekedés-részesedés mátrix az agresszív piaci részesedés kiépítését hangsúlyozta”. A PIMS modell általános alkalmazhatósága kapcsán, még 1975-ben, BLOOM és KOTLER (1975) is kritikát fogalmaztak meg a Harvard Business Review-ban megjelent cikkben, mely a nagy piaci részesedéssel rendelkező vállaltoknak tesz javaslatokat a piaci részesedés optimális meghatározására. Cikkükben hangsúlyozzák, hogy a kiemelkedően magas piaci részesedés bizonyos esetekben több problémát jelent, mint amennyi haszna van. SZEGEDI és KOROM (2010) pedig a piaci részesedést a termelékenység és profitabilitás szempontjából vizsgálja.

A BCG-mátrix a fentebb említett két dimenzió, tehát a relatív piaci részesedés és a piac növekedése mentén 4 csoportba sorolva határozza meg, hogy egy vállalat mely piaci szegmensekbe, illetve üzleti egységekbe fektessen be. HENDERSON (1970, b, 1-2.p.p.) szerint: „csak egy kiegyensúlyozott portfólióval rendelkező, sokrétű vállalat képes saját erősségeiből tőkét kovácsolni a növekedési lehetőségek kihasználása érdekében. A kiegyensúlyozott portfólió:

- csillagok, melyek magas piaci részesedése és magas növekedési üteme biztosítja a jövőt;
- fejős tehének, melyek biztosítják a jövőbeni növekedés pénzügyi alapjait;
- kérdőjelek, melyek hozzáadott tőkével csillagokká alakíthatók.
- A „lusta kutyák” -ra nincs szükség. Ezek egyértelmű bizonyítékai a bukásnak, hiszen alkalmatlanok arra, hogy a növekedési fázisban vezető pozícióra szert tegyenek, illetve arra is, hogy kitörjenek, így csökkentve a veszteséget.”

A BCG-mátrix alapmodelljéből kiindulva HENDERSON (1970, c, 2.p.) az optimális cash-flow-t, a sikeresség (mint piaci körforgás) sorrendjét, illetve a bukáshoz vezető finanszírozási modelleket is bemutatta, melyeket az alábbi, 6. a, b, c ábrák szemléltetnek.

OPTIMÁLIS CASH-FLOW			
		Piaci részesedés	
		Magas	Alacsony
Piaci növekedés	Magas	★  + vagy - (mérsékelt cash-flow)	?  Negatív (nagy cash-flow)
	Alacsony	\$  Pozitív (nagy cash-flow)	X  + vagy - (mérsékelt cash-flow)

6.a ábra: A BCG-mátrix optimális cash-flow esetén

Az „a” ábrán bemutatott optimális cash-flow, illetve a „b” ábrán látható sikeres termék-életút között egyértelmű összefüggés látható.

SIKERES TERMÉK ÉLETÚTJA			
		Piaci részesedés	
		Magas	Alacsony
Piaci növekedés	Magas	★  + vagy - (mérsékelt cash-flow)	?  Negatív (nagy cash-flow)
	Alacsony	\$  Pozitív (nagy cash-flow)	X  + vagy - (mérsékelt cash-flow)

6.b ábra: A BCG-mátrix sikeres termék életút esetén

A „c” ábrán bemutatott, sikertelen termék-életút esetén az alacsony piaci részesedéssel és alacsony növekedési lehetőséggel kecsgető termék vagy terület irányába is látunk befektetést.

SIKERTELEN TERMÉK-ÉLETÚT			
		Piaci részesedés	
		Magas	Alacsony
Piaci növekedés	Magas	★  + vagy - (mérsékelt cash-flow)	?  Negatív (nagy cash-flow)
	Alacsony	\$  Pozitív (nagy cash-flow)	X  + vagy - (mérsékelt cash-flow)

6.c ábra: A BCG-mátrix sikertelen termék életút esetén

*Forrás: saját szerkesztés, HENDERSON (1970), 2.p. alapján, 2018*

A BCG-mátrix jelentősége abban rejlik, hogy a vállaltok stratégiai tervezése során lehetőséget ad az egyes termékek, termékcsoportok vagy az ún. stratégiai üzleti egységek értékelésére, minősítésére. A lehetséges növekedési és jövedelmezőségi kilátások alapján felállított rangsorok határozhatják meg az erőforrások optimális felhasználását, a hosszú távon fenntartható egyensúly megteremtését.

LEHOTA és TOMCSÁNYI (1994, a, 187.p.) a BCG-mátrixot részben módosítva hozza létre az agrárportfólió-mátrixot, melyben a klasszikus üzletági rácsot, a mezőgazdasági területre is találóan rímelő, ún. „Marhametafora-mátrixként” írják le. A modell itt azért kerül külön említésre, mert az nem csupán a mezőgazdasági termékek, hanem általában a vállalati portfóliók, a választási preferenciák, sőt, a fejlesztési projektek azonosítása terén is szemléletesen mutatja be a portfólió összetételét, mely jelentősen befolyásolhatja a jövőbeni eredményességet, a döntési folyamatokat, a mátrixot a következő, 7. ábra mutatja be.

A termék jellege	A termék/üzleti egység/projekt gazdaságukban (vállalatunkban) elfoglalt részaránya, szerepe	
	még kicsi vagy már csökkenő, gyakran ráfizetéses termék vagy terület	nagy vagy növekvő, általában nyereséges termék vagy terület
Új, fejlesztést lehetővé tevő vagy igénylő termék vagy terület	1. szopós borjú	2. arany borjú
Régi, hagyományos, kialakult termék vagy terület	3. szent tehén	4. fejős tehén

7. ábra: Lehota-Tomcsányi agrárportfólió-mátrix ábrájának módosított változata

*Forrás: saját szerkesztés, Lehota-Tomcsányi: Agrármarketing 187.p. alapján, 2018*

Hasonlóan HENDERSON (1970, d) modelljéhez és egyetértve LEHOTA-val (1970, b), a „döglött kutyák” vagy „szent tehének” azok a szereplők, melyektől szabadulni kellene, azonban sok esetben ezt a szokások vagy hagyományok nem teszik lehetővé, illetve az is előfordulhat, hogy azért vannak még jelen a portfóliónkban, mert adottságaink nem teszik lehetővé a változtatást.

Mindemellett – bár a BCG-módszer még ma is használatos - a mátrix kapcsán azonban kritikai is megfogalmazható, melyet BALATON (1999, i, 179-180.p.) a következőképpen foglal össze: a versenyképességnek a piaci részesedéssel való mérése sok esetben nem elegendő a megbízható értékeléshez, illetve nem minden esetben szereshető be minden szükséges és pontos információ a piacról és a versenytársakról. Fontos figyelembe venni például, hogy a gyorsan változó iparági környezetekben a kutatás-fejlesztési képesség, a szabadalmak, illetve véleményem szerint még az innováció is sokkal fontosabb, mint a piaci részesedés mértéke, de az egyes iparági sajátosságoktól függően további egyedi képességek is kiemelt jelentőséggel bírhatnak. Az innováció, és a fenntarthatóság kapcsolatát, illetve az ebből származó versenyelőny hazai példáit ERCSEI és SZEGEDI (2015) mutatja be részletesen.

LANCASTER és MASSINGHAM (2011, a, 468. p.) szerint az alábbi négy fő kritika, illetve korlát fogalmazható meg a BCG modell kapcsán:

- „Túlzott egyszerűsítés: a mátrix csak két faktort, a piaci növekedést és a relatív piaci részesedést használja az egyes termékek vagy stratégiai üzleti egységek egyes cellákhoz rendelése során. Ez erős gyakorlati tapasztalaton alapul, mely azt mutatja, hogy a cash-flow ettől a két faktortól függ. Általában azonban sokkal több faktor van, amely tudja és képes is egy vállalat nettó cash-flowját befolyásolni.
- A cash-flow, mint teljesítmény-mutató: vannak kétségek arra vonatkozóan, hogy a cash-flow a legmegfelelőbb célkitűzés egy cégnél, ehelyett azonban sokkal inkább a befektetések megtérülése játszik szerepet.
- Az osztályozás kettőssége: a BCG portfólió mátrixban mind a stratégiai üzleti egység, mind az egyes termékek/piac szintjén elvégezhető, bár a gyakorlatban ezeket nehéz szétválasztani. Problémát jelenthet, hogy mit tekintünk „magas” piaci növekedési rátának szemben „alacsony”-nyal és mi felel meg a „magas” piaci részesedésnek, szemben az „alacsony” -nyal.
- Ez a technika nem foglalkozik az új termékeket övező tématerületekkel vagy a negatív növekedési rátájú piacokkal.

A fentiek miatt a BCG-mátrixból kiindulva, de annak mérési dimenzióit változtatva újabb modellek jelentek meg, melyek közül a McKinsey/General Electric üzleti modell, a Shell-mátrix, az Arthur D. Little Inc. által kidolgozott életgörbe elmélet továbbfejlesztéseként kialakult termék életciklus portfólió mátrix és a legújabbak közül a portfólió-elemzéseket a „zöld” marketinggel ötvöző ún. „Green portfólió mátrix” kerül részletesebben bemutatásra.

A McKinsey & Co., mint menedzsment konzultáns és a General Electric cég együttműködésének eredményeként jött létre az egyik legismertebb, ún. multifaktor portfólió mátrix, mely azért emelhető ki a számos portfólió-tervezési technika közül, mert a termékek vagy stratégiai üzleti egységek elemzése során több faktort von be az elemzésbe. Hasonlóság a BCG-mátrixhoz képest, hogy itt is két fő dimenzió jelenik meg: a „piaci vonzerő” és az „üzleti/versenyképességi helyzet”, azonban LANCASTER és MASSINGHAM (2011) alapján ezek számos további faktorra bontható, melyek az egyes dimenziókat alátámasztják. CRAVENS (1982) részletesen azonosítja a két fő dimenzióhoz kapcsolható faktorokat, illetve ezek egymáshoz való viszonyát. A piaci vonzerő és az üzleti pozíció tekintetében például négy fő faktort azonosít: piaci faktorok, verseny, pénzügyi és gazdasági faktorok, illetve technikai faktorok. CRAVENS faktor analízisének fő tényezőit az alábbi, 7. táblázat mutatja be.

7. táblázat: A Cravens-féle faktor analízis fő elemei

Piaci vonzerő	Üzleti/versenyképességi helyzet
<b>Piaci faktorok</b>	
Méret (mérték/érték, mindkettő)	Piaci részesedés
Éves növekedési ráta	Vállalat éves növekedési rátája
Ár-érzékenység	Piacra gyakorolt saját hatás
Ciklikusság	Eladások erősödése és csökkenése
<b>Verseny</b>	
Versenyzői típusok	Termékek, piacok és képességek összehasonlítása
Koncentráció mértéke	-
Részesedés változása	Relatív részesedés változása
Integráció típusai és mértéke	A vállalat integrációjának szintje
<b>Pénzügyi és gazdasági faktorok</b>	
Fajlagos fedezet	A társaság fedezete
Belépési és kilépési korlátok	A cég belépési és kilépési korlátai
Kapacitás-hasznosítás	A cég kapacitásainak hasznosítása
<b>Technikai faktorok</b>	
Érettség és volatilitás	A cég rugalmassága a változásokra
Szabadalmak és szerzői jogok	A szabadalmak védelmének mértéke
Komplexitás	A cég képességeinek mélysége

*Forrás: saját szerkesztés, Lancaster és Massingham: Essentials of Marketing management (2011), 469. p. alapján, 2018*

LANCASTER és MASSINGHAM (2011) alapján az eredeti GE-McKinsey-mátrix a két dimenzió mentén a következő faktorokat vizsgálja:

1. A termék/piaci vonzerő faktorai: méret; növekedési ráták; versenyképességi diverzitás és struktúra; jövedelmezőség; technológiai hatások; szociális hatások; környezeti hatások; jogi hatások; emberi tényezők.
2. Az üzleti erősség faktorai: méret; növekedési ráta; piaci részesedés; jövedelmezőség; technológiai pozíció, erősségek és gyengeségek, imázs, környezeti hatás; menedzsment.

A fentiek figyelembevételével, a GE-McKinsey-mátrix öt lépésben állítható össze: 1. a stratégiai üzleti egységek azonosítása; 2. a piaci vonzerőhöz hozzájáruló faktorok azonosítása; 3. az üzleti pozícióhoz hozzájáruló faktorok azonosítása; 4. a piaci vonzerő és üzleti pozíció mérésére alkalmas mérési módszerek kidolgozása; 5. az egyes üzleti egységek rangsorolása annak alapján, hogy üzleti erejük magas, közepes vagy alacsony; illetve piaci vonzerejük magas, közepes vagy alacsony. A kilencmezős mátrixban a termékcsoportok, stratégiai üzleti egységek elhelyezése azok stratégiai pozícióit mutatja, mely LADÁNYI szerint, röviden az alábbiak szerint foglalható össze:

– „Erős stratégiai pozíció: a bal felső mezőben helyezkednek el a vállalat legperspektivikusabb üzlet/termékcsoportjai. A követendő stratégia a fejlesztés, a támadás, rosszabb esetben a pozíció megőrzése. A növekedés irányáról és a kapcsolódó beruházásokról termékcsopontonként kell döntést hozni.

– Átlagos stratégiai pozíció: az „átló” -ban elhelyezkedő üzletágak/termékcsoportok átlagos stratégiai pozíciót foglalnak el. A stratégia kijelölésénél szelektíven kell eljárni. A lehetséges stratégiák a további fejlesztés, vagy az egyes szegmentumokban való növekedés, de szóba jöhet a piacról való kivonás előkészítése is.

– Gyenge stratégiai pozíció: A jobb alsó három mezőben a legkedvezőtlenebb üzletágak/termékcsoportok helyezkednek el. Ezekkel kapcsolatos stratégiai cél a leépítés, rövid távon azonban a piac minél mélyebb kiaknázására kell törekedni. Ennek érdekében célszerű mozgósítani a marketing eszközöket (eladás ösztönzés) és amennyire lehet, leszorítani a gyártási költségeket.” A GE-McKinsey kilenc mezős mátrixát az alábbi, 8. ábra szemlélteti, melyben a színek egyben a befektetési kilátásokat is mutatják. A magas piaci vonzerővel és magas versenyképességi mutatókkal rendelkező, zölddel jelölt terület kiemelkedő stratégiai pozícióval, míg az alacsony piaci vonzerővel és alacsony versenyképességi mutatókkal rendelkező piros terület gyenge, befektetésre nem javasolt stratégiai pozícióval rendelkezik. A sárga területekre azok bizonytalan, illetve változékony stratégiai helyzete miatt, a szelektivitás és diverzifikáció lehet egy javasolt stratégiai irány.

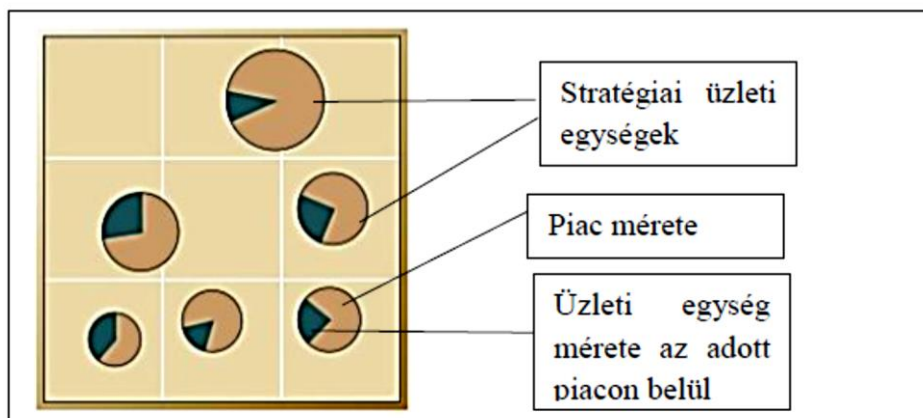
1 ↑ Piaci vonzerő 5	<b>Magas</b>	<b>Pozíció védelme – beruházás és növekedés:</b> – az elviselhető maximális befektetési mérték, a növekedés érdekében – erőforrások koncentrációja az erősségek fenntartása érdekében	<b>Szelektív befektetés és növekedés:</b> – növekvő üzleti egységek azonosítása, itt erőteljes befektetés – sebezhető területek megerősítése – előnyös pozíciók fenntartása – kihívást jelent a cégvezetés számára	<b>Szelektív építkezés:</b> – globális piaci részesedés védelme – erőforrás koncentráció a limitált számú erősségre – kiegyensúlyozott befektetések a részesedés védelme érdekében – gyengeségek felszámolása – fenntartható növekedés hiányában kivonás
	<b>Közepes</b>	<b>Szelektív fejlesztés:</b> – jelentős befektetés a legvonzóbb területeken – versenyhelyzetre való felkészülés – jövedelmezőség előtérbe helyezése a termelékenység növelése révén	<b>Szelektivitás, hasznok kiaknázása:</b> – eredményes területek védelme – befektetések koncentrációja a jó hozamú, viszonylag alacsony kockázatú területekre	<b>Limitált terjeszkedés vagy hasznok realizálása:</b> – magas kockázat nélküli, potenciális terjeszkedési területek azonosítása
	<b>Alacsony</b>	<b>Védelem és új célterületek kijelölése:</b> – összpontosítás a meglévő hasznokra – vonzó területek előtérbe helyezése – erősségek védelme	<b>Hasznok kiaknázása:</b> – piaci helyzet védelme a legjövedelmezőbb területeken – termécsalád frissítése – befektetés minimalizálása	<b>Eladás, kivonás, felszámolás:</b> – eladás a lehető legnagyobb bevételi értékben – állandó költségek csökkentése, befektetések szüneteltetése – kivonás
	<b>Magas</b>	<b>Közepes</b>	<b>Alacsony</b>	
	5 ← <b>Üzleti erő/Versenyképesség</b> → 1			

8. ábra: A GE-McKinsey mátrix összefoglaló táblázata

*Forrás: saját szerkesztés*

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), illetve Lancaster és Massingham (2011) alapján, 2018

JUREVICIUS (2014) alapján, a GE-McKinsey mátrix mezőiben az üzletágak pozícióját súlyozott számtani átlag segítségével állapítják meg, az egyes stratégiai üzleti egységek erősségeinek figyelembevételével (jellemzően 1-5 közötti értékekkel, illetve az egyes stratégiai üzleti egységekre meghatározott súlyszámokkal). Az így keletkező, összesített érték jelöli ki a mátrixon belüli koordinátákat és így annak a körnek a középpontját, melynek mérete az adott termékcsoport vagy üzletág nagyságát mutatja. Az eredeti GE mátrixban az egyes üzleti egységek helyzetét tehát kördiagrammal ábrázolhatjuk. A kördiagram átmérője mutatja az ábrázolt stratégiai üzleti egység vagy termék cégen belüli jelentőségét, annak mátrixon belüli elhelyezkedése a portfólión belüli helyét, a diagram egésze az adott termékpiacot, az azon belüli körcikkek pedig a cég piaci pozícióját, ahogy az a 9. ábrán is látható.



9. ábra: A Stratégiai üzleti egységek elhelyezkedése a GE-McKinsey mátrixban

*Forrás: saját szerkesztés, McKinsey & Co. (2008) és Jurevicius (2014) alapján, 2018*

A Shell-mátrix (Shell Chemicals, 1975), a GE modellhez hasonlóan, két dimenzió mentén vizsgálja az adott termék vagy stratégiai üzleti egység helyzetét. A függőleges tengelyen a versenyképesség, míg a vízszintes tengelyen az ágazat jövedelmezőségi kilátásait (profitabilitását). Hasonlóan a GE-McKinsey modellhez, a termékek vagy stratégiai üzleti egységek itt is kilenc mezőbe sorolhatók, azonban ez a modell már sokkal inkább a beruházások potenciális kimenetelére koncentrál. A SHELL (1975) modellre hivatkozva, GILLIGAN és WILSON (2003), illetve BAKER és HART (2007) részletesen mutatja be a modellt, melyet 9 mező, vagyis egy 3x3-as osztású mátrix alkot. Könyvükben idézik, hogy a piac minőségét nehéz meghatározni és számszerűsíteni, ugyanakkor van néhány alapvető kérdés, melynek megválaszolása támpontot adhat a jövedelmezőségi kilátások meghatározásakor. KEW és STREDWICK (2008) szerint a Shell-mátrix pontosabb és részletesebb, mint a BCG-mátrix, mert olyan alapvető tényezőket is figyelembe tud venni, mint a vezetői képességek vagy a megfelelő technológiák és kompetenciák megléte. BEAMISH és ASHFORD (2005) értelmezése szerint a vállalatnak el kell döntenie, hogy az adott üzletág beleillik-e, illetve összhangban van-e a vállalat hosszú távú céljaival. Amennyiben nem, úgy nem szabad belépni az adott piacra, még ha az nagyon vonzó is, mert akkor a vállalat elvesztegeti az erőforrásait, melyeket a fő célok megvalósítására fordíthatna. A kilenc mezős mátrix fő jellemzőit az alábbi, 8. táblázat mutatja.

8. táblázat: A Shell-mátrix

A vállalat versenyképessége	Erős	<b>Pénztermelés (cash generation)</b> – jelenlegi helyzet minél további fenntartása, de jellemzően csak pótló beruházások – itt keletkező hasznok realizálása és elvonása, befektetése máshol	<b>Növekedés (growth)</b> – növekedési, fejlesztési terület(ek) azonosítása – erőforrások koncentrációja itt – piacbővítés, terjeszkedés – további jó pozíciók fenntartása	<b>Vezető (leader)</b> – vezető szerep keresése és megerősítése – lényegi erőforrások koncentrációja itt összpontosul – növekedési, fejlesztési terület
	Közepes	<b>Szakaszos kivonás (phased withdrawal)</b> – termékkála vagy stratégiai üzleti egységek felmérése, értékelése – szelekció: pénzbefektetés a nagyobb üzleti potenciállal rendelkező üzleti egységekbe vagy termékekbe – a gyengébb területeken a kilépés mérlegelése	<b>Pozíciók fenntartása (custodial)</b> – mint a „fejős tehén”: hasznok realizálása – itteni további jelentős befektetések megszüntetése – esetlegesen limitált beruházás egyes speciális területeken	<b>Átmeneti fejlesztés (try harder)</b> – jelenleg jó pozícióban lévő terület, amely hosszabb távon sebezhetővé válhat – pozíció fenntarthatóságának mérlegelése – jó pozícióban lévő terület(ek) fejlesztése – gyengések azonosítása
	Gyenge	<b>Kivonás (disinvest)</b> – kiemelt vezetői szerep: ütemezett eladás, kilépés – itt lévő eszközök és források mielőbbi kivonása – üzleti egység vagy termék felszámolása	<b>Szakaszos kivonás (phased withdrawal)</b> – termékkála vagy stratégiai üzleti egységek felmérése, értékelése – szelekció: pénzbefektetés a nagyobb üzleti potenciállal rendelkező üzleti egységekbe vagy termékekbe – a gyengébb területeken a kilépés mérlegelése	<b>„Dupla vagy semmi” (double or quit)</b> – kockázati tőke befektetési területe – potenciális fejlesztési/innovációs terület – a befektetések magas kockázattűrést igényelnek – erős egyéni pozíciók azonosítása: specializáció – befektetési volumen mérlegelése
		Nem kecsgettő	Átlagos	Kecsgettő
<b>Jövedelmezőségi kilátások</b>				

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, a Shell Chemicals, illetve Lancaster és Massingham alapján, 2018*

Az egyik legújabb és a mai napig is használt elemzési módszer a termék életciklus portfólió mátrix, azonban ennek bemutatása előtt mindenképpen fontos kiemelni annak előfutárát, az ún. ADL-modellt. Ahogyan azt FILEP – NAGY is leírják tanulmányukban, FÜLÖP (2008) szerint az ún. „mátrix-korszak” egyik meghatározó portfóliómodelljét az ARTHUR. D. LITTLE (2000-2010) Inc. tanácsadó cég fejlesztette ki. A modellben az életciklus elméletből kiindulva, annak fázisait a versenypozíciókkal együtt értelmezi. Az elemzés egyik dimenziója tehát – a GE-

McKinsey mátrix üzleti erő/versenyképesség változójához hasonlóan, a piaci versenypozíció- „Company’s competitive position”, míg a másik a termékéletgörbe egyes szakaszait, vagyis az ipar érettségének állapotát – „Stage of industry maturity” jeleníti meg. Az így kialakuló mátrixot, a cég nevéből rövidítve ADL-mátrixnak nevezték el. A modell az ipari érettség állapotát a korábban bemutatott életgörbe elméletekhez hasonlóan, négy fázisra osztja: embrionális, növekvő, érett és hanyatló korszak, míg a versenyképesség öt szintjét különbözteti meg: domináns, erős, kedvező, kísérleti/tartható, gyenge. Az osztályozás szempontjából nyolc fő területet vizsgálnak, ezek a piaci növekedési ráta; az ágazati potenciál; a termékvonala; a versenytársak száma; a piaci részesedés állandósága; a beszerzési minták; a könnyű beszállás lehetősége, illetve a technológia. Az ADL-mátrix egyes mezői az alábbi, 9. táblázatban foglaltak szerint jellemezhetők.

9. táblázat: Az ADL-mátrix

		Ipar-, üzletág-, vagy termék életciklus szakasza			
		Embrionális vagy bevezető szakasz	Növekedés	Érett	Idősödő, hanyatló
Piaci versenypozíció	Domináns	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gyors fejlesztések és offenzív piaci magatartás</li> <li>- agresszív terjeszkedés a piaci részesedés növelése érdekében</li> <li>- szükség szerint dinamikusabb befektetések, mint azt a piaci részesedés indokolná (kockázati tőke bevonása)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci/üzletági helyzet és részesedés fenntartása</li> <li>- befektetés a növekedés ütemének fenntartása érdekében → gyors fejlesztés</li> <li>- meglévő pozíciók védelme mellett offenzív piaci magatartás</li> <li>- költségirányítás kiemelt szerepe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci pozíciók védelme, piaci részesedés növelése</li> <li>- offenzív piaci magatartás</li> <li>- szükség esetén újabb befektetések</li> <li>- növekedés az üzletággal párhuzamosan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meglévő piaci pozíciók fenntartása és védelme</li> <li>- szükség esetén újabb befektetések</li> <li>- hangsúly a sikeres üzletág(ak)on</li> <li>- esetleges újratervezés</li> </ul>
	Erős	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gyors fejlesztések és differenciálás a portfólión belül</li> <li>- törekvés a piaci részesedés növelésére</li> <li>- versenyelőny növelése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci részesedés agresszív növelése, különösen a gyenge versenytársakkal szemben</li> <li>- általános költségek csökkentése mellett befektetés a piaci pozíciók megerősítése és a növekedés érdekében</li> <li>- üzletági differenciálás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- általános költségek csökkentése és differenciálás az üzletágak között</li> <li>- piaci pozíciók és részesedés megtartása</li> <li>- szükség szerint újabb befektetés a kiválasztott terület(ek)en</li> <li>- növekedés az üzletággal párhuzamosan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- költségek csökkentése, profit maximalizálása (aratás)</li> <li>- piaci pozíciók fenntartása</li> <li>- csak nagyon indokolt, minimális befektetések</li> </ul>
	Kedvező	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gyors fejlesztések és differenciálás a portfólión belül</li> <li>- részesedés növelése</li> <li>- versenyelőny növelése</li> <li>- befektetések súlyozása az egyes területek között</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- költségek csökkentése</li> <li>- üzletági differenciálás</li> <li>- a versenyelőny és a piaci részesedés növelése egyes kiemelt területeken, különösen a gyenge versenytársakkal szemben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci részek azonosítása, megkülönböztető tulajdonságok, egyedi versenyelőny azonosítása</li> <li>- a befektetések minimális szintre csökkentése, új források kifejezetten csak a kiválasztott területeken</li> <li>- piacszerzés a gyenge versenytársaktól</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- költségek csökkentése a profit maximalizálása érdekében (aratás)</li> <li>- meglévő piaci pozíciók fenntartása, vagy</li> <li>- szakaszos kivonulás megtervezése</li> </ul>
	Kísérleti/tartható	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piacfejlesztés, hangsúly a kiemelt üzletág(ak)on</li> <li>- termék/üzlet/iparági pozíció fejlesztése a versenytársakkal szemben</li> <li>- befektetések összpontosítása egy szűk körű termék/üzletcsoportra (erős szelekció)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci rés vagy megkülönböztető versenyelőny azonosítása, fenntartása és védelme</li> <li>- befektetés a kiválasztott területeken/ üzletágakban</li> <li>- növekedési szándék</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci részek azonosítása, megkülönböztető tulajdonságok, egyedi versenyelőny azonosítása és a piaci pozíciók fenntartása vagy</li> <li>- újratervezés, vagy szakaszos kivonulás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- újratervezés, vagy</li> <li>- szakaszos kivonás</li> <li>- befektetések felszámolása</li> <li>- piacról történő kivonulás</li> </ul>
	Gyenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci részek azonosítása</li> <li>- versenytársak követése/másolása</li> <li>- vezetői döntés: a potenciális hasznok ellensúlyozzák-e a költségeket, mert ha nem, akkor kivonulás az adott piacról</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci részek azonosítása</li> <li>- törekvés a piaci pozíciók és részesedés növelésére</li> <li>- újratervezés vagy kivonulás az adott piacról</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- törekvés a piaci pozíciók és részesedés növelésére, vagy</li> <li>- újratervezés, vagy</li> <li>- felkészülés a szakaszos kivonulásra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- újratervezés, vagy</li> <li>- piac elhagyása,</li> <li>- termék/ ágazat felszámolása</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés, elemzés A.D Little és Willson, M.S. és Gilligan, C. alapján, 2018

A fentiekben bemutatott ADL-mátrixon alapul az ún. termék életciklus portfólió mátrix - Product Life Cycle, Portfolio Matrix –, melyet BARKSDALE és HARRIS (1982) fejlesztettek ki, részben szintén a BCG-mátrix kritikájaként. Véleményük szerint a BCG-mátrix az elemzés és így a tervezési folyamat során, nem veszi figyelembe az új termékeket, mint ahogyan nem kezeli a negatív növekedési rátával rendelkező, tehát hanyatló piacokat sem. Így az általuk kidolgozott portfólió elemzési módszer különös figyelmet szentel a piacon újonnan megjelenő, illetve a hanyatló piacon lévő termékeknek. Előbbieket, a termék-életciklus első: úttörő – „pioneering” – szakaszában lévő csecsemőnek – „infant” – nevezik, míg a hanyatló piacokon lévő, de még magas piaci részesedéssel bíró termékeket vagy üzletágakat öregedő csatalovaknak – „war horses” – az alacsony piaci részesedéssel bíró, „kihaló” terméket pedig dodónak – „dodos” – keresztelik. Mint ahogy a következő, 10. ábrán is látható lesz, a modell a BCG-mátrixból már ismert elemeket, az életciklus-görbét és az ADL-mátrix elemeit ötvözi. DATTA és DATTA (2008) szerint ez a modell a korábbi portfólió-modellek szinte valamennyi hibáját igyekszik kezelni, ugyanakkor megjegyzik, hogy ebben a modellben is vannak hibák.

	Úttörő	Növekedési	Érett	Hanyatló
Eladások	<b>Csecsemők</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- új termék vagy üzletág</li> <li>- kiemelkedően magas kockázati szint</li> <li>- jelentős pénzügyi forrásokat emészthet fel (kockázati tőke)</li> <li>- nem várható azonnali megtérülés/profit</li> <li>- a bevezetés időtartama jelentősen függ az innovatív jellegtől és a vásárlási szokások/piac rugalmasságának jellegétől</li> </ul>	<b>Csillagok</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- magas részesedés</li> <li>- magas növekedési ráta</li> <li>- dinamikus fejlődési szakasz</li> </ul>	<b>Fejős tehének</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- magas részesedés</li> <li>- csökkenő növekedési ráta</li> </ul>	<b>Öregedő csatalovak</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a piac hanyatlásakor, a negatív növekedési ráta időszakában a fejős tehének fokozatosan „csatalovakká” alakulnak át</li> <li>- még jelentős bevételt hozhatnak, fő cél a fenntartás és a hasznok maximalizálása</li> <li>- minimális, fenntartó befektetések</li> <li>- felkészülés a kivonásra és egyes üzletágak/termékek megszüntetése</li> </ul>
		<b>Problémás kölykök</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alacsony részesedés</li> <li>- magas növekedési ráta</li> </ul>	<b>Lusta kutyák</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alacsony részesedés</li> <li>- alacsony növekedési ráta</li> </ul>	<b>Dodók</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a hanyatló piacon kis részesedéssel bíró termék vagy üzletág</li> <li>- csak kis esély van a növekedésre</li> <li>- a versenytársak kivonulása esetén átmenetileg még minimális profitot termelhet, de kiemelten fontos az időfaktor</li> </ul>
	Belépés	Életciklus-idő		Kilépés

10. ábra: Termék életciklus portfólió mátrix

Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Backsdale és Harris alapján, 2018

Nem meglepő módon fenti modell újabb változatai is megjelentek, melyek az adott termék vagy üzletág elő-, és utóéletét is figyelembe veszik. E tekintetben, LANE (2003) szerint kiemelten fontos terület pl. a kutatás-fejlesztés, ahol a konkrét termékfejlesztési szakaszt jóval megelőzi magának az ötletnek a megjelenése, és annak vizsgálata, hogy milyen előkészületek és források szükségesek akár a fejlesztési szakasznak az elindításához. Emellett kiemeli egy termék utóéletét is, hiszen az a későbbiekben, a teljes kivonást követően, az később újra megjelenhet a piacon, mely problémákat a modern életciklus modellek sem feltétlenül kezelnek. E felvetésekre válaszul több változatot is kifejlesztettek, melyek közül két jelentősebb, a modern piacok meghatározó tényezőit is kiemelten kezelő modell alakult ki: a MCDONALD (1985, in: DRUMMOND – ENSOR – ASHFORD, 2008) kutatás-fejlesztés alapú megközelítése, valamint ILINITCH és SCHALTEGGER (1995) ún. zöld – „Green” portfólió analízise, mely a korábbi portfólió-elemzéseket a zöld marketinggel ötvözi, egy három-dimenziós, térbeli modellel szemléltetve az üzleti portfóliót. E modellben a korábbi BCG-mátrix két dimenziója mellett egy harmadik, vertikális dimenzió is megjelenik, mely a környezeti hatást méri, a stratégiai üzleti egység, egy telephely vagy a teljes vállalat szintjén. LANE 2003-as tanulmányában mutatja be az ún. „Családi portfólió mátrixot – Family portfolio matrix”, mely egy terméket, a fenti életszakaszokat is figyelembe véve, a „bölcsőtől a sírig” kíséri végig.

A stratégiai tervezés szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak a versenyképességi modellek is, melyek különböző szempontrendszerrel, illetve hangsúlyok mentén vizsgálják egy adott szervezet versenytársához viszonyított pozícióját, külső környezetét. E tárgykörben a



stratégiai elemzők számos modellt alkottak, a jelentősebb modellek irodalmi feldolgozását az alábbi, 10. táblázatban foglalom össze.

10. táblázat: Versenyképességi modellek összefoglalása

Modell	Fő tényezők	Szerző
<b>Porter gyémánt modellje</b>	Adott szervezet vagy ország komparatív előnyét vizsgálja: - tényező ellátottság; - vállalati stratégia, struktúra; - keresleti viszonyok; - kapcsolódó és beszállító háttér iparágak.	PORTER (1980)
<b>Porter „öt erő” versenysztratégia modellje</b>	Öt versenyerő modell: iparági versenyt befolyásoló tényezők, versenykörnyezet elemzése: - potenciális piacra lépők, - fő vásárlók; - helyettesítő terméket gyártók; - beszállítók; - versenytársak közötti verseny.	PORTER (1985)
<b>Közgazdasági irányzatokra visszavezethető régiótípus alapú versenysztratégia</b>	A népsűrűség és a GDP növekedési üteme alapján a regionális szintű versenyképesség vizsgálja: - termelő ágazatok régiója; - növekvő mérethozadékú régiók; - tudásközpont régiók. Az egyes régiótípusok versenyképességének meghatározása más-más közgazdasági irányzathoz kapcsolható.	MARTIN et.al. (2003)
<b>Versenyképességi piramis modell</b>	A piramis-modell: - talpzata: a hosszú távú versenyképességhez szükséges tényezőket definiálja: társadalmi szerkezet, döntési központok, környezet minősége és a régió társadalmi kohéziója, - közepe: gazdaságfejlesztés alaptényezői: munkatermelékenységet és foglalkoztatottságot, jövedelmet meghatározó tényezők; - csúcs: régió lakosságának életszínvonala, életminősége.	LENGYEL (2003)
<b>Versenyképességi fa</b>	Térségi szintű versenyképesség vizsgálat: - a gyökerek: a versenyképesség faktorai, inputok: (tehetség, innováció, kapcsolódás, vállalkozókészség), melyek révén legkönnyebben növelhető a versenyképesség - törzs: iparszerkezet, termelékenység - ágak: foglalkoztatottság és jövedelem, profit és beruházások, adók és járulékok, melyek együttesen eredményezik: - a gyümölcsöt: az egyes ágazati területek jólétét, magát a versenyképességet	MARTEEN DE VET et.al. (2004)
<b>Versenyképességi cilinder</b>	Regionális szintű versenyképesség vizsgálata: - regionális eredmény; - regionális kibocsátás; - regionális közbenő kibocsátás; - regionális versenyképesség.	MARTIN et.al. (2005)
<b>Versenyképességi potenciálcillag</b>	A fő versenyképességi tényezőkből egy potenciál-cillag állítható össze, mely az egyes területi egységek város, térség) szintjén, skálázás módszerével határozza meg a fő tényezőket, azok erősségét.	VÁGÁSI et.al. (2006)

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

## 2.2. Stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment története – önkormányzatok

A korábbiakban részletesen bemutatásra került a stratégiai tervezés és menedzsment története a vállalati, profitorientált szektor vonatkozásában, ugyanakkor annak közszférára, nonprofit szervezetekre gyakorolt hatásától sem lehet eltekinteni, különösen akkor, ha a jelen értekezés keretében bemutatott modell kifejezetten ezt a szektort érinti. Annak ellenére, hogy a közszféra tekintetében e tudományág viszonylag újnak tekinthető, nem elhanyagolható jelentőségére enged következtetni az a tény, hogy a vonatkozó szakirodalom e tárgykörben is igen széles.

### A köz-, és magánszféra közötti különbségek

A történeti áttekintés előtt fontos annak tisztázása, melyek a fő különbségek az üzleti és közszféra között, hiszen ezek alapjaiban határozzák meg a stratégiai tervezési, illetve stratégiai

menedzsment folyamatokat. DUNCAN (1990) szerint az egyik fő különbség, hogy a közszférában az egyes szervezetek vezető szerepe, döntéshozói státusza jellemzően jogszabályi alapon nyugszik, az általuk végzett feladatok és tevékenységi körök, illetve azok ellátásának szintje előre meghatározott és ehhez kapcsolódik a finanszírozás mértéke is. Emiatt a közszféra szervezetek önállósága is korlátozott, így kevésbé van módjuk az erőforrások diverzifikációjára vagy a veszteséges szolgáltatások csökkentésére, megszüntetésére. KRIEMADIS és THEAKOU (2007) szerint a közszféra szervezetek fő mozgatórugója nem a profit, mint az üzleti életben, hanem az, hogy adott költségvetés felhasználásával, a lehető legjobb eredményeket éri el. Megjegyzik azt is, hogy bár e területen is ismert a verseny fogalma, az sokkal kevésbé jellemző, mint a for-profit szektorban. ČERNIAUSKIENĖ (2014) három fő különbséget említ:

- Célok és tevékenységek értékelése: az üzleti szektor profitorientált szemléletével szemben, a közszféra intézményei esetében a rendelkezésre álló, illetve elköltött források nem mindig szolgálnak a legfontosabb értékelési kritériumként.
- Döntéshozatal: a demokratikus társadalmakban, a közszférában, a döntéshozatal során a lehető legnagyobb mértékben igyekeznek figyelembe venni a társadalmi igényeket, míg a magánszektorban gyakran születnek gyors döntések, melyekbe nem vonják be a társadalom széles rétegeit.
- Publicitás és átláthatóság: a közintézmények vezetői állandó kontroll és szigorú felügyelet alatt állnak, munkájuk állandó feszültséggel teli, meg kell érteniük az állam képviselőjeként viselt felelősségüket.

Részben vitatkozva e három különbséggel, fontos megjegyezni, hogy a felelősség és döntéshozatal potenciális következményei és társadalomra gyakorolt hatásai tekintetében nehéz különbséget tenni a két szektor között. Véleményem szerint a vezetői magatartás és döntéshozatal mind a köz- mind a magánszféra területén komoly, hosszú távú következményekkel járhat.

Az egyes szervezeti rendszerek közötti különbségtétel, illetve azok kategorizálása is egészen az 1950-es évekig vezethető vissza (DAHL és LINDBLÖM, 1953; BLAU és SCOTT, 1962; KILPATRICK et. al, 1964; 1966; PUGH et.al., 1969), csupán az utóbbi három évtized szolgált olyan jelentős empirikus kutatási eredményekkel, melyek alapján pontosabban elkülöníthetők a köz-, és magánszféra szervezetek közötti különbségek. Az egyes szervezttípusok azonosításának több megközelítési módja lehetséges, melynek összefoglalását az alábbi, 11. táblázat mutatja be.

11. táblázat: A köz-, és magánszféra szervezetek azonosításának elméletei

Elmélet	Jellegzetességek	Előnye	Hátránya	Képviselői
<b>Generikus megközelítés elmélete</b>	-nem különíti el egyértelműen a köz-, és magánszféra, illetve ún. „hibrid” (mindkét szektor tulajdonságait hordozzák) szervezeteket; -a szervezeti-, vezetési-, és döntéshozatali folyamatokat szinte azonosnak tekinti; -utal a hibrid szervezetek emelkedő számára, ezzel magyarázva a minimális különbségeket; -az egyes vezetői pozíciók könnyen átjárhatók a szektorok között	-felismeri a „hibrid” szervezetek növekvő számát és jelentőségét; -számol az egyes közszolgáltatások privatizációjával, kiszervezésével; -azonosítja a magán-szektorból átvett üzleti gyakorlatokat	-nem azonosít éles határokat a két szektor között, sőt, a „hibrid” szervezetek megjelenésével szükségtelennek tartja azok megkülönböztetését; -teljesen átjárhatónak tartja a vezetői szerepeket a szektorok között	MURRAY (1975) LAU et.al. (1980) SCOTT - FALCONE (1988)
<b>Tulajdon-alapú megközelítés elmélete</b>	-a formális, hivatalos, jogi státusz alapján az egyes szervezetek egyértelműen besorolhatók; -a jogi státusz alapvetően kihat a szervezeti struktúrára is;	-azonosítja a két szektor közötti alapvető különbségeket; -egyértelműen lehatárolja a szervezetek finanszírozását,	-nem tudja az általa meghatározott kategóriákba besorolni a vegyes tulajdonsággal bíró szervezeteket	BUCHANAN (1974); RAINEY et.al. (1976, 1979, 1983); NUTT, P. - BACKOFF

Elmélet	Jellegzetességek	Előnye	Hátránya	Képviselői
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-a szervezet a finanszírozása, illetve a tulajdonosi szerkezete alapján egyértelműen besorolható,</li> <li>-a két típusnál eltérő politikai és jogi nehézségeket azonosít,</li> <li>-elismeri ugyan a szervezeti különbségeket, de az önálló, „hibrid” szervezeti kategóriát nem, ugyanakkor mindkét kategórián belül megkülönböztet eltérő ún. „harmadik szektor” -béli szervezet-típusokat (pl. magántulajdonú, nonprofit szervezetek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tulajdonosi szerkezetét, szervezeti rendszerét,</li> <li>-néhány fő faktor mentén egyértelműen az egyes csoportokba sorolhatók a szervezetek</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>(1987);</li> <li>BLUMENTHAL (1983);</li> <li>NUTT - BACKOFF (1987, 1993);</li> <li>SCOTT - FALCONE (1988);</li> <li>COURSEY - BOZEMAN (1990)</li> </ul>
<b>Dimenzionális megközelítés elmélete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-elismeri a kategóriák szerinti azonosítást, de azt a politikai vagy gazdasági kitértséghez/ -függőséghez, illetve befolyáshoz köti;</li> <li>-a kategorizáláshoz azonosítja a fő finanszírozót;</li> <li>-vizsgálja a kormányzat, illetve gazdasági szereplők befolyását, a nyilvánosság mértékét (a legnyilvánosabb szervezetek a tisztán közszféra szervezetek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-elismeri, hogy mindkét szektor esetében vannak külső befolyásoló tényezők;</li> <li>-a tisztán közszféra szervezetek sem teljesen függetlenek a z üzleti, piaci eseményektől és a tisztán magánszervezetekre is hat valamikora állami befolyás (pl. adók révén);</li> <li>-elismeri a „hibrid” szervezeteket is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-az egyes szervezettípusokra ható politikai/állami/gazdasági befolyás nem állandó, így a kategóriák nem különíthetők el egyértelműen;</li> <li>-a „hibrid” szervezeti forma nem eléggé pontos, e szervezetek részletesebb bemutatására nem alkalmas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WAMSLEY - ZALD (1973);</li> <li>BOZEMAN (1984);</li> <li>EMMERT - CROW (1988);</li> <li>BOZEMAN - BRETSCHNEIDER (1994);</li> <li>SCOTT - FALCONE (1998);</li> </ul>
<b>Komplementer vagy kiegészítő csoportosítás elmélete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ötvozi a tulajdon-, és Dimenzionális alapú megközelítést;</li> <li>-a két csoportosítási mód elemeinek párhuzamos használatával pontosabban meghatározhatók az egyes szervezettípusok;</li> <li>-elhatárolódik a generikus megközelítéstől, hiszen az nem ismeri el az eltérő szervezeti rendszereket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-az egyes szervezeteket komplex módon vizsgálja;</li> <li>-több szempont alapján, a korábbi elméletekhez képest pontosabban, a domi-náns jellegzetességek alapján kategorizálja a szervezeteket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-kisebb hangsúlyt helyez a „hibrid” szervezetekre, túlnyomórészt köz-, vagy magán szektor kategóriákba sorolja őket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BOZEMAN - BRETSCHNEIDER (1994);</li> <li>SCOTT - FALCONE (1998);</li> </ul>

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### **Történeti áttekintés**

Az közszférában az 1970-es évek végre, az 1980-as évek elejére tehető az a változás, melynek eredményeképpen mind nagyobb mértékben ismerik föl az üzleti életben már elterjedt stratégiai tervezés jelentőségét, illetve annak az egyes szervezetekre, ágazatokra gyakorolt pozitív hatását. A tervezés kezdeti szakaszában, hasonlóan, üzleti szektor stratégiai fejlődéstörténetéhez, a közszférában is főleg a pénzügyi kérdésekre, a befektetések megfelelő, hatékony felhasználására koncentráltak.

MATSON (1976) szerint a beruházási költségterveket egy stratégiai terv mentén kell elkészíteni. VOGT (1983) ennél kritikusabban fogalmaz, nézete szerint az önkormányzatok pénzügyi kötelezettségvállalásai tárgyában hozott döntései akár az elkövetkező 30-40 évben is érzékelhetők. MAGNUSON (1977), QUINN (1980) és CARNALL (1990) a közszférában is szükségesnek tartják a változásokat a fejlődés, az eredmények elérése érdekében. A hangsúlyt a szervezeti fejlesztésre, átalakításra helyezik, mely annak egy vagy több részét is érintheti, sőt, az eredmények érdekében, a változás akár a szervezeti szubkultúra teljes átalakítását is maga után

vonhatja. Az 1980-as éveket követően a stratégiai gondolkodás mind hangsúlyosabb része lett a közsféra tervezési folyamatainak is, fokozatosan beépült a törvényalkotási folyamatokba, s amíg 20 évvel ezelőtt újdonságnak számított, ma már szinte ortodox gyakorlatnak tekinthető (NATISA-PUTANS-MURAVSKA, 2012). A stratégiaalkotási folyamat megközelítései, hasonlóan az üzleti szektorhoz, itt is változatosak: a pénzügyi szempontú tervezést követően a 80-as évektől mind nagyobb hangsúlyt kapott a külső környezet változásaihoz való mind hatékonyabb alkalmazkodás, majd a belső és külső környezet elemzését követő tervezési folyamatról mindinkább annak eredményességére, kimeneti mutatóira helyeződött a hangsúly (EADIE, 1983; RING és PERRY, 1985, BLOOM, 1986, BRYSON, 1988.).

Az 1990-es évekre a közsférában is egyre fontosabb lett a stratégiai és pénzügyi tervezés összehangolása, a tervezési folyamat egyre jelentősebb faktorként jelenik meg, mely képes a szervezeti teljesítmény befolyásolására. ANSOFF és MCDONNELL (1990) kidolgozza a stratégiai siker elméletét, meghatározva azokat a fő tényezőket, melyek elengedhetetlenek az eredményes stratégiai tervezés során. Ez a korábbi, 70-es, 80-as évekre jellemző, tisztán pénzügyi központú tervezési folyamat modernebb változata, melyben már egyre hangsúlyosabban jelenik meg a jövőbeni eredmények érdekében történő összehangolt tervezés folyamata (FORRESTER, 1993). NARTISA et.al (2012) szerint több tanulmány igazolta, hogy azokban a szervezetekben, ahol a stratégiai tervezési folyamatokat és a költségvetési folyamatokat összehangolják és ezt a stratégiai tervet használják a szervezet teljes teljesítmény-menedzsment rendszerének irányítása során (POISTER – VAN SLYKE, 2002; POISTER – STREIB, 2005), majd ezeket a teljesítmény-mutatókat folyamatosan ellenőrzik (HENDRICK, 2003, POISTER – STREIB, 2005), ott jobb kimeneti eredmények várhatók (POISTER-PITTS-EDWARDS a; BOYNE – WALKER; TALBOT, 2010). BECKETT-CAMARATA (1998, 2003) véleménye szerint is egyre nagyobb hangsúlyt kap a pénzügyi eredmények tervezése során, hogy azokat összekapcsolják a stratégiai tervekkel.

BRYSON már egy 1988-as tanulmányában bemutatta a közsféra szervezetek stratégiai tervezési és menedzsment folyamatainak azt a következő fejlődési szakaszát, mely a tárgyi szakirodalomban inkább csak az 1990-es végére, 2000-es évekre terjedt el. A „Stratégiai tervezési folyamat köz-, és nonprofit szervezetek számára” című cikkében hangsúlyozta, hogy nem maga a tervezési folyamat, hanem sokkal inkább a stratégiai gondolkodás és cselekvés a legfontosabb. A folyamatot egy Wayne Gretzky idézethez hasonlította: „Oda korcsolyázom, ahol szerintem a korong lesz.”. Hasonló gondolatokat fogalmaz meg LIAM és RANDALL (1994) is, mert véleményük szerint a stratégiai menedzsment során az okozza az igazi kihívást, hogy a jövőbeni sikerekbe kell befektetnünk, miközben a jelen kihívásaival szembesülünk. MITTENTHAL (2002, 2. o.) véleménye szerint a stratégiai tervnek tükröznie kell, a külső környezet dinamikus változásait, „így annak folyamatos vizsgálatára és átalakítására van szükség a jelen realitásainak és a jövőre vonatkozó feltételezések figyelembevételével”. Itt érdemes azonban megemlíteni, hogy továbbra is vannak szkeptikus gondolkodók, akik a közsféra stratégiai tervezésének jelentőségét és eredményességét vitatják, így például NUNN (1991) szerint az önkormányzatok esetenként nem végeznek szisztematikus tervezést az infrastrukturális vagy beruházási költségvetés terén, illetve VIZANT és VIZANT (1996) arra a megállapításra jut, hogy a közsféra szervezetek nem a legjobb jelöltek a stratégiai tervezés terén, mert maga a környezet támaszt nehézségeket az ilyen tervek kidolgozása majd megvalósítása terén. Ezt a nézetet BACKOFF et.al (1993) is támogatja. A szkeptikusok táborát erősíti HURST (1995) is, aki szerint a változások csupán a szervezetek módosulásából fakadnak és objektív, belső folyamatok, melyek teljesen függetlenek az ott folyó munka természetétől, eredményeitől vagy akár a vezetésétől. Kívülről nem változtathatók vagy befolyásolhatók. Ezzel szemben FISS és ZAJAC (2006) épp a külső környezet változásaira való szükségszerű alkalmazkodásként értékelik a közsféra szervezetekben végbemenő változásokat.

Az ellenzők és szkeptikusok dacára, a közsférában is mind elterjedtebbé vált a stratégiai gondolkodás, és az üzleti szférához hasonlóan, itt is mind nagyobb hangsúlyt kapott az eredményközpontú, kimenet-orientált tervezés. ROBERTS (2000) a közsféra tekintetében is

bevezeti az eredmény-vezérelt vezetés fogalmát. egyben hangsúlyozza, hogy nagyobb figyelmet kell fordítani a finanszírozási infrastruktúrára, illetve kiemeli, hogy a stratégiai tervezéshez kötött költségtervezés szignifikáns hatást gyakorol az önkormányzati teljesítmény meghatározott elemeire. Több szerző, így POISTER és STREIB (2005), POISTER (2010), majd később FERLIE és ONGARO (2015), illetve HANSEN és FERLIE (2016) is egyetért Roberts-szel, azzal a kiegészítéssel, hogy a közszféra szervezetek általános nehézsége a „Weberi” bürokrácia, így a célok és a jó kimeneti eredmények érdekében nagyobb rugalmasságra van szükségük mind vezetői, mind szervezeti és operatív szinten, illetve nagyobb szabadságra a jog- és egyéb szabályok tekintetében. MOYNIHAN egy 2006-os tanulmányában, melyben az USA tagállamok kormányzati tevékenységét vizsgálta, azt állapította meg, hogy ott ugyan „jelentős hangsúlyt kap a stratégiai tervezés és a teljesítménymérés, azonban kevésbé eredményesek azon reformok megvalósításában, melyek a vezetői szabadság növelését célozzák, aláásva ezzel azt a logikát, mely a teljesítmények javulását ígérte”. Mindezek ellenére a 2000-es évektől folyamatosan erősödik az ún. „Új közszféra Menedzsment -New Public Management (NPM)” modell, melyben hasonlóan az üzleti szektorhoz, a közszféra szervezetek tervezési folyamatai, illetve hangsúlyai is átalakulnak, így a stratégiai tervezést itt is mindinkább felváltja az annál összetettebb, stratégiai menedzsment folyamat.

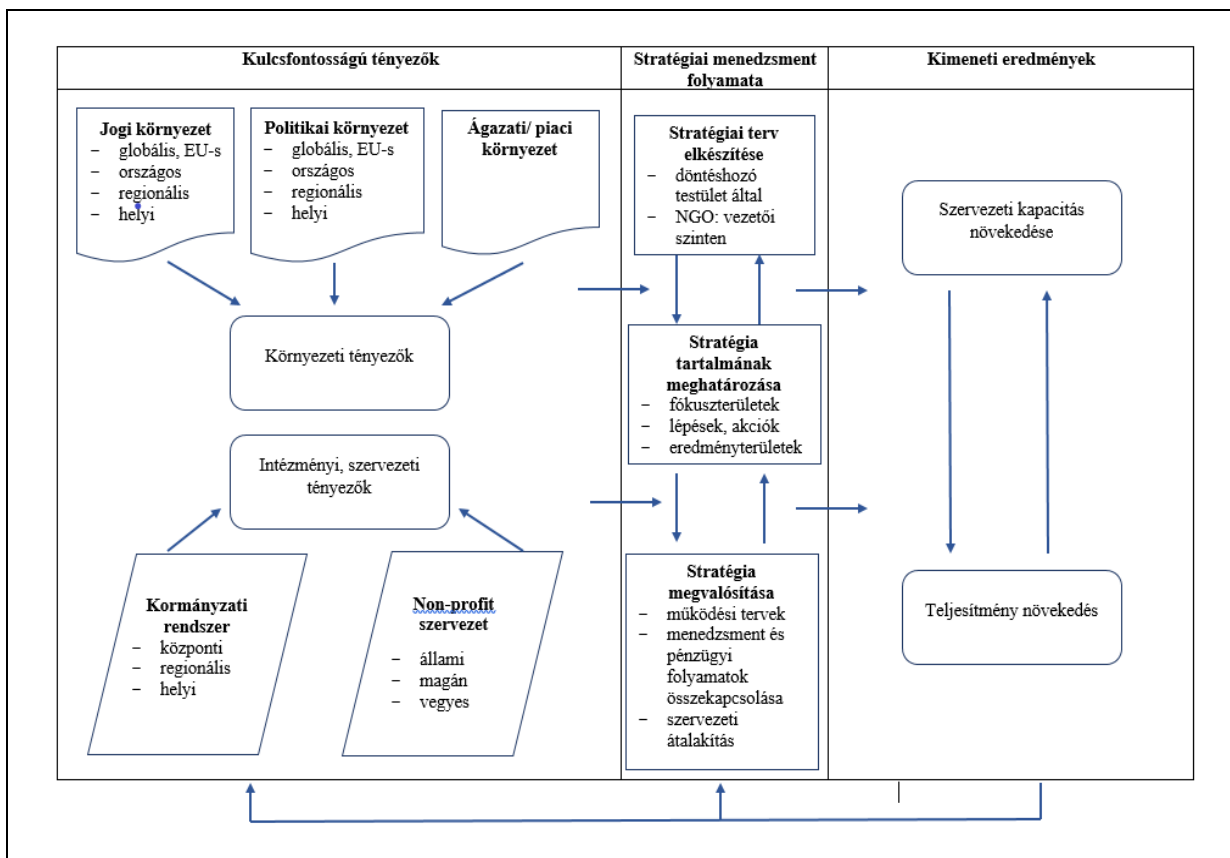
### **2.2.1. Az önkormányzati stratégiai menedzsment**

#### **A stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment fogalma a közszférában**

Mint azt POISTER, PITTS és EDWARDS (2010, b) megfogalmazta, egy szervezeti stratégia megalkotása a stratégiai tervezési folyamat leképezése, míg maga a stratégiai tervezés egy eleme a stratégiai menedzsment folyamatnak, mely emellett még magában foglalja a forrásmenedzsmentet, a célok megvalósítását, az ellenőrzési folyamatokat és a szervezeti teljesítmény folyamatos mérését is. A szerzők azt is hangsúlyozzák, hogy a tervezés-megvalósítás-értékelés nem tekinthető úgy, mint egy lineáris folyamat, az sokkal inkább egy állandó stratégiai perspektíva vagy szemlélet, mely naprakész és hatékonyan irányítja az egyéb menedzsment folyamatokat is. A stratégiaalkotás komplex folyamata a korábbiakban a 2. ábrán már bemutatásra került, a közszféra, illetve a nonprofit szektor összetett stratégiai menedzsment folyamatát, illetve ezen belül a stratégiai tervezés helyét az alábbi, 11. ábra szemlélteti.

Az ábrában jól látható, hogy a közszféra esetén a külső tényezők közül a jogi és politikai környezet jelentősen befolyásolja a lehetőségeket, egyben konkrét keretrendszert szolgáltat a stratégiai tervezéshez. Szintén fontos említést tenni az ábrán is megjelenő intézményi, szervezeti tényezőkről, hiszen mind az állami, mind az önkormányzati szervezetekre jellemző, hogy kevésbé alkalmazzák az üzleti szektorban már széles körben elterjedt divízionális és mátrix szervezeti rendszereket, ehelyett jelenleg is jellemzően erősen hierarchikus, bürokratikus felépítés szerint működnek. A stratégiai menedzsment folyamatok az üzleti szektorhoz hasonlóak, azzal a különbséggel, hogy a magánszektorban jellemző felsővezetői döntések (tulajdonosi, igazgatósági, felügyelő bizottsági stb.) alternatívái a közszférában mint testületi döntések (pl. közgyűlés, országgyűlés stb.) jelennek meg, ide nem értve az önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságokat, ahol csak meghatározott értékhatár fölötti vagy egyéb kiemelt érdemi döntés (pl. éves üzleti/közszolgáltatási terv) kerül a testületek elé.

A kimeneti eredmények is mutatnak párhuzamot a magánszektorral, hiszen az egyes közfeladatok hatékonyabb, magasabb szintű ellátása, a lakossági igények megfelelő szinten történő kielégítése itt épp olyan fontos, mint a profitorientált szektorban a vevők megnyerése, igényeik kielégítése. Közgazdasági szempontból, a vállalati szektor a magasabb profit, illetve sok esetben a piaci verseny hatására törekszik a hatékony, gazdaságos működésre. Ennek közszféra analógiája az a szemlélet, hogy a rendelkezésre álló, gyakran szűkös erőforrásokból kell az adott közszolgáltatást a lehető legmagasabb színvonalon, az ügyfelek megelégedésére ellátni, és fejleszteni.



11. ábra: A stratégiai tervezés és menedzsment kapcsolata a közszférában és a nonprofit szektorban

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Poister et.al és Arimaviciuté-Raisiené alapján, 2018*

### 2.2.2. Önkormányzati stratégiák és menedzsment modellek

A szakirodalomban a közszféra stratégiai tervezési, illetve menedzsment folyamatai sok esetben egymástól eltérő megközelítésben, változatos szempontrendszer alapján kerülnek meghatározásra. Az egyes csoportok aszerint különböztethetők meg, hogy mi a rendező elve az egyes elméleteknek, illetve, hogy azok a szervezet tervezési folyamataira, mint külső (szabályozó jellegű) vagy mint belső (operatív megközelítésű) szemléltető tekintenek.

A tervezési egységen alapuló elméletek a szervezeti egységet tekintik kiinduló pontnak, így a szervezet egészére vagy annak egy ágazatára, speciális területére korlátozzák a tervezési folyamatokat. A stratégiai helyzeten alapuló elméletek a szervezet általános, mindennapi helyzetére vonatkozó, átfogó, általános stratégiákat, illetve speciális, válsághelyzetre vonatkozó stratégiákat különböztetnek meg. A megközelítés alapú stratégiák azt vizsgálják, hogy a tervezési folyamatok belső kezdeményezésre vagy külső hatásra mennek-e végbe. A finanszírozási vagy jogi alapú elméletek a pénzügyi források vagy egy adott területre vonatkozó szabályozási rendszer (pl. regionális politika, önkormányzati törvény) alapján, így kifejezetten a külső tényezőknek megfelelően definiálják a tervezést.

A tervezési modellek legújabb változatai a tartalom alapú elméletek, melyek a profitorientált szektor esetében már jó ideje eredménnyel alkalmazott módszereket ültetik át a közszféra szervezetek szintjére, és olyan eszközöket alkalmaznak, mint a portfólió menedzsment vagy Porter 5-erő modelljének közszféra adaptációja. Az egyes tervezési elméletek összefoglalását az alábbi 12. a, b, c, d, e táblázatok tartalmazzák, bemutatva azok típusait, jellegzetességeit és fő képviselőit.

12. táblázat a-e: A köz-, és nonprofit szektor tervezési folyamatai, modelljei

12. a táblázat: Tervezési egységen alapuló elméletek

Elmélet	Tervezési-folyamatok jellege	Jellegzetes tervezési modellek	Jellemzők, célok, változások jellege	Szerző/ Képviselő
Tervezési egységen alapuló elméletek	Átfogó –comprehensive– megközelítés: a teljes szervezetre kiterjedő, széleskörű, átfogó átalakítások, változások	Harvard Policy Model közsféra változatai: formális tervezési modellek	– formális, programozott tervezési folyamat; – adaptív szervezet kialakítása; – jellemzően egy adott stratégiai egységre vagy problémára fókuszál; – feltételezi egy döntési kompetenciával rendelkező vezetői csoport meglétét	BRYSON (1988); ANDREWS (1980), BOWER et.al. (1991), NUTT – BACKOFF (1992), in: BRYSON – EDWARDS (2017);
		Logikus inkrementalizmus: fokozatos változás elve szerinti tervezés	– vitatja a formális tervezés egyes lépéseit, hangsúlyozza a fokozatosság és a konszenzus elvét; – egyesíti a tervezési és megvalósítási folyamatot, a stratégiai tervezést és menedzsmentet, – a teljes szervezet szintjén alkalmazható, társadalmi szinten is hasznos módszer	QUINN (1980), POISTER et.al (2013), in: BRYSON– EDWARDS (2017);
		Döntéshozói/stakeholder menedzsment elv szerinti tervezés	– a stratégiai hatékonyságát, eredményességét a döntéshozói csoportok meggyőzéséhez köti; – a döntéshozók tudják a leginkább formálni egy szervezet jövőjét, és őket is érinti leginkább a szervezet sikere vagy kudarca; – jelentős szerepet szán a lakossági részvételnek, társadalmisítási folyamatoknak a döntéshozatal során, – a több ágazatot érintő, átmeneti területeken, illetve a területfejlesztés területén jól alkalmazható módszer	FREEMAN (1984), GOMES et.al, WALKER et.al. (2010), BRODY et.al (2003), BUCKWALTER (2014), in: BRYSON – EDWARDS (2017);
		Stratégiai menedzsment rendszerek	– komplex, integratív szemléletű tervezés; – a szervezet egészét érintő stratégiai menedzsment folyamatok; – átjárhatóság az egyes szervezeti szintek, sőt szervezetek között is; – képes az egységek közötti integrációra, információ megosztásra, – főleg közsféra szervezeteknél alkalmazható, kevésbé közösségi szinten	TALBOT.; CLARKE – FULLER (2010), In: BRYSON - EDWARDS (2017)
	Ágazati/rész – partial – területen alapuló megközelítés: egy adott ágazatra, üzleti egységre, termékre vonatkozó	Stratégiai egyeztetés	– az (ön)kormányzati tevékenység állandó részét képező, jellemzően politikai, jogi, közigazgatási és pénzügyi természetű folyamatai a stratégiai tervezési tevékenység szerves részét képezik, ide értve a széles körű társadalmisítási folyamatokat is, – előnye, hogy a felek állandó együttműködését és megegyezését igényli az eredmények elérése érdekében, hátránya (PAGE et.al. 2015), hogy nem minden esetben tisztázott a felelősség kérdése, különösen, ha műszaki/minőségi problémák vetődnek föl pl. infrastrukturális projekteknél	MINTZBERG. – WATER (1985) PETTIGREW (1973.)
		Stratégiai feladat menedzsment	– a tervezési folyamat kiemelkedő egysége a stratégiai feladatok, ügyek azonosítása és az ezekhez kapcsolódó tervezési folyamat; – különösen előnyös gyorsan változó, pl. politikailag kitett környezetben lévő szervezetek esetében, – a stratégiai feladatok azonosításának Bryson (1988) 3 lehetséges módját különbözteti meg: közvetlen megközelítés (eseti, részcélok megvalósítása a gyorsan változó, konszenzust nélkülöző környezetben), a célokon alapuló megközelítés (konvencionális, konszenzusos célokon és ahhoz vezető akciókon alapuló folyamattal) és a szcenárió jellegű megközelítés (a szervezet jövőképe alapján vezérelt cél-, és feladatmeghatározás)	ANSOFF (1980); DUTTON – OTTENSMEYER (1987), BYSON (1988)
		Stratégiai tervezés, mint az innováció keretrendszere	– a változó környezetnek kitett szervezetek esetén a stratégiai tervezés folyamatát úgy tekintik, mint potenciális utat a kreatív, innovatív megoldások kidolgozására; – vállalkozói szellemiségű kultúrát teremt a szervezeten belül; – kifejezetten ellentétes módszer a Weber-i bürokratikus rendszerekhez képest	COHEN – EIMICKE (1996): OSBORNE – BROWN (2011), In: BRYSON – EDWARDS (2017);

12. b táblázat: Stratégiai helyzeten alapuló elméletek

Elmélet	Tervezési-folyamatok jellege	Jellegzetes tervezési modellek	Jellemzők, célok, változások jellege	Szerző/ Képviselő
Stratégiai helyzeten alapuló elméletek	Átfogó, komplex megközelítés	Generikus, tervezett stratégiák	- egy szervezet hosszú távra szóló, analitikus folyamat során kialakított céljait, cselekvési terveit, a megvalósítás módjait, felelőseit tartalmazó komplex tervezés, döntések és akciók sorozata; - a kategórián belül megkülönböztethetjük a szándékok szerinti vagy tervezett, illetve a ténylegesen megvalósult kategóriákat is.	MINTZBERG – WATER (1985)
	Készenléti - válságterv	Eseti, válságstratégiák	- egy adott helyzet, jellemzően váratlan probléma megoldására szolgál, - kockázatelemzéssel előkészíthető, - nagy rugalmasságot, gyors reagálást igénylő tervezési módszer, mely a tervezők és az operatív egységek oldalán is innovatív megoldásokat és nagyfokú önállóságot igényel.	

12. c táblázat: Megközelítés alapú elméletek

Elmélet	Tervezési-folyamatok jellege	Jellegzetes tervezési modellek	Jellemzők, célok, változások jellege	Szerző/ Képviselő
Megközelítés alapú elméletek	Belső hatásra létrejövő	Teljes vagy rész/feladat stratégiák	- a stratégiai folyamatok a szervezeten belül végbemenő átalakulások, belső események váltják ki és irányítják, kívülről nem vagy kevésbé befolyásolható; - jellemzően költségvetéshez és/vagy menedzsment folyamatokhoz kötött	OLSEN – EADIE (1982), POISTER – PITTS – EDWARDS (2010)
	Külső hatásra létrejövő	Konceptcionális menedzsment stratégiák	- a tervezési folyamat a szervezet hosszú távú fenntarthatóságát és a külső környezethez való lehető legjobb alkalmazkodását biztosítja; átfogó jellegű tervezés jellemzi.	

12.d táblázat: Finanszírozási, jogi elveken alapuló elméletek

Elmélet	Tervezési-folyamatok jellege	Jellegzetes tervezési modellek	Jellemzők, célok, változások jellege	Szerző/ Képviselő
Finanszírozási/ jogi elveken alapuló elméletek	Pénzügyi alapú megközelítés	Beruházási költségvetéshez/ pénzügyi tervezéshez kötött stratégiák	- a stratégiai-, költségvetés-, és beruházás-tervezési folyamatokat együttesen értelmezik, illetve szorosan összekapcsolják a jobb teljesítménymutatók elérése érdekében; - a stratégiai célokhoz konkrét felelősöket és megvalósítási utakat rendelnek; - folytonos felülvizsgálat, értékelés és visszacsatolás jellemzi a megvalósítást.	POISTER – VAN SLYKE (2002), BECKET-CAMARATA (2003), HENDRICK (2003), LENGYEL – RECHNTZER (2004), POISTER – STREIB (2005), POISTER – PITTS – EDWARDS (2010), KÁPOSZTA (2011), NARTISA et.al (2012)
	Regionális/területi egység alapú megközelítés	Regionális/ területi/irányítási egységen alapuló tervezési stratégiák*	- jellemzően jogszabályi alapra visszavezethető, területi egységeken, irányítási területekre vonatkozó szabályozáson alapuló stratégiák, pl.; OECD és EU vonatkozó jogszabályi keretei: a közszféra két fő komponense a menedzsment és a költségvetési komponens.	

12.e táblázat: Tartalom alapú elméletek

Elmélet	Tervezési-folyamatok jellege	Jellegzetes tervezési modellek	Jellemzők, célok, változások jellege	Szerző/ Képviselő
Tartalom alapú elméletek	Szervezeti portfólió egységek vezetését segíti	Portfólió menedzsment modell	- a stratégiailag kiemelt feladatokat rangsorolja és irányítja a szervezeti egységek tevékenységét, a megvalósítás módjait; - pontosan meghatározza a felelősségi köröket, feladatokat.	WAUTERS (2017)
	Versenyelő elemzésen alapuló tervezés	Versenyelő elemzés	- Porter 5 erő modelljének közszféra adaptációja; - kifejezetten autonóm szervezetet feltételez; - hátránya, hogy a közszolgáltató szervezetek ritkán tekintenek úgy magukra, hogy versenyezniük kell a fogyasztóikért.	VINING (2011), In: BRYSON - EDWARDS (2017)

\*Regionális növekedés-elméletek és verseny-stratégiák külön elemzésben

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*



### 13. táblázat a-d: A „sikerstratégiák” fő lépései

#### 13.a táblázat: Bryson 8-lépcsős tervezési folyamata

Szerző	Fő siker-tényezők/ a modell szintjei, lépései
<b>BRYSON (1988)</b>	<p><b>A stratégia-tervezés 8 lépésből álló folyamata:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. stratégiai tervezési folyamatra vonatkozó előzetes megegyezés (fő célok, lépések, megvalósítás módja, felelősök, források);</li> <li>2. jogi határok azonosítása és lehatárolása (külső, formális és informális követelmények a szervezettel szemben);</li> <li>3. misszió és értékek kialakítása, pontosítása (ezt megelőzően belső/külső döntéshozók azonosítása);</li> <li>4. külső környezetelemzés, értékelés;</li> <li>5. belső környezetelemzés, értékelés;</li> <li>6. stratégiai célok azonosítása (közvetlen vagy lineáris-, cél-alapú-, és szcenárió-alapú megközelítés);</li> <li>7. stratégiafejlesztés;</li> <li>8. a szervezet jövőképének, az ún. „siker-vízió”-nak a meghatározása.</li> </ol>

#### 13.b táblázat: A Harvard-modell 9-lépcsős folyamata és képviselői

Szerző	Fő siker-tényezők/ a modell szintjei, lépései
<b>HARVARD-MODELL NUTT – BACKOFF (1992), és BRYSON (2011)</b>	<p><b>Stratégiai tevékenységek 9 lépése:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felkészülési szakasz: fő elemek és az idővonal felépítése; döntéshozók azonosítása (elemzés);</li> <li>2. missziók, vízió, értékek, célok, jogi helyzet és mandátum azonosítása;</li> <li>3. belső és külső környezet SWOT elemzése;</li> <li>4. feladatok azonosítása és elemzése a szervezet kihívásai és a szükséges változtatások figyelembevételével;</li> <li>5. a feladatokhoz hatékonyan illeszkedő potenciális stratégiák azonosítása;</li> <li>6. stratégiák megvalósíthatóságának értékelése, ésszerű és előre meghatározott kritériumrendszer alapján;</li> <li>7. a tervek és a hozzájuk kapcsolódó változtatások kidolgozása és megvalósítása;</li> <li>8. értékelés, monitoring tevékenység, illetve a tervek folyamatos frissítése az új információk alapján;</li> <li>9. a stratégiák és a stratégiai tervezési folyamat újraértékelése, elemzése, módosítása.</li> </ol>

#### 3.c táblázat: McNamara 6 önálló tervezési modellje

Szerző	Fő siker-tényezők/ a modell szintjei, lépései
<b>MCNAMARA (2000)</b>	<p><b>1. modell: Konvencionális stratégiai tervezés:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Küldetés és opcionálisan a vízió és/vagy értékek kialakítása vagy frissítése.</li> <li>2. Szervezet széleskörű, alapos külső és belső elemzése és a megállapítások és eredmények esetleges frissítése;</li> <li>3. A vizsgálatokból, elemzésekből kiindulva a többéves stratégiák és/vagy célok kiválasztás a vízió elérése érdekében;</li> <li>4. Akciótervek kidolgozása: az egyes célokhoz rendelt felelősök, feladatok, határidők meghatározása.</li> <li>5. Kapcsolódó tervek azonosítása: pl.: személyügy, létesítmények, eszközök, marketing és pénzügyi tervek;</li> <li>6. Részfeladatok rendezése: 1-3 a stratégiai tervbe, 4-6 egy önálló, egy éves operatív tervbe.</li> </ol> <p><b>Ezen belül önálló rész-modellek:</b></p> <p><b>2. modell: Feladat- vagy cél-orientált stratégiai tervezés:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A szervezet számára aktuálisan legfontosabb 5-7 fő feladat azonosítása;</li> <li>2. Akcióterv-javaslatok minden egyes feladatra a következő 6-12 hónapra;</li> <li>3. Információk beillesztése a teljes stratégiai tervbe.</li> </ol> <p><b>3. modell: Organikus stratégiai tervezés:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A lehető legtöbb érintett személy bevonásával és részvételével a hosszú távú célok és értékek meghatározása a célokért való közös munka érdekében,</li> <li>2. Minden egyes személy egyéni feladatot, reális akciót határoz meg a közös célok elérése érdekében, melyet végre is hajt a csoport következő találkozója előtt.</li> </ol>

Szerző	Fő siker-tényezők/ a modell szintjei, lépései
	<p>3. A csoport tagjai rendszeres értékelő találkozókra egyeztetik a végrehajtott akciókat és a tapasztalataikat, esetlegesen felülvizsgálják a víziót;</p> <p>4. Alkalmanként a vízió és a befejezett, megvalósított akciók beépülnek a stratégiai tervbe.</p> <p><b>4. modell: Valós-idejű stratégiai tervezés:</b></p> <p>1. Küldetés és esetlegesen a vízió és/vagy értékek meghatározása.</p> <p>2. Tervezők megbízása a külső környezet elemzésével, illetve, hogy ennek eredményeképpen azonosítsák a szervezet lehetőségeit és a veszélyeket.</p> <p>3. A dokumentumot adják át a vezetőségnek, illetve a döntéshozóknak stratégiai értékelésre és megvitatásra.</p> <p>4. Röviddel ezután bízzák meg a tervezőket a belső elemzéssel, a gyengeségek és erősségek azonosításával.</p> <p>5. A dokumentumot adják át a vezetőségnek, illetve a döntéshozóknak stratégiai értékelésre és megvitatásra, pl. SWOT elemzéssel értékeljék a 4 listát.</p> <p>6. A 2-5. lépéseket rendszeresen ismétlik, pl. 6-havonta vagy évente és dokumentálják a stratégiai tervben.</p> <p><b>5. Összehangoló stratégiai tervezési modell:</b></p> <p>1. A tervezői csoport meghatározza a küldetést, programokat, forrásokat és a szükséges támogatást, mely a részek összehangolásához szükséges.</p> <p>2. Elemzi, mely belső működések függenek össze közvetlenül, melyek a célok eléréséhez szükségesek&gt;</p> <p>3. Meghatározza a célokat a lehető leghatékonyabb összehangolás érdekében, hogy a kitűzött célt mielőbb elérjék. Pl. szervezeti teljesítmény modellek, szolgáltatási, üzleti-modell újra-tervezés, minőség-menedzsment modellek (TQM, ISO) stb. révén.</p> <p>4. Az információkat a stratégiai tervbe illeszti.</p> <p><b>6. Inspirációs stratégiai tervezési modell:</b></p> <p>1. A döntéshozók és kulcsberek összehívása stratégiai tervezéshez.</p> <p>2. Egy erősen inspiratív vízió meghatározása a szervezet számára.</p> <p>3. Izgalmas, messzire mutató célok közös azonosítása, pl. a minél magasabb szolgáltatási színvonal elérése érdekében.</p> <p>4. A víziók és célok beillesztése a stratégiai tervbe.</p> <p><b>7. Szenárió-tervezés:</b></p> <p>1. Azon külső erők azonosítása, melyek jelentős hatást gyakorolhatnak a szervezetre (pl. jogszabályok),</p> <p>2. Minden egyes változásra 3 potenciális szervezeti szenárió kidolgozása;</p> <p>3. Potenciális stratégiák kidolgozása az egyes szenáriókhoz,</p> <p>4. Tervezőkkel közös válaszok kidolgozása a lehetséges külső változásokra;</p> <p>5. A szervezetre ható, legvalószínűbb bekövetkező külső változások kiválasztása (pl. adott periódusra).</p>

13.d táblázat: Mittenthal 10-lépcsős tervezési folyamata

Szerző	Fő siker-tényezők/ a modell szintjei, lépései
MITTENTHAL (2002)	<p><b>10-lépcsős tervezési folyamat:</b></p> <p>1. Külső lehetőségek és kihívások egyértelmű és részletes azonosítása; 2. a szervezet erősségeinek és korlátainak reális és részletes értékelése; 3. inkluzív megközelítés (szervezetben belüli, illetve kívüli érintett szereplők bevonása); 4. hatalommal felruházott tervezői csoport létrehozása; 5. szenior és döntéshozói szint bevonása a tervezési folyamatba és döntésekbe; 6. a felelősség megosztás a vezetői és a döntéshozói szintek között tervezői és feladat szinten is; 7. jó gyakorlatok azonosítása, felhasználása; 8. egyértelmű prioritás-rendszer és megvalósítási-terv; 9. türelem; 10. változásra/változtatásra való elszántság.</p>

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, hivatkozott irodalom alapján, 2018*

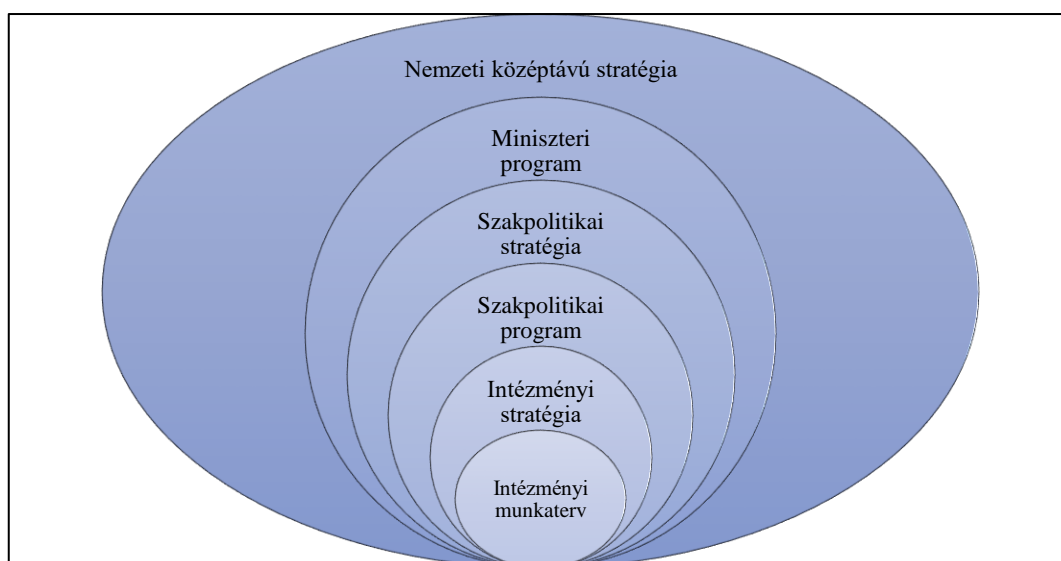
Véleményem szerint, bár az egyes elméletek kategorizálhatók és önmagukban is alkalmazhatók, a közszféra esetén is elsősorban akkor biztosítható a tervezési folyamat hatékonysága, ha nem ragaszkodunk mindenáron egy tervezési modellhez, hanem az egyes modellek nyújtotta lehetőségeket az adott szervezet szempontjából értékeljük és adaptáljuk, így biztosítva a stratégiai folyamatok hatékonyságát egyben rugalmasságát. A fővárosi modell megalkotásánál a tartalom alapú elméletekből indultam ki, azonban a modell kereteit nem csupán az önkormányzatra, mint közszféra szervezetre, hanem annak gazdasági társaságaira is kiterjesztettem. Ezzel a módszertannal a két eltérő szervezeti rendszer nyújtotta előnyök elemzésével, értékelésével és együttes alkalmazásával építettem föl a tervezési folyamatot.

A tervezési folyamatok lépései az egyes, fentiekben bemutatott modellekben szintén egymástól eltérően definiáltak, sőt, még akár azonos típuson belül is tapasztalhatók eltérések az egyes stratégiai gondolkodók között. A stratégiai tervezési folyamat egyes lépéseit, azok végrehajtását a szerzők egyben a siker kulcsaként is definiálják, melyek feltétlenül szükségesek az eredményes megvalósításhoz, a jobb teljesítmény eléréséhez. A közszféra potenciális „sikerstratégiáinak” bemutatására BRYSON, a HARVARD-modell, MCNAMARA, illetve a MITTENTHAL (TCC Csoport) megközelítésében kerül sor, melyek fő lépéseit a fenti, 13. összefoglaló táblázat mutatja be.

### **Regionális növekedés-elméletek, versenyképesség**

Míg a profitorientált szektor fő mozgatórugói a piaci részesedés, a profit és a versenyképesség, addig a közszféra szervezetek esetén a cél sokkal inkább a szolgáltatási színvonal emelése, a rendelkezésre álló – nem ritkán csökkenő – erőforrások mind hatékonyabb felhasználása, illetve a területi tervezés esetén, a magánszektorhoz hasonlóan, a versenyképesség fenntartása, sőt, növelése.

Hazai szinten, eltérően a korábbi alkotmánytól, az új Alaptörvény tételesen nem tér ki az állami fejlesztési feladatokra, azonban abból levezethetően, a Kormány, mint jogalkotó, a stratégiaalkotás feladatait a 38/2012. (III.12.) Kormányrendelet útján szabályozza. A rendelet alapján, a Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer keretében került meghatározásra a stratégiák egymásra épülő rendszere, azok tartalmi felépítése, időtávja, valamint az elkészítés, elfogadás és felülvizsgálat folyamata. Az országos stratégiák az alábbi, 12. ábrán bemutatott, hierarchikus rendben épülnek egymásra, de itt fontos megjegyezni, hogy az egyes stratégiáknak hazai szinten a teljes tervezési folyamathoz, illetve, nemzetközi szinten, az Európai Unió elvárásaihoz (pl. EU 2020) is illeszkednie kell.



12. ábra: Stratégiai tervdokumentumok hierarchikus rendszere  
*Forrás: saját szerkesztés, 38/2012. (III.12.) Korm. rend. alapján, 2018*

Az egyre dinamikusabb változások, a globalizációs folyamatok nem csupán a vállalati szektort, hanem az egyes területi egységeket, így az országokat, a régiókat, sőt, a városokat is egyre inkább érintik; a versenyhelyzet, versenyképesség értelmezése a területi tervezési folyamatok során is mindinkább központi kérdéssé válik (LENGYEL, 2003, LENGYEL-RECHNITZER, 2004, HORVÁTH 2006, KÁPOSZTA, 2011). Az egyes területek nemzetközi, Európai, országos és regionális összehasonlításban is jelentős eltéréseket mutatnak, emiatt egymással párhuzamosan, két állandó folyamat van jelen: egyrészt a területi egyenlőtlenségek mérséklését szolgáló intézkedések (pl. EU kohéziós politikája), másrészt a gazdasági tér versenyképességét fokozó törekvések (LENGYEL; DICKEN, 2003; HORVÁTH, 2006). A területi egyenlőtlenségek csökkentésének egyik potenciális eszköze maga a regionális gazdaság növekedése (LENGYEL – RECHNITZER, 2004), melyet az üzleti szektorhoz hasonlóan számos külső és belső tényező befolyásol. A regionális gazdaság növekedését is számos elmélet vizsgálja, melyet az alábbi, 14. táblázat foglal össze.

14. táblázat: A regionális versenyképesség elméletei

Növekedési elmélet	Jellemzők	Képviselői
<b>Neoklasszikus elmélet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a termelési tényezők közötti eltérések mobilitásuk révén egyenlítődnék ki;</li> <li>- a reálbér (illetve a hozzá kapcsolódó munkaerő áramlása) és a tőkehozadék (és a hozzá kapcsolódó tőke) mozgása ellentétes, így kiegyenlíti a területi különbségeket;</li> <li>- a régiók a termelési tényezők kihasználásában jelentősen eltérnek, ami a kiegyenlítő hatás ellen hat</li> </ul>	RICHARDSON (1969); HANSEN et. al. (1990); LENGYEL – RECHNITZER (2004); KÁPOSZTA (2011); KOLLÁR (2012)
<b>Keynes-i elmélet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beruházási multiplikátor hatás: a beruházások újabb beruházásokat vonzanak, emiatt a jövedelem-növekedés mértéke nagyobb, mint a beruházási összeg,</li> <li>- komplementer hatás: beruházás előre-, és visszaható hatása</li> </ul>	KEYNES (1936), HIRSCHMANN (1958), RECHNITZER, J. (1994); KÁPOSZTA (2011), KOLLÁR (2012)
<b>Exportbázis-elmélet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- egy adott régió gazdasági növekedése az exportra termelő ágazatok erősségének függvénye;</li> <li>- a régiók közötti kereslet meghatározó,</li> <li>- a fejlődés miatt a kiegészítő iparágak is megjelennek</li> </ul>	NORTH, D. C. (1955), RECHNITZER, J. (1994); LENGYEL, I. – RECHNITZER, J. (2004)
<b>Endogén növekedési elmélet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- régió belüli fejlesztési lehetőségek kerülnek előtérbe;</li> <li>- alulról jövő kezdeményezések, belső erőforrások kihasználása jellemző;</li> <li>- egyedi, regionális adottságok és a szinergikus hatások felértékelődnek</li> </ul>	THOSS (1983), STÖHR (1987); NEMES-NAGY 1990); RECHNITZER (1993, 1994)
<b>Polarizációs elméletek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a fejlődés alapja a különbözőség, differenciálódás, a fejlődés nem egységes, hanem pólusokba koncentrálódik;</li> <li>- szemben a korábbi elméletekkel, a divergencia jelentőségét és fenntartását hangsúlyozza;</li> <li>- húzócentrumok alakulnak ki, melyek a fejletlen régiókat is maguk után húzzák.</li> <li>- az innováció és a dinamikus egységek jelentőségét hangsúlyozza,</li> <li>- az elszívó és a terjedési hatások egyszerre vannak jelen</li> </ul>	SCHUMPETER (1912, 1980); MYRDAL (1957); HIRSCHMANN (1958); PERROUX (1964, 1972); RECHNITZER (1994); LENGYEL – RECHNITZER (2004)
<b>Növekedési pólusok elmélete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a dinamikus ágazatok az adott települési egység fejlődését hozzák, így növekedési pólusok jönnek létre;</li> <li>- az egyes pólusok a környező települések fejlődését is kiváltják;</li> <li>- a póluson belül együttműködési hálózatok, kapcsolatok alakulnak, emiatt többlethatás jön létre;</li> <li>- a kiegészítő ágazatok is fejlődésnek indulnak,</li> <li>- itt is kiemelt szerepet kap az innováció</li> </ul>	PAELINCK (1965); BOUDEVILLE (1968); LASUÉN (1973); KÁPOSZTA (2011); LENGYEL – RECHNITZER (2004); LENGYEL – SZANYI (2011)

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

Az egyes területek versenyképességét, a regionális megközelítés mellett, az üzleti szektorból ismert, a korábbiakban a 10. táblázatban már bemutatott versenyképességi modellek felhasználásával is megközelíthetjük: a gyémánt-modell, a versenyképességi cylinder vagy a versenyképességi fa vagy a versenyképesség piramis modellje a regionális versenyképesség szintjén is értelmezhető (LUKOVICS, 2007).

A vállalati szektorból ismert és használt modellek közül a BCG-mátrix közszféra szervezetekre adaptált modelljét érdemes kiemelni, mely a közszféra feladatok szolgáltatási

szempontú adaptációját mutatja be. MONTANARI és BRACKER (1986) a BCG-mátrixban használt portfólió-elemzést ülteti át a közszféra szervezetekre. Amint azt a 13. ábra mutatja, a mátrix vízszintes tengelyén a szolgáltatás hatékony ellátásának képessége, a függőleges tengelyén pedig az adott szolgáltatás biztosításához kapcsolódó politikai elvárások szintje látható.

Politikai elvárás a szolgáltatás nyújtásával kapcsolatban	A szolgáltatás hatékony ellátásának képessége		
		Magas	Alacsony
	Magas	★ Közsféra-szektor csillaga	? Politikailag kockázatos terület
Alacsony	\$ „Arany gyapjú”	X Fiók mélyére való ügyek	

13. ábra: Közsféra portfólió mátrix

*Forrás: saját szerkesztés, Montanari és Bracker alapján, 2018*

### 2.3. Szintézis-modellek, tudományos előzmények

Az értekezésben bemutatott vállalati és önkormányzati szinergián alapuló, erőforrás-szemponú stratégiai menedzsment modellhez olyan tudományos előzmények, modellek és korábban már alkalmazott módszerek is kapcsolódnak, melyek az egyes szektorokat nem feltétlenül önállóan, hanem kiterjesztve értelmezik, illetve a stratégia tervezési folyamatai során az együttműködések lehetőségeit is vizsgálják.

KAPLAN és NORTON (2002, 23. p.) az ún. „Balanced Scorecard” módszer alkalmazását javasolja a szervezeti teljesítmény javítására. A modell alkalmazása során öt alapvetet fogalmaz meg, melyeket az üzleti, a közszféra és az egyéb nonprofit szervezetek esetén is alkalmazhatónak talál:

- a változást a felső vezetés kezdeményezi;
- a stratégiaalkotás legyen folyamatos tevékenység;
- a stratégia legyen mindenki mindennapi feladata;
- a szervezet összehangolás a stratégiával;
- a stratégia lefordítása az operatív működés nyelvére.

A szerzők a modell közigazgatási szervezetekben történő bevezetésére is hoznak példát, így Charlotte város esetét, ahol az 1990-es években öt fókuszterület vonatkozásában vezették be ezt a stratégiát.

A közszféra szervezetek tervezési folyamatainak harmonizálására, a párhuzamosan futó, sok esetben egymással versenyben lévő stratégiai célok és fejlesztések összehangolására tesz javaslatot HOFFMAN (2012) egy az ún. „integrált riport” bevezetésével, mellyel a közszoolgáltatások és kormányzás pénzügyi, gazdasági, szociális és környezeti kiválóságának biztosítását kívánja elérni. A módszer az üzleti szektor rövid-, közép- és hosszú távú tervezési időszakaira alapozva határozza meg a fenntartható és nyereséges modellt, melyben a kiemelt hangsúlyt kapnak a szervezet által meghatározott prioritások, a kockázatkezelés, a mérhetőség pl. indikátorok révén, és a döntéshozók elkötelezettsége. A szervezet a folyamatos riportok által ellenőrzi az előrehaladást és a teljesítménycélok elérését.

FARRELL és GOODMAN (2013), az ismert McKinsey tanácsadó cég oldalán publikált tanulmányukban a közszféra azon paradoxonára hívják fel a figyelmet, hogy e szervezeteknek úgy kell helytállniuk a makroökonómiai bizonytalansággal teli, gyorsan változó társadalmi és technológiai környezetben, hogy az egyik oldalról a mind magasabb társadalmi elvárásokkal, a másik oldalról az erősen korlátos erőforrásokkal kell szembenézniük. Megoldásként az üzleti szektorban már alkalmazott eljárások bevezetését javasolják, így többek között a tudományos adatgyűjtésen és elemzésen alapuló tervezést, a lakosság mind szélesebb körű bevonását a tervezési folyamatokba, az egyes közszoolgáltatások lakosságbaráttá tételét, a képesség-fejlesztésbe, tudásba történő befektetést, valamint a szektorok közötti együttműködések kiszélesítését említik.

HÅKANSSON 1982-ben dolgozta ki az üzleti partnerek közötti interakciók vizsgálatára az ún. A-R-A (tevékenységek – Actions – erőforrások – Resources – és szereplők – Actors) modellt, melyet később az üzleti együttműködések keretire is kiterjesztett (HÅKANSSON és SNEHOTA, 1995). Itt az egyes szereplők közötti együttműködés célja az, hogy az egyes felek által csak korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokat a másik fél révén egészítse ki, erőforrás-illesztéseket hozzon létre (GELEI et.al., 2016, 69-70. p.p.)

LEWANDOWSKI (2017) a közszféra szervezetek üzleti modelljének átalakítására tesz javaslatot az innovációs elmélet és az üzleti modell elmélet vizsgálatával és értékelésével. Tanulmányában az innovációra, mint eszközre tekint, a közszféra teljesítményének növelése, javítása érdekében, egyben kiemelt hangsúlyt fektet a közszolgáltatások magas színvonalon történő ellátására.

Szintén fontosnak tartom kiemelni az ún. AGISTRA-modellt (BERCKER et.al. 2005), mely a stratégiai tervezés bemeneti oldalán a diagnózist, prognózist és célrendszert, míg kimeneti oldalán az akcióprogramot határozza meg. A modell a klasszikus tervezési folyamatokból indul ki, de annak során folyamatos visszacsatolások révén biztosítja a változás képességét és a rugalmasságot. Az elemzési módszertan során portfólióelemzést végez, melyhez a korábbiakban már bemutatott Boston-féle portfóliómódszert vagy annak változatait (BCG, McKinsey, GE-mátrix) használja fel és fejlődőképességi diagnózist végez. BECKER (2005) emellett a stratégiai szövetségek jelentőségét is hangsúlyozza, melyben a felek a kölcsönös előnyök mentén alakítanak ki tartós együttműködések.

### **Összefoglaló értékelés**

A közszféra szervezetek stratégiai tervezése mára egy teljesen önálló folyamatnak, tudományágnak tekinthető még akkor is, ha a stratégiai tervezési folyamatok struktúrája, illetve az alkalmazott modellek jellemzően az üzleti szektorban már széles körben elterjedt módszereket ültetik át az állami és önkormányzati területekre. A versenyszférában megszokottaktól eltérően, a közszférában a nyereségközpontú tervezés kevésbé értelmezhető, helyette a rendelkezésre álló, gyakran szűkös erőforrások mind hatékonyabb felhasználása és a közszolgáltatások színvonalának egyre magasabb szintű biztosítása fogalmazható meg fő célként, emellett egy önálló, de erős igény, hogy a tervezési folyamatok, a célok megfogalmazása során mind szélesebb körű társadalmasításra, az érintettek bevonására is sor kerüljön. Az innovatív módszerek alkalmazása, az üzleti életben már bevált módszerek adaptációja a közszférában is mind elterjedtebbé válik, ugyanakkor továbbra sem lehet eltekinteni az egyes szektorok sajátosságaitól, eltérő szervezeti struktúráitól.

Fontos azonban azt is kiemelni, hogy a közszféra stratégiai céljainak egy része az üzleti életben is megjelenik, hiszen a hatékony, optimális és ésszerű forrásfelhasználás, a fogyasztói, vevői igények kielégítése ott is alapvető elvárás. Különbségként talán a verseny eltérő jellege fogalmazható meg a két terület között, hiszen az önkormányzati, állami szféra nem szembesül az üzleti életben mindennapos versenyhelyezettel, mint ahogyan a piaci pozíciók megtartása vagy növelése sem értelmezhető a közszolgáltatások szintjén.

Más persze a helyzet, ha a közszféra stratégiai folyamatait is komplexebben kezeljük, hiszen az egyes önkormányzatok, városok, régiók, sőt, az egyes országok is folyamatos versenyben állnak egymással az élhetőség, fenntarthatóság vagy például a turisztikai vonzerő tekintetében, mely mára legalább akkora kihívás elé állítja a közszektor tervezőit, mint amivel üzleti élet stratégiai szembesülnek.

A tudományos szakirodalom elemzése, értékelése alapján, a fővárosi modell kialakítása során az alábbi fogalmi kontextus szerint adaptáltam az egyes elemeket:

- a stratégiai menedzsmentet és a tervezést egy komplex, integratív, dinamikus, adaptív folyamatként értelmeztem, melynek fő elemei az elemző-értékelő-tervező, valamint végrehajtó-ellenőrző-visszacsatoló szakaszok. A tervezési folyamatban az analitikus-

racionális és a kreatív-szubjektív tényezők egyaránt szerepet játszanak, emellett a szubjektum, így az egyéni tudás és szellemi tőke is kiemelt jelentőséggel bír;

- az erőforrás- és kompetencia elemzés kettős értelmezését alkalmaztam, mely alatt egyrészt az önkormányzati és vállalati szervezeti rendszerek kettősségét, másrészt a kemény és puha tényezők összekapcsolását, az egyedi vagy megkülönböztető erőforrások és kompetenciák kombinációját értettem;
- környezet-elemzés fogalma alatt a stratégiai környezet együttes külső és belső környezetének elemzését értettem azzal, hogy azt Budapest Főváros Önkormányzata mellett annak gazdasági társaságaira is kiterjesztettem;
- a hatékonyság fogalmának lehatárolásakor abból indultam ki, hogy az egyes közszolgáltatások fejlesztését a szűkös erőforrás-környezetben, a társadalmi elvárásokkal összhangban, jellemzően nem versenyhelyzetben szükséges értelmezni.

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

#### 3.1. A kutatást megalapozó szakirodalom

Az értekezés tudományos szakirodalmát egyrészt a 2. fejezetben bemutatott, az üzleti és közszféra stratégiai menedzsment és versenyképességi modelljei, továbbá a szinergián alapuló erőforrás-szemponitú stratégiai modellhez kapcsolódó, részleges, analógiákat és integratív módszereket tartalmazó szintézis modellek és tudományos előzmények szolgáltatták, másrészt a 4. fejezetben bemutatott Európai uniós dokumentumok, joganyagok és publikációk. A szekunder dokumentum és adatelemzés során mind az Európai uniós, mind a hazai támogatási környezet elemzésre és értékelésre került.

#### 3.2. A longitudinális vizsgálat

##### 3.2.1. Kutatási paraméterek, szekunder és primer adatok, módszer

A vizsgálatba vont dokumentumok és személyek a fővárosi, önkormányzati-vállalati szinergián alapuló, erőforrás-szemponitú stratégiai modell külső és belső környezete alapján kerültek lehatárolásra, így az egyes vizsgálatok a következők szerint zajlottak:

##### 1. kutatási szakasz

**Vizsgálat ideje:** 2010. november – 2011. október

- **K1.1. vizsgálat: saját, szekunder kutatás:**

**Típus:** leíró kutatás.

**Vizsgálati anyag:** EU dokumentumai, különös tekintettel a többéves pénzügyi keret és támogatási rendszer nyilvános dokumentumaira (Európai Bizottság és Eur-lex adatbázis, publikációk), valamint a hazai támogatási rendszerrel kapcsolatos jogszabályokra, publikációkra.

**Módszer:** dokumentum és adatelemzés.

- **K1.2.1. vizsgálat: saját, primer, kvalitatív kutatás:**

**Típus:** leíró, részben retrospektív.

**Minta:** Budapest Főváros Önkormányzata Főpolgármesteri Hivatalának valamennyi ügyosztálya.

**Módszer:** írásbeli felmérés.

- **K1.2.2. vizsgálat: saját, primer, kvalitatív kutatás:**

**Típus:** leíró, részben retrospektív, feltáró, magyarázó elemekkel.

**Minta:** Budapest Főváros Önkormányzata Főpolgármesteri Hivatalának ügyosztályainak, valamint a fővárosi tulajdonú gazdasági társaságoknak azon munkatársai, akik az Európai uniós társfinanszírozással megvalósuló vagy egyéb infrastrukturális projektek előkészítésében, megvalósításában részt vesznek, a szervezeti struktúra valamennyi szintjének leképezésével.

**Módszer:** fókuszcsoportos vizsgálatok, mélyinterjúk.

##### 2. kutatási szakasz:

**Vizsgálat ideje:** 2011. május– 2012. május

- **K2.1. vizsgálat: saját, szekunder, kvantitatív vizsgálat:**

**Típus:** vegyes: leíró és feltáró adatelemzés.

**Minta:** *Switzerland's Participation in the 6th European Research Framework Programme, State Secretariat for Education and Research SER, ISSN: 1662 – 2634* tanulmány 21. táblázatának szerkesztett, magyar nyelvű változata, kiegészítve az Eurostat egyidejű adataival.

**Módszer:** többváltozó statisztikai módszerek, faktoranalízis.

- **K2.2. vizsgálat: saját, primer, kvalitatív vizsgálat:**

**Típus:** feltáró.

**Minta:** Budapest Főváros Önkormányzatának ágazatokért felelős főpolgármester-helyettesi irodái, valamint a fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok vezetői.



**Módszer:** írásbeli felmérés.

- **K2.2.1. vizsgálat**

**Részterület:** nem humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés.

- **K2.2.2. vizsgálat**

**Részterület:** humán közszolgáltatások.

**3. kutatási szakasz: saját, primer, kvantitatív kutatás:**

**Vizsgálat ideje:** 2014. június – 2015. május

- **K3.1. vizsgálat**

**Típus:** vegyes: leíró, feltáró.

**Minta:** 50 db, brüsszeli székhelyű Európai uniós városi és /vagy regionális képviselő, beérkezett, teljes, értékelhető minta: 37 db.

**Módszer:** kérdőíves kutatás.

- **K3.2. in situ vizsgálat**

**Típus:** értékelő kutatás

**Minta:** Budapest Főváros Önkormányzata Főpolgármesteri Hivatalának ügyosztályainak, valamint a fővárosi tulajdonú gazdasági társaságoknak azon munkatársai, akik az önkormányzati-vállalati szinergián alapuló erőforrás-szemponturna stratégiai menedzsment modell keretében indított projektek előkészítésében, megvalósításában a gyakorlatban is részt vesznek, a szervezeti struktúra valamennyi szintjének leképezésével. Elemszám: 65 fő.

**Módszer:** kérdőíves kutatás.

### **3.2.2. Kutatások szerkezete, összefüggései**

Az egyes kutatások részletes adatait, leírását és összefoglaló értékelését a 4-6. fejezetek tartalmazzák. A kutatás folyamata a következő, 15. táblázatban látható.

15. táblázat: Az értekezéshez kapcsolódó kutatás folyamata: célok, hipotézisek és módszerek összefüggései

Célok	Hipotézisek	A KUTATÁS FOLOYAMATA	
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS, MEGALAPOZÓ ELMÉLETEK, MODELLEK			
<b>ELSŐ KUTATÁSI SZAKASZ (2010-2011)</b>			
C1	H1.1. H1.2.	<b>K 1. 1.: Saját szekunder kutatás:</b> <b>Adatok:</b> szekunder adatok <b>Módszer:</b> - dokumentum és adatelemzés (Jelleg: feltáró, leíró) <ul style="list-style-type: none"> <li>o EU-s környezet</li> <li>o Hazai támogatási környezet</li> </ul> <b>Rész cél:</b> erőforrás-szemponutú uniós stratégiai modell külső környezetének elemzése	<b>K1.2.: Saját, primer, kvalitatív kutatás</b> <b>Adatok:</b> primer adatok, információk <b>Módszerek:</b> - írásbeli felmérés - fókuszcsoportos vizsgálat - mélyinterjúk <b>Rész cél:</b> erőforrás-szemponutú uniós stratégiai modell belső környezetének elemzése
		<b>K1.2.1.: írásbeli felmérés</b> <b>Minta:</b> Budapest Főváros Önkormányzata ügyosztályainak elemzése <b>Rész cél:</b> fővárosi uniós tevékenységek vizsgálata	<b>K1.2.2.: fókuszcsoportos vizsgálat, mélyinterjúk</b> <b>Minta:</b> Budapest Főváros Önkormányzata és gazdasági társaságai elemzése <b>Rész cél:</b> potenciális szinergiarendszer vizsgálata
<b>Eredmény 1: szinergián alapuló 11-mezős SWOT-elemzés és erőforrás szemponutú partikularisztikus stratégiai menedzsment modell</b>			
<b>MÁSODIK KUTATÁSI SZAKASZ (2011-2012)</b>			
C2	H2.1.	<b>K2.1.: Saját szekunder, kvantitatív vizsgálat, többváltozós statisztikai módszerekkel</b> <b>Rész cél:</b> kutatás – fejlesztés – innováció, mint kiemelt támogatási terület erőforrás-faktorának azonosítása <b>Minta:</b> EU-s K+F Keretprogramok adatai	<b>K2.2.: Saját primer, kvalitatív kutatás: írásbeli felmérés</b> <b>Rész cél:</b> ágazati elemzés, rövidtávú cselekvési tervek, akcióterületek, projektek <b>Minta:</b> fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok, Budapest Főváros Önkormányzata
		<b>K2.2.1.</b> Nem humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés	<b>K2.2.2.</b> Humán közszolgáltatások
<b>Eredmény 2: önkormányzati-vállalati együttműködésen alapuló új, komplex erőforrás-szemponutú stratégiai menedzsment modell</b>			
<b>HARMADIK KUTATÁSI SZAKASZ (2015-2016)</b>			
C2 C3	H1.1. H2.2. H2.3. H3.	<b>K3.1.: Saját primer, kvantitatív kutatás, kérdőíves kutatás</b> <b>Rész cél:</b> külső környezetben rejlő további lehetőségek vizsgálata, tentatív modell megerősítése <b>Minta:</b> brüsszeli regionális-, és városképviseletek	<b>K3.2.: Saját primer, kvantitatív kutatás, kérdőíves kutatás</b> <b>Rész cél:</b> szinergiamodell eredményességének in situ vizsgálata <b>Minta:</b> stratégiai modell operatív megvalósításában résztvevő (önkormányzati és vállalati menedzsment) körében végzett kutatás
<b>Eredmény 3: fejlesztések saját tőkeráfordításainak csökkentése</b> <b>Eredmény 4: fejlesztések megvalósítási idejének csökkenése</b> <b>Eredmény 5: szinergiákon alapuló, új, flexibilis és nemzetközi szinten is bővíthető stratégiai menedzsment modell</b>			

Forrás: saját szerkesztés, 2018

## 4. ELSŐ KUTATÁSI SZAKASZ

A longitudinális kutatás első szakasza, az alábbi, 16. táblázatban látható kutatási részeket tartalmazza:

16. táblázat: Longitudinális kutatás, 1. kutatási szakaszának felépítése

Célok	Hipotézisek	ELSŐ KUTATÁSI SZAKASZ (2010. november-2011. október)	
<b>C1</b>	<b>H1.1. H1.2.</b>	<b>K1.1.: Saját szekunder kutatás:</b> <b>Adatok: szekunder adatok</b> <b>Módszer:</b> - <b>dokumentum és adatelemzés</b> (Jelleg: feltáró, leíró) ○ EU-s környezet ○ Hazai támogatási környezet <b>Rész cél:</b> erőforrás-szempon t u uniós stratégiai modell külső környezetének elemzése	<b>K1.2.: Saját, primer kvalitatív kutatás</b> <b>Adatok: primer adatok, információk</b> <b>Módszerek:</b> - <b>írásbeli felmérés</b> - <b>fókusz csoportos vizsgálat</b> - <b>mélyinterjúk</b> <b>Rész cél:</b> erőforrás-szempon t u uniós stratégiai modell belső környezetének elemzése
		<b>K1.2.1.: írásbeli felmérés</b> <b>Minta:</b> Budapest Főváros Önkormányzata ügyosztályainak elemzése <b>Rész cél:</b> fővárosi uniós tevékenységek vizsgálata	<b>K1.2.2.: fókusz csoportos vizsgálat, mélyinterjúk</b> <b>Minta:</b> Budapest Főváros Önkormányzata és gazdasági társaságai elemzése <b>Rész cél:</b> potenciális szinergiarendszer vizsgálata

*Forrás: saját szerkesztés, 2018*

Az első 1. kutatási szakaszban az alábbi, 1. cél kapcsán megfogalmazott H1.1. és H1.2. hipotézisekre kerestem a választ:

**C1:** Megvizsgálni, hogy lehet-e olyan modellt alkotni, mellyel hatékonyabbá tehető az Európai uniós források felhasználása;

**H1.1.:** Potenciális szinergia-kapcsolatok keletkezhetnek, ha a közszféra szervezetek – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak Európai uniós forrásabszorpcióra ható – erőforrásait és képesség-réseit azonosítjuk.

**H1.2.:** A szinergia kapcsolatok új kitörési pontok meghatározására adnak lehetőséget.

### 4.1. Feltáró adatelemzés

#### **K1.1. vizsgálat: saját, szekunder kutatás:**

**Típus:** feltáró, leíró kutatás.

**Vizsgálati anyag:** EU dokumentumai, különös tekintettel a többéves pénzügyi keret és támogatási rendszer nyilvános dokumentumaira (Európai Bizottság és Eur-lex adatbázis, publikációk), valamint a hazai támogatási rendszerrel kapcsolatos jogszabályokra, publikációkra.

**Módszer:** dokumentum és adatelemzés.

A longitudinális kutatás **K1.1. szakasza egy saját szekunder kutatás**. A leíró kutatás során **dokumentum és adatelemzést** végeztem annak érdekében, hogy az Európai uniós **támogatási környezet** változásait, így különösen a Közép-magyarországi Régiót és benne Budapestet érő **átalakulásokat** értékeljem. A vizsgálatokra 2010. novembere és 2011. októbere között került sor. A vizsgálati terület lehatárolása tehát: az Európai Unió környezet, azon belül is a támogatási környezet jellemzői és várható változásai, a **városteréseket** érintő **módosítások**, illetve a hazai támogatási környezet jellemzői. A vizsgálat során a fő uniós célok, a fejlesztési **prioritások** és a **támogatástípusok** elemzésére és értékelésére kerül sor.

A lefolytatott vizsgálat az erőforrás-szempon t u stratégiai modell külső környezetének vizsgálata is egyben, ami adottságként van jelen, olyan feltételrendszer, mely hazai és nemzetközi, elsősorban Európai uniós szinten meghatározott, nem vagy csak nagyon korlátozott mértékben alakítható, ezért jelentősen meghatározza a modell kialakítását is.

## A külső (makro-) környezet vizsgálata

### Területszerkezeti háttér, Európai uniós politikák és fejlesztési prioritások

A támogatási rendszerek megértéséhez fontos a Magyarországon is alkalmazott, úgynevezett NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics— Statisztikai Célú Területi Egységek Nomenklatúrája) rendszer alapjainak ismerete. A NUTS az egész Európai Uniót lefedő területi alapú besorolási rendszer része, amelyet az Eurostat fejlesztett ki, és hivatalosan az 1059/2003/EK Európai parlamenti és tanácsi rendelet rögzít. NUTS 1-es szinten Magyarország három országrészre oszlik. A NUTS 2 hét tervezési-statisztikai régióból áll, a NUTS 3-as szint (a legalacsonyabb) pedig a megyéknek és Budapestnek felel meg. A LAU 1-es szint (korábbi nevén NUTS 4) 175 statisztikai kistérséget tartalmaz, LAU 2-es szinten (korábban NUTS 5 név alatt) pedig 3152 település található. A területi statisztikai egységek kiválasztásával, a területi elemzések NUTS-szintű lehatárolásával a regionális gazdaságtan részletesen foglalkozik (KÁPOSZTA, 2011).

Az Európai Unió 7 éves költségvetési időszakokra határozza meg azt a pénzügyi keretrendszert, mely az egyes tagállamok részére, az egyes ágazati területek számára biztosítja az EU források allokációját. Az Unió regionális politikáját meghatározó programozási időszakok a gyakorlatban a költségvetési periódus, mint pénzügyi tervezési időszak kereteit és főbb irányelveit definiálják. A regionális politika 3 célkitűzést határozott meg, melyet a stratégia megalkotásánál figyelembe kellett venni. A Konvergencia I-es célkitűzés alá a fejlődésben elmaradt régiók tartoznak. Ezekben a régiókban a fejlettségi szint GDP/főben meghatározott mértéke nem éri el az Európai Unió fejlettségi átlag 75%-át, a II-es célkitűzés alá eső, ún. átmeneti régiók esetén az egy főre eső GDP az uniós átlag 75-90%-a között, míg a fejlett régiók esetén 90% fölött van. A Közép-magyarországi Régió kivételével valamennyi hazai régió az I-es célkitűzés alá tartozik, tehát a jövőben is a korábbiakhoz hasonló mértékű uniós forrásokra számíthat, míg a fővárosra és Pest megyére jutó uniós források, a többi fejlett Európai régióhoz hasonlóan, jelentősen csökkennek.

### A Közép-magyarországi Régió helyzetének értékelése

A főváros, mint a Közép-magyarországi Régió része, a vizsgálat időpontjában folyamatban lévő támogatási periódusban is ún. phasing-in régió volt, ami azt jelenti, hogy itt az egy főre jutó GDP alapján mért fejlettség értéke eléri vagy meghaladja az uniós átlag 75%-át. Az ilyen területek a támogatások folyamatos csökkenésére számíhattak 2014-2020-as támogatási időszakról kezdve, így erre tekintettel volt szükséges meghatározni az uniós forrásból megvalósítani tervezett fő fejlesztési célterületeket. A Bizottság többéves pénzügyi keretre vonatkozó javaslata 376 milliárd Eurót irányzott elő gazdasági, társadalmi és területi kohéziós célokra a 2014–2020-as időszakban, melyet a következő, 17. táblázat mutat be. Itt fontos említést tenni arról, hogy a többéves pénzügyi keret kapcsán az Európai Bizottság, a Tanács és az Európai Parlament 2013-ban, majd 2015-ben annak módosításáról döntött. Az alapkutatás során a módosított adatok még nem álltak rendelkezésre, azonban a modellt a változások érdemben nem befolyásolják, a vizsgált régió tekintetében érdemi módosítást nem tartalmaznak.

17. táblázat: Az Európai Bizottság 2011.10.06-i javaslata a többéves pénzügyi keretre vonatkozóan

Javasolt költségvetés, 2014–2020	milliárd EUR*
Kevésbé fejlett régiók	162,6
Átmeneti régiók	38,9
Fejlettebb régiók	53,1
Területi együttműködés	11,7
Kohéziós Alap	68,7
Legkülső és gyéren lakott régióknak jutott külön források	0,926
Európai összekapcsolódási eszköz a közlekedés, energia és IKT támogatására	40 milliárd EUR (további 10 milliárd EUR elkülönítve a Kohéziós Alapon belül)

\*Minden számadat változatlan 2011-es árakon

Forrás: EUR-LEX, COM (2011) 615 végleges, COM 2011/0276 (COD), 6-7.p.

Annak érdekében, hogy javítsák a Közös Stratégiai Keret (KSK) alapok hozzájárulását az Európa 2020 stratégia kiemelt céljainak eléréséhez, a Bizottság javaslata minimális Európai Szociális Alap (ESZA) részarányt is megállapított valamennyi régió kategóriában. A részarányok alkalmazásának eredményeképpen az ESZA részaránya a kohéziós politikához rendelt költségvetésből legalább 25 %, azaz 84 milliárd Euró. Fontos azonban megjegyezni, hogy a juttatás minimális összege tartalmazza a leginkább rászoruló személyek élelmiszerrel történő támogatására vonatkozó esedékes bizottsági javaslat költségvetését.

A stratégiai modell megalkotásakor azt is figyelembe kellett venni, hogy az előző támogatási periódus forrásai az ún. T+2 éves szabálynak köszönhetően 2015. év végéig voltak felhasználhatók, így az egymást követő támogatási periódusok a gyakorlatban átfedik egymást, amit a tervezési időszakok szempontjából figyelembe kell venni.

#### **AZ EU stratégiai céljai 2020-ra**

A külső környezet vizsgálatakor meghatározó volt az Európai Unió jogforrásainak ismerete, melyek az M4. – 1. mellékletben kerülnek bemutatásra ([www.kodexpress.hu](http://www.kodexpress.hu)). A szekunder dokumentum elemzés során, a stratégia kereteinek meghatározásakor, a 2014-2020-as támogatási időszakra vonatkozóan még korlátozott adatok álltak rendelkezésre, melynek alapján a Közép-magyarországi Régió (és benne Budapest) az ún. fejlettebb régiók közé tartozik, ahol a Strukturális Alapok támogatásból az Európai Szociális Alap aránya 52%, melynek 20%-át társadalmi befogadásra kell költeni. Az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatás 20%-át energiahatékonyság és megújuló energiák, 60%-át a kis- és középvállalkozások versenyképességének fejlesztésére, kutatásra és innovációra kell fordítani. Kohéziós Alap támogatásra továbbra is az egész ország jogosult. [COM (1), 2011.].

Az unió tagországai számára 2020-ig kitűzött fő célokat a 18. táblázat foglalom össze, azon területek jelölésével és értékelésével, melyeken a helyi önkormányzatnak a beavatkozásra lehetősége van, és a nemzeti vállalatokhoz a helyi szintű akciók révén érdemben hozzá tud járulni.

18. táblázat: Az EU 2020 stratégiai célkitűzései

Célterületek	Stratégiai célkitűzések	Önkormányzati érintettség/ beavatkozási terület
1.. Foglalkoztatás	Biztosítani kell, hogy a 20–64 évesek körében a foglalkoztatottság aránya elérje a 75%-ot.	✓
2.. K+F/innováció	Az EU (köz- és magánforrásból származó) GDP-jének 3%-át a kutatás/fejlesztés és az innováció ösztönzésére irányuló beruházásokra kell fordítani.	✓
3.. Éghajlatváltozás/energia	Az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását 20%-kal csökkenteni kell az 1990-es szinthez képest (vagy akár 30%-kal, ha adottak az ehhez szükséges feltételek). A megújuló energiaforrások arányát 20%-ra kell növelni. Az energiahatékonyságot 20%-kal kell javítani.	✓
4.. Oktatás	A lemorzsolódási arányt 10% alá kell csökkenteni. El kell érni, hogy a 30 és 34 év közötti uniós lakosok legalább 40%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezzen.	✓
5.. Szegénység/ társadalmi kirekesztés	Legalább 20 millióval csökkenjen azok száma, akik nyomorban és társadalmi kirekesztettségben élnek, illetve akik esetében a szegénység és a kirekesztődés reális veszélyt jelent	✓

*Forrás: [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm) alapján saját elemzés (Tatárné, 2012) szerkesztés, 2018*

Az Európa 2020 program a következő évtizedre három prioritást és öt kiemelt cél teljesítését tűzte ki a tagállamok számára. Az intelligens, fenntartható és inkluzív gazdaság és növekedés, mint fő prioritások jelennek meg. Az intelligens növekedés biztosítását az unió három programon keresztül kívánja megvalósítani, melyek a következők: „Európai digitális menetrend”, „Innovatív unió”, valamint a „Mozgásban az ifjúság”. A fenntartható növekedés célja, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat hatékonyabban használjuk fel, a gazdaság versenyképességét növeljük, valamint környezetbarát technológiákat alkalmazzunk. Ide tartozik az ún. 20/20/20

program, mely az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának 20%-os csökkentését tűzi ki célul 2020-ig, további cél a megújuló energiaforrások 20%-kal való emelése, valamint az energiahatékonyság javítása 20%-kal. A célok teljesítéséhez két fő programot indít az unió, ezek az „Erőforrás –hatékony Európa” és az „Iparpolitika a globalizáció korában”. Az inkluzív növekedés célja, hogy erősítse a gazdasági, szociális és területi kohéziót és olyan gazdaságot hozzon létre, mellyel magas foglalkoztatási arány érhető el. Ezen a prioritás területen is két fő kezdeményezés van: az „Új készségek és munkahelyek menetrendje”, valamint a „Szegénység elleni Európai platform”.

A fentiek alapján a foglalkoztatás terén biztosítani kell, hogy a 20–64 évesek körében a foglalkoztatottság aránya elérje a 75%-ot. A kutatás-fejlesztés és az innováció ösztönzésére irányuló beruházásokra kell fordítani az EU (köz- és magánforrásból származó) GDP-jének 3%-át. Az éghajlatváltozás és energia szektor területén az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását 20%-kal csökkenteni kell az 1990-es szinthez képest (vagy akár 30%-kal, ha adottak az ehhez szükséges feltételek). További cél, hogy a megújuló energiaforrások aránya 20%-ra növekedjen, illetve, hogy az energiahatékonyságot 20%-kal javuljon. Az oktatásban a lemorzsolódási arányt 10% alá kell csökkenteni. El kell érni, hogy a 30 és 34 év közötti uniós lakosok legalább 40%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezzen. A Kultúra terén áttörést hozhat az Európai Bizottság által meghirdetett „Kreatív Európa” stratégia, amelynek keretében 2014-2020 között kiemelt prioritást kap a kulturális és nyelvi-etnikai különbözőség és sokszínűség érvényesítése, a kulturális és kreatív iparágak fejlesztése, amely a munkahelyteremtés és képzések révén a szociális szektor erősítéséhez is hozzájárul. Az Európai Unió a szegénység, valamint a társadalmi kirekesztés területére is pontos, ambiciózus célokat fogalmaz meg, melyek értelmében legalább 20 millióval kell, hogy csökkenjen azok száma, akik nyomorban és társadalmi kirekesztettségben élnek, illetve akik esetében a szegénység és a kirekesztődés reális veszélyt jelent. A felsorolt célokat 2020-ra valamennyi tagállamnak teljesítenie kell.

Amint a 18. táblázatban is látható, valamennyi Európai uniós célkitűzés terén azonosítható valamilyen mértékű önkormányzati érintettség, megjegyezve, hogy a fővárosi stratégiai célok meghatározásakor hatályos Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvényben – melyet a 2016. évi CLXXXV. Törvény részben módosított – rögzített feladatellátás alapján az egyes célterületeken nem azonos mértékben van mód a beavatkozásra, illetve a nemzeti célokhoz történő hozzájárulásra. A kutatás időszakához képest további változás, hogy 2012. januárjától az oktatási és egészségügyi intézmények többsége állami fenntartásba, illetve tulajdonba került, így e stratégiai részterületek 2. kutatási szakaszban történő vizsgálatára a hatályos jogszabályokkal összhangban került sor, ami azt is jelenti, hogy az oktatási és egészségügyi ágazat terén jelentősen csökkent az önkormányzati beavatkozás lehetősége.

### **Nemzeti célok**

A fenti, Európai szintű vállalásokhoz kapcsolódóan az unió minden tagállama nemzeti célokat határoz meg, melyeket az adott évi Nemzeti Reform Program rögzít, figyelemmel az Európa 2020 Stratégiára, a célok teljesülését a támogatási időszak befejeztével értékelik. Magyarország ezeket a célokat és vállalásokat az alábbiak szerint fogalmazta meg: A 20-64 éves népességre vonatkozó foglalkoztatási ráta 75 százalékra növelése; a kutatás-fejlesztési ráfordítások bruttó hazai termékhez viszonyított szintjének 1,8 százalékra növelése; a teljes energiafelhasználáson belül a megújuló energiaforrások részarányának 14,65 százalékra növelése; 10 százalékos energia-megtakarítás elérése; az EU emisszió-kereskedelmi rendszerén kívül az üvegházhatású gázok kibocsátásának legfeljebb 10 százalékos növekedése a 2005. évi szinthez képest; a felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők arányának 30,3 százalékra növelése a 30-34 éves népességben belül; az oktatásban, képzésben nem részesülő, legfeljebb alsó középfokú végzettséggel rendelkezők arányának 10 százalékra csökkentése a 18-24 éves népességben belül; a szegénységben vagy társadalmi kirekesztettségben élő népesség arányának 5 százalékpontos csökkentése. Az EU 2020 stratégiai célkitűzéseinek uniós és nemzeti célok szerinti összehasonlítását a következő, 19. táblázat mutatja be.

19. táblázat: Az EU 2020 stratégiai céljainak és a hazai célkitűzéseknek az összehasonlítása

Uniós/tagállami célkitűzések	Foglalkoztatási ráta (%)	K+F a GDP %-ában	CO <sub>2</sub> kibocsátás-csökkentési célkitűzések*	Megújuló energia	Energia-hatékonyság – az energia-fogyasztás csökkentése millió tonnában	Korai iskola-elhagyás %-ban	Felső-oktatás %-ban	A szegénység vagy társadalmi kirekesztettség által veszélyeztetett emberek
Az EU kiemelt célja	75%	3%	-20% (az 1990-es szinthez képest)	20%	az energiahatékonyság 20%-os növelése, amely 368 millió tonna kőolaj-egyenértéknek felel meg	10%	40%	20,000,000
Az EU-ra vonatkozó becscült adat (a nemzeti célértékeken felül)	73,7-74%	2,65-2,72%	-20% (az 1990-es szinthez képest)	20%	206,9 Mtep	10,30-10,50%	37,50 - 38,0%	A tagállamok módszertani eltérései miatt az eredmények nem számíthatók ki
Magyarország céljai**	75%	1,8%	10%	14,65%	2,96	10%	30,3%	450,000

\*A 2009/406/EK határozatban (vagy vállaláselosztási határozat) meghatározott nemzeti kibocsátás-csökkentési célértékek a kibocsátás-kereskedelmi rendszer által nem lefedett kibocsátásra vonatkoznak. A kibocsátás-kereskedelmi rendszer alá tartozó kibocsátást 21%-kal fogják csökkenteni a 2005-ös szinthez képest. A megfelelő teljes kibocsátás 20%-kal csökken majd az 1990-es szinthez képest.

\*\*A Nemzeti Reform Program 2011 célkitűzései alapján

Forrás: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_hu.pdf) és Tatárné Varga (2012) alapján, saját elemzés, szerkesztés, 2018

### EU 2020, 2030 és 2050 célok és programok

Az Európai Unió 2020-ig tartó költségvetési időszakának egyedi környezetvédelmi célkitűzéseit, valamint az azt követő időszakra vonatkozó távlati céljait, önálló programok keretében fogalmazza meg, melyek összefoglalását az alábbi, 20. táblázat tartalmazza.

20. táblázat: Az EU 2020-as, 2030-as és 2050-es céljainak összefoglalása

	EU 2020 CÉLOK	EU 2030 CÉLOK	EU 2050 CÉLOK
Programok, tervek	EU környezeti akcióterv 2020	Klíma- és energia keretprogram	Bizottsági iránymutatás az alacsony szén-dioxid kibocsátású gazdasághoz 2050-re
	Klíma és energia célok 2020	Energia unió	Környezeti akcióterv vízió 2050-re
	Energiastratégia		
	EU biodiverzitás stratégia		
	Körforgásos gazdaság akcióterv		

Forrás: [https://ec.europa.eu/info/energy-climate-change-environment/overall-targets\\_en](https://ec.europa.eu/info/energy-climate-change-environment/overall-targets_en) alapján saját szerkesztés, 2018

### Beavatkozási területek 2050-ig

Biztonságos, versenyképes és szén-dioxid kibocsátástól mentes energiaágazat: a villamos energia központi szerepe, a közlekedési és fűtési ágazatokban a fosszilis energiahordozók részbeni kiváltása, új technológiák bevezetése, megújuló energiaforrások jelentős növelése, intelligens hálózatok bevezetése.

A fenntartható közlekedés megvalósítása a tüzelőanyag-hatékonyság, a villamosítás és a valós árképzés révén: ezen belül új az árképzési rendszerek bevezetése, az infrastruktúra-használati díjak, az intelligens várostervezés és a tömegközlekedés fejlesztése révén csökkenhet a levegőszennyezés és a forgalmi torlódás. Támogatni kell a környezetbarát járműveket, a hálózatról is tölthető hibrideket, a fenntartható bioüzemanyagok alkalmazását és a mind szélesebb körű villamosítást a közlekedési rendszer egészében.

Az épített környezet: javítani kell az épületek energiateljesítményét, 2021-től valamennyi új épületnek közel nulla energiaigényűnek kell lennie. Az érintett középületekre és közszolgáltatásokra kiírt közbeszerzések során a jövőben minden tagállamnak alkalmaznia kell az energiahatékonysági előírásokat. Az épített környezet tekintetében is támogatni kell a villamos energia, ezen belül is a megújuló energiaforrások használatát.

Ipari ágazatok, köztük az energia-intenzív iparágak: fejlettebb forrás-, és energia-hatékony ipari eljárások és berendezések használata, az újrahasznosítás növelése, a szén-dioxid-leválasztás és -tárolás széles körű alkalmazása.

A mezőgazdaság termelékenységének fokozása fenntartható módon: a szén-dioxid kibocsátás csökkentése a hatékonyság és termelékenység növelésével, a talajban lévő kötött-szén készletek megőrzése és növelése, újra felhasznált papír- és faipari termékek arányának növelése. [EUR-LEX (5), 2010.]

### A többéves pénzügyi keret (BAJUSZ, 2012:37-44)

A többéves pénzügyi keret pontos számai a fővárosi stratégia készítésekor még nem voltak ismertek, azonban a rendelkezésre álló dokumentumok alapján több olyan változás volt prognosztizálható, melyek a fejlett városi térségek, így Budapest uniós forrásait is meghatározzák. Az uniós költségvetés fő változásait, a bizottsági javaslat alapján, a következő, 21. táblázat foglalja össze. [COM (4), 2011.]

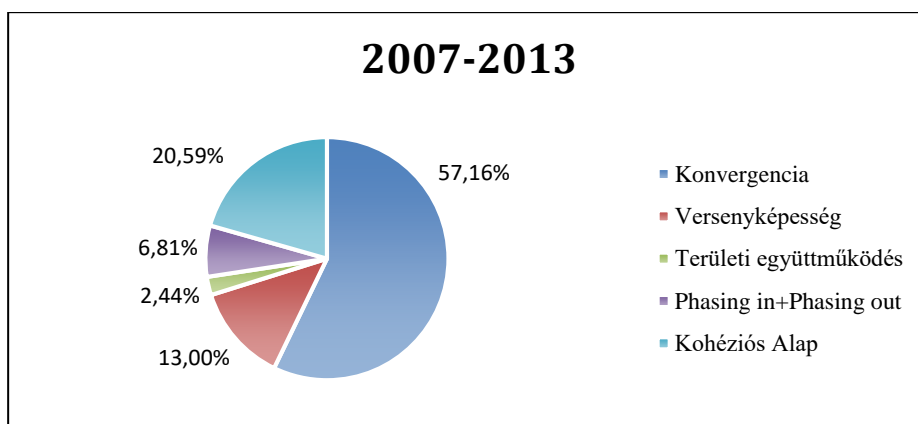
21. táblázat: A többéves pénzügyi kiadásainak változása a bizottsági javaslat alapján

Támogatási területek	2007-2013 (Mrd €)	2014-2020 (Mrd €)
Intelligens és inkluzív növekedés	437	490,9
Ezen belül: kohézió	354,8	336
Természeti erőforrások	413	382,9
Biztonság és uniós polgárság	12	18
Globális Európa	56	70
Igazgatás	56	63
Összesen	1328,8	1360,8

Mrd. Euró, 2011-es áron

*Forrás: COM (2011)500, az Európa2020 stratégia költségvetése, saját szerkesztés, 2018*

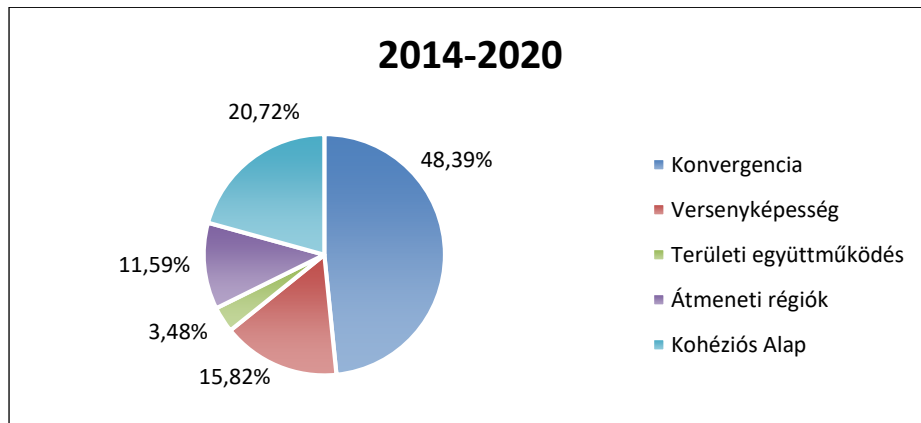
Az ún. átmeneti régiók bevezetése mellett a teljes uniós költségvetés kiadási oldalán átrendeződésre lehetett számítani, mely főleg az egyes támogatási területek közötti támogatási arányok változását jelentette. A bizottsági javaslat szerint a legfejletlenebb régiók támogatása csökkenne leginkább és a korábbi Phasing in és Phasing out kiadások korábbi 6,81%-ával szemben az új, ún. átmeneti régiók kategória 11% fölötti támogatásban részesülhetne. Ezeket a változásokat a következő, 14. a. és b. ábrák szemléltetik.



14. a. ábra: A kiadások megoszlása 2007-2013 között

*Forrás: COM (2011)500, az Európa2020 stratégia költségvetése alapján saját elemzés, szerkesztés, 2011*





14. b. ábra: A kiadások arányainak 2011-ben prognosztizált változása a bizottsági javaslat alapján, a többéves pénzügyi keret kiadásainak %-ában

*Forrás: COM (2011)500, az Európa2020 stratégia költségvetése alapján saját elemzés, szerkesztés, 2011*

A Közép-magyarországi Régiót is érintő, a bizottsági dokumentumok elemzésének eredményeként azonosított változás, hogy a fő és az alattuk lévő fejlesztési prioritások is konkrétan meghatározásra kerülnek, ami egyben az alapok közötti koordinációt és a források felhasználását is determinálja. [COM (5), 2012]. A főváros szempontjából a közlekedési ágazat fejlesztése, illetve a környezet- és energiahatékonyság, mint meghatározó ágazati területek jelennek meg a fővárosi stratégia kialakítása során.

#### **A finanszírozás változásai, a városi agenda megjelenése**

A jövőbeni fővárosi célok meghatározásánál, a fentiek mellett, az Európai Bizottság V. Kohéziós Jelentése is fontos, stratégiai dokumentum volt, melynek nyilván nem csupán Budapest, de a többi uniós nagyváros, illetve nagyváros-régió is örülhetett. A megfogalmazott cél az volt, hogy olyan ún. városi agenda is a fókuszba kerüljön, melynek révén kötelező érvényű, célzott városi támogatásokat is meg kell valósítani. Az Európai szinten is általánosan elfogadottnak tűnik, hogy olyan helyen érdemes befektetéseket eszközölni, ahol azok nagyobb valószínűséggel és gyorsabban térülhetnek meg. Tekintettel arra, hogy a városi területek és azok vonzáskörzetei jelenleg is a gazdaság motorját, a munkaerőpiac központját jelentik, észszerűnek tűnik, hogy ezekre a területekre olyan célzott támogatások jussanak, melyek növelik a foglalkoztatottságot, élénkítik a gazdaságot. (ENYEDI, 2010, c) szerint az Európai Unió belüli integrációs folyamatok hatása, hogy míg az 1996. évi területfejlesztési törvény folytatja a hazai területfejlesztés hagyományait, s elsőrendű célja a budapesti nagyvárosi régió viszonylagos súlyának mérséklése (a vidéki központok fejlesztése, támogatása), tíz évvel később a fejlődési pólusok közé a budapesti régió is bekerül – az ország felzárkózási törekvései nem nélkülözhetik a magyar GDP 40%-át előállító régió fejlesztését.

A program keretében a projektek rangsorolására kerül sor, így az olyan növekedést és a foglalkoztatást célzó projektek kerülnek az első helyre, mint a munkaerő megtartása, üzleti együttműködések, klaszterek kialakítása, vagy a közlekedési infrastruktúrába történő beruházások. További fontos cél, hogy az alapok felvevőképességét növeljék, ennek érdekében megerősítsék az adminisztratív kapacitásokat és felgyorsítsák a végrehajtást és az egyes projektek forrásfelhasználását. A programban érintett alapok a következők: Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA), Kohéziós Alap, Európai Szociális Alap (ESZA), Európai Halászati Alap (EHA), Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap (EMVA).

#### **A hazai támogatási környezet változásai**

A hazai támogatási környezet szempontjából meghatározó a főváros és a Kormányzat kapcsolata, mely az uniós tevékenység alapján is több szempont szerint határozható meg. A hazai fejlesztési

programokra is figyelemmel, a stratégiai modellt a hatályos támogatási szabályok figyelembevételével volt szükséges felállítani, hiszen ez határozza meg a pályázati intézményrendszer szereplőit, illetve azok feladatait. A szabályozás kereteit számos további jogszabály és rendelet is rögzítette az alapmodell megalkotásakor, melyek összefoglaló táblázatát az M4. – 2. melléklet tartalmazza.

Az uniós dokumentumok elemzése alapján tehát a Közép-magyarországi Régió és azon belül Budapest esetében csökkenő és célzott támogatási forrásokkal kellett számolni, emellett a támogatási környezet és intézményrendszer átalakulása is várható volt, az egyes szaktárcák, a korábbi ún. irányító hatóságok és közreműködő szervezetek rendszerének módosításával. A főváros esetében a 2014-2020-as támogatási periódusban is az önkormányzat, mint közszféra szervezet kedvezményezett státusza volt prognosztizálható, mely egyben azt is jelenti, hogy a fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok a későbbiekben sem kerülhetnek valamennyi prioritás esetén közvetlen kedvezményezett státuszba, ahol pedig igen, ott a közszféra szervezetekhez képest alacsonyabb támogatási intenzitással, így magasabb önerő igényel számolhatnak (pl. az állami támogatási szabályok miatt).

A források lehívását biztosító operatív programokban való részvétel korlátozása is biztosan prognosztizálható változás volt, hiszen a fejlett régiók számára már nem érhető el valamennyi támogatási terület, viszont arra is lehetett számítani, hogy a versenyképességi státusz miatt lesz olyan célzott forrásallokáció, mely csak ebben a régióban lesz lehívható, ugyanakkor az operatív programokon keresztül elérhető uniós források mellett a közvetlen brüsszeli elérésű pl. kutatás-fejlesztés-innovációs források nőnek.

#### **A főváros Európai uniós kapcsolatai, makrokörnyezete**

Budapest mind hazai, mind nemzetközi téren meghatározó szereplő a közép-Európai térségben, így különösen fontos, hogy rangjának megfelelően, a korábbiaknál láthatóbban pozicionálja magát a térségben. A következőkben elsősorban a főváros makroregionális szinten betöltött szerepét és városdiplomáciai helyzetét vizsgálom, melyben kiemelten a Duna-régió, a Visegrádi Négyek, az Eurocities városszervezet, valamint a kis- és középvállalkozási szektor nemzetközi státusza kerül bemutatásra.

#### **A városok, illetve Budapest szerepe a Duna Régióban**

A Duna, mint korábban is meghatározó kapcsolatformáló erő, mára jelentősen felértékelődött, melyhez a 2011-es Magyar EU Elnökség egyik zászlóshajójának tekinthető Duna-stratégia elfogadása is nagymértékben hozzájárult. Ezen a területen korábban több olyan nemzetközi kezdeményezés is elindult, melyhez Budapest Főváros Önkormányzata közvetlenül vagy közvetve csatlakozott, e hálózatok a következők: Donau Büro, ARGE Donauländer, DonauHanse, DunaLog, Duna Partnerségi Hálózat, illetve a Duna Menti Városok és Régiók Tanácsa. A regionális munkához kapcsolódó feladatokat 2011-ig a Studio Metropolitana Nonprofit Kft. végezte, a Duna-menti országok együttműködése és az Európai Duna Régió Stratégia rövid történeke összefoglalására az M4. – 3. mellékletben (GAUDER 2009; és TÖRÖK - LENDVAI, 2011) kerül sor. A korábbi Duna-menti együttműködések megalapozták a főváros nemzetközi szerepét a Duna Régióban így azok helyzetének, fenntarthatóságának vizsgálatára is szükség volt a külső környezet értékelése során.

**A Duna Régió Európai Uniós Stratégiája** a Duna menti területek közös fejlesztési, együttműködési céljait határozza meg. A stratégia 4 fő pillére a következő:

1. A Duna régió összekapcsolása: a mobilitás fejlesztése, a fenntartható energia használatának elősegítése, a kultúra és a turizmus hirdetése;
2. környezetvédelem a Duna Régióban: a vízminőség helyreállítása, a környezeti kockázatok kezelése és a biológiai sokszínűség megőrzése;
3. a konjunktúra támogatása a Duna Régióban: a kutatási kapacitás, oktatás és információs technológia fejlesztése, s vállalkozások versenyképességének és a szakképzésnek a támogatása;

4. a Duna régió megerősítése (az intézményi kapacitás növelése, a szervezett bűnözés elleni együttműködések fejlesztése). [COM (7), 2011.].

Az Európai térben a gazdasági viszonyok megváltoztak. Az országhatárok feloldásával új piacok jönnek létre, és új piaci logika alakul. Ebben a környezetben a Duna egy olyan térszervező erő, amely mentén gazdasági, kulturális és társadalmi együttműködések születnek. A térség sokfélesége számos területen megmutatkozik, hiszen az egymástól eltérő társadalmi, gazdasági és politikai folyamatokra az egyes szereplők eltérő fejlesztési stratégiákkal, változó intézmény-, és szervezeti rendszerekkel reagálnak. A Duna Régió Stratégia akciótervéhez kapcsolódóan az egyes prioritásokhoz koordinátorokat rendelt a Tanács, így elvben meghatározott, hogy mely ország vagy szervezet felelős az adott ágazati együttműködés előmozdításáért. Magyarország környezeti vonatkozású prioritásokért lett felelős, melyek a következők: vízminőség helyreállítása és fenntartása, környezeti kockázatok kezelése, illetve Csehország vezetésével a fenntartható energiahasználat ösztönzése. Budapestnek ebben az új nemzetközi együttműködési rendszerben kellett megtalálnia a helyét, és definiálnia súlyponti feladatait.

A Duna-térség mellett, további nemzetközi szintű együttműködés a **Visegrádi Négyek** (V4), mely a kormányzati szint mellett, önkormányzati és ehhez kapcsolódóan vállalati szinten is kínál kooperációs lehetőségeket. A V4 által létrehozott Nemzetközi Visegrádi Alap számos pályázati lehetőségei révén megvalósuló projekteknél legalább három visegrádi országból kell részt venniük partnereknek, s a pályázatokra elsősorban civil szervezetek, önkormányzatok, iskolák, vállalatok és magánszemélyek jelentkezhetnek.

Részben a Visegrádi együttműködés keretében, részben attól függetlenül, harmadik ország bevonásának lehetőségét is célszerű volt vizsgálni a modell előkészítése során. Ennek szellemében, a Keleti Partnerség és az ahhoz kapcsolódó együttműködési lehetőségek is új, potenciális irányokat jelenthetnek nem csak nemzeti, hanem regionális és helyi szinten is.

Az **Eurocities** az Európai nagyvárosokat tömörítő szervezet, amely a városok érdekeit képviseli az Európai Unióban. A városszövetséget 1986-ban alapították, a főváros tagságának főbb állomásai az M4. – 4. mellékletben kerülnek bemutatásra, melyből látható, hogy a Főváros korábban is aktív szerepet játszott a városszervezetben, több fórumon és szakterületen képviseltette magát. A városszervezet szoros kapcsolatot tart az Európai Bizottsággal és a Régiók Bizottságával is, így az egyes szakpolitikák területén jelentős lobbierővel rendelkezik. Tagjai, a szövetség révén, könnyebben érvényesíthetik az Európai városok érdekeit, az egyes szakpolitikák esetében pedig közös álláspont kialakításával gyakorolhatnak nyomást a fejlett várostérségekkel kapcsolatos döntéshozatal során. A szakmai és lobbitevékenység mellett külön említést érdemel a szervezet pályázati aktivitása, melynek keretében átfogó, a teljes Európai térségre vonatkozó kutatásokban, projekteknél vesz részt, melyekhez gyakran von be partnert saját tagjai közül.

Az Európai kapcsolatrendszerek között fontos egyes szakmai szintű, speciális kapcsolatrendszerek bemutatása is, melyek további fenntartása és fejlesztése is indokolt volt a stratégiai modell megalapozásakor. Ilyen ágazati kapcsolatrendszer alakított ki a budapesti kis- és középvállalkozási szektor támogatására a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány. Az alapítvány nemzetközi kapcsolatainak kialakításában mindenkor elsősorban Budapest Főváros testvérvárosi kapcsolatrendszerére épít. A Közalapítvány Európa minden államával kapcsolatban áll, számos Európai főváros vállalkozásfejlesztési központjával alakított ki szoros együttműködést. Fontosnak tartja az EU Főigazgatóságokkal, az Európai Unió tagországaival, régióival és nagyvárosaival az elmúlt években kialakult kapcsolatok bővítését, ezzel is hozzájárulva a magyar kis-, és középvállalkozások (továbbiakban: kkv) és klaszterek versenyképességének fokozásához. A Közalapítvány folyamatosan bővíti partnerei körét a világ kkv-fejlesztési és innovációs intézményeivel, hálózataival. Tagja több Európai szervezetnek, amelyek hozzásegítik a kialakított stratégiai irányainak fenntartásához, a nemzetközi legjobb gyakorlatok megismeréséhez, szakmai továbbfejlesztéséhez és Európai uniós láthatóságához. A Közalapítvány számos nemzetközi pályázatban vett és vesz részt, úgy Európai uniós projekteknél, mint határ menti és határokon átnyúló programokban. Tapasztalatainak megosztásával, illetve nemzetközi kapcsolatrendszerén

keresztül a Közalapítvány segíti a magyar kkv-kat a külpiacokon való megjelenésben és érvényesülésben, amelyhez a Nemzeti Befektetési Ügynökséggel kialakult jó munkakapcsolata is hozzásegíti.

### Összefoglaló értékelés

A külső környezet változásait és jellemzőit, a PESTEL-modell alapján, az alábbi, 22. táblázat mutatja be, melyből látható, hogy a fővárosi modell megalkotása során számos olyan külső tényezővel, adottsággal kellett számolni, melyek jelentős hatást gyakoroltak annak kereteire, egyben motivációt is szolgáltatottak arra, hogy a közszolgáltatások területén szükséges fejlesztések megvalósíthatósága érdekében olyan stratégia kerüljön kialakításra, mely legalább részben kezelni képes ezeket a korlátos mértékben változtatható adottságokat.

22. táblázat: A fővárosi uniós stratégiai modell külső környezetének elemzése a PESTEL-modell alapján

<b>P-Political-Politikai</b>	<b>E-Economic-Gazdasági</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vonatkozó EU-s rendeletek, irányelvek, határozatok, ajánlások, vélemények</li> <li>- támogatási politika és támogatási rendszerek kiszámíthatósága</li> <li>- gazdasági környezet kiszámíthatósága</li> <li>- nemzetközi kapcsolatok</li> <li>- állami szerepvállalás</li> <li>- közszolgáltatásokra vonatkozó politikai környezet alakulása (pl. rezsipolitika)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uniós és hazai támogatási rendszerek változásai (Közép-magyarországi-, mint fejlett régió számára)</li> <li>- támogatotti kör determinációja</li> <li>- támogatott fejlesztési irányok és területek determinációi</li> <li>- ágazati versenyképesség alakulása</li> <li>- adópolitika</li> </ul>
<b>S-Social-Társadalmi</b>	<b>T-Techn(olog)ical-Technikai/Technológiai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- a térség demográfiai helyzete</li> <li>- térség munkaerő-piaci helyzete</li> <li>- társadalmi elvárások</li> <li>- közszolgáltatásokhoz kapcsolódó fogyasztói szokások és elvárások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innovációs lehetőségek</li> <li>- új, környezetbarát technológiákkal kapcsolatos tapasztalatok, információk elérhetősége</li> <li>- „zöld gazdaság”, újrahasznosítás lehetősége</li> <li>- modern technológiák, gépsorok, járművek</li> </ul>
<b>E-Environmental-Környezeti</b>	<b>L-Legal-Jogi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- környezetvédelmi követelmények, előírások</li> <li>- környezeti hatások</li> <li>- környezeti felelősségvállalás</li> <li>- „zöld” közszolgáltatások</li> <li>- környezetbarát technológiák igénye (hulladék-, víz-, szennyvíz közszolgáltatások, közlekedés terén)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- önkormányzati, gazdasági jogi környezet</li> <li>- ágazatszakmai jogi környezet</li> <li>- támogatás-politika és előírások</li> <li>- közszolgáltatásokhoz kapcsolódó jogi környezet változása</li> </ul>

*Forrás: saját elemzés szerkesztés (2012) alapján, 2018*

### Az első kutatási szakasz szekunder dokumentum elemzése során tehát az alábbi megállapítások tehetők:

- a 2014-2020-as támogatási időszakról kezdve az egyes uniós alapok közötti források átcsoportosítására kerül sor, átalakulnak az uniós támogatási prioritások;
- a Közép-magyarországi Régióra allokált források, a régió fejlett státusza miatt jelentősen csökkennek;
- az elérhető operatív források csak előre meghatározott, erősen lehatárolt célterületek, így jellemzően a közlekedésfejlesztés és a környezet- és energiahatékonyság területén lesznek elérhetők;
- a közösségi társfinanszírozási arány átalakítása várható, ami nagyobb mértékű hazai társfinanszírozást igényel;
- a versenyképességi státusz miatt a régió önálló, célzott támogatására is számítani lehet, s bár ennek összege jelentősen elmarad a korábbi évek finanszírozási kereteitől, a városi agenda megjelenése új lehetőségeket nyit a fejlett várostérségek számára;
- a fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok támogathatósága továbbra is korlátozott marad;

- a kutatás-fejlesztés-innováció, mint kiemelt támogatási terület jelenik meg a 2020-ig tartó költségvetésben;
- a hazai támogatási intézményrendszer átalakulásával is számolni kell;
- a nemzetközi szintű kapcsolatok fenntartása és erősítése a főváros érdeke;
- a Duna-menti együttműködések és a Eurocities városszervezet az egyes szakpolitikák terén nyújt egyedi lehetőségeket.

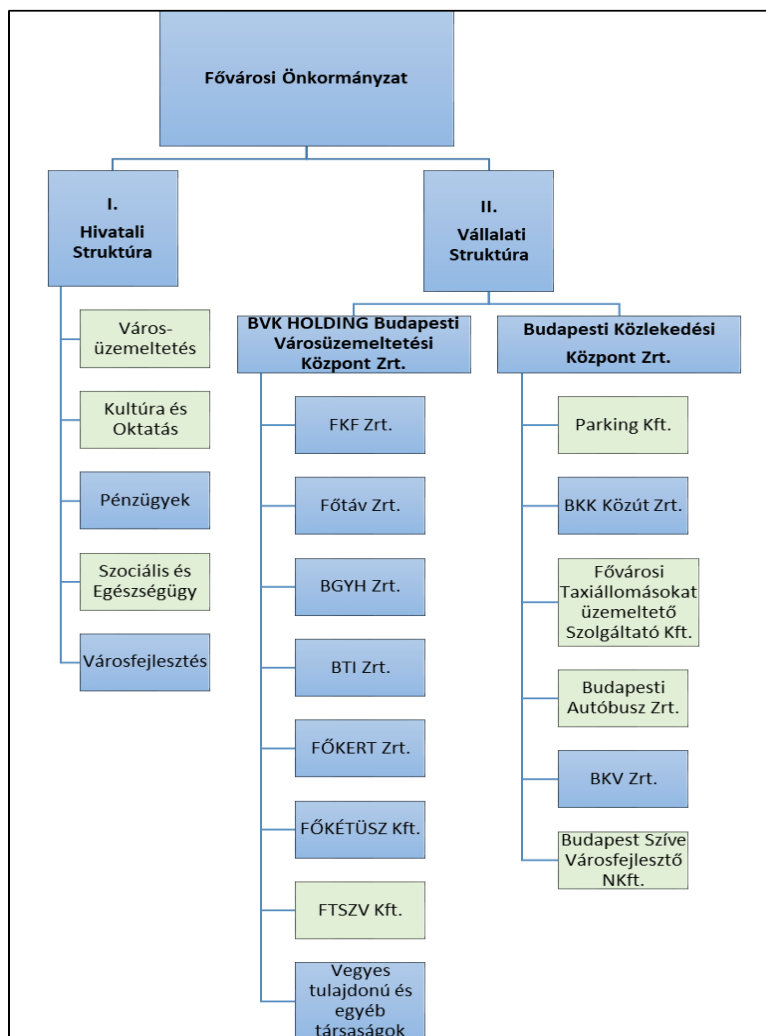
#### 4.2. Primer kvalitatív kutatás

A longitudinális vizsgálat **1. szakaszának K1.2. saját, primer, kvalitatív vizsgálata két részből áll**, mely két kutatási rész egymásra épül, időben egymást követi. A longitudinális vizsgálat **K1.2.1. saját, primer, kvalitatív vizsgálatát az önkormányzat ügyosztályai körében** folytattam le, **írásbeli felméréssel**, majd ennek eredményeit értékelve, a **K1.2.2. saját, primer, kvalitatív vizsgálatokat az önkormányzat** mellett, a **fővárosi tulajdonú gazdasági társaságokra** is kiterjesztettem annak érdekében, hogy a megszerzett információkat tovább pontosítsam. E vizsgálatok során **fókuszcsoportos vizsgálatot és mélyinterjút** végeztem. A vizsgálat keretében „uniós szemüvegen” keresztül térképeztem föl az egyes szakterületek nemzetközi kapcsolatrendszerét és gyakorlatát, illetve az egyes ágazatfejlesztési projekteken való részvételüket a projektelőkészítéstől a projektmegvalósításon át a fenntartási szakaszig. A vizsgálat kerete így a szinergia-alapú, erőforrás-szemponturnyú stratégiai menedzsment modell **belső környezetének vizsgálata** is egyben.

A három, egymástól eltérő kvalitatív kutatási módszer alkalmazása tette lehetővé, hogy az stratégiai modell szempontjából releváns, a stratégia belső környezetét érintő lehető legtöbb, részletes információ birtokába jussak. A vizsgálatok során részben retrospektív adatgyűjtést végeztem, hiszen elengedhetetlen volt annak felmérése, hogyan, milyen keretek között működött a korábbiakban az uniós tevékenységekhez kapcsolódó fővárosi munka. Fontosnak tartottam annak vizsgálatát, melyek voltak azokat a fő problémák, melyek a korábbiakban "feket" jelentettek. E problémák egy része a fővárosi "Fehér Könyv"-ben már összefoglalásra került, ezek monitoring jelentése, az ott nevezett projektek státuszjelentése az M4. -5. mellékletben kerül bemutatásra.

Az alkalmazott kvalitatív vizsgálati módszerek, így különösen a fókuszcsoportos vizsgálatok és a mélyinterjút arra is lehetőséget adtak, hogy a K1. vizsgálati szakasz végén, a képesség-rétek, valamint az erőforrások és kompetenciák meghatározásával, a kitörési pontokat is azonosítani tudjam és ezek alapján felállítsam a partikularisztikus stratégiai menedzsment modellt.

A kutatást az alábbi, 15. ábrán látható kettős struktúra vonatkozásában folytattam le, mely Budapest Főváros Önkormányzatát és annak tulajdonában álló gazdasági társaságokat foglalja magába. Az ábra a szervezeti rendszert a vizsgálat lefolytatásának időpontjában mutatja azzal, hogy abban 2018-ra az önkormányzati és vállalati oldalon is történtek változások. Az önkormányzati oldalon, a korábbi öt főpolgármester-helyettesi iroda által irányított területek részbeni összevonása miatt, jelenleg három szakterület van: humán, pénzügyi és városfejlesztési, emellett a gazdasági társaságoknál is történtek átalakítások, beolvadások. Erre tekintettel, a kutatási terület pontos lehatárolásának bemutatása érdekében, a szervezeti ábra a vizsgálat időpontjának megfelelően kerül bemutatásra azzal, hogy az azóta megszűnt szervezeti egységeket az ábrán zöld színnel megkülönböztetem.



15. ábra: 1. kutatási szakasz vizsgálati területe – a modell belső környezetének kettős szerkezete  
*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

#### 4.2.1. Írásbeli felmérés

##### **K1.2.1. vizsgálat: saját, primer, kvalitatív kutatás:**

**Típus:** leíró, részben retrospektív.

**Minta:** Budapest Főváros Önkormányzata Főpolgármesteri Hivatalának valamennyi ügyosztálya.

**Módszer:** írásbeli felmérés.

A longitudinális kutatás **1. kutatási szakaszának K1.2.1. vizsgálatát képező, saját, primer kvalitatív** kutatására 2010. november hónapban került sor Budapest Főváros Önkormányzatának akkori 18 szakmai ügyosztálya (ma főosztályok) körében, a vizsgálatokat a Városüzemeltetési Főpolgármester-helyettesi Iroda munkatársaként, vezetői hozzájárulással végeztem. A vizsgálat módszere **írásbeli felmérés**, melynek oka, hogy e vizsgálati szakaszban az egyes szakmai feladatokat ellátó ügyosztályok uniós tevékenységéről kívántam átfogó képet alkotni, a kapcsolataikat, munkamódszereiket és az általuk vezetett projekteket kívántam feltárni, mely egyes szervezeti egységek esetében nagy terjedelmű adatbázisok átadását is jelentette, így az írásbeli módszer révén juthattam a pontos és részletes információkhoz. A **vizsgálat** Budapest Főváros Önkormányzata tekintetében **reprezentatív**, hiszen abba valamennyi szakmai ügyosztály bevonásra került, így biztosítva a **hivatal 100%-os leképezettségét a mintában**.

Az írásbeli felmérés során az alábbi fő **kérdésekre** kerestem a választ:

- Milyen külső és belső munkakapcsolatok, illetve nemzetközi együttműködések jellemzik az ügyosztályokat érintő uniós szakmai munkát?

- Egységes-e a hazai és/vagy uniós társfinanszírozással megvalósuló, Budapest Főváros Önkormányzata által menedzselte projektek kezelése?
- Részt vesznek-e az egyes szakmai ügyosztályok az ágazatukat érintő projektek előkészítésében, illetve megvalósításában, illetve milyen projekteket menedzselnek?

A fenti kérdések megválaszolása érdekében egy 13 kérdésből álló kérdéssort állítottam össze, mely az M4. – 6 mellékletben található.

## **Kutatás során feltárt problémák**

### **Nemzetközi tevékenység, projektmenedzsment**

A nemzetközi tevékenység kapcsán, a beérkezett ügyosztályi válaszok alapján megállapítható volt, hogy Budapest Főváros Önkormányzata ügyosztályainak (ma főosztályok) döntő többsége nem kapcsolódott be aktívan a nemzetközi szakmai együttműködésekbe. Emiatt az önkormányzat, illetve a vállalatai által végzett, egyes szakterületekhez kapcsolódó ágazati munka során nem sikerült a nemzetközi kapcsolatrendszer kihasználni és csatlakozni a több ország részvételével zajló együttműködésekhez, valamint profitálni az Európai tapasztalatcsere által szerezhető jó gyakorlatokból pl. uniós finanszírozású projektek révén. E tevékenységben szinte kizárólagosan csak az EU Iroda, illetve a Brüsszeli Képviselő, valamint a Kiemelt Fejlesztések Ügyosztály munkatársai vehettek részt annak ellenére, hogy a korábbiakban kiépítésre került az ún. EU referenci rendszer, melynek részletes elemzésére a fókuszcsoporthoz vizsgálatok és mélyinterjúk során kerül sor.

Az uniós projektek kapcsán megállapítható volt, hogy azok kezelése az egyes szervezeti egységeknél nem egységes, a projektek előkészítésében és megvalósításában résztvevő, a párhuzamos ügyosztályokon azonos pozícióban lévő munkatársak munkaköri feladatai eltérőek. Az ügyosztályok közötti, valamint az EU Irodával történő kapcsolattartás módja és gyakorisága, valamint az egyes projektek nyilvántartása is eltéréseket mutat. Az ügyosztályok projektekhez köthető külső kapcsolattartása, pl. kerületekkel vagy gazdasági társaságokkal, nem jellemző.

Budapest Főváros Önkormányzatának vizsgálatkor hatályos Belső Működési Szabályzata alapján az EU Iroda látta el: a projektekkel kapcsolatos feladatokat (pályázatfigyelési- és előkészítés, hivatalon belüli koordináció), illetve a főváros Európai uniós képviselőjével kapcsolatos feladatokat. A ügyosztályon, a projektek életciklusainak megfelelően – a Brüsszeli Képviselőt is ide értve – három osztály vett részt a pályázatok előkészítésével, menedzselésével kapcsolatos feladatok ellátásában. A projektek indítását megelőzően, a projektek típusától függően, alapvetően 2 fő típusba volt sorolható azok előkészítési fázisa. Egyrésről, a hazai operatív programoknak megfelelően, a nagy infrastrukturális beruházásokat magába foglaló projektek, másrésről, a tudástranzferen, jó gyakorlatok cseréjén alapuló, úgynevezett „soft, vagy közvetlen brüsszeli elérési” projektek. A vizsgálati adatok elemzése alapján mindkét területen alapvető hiányosságok, problémák voltak kimutathatók.

Szakterületenként eltérő módon, az operatív programok által finanszírozott, infrastrukturális projektek menedzsmentje jelentős eltéréseket mutatott, mert azokban egyes szakmai ügyosztályok aktív, operatív módon, míg más szakmai ügyosztályok egyáltalán nem vettek részt. E projektek kapcsán fontos megemlíteni, hogy a lokális infrastrukturális fejlesztésekre jutó magas támogatási összegek ellenére, azok nemzetközi jelentősége kisebb. Az Európai országok, városi önkormányzatok kevéssé látják vagy követik az egyes tagállamok területén folyó „belső” beruházásokat, még akkor is, ha azok uniós társfinanszírozással valósulnak meg. Az ilyen jellegű fejlesztések csak akkor kerülnek a látókörbe, ha Európai szinten is mérhető előnyt, transznacionális jelleget hordoznak, mint például az átfogó közlekedésfejlesztési beruházások vagy a Duna vízi közlekedésének kiterjesztése a személy és áruszállítás tekintetében; illetve akkor, ha nemzetközi problémákat, vitás ügyeket vonnak maguk után, mint a sokat emlegetett metrókocsi-ügy.

### **Működési hibák—elvesztegetett támogatások, meghiúsuló partnerség**

A projektek másik típusa, az ún. „soft” projektek, melyek a nagy infrastrukturális beruházásokat célzó pályázatokhoz képest általában alacsonyabb összegűek, nemzetközi viszonylatban nagy jelentőséggel bírnak. E pályázatoknál jellemző követelmény a transznacionális jelleg, a több ország részvételével kialakított projekt-partnerség és a nemzetközi szinten is reprodukálható vagy adaptálható kimeneti eredmény. Az egyes Európai önkormányzatok olyan projektekben tudnak hatékonyan együttműködni, melyek jellemzően a jó gyakorlatok cseréjén alapulnak, tudományos kutatások, összehasonlító elemzések kidolgozását teszik lehetővé, eredményeik nem csak lokálisan, hanem több nemzetközi partner számára is felhasználhatók, az Európai térségben más országok által is követhetők, hasznosíthatók, megismételhetők. Az együttműködések révén lehetővé válik a mások hibáinak elkerülése, a korábbi projektek tapasztalatainak hasznosítása, illetve olyan tudás megszerzése, mely e projektek nélkül jelentős saját erőforrásokat, így pénzt, időt és kapacitást igényelne.

A korábbi évek tevékenységét értékelve láthatóvá vált, hogy az önkormányzat a közvetlen brüsszeli elérésű pályázatok terén igen gyenge eredményeket mutathatott föl. 126 projektjavaslatból, partnerkeresésből, melyet a Brüsszeli Iroda továbbított a Főváros felé, mindösszesen 10 esetben érkezett visszajelzés az akkori ügyosztályok részéről, és végül 3, a vizsgálatkor is folyamatban lévő önkormányzati projekt indult el. A megkeresésekkel érintett támogatási területek a következők voltak: sport, kultúra, energiahatékonyság, oktatás, esélyegyenlőség, társadalmi befogadás, környezetvédelem, közlekedés. A becslések alapján, a becsült potenciális elérhető uniós támogatás összege mintegy 7 500 000 Euró lett volna, egy projekt esetében átlagosan 50 ezer Euró támogatással számolva, mely összeg ettől jelentősen eltérhet pozitív irányba, például vezető partneri státusz esetén. A Brüsszeli Irodából beérkező projektötleteket és lehetőségeket az Európai Unió Iroda munkatársai továbbították a szakmai ügyosztályok EU referensei felé, de a továbbiakban nem kezelték azt a problémát, hogy azok kapcsán általában semmilyen visszajelzést nem kaptak. Reálisan természetesen még beadott pályázatok esetén sem lehet 100%-os sikerrátával számolni és az is kijelenthető, hogy a 126 projektjavaslat közül sem kerülhetett volna mindegyik előkészítésre (pl. időbeli, pénzügyi, szakmai szempontok miatt), de a hatékonyság ezzel együtt is nagyon alacsonynak volt tekinthető.

### **Visszacsatolás hiánya**

További problémaként került azonosításra ezen a területen, hogy bizonyos projektek elindultak és eredménnyel zárultak ugyan, de azok pozitív visszacsatolása az önkormányzat felé nem történt meg. Ilyen projektek voltak például a Studio Metropolitana Nonprofit Kft. részvételével bonyolított együttműködések, ahol a szervezet részben önkormányzati feladatokat látott el a projektekben, pl. területfejlesztési kutatásokban való aktív közreműködés, de azok eredményeit a „papíron” felügyeletét ellátó ügyosztály részére a társaság nem továbbította, az önkormányzati munkatársakat nem vonta be a munkába, így az eredmények érdemi hasznosítása is elmaradt az önkormányzati oldalon.

### **Brüsszeli Iroda (jelenleg: Budapest Főváros Brüsszeli Képviselete)**

Az Irodát 2003-ban a Fővárosi Közgyűlés hozta létre, melynek működését jellemzően egy fővel biztosították, majd három főre bővítették. Az Iroda részéről számos, a fentiekben számszerűen bemutatott projektötlet érkezett az önkormányzathoz, mely kezdeményezések sorra elvesztek, de emellett elmaradt annak a lehetőségnek a kiaknázása is, hogy az önkormányzat az Irodán keresztül nemzetközi projektekhez toborozzon partnereket. Az Iroda és a fővárosi társaságok között sem operatív, sem szakmai jellegű kapcsolattartás nem volt, így az egyes társaságokat esetlegesen érintő nemzetközi partnerkeresések, projektlehetőségek el sem jutottak a cégekhez. Az Iroda Brüsszelben klasszikus városképviselőt látott el, azonban a főváros jellemzően nem használta ki az általuk elérhető információszerzési és lobbizási lehetőségeket.



## Összefoglaló értékelés

A longitudinális kutatás K1.2.1. szakaszában vizsgált kérdésekhez kapcsolódó vizsgálati eredményeket, a fentiekben részletesen bemutatott problématerkép alapján, az alábbi, 23. táblázat szerint összegeztem:

23. táblázat: A K1.2.1. vizsgálat eredményeinek összefoglaló értékelése

Kérdés	Vizsgálat és eredmény
1.	Az önkormányzat szervezeti egységeinek külső és belső munkakapcsolatai és nemzetközi tevékenysége:
Eredmény	- az uniós tevékenység ellátása szervezeti egységenként jelentős eltéréseket mutat; - a munkakapcsolatok jellege eltérő, a kapcsolattartás módja és gyakorisága eltérő; - az egyes szakterületek nemzetközi képviselője és a szakmai együttműködések lehetősége nem biztosított.
2.	Hazai és/vagy uniós társfinanszírozással megvalósuló projektek menedzsmentje:
Eredmény	- a projektek előkészítése és megvalósítása nem egységes; - az egyes projektek menedzselése mind szervezeti mind munkamódszer tekintetében jelentős eltéréseket mutat (itt megjegyzendő, hogy a munkaköri feladatok eltérő jellege sok esetben a projektek jelentősen eltérő voltára vezethető vissza, ezért ez nem tekinthető kizárólag strukturális hibának); - a szakmai feladatokat ellátó ügyosztályok részvétele, aktivitása változó.
3.	Ágazatszakmai részvétel:
Eredmény	- a szakterületekért felelő ügyosztályok részvétele a projektek előkészítésében és megvalósításában jelentős eltéréseket mutat; - a közvetlen brüsszeli elérésű, ún. soft projekteknél való szakmai részvétel elenyésző.
Egyéb	- A közlekedési szakterület kivételével, a fővárosi gazdasági társaságok nem vettek részt uniós pályázatok előkészítésében és megvalósításában.

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### 4.2.2. Fókuszcsoporthoz vizsgálat és mélyinterjúk

#### K1.2.2. vizsgálat: saját, primer, kvalitatív vizsgálat:

**Típus:** feltáró jellegű.

**Minta:** Budapest Főváros Önkormányzata és gazdasági társaságai elemzése.

**Módszer:** fókuszcsoporthoz vizsgálatok és mélyinterjúk.

**Rész cél:** potenciális szinergiarendszer vizsgálata.

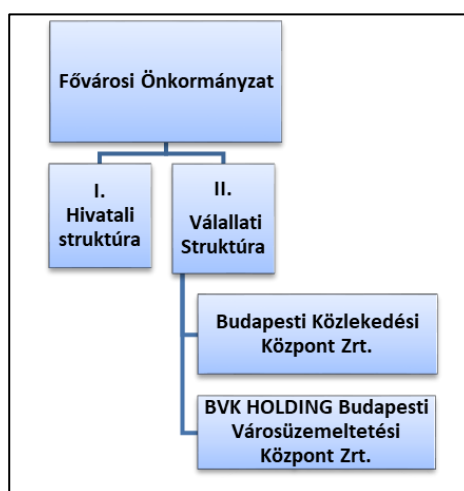
A longitudinális kutatás **első kutatási szakaszának K1.2.2. vizsgálatát képező, saját, primer kvalitatív** kutatására 2010. májusa és 2011. májusa között került sor. Az ügyosztályok körében lefolytatott írásbeli felmérést követően, a további vizsgálatokat Budapest Főváros Önkormányzata mellett, annak gazdasági társaságaira is indokoltnak tartottam kiterjeszteni, hiszen a felmérés eredményei azt mutatták, hogy az egyes közszolgáltatásokhoz kapcsolódóan, a korábbi években nem indultak uniós társfinanszírozással megvalósuló projektek. A vizsgálathoz a kvalitatív módszerek közül a **fókuszcsoporthoz vizsgálatot** és a **mélyinterjút** választottam annak érdekében, hogy az írásbeli felméréshez képest további, részletesebb és mélyebb információhoz jussak az uniós szakterület vonatkozásában.

A **belső környezet** vizsgálata során tehát, a korábbi gyakorlattól eltérő módon, az **önkormányzat** és annak teljes vagy résztulajdonában álló **gazdasági társaságainak együttes elemzésére** került sor, mely elemzési keretrendszer a stratégiai modell kereteit is meghatározta, egyben egy újszerű megközelítést biztosított a modellalkotás során.

Budapest Főváros Önkormányzata, mint tulajdonos óriási gazdasági potenciál birtokosa. Cégei saját tőkéje a BKV Zrt. és a vegyes tulajdonú társaságok nélkül is meghaladja a 100 Milliárd forintot. A nem humán jellegű közszolgáltatások tekintetében, 2010-ben „Új városüzemeltetési modell” került bevezetésre (György, 2010), melynek keretében két holding jött létre: a BKK Budapesti Közlekedési Központ Zrt., a közösségi és egyéni közlekedéssel kapcsolatos terület tulajdonosi, megrendelői feladatainak ellátására, és a BVK Holding, Budapesti Városüzemeltetési

Központ Zrt., a fővárosi tulajdonban lévő közmű, közüzemi és egyéb közszolgáltató társaságok feladatellátásának stratégiai irányítására, összefogására. A fővárosi társaságokban lévő gazdasági potenciál az uniós stratégiai tervezés szempontjából több szempontból is vizsgálendő, hiszen a vállalati és önkormányzati struktúra együttes értelmezése, a szervezeti és operatív rendszerben rejlő szinergiák kihasználása olyan új modell tervezését és bevezetését tette lehetővé, mely a korábbiakban el nem ért támogatási területek bevonását, a forrásabszorpció növelésének új lehetőségeit nyitotta meg.

A vizsgálatokat a 16. ábrán szereplő, **kettős struktúra** vonatkozásában folytattam le. Az ábrából látható, hogy a vállalati struktúra önmagában is kettős szerkezetű. Ennek kapcsán fontos kiemelni, hogy a közlekedési szakterületért felelős BKK Zrt., közlekedésszervezői státuszából adódóan, az EU-s pályázati rendszerben önállóan pályázhat, így közvetlen kedvezményezettként, mint támogatott szervezet szerepelhet, míg a BVK Holding Zrt. (ma BVH Budapesti Városüzemeltetési Holding Zrt.) vállalatcsoport tagja – néhány kivételtől eltekintve – önálló pályázatot nem adhattak be, az operatív programok közvetlen kedvezményezettjévé jellemzően nem válhattak.



16. ábra: A fővárosi társaságok kettős szerkezetét szemléltető ábra  
*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### Fókuszcsoporthoz vizsgálatok és mélyinterjúk

A beérkező ügyosztályi dokumentumok kapcsán részletes adatelemzést végeztem, az első vizsgálat keretében azonosított problémákhoz kapcsolódóan fókuszcsoporthoz vizsgálatot és mélyinterjúkkal egészítettem ki a ki vizsgálatot, melynek tapasztalatai a következőkben kerülnek bemutatásra azzal, hogy a részletes kutatási terv, annak terjedelme miatt, az M4-7 mellékletben található.

Az alapvizsgálat 2. szakasza keretében mind a Főpolgármesteri Hivatal, mind a fővárosi társaságok körében folytattam vizsgálatokat. A fókuszcsoporthoz vizsgálatokat a hivatal, míg a mélyinterjúkat a hivatal, azon belül a nemzetközi szakterületen dolgozó munkavállalók, illetve a vállalati felsővezetők körében folytattam le. A korábbiakban már bemutatott kérdőíves vizsgálat eredményeiből kiindulva e kvalitatív felmérések során egy-egy problémakör részletesebb, pontosabb felmérésére került sor.

Az egyes fókuszcsoporthoz vizsgálatokat a hivatali hierarchia szerint alakítottam ki, melynek a következő indokai voltak: az azonos szervezeti szinten lévő munkatársak hasonló problémákkal találkozhatnak a munkavégzés során. A válaszadáskor nyíltan beszélhetnek a saját szintjükön jelentkező problémákról, hiszen nem fészélyezi őket a felettes vezető vagy épp a beosztott esetleges jelenléte. A hivatali hierarchia azonos szintjén lévő munkatársak feltehetően egymást is ösztönzik a nyílt, őszinte válaszadásra, emellett az egyes hierarchikus szinteken más problémák jelentkezhetnek, melyek feltárása könnyebb lehet, ha az azonos szinten lévő beosztottak vagy épp vezetők alkotnak egy fókusz csoportot.

Tekintettel arra, hogy a megelőző kutatásnak része volt az érintett munkatársak körének meghatározása, a kutatásba bevont személyek részletes szűrőkérdőívvel történő kiválasztását nem tartottam indokoltnak, azonban a feladatok esetleges módosulása miatt (pl. adott projekt befejező fázisba lépett, kinevezés vagy feladatkör módosítás történt) egy rövid szűrőkérdőívet közvetlenül a fókuszcsoporthoz vizsgálat előtt, a helyszínen érdemesnek tartottam újra lekérdezni, annak érdekében, hogy a fenti kritériumok szerint a mind a csoport homogenitását, mind a projekteken való aktív érintettséget ellenőrizhessem.

A mélyinterjúkat egyénileg folytattam le 1 fő hivatali alkalmazott és 3 fő vállalati felsővezető körében. A módszer kiválasztását az indokolta, hogy a mélyinterjúk során speciális problématerületek, így a nemzetközi tevékenység, illetve a gazdasági társaságok fejlesztési, beruházási gyakorlata volt a vizsgálat fókuszában, melyek részletes feltérképezésére, az esetleges általános és egyéni problémák feltárására ezt a félig strukturált kérdésekkel lefolytatott vizsgálati módszert tartottam a legalkalmasabbnak.

### **A vizsgálatok struktúrája**

A vizsgálat keretében, a fókuszcsoporthoz és mélyinterjúk szakaszban két fő témakörben folytattam le a vizsgálatokat, illetve strukturáltam az irányított kérdéseket. Egyrészt a már **megkezdett projektek** menedzsmentjét, az ezekhez kapcsolódó eszközöket és módszereket, azok hatékonyságát, illetve esetleges átalakítási, módosítási lehetőségeit vizsgáltam, figyelembe véve azt, hogy itt már korlátozottabbak voltak a lehetőségek, másrészt, vizsgáltam egy potenciális **új szervezeti és menedzsment struktúrában**, és új eljárásrend keretében **indítható fejlesztések** lehetőségét is, ahol a későbbiekben a változások eredményei vagy esetleges problémái már akár az új módszerekre, struktúrára vagy eljárásrendekre is visszavezethetők (monitoring lehetősége).

A problémák feltárása, illetve a jövőbeni problémák elkerülése érdekében fontosnak tartottam, hogy az aktuális hibák feltérképezésének, azok értékelésének és a majdani változásoknak, átalakításoknak részesei legyenek mindazok, akik az egyes uniós finanszírozású projektek menedzsmentjében aktívan is részt vesznek. E kutatási szakaszban is a projektmenedzsment struktúra különböző szintjén lévő személyek és a vezetők tapasztalatait vizsgáltam.

### **A fókuszcsoporthoz vizsgálat felépítése**

**Csoportok száma:** 4 fókuszcsoporthoz, az alábbiak szerint:

- 1 normál méretű fókuszcsoporthoz 7 fővel, a válaszadók kora és neme nem releváns, viszont az alábbi feltételeknek meg kellett felelni:
  - csoport tagjai Budapest Főváros Önkormányzatának Főpolgármesteri Hivatalában munkavállalók;
  - uniós projektek feladatait operatív szinten látják el;
  - a hivatali hierarchia tekintetében alsó, beosztotti helyen vannak (projektmenedzserek, a projektek pénzügyi és ágazatszakmai feladatait ellátó munkavállalók);
- 1 normál méretű fókuszcsoporthoz, továbbiakban 6 fővel, a válaszadók kora és neme nem releváns, viszont az alábbi feltételeknek meg kellett felelni:
  - a csoport tagjai az önkormányzat uniós projektjeivel kapcsolatos irányítási feladatokat középvezetői szinten látják el (jellemzően csoportvezetői, osztályvezetői szint);
- 1 mini fókuszcsoporthoz, 4 fővel, a válaszadók kora és neme nem releváns, viszont az alábbi feltételnek meg kellett felelni:
  - a csoport tagjai az önkormányzat uniós projektjeivel kapcsolatos irányítási feladatokat felsővezetői szinten látják el (jellemzően főosztályvezetői szint);
- 1 mini fókuszcsoporthoz, 3 fővel, a válaszadók kora és neme nem releváns, viszont az alábbi feltételnek meg kellett felelni:
  - tapasztalatcserén, tudásmegosztáson alapuló, ún. „soft” projektben vesz részt

- a szervezeti struktúra különböző hierarchikus szintjén lévő válaszadók kerültek bevonásra. Ennek indoka az volt, hogy a beosztottak és vezetőik körében történő vizsgálat, a közös gondolkodás ebben az esetben kifejezetten inspirálta a választást, továbbá elősegítette olyan „piros fények” felbukkanását a válaszok között, mely a kutató számára mélyebb ismeretek megszerzését segítette.

**A minta összetétele:** az első három fókuszcsoporthoz a szervezeti hierarchia azonos szintjén lévő munkavállalók alkotják, így az **adott fókuszcsoporthoz** nézve, a hierarchia és az uniós tevékenység szempontjából a minta **homogén**, míg a negyedik fókuszcsoporthoz a tématerület (soft projektek) szempontjából tekinthető homogénnek, a hierarchiára nézve pedig heterogénnek. A **4 fókuszcsoporthoz** a teljes hierarchia és a teljes uniós tevékenységi kör leképezésre kerül, így az egyes homogén minták egy olyan **heterogén csoportot** alkotnak, mely által a vizsgálatban a hivatalon belül **uniós** tevékenységet folytató **teljes struktúra leképezett**.

**A vizsgálatok ideje:** a fókuszcsoporthoz vizsgálatokra 2011. május-június hónapjában került sor a Főpolgármesteri Hivatalban.

A kutatás során az alábbi fő kérdések vizsgálatára került sor (azzal, hogy a vezérkérdések részletesen az M4. – 7. mellékletben megtalálhatók):

- milyen módon történik az uniós társfinanszírozású és/vagy jelentős infrastrukturális projektek menedzsmentje a Fővárosi Önkormányzat szervezeti struktúrájában;
- hogyan fokozható az egyes munkafázisok hatékonysága;
- vannak-e fennálló és működő szinergiák;
- látnak-e a szereplők a vizsgált területen további vagy ki nem használt szinergia-lehetőségeket;
- milyen jelentősebb hiba vagy akadály azonosítható e területen;
- a munkavállalók milyen nemzetközi tevékenységben vesznek részt, látnak-e ezen a területen akadályokat és azok hogyan háríthatók el?
- A vizsgálat önálló szakaszában a nemzetközi együttműködésekben való részvétel, illetve annak lehetőségeinek feltérképezésére is sor került.

A feladat-menedzsment eltérő jellege miatt is számítani kellett arra, hogy az egyes szinteken eltérő tapasztalatok, eredmények születhetnek, de az összehasonlíthatóság miatt a **félleg strukturált fókuszcsoporthoz** vizsgálat lebonyolítását tartottam célszerűnek, ahol lehetőség volt arra, hogy az eltérő szervezeti szinten lévő válaszadóknak feltegyem a központi kérdéseket, de a válaszok függvényében további kérdésekkel bővíthettem a kutatás során szerzett ismereteket. Első körben rövid, a bürokratikus munkaszervezet miatt erősen visszafogott válaszokra számítottam, azonban feltételeztem, hogy az eltérő tapasztalatok és a kötetlen légkör miatt részletesebb információk is szerezhetők.

Ez lehetőséget adott arra, hogy az összehasonlítás és értékelés során releváns adatokat minden csoport esetében megszerezsem, emellett azonban arra is lehetőség volt, hogy az egyes szervezeti szintek speciális problémái vagy épp pozitív tapasztalatai a felszínre kerüljenek. Ez utóbbiak a további szervezeti fejlesztések szempontjából, a stratégiai modell megalkotása szempontjából voltak fontosak, illetve a későbbiekben akár további kutatások alapját képezhették.

### **A mélyinterjúk felépítése**

**A mélyinterjú során:** 1 fő, nemzetközi területen dolgozó önkormányzati munkavállaló és 3 fő vállalatvezető **egyéni, félleg strukturált interjújára** került sor. A válaszadók az egyes szakmai ágazatok részéről a nemzetközi tapasztalatcserében, jelentős Európai uniós társfinanszírozással és/vagy infrastrukturális fejlesztési vagy beruházási projekt lebonyolításában érintett személyek. A vizsgálat során a kérdőíves kutatás és a fókuszcsoporthoz kutatás eredményei is felhasználásra kerültek annak érdekében, hogy az 1. kutatási szakasz korábban lefolytatott vizsgálatainak tapasztalatait, illetve az ott megjelenő problémákat felhasználva mind szélesebb körű, mélyebb információk összegyűjtésére kerülhessen sor.

## **A vizsgálatok során azonosított problémák**

A fókuszcsoportos vizsgálatok és a mélyinterjúk során kapott eredmények alapján, a főváros nemzetköz (elsősorban EU-s) tevékenységével, illetve az Európai uniós és/vagy infrastrukturális fejlesztési vagy beruházási projektjeinek előkészítésével és/vagy menedzsmentjével kapcsolatosan az alábbi fő problémák körvonalazódtak.

### **Nemzetközi tevékenység**

Az EU-s területet érintő, önkormányzathoz köthető nemzetközi tevékenységet jellemzően a Brüsszeli Képviselő (továbbiakban: Képviselő) és a Studio Metropolitana Nonprofit Kft. látta el. A Képviselő és az egyes szakmai ügyosztályok közötti kapcsolattartás az EU referensek feladata volt, de a rendszert sem a referensek, sem a szakmai ügyosztályok, sem a Képviselő munkatársai nem tartották kielégítőnek. A Képviselő által a szakmai ügyosztályok felé továbbított információk jellemzően nem hasznosultak annak ellenére, hogy a fókuszcsoportos és mélyinterjú vizsgálatok alapján is szélesebb körű igény mutatkozott volna az ágazati információk elérhetőségének növelésére.

Az EU referenci hálózat eredeti célja az volt, hogy az egyes szakmai ügyosztályokon olyan uniós kapcsolattartók is dolgozzanak, akik az adott szakterület nemzetközi kapcsolatait ápolják, közvetítik a külföldi jó gyakorlatokat, projekteket készítenek elő. Ez önmagában jó, működőképes elképzelés lehetett volna, melynek hatékony alkalmazására több eredményes Európai példa is utal. Az EU-s szakemberek képzésére minden ágazati területen szükség lenne, ilyen irányú képzések korábban is folytak a Főváros Önkormányzat referensei részére. A probléma forrása a vizsgálat alapján az volt, hogy a referenci hálózat kialakításakor olyan nyelvtudással rendelkező kollégák kerültek kiválasztásra az egyes ügyosztályokon, akik ezt a feladatot a meglévő munkakörük mellé, plusz feladatként kapták, így kellő motiváció és kapacitás hiányában nem foglalkoztak érdemben ezzel a területtel. Az EU Irodáról hozzájuk beérkező megkeresések további szakmai képviselete, a projektek előkészítése, támogatása lett volna a feladatuk, azonban az egyes ágazatok érdeklődésének hiánya és folyamatos elutasító magatartása miatt a lehetőségek elvesztek. A vizsgálat időpontjában is fennálló probléma volt az aktív, magas szintű nyelvtudás és humán-erőforrás hiánya.

A vizsgálatokból megállapítható volt, hogy a Képviselő és a fővárosi társaságok között sem közvetlen sem közvetett kapcsolat nem volt. Hiába érkeztek rendszeresen a Képviselő felkérések olyan nemzetközi projekteken való részvételre, melyek pl. a K+F+I területeken a fővárosi gazdasági társaságok nemzetközi együttműködését segíthették volna, azok jellemzően el sem jutottak hozzájuk.

Mind a hivatali, mind a vállalati oldalon igény mutatkozott a nemzetközi tevékenységben való aktívabb részvételre, szakmai konferenciákon való megjelenésre, illetve a hasonló szakterületen dolgozó külföldi kollégákkal való tapasztalatcserére, azonban általános problémaként jelentkezett a nyelvismeret, így különösen a tárgyalóképes szintű szaknyelvi ismeret, illetve a nemzetközi környezetben szerzett tapasztalat hiánya. A szakmai ügyosztályok jellemzően nem vettek részt brüsszeli munkacsoportokban, ágazatszakmai (pl. a Régiók Bizottsága által küldött vagy Európai Bizottsági) anyagok előkészítésében és véleményezésében.

A hivatali oldalon a nemzetközi szintű szakmai képviselet csak elenyésző mértékben fordult elő, míg a fővárosi társaságok részéről inkább volt jellemző az éves, féléves gyakoriságú nemzetközi szakmai fórumokon, konferenciákon való megjelenés és tapasztalatcsere vagy tanulmányút. Itt megjegyzendő, hogy ezeket a tevékenységeket a társaságok a főváros szakmai ügyosztálytól, illetve a tulajdonostól függetlenül, önálló tevékenység keretében végezték, a Képviselő részéről megkereséseket jellemzően nem kaptak, a Képviselőt a nemzetközi kapcsolatok bővítésére, illetve esetleges projektek generálására, projekt partnerek keresésre nem vették igénybe.

A Studio Metropolitana Nkft. szakmai felügyeletét ellátó hivatali ügyosztály munkatársai tevékenységüket „technikai”, „adminisztratív” jellegűnek minősítették, a vizsgálat alapján a társaság feletti monitoring tevékenység a gyakorlatban csak tájékozódásra szolgált, a nemzetközi, különösen a Duna stratégiát érintő döntésekbe, tevékenységekbe beleszólni, közös célokat megfogalmazni a tulajdonosi képviselőt ellátó hivatali ügyosztály munkatársainak nem állt módjukban.

A **nemzetközi tevékenység** kapcsán a 2. vizsgálati szakasz eredményeképpen **megállapítható**, hogy:

- a főváros és társaságai nemzetközi megjelenése, tevékenysége egymástól teljesen elkülönült,
- a potenciális szinergiákat nem használták ki,
- a fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok, a hivatal és a Képviselőlet között állandó, operatív szintű, összehangolt tevékenység és kapcsolattartás nem volt,
- a Képviselőlet által beérkező információk többsége, annak ellenére, hogy arra mind a hivatali, mind a vállalati oldalon lett volna igény, nem hasznosult.

### **Az infrastrukturális projektek hibái**

Az infrastrukturális projektek esetében a megvalósítási fázisban, a vizsgálatkor is kezelendő problémák alapvetően két okra voltak visszavezethetők, mint azt a "Fehér Könyv" M4-5. melléklet is megfogalmazza: a tervezési, műszaki szempontból hibás előkészítési szakasz, valamint a közbeszerzési eljárások hibái miatt több folyamatban lévő projekt került veszélybe. A projektek előzetes költségbecslése, egyáltalán nem vagy nem reálisan készült el, egyes projektek esetén egyáltalán nem számoltak a további fenntartási időszak kötelezettségeinek költségvonatával, mely jelentős terhet rótt a mindenkori városvezetésre. Több olyan projekt indult, ahol az aktív projektszakasz végén lezártak tekintették a projekteket (például Területi Integrált Szakképző Központok), előre nem tervezve a fenntartási időszak indikátorainak teljesítéséből adódó többletkiadásokkal (eszközbeszerzések, többlet humán-erőforrás szükséglet).

### **Projektek előkészítése, menedzsmentje**

Az Európai uniós és/vagy infrastrukturális fejlesztési vagy beruházási projektek előkészítésével és/vagy menedzsmentjével kapcsolatosan az alábbi problémákat tártam fel:

- A hivatali ügyosztályok közül néhány (pl. Oktatási ügyosztály, Sport Ügyosztály, Környezetgazdálkodási és Energetikai Ügyosztály, Főépítészeti Iroda, EU Iroda) aktívan, míg más ügyosztályok egyáltalán nem vesznek részt nemzetközi tevékenységekben, illetve projekteken.
- A projektek több szakmai ügyosztály együttműködését igénylik, de egyes ügyosztályok nagyon nehezen kezelik az EU-s projekteket (jellemzően az EU-s területet érintő speciális szakmai ismeret hiánya miatt, pl. speciális előírások, útmutatók, követelményrendszer), így az azonnali döntéshozatal a gyakorlatban ellehetetlenül.
- A hivatalon belüli hivatalos levelezési gyakorlat időigényes és számos esetben eredménytelen volt, ami szintén nehezítette a projektek időben történő megvalósítását.
- A rövid (10-12 hónap) időtartamú szakmai fejlesztések esetén azonnali, gyors döntések meghozatala lenne szükséges, azonban erre a hivatali szabályozás (pl. aláírási rend) nem ad lehetőséget, ezzel is veszélyeztetve a határidőben történő megvalósítást.
- A hivatali szakmai ügyosztályai és a társaságok között közös tervezési, előkészítési tevékenység jellemzően nem volt.
- A közbeszerzések, mint kiemelt probléma-terület jelent meg a végrehajtás során. Az elmondottak alapján ezen eljárások legfolytatása nagyon időigényes volt a vizsgált időszakban. A gyakorlati tapasztalatok alapján a hivatalon belüli eljárásrendnek köszönhetően (egyeztetés, döntéshozatal, szignálási, aláírási folyamatok) a közbeszerzések időigénye még a hatályos törvényben előírt időtartamot is jelentősen meghaladta. Olyan eset is előfordult,

hogy a testületi döntéshozatalt követően további 3 hetet vett igénybe a végleges ajánlati felhívás és dokumentáció közzététele.

- A fővárosi társaságok többsége a 2007-2013-as uniós támogatási periódusban jellemzően nem vagy csak nagyon alacsony támogatási intenzitással vehetett részt az operatív programokon keresztül elérhető pályázatokon.
- A fővárosi társaságok EU-s projekt tapasztalata a támogatási kritériumok miatt elégtelen, az érintett szakmai főosztályok projekt tapasztalata sokrétű, de az operatív működés szintjén korántsem egységes.
- A projekteket érintő külső levelezés és kapcsolattartás nehézkes. A közreműködő-, és egyéb szervezetek, intézmények, pl. Magyar Államkincstár (továbbiakban: MÁK) által csak papír alapon (elektronikusan nem) küldött anyagok sok esetben késve érkeznek meg a központi iktatóból, így olyan eset is előfordult, hogy egy adott projektet érintő helyszíni ellenőrzésről a MÁK levélben értesítette a kedvezményezettet, de az a projektmenedzsment feladatokat ellátó szervezeti egységhez csak az ellenőrzés időpontját követően érkezett meg. Az ellenőrzéshez a MÁK meghatározott munkatársak jelenlétét, konkrét dokumentumok előkészítését is kérte, azonban erre a feladatra a menedzsment nem tudott felkészülni, hiszen arról nem volt tudomása.
- Az önkormányzat intézményei által megvalósított projektek végrehajtását a hivataliánál hatékonyabbnak találták a vizsgálatba vont személyek. Az elmondottak alapján a jellemzően közalkalmazotti státusszal biztosított projektmenedzsment eljárásrendje rugalmasabb és gyorsabb, mint az önkormányzaté. Ezekben az esetekben (pl. Térségi Integrált Szakképző Központok - TISZK projektek) a projekt megvalósítója és kötelezettségvállalója is az adott intézmény, a lebonyolítás az ő eljárásrendjéhez igazodik, ami lényegesen kedvezőbb, mintha a hivatali eljárásrendet követnék a megvalósítás során. E projektek esetében is nehézséget okoz, hogy a támogatási szerződéssel, pénzügyi kötelezettségvállalással kapcsolatos döntéseket a Fővárosi Közgyűlés elé kell terjeszteni. Ennek hivatali koordinációja, a jelentős időigény miatt, e projektek megvalósítását is lassítja.

Összességében mind az önkormányzati, mind az intézményi projektek esetében megállapítható volt, hogy a hivatali eljárásrendekből fakadó időszükséglet és a közreműködő szervezetek által meghatározott határidők (8, 15, 30 nap) nem voltak összeegyeztethetők, az eljárásrendek nem biztosították az uniós projektek dinamikus és adaptív menedzsmentjét, a szervezeti rendszer több szintjén jól azonosítható problémák jelentkeztek. A rendszer egyes elemei: önkormányzat, gazdasági társaságok, intézmények, Brüsszeli Képviselő, egymással párhuzamos, de jellemzően elkülönülő rendszerben dolgozott. **A megfogalmazott vizsgálati kérdés beigazolódt: a rendelkezésre álló szinergiák kihasználatlanok, az uniós források lehívása és a nemzetközi kapcsolatok, projektek terén jellemzően nincs együttműködés a felek között.**

### **Az első kutatási szakasz eredményei:**

A fenti problémák elemzésére és értékelésére az alábbi, 11-mezős SWOT elemzési módszertant dolgoztam ki. Az elemzési struktúra alapja, hogy az önkormányzatot és annak gazdasági társaságait nem önállóan, egymástól függetlenül értelemezem az uniós stratégiai modell megalkotása során, hanem egységes, komplex rendszerként, így a stratégiai modell belső környezetének lehatárolása nem csak egy szervezetre, jelen esetben az önkormányzatra, mint közszféra szervezetre korlátozódik, hanem azt az önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaságokra is kiterjesztem.

### **A szinergiarendszer-alapú elemzési modell**

A külső és belső környezet elemzésén alapuló stratégiai tervezés, a stratégiai célok, és a célok megvalósításához szükséges eszközök és módszerek meghatározása általános modell a vállalati szektorban (MÉSZÁROS, 2002). Az önkormányzati szektor, különösen a főváros

tekintetében értelmezve a fenti stratégiai tervezést, a külső és belső környezet által determinált lehetőségeket és korlátokat, új együttműködési modell állítható fel. Az erőforrásokra alapozott stratégiai elemzés (resource based analysis) esetén a rendelkezésre álló erőforrásokból kiindulva építhető fel a stratégia (MINTZBERG et.al., 1998, illetve GRANT, 2007), figyelembe véve természetesen a külső környezet által meghatározott követelményeket is. Az erőforrások és képességek azonosítása a Grant által meghatározott elemzési módszertanon, valamint a PAPP-VÁRY (2015) által kidolgozott 8-mezős SWOT elemzésen alapul, de az értékelést nem önállóan az önkormányzat, hanem az ahhoz szorosan kapcsolódó gazdasági társaságokkal együtt, egy komplex szinergiarendszer vonatkozásában végeztem el.

Az **első lépés** a vállalati és önkormányzati erőforrások azonosítása, melynek során a következő, 17. ábrán bemutatott 11-mezős SWOT-analízis keretében történik az erősségek és gyengeségek azonosítása, figyelemmel a forrásabszorpció növelésének, mint fő célnak az elérésére. E tekintetben a vállalati szektorban klasszikusként értelmezhető versenyképesség meghatározása vagy versenyelőny elérése kevésbé jellemző, hacsak azt nem az uniós források „elnyeréséért” vívott versenyként értelmezzük, ugyanakkor a főváros gazdasági társaságai által ellátott közszolgáltatások magasabb színvonalon, a lakossági igényeknek nagyobb mértékben történő megfeleltetése közös lakossági, önkormányzati és vállalati érdek.

A képességek azonosítása, mint **második lépés**, szintén a teljes struktúra vonatkozásában értelmezhető. Az együttműködési modell előnyei itt abban az esetben is jól azonosíthatók, ha az összehasonlítás nem a külső környezet és a többi potenciális uniós pályázatot benyújtó szervezet vagy vállalat vonatkozásában értelmezzük, hanem azt vizsgáljuk, hogy az önkormányzat vagy az egyes társaságok önmagukban milyen forrásabszorpcióra lennének képesek.

Az erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata, mint **harmadik lépés**, a klasszikus, profitorientált vállalati rendszerben történő értékeléshez képest szintén módosul, bár annak az adott társaság mérlegadatainak elemzése során kétségtelen eredményei vannak. Fontos megjegyezni, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése, az ahhoz szükséges tőke és eszközpark fejlesztése egyértelműen hozzájárul a vállalat és az önkormányzat eredményességéhez is, így kétségtelenül kimutatható az értékteremtő (value driver) hatás az önkormányzati és vállalati eredmény és az új modellen alapuló erőforrás-elérés között.

Az elemzési módszer alapja tehát egy **új, kettős szervezeti modell, melyben az önkormányzati és vállalati erőforrások egyesítésével, az egyes résztvevők oldalán külön-külön jelentkező gyengeségek a lehető legnagyobb mértékben csökkenthetők, oly módon, hogy azok a másik oldalon lévő erőforrásokkal pótoljuk**. A képesség rések, vagyis a hiányzó erőforrások továbbá az egyes szervezeti rendszerekben egyedileg jelentkező erősségek azonosítása az elemzési módszer kulcsfontosságú része. E modell során természetesen figyelembe kell venni, hogy e szervezetek nem csupán feladatellátásuk és jogi hátterük, hanem struktúrájuk, működésük szempontjából is jelentős eltéréseket mutatnak, így a modellalkotás során történő együttes értelmezésük, első lépésként, egy partikularisztikus elemzési módszertan és modell megalkotását teszi lehetővé, mely kifejezetten a fejlesztések elősegítése, ezen belül is elsősorban az Európai uniós forrásabszorpció javítása érdekében kerül kialakításra. A 17. ábrán bemutatott 11-mezős SWOT elemzéssel biztosítható a gyengeségek minimalizálása, hiszen azokat szinergiarendszeren belül azonosított erősségek révén csökkentem annak érdekében, hogy a külső környezethez a lehető legnagyobb mértékű adaptációra képes, flexibilis rendszert lehessen kialakítani.



SWOT Elemzés		Belső tényezők elemzése			Stratégiai szinergia-mező	
				ÖNKORMÁNYZATI GYENGESÉGEK		VÁLLALATI GYENGESÉGEK
				(Weaknesses) Gyengeség 1 Gyengeség 2 ...		(Weaknesses) Gyengeség 1 Gyengeség 2 ...
		ÖNKORMÁNYZATI ERŐSSÉGEK	VÁLLALATI ERŐSSÉGEK	<b>S-W stratégiák</b> Hogyan minimalizálhatók a gyengeségek a szinergiarendszer egyes tagjai által kölcsönösen biztosított erősségek révén?		
(Strengths „A”) Erősség 1 Erősség 2 ...	(Strengths „B”) Erősség 1 Erősség 2 ...					
Szinergiarendszer erősségei (Strengths „A” + „B”)						
Külső tényezők elemzése	LEHETŐSÉGEK (Opportunities) Lehetőség 1 Lehetőség 2 ...	<b>S-O stratégiák</b> Hogyan használhatók ki a szinergia-rendszerben rejlő erősségek a lehetőségek révén?		<b>S-W-O stratégiák</b> Hogyan küzdhetők le a fennmaradó gyengeségek a közös lehetőségek kihasználásával?		
	FENYEGETÉSEK (Threats) Fenyegetés 1 Fenyegetés 2 ...	<b>S-T stratégiák</b> Hogyan védhetők ki a szinergia-rendszerre ható külső fenyegetések az erősségek révén?		<b>S-W-T stratégiák</b> Hogyan kerülhetők el a szinergiarendszer gyengeségeit célzó fenyegetések, illetve hogyan számolhatók fel a fennmaradó belső gyengeségek?		

17. ábra: 11-mezős SWOT elemzés, és az új elemzési modell során létrehozott stratégiai szinergia mező

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, 2018*

A fenti elemzési módszertant a hulladékgazdálkodás, mint a Közép-magyarországi Régióban a 2014-2020-as uniós támogatási időszakban is kiemelt terület elemzése kapcsán mutatom be, az 1. kutatási szakasz során azonosított erősségek és képesség-rések figyelembevételével. Az alábbi, 18. ábrán a stratégiai szinergia mező fő tényezői láthatók kiemelten, melyek révén a külső környezet nyújtotta lehetőségek jobban kihasználhatók, a fenyegetésekkel szemben pedig egy széleskörű erőforrás-készlettel rendelkező, flexibilisebb, adaptívabb struktúra néz szembe.

		Belső tényezők elemzése		
		ÖNKORMÁNYZATI GYENGESÉGEK	VÁLLALATI GYENGESÉGEK	
SWOT Elemzés		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Európai uniós pályázatokhoz szükséges önrész hiánya;</li> <li>- ágazatszakmai szakértelem hiánya (pl. hulladékgazdálkodási közfeladat ellátásához szükséges szakmai tapasztalat, speciális eszközpark technológiai ismereteinek hiánya);</li> <li>- rugalmatlan belső szabályozás (pl. külső szakértő bevonása esetén jelentős időigény);</li> <li>- közszféra státusza miatt önállóan nem jogosult a hulladékgazdálkodási eszközök üzemeltetésére</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a hatályos támogatási szabályok miatt a gazdasági társaság nem kerülhet kedvezményezetti státuszba, pályázat beadására nem jogosult;</li> <li>- hiányzik az Európai uniós projektek lebonyolításához szükséges speciális projektmenedzsment tapasztalat</li> </ul>	
	<p><b>ÖNKORMÁNYZATI ERŐSSÉGEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- képzett projektmenedzsment szervezet, több szakterületre (jog, pénzügy, közbeszerzés) kiterjedő humán-erőforrás;</li> <li>- jogosultság az Európai uniós pályázatokon való részvételle</li> </ul>	<p><b>VÁLLALATI ERŐSSÉGEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jelentős ágazatszakmai tapasztalat;</li> <li>- pályázati önrő biztosításának képessége (fejlesztési és/vagy tőketartalékokból);</li> <li>- rugalmasabb belső szabályozás;</li> <li>- üzemeltetheti a hulladékgazdálkodási eszközöket, illetve létesítményeket</li> </ul>	<p><b>S-W stratégiák</b></p> <p>Pályázati feltételek biztosítása a szinergiarendszer által:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pályázat előkészítése: ágazatszakmai tudás biztosítása a gazdasági társaság, projektmenedzsment tudás biztosítása az önkormányzat által;</li> <li>- pályázat beadása: technikai előkészítés és beadás az önkormányzat által, szükséges önrész biztosítása a gazdasági társaság által;</li> <li>- közbeszerzések: közös előkészítés, technikai lebonyolítás az önkormányzat által, a gazdasági társaság szakmai közreműködésével;</li> <li>- üzemeltetés biztosítása: a gazdasági társaság által</li> </ul>	Stratégiai szinergia-mező
	<p><b>KÖZÖSERŐSSÉGEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- minden részterületen képzett szakemberek;</li> <li>- kedvezményezetti státusz biztosított;</li> <li>- önrő rendelkezésre áll;</li> <li>- üzemeltető biztosított</li> </ul>			

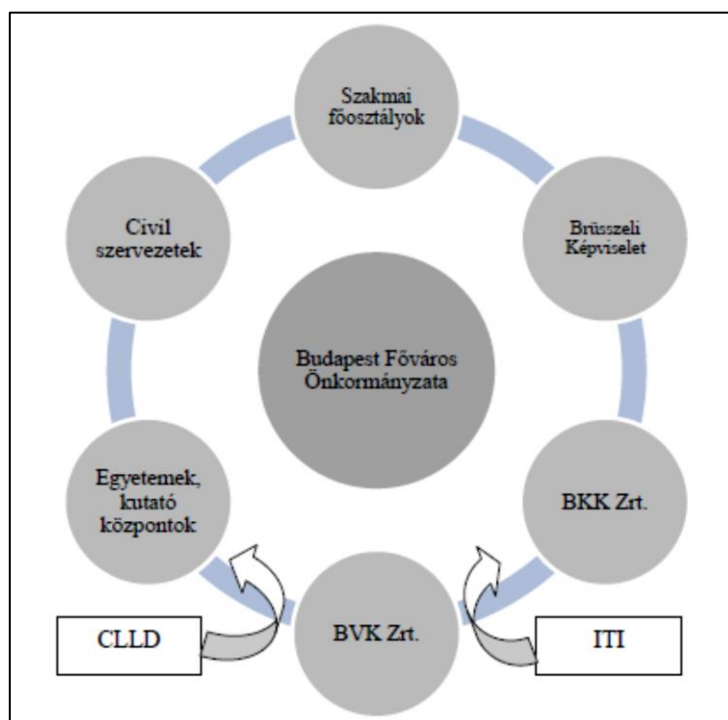
18. ábra: A belső erőforrások vizsgálatának bemutatása egy ágazaton keresztül

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### A partikularisztikus stratégiai menedzsment modell

A bemutatott elemzési módszertan alapján az önkormányzat és annak gazdasági társaságai közötti szinergián alapuló, erőforrás-szemponútú stratégiai menedzsment modellt állítottam föl. A modellt **partikularisztikus modellnek** tekintem, hiszen az elsősorban egy ágazat, az uniós szakterület vonatkozásában került kidolgozásra, a partnerség pedig elsősorban a szinergiarendszer belső erőforrásaira épül. A partikularisztikus jelleg abból is adódik, hogy az alapmodellnél a főváros és annak gazdasági társaságai közötti szinergiákból indultam ki, ugyanakkor figyelembe vettem a főváros rendelkezésére álló egyéb kapcsolatrendszereket is, valamint a források bevonása tekintetében az olyan alternatív lehetőségeket, mint az **integrált területi beruházások (ITI – Integrated Territorial Investment)** és a **közösség-vezérelt helyi fejlesztések (CLLD –**

Community-led Local Development). Azt is fontosnak tartom megjegyezni, hogy olyan modell kidolgozására törekedtem, mely a gazdasági társaságok mellett további szereplők, illetve más forrástípusok bevonása esetén is alkalmazható. Ennek részletes bemutatására az 5. és 6. fejezetben kerül sor. Az partikularisztikus modell egyszerűsített változatát, annak kapcsolatrendszerét és alternatív forráslehetőségeit az alábbi, 19. ábra mutatja.



19. ábra: A partikularisztikus stratégiai menedzsment alapmodell  
*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### **Kitörési pontok, cél- és eszközrendszer**

A vizsgálat eredményei alapján a vizsgált, uniós szakterület további kitörési pontjait is azonosítottam, és lehatároltam a stratégiai modell cél-, és eszközrendszerét.

### **Nemzetközi terület kitörési pontjai:**

#### **A Duna Régió városainak kapcsolatrendszere, a Duna Régió Stratégia**

Budapest, mint a közép-Európai térség egyik meghatározó városa, kétségkívül folyamatos versenyben van más várostérségekkel. Mint az már korábban említésre került, egy nagyváros, illetve a körülötte lévő régió uniós aktivitásának egyik értékmérője a nemzetközi projekteken való részvétel. A Főváros a 10. prioritási területen kezdte meg együttműködését a Kormány delegáltjaival és a szaktárcákkal. A Duna Régió Stratégia (DRS) prioritás területeit vizsgálva megállapítható, hogy az önkormányzati társaságoknak is van lehetőségük a nemzetközi projektekre történő bekapcsolódásra, melyhez az önkormányzat részvétele, közvetítő szerepe is szükséges. A DRS kapcsán a 11 prioritás terület tekintetében szinte minden ponton van kapcsolat a főváros és az egyes prioritás területekhez rendelt célok között. Ezeket, illetve a stratégiai modell első kutatási szakaszának értékelésekor az egyes területekhez illeszkedő tevékenységek összefoglalását – terjedelme miatt – az M4. – 8. melléklet tartalmazza, bemutatva az előkészítés alatt álló és már folyamatban lévő, Dunához is kapcsolódó projekteket, melyek a továbbiakban nemzetközi projektek alapját is képezhetik (TATÁRNÉ VARGA, 2012).

### **A városhálózati szerep erősítése**

Fontos cél, hogy olyan városdiplomáciai, lobbitevékenység részese legyen Budapest, elsősorban Budapest Főváros Brüsszeli Képviseletének aktív részvételével, mely erősíti az unióban a városok szerepét és támogatottságát. Az Európai szintű kezdeményezések, közös

projektek, a jó gyakorlatok kidolgozása, közvetítése és adaptációja a főváros számára is jelentős előnyöket hozhat, a más fejlettségi szinten lévő városok által elkövetett hibák elkerülhetők, a fejlődés üteme nem csak fenntartható, de akár növelhető is lehet. Az Európai városok saját prioritásaik mentén vizsgálják meg projektlehetőségeiket és ezeket partnerkeresési hálókön megismertetve találnak társakat a megvalósításhoz. Budapestnek is érdekében állt tehát definiálni igényeit és ezekhez projektkezdemenyvezéseket társítani.

A lobbitevékenység a Brüsszeli Képviselőt egyik fő feladata, fontos, hogy a várostérségek célzott támogatásának szükségessége mellett érveljen megfelelő fórumokon, az uniós döntéshozók felé. Mind az országnak, mind a Fővárosnak érdeke, hogy a városi dimenzió hangsúlyosan (kötelező érvényűen) jelenjen meg a különböző Operatív Programokban. Ezt az érdekképviselői feladatot leghatékonyabban a Képviselő közvetlenül Brüsszelben, a különböző városhálózatokkal és a magyar képviselőkkel összefogva tudja ellátni

A Képviselői tevékenységgel párhuzamosan szükséges a hazai, önkormányzati-kormányzati kapcsolatrendszer ápolása és bővítése.

### **Duna-menti Városok és Régiók Tanácsa**

A Duna Menti Városok és Régiók Tanácsán belül erősíteni kell Budapest szerepét annak érdekében, hogy a térség meghatározó szereplőjévé váljon. További lehetőség, hogy az együttműködés tagjaival szélesebb körű és folyamatos kommunikáció valósuljon meg, így erősítve a területi együttműködést. Ennek eszközei az egyes szakterületeket érintő rendszeres szakmai találkozók éppúgy, mint a közös projektek.

### **Európai Területi Társulás, mint lehetséges eszköz felülvizsgálata**

Ulm-Bécs—(Pozsony)—Budapest ETT létrehozása

Ulm városa a korábbiakban már kezdeményezte egy dunai városhálózati rendszeren alapuló Európai Területi Társulás – ETT – (angolul: EGTC) létrehozását. Az ETT aktualitását felül kell vizsgálni, annak létrehozásáról a mindenkori városvezetés a Fővárosi Közgyűlés útján hivatott dönteni. Javasolt meghatározni az együttműködés lehetséges szakterületeit, a partnerség kereteit, az együttműködések formáját, valamint az önkormányzati struktúra mellett az intézmények, fővárosi társaságok és civil szervezetek bevonásának lehetőségeit is vizsgálni kell.

### **Visegrádi Négyek**

Az egyes nemzetközi együttműködések a főváros Brüsszeli Képviselője, illetve az egyetemekkel közös együttműködések, pályázatok is erősíthetik, a V4-ek által a Visegrádi Alap forrásai potenciális új együttműködések, projektek alapját jelenthetik.

### **EUROCITIES városszervezet**

A szervezet folyamatosan figyeli az uniós szakpolitikák alakulását, a tagoknak tájékoztatást küld és valamennyi, a városokat érintő uniós kezdeményezésről a városok véleményét összegyűjtve állásfoglalást készít, melyben Budapestnek is részt kell vennie. Az Európai Bizottság több főigazgatósága is előzetesen konzultál városi pályázatok kidolgozása előtt az Eurocities szövetséggel, így a városok lehetőséget kapnak arra, hogy befolyásolják a megjelenő pályázati kiírások tartalmát (ilyen például a Smart Cities kezdeményezés is). Az Európai Bizottság sok esetben az Eurocities-t kéri fel, hogy a magas szintű szakmai konzultációkra biztosítson városi résztvevőt (kötségvetés-tervezés, eseti jellegű, szakmai munkacsoportok), mely lehetőségeket a fővárosnak is ki kell használni.

A Fórumokban szakmai munka folyik, naprakész uniós (szakpolitikai) információkat szerezhetnek a tagok, tájékozódhatnak arról, más városokban mi történik az érintett területen, emellett közös projekteket dolgoznak ki.

## **Szinergiarendszer kitérési pontjai**

### **Duna Régió Stratégia pillérei**

Főváros – összhangban az országos politikai szándékkal – hatékonyan tud építeni az Európa 2020 stratégia logikáját követő pillérekre, nevezetesen:

1. pillér: „Okos-hatékony Duna” régió – energiarendszerek integrálása, emberi erőforrások, intézményi kapacitás, tudás, innováció, oktatás;
2. pillér: „Fenntartható Duna” régió – fejlesztés/környezet kiegyensúlyozása, mobilitás javítása, klímaváltozás hatásainak enyhítése, vízminőség, biológiai sokszínűség;
3. pillér: „Befogadó Duna” régió – állampolgári biztonság és információellátás, a hátrányos helyzetű, köztük a roma közösség integrálása.

Emellett kiemelt területként jelenik meg az energiahatékonyság, mint az EU egyik legfontosabb prioritása, a rendelkezésre álló uniós támogatások jelentős része erre a területre fog koncentrálni a jövőben. Budapest csatlakozott a Covenant of Mayor’s kezdeményezéshez és vállalta, meghaladja az EU által 2020-ra kitűzött célt, és saját területén legalább 20%-kal csökkenti a CO2 kibocsátást. Egy új kezdeményezéssel (Smart Cities—Hatékony városok) jelentős forrást biztosít majd az Unió 20-25 városnak, épületek, hálózatok, áramszolgáltatás, közlekedés terén megvalósítandó energiahatékonyságot szolgáló innovatív projektekre.

#### **A fővárosi és civil szervezetek kapcsolatrendszere**

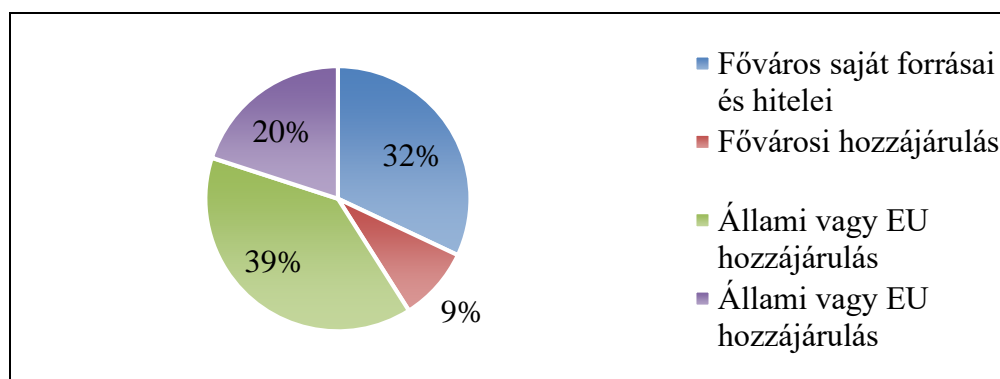
A civil kapcsolatok kialakítása és ápolása az uniós szakterület kapcsán kettős. Egyrészt ide tartoznak azok a folyamatos együttműködések, melyek az egyes szakterületeken folynak, másrészt az uniós jogalkotási folyamatoknak megfelelően, az egyes szakprogramok előkészítése, majd a társadalmasítás során is mind nagyobb szerephez jutnak a civilek.

A közös konferenciák, munkaértekezletek lehetőséget adnak arra, hogy az egyes önkormányzatok és nem önkormányzati szervek közötti kapcsolatok javuljanak, közös gondolkodás és projektek előkészítése induljon el. A főváros által koordinált, ún. Tematikus Fejlesztési Programok a kerületi részvétel mellett a szakmai és civil együttműködésre is lehetőséget adnak, de az egyes fejlesztési programok társadalmasítása során is lehetőség nyílik a civilek véleményének megismerésére, befogadására.

Emellett fontos együttműködési formák azok a konzultációs mechanizmusok is, melyek során a főváros közvetve vagy közvetlenül kapcsolódhat be az Európai Unió jogalkotási, szabályozási folyamataiba. Bizonyos döntések előkészítése során az egyes tagállamok kormányai nyújthatják be észrevételeiket, javaslatukat, míg más esetben önkormányzati, de akár magánszemélyként is véleményezhetők az előkészítés alatt álló anyagok. Ilyen esetben a fővárosi vélemény elkészítése a konzultációra bocsátott tervezetek, javaslatok, hatályos dokumentumok figyelembevételével, igény szerint a szakminisztériumokkal történő kapcsolatfelvétellel, az önkormányzat szakmai főosztályainak bevonásával kell, hogy történjen.

#### **Forrásfelhasználás javítása érdekében szükséges intézkedések**

A 2010-es „A Budapesti Integrált Városfejlesztési Stratégia Prioritásainak Monitoringja, a Tematikus Célokhoz Kapcsolódó Projektek Előrehaladásának Értékelése” című státuszjelentésből látható volt, hogy a már befejezett vagy folyamatban lévő, fővárosi projektek főleg EU-s és/vagy állami támogatással jöttek létre, melyet a következő, 20. ábra szemléltet.



20. ábra: A 2011-es felújítás és fejlesztés forrásmegosztása  
 Forrás: Saját szerkesztés, Fővárosi Gazdasági Program alapján, 2018

A 20. ábrán szereplő tételek közül a BKV könyveiben aktivált tételek: 39% (84 Mrd Forint) állami vagy EU hozzájárulás és 9% (20 Mrd Forint) fővárosi hozzájárulás; a főváros és intézményei könyveiben aktivált tételek: 32% (70 Mrd Forint) főváros saját forrásai és hitelei és 20% (44 Mrd Forint) állami vagy EU hozzájárulás.

E területen indokolt volt olyan szervezeti átalakítások, illetve eljárásrendek kidolgozása, melyek az önkormányzati projektmenedzsment rendszerét úgy módosítják, hogy az a változó támogatási környezetre hatékonyabban, rugalmasabban és gyorsabban reagáljon. Ennek érdekében **új eljárásrendek és szervezeti modellek** (Forrás: Budapest Főváros Önkormányzata Főpolgármesteri Hivatal Projekt Folyamat Eljárásrend munkaverzió) kerültek előkészítésre.

Az uniós források sikeres lehívásához a főváros, annak szakmai főosztályai és a vállalatok, civil szervezetek összehangolt, hatékony, sikerorientált együttműködésére volt szükség. A hivatalon belül olyan gyors-reagálású, eredmény-centrikus folyamatszabályozások kellettek, melyek révén biztosítható volt a sikeres pályázati részvétel. A forrásfelhasználás hatékonyságának alapja, eszköze a jól működő folyamatszabályozás. A felelősségi körök és a szervezeti munka lépéseinek pontos meghatározása és az új eljárásrendek gyakorlati bevezetése a hivatali munka átalakításának következő lépése. Az előkészített, legfontosabb eljárásrendek az M4. – 9. mellékletben, egy külön **Projektmenedzsment Kézikönyvben** kerülnek bemutatásra.

### **A stratégiai modell kettős, komplex cél- és eszközrendszere**

Az uniós stratégiai modell megalkotásának a célja annak elősegítése volt, hogy Budapest olyan fővárossá váljon, mely hatékonyan kihasználja azokat a kiemelkedő adottságokat és lehetőségeket, melyekkel természeti gazdasági és társadalmi viszonylatban is rendelkezik. Az Európai fővárosok és Kelet-Közép-Európa nagyvárosai között is kiemelkedő környezet akkor válik valódi előnnyé, ha a város képes megfelelni a XXI. század globalizációs és versenyképességi kihívásainak. Ennek érdekében szükséges volt az egyes szakpolitikai területek összehangolása, a rendelkezésre álló eszközök, valamint a hazai és uniós források harmonizációja és a horizontális szemlélet megvalósítása. Az elvárt eredmény az volt, hogy a fő célok megvalósítása révén, az uniós ágazat vonatkozásában, olyan sokrétű és kiterjedt szakmai eredményeket érjünk el, melyek a főváros hazai és nemzetközi megítélését, szakmai reputációját is erősítik.

Fővárosi Önkormányzat stratégiai terveihez kapcsolódó 1. kutatási szakasz alapján kidolgozott kettős célrendszerben az általános és specifikus célok mellett, az eszközök, a feladatok és a felelősök meghatározása is szükséges volt annak érdekében, hogy a stratégiai modell gyakorlati bevezetésével a feladatok valóban végrehajthatók és eredményeik ellenőrizhetők legyenek. Mindezek komplex rendszere a következő, 24. táblázatban kerül összefoglalásra. Az ábrán olyan horizontális célok jelennek meg, melyek a stratégia végrehajtása során szinte minden szereplőre vonatkoztatva értelmezhetők. A nemzetközi kutatások, a szinergiák adta lehetőségek kihasználása, a stratégiai tervezés vagy a célok megvalósítását elősegítő esetleges szervezeti átalakítások a teljes, önkormányzati, társasági és egyéb intézményrendszer vonatkozásában értendők.

24. táblázat: A stratégiai cél- és eszközrendszer összefoglaló táblázat

Stratégiai célok	Specifikus célok	Eszközök*	Feladatok	Felelősök/ végrehajtók
<b>A városhálózati szerep erősítése</b>	Képviselési szerep erősítése	Brüsszeli Képviselői Kohéziós politika Duna stratégia	A képviselési szerep további erősítése Kohéziós politika erősítése	Főpolgármesteri Hivatal Brüsszeli Képviselői Fővárosi társaságok Fővárosi intézmények Civil szervezetek
	Európai pozíciók megerősítése	Duna-menti Városok és Régiók Tanácsa Európai Területi Társulás (ETT)	Duna-menti Városok és Régiók Tanácsán belüli pozíciók megerősítése ETT lehetséges kereteinek meghatározása	
	Nemzetközi és szervezeti szinergiák felhasználása	Társadalmisítási folyamatok Tematikus fejlesztési programok Közös projektek	Kooperációk kiterjesztése Partnerkeresések elérhetőségének fokozása	
	Nemzetközi kutatásokban, városhálózatokban való részvétel	Eurocities, Covenant of Mayors	EU költségvetés véleményezése Munkacsoportok és Fórumok feladatainak ellátása	
<b>Forrásfelhasználás hatékonyságának növelése</b>	Szervezeti háttér hatékonyságának növelése	Új szervezeti modellek, új eljárásrendek Teamek, Centrális Projektmenedzsment (CPM)	Esetleges szervezeti átalakítások elvégzése Szakmai főosztályok aktív bevonása	Főpolgármesteri Hivatal – Projektmenedzsment Főosztály Fővárosi társaságok Intézmények Egyetemek, kutatóintézetek
	Civil kapcsolatok erősítése	Partnerkeresések Kooperációk, nemzetközi kapcsolatrendszerek	Infrastrukturális projektek összehangolása	
	Ágazati stratégiák elkészítése és összehangolása	Szakmai főosztályok és cégek stratégiái	Cégek stratégiáinak elkészítése, harmonizációja	
	K+F+I tevékenység növelése	Stratégiai együttműködések egyetemekkel, kutatóintézetekkel	Együttműködési megállapodások, közös projektek generálása	

\* Egy-egy eszköz a feladatokon keresztül egyszerre több specifikus cél megvalósulásához is hozzájárulhat  
*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### **Az első vizsgálati szakaszhoz tartozó hipotézisek értékelése:**

Az első kutatási szakasz eredményei, így a 11-mezős SWOT módszertan, illetve az ehhez szorosan kapcsolódó partikularisztikus modell, a kitörési pontok, valamint a részletes cél és eszközrendszer alapján az előre meghatározott **első kutatási cél**, miszerint alkotható olyan modell, mely az uniós forrásfelhasználást hatékonyabbá teszi, **teljesült**.

- Az 1. kutatási szakaszhoz kapcsolható **H1.1. és H1.2. hipotéziseket is elfogadom**, vagyis:
- Potenciális szinergia-kapcsolatok keletkezhetnek, ha a közszféra szervezetek – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak Európai uniós forrásabszorpcióra ható – erőforrásait és képesség-réseit azonosítjuk, illetve
  - a szinergia kapcsolatok új kitörési pontok meghatározására adnak lehetőséget

A modell gyakorlati bevezetésével a fővárosi hulladékgazdálkodás területén több olyan uniós társfinanszírozással megvalósuló projekt került előkészítésre és részesült uniós támogatásban, mely a gazdasági társaság, jelen esetben a Fővárosi Közterület-fenntartó Nonprofit-zrt, mint kedvezményezett számára nem lett volna elérhető.



## 5. MÁSODIK KUTATÁSI SZAKASZ

A második kutatási szakasz az alábbi, 25. táblázatban látható kutatási részeket tartalmazza:  
25. táblázat: Longitudinális kutatás, 2. kutatási szakasz felépítése

Cél	Hipotézis	MÁSODIK KUTATÁSI SZAKASZ (2011-2012)	
C2	H 2.1.	<b>K2.1.: Saját primer kvantitatív vizsgálat, többváltozós statisztikai módszerekkel</b> <b>Rész cél:</b> kutatás – fejlesztés – innováció, mint kiemelt támogatási terület erőforrás-faktorának azonosítása <b>Minta:</b> EU-s K+F Keretprogramok adatai	<b>K2.2.: Saját primer, kvalitatív kutatás: írásbeli felmérés</b> <b>Rész cél:</b> ágazati elemzés, rövidtávú cselekvési tervek, akcióterületek, projektek <b>Minta:</b> fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok, Budapest Főváros Önkormányzata
			<b>K2.2.1.</b> Nem humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés

*Forrás: saját szerkesztés, 2018*

A longitudinális vizsgálat 2. kutatási szakaszában az alábbi, 2. cél kapcsán megfogalmazott H2.1. hipotézisre keresem a választ:

**C2:** Megvizsgálni, hogy az új modell révén növelhető-e az átalakuló uniós támogatási környezetben a forrásabszorpció és javíthatók-e a városhálózati kapcsolatok;

**H2.1.:** Az önkormányzati-vállalati szinergia kapcsolatok hatására növelhető az egyes közszolgáltatásokhoz köthető forrásabszorpció mértéke.

### 5.1. Feltáró kvantitatív kutatás

**K2.1. vizsgálat: saját, szekunder, kvalitatív kutatás, többváltozós statisztikai módszerekkel:**  
Típus: feltáró jellegű.

**Minta:** FP6 - os Keretprogram adatbázis, kiegészítve az Eurostat adataival.

**Módszer:** többváltozós statisztikai elemzés, faktorelemzés.

**Rész cél:** a kutatás-fejlesztés, mint kiemelt támogatási területet befolyásoló tényezők azonosítása.

A longitudinális kutatás első szakaszának szekunder dokumentum és adatelemzése során megállapítottam, hogy a kutatás-fejlesztés-innováció kiemelt támogatási területként azonosítható, annak uniós forrásallokációja folyamatosan növekvő tendenciát mutat. Erre tekintettel, a stratégiai modell kialakításakor, a **longitudinális kutatás K2.1. szakasza során, a kutatás-fejlesztés-innováció, mint várhatóan kiemelt támogatási terület önálló elemzését is indokoltnak tartottam.** A vizsgálat során **többváltozós statisztikai módszerek alkalmazásával** elemeztem és értékeltem a rendelkezésre álló adatokat. A kutatás fő célja annak meghatározása volt, hogy a kutatás-fejlesztés, mint célterület vonatkozásában azonosítható-e olyan sikerfaktor, mely a támogatások abszorpciójával összefüggést mutat. A saját elemzéssel végzett, többváltozós statisztikai vizsgálat eredményei a következőkben kerülnek bemutatásra.

A stratégia tervezésekor figyelembe vett 2014-2020-as, 7 éves uniós költségvetési periódus során, kifejezetten a fejlett régiók vonatkozásában, három kiemelt támogatási területet azonosítottam: a kutatás-fejlesztés-innováció (K+F+I), a kis-, és középvállalkozások, valamint a fenntartható fejlődés (környezet és energia programok) támogatása. A kkv-szektorral kapcsolatos fővárosi feladatokat a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány végzi, a környezet és energiaprogramok tekintetében az önkormányzat és annak gazdasági társaságai érintettek, e tevékenységi körök részletes vizsgálata a következő K2.2. kutatási szakaszban került bemutatásra.

A továbbiakban a kutatás-fejlesztés-innováció (továbbiakban: K+F+I) támogatások és az egyes országok közötti fejlettség és felkészültség összefüggésinek vizsgálata kerül bemutatásra, többváltozós statisztikai módszerek segítségével. Röviden, felsorolás szintjén mutatom be a K+F+I szektor rövid fejlődéstörténetét és azokat a főbb uniós dokumentumokat, melyekben ezt a szakterületet szabályozzák, illetve a keretprogramok rendszerét, melybe a vizsgálat tárgyát képező 6-os Keretprogram is illeszkedik. Tekintettel arra, hogy az egyes keretprogramok által

finanszírozott K+F+I támogatásból nem csak az uniós tagállamok részesülnek, az elemzés kerete és így a vizsgálati minta túlmutat az uniós országok körén. A K+F+I terület történetének összefoglalását, annak terjedelme miatt, az M4. – 10. melléklet tartalmazza.

A többéves pénzügyi keretprogramok kezdetben 5 éves időszakokra szóltak, majd a 7-es Keretprogramtól kezdődően már hétéves időszakokra vonatkoznak. A következő, 26. táblázat a keretprogramok összefoglalását tartalmazza azzal, hogy a 2012. májusában folytatott szekunder kutatáskor a 6-os keretprogram adatai álltak rendelkezésre, de az alábbi táblázat már a 2018-as frissített adatokat is tartalmazza.

26. táblázat: Az Európai Unió keretprogramjainak összefoglaló táblázata

Keretprogram neve	Programozási időszak	Rendelkezésre álló keretösszeg (millió €)	Rendelkezésre álló keretösszeg éves átlaga (millió €)	Fő prioritás a források megoszlása alapján
<b>Első Keretprogram</b>	1984-1988	3 270,6	817,7	Energia Információs és kommunikációs technológiák
<b>Második Keretprogram</b>	1987-1991	5 357,4	1 339,4	Információs és kommunikációs technológiák
<b>Harmadik Keretprogram</b>	1990-1994	8 735,6	2 183,9	Információs és kommunikációs technológiák
<b>Negyedik Keretprogram</b>	1994-1998	13 120,9	3 280,2	Információs és kommunikációs technológiák
<b>Ötödik Keretprogram</b>	1998-2002	14 853,7	3 713,4	Információs és kommunikációs technológiák
<b>Hatodik Keretprogram</b>	2002-2006	19 113,0	4 778,3	Információs és kommunikációs technológiák
<b>Hetedik Keretprogram</b>	2007-2013	50 521,0	7 217,3	Információs és kommunikációs technológiák Társadalomkutatások, egészség Tudományos alap kutatás
<b>Nyolcadik Keretprogram</b>	2014-2020	82 349,2	11 362,0	Társadalomkutatások, egészség Tudományos alap kutatás

*Forrás: Európai Bizottság adatai alapján, saját szerkesztés, 2018*

### **A kutatási adatok, alkalmazott elemzési módszerek bemutatása**

Elemzésem során az Európai uniós keretprogramok által nyújtott támogatások és a kutatás-fejlesztés-innováció, mint kiemelt célterület eredményessége közötti összefüggéseket vizsgáltam azzal a kiemelt céllal, hogy azonosítsam azt vagy azokat a kulcstényezőket, melyek e terület hosszú távú, fenntartható forrás-abszorpcióját biztosítják. Az adatok feldolgozását IBM SPSS Statistics 20 programmal végeztem. SZŰCS (2002) szerint az egyes változók között többféle kapcsolat állhat fenn. „Amikor az egyik tényező változása egyértelműen meghatározza a másik tényező megváltozását, a kapcsolat *függvényszerű*, amikor az egyik tényező hat a másik alakulására, de a hatás véletlenszerű, akkor *sztochasztikus* jellegű a kapcsolat, és természetesen van egy harmadik eset, amikor a mutatók között nincs semmiféle összefüggés.”. Az egyváltozós elemzés során azt vizsgálhatjuk, hogy a regisztrált esetek hogyan oszlanak meg egyetlen vizsgált változó mentén (SZŰCS, 2008), míg a többváltozós módszerek a változók közötti kapcsolatrendszer elemzésére szolgálnak. A módszerek elméleti és matematikai hátterét SZELÉNYI (1993, 2004), FÜSTÖS – KOVÁCS (1989) és SZŰCS (2002, 2008) statisztikai, módszertani művei szolgáltatták.

Az elemzés során az Európai Bizottság és az Eurostat adatait használtam az uniós keretprogramok által a kutatás-fejlesztés-innováció terület számára folyósított támogatások és az

azokhoz kapcsolódó erőforrások vizsgálatára. Az elemzésre 2012. májusában került sor, annak módszereként a **faktorelemzést** alkalmaztam, mely lehetővé teszi több egymással korreláló változó összefüggésének vizsgálatát, a **főkomponens-elemzés** segítségével az is megállapítható, hogy több változó közül melyik bír a legerősebb magyarázó erővel (SAJTOS-MITEV, 2007). Az adatok megfelelőségét, illetve a kiválasztott módszer alkalmazhatóságára **korrelációs mátrixot** használtam, majd az eredmény ellenőrzésére **kommunalitás vizsgálatot** is végeztem. Az így azonosított megfigyelési változókkal a **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** mutatót is meghatároztam, illetve elvégeztem a **Bartlett-tesztet** is, hiszen SZÉKELYI-BARNA (2002) szerint nem minden változószett mögött húzódik meg látens struktúra. Vagyis vannak olyan változószettek, amelyek alkalmasak, és vannak olyanok is amelyek nem alkalmasak faktoranalízisre. A faktorok számának meghatározásakor SZELÉNYI (2001) alapján, a **Kaiser-kritériumot** vettem figyelembe, mely szerint önálló faktort csak az 1,0-nél nagyobb sajátértékű tényezőcsoport alkothat, majd az eredményt a **Scree-teszt** segítségével is igazoltam, ezzel **azonosítottam** az ún. „**Erőforrás-faktort**”, mely jelentősen hozzájárul az adott tagállam kutatás-fejlesztés-innováció területének forrás-abszorpciójához.

### Az elemzésbe bevont adatok köre, a kutatási téma lehatárolása

Az Európai Bizottság, az Eurostat és az egyes országok is folyamatosan értékeli a keretprogramok által nyújtott támogatásokat. Számos adat áll rendelkezésre a támogatási összegek ágazatok közötti megoszlásáról, az egyes országok közötti együttműködésekről, a lehívott támogatásokról. A rendszeres jelentések között érdemes említést tenni Svájc beszámolóiról, így különösen a 6-os Keretprogram (6th Framework Programme – továbbiakban FP6) kapcsán megjelent értékeléséről, mely a teljes Európai térség viszonylatában mutatja be a keretprogramok felhasználását. [SER, (1)] Az elemzés alapját tehát a *Switzerland's Participation in the 6th European Research Framework Programme, State Secretariat for Education and Research SER, ISSN: 1662 – 2634* tanulmány 21. táblázatának szerkesztett, magyar nyelvű változata képezte [SER (2)], azonban az adatok korlátozott számára való tekintettel azt további, a kutatás-fejlesztés kapcsán releváns adatsorral egészítettem ki. A longitudinális vizsgálat 1. szakaszában még csak 27 tagállama volt az EU-nak, így az elemzést is ennek megfelelően végeztem el. Az elemzés során felhasznált táblázat a fenti, svájci tanulmány alapján készült, a lekötött támogatások svájci frankban vannak megadva, így a táblázatokat azok aktuális MNB középárfolyam alapján számított Euró összegeivel is kiegészítettem. A vizsgálati alapadatokat az alábbi, 27. táblázat foglalja össze.

27. táblázat: Kutatás-fejlesztés és FP6 adatok

Ország	Money	Támogatás (Euro)	Támogatás %	Résztvevők száma	Résztvevők %	Koordinátorok	Koordinátorok %	GDP2008	GDP/ fő/év	Szabadalmak/év/fő	Intézményi K+F/ezer lakos	Üzleti szektor K+F/Országos K+F DGP	Vásárlóerő paritáson mért K+F	EU27	EU15	
Ausztria	665,1	487,3	2,6	1923	2,6	280	2,8	264442	31800	10075	908,5	629,8	257	3615,647	1	1
Belgium	1008,6	739	3,9	2799	3,8	441	4,5	319867	29300	30438	638,7	435,9	1,92	6211,432	1	1
Bulgária	63,8	46,7	0,2	455	0,6	39	0,5	76400	11000	0,509	22,2	6,9	0,45	45,201	1	2
Csehország	204,5	149,8	0,8	1066	1,5	39	0,4	209773	21100	2,424	193,3	111,3	1,24	83,578	1	2
Ciprus	43,2	31,6	0,2	234	0,3	25	0,3	18109	23800	1,288	94,5	21,6	0,39	1504,089	1	2
Dánia	618,9	453,3	2,4	1618	2,2	210	2,1	171298	30500	44,688	1223,8	855,4	2,77	194,419	1	1
Egyesült Királyság	3696,5	2708,4	14,4	8749	11,9	1737	17,5	1847105	28800	18,808	523	324,2	1,63	19155,62	1	1
Észtország	52,9	38,8	0,2	379	0,5	23	0,2	24005	17400	13,038	155,4	67,2	1,26	270,332	1	2
Finnország	531,3	389,3	2,1	1420	1,9	156	1,6	155640	28800	84,266	1296,3	962,6	3,55	10660,3	1	1

Ország	Money	Támogatás (Euro)	Támogatás %	Résztvevők száma	Résztvevők %	Koordinátorok	Koordinátorok %	GDP2008	GDP/ fő/év	Szabadalmak/év/fő	Intézményi K+F/ezzer lakos	Üzleti szektor K+F/ezzer lakos	Országos K+F DGP	Vásárlóerő paritáson mért K+F	EU27	EU15
Franciaország	3247,2	2379,2	12,6	7831	10,7	1296	13,1	1744444	27600	30,836	641,6	402,5	2,06	543,427	1	1
Görögország	653,3	478,6	2,5	2261	3,1	330	3,3	271206	24900	1,304	144,8	45,3	0,66	413,458	1	1
Hollandia	1732,4	1263,3	6,7	4047	5,5	671	6,8	530564	32500	49,314	640,2	320,8	1,64	3306,247	1	1
Horvátország	24,7	18,1	0,1	147	0,2	9	0,1			1,895	98,7	43,7	0,88	627,437	2	2
Írország	313,3	229,5	1,2	887	1,2	174	1,8	157070	36300	20,122	584,5	378,4	1,39	380,05	1	1
Izland	35,6	26,1	0,1	130	0,2	17	0,2			36,518	863,3	471,1	2,52	25176,42	2	2
Izrael	283,4	207,6	1,1	764	1	116	1,2			57,026					2	2
Lengyelország	336,9	246,8	1,3	1857	2,5	195	2	515608	14000	0,888	57,6	17,8	0,6	4971,047	1	2
Lettország	28	20,5	0,1	200	0,3	9	0,1	32802	13000	1,369	64,6	16,2	0,58	1607,197	1	2
Liechtenstein	1,7	1,2	0	6	0	0	0			84,851					2	2
Litvánia	42,1	30,8	0,2	339	0,5	21	0,2	50515	15700	1,827	80,2	19,1	0,79	1788,065	1	2
Luxemburg	35	25,6	0,1	103	0,1	11	0,1	31376	70400	10,748	1279	996,3	1,62	2180,601	1	1
Magyarország	233,3	170,9	0,9	116	1,6	112	1,1	158304	15900	4,552	105,4	55,5	0,98	3212,071	1	2
Málta	15,6	11,4	0,1	125	0,2	7	0,1	7824	19800	4,904	80,1	52,6	0,53	2832,46	1	2
Németország	4600	3370	17,9	10227	13,9	1377	13,9	2309810	28100	39,396	809,2	560,4	2,6	301,68	1	1
Norvégia	442,8	324,4	1,7	1294	1,8	148	1,5			13,966	1040,3	553,1	1,55	28881,74	2	2
Olaszország	2265,3	1659,8	8,8	6486	8,8	838	8,5	1500475	25200	7,851	323,8	173,4	1,16	769,36	1	1
Portugália	268,4	196,6	1	1166	1,6	106	1,1	194502	18700	2,729	245	122,7	1,45	5954,152	1	1
Románia	84,9	62,2	0,3	601	0,8	43	0,4	244289	12690	0,662	39,2	11,8	0,55	6191,546	1	2
Spanyolország	1477,3	107,9	5,7	4990	6,8	713	7,2	1189174	26700	5,678	321,9	176,8	1,32	465,381	1	1
Svájc	793,4	581,3	3,1	1914	2,6	185	1,9			51,059	1352,3	993,9	2,71	32870,36	2	2
Svédország	1058,4	775,5	4,1	2631	3,6	330	3,3	274499	30300	83,679	1341	993	3,5	16007,61	1	1
Szlovákia	57,3	41,9	0,2	438	0,6	31	0,3	98655	17800	1,581	56,7	24,3	0,46	9791,162	1	2
Szlovénia	119	97,2	0,5	613	0,8	31	0,3	44429	23600	7,934	306,9	198,1	1,63	6982,479	1	2
Törökország	91,5	67	0,4	459	0,6	67	0,7			0,39	51,2	22,7	0,69	117547,1	2	2
egyéb	575,8	421,9	2,2	4147	5,6	118	1,2									

*Forrás: Eurostat adatai, és ISSN: 1662 – 2634 tanulmány 21. táblázat [SER, (1),2008. alapján, saját szerkesztés, 2012*

Az elemzés során a fenti adatokat értékeltem és megállapítottam, hogy azok között több egymásból származtatott adat is szerepel, (pl. koordinátorok száma, illetve koordinátorok %-a), így ezeket az adatokat a további elemzésből kizártam, hiszen azok többletinformációval nem szolgáltak. Az adatfelvétel során 34 ország került a kezdeti mintába, tekintettel arra, hogy a keretprogramok támogatásaiban az EU-n kívüli országok is szerepelnek, azonban az elemzéseket már a tagállamok akkori számának megfelelő, 27 érvényes elemszámmal folytattam le. A többváltozós, kvantitatív elemzés során a következő, 28. táblázat adataival dolgoztam tovább.

28. táblázat: Lekötött támogatások, részvételek száma, projektkoordinátorok száma, 2008-as GDP, országoként az FP6-ban

Ország	Támogatás (Euro)	Részvevők száma	Koordinátorok	GDP/ fő/év	Szabadalmak /év/fő	Intézményi K+F/ezzer lakos	Üzleti szektor K+F/ lakos	Országos K+F DGP %-ában	Vásárlóerő paritáson mért K+F	EU27	EU15
Ausztria	487,3	1923	280	31800	10,075	908,5	629,8	2,57	3615,647	1	1
Belgium	739	2799	441	29300	30,438	638,7	435,9	1,92	6211,432	1	1
Bulgária	46,7	455	39	11000	0,509	22,2	6,9	0,45	45,201	1	2
Csehország	149,8	1066	39	21100	2,424	193,3	111,3	1,24	83,578	1	2
Ciprus	31,6	234	25	23800	1,288	94,5	21,6	0,39	1504,089	1	2
Dánia	453,3	1618	210	30500	44,688	1223,8	855,4	2,77	194,419	1	1
Egyesült Királyság	2708,4	8749	1737	28800	18,808	523	324,2	1,63	19155,62	1	1
Észtország	38,8	379	23	17400	13,038	155,4	67,2	1,26	270,332	1	2
Finnország	389,3	1420	156	28800	84,266	1296,3	962,6	3,55	10660,3	1	1
Franciaország	2379,2	7831	1296	27600	30,836	641,6	402,5	2,06	543,427	1	1
Görögország	478,6	2261	330	24900	1,304	144,8	45,3	0,66	413,458	1	1
Hollandia	1263,3	4047	671	32500	49,314	640,2	320,8	1,64	3306,247	1	1
Horvátország	18,1	147	9		1,895	98,7	43,7	0,88	627,437	2	2
Írország	229,5	887	174	36300	20,122	584,5	378,4	1,39	380,05	1	1
Izland	26,1	130	17		36,518	863,3	471,1	2,52	25176,42	2	2
Izrael	207,6	764	116		57,026					2	2
Lengyelország	246,8	1857	195	14000	0,888	57,6	17,8	0,6	4971,047	1	2
Lettország	20,5	200	9	13000	1,369	64,6	16,2	0,58	1607,197	1	2
Liechtenstein	1,2	6	0		84,851					2	2
Litvánia	30,8	339	21	15700	1,827	80,2	19,1	0,79	1788,065	1	2
Luxemburg	25,6	103	11	70400	10,748	1279	996,3	1,62	2180,601	1	1
Magyarország	170,9	116	112	15900	4,552	105,4	55,5	0,98	3212,071	1	2
Málta	11,4	125	7	19800	4,904	80,1	52,6	0,53	2832,46	1	2
Németország	3370	10227	1377	28100	39,396	809,2	560,4	2,6	301,68	1	1
Norvégia	324,4	1294	148		13,966	1040,3	553,1	1,55	28881,74	2	2
Olaszország	1659,8	6486	838	25200	7,851	323,8	173,4	1,16	769,36	1	1
Portugália	196,6	1166	106	18700	2,729	245	122,7	1,45	5954,152	1	1
Románia	62,2	601	43	12690	0,662	39,2	11,8	0,55	6191,546	1	2
Spanyolország	107,9	4990	713	26700	5,678	321,9	176,8	1,32	465,381	1	1
Svájc	581,3	1914	185		51,059	1352,3	993,9	2,71	32870,36	2	2
Svédország	775,5	2631	330	30300	83,679	1341	993	3,5	16007,61	1	1
Szlovákia	41,9	438	31	17800	1,581	56,7	24,3	0,46	9791,162	1	2
Szlovénia	97,2	613	31	23600	7,934	306,9	198,1	1,63	6982,479	1	2
Törökország	67	459	67		0,39	51,2	22,7	0,69	117547,1	2	2
egyéb	421,9	4147	118								

*Forrás: Eurostat adatai, és ISSN: 1662 – 2634 tanulmány 21. táblázat [SER, (1),2008.], adatai alapján, saját szerkesztés, 2012*

Az elemzés általános leíró adatait az alábbi, 29. táblázat tartalmazza. Az alábbi adatokból megállapítható, hogy a lekötött támogatások számtani átlaga (mean) 510,27 euró, melyet a kiugró értékek jelentősen befolyásolnak, amit a minimum és maximum értékek közötti jelentős eltérés is mutat. Annak ellenére, hogy a szélső értékek között igen jelentős eltérés látható, ennél az elemzésnél nem érdemes azok kizárása, hiszen meghatározó információt hordoznak a támogatások megoszlása és az egyes országok eredményessége szempontjából. Ugyanez a tendencia és jelentős eltérés figyelhető meg a részvételek és koordinátorok száma szempontjából is.

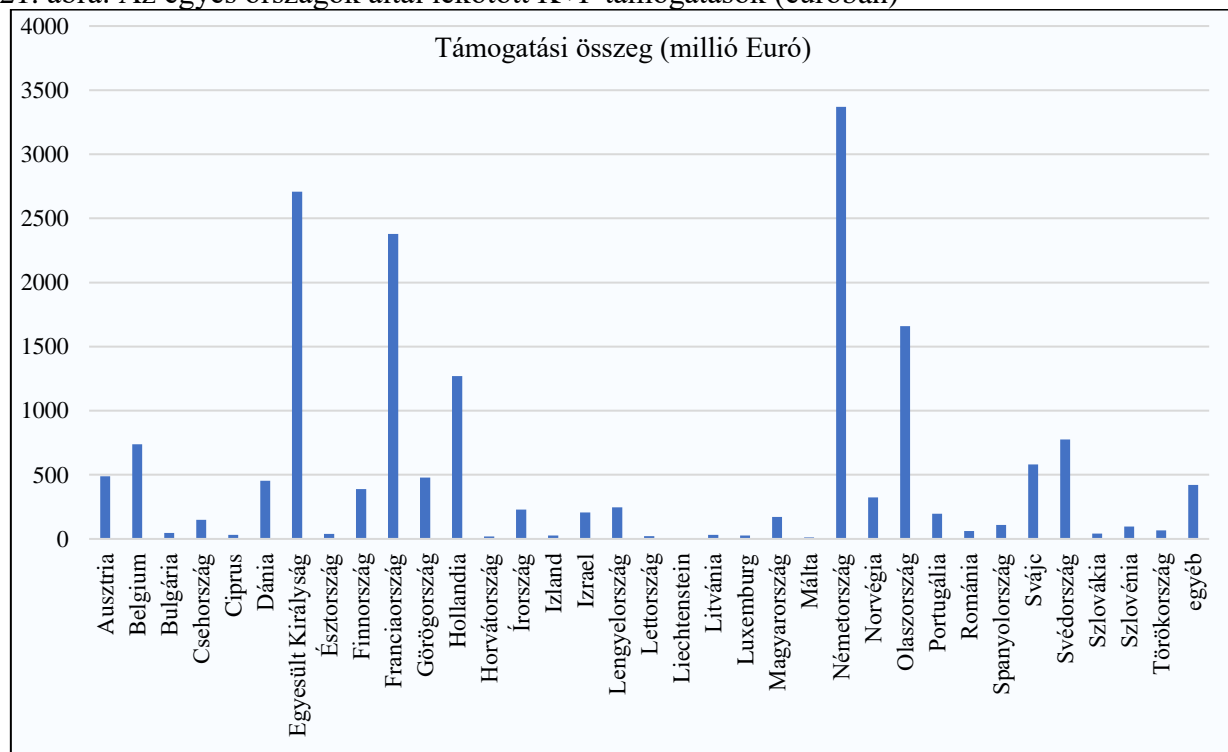
29. táblázat: Általános leíró statisztika az FP6 adatai alapján

	N- elemszám	Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás	Variancia
Támogatás (Euro)	35	3368,80	1,20	3370,00	510,2714	812,92579	660848,347
Részvételek száma	35	10221	6	10227	2069,20	2633,390	6934743,224
Koordinátorok száma	35	1737	0	1737	283,00	426,989	182319,941
GDP/fő/év Euró	27	59,400.00	11,000.00	70,400.00	25,025.5556	11,423.85909	130504556,410
Szabadalmak száma/millió fő	34	84,46	,39	84,85	21,3710	26,05177	678,695
Intézményi K+F /ezer lakos	32	1330,10	22,20	1352,30	486,9750	458,17787	209926,956
Üzleti szektor K+F/ fő	32	989,40	6,90	996,30	314,5125	338,22303	114394,820
Országos K+F /GDP %-ában	32	3,16	,39	3,55	1,4891	,89723	,805
Vásárlóerő paritáson mért K+F ráfordítás	32	117501,88	45,20	117547,08	9829,4267	21514,96944	462893910,148
Érvényes elemszám	27						

*Forrás: saját vizsgálat, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal készített elemzés alapján, 2012*

A támogatások közötti különbségek jól szemléltethetők egy diagramban, melyből jól látható, hogy a támogatások jelentős része mindössze néhány ország között oszlik meg, míg mások szinte egyáltalán nem részesülnek belőlük. Az egyes országok K+F támogatásainak bemutatását az alábbi, 21. ábrán mutatom be.

21. ábra: Az egyes országok által lekötött K+F támogatások (euróban)



*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012*

**A vizsgálat fő kérdése:** Van-e a kutatás-fejlesztés területén vizsgált változók alapján azonosítható, a forrásabszorpcióra ható sikerfaktor?

#### A vizsgálat

Az adatok vizsgálatára a **faktorelemzést** választottam, mert azokat a faktorokat, látens struktúrákat kívántam megismerni, melyek döntően meghatározzák a K+F tevékenységek háttérét.

Az egyes megfigyelések száma a támogatott országok számával azonos, a vizsgálat kifejezetten az uniós források FP6-os felhasználására terjed ki. A vizsgálat működésének információelméleti alapja, a Pareto törvény, mint ahogyan azt JÁNOSA (2011) is megfogalmazza: „*egy teljes információrendszer információtartalmának négyötödét, az információhordozók egyötöde hordozza*”. Az elemzés során tehát azt a néhány, esetleg egy-két fő faktort keresem, melyek az információk legalább 80%-át hordozzák. Az elemzés során a 28. táblázatban bemutatott adatokkal dolgoztam tovább.

### Az adatok alkalmazhatóságának vizsgálata

Az adatok megfelelőségének, illetve a módszer alkalmazhatóságának vizsgálatára először az adatokat a 30. táblázatban bemutatott **korrelációs mátrix** segítségével vizsgáltam, annak érdekében, hogy a továbbiakban standardizált adatokkal dolgozhassak tovább. Az így kapott táblázat az egyes változók korrelációs együtthatóit tartalmazza. Ezzel egyúttal annak az alapfeltevésnek a helyességét is vizsgálom, hogy valamennyi megfigyelési adat egyaránt belesimul a megfigyelési változók látens struktúrájába.

30. táblázat: Korrelációs mátrix

Korreláció	Támogatás (Euro)	Részvételek száma	Koordinátorok száma	GDP/fő/év Euró	Szabadalmak/ millió fő	Intézményi K+F/ezer lakos	Üzleti szektor K+F/fő	Országos K+F/GDP %-ában	Vásárlóerő paritáson mért K+F
Támogatás (Euro)	1,000	,949	,940	,171	,355	,308	,261	,397	,190
Részvételek száma	,949	1,000	,976	,155	,291	,258	,206	,358	,142
Koordinátorok száma	,940	,976	1,000	,174	,268	,243	,190	,322	,231
GDP/fő/év Euró	,171	,155	,174	1,000	,324	,733	,735	,447	,031
Szabadalmak/millió fő	,355	,291	,268	,324	1,000	,807	,786	,870	,409
Intézményi K+F/ezer lakos	,308	,258	,243	,733	,807	1,000	,994	,905	,274
Üzleti szektor K+F/fő	,261	,206	,190	,735	,786	,994	1,000	,889	,287
Országos K+F/GDP %-ában	,397	,358	,322	,447	,870	,905	,889	1,000	,342
Vásárlóerő paritáson mért K+F	,190	,142	,231	,031	,409	,274	,287	,342	1,000

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012*

A kapott eredmény ellenőrzésére, a megfigyelési változók vizsgálatára a **kommunalitás vizsgálatot** is elvégeztem, melynek eredménye a 31. táblázatban látható. Ennek során azt vizsgáltam, hogy a létrehozott faktorok esetén valamennyi változó megfelelően leképezett-e, vagyis kommunalitásuk eléri a 0,25-ös értéket, vagy pedig a létrehozott faktorok esetén nem minden változó megfelelően leképezett, van(nak) olyan változó(k), melyek szóródását a feltételezett két faktor csak kis mértékben magyarázza.

31. táblázat: Kommunális vizsgálat, vizsgálati módszer: fő komponens elemzés

Változók	Kezdeti kommunalitás	Faktorelemzés utáni kommunalitás
Támogatás (Euro)	1,000	,957
Részvételek száma	1,000	,983
Koordinátorok száma	1,000	,974
GDP/fő/év Euró	1,000	,774
Szabadalmak/millió fő	1,000	,829
Intézményi K+F/ezer lakos	1,000	,991
Üzleti szektor K+F/fő	1,000	,983
Országos K+F/GDP %-ában	1,000	,886
Vásárlóerő paritáson mért K+F	1,000	,790

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012*

A kommunalitások értékei arra utalnak, hogy az adott változó értéke milyen pontossággal közelíthető a faktormodellel, vagyis, hogy az adott változó szórásnégyzetének mekkora részét magyarázzák a faktorok. Itt jellemzően 0,8 feletti értékeket kapunk (kivéve a GDP/fő/év és a Vásárlóerő paritáson mért K+F kiadások), így elmondható, hogy a modellben tartott változók közül kettő kivételével nincs olyan, amelynek a faktorok által reprezentált jelenségben ne lenne érdemi szerepe.

Az adatok megfelelőségét **anti-image korrelációs mátrixszal** is ellenőriztem, melyben elsősorban az átlóban lévő elemek fontosak, mert itt láthatók az egyes változókra vonatkozó MSA (measure of sampling adequacy – megfelelőségi mutató) értéke, amely 0 és 1 között változhat. Ez azt mutatja, az adott változó mennyire áll szoros kapcsolatban a többi változóval, vagyis, ha a változó MSA értéke 0,5 alatti, akkor azt valószínűséggel érdemes kizárni az elemzésből. Az alábbiakban a 32. táblázatban látható elemzés alapján is a fentieknek megfelelő eredményt kaptam, így a Vásárlóerő paritáson mért K+F kiadásokat a további elemzésből kizártam.

32. táblázat: Anti-image korreláció

	Támogatás (Euro)	Részvételek száma	Koordinátorok száma	GDP /fő/év Euró	Szabadalmak / millió fő	Intézményi K+F /ezer lakos	Üzleti szektor K+F/fő	Országos K+F /GDP %-ában	Vásárlóerő paritáson mért K+F
Támogatás (Euro)	,908 <sup>a</sup>	-,287	-,250	,071	-,171	,119	-,161	,052	,109
Részvételek száma	-,287	,634 <sup>a</sup>	-,835	-,025	-,097	,275	-,250	-,285	,524
Koordinátorok száma	-,250	-,835	,580 <sup>a</sup>	-,053	,205	-,405	,430	,206	-,626
GDP/fő/év Euró	,071	-,025	-,053	,640 <sup>a</sup>	,445	-,436	,135	,639	,010
Szabadalmak/millió fő	-,171	-,097	,205	,445	,766 <sup>a</sup>	-,498	,382	,028	-,342
Intézményi K+F/ezer lakos	,119	,275	-,405	-,436	-,498	,622 <sup>a</sup>	-,937	-,465	,460
Üzleti szektor K+F/fő	-,161	-,250	,430	,135	,382	-,937	,666 <sup>a</sup>	,197	-,481
Országos K+F/GDP %-ában	,052	-,285	,206	,639	,028	-,465	,197	,789 <sup>a</sup>	-,178
Vásárlóerő paritáson mért K+F	,109	,524	-,626	,010	-,342	,460	-,481	-,178	,303 <sup>a</sup>

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2011*

### A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató és a Bartlett teszt

A továbbiakban tehát eggyel kevesebb megfigyelési változóval futtattam a fenti elemzést, egyúttal a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutatót és a Bartlett tesztet is elvégezve a következő, 33. táblázatban látható eredményt kaptam.

33. táblázat: A KMO és a Bartlett-teszt eredménye

Kaiser-Meyer-Olkin mutató		,754
Bartlett Teszt	Chi-négyzet próba	353,634
	df	28
	Szignifikancia	,000

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012*

A KMO értéke 0 és 1 között lehet, SAJTOS-MITEV (2007) szerint, amennyiben a mutatószám erőssége, vagyis a  $KMO \geq 0,7$ , akkor az adatsor megfelelő faktorizációs lehetőségre utal. A KMO mutató kiszámításával a Bartlett tesztet is elvégzi a program, amely valójában egy Chi-négyzet próba. Ennek megfelelően (5%-os választott szignifikancia szint mellett), a szignifikancia értékének 0,05-nél kisebbnek kell lennie, itt ez a feltétel is teljesül, mely megerősíti a vizsgált adatok megfelelőségét.

### A faktorok számának meghatározása

Eredetileg 9 változót vontam be az elemzésbe, melyek közül a már bemutatott okok miatt 8-at tartottam meg. Ebben a 8 változós térben vizsgáltam a potenciális faktorokat. Az alábbi



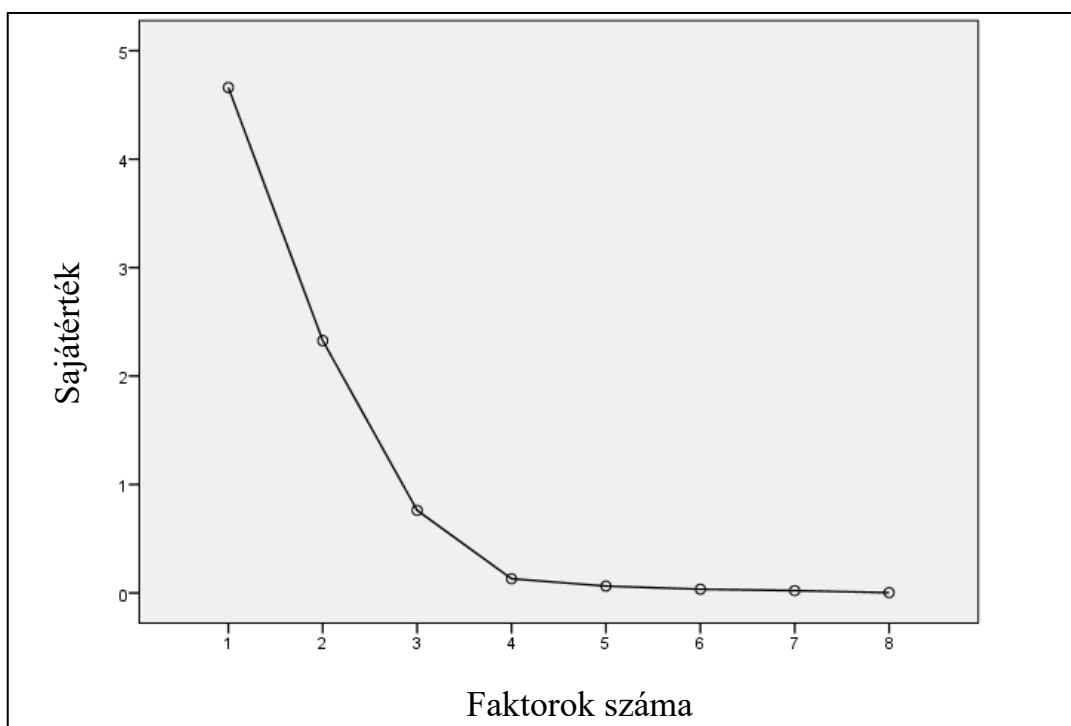
táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy 2 faktor együtt a teljes variancia 87,3 %-át magyarázza, ami eléri a minimumként megfogalmazott 60%-ot, mint azt az alábbi, 34. táblázat is mutatja:

34. táblázat: Teljes magyarázott variancia, vizsgálati módszer: fő komponens elemzés

Komponens	Eredeti sajátérték			Faktorok		
	Saját érték	Magyarázott variancia %	Kumulált %	Saját érték	Magyarázott variancia %	Kumulált %
1	4,661	58,257	58,257	4,661	58,257	58,257
2	2,326	29,074	87,331	2,326	29,074	87,331
3	,762	9,520	96,851			
4	,130	1,629	98,480			
5	,063	,789	99,269			
6	,034	,426	99,695			
7	,021	,268	99,962			
8	,003	,038	100,000			

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012*

Az eredmény **Scree-teszt** segítségével is bemutatható, melyen a vízszintes tengelyen a faktorok száma, a függőleges tengelyen a sajátértékek szerepelnek. Itt is jól látható, hogy 2 faktor azonosítható. A faktor(ok) kiválasztása annak alapján történt, hogy a beállításoknál a sajátérték meghatározásánál az 1-nél nagyobb kritériumot (SZELÉNYI, 2001) állítottam be. A könyökszabály figyelembevételével a 3. faktornál található a könyökpont, mi megerősíti a fenti, 2 faktorra vonatkozó választást. Az eredményt az alábbi, 22. ábra mutatja.



22. ábra: Scree-teszt

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012*

A főkomponens mátrix jól mutatja, hogy a változók közül melyek játszanak szerepet az egyes faktorokban és milyen mértékben határozzák meg azt. Itt az is jól látható, hogy több, az elemzésbe vont változó már nem jelenik meg a kétfaktoros modellben, így az is jól meghatározható, melyek változók befolyásolják leginkább a K+F támogatások abszorpcióját. A kétfaktoros modellt és annak változóit a következő, 35. táblázat mutatja.

35. táblázat: A kétfaktoros modell

	Faktorok	
	1	2
Intézményi K+F /ezer fő	,906	-,409
Országos K+F GDP %-ában	,895	-,260
Üzleti szektor K+F kiadásai / fő	,664	,719
GDP/fő/év Euró	,626	-,346
Koordinátorok száma	,612	,772

*Forrás: saját szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett elemzés alapján, 2012*

### Összefoglaló értékelés

A faktoranalízis megkönnyíti az adatok elemzését és értelmezését azáltal, hogy egyrészt csökkenti a kiinduló változók számát, másrészt segít feltárni a köztük lévő kapcsolatrendszer. Az elemzés során lényeges kitételnek tartottam, hogy a faktorszámnál ne fogadjam el az első felmerülő megoldást, hanem azt tovább vizsgálva, több oldalról is értékeljem az eredményeket, melyeket így meg is erősítettem. A kutatás-fejlesztés területén lehívott támogatások elemzése során a többváltozós módszerek közül a faktoranalízist alkalmaztam, melyet az IBM SPSS Statistics 20 program segítségével végeztem el. Az elemzés során fontosnak tartottam, hogy a változók számát csak minimális információvesztés mellett csökkentsem. Az adatok alkalmazhatóságának vizsgálatát korrelációs mátrixszal vizsgáltam, az eredményt kommunalitás és anti-image korrelációs-mátrix vizsgálatával erősítettem meg, melynek alapján egy változóval csökkentettem az elemzésbe vont változók számát. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium 0,754 volt, ami alapján a változókat a faktorelemzésre alkalmasak ítéltam.

A faktorok számának meghatározására a Kaiser kritériumot és a Scree-teszt (könyökszabályt) alkalmaztam, majd az elemzést újra, megadott faktorszám (2) alapján is elvégeztem. Elsőként a legnagyobb sajátértékkel vagy más néven magyarázott varianciával rendelkező faktor jelent meg 4,661/58,257%, ami már önmagában is magas értéket mutatott, azonban nem érte el a minimum feltételként meghatározott 60%-ot, így a kétfaktoros modell mellett döntöttem, hiszen ott már 87,331% a magyarázott variancia mértéke. A kétfaktoros modell esetén a 2. faktor 2,326/29,074%-os értéket mutatott, a faktor saját értéke itt is meghaladja az 1-et.

A faktorok elnevezése során arra törekedtem, hogy a faktornévben az összes változó tartalma és jelentése összefoglaló jelleggel benne legyen, így alakult ki az „**Erőforrás-faktor**”, mely azt mutatja, hogy a K+F támogatások elnyerésére elsősorban az adott ország által saját erőforrásként mozgósítható tényezők hatnak. E tényezők közül kiemelkedik az intézmények által kutatás-fejlesztésre fordított kiadás, illetve az adott tagállam saját ágazati ráfordításai, ami az állami hozzájárulás mellett, az egyetemek és kutatóintézetek jelentős szerepére hívja föl a figyelmet. Az elemzésből az is látható, hogy a támogatásokra jelentős hatással vannak az üzleti szektor K+F kiadásai is, ami egyértelműen arra enged következtetni, hogy az üzleti szféra a kutatás-fejlesztés-innováció területét a jövőbe történő befektetésként kezeli, ami önmagában is rámutat a szektor jelentőségére.

**A fentiekben bemutatott elemzésből megállapítottam a kutatás-fejlesztés területén vizsgált változók, mint saját erőforrások alapján, azonosítható a forrásabszorpcióra ható sikerfaktor, így az itt lehívható támogatások mértéke oly módon növelhető, ha követjük a magas támogatási intenzitással rendelkező térségek által statisztikailag is igazolható eredménnyel kecsegtető módszerek alkalmazását. Egyszerűbben fogalmazva: a K+F források abszorpciója abban az esetben növelhető, ha az adott tagállam vagy térség jelentős, előzetes saját erőforrás-ráfordítást is a területhez rendel a támogatások elnyerése érdekében.**

## 5.2. Primer kvalitatív kutatás

### **K2.2. vizsgálat: saját, primer, kvalitatív vizsgálat:**

**Típus:** feltáró jellegű.

**Minta:** Budapest Főváros Önkormányzata és gazdasági társaságai elemzése.

**Módszer:** írásbeli felmérés.

**Rész cél:** potenciális szinergiarendszer konkrét fejlesztési céljainak szakterület szerinti azonosítása.

**Elem szám:** 12 vizsgálati elem, ezen belül: Budapest Főváros Önkormányzata (jellemzően az ágazatokért felelős főpolgármester-helyettesi irodák), kettő fővárosi tulajdonú holding (BKK-Budapesti Közlekedési Központ Zrt., a BVH Budapesti Városüzemeltetési Holding Zrt.), illetve kilenc fővárosi tulajdonú gazdasági társaság és egy közalapítvány.

Az első kutatási szakaszban meghatározott célrendszerhez kapcsolódóan, a **K2.2. saját, primer, kvalitatív kutatási** szakasz vizsgálatait 2011. május és 2011. októbere között folytattam le, ahol az egyes **szakterületek prioritásai és fő céljai**, valamint a közfeladatok ellátását biztosító **fővárosi gazdasági társaságok fejlesztési javaslatainak** azonosítására került sor, melyek együttesen a stratégiai modellben megfogalmazott célok megvalósításának eszközei is. E kutatási szakasz tehát a fővárosi uniós célterület, azon belül is az ágazati **fejlesztési területek és konkrét projektek** azonosítását szolgálta.

A vizsgálat során az **írásbeli felmérés** módszerét alkalmaztam tekintettel arra, hogy az egyes ágazatok és gazdasági társaságok részéről is konkrét, pontos adatszolgáltatásra volt szükség. Ez a módszertan lehetővé tette, egyrészt, hogy a klasszikus rövid-, közép- és hosszútávú gazdasági tervezési időszakokkal szemben, a **hét éves uniós támogatási időszakoknak**, valamint a támogatási területeknek, a Közép-magyarországi Régió számára meghatározott **támogatási prioritásoknak** megfelelően történjen az **adatgyűjtés**, másrészt, hogy a beérkező információk a későbbiekben az **értékelés, monitoring** lehetőségét is biztosítsák.

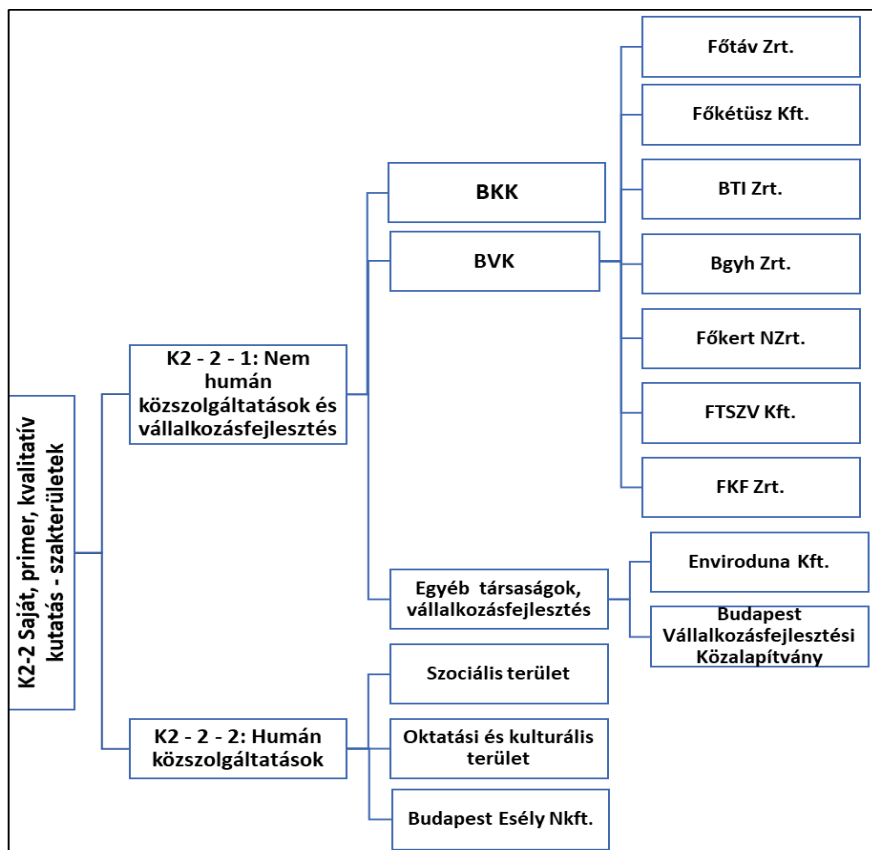
A kutatás során meghatározott **tervezési időszakok** tehát a **7 éves** uniós költségvetési időszakoknak feleltek meg azzal, hogy az elszámolhatósági periódus a támogatási időszakot még további két évvel meghaladja (a 2007-2013 közötti időszak forrásai 2015 év végéig voltak elszámolhatók), 2011-ben még 2+2 éves tervezési időszakot kellett figyelembe venni a 2007-2013-as, illetve további 7 évet a **2014-2020-as** támogatási időszak tekintetében. Emellett fontos szempont volt az is, hogy a 2011-ben aktuális, a 2014-2020-as és a **hosszútávú, 2050-es** uniós céloknak és várható támogatási kritériumoknak figyelembevételével is történjen az adatgyűjtés.

A stratégiai modell elkészítése során meghatározó volt az Európai Unió 2014-2020 közötti 7 éves költségvetési időszaka és az EU2020 Program [EUR-LEX (7), 2010.], illetve az is hogy egészséges egyensúly legyen a reálisan megvalósítható ötletek és a távlati víziók között. A tervezés során a racionális és forrásalapú megközelítés dominált azzal, hogy azonosításra kerülnek olyan fontos célok is, melyek mellé a modell megalkotásakor még uniós vagy egyéb forrás nem rendelhető, ugyanakkor a későbbiekben magántőke, egyéb harmadik feles vagy visszatérítendő forrásokból megvalósításuk megtörténhet. Az összegyűjtött adatbázis így olyan lehetőségek tárháza lett, mely az ágazatszakmai célok figyelembevételével, a valós igényekhez igazodva tervezi az uniós források, potenciális pályázati és egyéb pénzügyi eszközök leghatékonyabb felhasználását. Az EU2020 célokból már az előkészítési, tervezési időszakban látható volt, hogy bár azok az Unió egészére, illetve az egyes tagországokra rónak közvetlen feladatokat, számos új intézkedés az önkormányzatokat is érinti. A városi közlekedés fejlesztése, az *önkormányzati* tulajdonban lévő épületek kezelése, a városi épített környezet és a környezetvédelem állandó, kiemelten fontos napirendi kérdés a fejlesztések meghatározásakor. Az új technológiák alkalmazásának igénye, az innováció lehetőségeinek vizsgálata is olyan központi feladat, mely a

fővárosi közszolgáltató társaságait tekintetbe véve, a mindenkori fejlesztési irányokat is jelentősen befolyásolja.

Kiemelten fontosnak tartottam, hogy fővárosi uniós stratégiában olyan projektek jelenjenek meg, melyek egyébként is szerepelnek az egyes társaságok rövid, közép és hosszú távú üzleti terveiben. E tekintetben a fő cél az volt, hogy a magas társadalmi haszonnal rendelkező, de piaci alapon nem vagy kis eséllyel finanszírozható fejlesztések fővárosi vagy az egyes társaságok által biztosított finanszírozását részben vagy egészben uniós és/vagy egyéb pl. hazai kiegészítő vagy harmadik feles forrással lehessen kiváltani. Ennek eredményeképpen azt vártam, hogy az egyes fejlesztések az üzleti tervekben megjelentekhez képest korábban megvalósíthatók legyenek, így például az eredetileg -elsősorban pl. finanszírozási hiány miatt- a középtávú tervekben szereplő, indokolt fejlesztések akár rövid távon is előkészíthetők és megkezdhetők legyenek.

Az ágazati stratégiákban megjelenő fejlesztési javaslatok, összhangban a támogatási rendszer fővárost is érintő változásaival, a támogatási terület tekintetében 3 fő csoportba sorolhatók (ide nem értve a soft típusú projekteket): a közlekedésfejlesztéshez tartozó projektek, a jelenleg főleg ERFA és Kohéziós Alapból finanszírozott környezetvédelmi és energetikai típusú projektek, valamint a főleg ESZA támogatásra számot tartó szociális, egészségügyi, oktatási és képzési típusba sorolható projektek. Az utóbbi terület kapcsán a stratégiai modellt érintő fontos változás, hogy 2012. január 1-től a kórházak és oktatási intézmények többsége állami tulajdonba, illetve fenntartásba került, így e területen elsősorban a szociális ellátás terén tervezett fejlesztések vehetők figyelembe az önkormányzati stratégiai modell során. Az alábbi, 23. ábrán a vizsgálatba vont vállalati és ágazati kutatás szerkezetének összefoglalása látható.



23. ábra: A szakterületi kutatás összefoglalása

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

A kutatás összefoglalása az egyes szakterületek szerint mutatja be a fejlesztési javaslatokat, azonban figyelembe veszi a fentiekben már érintett, várható finanszírozási lehetőségeket is. Az egyes fejlesztési igények a fővárosi társaságok és intézmények körében lefolytatott adat-, és információgyűjtés alapján, a társaságok hozzájárulásával, szerkesztett és

elemzett formában kerültek az összefoglalóba azzal, hogy a hosszú távú célok szerkesztve, a rövid távú célok és cselekvési tervek a mellékletben kerülnek bemutatásra.

### **5.2.1. Írásbeli felmérés – nem humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés**

Tekintettel arra, hogy Budapest Főváros Önkormányzata a nem humán jellegű közszolgáltatásokat két holdíngon keresztül látja el, melyek a BKK-Budapesti Közlekedési Központ Zrt. és a BVH Budapesti Városüzemeltetési Holding Zrt, így a hozzájuk tartozó közszolgáltatási területek, valamint a vállalkozásfejlesztés területi kutatást is e kettős szerkezetnek megfelelően folytattam le, annak alábbi összefoglalása is ezt a struktúrát követi.

A kutatás során az egyes szakterületek rövid távra szóló cselekvési terveinek azonosítása is megtörtént a fővárosi uniós stratégia 2011-es tervezésekor annak érdekében, hogy az aktuális uniós támogatási időszak még rendelkezésre álló forrásai mind hatékonyabb abszorpciója biztosítható legyen. A kutatás ezen szakaszának eredményei az M4 – 11. mellékletben kerülnek bemutatásra. Tekintettel arra, hogy az uniós költségvetési periódus 2013-ig, illetve a források elszámolhatósága tekintetében a T+2 éves szabály alapján 2015-ig tartott, az összefoglaló táblázatokban lévő tervek időkerete ezt nem haladhatta meg jelentős mértékben.

### **Középtávú prioritások, fejlesztési javaslatok**

#### **1. A BKK-Budapesti Közlekedési Központ Zrt.**

A Főváros céljai között a közlekedés fejlesztése mind a helyi, mind a regionális szempontok figyelembevételével, kiemelt jelentőséggel bír. A Fenntartható Városi Mobilitás Terv, a Budapesti Közlekedési Rendszer Fejlesztési Tervének (BKRFT) felülvizsgálata és harmonizációja vagy Budapest szerepe és feladatai a TranszEurópai Közlekedési Hálózat (Trans-European Transport Network—TEN-T) kapcsán fontos irányokat jelölnek ki. A kutatás során, a közlekedésfejlesztési ágazatban azonosított átfogó célok és azok uniós vonatkozásai a következők voltak:

#### **Fenntartható fejlődés:**

- városi és városkörnyéki közlekedés fejlesztése, közlekedési kapcsolatok biztosítása;
- versenyképesség elősegítése a térségi és távolsági elérhetőség javítása révén;
- tömegközlekedés károsanyag kibocsátásának csökkentése;
- kötőtpályás közösségi közlekedés vonzóbbá tétele és általános előnyben részesítése,
- fenntartható közlekedési módok (pl., kerékpáros és gyalogos közlekedés) népszerűsítése;
- mobilitás-menedzsment eszközök alkalmazása, tudatos módválasztás támogatása, utasinformációs rendszerek fejlesztése;
- mobilitási hatékonyság növelése,
- a „felhasználó fizet” és a „szennyező fizet” elvek szélesebb körű alkalmazása a közlekedésszervezésben.

#### **Tervezési, előkészítési terület:**

- Közúti torlódások számának csökkentése, forgalomszervezés;
- a koncepcionális tervezés gyakorlatának bevezetése és alkalmazása;
- Integrált, fenntartható városi mobilitás tervezés bevezetése – fenntartható városi mobilitás tervezés gyakorlatának meghonosítása.

Az adott, jelen esetben a közlekedési ágazatot érintő stratégiai célok elérése úgy biztosítható, ha az azokat hatékonyan szolgáló fejlesztések kidolgozása és eredményes megvalósítása egy folyamatos stratégiai folyamat, a koncepcionális tervezés eredményeképpen jön létre. Az üzleti élet, a for-profit szektor, illetve a marketing területén általános gyakorlatként alkalmazott tervezési szakaszok a közszféra, így a kötelező közszolgáltatásokhoz kapcsolódó fejlesztések területén is alkalmazhatók (WILLIAMS – LEWIS, 2008). A részletes helyzetelemzését követően, a feltárt problémák figyelembevételével, adott szempontrendszer alapján szükséges a megvalósításra alkalmas fejlesztések kiválasztása, és ezek révén a stratégiai

célok elérése. A megvalósítandó fejlesztések kiválasztásánál a forgalmi, közgazdasági, környezeti stb. hatáselemzéseken túl a rendelkezésre álló potenciális források, a finanszírozhatóság és a kockázatok értékelése és elemzése is szükséges. A koncepcionális tervezés esetén a különböző érintettek (döntéshozók, civilek, érintett lakosság) már a tervezett fejlesztési elképzelések felmerülésénél bekapcsolódhatnak a tervezési folyamatba, sőt a külföldi jó gyakorlati tapasztalatokból kiindulva, akár alulról jövő kezdeményezésekkel is részt vehetnek a fejlesztési folyamatokban. Az így becsatornázott számos javaslat, észrevétel, vélemény beépülhet a tervekbe, mely növeli az adott fejlesztési elképzelés társadalmi elfogadottságát, támogatottságát. Ez a stratégiai tervezési gyakorlat teszi lehetővé azt is, hogy a fejlesztési források beépüljenek a költségvetési tervekbe. Az átgondolt, átfogó koncepcióba illő, valódi társadalmi igényeken alapuló és megfelelően előkészített projektek könnyebben megvalósíthatók, ezáltal a stratégiai célok is hatékonyabban teljesíthetők, valamint a támogatások is hatékonyabban használhatók fel, amely elősegíti az általános uniós célok teljesülését is.

A koncepcionális tervezési gyakorlat, a fenntartható városi mobilitás tervezési folyamatának bevezetése (Sustainable Urban Mobility Planning, SUMP) egy olyan integratív szemléletű, ciklikus tervezési folyamat, amely az érintett szereplőket bevonásával a fenntartható városi közlekedésfejlesztés hatékonyabb megvalósulását teszi lehetővé. A SUMP gyakorlat elterjedését az Európai Unió is támogatja, az ilyen gyakorlattal készült tervek megvalósítása esetén könnyebb hozzáférést biztosít a támogatásokhoz.

A BKK kiemelt stratégiai célja volt, hogy az uniós társfinanszírozású infrastruktúra-projektek esetén, legalább az öt éves kötelező fenntartási időszak alatt, a beruházáson túl a bevételekkel nem fedezhető működési költségek finanszírozása is lehetővé váljon EU támogatás felhasználásával. Mivel jellemzően Közép-Európa nagyvárosaiban, így Budapesten is, a nyugat-Európai átlaghoz képest kiterjedt a tömegközlekedési hálózat, a napi üzemeltetés és műszaki fenntartás viszont komoly kihívást jelent elsősorban anyagi szempontból, ezért önmagában a meglévő infrastruktúra felújítása, korszerűsítése is fontos feladatként került azonosításra. Emiatt az is cél volt, hogy akár hálózat-bővítés nélkül is legyen mód a meglévő infrastruktúra felújítására. További célként került megjelölésre, hogy az EU biztosítson a korábbinál több és koncentráltabb forrást a Kohéziós Alapból nagyvárosi közlekedés-fejlesztésre. Ez azért is fontos, mert Európa lakosságának több mint fele városokban él, azonban a nagyvárosi közlekedési rendszerek mérete és jelentősége meghaladja egy adott város, adott esetben egy ország teherbíró-képességét.

Fontos, de a magas – 15-30%-os támogatási arány mellett várhatóan 70-85%-os – önrész igénye miatt korlátozottan realizálható feladat volt a 2011 őszén újonnan meghirdetett „Connecting Europe Facility” (CEF) elnevezésű a közlekedési, energetikai és távközlési infrastruktúra beruházások felgyorsítását célzó Európai Unió alapban való részvétel. Budapest esetében kiemelt szempont volt, hogy e programot igénybe véve is fejlődjön a közlekedési infrastruktúra hálózat, ezáltal javítva a város elérhetőségét és versenyképességét, valamint segítve a 2020-ra kitűzött uniós környezetvédelmi célok teljesülését.

### **Középtávon tervezett közlekedésfejlesztési projektek**

Középtávú cél, hogy több sikeres résztvevői szintű tudástranszfer-típusú projekt befejezése után a BKK saját kezdeményezésében lehessen projektet indítani, egészen a megfelelő téma kiválasztásától kezdve a partnerek felkutatásán, a pályázáson át a sikeres projektvezetésig, illetve lezárásig. E területen a közlekedési ágazat folyamatosan bővülő nemzetközi kapcsolatrendszere, illetve partnerségei, továbbá a főváros Brüsszeli Képviselőtársaság közreműködése is segíthet. A kutatás-fejlesztési együttműködések során a BKK olyan projektkezdeményezésekhez csatlakozhat, amelyek keretében innovatív megoldások felkutatásában és kifejlesztésében is részt vehet. Fontos szegmens lehet ezen projektek között, amelyek a már ismert, de elterjedésében még korlátozott fejlesztések alkalmazására irányulnak, valamint azon projektek, amelyek a közlekedést érintően a BKK stratégiájával összhangban integrációval vagy egységesítéssel foglalkoznak. Meghatározó lehet például a nem sorozatgyártott, de kiforrott szintet képviselő technológiák

utasforgalomban történő tartós tesztelése (pl. elektromos jármű- és infrastruktúra kísérleti üzeme). A későbbiekben a BKK maga is kezdeményezne K+F projekteket.

A folyamatban lévő vagy a közeljövőben induló beruházások mellett kiemelt hangsúlyt kap a jövőbeni közlekedésfejlesztés. E területen nagy jelentőséggel bírnak azok az előkészítési projektek, melyek a fővárost a 2014-2020-as támogatási időszakra készítik fel. E területen a következő fő célok kerültek azonosításra:

- az uniós célokkal és helyi igényekkel összhangban lévő közösségi projektek előkészítése;
- hatékony forrásfelhasználás biztosítása;
- közlekedési infrastruktúra fenntartható fejlesztése;
- a főváros és környéke hosszú távon fenntartható átjárhatóságát biztosító beruházások az ezekhez kapcsolódó rekonstrukciós tartalmakkal;
- városi kötött pályás, gumikerekes és alternatív közlekedési módokhoz kapcsolódó fejlesztések megvalósítása.

## **Infrastruktúra-fejlesztési előkészítési és kivitelezési projektek**

### **A Duna-menti területek fejlesztése:**

Jelentős tartalék rejlik a Duna-menti területek közlekedés- és városfejlesztésében. További lehetőségeket rejt magában annak újra gondolása, hogy a folyó milyen további szerepet tölthet be a város szövetében. A BKK célja egy olyan megvalósíthatósági tanulmány készítése, amely kellő komplexitásában elemzi a személyhajózás fejlesztési lehetőségeit, ide értve a főváros központi, illetve külső városrészeit, illetve az agglomerációs hajó-közlekedés biztosítását is. Azonosított Duna-menti célterületek, projektek:

- hivatásforgalmi hajójárat;
- agglomerációs hajóközlekedés;
- dunai partszakaszok (rakpartok) fejlesztése;
- Európai Duna Régió Stratégiához kapcsolódó együttműködések, projektek generálása;
- Duna-menti köztéri funkciók erősítése, kikötők működésének rendezése

### **Széchenyi István tér és környéke fejlesztése:**

Az új projektötlet Budapest egyik turisztikai, kulturális és városszerkezeti szempontból is fontos tere, a Lánchíd pesti hídfőjét képező Széchenyi István tér teljes megújítását célozza. A projekt eredményeként a tér közepén található, ma szabályosan megközelíthetetlen zöldfelületet újra birtokba vehetnék a budapestiek és a fővárosba látogatók, a közúti forgalom a tér déli felén haladna a Lánchíd felé vezető irányban is. Ennek segítségével a Magyar Tudományos Akadémia és a Belügyminisztérium előtti útszakaszok tehermentesíthetők lennének a forgalomtól, az így nyert területeken pedig nagyszabású köztéri és zöldterületi fejlesztés lenne végrehajtható. A fejlesztés eredményeként a Szent István Bazilika felől a Zrínyi utcán át szinte akadálytalanul lenne elérhető a Lánchíd északi járdája, ezáltal összekapcsolva a pesti belváros ikonikus pontját a Budai Várral.

### **1-es és 3-as villamos vonalak továbbfejlesztése:**

Budapest két forgalmas villamos gyűrűjének, az 1-es és 3-as vonalaknak a felújítása, illetve az 1-es villamosvonal dél-budai meghosszabbítása és a Rákóczi hídon való átvezetése a projekt két fő feladata. A projekt keretében megtörténik a megállók akadálymentesítése, valamint az 1-es villamos meghosszabbítása a Rákóczi hídon, a Budafoki és a Hengermalom úton át a Fehérvári útig. A projekt eredményeként a város két külső villamos körgyűrűje teljesen megújul, a pályák felújítása mellett a megállóhelyek rekonstrukciója is megtörténik, egyes szakaszokon fűvel borított vágányzóna kerül kialakításra.

### **A villamos- és trolibuszhálózat egységes fejlesztési koncepciója:**

A villamos és trolibuszhálózat fejlesztése esetén is egyértelmű az egységes, hálózati szintű, komplex vizsgálat igénye, mely viszonylatvezetési mélységben vizsgálja az egyes elemeket,

egymásra hatásukat, és a gazdasági és területfejlesztési prognózisok alapján javaslatot tesz a kiépítés ütemezésére. A projekt eredménye a teljes budapesti villamos- és trolibuszhálózat jövőképét feltáró, az elkészült és elfogadott stratégiai alpanyagokhoz igazodó dokumentum. A tanulmány elkészítése során az összes, az elmúlt években felmerült villamoshálózat-fejlesztési javaslat megalapozottsága, megvalósíthatósága, hálózati hatékonysága vizsgálható, és az elsődleges szűrés, kiválasztás elvégezhető.

#### **Villamos és trolibusz járműbeszerzési projekt:**

A BKV villamos és trolibusz járművei évente mintegy 400 millió utast szállítanak, a járművek átlagéletkora mindkét ágazatban rendkívül magas, meghaladja a tervezett élettartamot. A villamosok esetében mindössze a 40 darab Combino jármű felel meg az akadálymentességi követelményeknek, a járműpark döntő többsége magaspadlós. Míg az autóbusz-ágazatban a rossz állapotok ellenére a rendelkezésre álló alacsonypadlós járművekkel a város számos területén részlegesen biztosítható az alacsonypadlós kiszolgálás, a villamos és trolibusz ágazati sajátosságai és rendelkezésre álló alacsony számú korszerű jármű miatt számos nagy forgalmú villamos és trolibusz vonalon egyáltalán nem biztosított az akadálymentes utazási lehetőség. A járműbeszerzési projekt célja a túlüzemelt, műszakilag és szolgáltatási színvonalában is elavult villamos és trolibusz járműpark frissítése, az alacsonypadlós járművek nagyobb arányú megjelenése a vonalakon a szolgáltatási színvonal emelése érdekében. További kiemelt cél az Európai Unió forrásból megvalósuló villamos hálózatfejlesztésekhez szükséges többletjárművek biztosítása, és a műszaki állapotokból adódó menetkimaradások mértékének jelentős csökkentése.

#### **Észak-déli villamos közlekedés megteremtése:**

Az Észak-déli villamos közlekedési projekt Buda átszállásmentes kötőtpályás tömegközlekedési kapcsolatainak bővítésére, a közösségi közlekedés versenyképességének jelentős javítására irányul. A projekt célja az Óbuda és Újbuda közötti közlekedési átjárhatóság javítása, ennek érdekében új villamos vonalak jönnek létre a Margit híd és a Széll Kálmán tér térségében, a hiányzó hálózati kapcsolatok pótlása céljából. A beruházás eredményeként a zsúfolt közutak forgalmának egy része kötött pályára terelhető, és a párhuzamos autóbuszjáratok jelentős része is kiváltható. Az érintett új viszonylatokon közlekedő új, alacsonypadlós járművek beszerzésére villamos és trolibusz járműbeszerzési projekt keretében kerül sor.

#### **A 42-es villamos meghosszabbításának előkészítése:**

A dél-pesti, ma közepes forgalmú 42-es villamos meghosszabbításának szükségességét elsősorban az adja, hogy a villamos által ma el nem ért, de közel lévő (2,7 km) Havanna és Gloriett lakótelepek jelenleg csak zsúfolt autóbuszokkal, keskeny utcákon át közelíthetők meg. Az autóbuszjáratok a közúti forgalommal közös útpályát vesznek igénybe, így a forgalmi zavarokra igen érzékenyek, jelentős késéseket szenvednek, amit a lajosmizsei vasútvonal szintbeni kereszteződése tovább súlyosbít. A kötőtpályás összeköttetés biztosításával, a vasúti kereszteződés megfelelő megoldásával a térség megközelíthetősége jelentősen javulhat.

#### **Az M1 metróvonal rekonstrukciójának és vonal-hosszabbításának megvalósíthatósági tanulmánya:**

Az M1 metróvonal (*Millenniumi Földalatti Vasút*) projekt-előkészítés célja egyrészt egy sokak által használt vonal akadálymentesítésének, kapacitásbővítésének és rekonstrukciójának megalapozása, másrészt egy vonalhosszabbítás szükségességének és megvalósíthatóságának vizsgálata. A beruházás kialakításának szempontjai között szerepel a közösségi közlekedést használók számának emelése, ezzel a rendszer működésének pénzügyi szempontból való fenntarthatóbbá tétele.

#### **Az M2 metróvonal és a Gödöllői HÉV összekötésének, valamint a rákoskeresztúri szárnyvonal megvalósíthatósági tanulmánya:**



Budapest XVI. és XVII. kerületéből a hivatásforgalmú utazások legnagyobb része ma elhagyja a kerületet. Ugyanakkor az agglomeráció keleti szektorában (Csömör, Kistarcsa, Kerepes, Mogyoród, Gödöllő) erőteljes népességnövekedés várható a jövőben is, ezáltal jelentősen növekednek az ingázási igények is. A negatív folyamatok megállításához, a város és térsége versenyképességének, élhetőségének javításához a közösségi közlekedés versenyképességének növelésére van szükség, amelyben egy közvetlen belvárosi kapcsolatot nyújtó kötőpályás közlekedési elem kiváló eszköz lehet. Az összeköttetés megteremtésével Pest két keleti kerülete, valamint több érintett agglomerációs település közösségi közlekedési kiszolgálása magas színvonalon, a torlódások okozta idővesztések nélkül történhet meg. Emellett a projekt keretében lehetőség nyílik az elavult állapotban lévő Gödöllői és Csömöri HÉV-vonalak (H8 és H9) rekonstrukciójára is. Az M2 metró és a Gödöllői HÉV összekötése a következő évtizedek legnagyobb hatású közlekedési beruházása lehet, amely új távlatokat nyithat a város keleti részének és Gödöllő térségének közlekedésében, részletes előkészítése ezért, és a HÉV-vonalak rekonstrukciójának halaszthatatlansága miatt is szükséges.

### **Az M3 metróvonal rekonstrukciója és meghosszabbítása Káposztásmegyerig:**

Az M3 metróvonal legrégebben épült szakaszait 1976-ban adták át, az eltelt időszakban a metró infrastruktúrája amortizálódott, felújításra szorul mind a vonali infrastruktúra, mind az utas-kiszolgáló létesítmények rendszere. A felújítás előkészítésének elindítása, majd ütemezett megvalósítása a metróvonal jövőbeni megfelelő működése érdekében kulcsfontosságú, a mára sajnos rendszeressé vált üzemzavarok elkerülése érdekében elengedhetetlen, emellett hangsúlyos szerepet kap az állomások akadálymentesítésének vizsgálata. A megvalósíthatósági tanulmány a rekonstrukción túl a metróvonal északi meghosszabbításának lehetőségét is vizsgálja. A metróvonal déli meghosszabbítása a BKRFT előzetes elemzéseitől nincs a leghatékonyabb beruházások között, azonban az előkészítési projektnak a hosszú távú tervezés miatt erre is kitékintéssel kell lennie.

### **Az M4 metróvonal meghosszabbítási lehetőségeinek előkészítése:**

Az M4 metróvonal első ütemének megvalósulása közben tapasztalt problémák (késedelem, metrókocsik ügyének bizonytalansága, finanszírozási nehézségek) miatt nyilvánvalóvá vált, hogy a metró Zuglói irányú folytatása 2015-ig biztosan nem lehetséges. A metróvonal tovább építésének vizsgálata a többi, már meglévő vonalra épülő beruházás együttes elemzésével végezhető el (HÉV-ek, metrók felújítására épülő projektek).

### **Az Észak-déli regionális gyorsvasút déli szakaszának megvalósíthatósági tanulmánya:**

Az Észak-déli Regionális Gyorsvasút teljes kiépítése az észak-budai és dél-pesti – jelenleg egymástól elszigetelt – HÉV vonalak városközpont alatti összekötésével jöhet létre. A tervezett gyorsvasút déli szakaszainak Astoriáig történő megépítése elsősorban Budapest Főváros IX., XX., XXI., XXIII. kerületének, valamint a dél-pesti (Csepel-szigeti) agglomeráció települései számára adna új kötőpályás kapcsolatot. A tervezett vonal keresztezi a jelenlegi és épülő metróhálózat minden vonalát, így a vonal mentéről legfeljebb egy átszállással a város valamennyi közlekedési folyosója elérhető lenne.

### **Fővárosi személyforgalmi behajtási díj bevezetése:**

A főváros útjain, hasonlóan más Európai nagyvárosokhoz, az elmúlt években egyre gyakoribbá váltak a forgalmi torlódások. Ennek következtében a felszíni közlekedés lelassult, a személygépkocsik és az elkülönített pályával nem rendelkező közösségi közlekedési járművek eljutási ideje bizonytalanná vált. A városi torlódások miatt az utazások többletköltségei növekednek, romlik a városi környezet minősége (növekszik a por- és légszennyezés, a zaj- és rezgés-terhelés). A tervezett fővárosi személyforgalmi behajtási díj célja összetett: egyrészt a közúti torlódások számát és mértékét lenne hivatott csökkenteni, másrészt a levegőminőséget és a

belső városrészek élhetőségét javíthatná, harmadrészt a budapesti közlekedési rendszer finanszírozásához biztosíthatna pótlólagos forrásokat.

## **2. A BVH Budapesti Városüzemeltetési Holding Zrt.**

Mint az korábban már említésre került, a korábbi városfejlesztési stratégiák a Fővárosi Önkormányzat 100%-os vagy résztulajdonában lévő közszolgáltató vállalatokat, azok fejlesztési stratégiáit nem vették figyelembe, a városfejlesztést — ide értve az uniós források felhasználását is — a klasszikus értelemben vett urbanista területfejlesztésre korlátozták. A cégekben rejlő lehetőségek esetenként említés vagy elvárás szintjén fogalmazódtak meg, nem utalva a velük való szoros együttműködésre, a tervezési folyamatba való bevonásukra. A BVK Holding Budapesti Városüzemeltetési Központ Zártkörűen Működő Részvénytársaság (jelenleg BVH Budapesti Városüzemeltetési Holding Zrt.) a nem közlekedési típusú közszolgáltató vállalatokat tömöríti. Az adatgyűjtés során a holding tagvállalati körében egyedi adatgyűjtés folyt. A holding által megfogalmazott **átfogó célok** a következők voltak:

### **Fenntartható fejlődés:**

- technológiai-, és szolgáltatásfejlesztés;
- infrastrukturális felújítás;
- energiahatékony beruházások megvalósítása, alternatív energiaforrások használata;
- környezetvédelem;
- a lakosság, a fogyasztók tudatformálása;

### **Szolgáltatásfejlesztés:**

- jó gyakorlatok adaptációja: a szolgáltatási színvonal mérése és monitoringja;
- közszolgáltatási feladatok költséghatékony ellátása;
- esetleges képzési programok a munkahelyteremtés érdekében.

A fenti célok mellett fontos, hogy a BVK Holding Zrt. és a társaságok a fővároson, valamint az érintett közigazgatási intézményrendszeren keresztül, intenzív, proaktív lobbizást folytassanak azzal a céllal, hogy az elfogadásra kerülő fejlesztési stratégiákban szereplő konkrét projektek minél nagyobb arányban részesülhessenek uniós pályázati forrásokban. Összhangban az uniós jogszabályokkal, a fővárosi közmű-közszolgáltatási társaságok közszolgáltatási tevékenységének EU megfelelési auditja, a szükséges módosítások elvégzése is a feladatok között szerepel. El kell végezni a BVK Holding Zrt. és a fővárosi közmű-közszolgáltató társaságok tevékenységének kibocsátással és energiahatékonyssággal összefüggő auditját – és szükség szerint átalakításukat is EU pályázatok igénybevételeivel— annak érdekében, hogy a „Nemzeti Energiastratégia 2030” és a „Magyarország Megújuló Energiaforrás Cselekvési Terve” című dokumentumokban is szereplő, az éghajlatváltozásra és energiahatékonyagra vonatkozó Európai Unió célkitűzések 2020-ig teljesülhessenek.

A következőkben az egyes közszolgáltatási ágazatoknak megfelelően, a fővárosi társaságok középtávú stratégiái kerülnek bemutatásra.

## **Középtávon tervezett, közszolgáltatásokhoz kapcsolódó projektek, ágazati bontásban**

### **Budapesti Távhőszolgáltató Zrt. (FŐTÁV Zrt.)**

A Főtáv Zrt. alaptevékenysége a hőtermelés és a hőszolgáltatás, amelynek keretében a Társaság a saját tulajdonú fűtőműveiben előállított, illetve a fővárosi erőművektől, valamint az egyéb hőtermelőktől vásárolt hőenergiát juttatja el fogyasztóihoz. A FŐTÁV Zrt. a lakossági felhasználók túlnyomó többsége esetén ellátja a saját tulajdonában lévő hőközpontok üzemeltetését is. A Társaság céljai is az alaptevékenységéből vezethetők le, messzemenően figyelembe véve a külső környezet mindenkor adottságait és lehetőségeit. A Főtáv Zrt. az alábbi célokat fogalmazta meg:

### **Fejlesztés**

- Észak-pest—Újpalota Főtáv-FKF hőkooperációs rendszer létrehozása (a hulladékbázisú hőtermelés részarányának és az FKF Hulladékhasznosító Mű energetikai hatékonyságának

növelése, valamint a távvezeték építés és fejlesztés megvalósítása), valamint a dél-budapesti hőkooperációs rendszer létrehozása;

- a távhőforrások diverzifikációjának elindítása (ezen belül egy vagy két biomassza tüzelésű fűtőmű létesítése saját beruházásban), az egyoldalú földgázfüggőség enyhítése;
- a távhőrendszerek integrációjának folytatása, az üzem- és ellátásbiztonság további javítása;
- széleskörű együttműködés egy második Hulladékhasznosító Mű létesítésében, és a kommunális hulladék bázison megtermelt hőnek a távhőellátásban történő maximális hasznosításához szükséges távvezetéki fejlesztések megvalósítása.

#### **Piacbővítés**

- Új fogyasztók távhőellátásba való bevonásának folytatása, új fogyasztói területek (pl. Belváros) távhőellátásának biztosítása, tevékenység bővítés, termékbővítés, hűtési célú energiaellátás kiterjesztése. A távhő magas szolgáltatási színvonalára és versenyképes árára alapozva a hőpiaci (fűtés/hűtés) részesedés jelentős növelése.
- A hőforrásoldali versenyhelyzet megteremtése, a hőforrás-portfólió összetételének szélesítése alternatív források bevonásával, valamint a távhő hőpiaci versenyképességének a szignifikáns javítása.

#### **FŐKÉTÜSZ Fővárosi Kéményseprőipari Kft.**

A Főkéntűsz Kft. az alábbi fő középtávú célokat fogalmazta meg:

##### **Fenntarthatóság, szolgáltatásfejlesztés**

- az „EU 20/20/20” célkitűzésekkel összhangban történő szolgáltatásfejlesztés, a kéményseprőipari közszolgáltatási tevékenységi kör bővítése, új szolgáltatások illeszthetősége a régiekhez.
- A káros égéstermékek csökkentésének elősegítése megfelelő monitoring rendszerek kiépítésével.
- Hatékonyság-, és vásárlói elégedettség növelése, bürokrácia csökkentése, ügykezelések felgyorsítása; belső kommunikáció javítása.

##### **Szakképzési programok**

- A szakképzés kiterjesztése, oktatás hosszú távú megoldása, a kéményseprő és tüzeléstechnikai karbantartó szakmunkásképzés stabil hátterének megteremtése, az országosan szervezett képzés támogatása.
- Központi oktatóbázis létrehozása a fővárosban, kihasználva Budapest vezető szerepét a fejlett tüzeléstechnikai rendszerek alkalmazásában.
- Közvetlen elérésű brüsszeli pályázati lehetőségek kihasználása a jó gyakorlatok cseréje, azok társaságnál történő bevezetése érdekében.

#### **Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. (BTI Zrt.)**

A temetkezéshez kapcsolódó szolgáltatások színvonalának emeléséhez járulhatnak hozzá a következőkben megfogalmazott stratégiai célok, melyek között a rendszer-fejlesztéshez kötődő célok mellett számos kulturális és területrendezési cél is szerepel.

##### **Fejlesztések**

- Informatikai fejlesztések, oktatás, területrendezés, térinformatikai rendszer bevezetése, nyilvántartások digitalizálása, munkaállomások informatikai fejlesztése.
- Oktatási, képzési programok biztosítása a munkatársak részére.
- Közlekedési útvonalak felújítása, zöldfelületek folyamatos megújítása és fejlesztése.

##### **Kulturális célok**

- Védett sírok, síremlékek helyzetének rendezése, Kegyeleti Múzeum bemutatótermeinek átalakítása, bővítése, tárlók felújítása.

#### **Fővárosi Kertészeti Nonprofit Zrt. (FŐKERT Zrt.)**

##### **Fenntarthatóság**

- Innováció, környezettudatos tervezés: komplex zöldfelületi és városfejlesztések, új technológiák bevezetése a közterületi hulladékgazdálkodásban. Funkcionális, gazdasági és természeti szempontok kiegyensúlyozott módon történő figyelembevétele a parkok és más városi felületek tervezésekor, a külföldi eredmények (Green City) és a Magyar Kertépítők Országos Szövetsége kutatási eredményeinek felhasználásával, saját tapasztalatok megosztása, szakmai konferenciák szervezése, lebonyolítása.
- Játzóterek korszerűsítése, környezettudatos nevelés (pl. tanösvények, illemtankönyv, zöld túra (nagyparkok), kertek éjszakája stb.), komplex, kerületeken átívelő, hosszú távú budapesti zöldfelületi program kidolgozása, a Green City elvek hatékony ismertetése, beépítése a városlakók köztudatába, az ökogondolkodás elmélyítése, környezettudatos közparkok kialakításával, a szakmai újdonságok adaptálásával.
- Kutatás-fejlesztés-innovációs projekt keretében zöldmezős energiaültetvény kialakítása, esetleges biomassza hasznosítás, telephely hőenergia szükségletének saját ellátása.
- Környezettudatos anyaghasználat, újra hasznosítható anyagok beépítése a parkokba, uniós jó gyakorlatok fővárosi bevezetése; térinformatikai rendszerrel összekapcsolt, naprakész és az új zöldfelületi beruházásokkal is aktualizált, Európai uniós zöldfelületi kataszter létrehozása, üzemeltetése; piacbővítés az unióban.
- Ütemezett és tervezett park- és fasor rekonstrukciók, minőségében és biológiai aktivitásában megnövekedett értékű zöldfelületek és fasorok fenntartása és nagyobb léptékű városi közpark-rekonstrukciók; a turisztikailag is kiemelt zöldfelületeken, EU-s és egyéb külső források bevonásával (Margitsziget, Városliget, Népliget, Tabán, Vár).
- Részvétel Budapest klíma-problémáinak megoldásában: vertikális zöldfelületek, tetőkertek kialakítása.

### **Nemzetközi együttműködések**

- Mintaprojektek lebonyolítása a fővárosi tulajdonban lévő ingatlanokon, energia megtakarítási tanulmányok kidolgozása, innovációs források bevonása; nemzetközi projektekhez történő csatlakozás, majd kellő tapasztalatok birtokában önálló projektek indítása hasonló témakörökben, további, megújuló energiahasznosítással foglalkozó stratégiai partnerek bevonása mellett.
- Európai Unió tagállamok zöldfelület fenntartási, fejlesztési technológiájának és egyes innovációk fővárosi alkalmazhatóságának vizsgálata, közös projektekhez való kapcsolódás, később e zöldfelület fejlesztési projekteken vezető szerep elérése.

### **Közzolgáltatói klaszter**

A holdíngon belüli közzolgáltatói feladatokat ellátó társaságok feladat-ellátási volumenét, potenciálját és az évtizedes szakmai tapasztalaton alapuló tudásbázisát kiaknázva javasolt egy közzolgáltatói klaszter kialakítása, melyen belül a Főkert Nzrt. egy olyan „zöld tudás és innovációs” központ kialakításában tud vezető szerepet vállalni Európai Unió források bevonásával, mely helyszíne lehet:

- új zöldfelület fenntartási- és fejlesztési technológiák kísérleteinek,
- bioenergetikai kutatásoknak;
- képzés-, és tudásfejlesztésnek;
- dísznövény nemesítési programoknak.

### **Budapest Gyógyfürdői és Hévízei Zrt. (BGYH Zrt.)**

Budapest, mint Európai fürdőváros, egyedülálló lehetőségekkel rendelkezik, melyek kihasználása a városfejlesztés egyik meghatározó vonulatát képezheti. A budapesti fürdők mind a vízminőség, mind a történelmi érték tekintetében kiemelkedőek, hiszen Budapest az egyetlen olyan nagyváros a világon, melynek területén 118 természetes forrás található. Egy olyan fővárosnak tehát, mely a legtöbb gyógyhatású termálvízzel rendelkezik, ki kell használnia annak turisztikai, gyógyturisztikai vonzerejét. A jó adottságok mellett a fővárosi fürdők akkor lehetnek hosszú távon és nemzetközi szinten is versenyképesek, ha azok a modern társadalmi igényeknek

és a környezetvédelmi elvárásoknak megfelelően, fenntartható módon üzemeltethetők. Ennek érdekében az alábbi fő célok kerültek megjelölésre:

### **Műemléki fürdők fejlesztése**

Műemléki felújításoknál kimaradt gépészeti korszerűsítések, felújítások, melyek az üzembiztonság szempontjából kiemelten fontosak és halaszthatatlanok.

- Széchenyi Gyógyfürdő komplex technológiai és gépészeti rekonstrukció: a biztonságos működtetés megteremtése, üzemeltetési költségek csökkentése, környezetbarát technológiák alkalmazása, energia és vízmegtakarítás. A közeli intézmények termikus energiával való ellátása (hűtés és fűtés egyaránt a nyári időszakban is).
- Gellért Gyógyfürdő komplex technológiai és gépészeti korszerűsítés és rekonstrukció: minél nagyobb energia megtakarítás elérése mellett, a megújuló energia és a termásvíz növekvő arányú felhasználásával.
- Működő fürdők halaszthatatlan teljeskörű felújítási munkái /már megtervezett állapotban/.
- Király Gyógyfürdő műemléki rekonstrukció és szolgáltatásbővítés: az energiatakarékos üzemeltetés lehetőségének a kialakítása, a törökfürdő műemléki rekonstrukciója.
- Dandár Gyógyfürdő rekonstrukció és szolgáltatásbővítés: családbarát fürdő kialakítása, a Ferencvárosi Egészségügyi Szolgálat által is használható, korszerű, energiatakarékos fürdőbővítés.
- Műemléki fürdő szolgáltatásbővítése: Rudas Gyógyfürdő és Uszoda fejlesztése: a jelenleg folyó fürdőrekonstrukció folytatásaként a fürdő déli irányban való bővítése, a törökfürdő kapacitásbővítésének szándékával, a jelenleg használaton kívüli déli épületszárny (volt Palackozó üzem) gyógyfürdőbe való integrálásával.

### **Helyi önkormányzattal közös beruházásban tervezett fejlesztések**

- Csepeli Strand területén tanuszoda és gyógymedence építése.
- Paskál Strand területén tanuszoda és gyógymedence építése.
- Műemléki felújítások folytatása: Széchenyi Gyógyfürdő műemléki felújítás – befejező ütem; Gellért Gyógyfürdő műemléki felújítás – befejező ütem.

### **Befektetői tőke bevonásával tervezett fejlesztések: komplex gyógyászati szolgáltatás**

A gyógyfürdőhöz szervesen kapcsolódó gyógyszállók építése komplex gyógyászati szolgáltatás biztosítására. A XX. század elején kiépített jól működő modellek reprodukálása.

- Lukács gyógyfürdő – gyógyszálló
- Rudas gyógyfürdő – gyógyszálló építése (a háborúban lebombázták és nem építették újjá).
- Strandok épületeinek rekonstrukciója:
  - Palatinus főépületének komplex felújítása;
  - Csillaghegyi strand és szálló rekonstrukciója;
  - Meglévő fejlesztési területen gyógyszálló és gyógyászati szolgáltatás kiépítése;
  - Dagály strand északi területén, megfelelő korszerűsítési munkák után, gyógyszálló építése korszerű gyógyászati szolgáltatással;
  - Pesterzsébeti jódos-sós gyógyfürdő rekonstrukciója és gyógyszálló építése, balneológiai központ kialakítása.

### **Gyógyászati és turisztikai ágazathoz illeszkedő fejlesztések**

- Megvalósítandó cél, hogy minden gyógyvízzel rendelkező fürdőhöz korszerű gyógyászati szolgáltatás és szálláshely legyen biztosítva.
- Széchenyi Gyógyfürdőhöz kapcsolódó gyógyszálló építése korszerű gyógyászati szolgáltatással;
- Palatinus Strand területén gyógyszálló létesítése modern gyógyászati szolgáltatással;
- Paskál Gyógyfürdő területén gyógyszálló létesítése gyógyászati szolgáltatással.

### **Fővárosi Településtisztasági és Környezetvédelmi Kft. (FTSZV Kft.)**

Az FTSZV Kft. esetében az alábbi célok kerültek azonosításra, melyek jellemzően az EU 20/20/20 környezetvédelmi céljaival összhangban, illetve hosszú távon valósulhatnak meg:

## **Fenntarthatóság, környezetvédelem**

- rekultiváció, a környezetvédelmi szempontok minél szélesebb körű érvényesítése: a társaság tulajdonában álló 54 hektáros területen, az ún.: „Cséry-telep” -en;
- Környezeti teljesítmény folyamatos javítása: EMAS (Eco-Management and Audit Scheme: EC1836/93) rendszerhez való csatlakozás: a társaság rendelkezik ISO 14001 szerinti minősítéssel és a rendszert folyamatosan karbantartja. Ebből adódóan komoly elismertséget hozhat az EMAS-hoz való csatlakozás, melynek előnyeit a főváros és a kerületek is hasznosíthatják;
- hulladékgazdálkodási stratégia megalkotása: a fővárosi társcégekkel, azon belül is első sorban az FKF Zrt.-vel és az Enviroduna Kft-vel, valamint a vegyes tulajdonú cégek közül elsősorban az FCsM. Zrt-vel együttműködve célszerű kialakítani Budapest hosszú távú hulladékgazdálkodási stratégiáját. A folyékony települési hulladék és a veszélyes hulladékok egy-egy részterület, de a teljes hulladékgazdálkodást javasolt egységes, integrált szemléletben kezelni.

## **Fővárosi Közterület-fenntartó Zrt. (FKF Zrt., jelenleg Nzrt.)**

A társaság, mint a főváros egyik legnagyobb közszolgáltató társasága, elsősorban a környezetvédelem, azon belül is a hulladékgazdálkodás területén foglalta össze stratégiai céljait. E terület az EU 2020-as, illetve 2050-es prioritások tekintetében is kiemelt területnek számít, mely még a fejlett várostérségek esetében is számíthat forrásokra.

## **Hulladék-megelőzési és kezelési szolgáltatások fejlesztése és bővítése**

- A hulladék keletkezési helyen történő előválogatása, a házhoz menő, lakossági szelektív hulladékgyűjtés megvalósítása egyéb szelektív gyűjtési formák bevezetése.
- A hulladékhierarchia lehető legmagasabb szintjén történő kezelés (megelőzés, újrahasznosítás). A hulladékkezelési szolgáltatások teljes vertikumának kiépítése és lefedése (anyagában hasznosítás, szelektív gyűjtés, hulladékudvarok, átrakó, válogatómű, energetikai hasznosítás, lerakó, gázhasznosítás), a létesítmények fővárosi kézben tartása;
- Szennyvíziszap ártalmatlanítás/megsemmisítés, kombinált hulladékhasznosító létesítése (hulladék és szennyvíziszap).
- környezetbarát technológián alapuló üzemanyag töltőállomás létrehozása;

## **Köztisztaságának mérhető javítása**

- Zaj, bűz, por szennyezés csökkentése;
- Közterületi rend, tisztaság fenntartása; közterületi hulladék eltávolítási hatékonyságának növelése.

## **Szakképzés, munkahelyteremtés**

- Munkahelybővítés, hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának bővítése.
- Munkahelyi képzési programok indítása; kézi úttisztító munkaerő-állomány alkalmazása és folyamatos bővítése.
- Úttisztító kisgépek számának növelése.

## **Európai uniós forrásokkal megvalósuló fejlesztések**

- A házhoz menő szelektív hulladékgyűjtés, valamint hulladékválogató mű, RDF üzem, logisztikai szolgáltató központ, hulladék-átrakó létesítése.
- A hulladék termikus hasznosításának növelése (további fővárosi területek ellátása villamos és távhőenergiával).
- A hulladék keletkezését megelőző tájékoztató és PR projektek.

## **Enviroduna Kft.**

A társaság a főváros részére, jellemzően a szennyvízkezelés területén lát el mérnök, illetve projektmenedzsmet feladatokat. A kutatáskor az alábbi középtávú célokat fogalmazták meg:

## **Folyékony hulladék kezelésének javítása**

- A Budapest Központi Szennyvíztisztító Telep projekt kiegészítő beruházásainak határidőre történő befejezése.
- A Környezeti és Energia Operatív program 1. prioritási tengelyének keretében második forduló pályázati kérelem benyújtása a Budapest Komplex Integrált Szennyvízelvezetés (BKISZ) elnevezésű projektre, amely Budapest 15 kerületének csatornázását érinti.
- A fővárosi szennyvíziszap hosszú távú kezelése, az ehhez szükséges infrastruktúra kiépítése.

### **Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány (BVK Közalapítvány)**

A fővárosban a Közalapítvány az egyetlen olyan szervezet, amelyet a Főváros Közgyűlése a budapesti mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztése céljából hozott létre. Céljuk a budapesti vállalkozások szakmai támogatása, fejlődésének elősegítése, illetve általuk Budapest gazdaságának élénkítése, melynek érdekében az alábbi fő célokat fogalmazták meg:

- A kkv-k vezetésében megjelenő nemzedék-váltás előkészítése, a vállalkozásindítási erőforrások bővítése, lehetőség-felismerés javítása az induló vállalkozások körében.
- Üzletorientált innovációspolitikai programok megvalósítása.
- Tudás- és technológia-transzfer felgyorsítása, a kkv-k technológia-innovációs tevékenységének erősítése.
- A gazdaságfejlesztés prioritásai mentén a fővárosi vállalkozások uniós belső piaci versenyképességének javítása.
- Az európai szintű klaszteresedési együttműködésekben való vállalati részvétel dinamizálása.

### **Egyéb társaságok**

A fővárosi uniós stratégiai modell kialakításakor és a 2. kutatási szakasz primer, kvalitatív kutatásának lefolytatásakor a vegyes tulajdonú társaságok, így a Fővárosi Vízművek Zrt és a Fővárosi Csatornázási Művek Zrt. Közvetlenül nem kerültek bevonásba tekintettel arra, hogy e társaságok tekintetében a tulajdonosi szerep, illetve ehhez kapcsolódóan a menedzsment jogok gyakorlása a főváros részéről jelentősen eltért a 100%-os tulajdonban lévő társaságok felett gyakorolt tulajdonosi szereptől. Ettől függetlenül a két társaság közszolgáltatási tevékenységét, illetve ellátási területét érintő fejlesztések itt is feltérképezésre kerültek.

Ezek között kiemelten említendő az Enviroduna Kft. által is egyik fő fejlesztési javaslatként szereplő **Budapesti Komplex Integrált Szennyvízelvezetése** projekt, a főváros **ivóvízminőségét javító**, a hálózat fejlesztését, modernizálását szolgáló **hálózatfejlesztések**, valamint az **árvízvédelmi** projektek, különös tekintettel a fővárosi északi Duna-szakaszaira, így Római-part és kapcsolódó területek árvízvédelmére.

### **Összefoglaló értékelés**

A fentiekben bemutatott K 2. 2. 1. kutatási szakasz során azonosított fejlesztési területek és konkrét projektjavaslatok elemzése alapján megállapítható volt, hogy azok a vizsgálati célnak megfelelően, az EU 2020, illetve 2050 prioritásaival összhangban kerültek meghatározásra, így a főváros számára **kedvezőtlenebb támogatási** környezet ellenére is **reális esély** van a **megvalósításukra**.

A kutatás alapján az is megállapítható volt, hogy az **erőforrás-alapú szinergia modell** az önkormányzat **valamennyi gazdasági társaságára kiterjeszhető**, így biztosítva az erőforrások maximalizálását a célok megvalósítása érdekében.

## **5.2.2. Írásbeli felmérés – humán közszolgáltatások**

### **1. Szociális ágazat**

A **K2.2.2. primer, kvalitatív kutatási szakasz írásbeli felmérése** során a Közép-magyarországi Régió átalakuló támogatási lehetőségeit, valamint az egészségügy területén az önkormányzati szektort érintő változásokat figyelembe véve, a nem-humán jellegű közszolgáltatások területén azonosított cél a szociális intézmények fejlesztése volt. Az intézményi

hálózat átalakítását követően felmért fejlesztési irányok, igazodva az ESZA támogatások új rendszeréhez, mint potenciális forrásabszorpció terület jelenik meg:

### **Fejlesztések**

- Az ellátás minőségének és az ellátási környezet színvonalának javítása, élethosszig tartó ellátást biztosító, magas színvonalon működő intézményi struktúra kialakítása.
- Hosszú távú, megbízható fenntarthatóság biztosítása, egyéb ágazatokkal történő szinergiák azonosítása és kihasználása.
- Funkcióbővítés és foglalkoztatás bővítés.

### **A fejlesztések révén elérendő kiemelt célok**

- Vertikálisan integrált intézményi struktúra kialakítása, optimális kliens-utak kialakítása.
- Alap-, nappali és szakosított ellátások kapcsolatának javítása.
- Regionális foglalkoztatási és szolgáltatási központ létrehozása (intézményi foglalkoztatási képesség szintjének növelése), közfoglalkoztatási és ehhez kapcsolódó képzési programok kiterjesztése a foglalkoztatásbővítés érdekében.
- Szatellit lakóotthonok kialakítása a gazdaságosabb, fenntartható ellátás biztosítás érdekében, továbbá speciális funkcióval rendelkező, progresszív ellátást biztosító telephelyek fejlesztése: a speciális gondoskodást igénylő, kisebb ellátotti létszámot érintő, ugyanakkor költségesebb, magasabb képzettségű humán erőforrást igénylő ellátás biztosítása érdekében.

## **2. Oktatási és kulturális ágazat**

Az előbbieken vázolt stratégiai célok megvalósítása során számos horizontális szempont is megjelenik. Ezek között kiemelt helyen kell említeni a kulturális területhez kapcsolódó feladatokat, melyek során meg kell teremteni a tág értelmű szellemi-kulturális kereteket is.

### **Oktatási és kulturális területen azonosított fő célok:**

- A tradíciók fönntartása, ezzel párhuzamosan a kortárs kultúra támogatása, a kulturális sokszínűség kifejeződésének ösztönzése, a kulturális értékekhez való egyenlő hozzáférés (anyagi és intézményi) biztosítása a főváros lakóinak.
- A fiatal nemzedékek, mint fő célközönség elérése: értő, igényes befogadó és kultúrateremtő magatartásformák kialakítását támogató programok bevezetése pl. színházak és oktatási intézmények együttműködésén alapuló programokat (oktatócsomagok, beavató programok, jegyárkedvezmény, vonzó akciók az artmozik törzsközönségének stb.), a szociális kohézió kulturális interakciókon keresztül történő erősítése.
- A kulturális javakhoz és információkhoz való hozzáférés kiterjesztése, a kulturális esélyegyenlőség gyakorlati megvalósítása.
- A Főváros jelentős közgyűjteményeinek népszerűsítését támogató programok megvalósítása (Budapesti Történeti Múzeum, Fővárosi Levéltár, Szabó Ervin Könyvtár, Bartók Emlékház, Fővárosi Állat- és Növénykert); látogatóbarát, digitális programok, online elérhetőségek bővítése a hazai és nemzetközi hozzáférhetőség növelése érdekében.
- A sport és szabadidős tevékenységek területén: multifunkcionális csarnokok és közösségi terek létrehozása, amelyek kulturális és sporttevékenységek együttes befogadására alkalmasak.
- A városi lakosság önszerveződő, közösségi szabadidős eseményeinek támogatása, több generáció igényeit kielégítő szabadidő-pályák és sportjászóterek fejlesztése.
- Kulturális és fesztiválturizmus fejlesztése.

### **Budapest Esély Nonprofit Kft.**

Budapest Főváros Önkormányzatának jogszabályban meghatározott, kötelezően ellátandó feladatai közül a szociális ágazathoz tartoznak a térség foglalkoztatásának fejlesztését, illetve az esélyegyenlőség érvényesülését támogató feladatok. Az esélyegyenlőségi feladatokon belül kiemelt célcsoport a roma kisebbség. A Budapest Esély Nkft. feladata a fővárosban regisztrált hajléktalan személyek közfoglalkoztatása, a munkaerő-piaci hátrányokkal küzdő csoportok munkaerő-fejlesztése, munkába segítése, továbbá a fővárosi települési esélyegyenlőségi feladatok



szervezése, részbeni ellátása. E közfeladatok, közszolgáltatások költségkímélő végrehajtását, mennyiségi és minőségi fejlesztését biztosítják az EU-s társfinanszírozású projektek.

A középtávú stratégia és a távlati célok a társaság által ellátott fővárosi közfeladatok szempontjából kerülnek bemutatásra, összhangban az uniós célokkal, a roma stratégiával és a Fővárosi Önkormányzat Esélyegyenlőségi tervével. A stratégia meghatározása a következő fővárosi alapidokumentumok figyelembevételével történt: Integrált Városfejlesztési Stratégia (Új Városfejlesztési Stratégia), Szociális Szolgáltatásszervezési Koncepció, Települési Esélyegyenlőségi Terv, Közoktatási Esélyegyenlőségi Terv, egyéb ágazati közép és hosszú távú stratégiai anyagok (hajléktalanügyi, fogyatékos-ügyi, ifjúságvédelmi, szakképzési, roma stratégia stb.), és Város-rehabilitációs programok.

A jövőben további, a fővárosi és kerületi önkormányzatokkal közös feladat lehet, hogy a budapesti nyugdíjasok életkörülményeiben, életminőségében tapasztalható markáns területi különbségek csökkenjenek. Az idősekre koncentráló, úgynevezett "Silver economy" a folyamatosan előregedő társadalmak demográfiai szerkezetének átalakulásából adódó társadalmi és gazdasági lehetőségeket ismeri föl és hasznosítja. A nemzetközi projektek és tapasztalatszerzés az aktív időskor, a foglalkoztatás, a képzés, a kulturális, gazdasági, társadalmi és közéleti aktivitás fokozása terén hozhat eredményeket.

### **Célok**

- A foglalkoztatás-fejlesztő és esélynövelő közösségi szolgáltatások minőségének javítása;
- A társadalmi integráció megjelenítése, hatékony, mért és kontrollált alkalmazása a fővárosi szakpolitikákban; a szakpolitikák és beavatkozások összehangolását, rendszerbe szervezését segítő infrastruktúra fejlesztése ágazatok között és szektorok között (fővárosi és kerületi, állami, intézményi, civil és vállalkozói szféra).
- Hatékony és hatásos közösségi szolgáltatások a foglalkoztatás és esélyegyenlőség területén - minőségi cél; egyenlő esélyű hozzáférés a közösségi szolgáltatásokhoz - esélyegyenlőségi cél.
- A roma célcsoport vonatkozásában: az etnikai identitás megmaradásával járó integráció.

### **Összefoglaló értékelés**

Egy stratégiai modell belső környezete részben alakítható, olyan feltételrendszer, mely a külső környezethez a lehető leghatékonyabb módon és rugalmasan kell, hogy alkalmazkodjon. A hatékonyság növelése a fővárosi uniós szakterületen akkor lehetséges, ha a belső környezetet megfelelően kerül kialakításra, erre a folyamatra van hatással a stratégia, melynek keretében az új működési és szervezeti keretek is meghatározásra kerülnek. Emellett fontos a külső környezet folyamatos elemzése, hogy korrekciókat lehessen végrehajtani a belső környezetet illetően. Ilyen változás a 2014-2020-as uniós finanszírozási mechanizmus és vele párhuzamosan a pályázati rendszer átalakulása is, hiszen a változó uniós finanszírozási struktúra, mint adott feltételrendszer, a külső környezet része, melyhez igazodni kell. Ezen a ponton fontos említést tenni arról, hogy a modell adaptációja más hazai városok, régióközpontok esetén a fővárosinál szélesebb körű alkalmazhatóságot, tágabb célrendszert, több ágazatra kiterjedő forrásfelhasználást tesz lehetővé tekintettel arra, hogy magyarországi szinten a Közép-magyarországi Régió jelenleg a legfejlettebb, így itt már most is korlátozottabban érhetők el az uniós források. Az ország többi régiója, az alacsony GDP arányos jövedelemre való tekintettel, az elkövetkezendő támogatási periódusokban is jelentős uniós forrásokra számíthat.

Bár jelen stratégiai modell kifejezetten az uniós forrásfelhasználásra való mind hatékonyabb felkészülést és a nemzetközi szerepvállalás erősítését tűzi ki célul, arról is fontos említést tenni, hogy a valós igényeken alapuló, rövid, közép-, és hosszútávú célokat meghatározó önkormányzati tervezés, mely az egyes ágazatokon belül projektszintű javaslatokat is tesz, további forrásabszorpciós lehetőségeket nyit meg. Ilyen lehetőségek a harmadik feles, külső finanszírozási konstrukciók, így pl. az EIB (European Investment Bank - Európai Beruházási Bank), EBRD (European Bank for Reconstruction and Development – Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank)

források elérése vagy akár a piaci alapon működő PPP (Public-Private Partnership – Közszféra és magántőke együttműködésén alapuló) konstrukciók is.

Az irodalomkutatás során feltárt elemzési módszerek, stratégiai menedzsment modellek és analógiák, valamint az első és második kutatási szakasz eredményeinek figyelembevételével megállapítottam, hogy Budapest Főváros Önkormányzata és annak gazdasági társaságai, mint szinergiarendszer alapján, egy komplex stratégiai menedzsment modell alkotható, mely az uniós források intenzívebb abszorpcióját teszi lehetővé olyan szakterületek számára is, melyek a korábbi struktúrában nem vettek igénybe uniós forrásokat.

A modell kialakítása során a stratégiai menedzsment felépítésének klasszikus lépéseit követtem, figyelembe véve, hogy a modell kettős struktúrája a köz- és vállalati szektor együttműködésén alapul, így az elemzési módszertan során mindkét szektor elemzési módszereit figyelembe vettem.

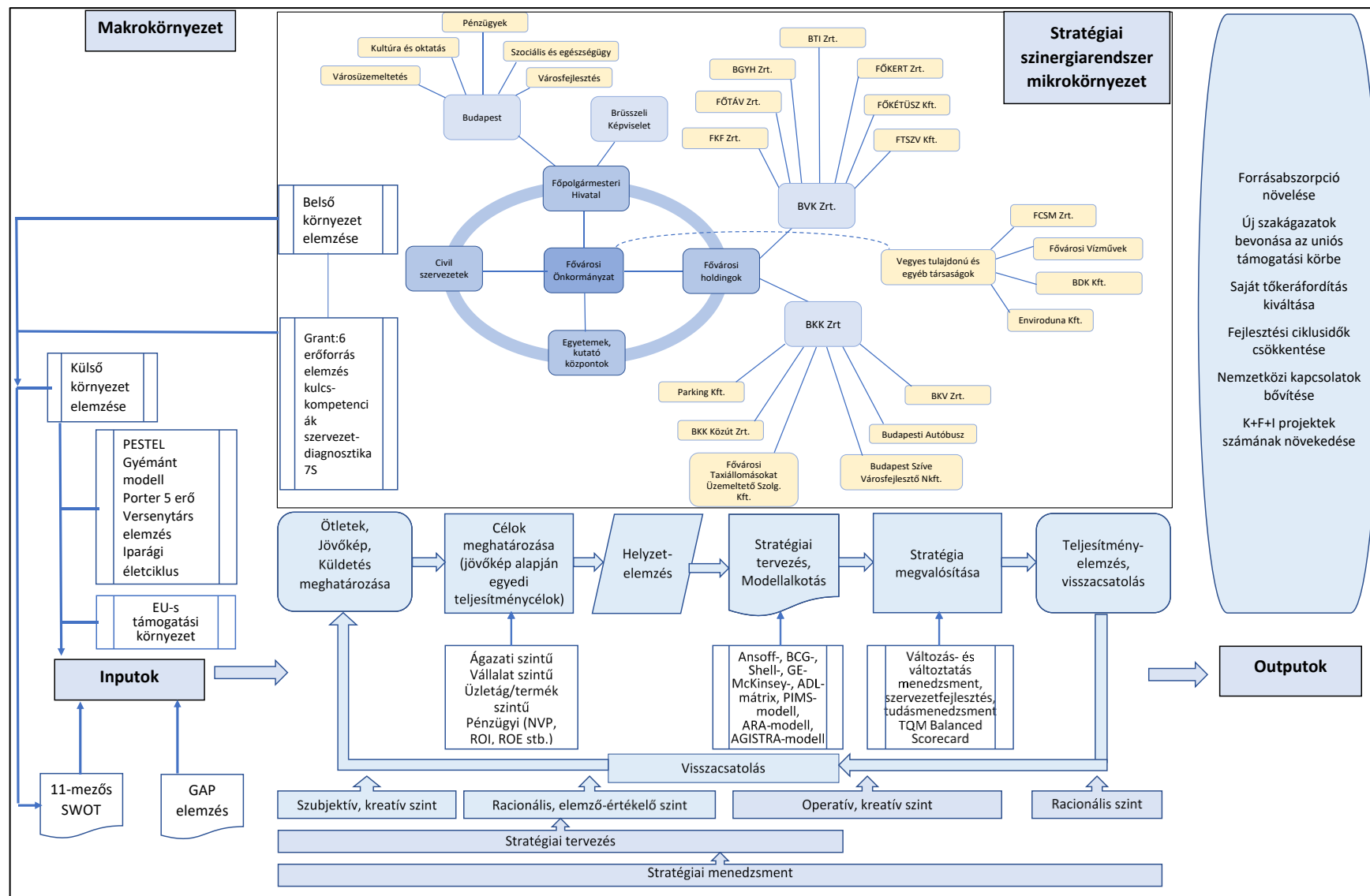
A menedzsment folyamat során a külső és a belső környezet önálló és együttes értékelésére is sor kerül azzal, hogy a belső környezet e modellben önmagában összetett, kettős struktúrájú, melyben Budapest Főváros Önkormányzatát és annak saját tulajdonában álló gazdasági társaságait elemzem. Az önkormányzati-vállalati struktúra összetett jellegét a 24. ábra felső-központi része mutatja, melyben mind a hivatal, mint a gazdasági társaságok összetett rendszerét is ábrázolom. A belső környezet elemzési módszerei közül e modellben az erőforrás-elemzést, a kulcs-kompetenciák azonosítását és a szervezet-diagnosztikát tartom kiemelt jelentőségűnek.

A külső környezet elemzése során az üzleti szektorban alkalmazott módszerek mellett az uniós támogatási környezet, illetve annak változásai képezik a vizsgálatok fókuszát. A menedzsment folyamatok bemeneti (input) tényezői tehát e kettős elemzés, illetve az általam kidolgozott és e struktúrához igazodó 11-mezős SWOT-analízis alapján kerülnek lehatárolásra. A teljes folyamat az ötletek és jövőkép meghatározásától a célok lehatárolásán és a helyzetelemzésen át vezet a stratégiai tervezés folyamatáig, melyet annak megvalósítása majd értékelése és elemzése követ. A teljes stratégiai menedzsment folyamat során kiemelt jelentőségű részfeladat a folyamatos visszacsatolás, mert ennek révén biztosítható a modell rugalmassága és alkalmazkodóképessége, melynek a gyorsan változó Európai uniós politikai és támogatási környezetben kiemelt jelentősége van. A folyamat során a szubjektív, kreatív, illetve a racionális, elemző-értékelő szintek együttesen vannak jelen annak érdekében, hogy mind az újszerű és egyedi megközelítések, mind a gazdasági racionalitás kellő szerepet kapjon.

A modell kimeneti (output) eredményeit is ábrázolom, melyben a fővárosi uniós stratégia során kitávozott kettős célrendszerhez kapcsolódó eredmények láthatók, így a forrásabszorpció növelése és új ágazatok bevonás az uniós támogatási körbe, melynek révén az önkormányzati és vállalati tőke- és fejlesztési ciklusidőráfordítások csökkenthetők, emellett a nemzetközi együttműködések, K+F+I projektek száma is növekszik.

E modell az alábbi, 24. ábrán kerül bemutatásra azzal, hogy a fővárosi gazdasági társaságok szerkezetét a második kutatási szakasznak, a modell megalkotási idejének megfelelő szerkezetben ábrázolom.

A modell jelenlegi, kibővített szerkezetének bemutatására a 7. fejezetben kerül sor.



24. ábra: Szinergián alapuló stratégiai menedzsment alapmodell  
 Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018

A komplex menedzsment modellt a kutatás e szintjén még feltételes, **tentatív modellnek** tekintem azzal, hogy annak eredményessége objektív módon csak a modell gyakorlati bevezetését és időszakos monitoring vizsgálatát követően értékelhető objektív módon. A modellhez kapcsolódó eredmények értékelése érdekében a modellhez az alábbi, 36. táblázatban látható output indikátor-táblázatot dolgoztam ki. A táblázatban, a célrendszerrel összhangban, külön sorban szerepelnek a nemzetközi elismertség, illetve a forrásabszorpció indikátorai (eredmények a 2018-as adatok alapján).

36. táblázat: A stratégiai modell indikátorai

Átfogó stratégiai cél	Tevékenység	Output: projektek száma/ 7 éves ciklus		Eredmény: projekt partnerek száma, támogatási összeg stb.	Hatás
		2003- 2010	2011- 2018		
Nemzetközi elismertség, kooperáció növelése	Nemzetközi soft/K+F+I projektekben való részvétel	3	7+2 (bírálati szakaszban)	617 611Euró (191,5 m Ft)	- energiahatékonyság javítása - fenntarthatóság növelése - nemzetközi kutatások - Duna-menti közterületek fejlesztése
	Aktív együttműködés uniós szakmai szervezetekkel	3	6	szakágazati tapasztalatcsere	- Szakpolitikai befolyás növelése - Duna-térségi együttműködések javítása - Kibocsátás-monitoring és -csökkentés
Európai Unió forrásabszorpció növelése	Operatív programokban való céges részvétel: hulladék-ágazat	0	4	31,43 Mrd Ft	- szelektív hulladékgyűjtés - levegőminőség javulása a környezetbarát célgéppark révén - újrahasznosítás növelése
	Operatív programokban való céges részvétel: egyéb, nem közlekedésfejlesztési projekt	0	3	93,25 Mrd Ft	- árvízvédelem javítása - ivóvízminőség javulása - szennyvízelvezetés javulása
	Operatív programokban való részvétel: egyéb szinergián alapuló projekt	0	11	8,39 Mrd Ft	Kibocsátáscsökkenés a kerületi kerékpáros-infrastruktúra javulása révén

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### A vizsgálati szakaszhoz tartozó hipotézis értékelése:

A második kutatási szakasz eredményei, így a szekunder kvalitatív kutatás, a K+F, mint kiemelt uniós támogatási terület vizsgálata, illetve a szinergiarendszer belső környezetének részletes vizsgálata és az indikátortáblázat alapján, az előre meghatározott **második kutatási cél**, miszerint az átalakuló Európai uniós támogatási környezetben is növelhető a forrásabszorpció és javíthatók a városhálózati kapcsolatok, **teljesült**.

A második kutatási szakaszhoz kapcsolódó **H2.1. hipotézist**, miszerint:

- az önkormányzati-vállalati szinergia-kezes kapcsolatok hatására növelhető az egyes közszolgáltatásokhoz köthető forrásabszorpció mértéke, **elfogadom**.

## 6. HARMADIK KUTATÁSI SZAKASZ

A harmadik kutatási szakasz összefoglalása az alábbi, 37. táblázatban látható:

37. táblázat: A longitudinális kutatás harmadik kutatási szakaszának felépítése

LONGITUDINÁLIS KUTATÁS: 3. KUTATÁSI SZAKASZ (2015-2016)			
		<b>K 3. 1.: primer, kvantitatív, kérdőíves kutatás</b>	<b>K 3. 2.: primer, kvantitatív, kérdőíves kutatás</b>
<b>C2</b>	<b>H1.1.</b>	<b>Rész cél:</b> külső környezetben rejlő további	<b>Rész cél:</b> szinergiamodell eredményességének in situ
	<b>H2.2.</b>	lehetőségek vizsgálata, tentatív modell	vizsgálata
<b>C3</b>	<b>H2.2.</b>	megegerősítése	<b>Minta:</b> stratégiai modell operatív megvalósításában
	<b>H3.</b>	<b>Minta:</b> brüsszeli regionális-, és városképviseltek	résztevő (önkormányzati és vállalati menedzsment) körében végzett kutatás

*Forrás: saját szerkesztés, 2018*

A longitudinális vizsgálat első és második szakasza során kialakított, erőforrás-szemponturny stratégiai menedzsment modellt tentatív – feltételes – modellnek tekintettem, melynek eredményességét a harmadik vizsgálati szakaszban kívántam értékelni, így ismét felülvizsgáltam a H.1.1. hipotézist is. Emellett értékeltem a felállított modell eredményességét, továbbá a vizsgálati területet a modell nemzetközi bővítési lehetőségeire is kiterjesztettem, így az alábbi célok kapcsán megfogalmazott hipotéziseket vizsgáltam:

**C2:** Megvizsgálni, hogy az új modell révén növelhető-e az átalakuló uniós támogatási környezetben a forrásabszorpció és javíthatók-e a városhálózati kapcsolatok;

**C3:** Megvizsgálni, milyen eredményei vannak a partikularisztikus modellnek, illetve hogyan lehet egy részterület eredményeit nemzetközi szinten is bővíteni és általánossá tenni a modellt.

**H1.1.:** A közzféra szervezetek – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak Európai uniós forrásabszorpcióra ható – erőforrásai és képesség-rései azonosításával új, potenciális szinergia-kapcsolatok azonosíthatók.

**H2.2.:** Az uniós forrásabszorpció révén kiválthatók az egyes közszolgáltatások ellátásához szükséges új eszközállomány tőkeráfordításai.

**H2.3.:** Az uniós forrásabszorpció révén a fejlesztések rövidebb időn belül realizálhatók.

**H3.:** A brüsszeli regionális képviselteknel olyan tevékenységek azonosíthatók, melyek a szinergia-modell nemzetközi bővítését is lehetővé teszik.

A Flash Eurobarometer felmérései alapján, melyben a The Galloup Organization az Európai Bizottság vezette Eurostat adatait dolgozza fel, a budapesti lakosság több mint kétharmada gondolta úgy, hogy a források nem ésszerűen kerülnek felhasználásra (Flash Eurobarometer, 2010, 2013), de a vizsgált területek többségét tekintve is azt láhattuk, hogy fővárosunk 2009-ben a sereghajtók között szerepelt az Európai térségben, így például, annak dacára, hogy vizsgálatba bevont 75 városból az előkelő 5. helyen állunk a tömegközlekedést használók arányát tekintve, addig az elégedettség terén csak a 68. helyet foglaltuk el, 45%-os elégedettséggel, mely 2012-re sem változott. Ezzel szemben, a 2015-ös felmérésben, már a fővárosiak 67%-a volt elégedett a budapesti tömegközlekedéssel, melyhez nagy valószínűséggel a számos közlekedésfejlesztési beruházás is hozzájárult. A 22%-os javulást Corina Cretu, Regionális Politikáért felelős Európai Biztos Asszony a felmérés előszavában külön ki is emelte.

A fővárosi uniós stratégiai menedzsment modell megalkotásakor két fő cél került meghatározásra, melyekre a korábbiakban bemutatott stratégiai menedzsment modell épül. Az egyik cél a főváros nemzetközi diplomáciai és gazdasági szerepének, a másik a főváros forrásabszorpciós képességének növelése volt az új stratégiai menedzsment modell bevezetésével. A korábbiakban feltérképezett problémák alapján meghatározott stratégia eredményességének monitoring vizsgálatára 2015-ben, egy közel öt éves önkormányzati-vállalati együttműködési periódusra visszatekintve került sor, **primer kvantitatív kutatások** lefolytatásával.

## 6.1. Primer kvantitatív kérdőíves vizsgálat - képviseltek

### K3.1. vizsgálat: saját, primer, kvantitatív, kérdőíves kutatás:

**Típus:** leíró kutatás.

**Vizsgálati anyag:** brüsszeli székhelyű, állandó képviseltek, melyek regionális és/vagy városképviselteket látnak el.

**Módszer:** online kérdőíves kutatás.

**Elemszám:** 37 képviseltek.

### Külső környezetben rejlő további lehetőségek, képviseltek kutatás

A longitudinális vizsgálat **harmadik kutatási szakaszának 1. vizsgálata** során, az Európai uniós **képviselteken** keresztül vizsgáltam a bemutatott **stratégiai modell további bővítési lehetőségeit**. A stratégia külső környezetét korábbiakban bemutató PESTEL-modell alapján látható volt, hogy annak meghatározó elemei a kitűzött célok megvalósíthatósága szempontjából nagyon kötött mozgásteret biztosítanak, így az önkormányzat, illetve a további potenciális szereplők, projektpartnerek, úgy, mint a fővárosi társaságok, intézmények és civil csoportok számára csak korlátozott lehetőségek állnak rendelkezésre a beavatkozásokhoz.

Feltételezés volt, hogy a **nemzetközi kapcsolatok** és kooperációk bővíthetik e lehetőségek tárházát nem csak a **városdiplomácia**, hanem az üzleti élet és így a **gazdasági kapcsolatok** területén is. A stratégiai modell közül e tekintetben kiemelkedő potenciált jelent a Főváros Brüsszeli képviselte, melyen keresztül az uniós városhálózati kapcsolatok közvetlen elérése biztosítható. Emiatt, összhangban az Európai Unió tagállamai által meghatározott szerkezeti rendszerrel, **ötven önkormányzati és/vagy regionális képviseltek** vontam a **mintába**. Tekintettel arra, hogy az Európai Unió területén a monitoring vizsgálat elvégzésekor több, mint 200 állandó városi vagy regionális képviseltek működött, a **mintákiválasztása** az uniós képviseltek rendszerének részletes feltérképezését követően történt meg, meghatározott **szűrőfeltételeknek** való megfelelés és előzetes értékelés alapján, különös figyelemmel az egyes képviseltek **aktivitására, tevékenységi körére**. Habár a **200 állandó képviseltek** viszonylag nagy számnak tekinthető, ennek ellenére, az előzetes vizsgálat alapján az volt megállapítható, hogy azok közül mindösszesen **17 képviseltek** van, mely tevékenységét és összetételét tekintve **hasonló Budapest Főváros Brüsszeli Képviseltekéhez**. Erre tekintettel a területi elhelyezkedés és a tevékenységi kör figyelembevételével került **kiterjesztésre a mintavételi kör**. A vizsgálati minta így a továbbiakban a **jelenlegi (28), illetve a korábbi (15) EU-s tagállami szerkezeti összetétel arányában került kibővítésre**. A kutatás keretében az **50-es mintából 37 teljes**, a kutatásba bevont képviseltekvezető által kitöltött kérdőív értékelése történt meg **IBM SPSS 20 Statistics program segítségével**. A kutatási kérdőív az M4. – 12. mellékletben található.

Tekintettel arra, hogy a kutatás fókusza az volt, hogy az uniós képviseltek tevékenység vonatkozásában pontos és jól lehatárolható információkhoz jussak az egyes speciális nemzetközi tevékenységekre vonatkozóan, a kérdőív jellemzően **zárt végű kérdésekre** épült, a választípusok tekintetében **egy és többszörös válaszadásra** is lehetőség volt, illetve **rangskálás**, ezen belül **páratlan Likert-skálás** kérdéseket is alkalmaztam, eltekintve néhány területtől, ahol a válaszadó saját megjegyzéseivel is kiegészíthette a válaszlehetőségeket. A kutatási módszer megválasztásának okai a következők voltak:

- először: a kiválasztott módszer alkalmas arra, hogy a kutatás során valamennyi releváns, leíró adat birtokába jussunk;
- másodsor: a kutatásba **számos vizsgálati terület** bevonható;
- harmadsor: az alkalmazott módszer révén biztosítható, hogy a vizsgált képviseltekre vonatkozó információk és **adatok könnyen összehasonlíthatók és elemezhetők** legyenek;
- negyedsor: a további stratégiai tervezés szempontjából meghatározó **valamennyi releváns adat** és információ összegyűjthető;

– végezetül: az ún. „érzékeny adatok” vizsgálatára és elemzésére **is lehetőség nyílik** az anonim kérdőívek elemzése során.

### Vizsgálati területek

A képviseltek körében végzett kérdőíves kutatás öt fő részből állt, mely során önálló kérdések részletes vizsgálatára került sor. Az öt terület a következő volt:

- Általános, leíró rész;
- kapcsolatok elemzése;
- politikai befolyás és hatékonyság;
- külső és belső kapcsolatrendszer;
- projektaktivitás.

### Első rész: általános, leíró elemzés

Az első rész során a képviseltekkel kapcsolatos alapadatok, így a képviselt lakosság szám, a képviselati tevékenység típusa, illetve a finanszírozás módja volt a vizsgálat tárgya. A válaszok alapján megállapítható volt, hogy a mintába bevont képviseltek közül 19 esetben 1-5 millió fő közötti lakosság képviselét látják el, mely a vizsgált minta több, mint 50 %-a, emellett további 10 képvisel 5 millió fős népességet meghaladó lakosság szám képviselét látja el, mely alapján megállapítható, hogy a mintában az 1 millió főt meghaladó lakosság számot kiszolgáló képviseltek dominálnak, amit az alábbi, 38. táblázat mutat be:

38. táblázat: A képviselt régió lakossága

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	2,00 50 000-100 000	2	5,4	5,4	5,4
	3,00 100 000-500 000	3	8,1	8,1	13,5
	4,00 500 000-1 millió	3	8,1	8,1	21,6
	5,00 1 millió-2 millió	8	21,6	21,6	43,2
	6,00 2 millió-5 millió	11	29,7	29,7	73,0
	7,00 5 millió-10 millió	5	13,5	13,5	86,5
	8,00 több, mint 10 millió	5	13,5	13,5	100,0
	Összesen:	37	100,0	100,0	

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2015*

Az előzetes vizsgálatok során beazonosított 17 képviseltestet leszámítva nem volt azonosítható olyan további képviseltest, mely önkormányzati képviselati feladatokat is ellát, ami egyrészt annak visszaigazolása, hogy a minta kiválasztása során alkalmazott szűrők pontosak voltak, ugyanakkor a kutatási rész cél, tehát a potenciális együttműködési háló bővítése szempontjából az eredmény kevésbé pozitív, hiszen könnyebben kiépíthető a hasonló feladatokat – így városképviseltest – is ellátó szervezetek közötti együttműködés. E vizsgálati rész eredményeit az alábbi 39. táblázat mutatja.

39. táblázat: a vizsgált képviseltestek által ellátott önkormányzati/városi szintű képviseltest

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	1,00 igen	17	45,9	45,9	45,9
	2,00 nem	20	54,1	54,1	100,0
	Összesen:	37	100,0	100,0	

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés az uniós képviseltestek körében végzett kutatás alapján, IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés, 2015*

A képviseltestek finanszírozására használt pénzügyi eszközök mintegy 90%-a az általuk képviselt területtől érkezik, azonban Európai uniós forrásokat csak mindössze 19 %-uk vesz

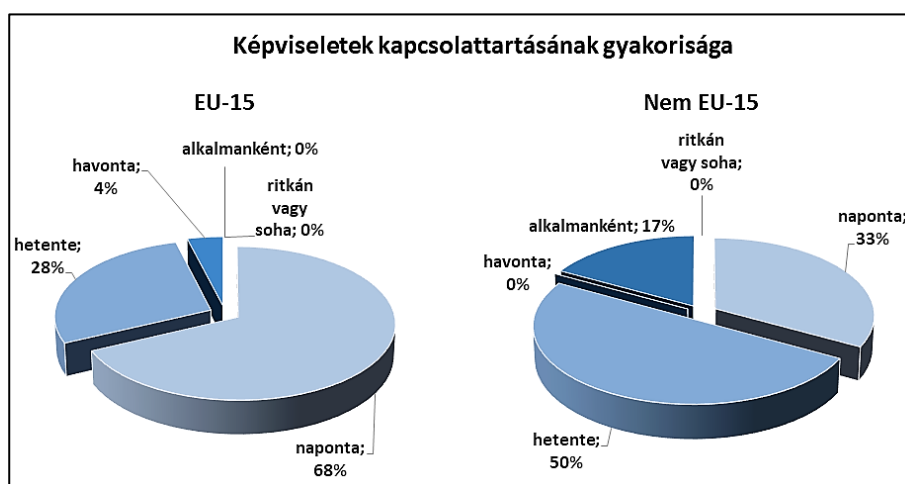
igénybe és az alternatív források tekintetében 69 %-uk semmilyen egyéb alternatív forrást nem használ annak ellenére, hogy kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszerrel és széleskörű kooperációs platformokkal rendelkeznek.

A képviseletek körében az uniós források felhasználásának relatív alacsony arányára több magyarázat adható. Egyrészt, tekintettel arra, hogy a finanszírozást jellemzően a képviselt régió biztosítja, a finanszírozáshoz konkrét feladatokat is rendelnek, így a képviseletek önálló mozgástere viszonylag korlátozott. Másrészt, ahogy az a kutatás későbbi részében is beigazolódik, a képviseletek tevékenységei között nincs fókuszban az EU-s társfinanszírozással megvalósuló projektekben való aktív részvétel. A stratégiai tervezés szempontjából a fenti eredmény mind a városi, mind a regionális szintű képviseletek esetében potenciális lehetőséget kínál a feladatok, tevékenységek körének kiterjesztésére és az egymás közötti kooperáció mértékének bővítésére. Az uniós források elérhetőségének, igénybevételének növelése – a pénzügyi hatásokon túl – olyan további hozzáadott értéket biztosíthat a képviseletek számára, ami a későbbiekben a feladataik ellátását is jelentős mértékben segítheti.

### Második rész: a kapcsolatrendszerek vizsgálata

A kutatás alapján a képviseletek legalább heti, gyakran napi rendszerességű kapcsolatban vannak az Európai Unió intézményeivel. Hasonlóan Budapest Főváros Brüsszeli Képviseletéhez, szoros kapcsolatot ápolnak az Európai Bizottsággal, a Régiók Bizottságával és más, brüsszeli székhelyű képviseletekkel, továbbá jellemzően napi kapcsolatban vannak azzal a várossal vagy régióval, melynek képviseletét ellátják.

A vizsgált és értékelt prioritások összhangban vannak az EU 2020 növekedési stratégiájában meghatározott prioritás-területekkel, ugyanakkor a városi és/vagy regionális fejlesztés, mint legfőbb cél került megjelölésre részükről. A regionális képviseletek munkatársai többszintű kapcsolatokat ápolnak mind Brüsszelben, mind az anya-országukban, emellett nem csupán az Európai Unió intézményeivel és a többi képviselettel, hanem civil szervezetekkel is szoros kapcsolatban vannak.



25. ábra: Az EU-15 és a nem EU-15 tagállamok képviseletei kapcsolattartásának gyakorisága

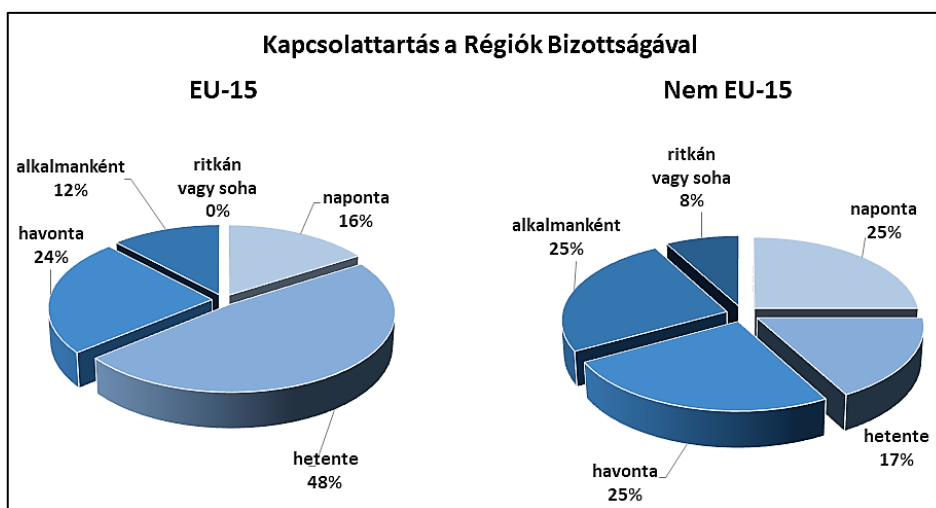
*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, sz uniós képviseletek körében végzett kutatás IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelése, 2015*

A kutatás megerősítést nyert az a feltételezésem, hogy az EU-15 és a nem EU-15 tagországok között jól azonosítható eltérések is tapasztalhatók. Ahogy az a fenti, 25. ábrán látható, a „régii” EU-15 tagországok sokkal aktívabbnak mutatkoznak a képviseleti és intézményi szintű kapcsolattartás területén is. Míg az EU-15 tagországok esetén a kapcsolattartás kifejezetten gyakori, napi szintű aktivitást mutat, addig a nem EU-15 tagországok képviseletei esetében ez jellemzően heti rendszerességű tevékenység. A képviseleti szintű kapcsolattartás esetén kifejezetten markáns különbség mutatható ki, hiszen az EU-15 tagországok 68 százaléka napi



szintű kapcsolatban van más képviselőkkel, míg a nem EU-15 tagállamok képviselői esetében ez az érték mindössze 33%. Ez a két csoport eltérő jellegű feladatellátására és a fókusz-területek eltérő jellegére enged következtetni.

Hasonló különbségek voltak azonosíthatók az Európai Bizottsággal, illetve a Régiók Bizottságával történő kapcsolattartás tekintetében, melyet a következő. 26. ábra szemléltet. Ez egyben azt is jelenti, hogy a korábban csatlakozott uniós tagállamok képviselői a többi tagállamhoz képest szorosabb, gyakran napi kapcsolatban vannak az Európai Unió intézményeivel, ami nem csak a kooperáció, hanem a politikai lobbitevékenység és a források elérhetősége tekintetében is jobb kilátásokkal kecsegtet számukra.

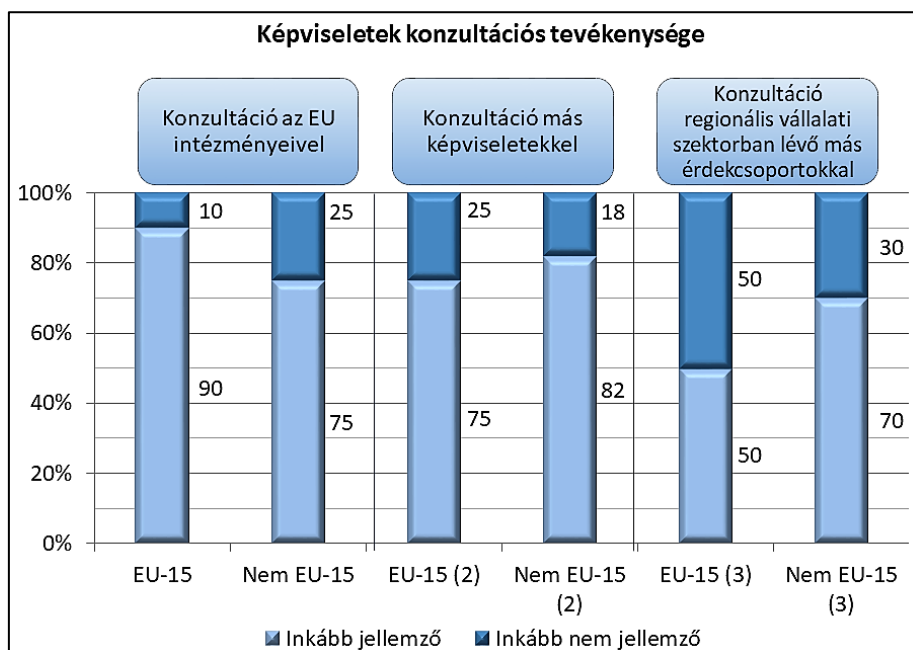


26. ábra: A Régió Bizottságával történő kapcsolattartás gyakorisága az EU-15 és a nem EU-15 tagországok képviselői körében

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviselők körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015*

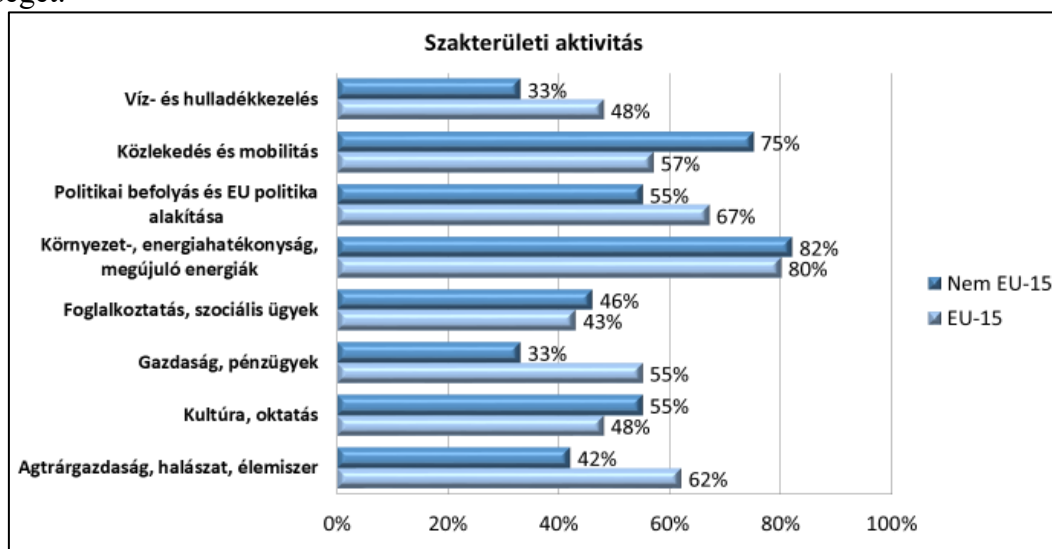
### Harmadik rész: szakpolitikai befolyás és erőviszonyok vizsgálata

E kutatási szakasz során azt vizsgáltam, hogy az egyes képviselőknek milyen erős befolyásuk van a szakpolitikák alakításában, milyen az intézményi szintű kapcsolattartásuk. A vizsgálatok alapján megállapítható volt, hogy a képviselők többsége nem csupán a városi vagy regionális szakpolitikai folyamatok alakításában játszik meghatározó szerepet, hanem az Európai Unió folyamataira is hatást gyakorol. Hasonlóan Budapest Főváros Brüsszeli Képviselőéhez, részt vesznek az unió intézményeinek konzultációs folyamataiban annak érdekében, hogy az egyes szakpolitikai ágazatok irányait formálják és befolyásolják. Ennek érdekében a szakpolitikai folyamatok alakításának mind formális, mind informális (nem intézményesített) eszközeit alkalmazzák, ugyanakkor az EU 15 és a nem EU 15 tagországok képviselői közötti különbség itt is kimutatható volt, melyet az alábbi, 27. összefoglaló ábra szemléltet.



27. ábra: Az EU 15 és nem EU 15 tagállamok képviseleteinek konzultációs tevékenységei  
 Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviseletek körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015

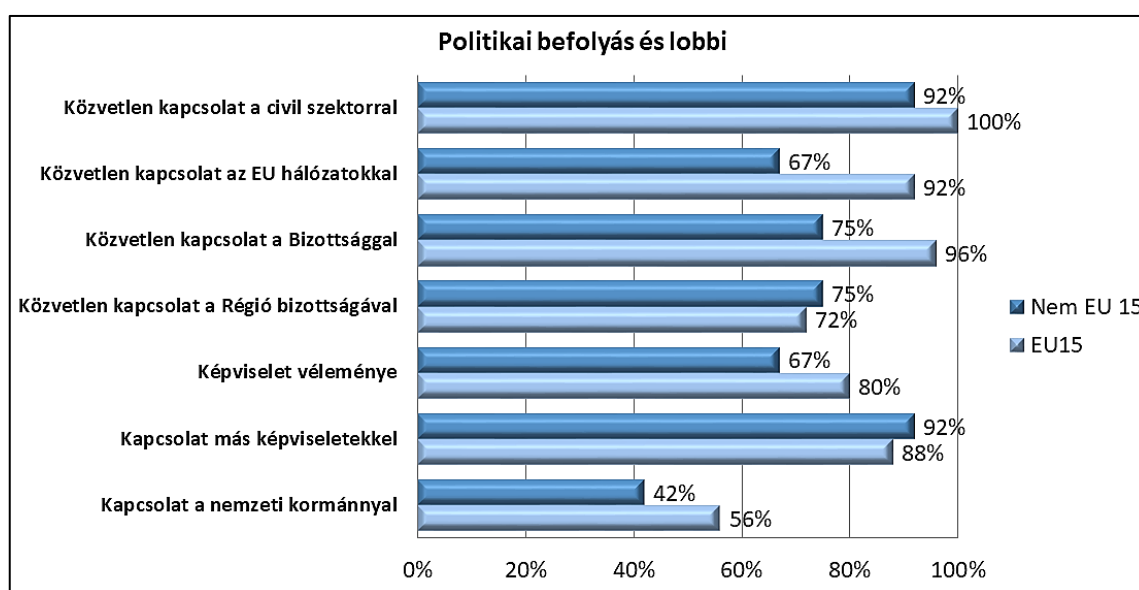
A vizsgálat eredményei alapján az is megállapítható volt, hogy a szakpolitikai tevékenységek teljes párhuzamot mutatnak a fővárosi stratégiai modell alap kutatása során, a városi területek fő prioritási-, és egyben támogatási területeiként azonosított területekkel. A képviseletek a város-és/vagy regionális fejlesztések mellett a környezetvédelem, energiahatékonyság, a tudomány, technológia és innováció, valamint a közlekedés és mobilitás szakterületeken mutatnak kiemelt aktivitást. Ez utóbbi területen a nem EU-15 tagországok sokkal aktívabbak, ami nagy valószínűséggel a térség kevésbé fejlett infrastrukturális helyzetét is tükrözi, melyet az alábbi, 28. ábra mutat be. Ez azt is jelenti, hogy ezek a területek nem csupán a hazai támogatási környezetben, hanem az uniós környezetben is fókuszterületekként azonosíthatók, így a képviseletek bevonásával további együttműködésekre, tudástranszfer-típusú projektek előkészítésre adnak lehetőséget.



28. ábra: A képviseletek szakterületi aktivitása  
 Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2015

### Negyedik rész: anyaországon kívül és belül végzett politikai tevékenységek

Ahogy az előzetesen várható volt, a kutatás alapján is beigazolódott, hogy a képviseltek többnyire az anyaországon kívüli tevékenységet végeznek, jellemzően Európai uniós intézményekkel, illetve egyéb politikai szereplőkkel állnak kapcsolatban, úgy, mint más brüsszeli képviseltek, hálózatok és szervezetek. Emellett természetesen anyaországi kapcsolatokat is ápolnak, különös tekintettel az általuk képviselt régióra vagy városra, azonban ez a tevékenység konkrét célterületekre koncentrálódik. Ilyen tevékenység például az EU-s társfinanszírozással megvalósuló projektekhez kapcsolódó partnerkeresés és projektpartner közvetítés a saját régió felé, illetve a szakpolitikai folyamatok alakításában való közvetítés és érdekérvényesítés. Az az előzetes feltételezés, hogy a képviseltek Brüsszelben az általuk képviselt régiót vagy várostérséget pozícionálják, az intézményi kapcsolattartás kérdésköreire adott válaszok alapján beigazolódott, tehát jellemzően „klasszikus” képviseleti szerepet töltenek be, ugyanakkor politikai aktivitásuk és lobbitevékenységük sokkal inkább szakpolitikai-, ágazati-, mint nemzetpolitikai jellegű. A képviseltek politikai tevékenységét a következő, 29. ábra szemlélteti.



29. ábra: Az EU 15 és nem EU 15 országok képviselteknek politikai befolyása és lobbitevékenysége

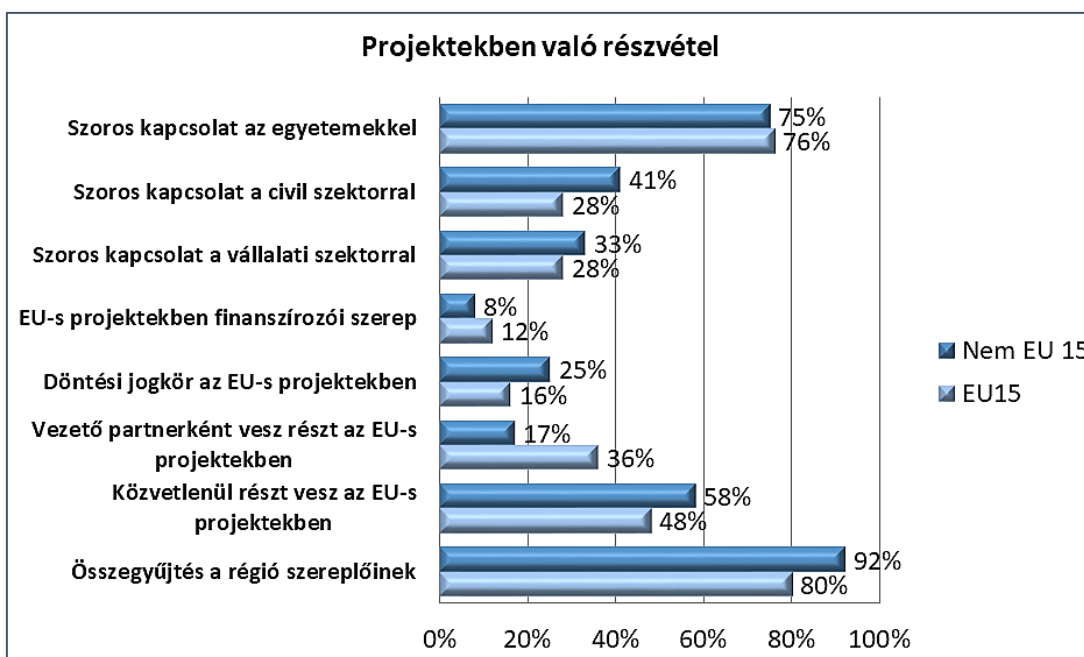
*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviseltek körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015*

### Ötödik rész: projekteken való részvétel

A kutatás legmeglepőbb eredményét annak ötödik részterülete hozta, miután az EU-15 képviseltek mindössze 48%-a vesz részt uniós társfinanszírozással megvalósuló projekteken és további 27% is csak alkalmanként kerül bevonásra ezen tevékenységekbe dacára annak a ténynek, hogy a képviseltek kiterjedt kapcsolati hálójával rendelkeznek és gyakran napi, de legalább heti gyakorisággal vesznek részt kooperációs tevékenységekben más képviseltekkel, intézményekkel és a civil szektorral is. E tekintetben a nem EU-15 tagországok képviseltek nagyobb aktivitást mutatnak, részvételük 58%.

A képviseltek 70%-a soha nem volt vezető partnere egyetlen uniós társfinanszírozással megvalósuló projektnek sem, sőt, a partnerség tagja sem volt annak ellenére, hogy tökéletesen ismerik nem csupán az EU intézményeinek elvárásait és kritériumrendszerét, hanem részt vesznek és befolyással bírnak annak egyes szakpolitikáira és intézményeinek munkájára. További fontos információ az is, hogy a brüsszeli képviseltek mintegy 75%-a tart kapcsolatot az egyetemekkel és kutató intézetekkel. Ez azt jelenti, hogy a kutatás során a korábbi tevékenységeik mellett, egy jelentős fejlesztési potenciált sikerült azonosítani a képviseltek által végzett tevékenységek területén, hiszen például a kutatás-fejlesztés-innováció területén az egyetemek, kutató intézetek

állandó partnerei az uniós projekteknek, s bár a képviseletek velük kiemelt kapcsolatokat ápolnak, ennek eredményei a projektrésztvételek számában nem láthatók. Ez egyben azt is jelenti, hogy azon képviseletek, így például Budapest Főváros Brüsszeli Képviselete is, melyek a projekttevékenységüket, aktivitásukat növelik, jelentős versenyelőnyre tehetnek szert a többi képviselettel szemben, egyben a képviselt térség uniós forrásabszorpcióját növelhetik, továbbá az egyes magas prioritású szakterületek aktivitását és szakmai területen szerzett tapasztalatait is jelentősen bővíthetik. E területek egyike a korábban is kiemelt területként azonosított kutatás-fejlesztés-innováció lehet. Az EU 15 és a nem EU 15 tagországok projekt részvételét az alábbi, 30. ábra mutatja be.



30. ábra: Az EU 15 és nem EU 15 tagállamok képviseleteinek uniós társfinanszírozással megvalósuló projektekben való részvétele

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviseletek körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015*

### **Az uniós képviseletek körében végzett kutatás eredményeinek értékelése**

A fenti részletes képviseleti vizsgálat nem csupán az Európai Unió regionális és városi képviseleti tevékenységeinek feltérképezését tették lehetővé, hanem bemutatja azokat a szakpolitikai és tevékenységi területeket is, melyek kevésbé vannak fókuszban. A kutatás során azonosított szakpolitikai területek teljes egyezést mutatnak a fővárosi stratégiai modell során már korábban azonosított fejlesztési prioritásokkal és támogatási területekkel, mely a városfejlesztés, energiahatékonyság és környezetvédelem, a kutatás-fejlesztés-innováció, valamint a közlekedésfejlesztés területén új együttműködések kiépítésére és projektek előkészítésére ad lehetőséget.

A fentiek figyelembevételével tehát fontos lehet a képviseleti tevékenységek kutatása során feltárt ismeretek hasznosítása, a képviseleti tevékenység bővítése. Kiemelt területként azonosítható a projekttevékenységek előkészítése, illetve az azokban való részvétel, mint a forrásabszorpció növelésének eszköze, a kooperáció, illetve a formális és informális lobbitevékenység növelése. A kutatás alapján az is megállapítható, hogy a fővárosi erőforrás-szempontrú stratégiai modellt érdemes nemzetközi szintre is kiterjeszteni, melynek első lépése lehet a brüsszeli regionális-, és városi képviseletekkel való kapcsolattartás, együttműködés fejlesztése, a kiemelt tevékenységi területeken közös projektek generálása.

## 6.2. Primer kvantitatív kérdőíves vizsgálat - szinergiarendszer

### K3.2. vizsgálat: saját, primer, kvantitatív, kérdőíves kutatás:

**Típus:** leíró kutatás.

**Módszer:** online kérdőíves kutatás.

**Minta:** stratégiai modell operatív megvalósításában résztvevő, önkormányzati és vállalati menedzsment szervezet munkavállalói (a szervezeti hierarchia valamennyi szintjén).

**Elemszám:** 65 fő.

**Rész cél:** szinergiamodell eredményességének vizsgálata.

### Az erőforrás-szempontrú önkormányzati-vállalati uniós stratégiai menedzsment modell értékelése, a belső környezet monitoring vizsgálata

Tekintettel arra, hogy a modell gyakorlati bevezetése óta számos, a szinergiarendszeren alapuló projekt előkészítése és elindítása történt meg a fővárosban, így időszerűvé vált annak operatív szintű értékelése is, mely egyben annak vizsgálata is, hogy a gyakorlatban is igazolható-e a 2012-ben felállított, az értekezés második kutatási szakaszában tentatív, feltételes modellként definiált szinergiarendszer eredményessége, működik-e operatív szinten az eltérő szervezeti rendszerek közös erőforrásain és munkáján alapuló modell. Tekintettel arra, hogy az alkalmazott modell megvalósításában az önkormányzati és a vállalati oldal is aktívan részt vesz, így az értékelésnek is a teljes struktúra vonatkozásában kellett megtörténnie. Továbbá, mivel az új projekt-menedzsment modellben eltérő szervezeti és működési struktúrából és szektorból érkező alkalmazottak, esetenként külső szakértők együttműködésére is sor kerül, a kutatás a vezetői, illetve döntéshozói szint tapasztalatai mellett az operatív szinten dolgozóakra is kiterjedt. A kutatáshoz kapcsolódó kutatási kérdőív az M4. – 13. mellékletben található.

A vizsgálat a következtető kutatási módszertanon belül főleg leíró jellegű, ugyanakkor egyes elemeiben ok-okozati összefüggéseket is vizsgál, emellett feltáró kutatási elemeket is tartalmaz pl. a vizsgált humán-erőforrás végzettségére, szakmai tapasztalataira, a struktúrában betöltött szerepére és ezek összefüggéseire vonatkozóan. A mintavétel során a kutatási keret meghatározásánál fontos szempont volt, hogy a **minta reprezentativitásának** biztosítása érdekében az **érintett szervezeti egységek mindegyike**, illetve a struktúra valamennyi szintje bevonásra kerüljön a vizsgálatba, mind az **önkormányzati**, mind a **vállalati oldalon**. A **mintavételi módszertan** így az **elbírálós és a kvótás mintavétel** elemeit ötvözi, hiszen a vizsgált minta a kutató belátása lapján került kiválasztásra azzal, hogy kontrollkategóriaként a projekteken résztvevők köre került meghatározásra. A kérdőíves kutatásba a válaszadók kezdeti csoportjaként közvetlenül a két érintett szektor vezetői kerültek bevonásra azzal, hogy a hólabda mintavételhez hasonlóan, a kérdőíveket továbbítsák azon munkatársak részére, akik a projektek megvalósításában a szervezeti struktúra bármely szintjén részt vesznek. Az előzetes becslések alapján, a két szektorból nagyságrendileg a 40 fős minta tűnt elfogadhatónak, 50 válaszadó pedig kiemelkedőnek. A várakozásokhoz képest ennél magasabb számú, **65 válasz érkezett**, ami egyrésztől szélesebb mintanagyság vizsgálatát teszi lehetővé, másrésztől arra is utal, hogy a projekt-menedzsmentben, ha csak átmenetileg is, több munkavállaló érintett, mint az az előzetes becslés alapján várható volt.

A kutatás során több kérdés vizsgálatára került sor. A vizsgált területek között mind új információk megszerzésére, a modell továbbfejlesztésére, esetleges korrekciójára vonatkozó feltáró jellegű, mind a modell operatív működésére vonatkozó, leíró jellegű kérdéseket is alkalmaztam. A kutatás során a következő részterületek vizsgáltakam:

1. Humán-erőforrás vizsgálata
  - általános kérdések;
  - szakmai képességek, erőforrások.
2. Operatív megvalósítás

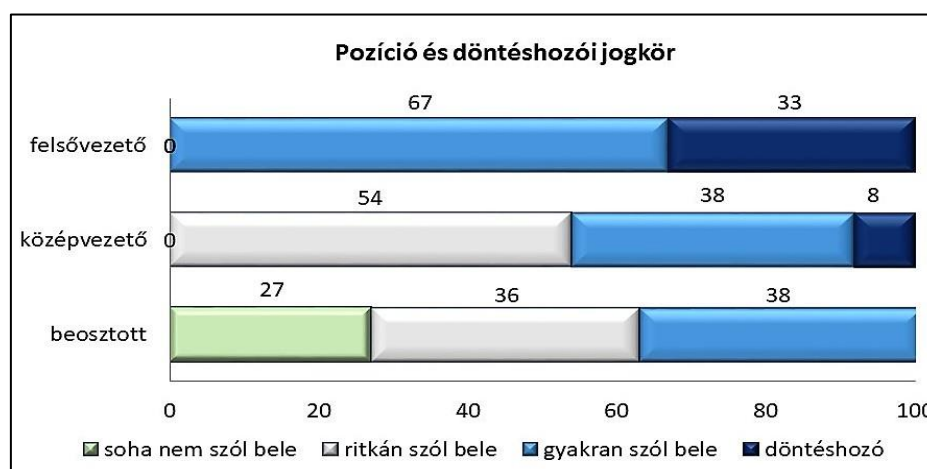
- projektelőkészítés, tervezés;
- megvalósítás;
- utóellenőrzés, monitoring;
- kooperáció.

### Első rész: képességek, erőforrások vizsgálata

Az erőforrások vizsgálata meglepő, pozitív eredményt hozott: a válaszadók 97%-a rendelkezik felsőfokú, és mindössze 3%-a középfokú végzettséggel. Emellett mindössze 13% nem rendelkezik a projektek megvalósításához szükséges szakirányú végzettséggel. A szakterületek vonatkozásában a műszaki/építészeti (23%), a gazdasági/pénzügyi (22%) és a projektmenedzsment (19%) terület ad jelentős humán-erőforrást, a jogi (12%), a közbeszerzési (9%) és a kommunikációs (2%) alacsonyabb számai azt mutatják, hogy e területek képviselői a projekt egy rövidebb szakaszában, a speciális igények felmerülésekor vesznek részt a team munkájában. A gyakorlati tapasztalatokra vonatkozó kérdések is kiemelkedően jó eredményt mutatnak, általánosságban megállapítható, hogy az alkalmazottak túlnyomó többsége több éves szakirányú tapasztalattal rendelkezik és több projekt lebonyolításában vett részt. Mind a vállalati, mind az önkormányzati szintre jellemző, hogy a különböző projektekhez kapcsolódó pozíciók rendkívül hierarchikusan épülnek egymásra, továbbá az is jellemző, hogy szükséges egy, a hazai átlagnál magasabb iskolai végzettséggel rendelkezni, és ami ezzel szorosan összefügg, megfelelő nyelvi ismeretekkel rendelkezni, hogy a projektmenedzsment területén dolgozhassanak az alkalmazottak. A kompetenciák vizsgálata szempontjából fontos az esetleges speciális szakirányú végzettség, a szakmai tapasztalat és a menedzsment struktúra összetételének vizsgálata is. E területek, valamint a döntéshozatali mechanizmusok összefüggései a kutatás következő, második részében kerülnek részletes bemutatásra.

### Második rész: projekt előkészítés, tervezés

A projektek előkészítésében a megkérdezettek, 8%-a mindig, 46%-a gyakran részt vesz, míg 25% ritkán 21% pedig egyáltalán nem vesz részt. Erre magyarázat lehet, hogy bár az önkormányzati oldalon projekt-előkészítő és megvalósító szakasz részben elkülönül, mégis nagyszámú munkavállaló vesz részt a teljes projekt-folyamatban, ami okot adhat a két szakasz közötti még szorosabb kapcsolat kialakítására, a projekt-menedzsment szervezet jövőbeni átalakítására. A beosztotként dolgozók 63%-a ritkán vagy egyáltalán nem vesz részt a döntéselőkészítésben, viszont e projektszakaszban a középvezetői szinten dolgozóknak szinte mindig van beleszólásuk az előkészületi munkákba, ami azért előnyös, mert az általuk biztosított gyakorlati tapasztalat már e szakaszban hozzájárulhat a majdani eredményes megvalósításhoz. A szakmai és döntéshozatali rangsor tetején, ahogyan az várható volt, a felső vezetők állnak, akik 33%-a döntéshozó, ahogyan az a 31. ábrán látható.

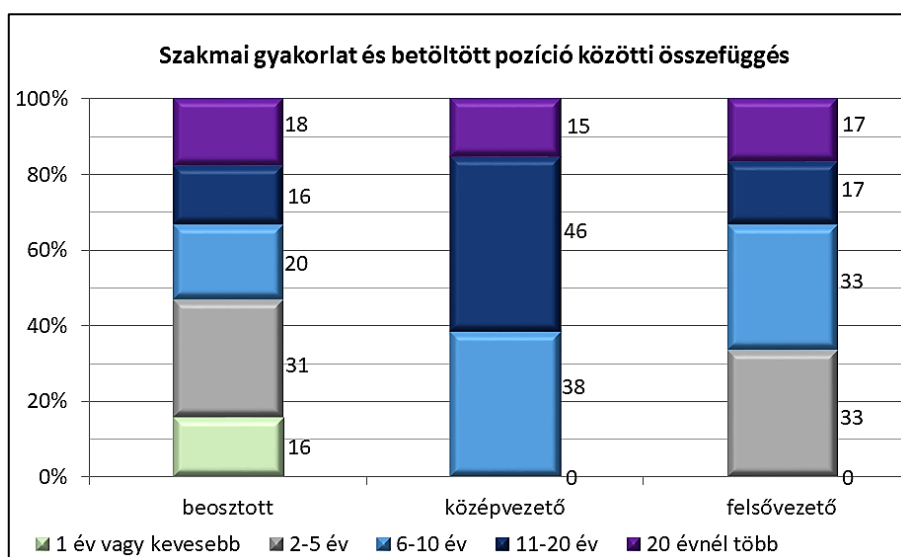


31. ábra: a hierarchiában betöltött pozíció és a döntéshozói jogkör közötti kapcsolat

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015*

A fentiek kapcsán fontos kiemelni, hogy az ábrából az is látható, hogy a beosztottak is viszonylag nagy számban (38%) vesznek részt gyakran a döntéshozatali folyamatokban, mely elsősorban annak tudható be, hogy még a beosztotti pozíciókban is jól képzett, esetenként speciális szaktudással dolgozó munkatársak vannak (pl. pénzügyi szakterület).

Erős összefüggés van a betöltött pozíció és a gyakorlati tapasztalat között, vagyis, hogy valaki mennyi projekt előkészítésben vett részt, ami, mint az előbbieken bemutatásra került, összefügg a döntéshozói szerepkörrel. Tehát azok, akik 5 vagy annál több projekt előkészítésében működtek közre, nagy valószínűséggel már valamilyen vezetői pozícióba kerültek. Mindezek mellett meghatározó a szakirányú gyakorlati tapasztalat mennyisége, ami itt az idő intervallumában értelmezhető. Az alábbi, 32. ábra jól mutatja, hogy a beosztottaknak, középvezetőknek és felsővezetőknek mennyi év szakmai gyakorlat van a hátuk mögött.



32. ábra: A szakmai gyakorlat és a betöltött pozíciók közötti összefüggés

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015*

A vezetők kizárólag 2 évnél nagyobb tapasztalattal rendelkeznek, a leginkább jellemző a felsővezetők között a 6-10 év, míg a középvezetők körében a 11-20 év közötti tapasztalattal rendelkezők aránya a legmagasabb. Mindenképpen érdemes megjegyezni, hogy mennyire heterogén csoportot alkotnak a beosztottak, jól látszik az újonnan belépők aránya, akik kevés tapasztalattal rendelkeznek, és azok is, akik már több, mint 20 évet töltöttek ezen a területen. Erős feltételezés lehet azt gondolni, hogy ez az első oszlop szimbolizálná a szakmában jelen lévő és működő szakmai előrelépési és motivációs súlyokat, de ettől függetlenül az összes többi változó, ami ennek a mértékét próbálta feltárni, egy irányba mutat.

### Harmadik rész: a projekt megvalósítási szakasz

A kérdőívben vizsgált gyakorlati tapasztalatok alapján fontosnak tartottam feltárni azokat a fő problémákat, melyek a megvalósítást hátráltatják, illetve azt is, hogy van-e, illetve milyen megoldás ezek kiküszöbölésére. A megvalósítási szakasz vizsgálati kérdései alapján, a válaszadók 43%-a a hiányos/hibás műszaki megvalósítást nevezte meg, mint fő problémát, míg a tervezési/előkészítési hibát a válaszadók csupán 35%-a értékelte a legsúlyosabbnak. Ezzel szemben a jövőre nézve pozitív visszajelzés, hogy a résztvevők szerint ezek olyan kockázatok, melyek megfelelő előkészítéssel jelentősen csökkenthetők.

A megvalósítási szakasz eredményessége, illetve az esetlegesen fennálló problémák, hiányosságok feltárása érdekében a humán erőforrás szakmai összetételének és kompetenciáinak vizsgálatára is sor került. Pozitív eredményként értékelem, hogy a válaszolók 69%-a legalább egy,

31%-a legalább két olyan szakirányú végzettséggel rendelkezik, amire az egyes projektek megvalósításához szükség van. Ebben a vonatkozásban nincs szignifikáns eltérés a menedzsment struktúra önkormányzati és vállalati oldala között. Kifejezetten erős szakmai hozzáértés és elköteleződés jellemzi mindkét területen dolgozók válaszait.

Legnagyobb arányban a műszaki/építészeti területen szerzett szaktudással rendelkeznek (23 %), ezt követi a gazdasági/pénzügyi terület (22%). Jelenleg a kommunikációs és marketing területeken volt hiányosság a vizsgálat időpontjában, mert a válaszolók mindössze 2 százaléka rendelkezett ilyen fajta szaktudással. A közbeszerzési és jogi területek azok, ahova érdemes lehet még bevonni megfelelő szaktudással rendelkező munkatársakat. Azok, akik nem rendelkeznek speciális szaktudással, egy külön csoportot alkotnak. Jellemzően nem beszélnek idegen nyelveket, beosztottként dolgoznak, kevés gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek és összességében nincs beleszólásuk az egyes projektek előkészületi folyamataiba, továbbá az átlagosnál kevesebb projektben vettek eddig részt, melyet az alábbi, 33. ábra szemléltet.

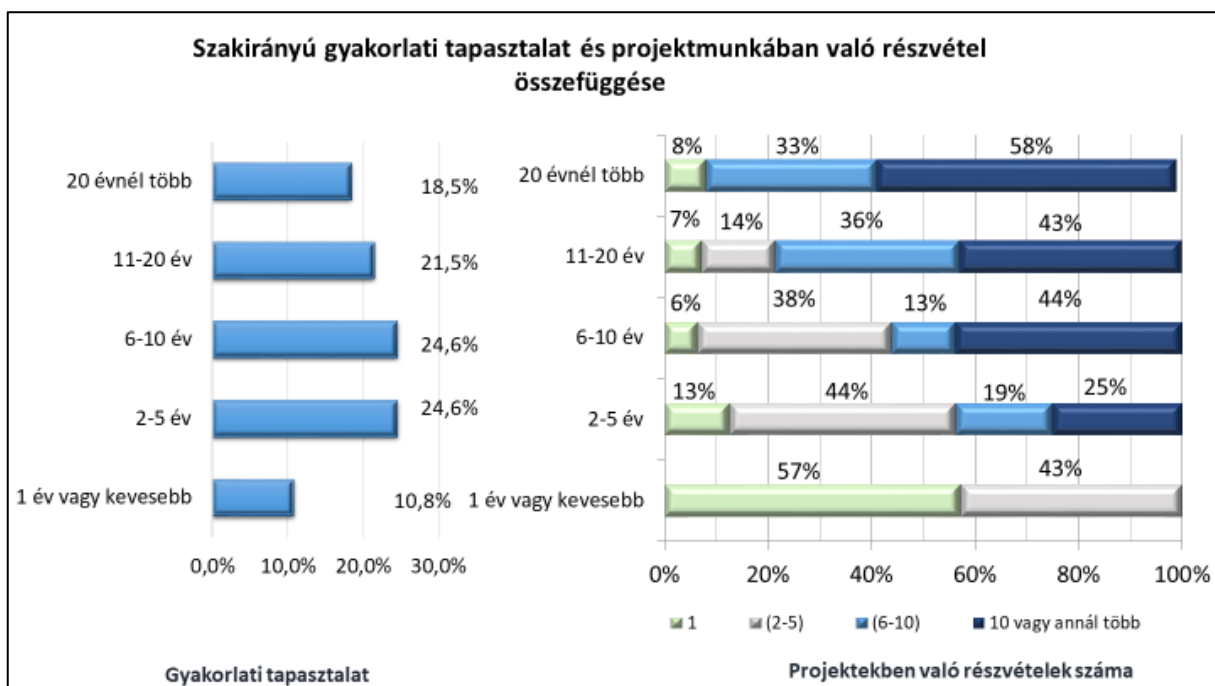


33. ábra: Az egyes projektek megvalósításához szükséges speciális végzettség típusai és aránya  
*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015*

A mintában a döntéshozó vezetőket az átlagnál nagyobb hozzáértéssel és szélesebb körű tapasztalattal rendelkező személyek alkotják. Az eddigiekkel összefügg és már szinte elvárt eredmény, hogy egyenes összefüggés van a gyakorlati tapasztalat és a projektekben való részvétel között. A legnagyobb különbség azoknál figyelhető meg, akik 1 év vagy annál kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, és azoknál, akik már legalább 2 éves rutinra tettek szert. A 34. ábra jól mutatja a nagyobb tapasztalat és a projektrészvétel összefüggését.

A legrutinósabbak 58%-a 10 vagy annál több projektben vett már részt. A projektek számos szakterületet érinthetnek és különböző időtávra vonatkozhatnak, így a sok eltérés miatt nehéz a számok mögé rangsort illeszteni, de az megállapítható, hogy a megfelelő tapasztalat lehetőséget biztosít arra, hogy a területen dolgozó munkavállalók nemzetközi projektekben is részt tudjanak venni. Az adatokból kiderül, hogy az egyes területeken szerzett tapasztalatok jobban segítenek abban, hogy feltárják a rendszerben rejlő hiányosságokat és hibákat, melyekre a sokrétű szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársakból álló menedzsment struktúra gyors válaszokkal és megoldási javaslattal rendelkezik.



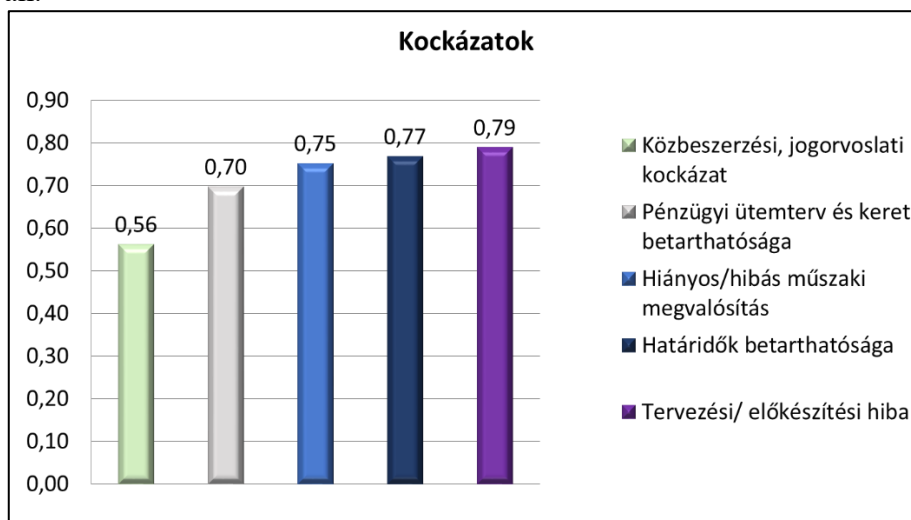


34. ábra. a szakterületen eltöltött gyakorlati tapasztalat és a projektekben való részvétel összefüggései

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015*

A kockázatok kapcsán a válaszadók között szinte teljes konszenzus volt a tekintetben, hogy a projektek előkészítése során minden érintett szakterület képviselőit szükséges bevonni (86 %), illetve, hogy a kockázatelemzés az előkészítés elengedhetetlen része. Egyetértés van abban is, hogy szükséges egy projekt team felállítása. Abban az esetben, amikor a majdani üzemeltető/felhasználó és a projekt megvalósítója nem ugyanaz a szervezet, a válaszadók nagy többsége szükségesnek találja az üzemeltető bevonását a projektbe. Azok, akik csak speciális esetben ragaszkodnak ehhez, az átlagnál kevesebb tapasztalattal rendelkeznek.

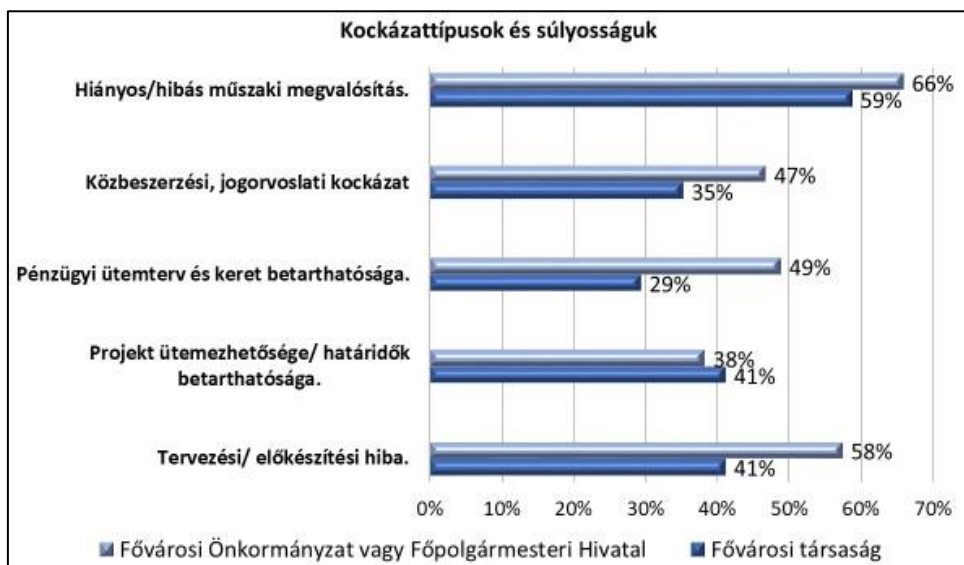
A különböző kockázattípusok esetén a válaszadóknak öt kockázatot kellett értékelni egy 5 fokú skálán, súlyosságuk alapján. Az előbb említettek alapján készített, a 35. ábrán látható faktorelemzés mutatja, hogy az egyes kategóriák mekkora súllyal játszanak szerepet a kockázatokban.



35. ábra: Projektek kockázattípusai és erősségük

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2015*

Meglepő eredmény, hogy a válaszadók szerint a közbeszerzési és jogorvoslati kockázat jelenti a legkisebb kockázati faktort, ennek az értéke jóval alacsonyabb, mint a többi lehetséges elemé. A többi faktor megközelítőleg ugyanakkora súlyokat kapott és az egyes kockázati tényezők hasonló tendenciát mutatnak az önkormányzati és a vállalati szektorban dolgozók körében. Azok körében, akik a legsúlyosabb kockázati tényezőknek állapították meg a felsorolt lista bármelyikét, a két szektor eredménye némi különbséget mutat. Összességében, csak a projekt ütemezhetősége/határidők betarthatósága kérdést látták kockázatosabbnak a vállalati oldalon dolgozók az önkormányzati területen dolgozókkal szemben. A fennmaradt négy tényezőben az önkormányzati munkakörben dolgozók nagyobb kockázatot láttak. A legnagyobb különbség 20%-os eltérés a pénzügyi ütemterv és a keret betarthatósága kérdésnél látható. Ezek az eltérések abba az irányba mutatnak, hogy a vállalati oldal összességében jobban működik, így kevésbé érzi kockázatosnak a felsorolt tényezőket. A kérdéskör eredményeit az alábbi, 36. ábra mutatja.



36. ábra: A projektek kockázatai és súlyosságuk  
 Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2015

A felmerülő kockázatok feltárása mellett azt is vizsgáltam, hogy azok milyen mértékben előzhetők meg megfelelő előkészületi munkával. Ez alapján a leginkább a tervezési/előkészítési hiba küszöbölhető ki, melynek kockázata a válaszadók 87% szerint csökkenthető lenne megfelelő előkészítéssel, ami nemcsak a kockázatok csökkentésére lenne jótékony hatással, hanem a teamek belső kohézióját is erősítené és széles körű kooperációra adna lehetőséget. A hiányos/hibás műszaki megvalósítás és a projekt ütemezhetősége/határidők betarthatósága is 80% feletti értéket kapott. Sajnos a közbeszerzési jogorvoslati kockázat és a pénzügyi ütemterv és keret betarthatóságánál a megkérdezettek 35%-a mondta azt, hogy ezek a kockázati tényezők nem csökkenthetők megfelelő előkészülettel sem, emiatt ezeket a tényezőket, bár nem a legkritikusabbak, a kockázatelemzésnél kiemelt figyelemmel kell kezelni.

A hatékonyság vizsgálatának eredménye a két szektor közötti együttműködés jelentőségét támasztja alá, a válaszadók 63%-a szerint a vállalati oldal hatékonyabban valósít meg, mint az önkormányzati. Tekintettel a minta összetételére, ez azt is jelenti, hogy még az önkormányzati alkalmazottak is jelentős számban gondolják úgy, hogy a vállalati oldal dinamikusabban működik. Mivel korábban az uniós finanszírozású pályázati felhívások nem tették lehetővé a vállalati oldalon történő megvalósítást, célszerű azonosítani a különbségek okát és lehetőség szerint minél többet átvenni azon vállalati tapasztalatokból, folyamatokból az önkormányzati oldalra, melyekkel ez a különbség csökkenthető. Emellett az is fontos következtetés, hogy a vállalati oldalon azonosított hatékonyság a teljes szinergiarendszer számára is pozitív eredményeket hozhat.

#### **Negyedik rész: utóellenőrzés, monitoring**

A projektek visszajelzésére vonatkozóan a válaszadók egységes állásponton vannak, hiszen 92%-uk gondolta úgy, hogy a projektek utólagos követése, a visszacsatolás hozzájárul az új projektek sikeresebb előkészítéséhez. Az is megállapítható volt, hogy minél magasabb pozícióban dolgozik és ezzel együtt magasabb beleszólással bír a projektek működésébe a válaszadó, annál inkább tartja fontosnak, hogy a munkáról folyamatosan érkezen visszacsatolás, ezzel együtt sajnos 84%-a szerint az csak ritkán történik meg, pedig hasznos lenne. E téren megoldás lehet a kötelező jelleggel bevezetett üzemeltetői monitoring jelentés, mely a korábbi projekt-team tagoknak előre meghatározott rendszerességgel megküldésre kerül.

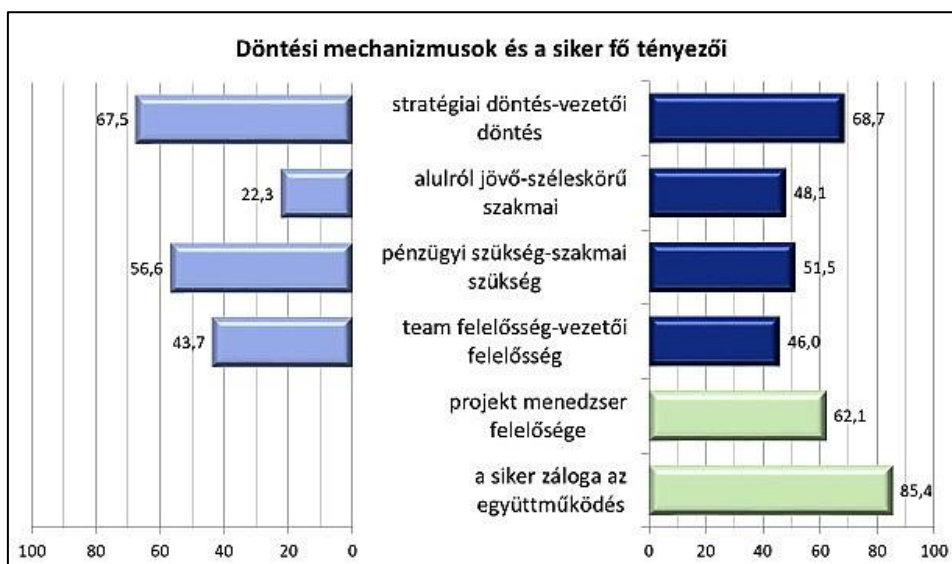
Az utóellenőrzések kérdései kapcsán a legfontosabbnak a működésre és az üzemeltetésre vonatkozó állítás bizonyult, az önkormányzati (77%) és a vállalati (82%) szektor dolgozói közel 80%-a említette fontos elemként ezt az állítást.

A hibaelemzéseket mindkét oldalon kevesebb, mint a válaszolók 50%-a találta fontosnak, ami némileg ellentmondásos azzal, hogy összességében szeretnének visszajelzéseket kapni, mert fontos számukra a visszacsatolás. Ez lehetne talán a sikeresebb projektek megvalósításának egyik kulcsa, mert, ha ez a folyamat rendszeressé válna, akkor a jövőben még kevesebb hibafaktorial működhetnének a megvalósítás előtt álló projektek.

#### **Ötödik rész: kooperáció**

A válaszadók 77%-a szerint szükséges a legszélesebb körű szakértelmet biztosítani a projektek előkészítésében, 60% az állandó összetételű csoportot tartja a leghatékonyabbnak és 61% gondolja úgy, hogy gyakran van szükség külső szakértő bevonására egy-egy speciális szakterületen. 74% szerint az eltérő szervezeti formák között csak dinamikus és rugalmas együttműködés révén biztosítható a hatékonyság, így az együttműködési modellt is ennek megfelelően szükséges felülvizsgálni és esetlegesen módosítani.

A siker tényezőinek vizsgálata során, a válaszadók szerint, az egyes projektek épp úgy stratégiai (67,6%), mint vezetői döntéseken alapulnak (68,7%), ezt vélhetően inkább a projekt jellege határozza meg, mintsem a szervezeti összetétel. Megfigyelhető a professzionalizálódás egyfajta megnyilvánulása mégpedig, hogy a projektekre inkább jellemző, hogy a felsővezetői döntést széleskörű szakmai egyeztetés előzi meg (48,1%), és nem alulról jövő kezdeményezés eredménye (22,3%). A projekteket egyaránt jellemzi, hogy az azokhoz kapcsolódó vezetői döntések egyaránt alapulnak szakmai és pénzügyi szükségszerűsége. Hasonló a helyzet a sikerek és a kudarcok felelőssége kapcsán, hiszen szinte teljesen megegyező számban jelölték felelősként a csapat tagjait és a szervezeti vezetőket, egy-egy projekt végkimenetele kapcsán. A kérdezettek erősen azt gondolják, hogy a projekttel kapcsolatos felelősség a projekt-vezetőt/menedzsert terheli (62,1%), de ennél is nagyobb a konszenzus abban, hogy a projekt sikerének záloga az együttműködés (85,4%). A tényezők összefüggéseit az alábbi, 37. ábra mutatja.



37. ábra: Döntési mechanizmusok és sikertényezők a projektek során

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2015*

### **A szinergiarendszer tagjai körében végzett kutatás értékelése**

A 3. kutatási szakasz második vizsgálata során a stratégiai modell gyakorlati alkalmazhatóságát és eredményességét vizsgáltam. A kutatás adatainak elemzése során megállapítottam, hogy az egyes szektorok között jó munkakapcsolat alakult ki annak dacára, hogy eltérő szervezeti rendszerekkel és változó külső, valamint belső szabályozókkal jellemezhetjük őket. A kutatás a modell bevezetésének, illetve az általa meghatározott keretrendszerben előkészített projekteknek és a menedzsment szervezetnek az operatív, in situ elemzését is jelentette, melyben a tentatív, feltételes modell gyakorlati alkalmazhatóságát vizsgáltam és megállapítottam, hogy ugyan vannak a projekt-életciklus egyes szakaszai során javítandó részterületek, azonban összességében a modell a gyakorlatban is működőképes, sőt, a válaszadók értékelése alapján a siker fő tényezője az együttműködés maga. Ez egyben a szinergiarendszer eredményességét is igazolja, hiszen a felállított struktúrában olyan két szektor együttes munkája révén érhetőek el új eredmények, melyek a korábbiakban egymástól teljesen függetlenül dolgoztak.

### **A vizsgálati szakaszhoz tartozó hipotézisek értékelése:**

A szinergián alapuló, erőforrás-szemponjú stratégiai modellhez kapcsolódó harmadik kutatási szakasz képviselői kutatása, illetve monitoring kutatás keretében értékelt operatív működés eredményei alapján megállapítottam, hogy a vállalati stratégiai menedzsment területén bevált módszerek részbeni adaptációjával, továbbá új, az önkormányzati szektorban is alkalmazható, a szinergiákon, kooperáción alapuló modell kidolgozásával növelhető az egyes területek uniós forrásabszorpciók képessége.

Megállapítható, hogy az egymástól jelentősen eltérő szervezeti struktúrák esetében is kialakíthatók olyan menedzsment modellek, melyek az uniós forrásabszorpció növelése mellett, az eltérő szervezetek egy menedzsment struktúrában történő értelmezését és azok gyakorlati megvalósítását, alkalmazását is lehetővé teszik. Az adaptív modellek bevezetése jó lehetőséget teremt arra, hogy az új kihívások és az átrendeződő támogatási rendszer ellenére olyan többszereplős struktúrákat hozzunk létre, melyek a bekövetkező változásokra kellő hatékonysággal, dinamizmussal és rugalmassággal képesek reagálni.

A szinergiarendszer nemzetközi bővítését is indokoltnak tartom, tekintettel a képviselői kutatás eredményeire. A modell Európai partnerekkel történő bővítése hozzájárulhat a stratégia

kapcsán megfogalmazott kettős célrendszerben megfogalmazott célok eléréséhez, vagyis a főváros nemzetközi elismertségének és az uniós forrásabszorpciónak a növeléséhez.

A **H1.1.** hipotézist, a harmadik vizsgálati szakaszban, a tentatív modell gyakorlati alkalmazhatósága és igazolása érdekében újra vizsgáltam, és az 1. kutatási szakasz eredményeit megerősítve, itt is **elfogadtam**, hogy a **közsféra szervezetek** – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak Európai uniós forrásabszorpcióra ható – **erőforrásai és képesség-rései azonosításával új, potenciális szinergia-kapcsolatok azonosíthatók.**

A **H2.2.** és **H2.3.** hipotézisekhez a második kutatási szakaszban bemutatott, konkrét indikátorokat rendeltem, melyek 2018-as pénzügyi eredményei alapján megállapítható, hogy az egyes ágazatokban **időbeni és forrásoldali megtakarítások érhetők el.** A hulladékös ágazat területén például 30 Mrd Forintot meghaladó támogatási összegeket hagyott jóvá a támogató, miközben ez a forrásmennyiség a közszolgáltatást ellátó gazdasági társaság számára, **saját jogon nem lett volna elérhető.** Az FKF Nzrt, alábbi, 40. táblázatban látható mérlegadatainak vizsgálata alapján az is megállapítható, hogy a **fejlesztések** a korábban tervezettnél sokkal **előbb valósulhatnak meg**, hiszen a vállalatok új fejlesztésekre, beruházásokra az elszámolt értékcsökkenés mintegy 30%-át, illetve az esetlegesen megképzett fejlesztési tartalékokat, bankhiteleket vagy az éves eredménytartalék egy részét fordítják. A szinergiarendszer révén előkészített projektek révén fejlesztésre fordított támogatási összegek jelentősen meghaladják az adott évben reálisan tervezhető saját fejlesztési célú tőkeráfordításokat. Ez az arány még sokkal jelentősebb annak ismeretében, hogy a közszolgáltatásokat érintő rezsicsökkentés, a hulladékgazdálkodási szektort 2014-től, illetve részben már 2013-tól érintő rögzített díjpolitika, továbbá a lerakói járulék emelése jelentősen csökkenti az elvárt bevételeket, egyben csökkenti a fejlesztésre fordítható forrásokat is (itt megjegyezve azt, hogy a közszolgáltatási díjakat jelenleg már nem maga a társaság, hanem az NHKV Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság szedi be és utalja a közszolgáltató részére az elismert költségek arányában).

40. táblázat: Az FKF Nzrt. fő mérlegadatai 2012-2016

Fő mérlegadatok (záró, e Ft)	2012	2013	2014	2015	2016
Saját tőke	33 706 770	32 842 920	33 313 612	33 219 618	
Jegyzett tőke	15 439 400	15 439 400	15 439 400	15 439 400	15 439 400
Tőketartalék	14 761 672	14 761 672	14 761 672	14 761 672	14 761 672
Eredménytartalék	2 684 260	545	545	476 266	418 681
Lekötött tartalék	821 438	2 641 303	2 641 303	2 219 865	2 599 865
Mérleg szerinti /adózott eredmény	-	-	470 692	322 415	423 381

*Forrás: saját szerkesztés, a [www.fkf.hu](http://www.fkf.hu) adatai alapján, 2018*

A fentiek alapján megállapítom, hogy az uniós forrásabszorpció révén kiválthatók az egyes közszolgáltatások ellátásához szükséges új eszközállomány tőkeráfordításai, valamint az uniós forrásabszorpció révén a fejlesztések rövidebb időn belül realizálhatók, ezért a **H2.2.** és **H2.3.** hipotéziseket is **elfogadom.**

A képviseltek körében lefolytatott vizsgálat eredményei alapján a **H3.** hipotézist **elfogadom**, mert a brüsszeli regionális képviselteknel olyan tevékenységek azonosíthatók, melyek a szinergia-modell nemzetközi bővítését is lehetővé teszik.

## 7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

### 7.1. Az első kutatási szakaszhoz köthető eredmények

**Eredmény (E1a):** Olyan 11-mezős SWOT-analízist dolgoztam ki az önkormányzati és vállalati erőforrások és képesség-récek elemzésére és értékelésére, ami lehetővé teszi egy új, kettős szervezeti struktúrán alapuló szinergiarendszer létrehozását, melyben az erőforrásokat egyesítve biztosítható a külső környezethez a lehető legnagyobb mértékű adaptációra képes, flexibilis rendszer létrehozása.

Az elemzés során az egyik félnél jelentkező gyengeségeket úgy minimalizáljuk, hogy azokat a másik félnél lévő erősségekkel pótoljuk. A képesség récek, vagyis a hiányzó erőforrások, továbbá az egyes szervezeti rendszerekben egyedileg jelentkező erősségek azonosítása az elemzési módszer kulcsfontosságú része, melyet az alábbi, 38. ábrán mutatok be.

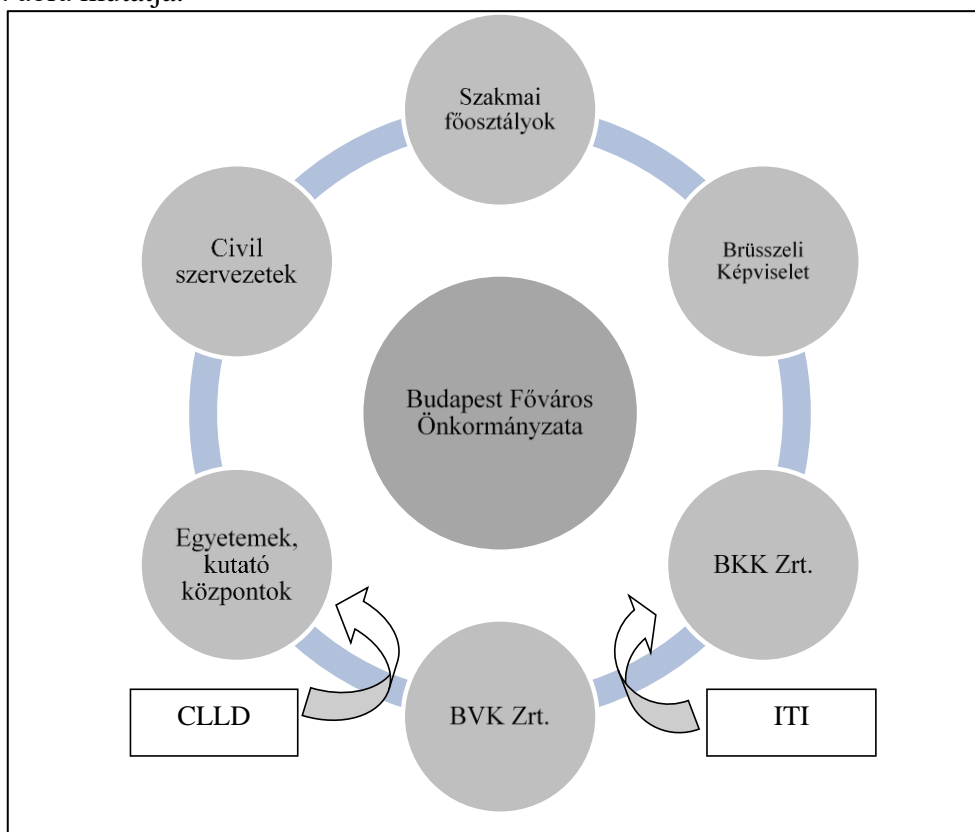
		Belső tényezők elemzése			Stratégiai szinergia-mező	
				ÖNKORMÁNYZATI GYENGESÉGEK		VÁLLALATI GYENGESÉGEK
		SWOT Elemzés				<ul style="list-style-type: none"> <li>- pályázati önrész hiánya</li> <li>- ágazatszakai szakértelem hiánya</li> <li>- bürokratikus belső szabályozás</li> <li>- üzemeltetői/közszolgáltatói jogosultság hiánya</li> </ul>
ÖNKORMÁNYZATI ERŐSSÉGEK	VÁLLALATI ERŐSSÉGEK			<p><b>S-W stratégiák</b></p> <p>A szinergiarendszer együttes erőforrásai révén biztosítható az uniós pályázatok előkészítéséhez, beadásához, megvalósításához és majdani fenntartásához és üzemeltetéséhez szükséges valamennyi erőforrás.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- képzett projektmenedzsment szervezet</li> <li>- sokrétű szakmai tapasztalat (jogi, pénzügyi stb.)</li> <li>- pályázati jogosultság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jelentős ágazatszakai tapasztalat</li> <li>- önerő biztosításának képessége</li> <li>- rugalmasabb belső szabályozás</li> <li>- üzemeltetési/ közszolgáltatói jogosultság</li> </ul>					
<p><b>Szinergiarendszer erősségei</b></p> <p>szakértelem + pályázati jogosultság + önerő</p>						
Külső tényezők elemzése	LEHETŐSÉGEK	<p><b>S-O stratégiák</b></p> <p>Új hazai, közvetlen brüsszeli és harmadik feles finanszírozási formák elérése.</p>		<p><b>S-W-O stratégiák</b></p> <p>Szélesebb körű, új területeken megvalósuló együttműködések.</p>		
	FENYEGETÉSEK	<p><b>S-T stratégiák</b></p> <p>Külső, kötött feltételeknek történő megfelelés a közös erőforrások révén.</p>		<p><b>S-W-T stratégiák</b></p> <p>A flexibilis, adaptív struktúra és a széles erőforrás-készlet révén minimalizálhatók a fenyegetések és gyengeségek.</p>		

38. ábra: 11-mezős SWOT elemzés, és az új modell során létrehozott stratégiai szinergia mező

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, 2018*

**Eredmény (E1b):** A 11-mezős SWOT elemzési módszertan alapján, először az önkormányzat és annak gazdasági társaságai, majd a későbbiekben a fővárosi kapcsolati háló többi tagjával is kibővített, szinergián alapuló, erőforrás-szemponitú, partikularisztikus stratégiai menedzsment modellt hoztam létre.

Az első kutatási szakasz alapján azért tekintem a modellt partikularisztikusnak, mert azt az uniós szakterület vonatkozásában dolgoztam ki, a partnerség jellemzően a szinergiarendszer belső erőforrásaira épül. A partikularisztikus jelleg abból is adódik, hogy az alapmodellnél a főváros és annak gazdasági társaságai közötti szinergiákból indultam ki, ugyanakkor már e szakaszban figyelembe vettem a főváros rendelkezésére álló egyéb kapcsolatrendszereket is, valamint a források bevonása tekintetében, az Európai uniós források mellett, olyan alternatív lehetőségeket, mint az **integrált területi beruházások (ITI – Integrated Territorial Investment)** és a **közösségvezérelt helyi fejlesztések (CLLD – Community-led Local Development)**. A partikularisztikus modell egyszerűsített változatát, annak kapcsolatrendszereit és alternatív forráslehetőségeit az alábbi, 39. ábra mutatja.



39. ábra: A partikularisztikus stratégiai menedzsment alapmodell partnerségi hálójá  
*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

**Hipotézisvizsgálat:** Az 1. kutatási szakasz eredményei, így a 11-mezős SWOT módszertan, illetve az ehhez szorosan kapcsolódó partikularisztikus modell, a kitörési pontok, valamint a részletes cél és eszközrendszer alapján, az első kutatási cél, miszerint alkotható olyan modell, mely az uniós forrásfelhasználást hatékonyabbá teszi, teljesült. A modell gyakorlati bevezetésével a fővárosi közszolgáltatások területén több olyan uniós társfinanszírozással megvalósuló projekt került előkészítésre, illetve részesült uniós támogatásban, mely az egyes gazdasági társaságok, mint kedvezményezettek számára, nem lett volna elérhető, így az első kutatási szakaszhoz kapcsolható **H1.1. és H1.2. hipotéziseket elfogadom**, vagyis:

- Potenciális szinergia-kapcsolatok keletkezhetnek, ha a közsféra szervezetek – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak Európai uniós forrásabszorpcióra ható – erőforrásait és képesség-réseit azonosítjuk; illetve
- a szinergia kapcsolatok új kitörési pontok meghatározására adnak lehetőséget.

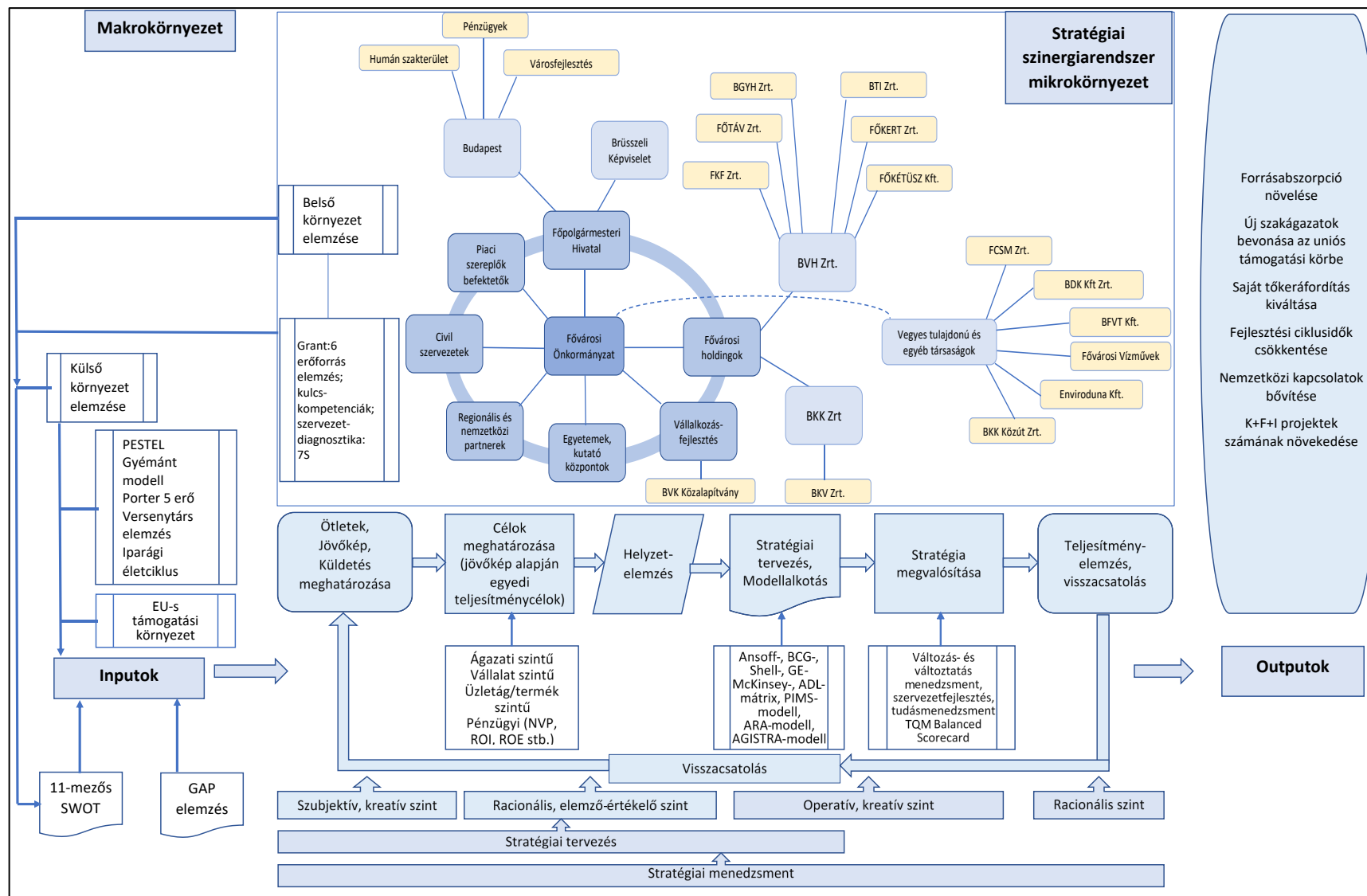
## 7.2. A második kutatási szakaszhoz köthető eredmények

**Eredmény (E2):** A vállalati üzleti tervek és ágazati stratégiák vizsgálata révén lehatároltam a rövid-, közép- és hosszú távú cselekvési terveket, fő fejlesztési irányokat és projekteket és a potenciális Európai uniós pályázati lehetőségekre és egyéb harmadik feles finanszírozási formákra is figyelemmel, egy új, erőforrás-szemponitú komplex stratégiai menedzsment modellt hoztam létre.

A modell gyakorlati bevezetéséhez és alkalmazásához a disszertáció M4. – 9. mellékletében található, általam kidolgozott projektmenedzsment kézikönyv is hozzájárul.

Az új, önkormányzati-vállalati együttműködésen alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell részletesen az alábbi, 40. ábrán kerül bemutatásra azzal, hogy annak szerkezete az értekezés benyújtásának megfelelő, 2018-as fővárosi ágazati és tulajdonosi struktúrát tartalmazza és nagyított A3-as formátumú változata az M4. – 15. mellékletben található.





40. ábra: Szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell

Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018

A disszertációban is bemutatott stratégiai modell eredetét a főváros vezetése igazolta, továbbá a szakmai anyaghoz fűződő szerzői jogaimat Budapest Főváros Főpolgármesteri Hivatala a velem 2016. február 16-án kötött, az M4. – 14. mellékletében található „Felhasználási Szerződéssel” elismerte, egyben hozzájárult annak a doktori disszertációmban és tudományos publikációim során történő felhasználásához.

Budapest Főváros Önkormányzata és annak gazdasági társaságai, illetve egyéb külső partnerei által, az új menedzsment modell keretében, a hazai Operatív Programok által 2016-ban finanszírozott projektek összefoglalása az M4 – 16. mellékletben található, mely táblázatok egyben a stratégia eredményességének monitoring mutatójaként is értelmezhetők.

**Hipotézisvizsgálat:** A második kutatási szakasz eredményei, így a szekunder kvalitatív kutatás, a K+F, mint kiemelt uniós támogatási terület vizsgálata, illetve a szinergiarendszer belső környezetének részletes vizsgálata és az alábbi, 41. indikátor táblázat alapján, a második kutatási cél, miszerint az átalakuló Európai uniós támogatási környezetben is növelhető a forrásabszorpció és javíthatók a városhálózati kapcsolatok, teljesült, ezért a kutatási szakaszhoz kapcsolódó **H2.1. hipotézist**, miszerint:

- az önkormányzati-vállalati szinergia-kapcsolatok hatására növelhető az egyes közszolgáltatásokhoz köthető forrásabszorpció mértéke, **elfogadom**.

41. táblázat: A stratégiai modell indikátorai

Átfogó stratégiai cél	Tevékenység	Output: projektek száma/ 7 éves ciklus		Eredmény: projekt partnerek száma, támogatási összeg stb.	Hatás
		2003-2010	2011-2018		
Nemzetközi elismertség, kooperáció növelése	Nemzetközi soft/K+F+I projektekben való részvétel	3	7+2 (bírálati szakaszban)	617 611Euró (191,5 m Ft)	- energiahatékonyság javítása - fenntarthatóság növelése - nemzetközi kutatások - Duna-menti közterületek fejlesztése
	Aktív együttműködés uniós szakmai szervezetekkel	3	6	szakágazati tapasztalatcsere	- Szakpolitikai befolyás növelése - Duna-térségi együttműködések javítása - Kibocsátás-monitoring és -csökkentés
Európai Uniós forrásabszorpció növelése	Operatív programokban való céges részvétel: hulladék-ágazat	0	4	31,43 Mrd Ft	- szelektív hulladékgyűjtés - levegőminőség javulása a környezetbarát célgéppark révén - újrahasznosítás növelése
	Operatív programokban való céges részvétel: egyéb, nem közlekedésfejlesztési projekt	0	3	93,25 Mrd Ft	- árvízvédelem javítása - ivóvízminőség javulása - szennyvízelvezetés javulása
	Operatív programokban való részvétel: egyéb szinergián alapuló projekt	0	11	8,39 Mrd Ft	Kibocsátáscsökkenés a kerületi kerékpáros-infrastruktúra javulása révén

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

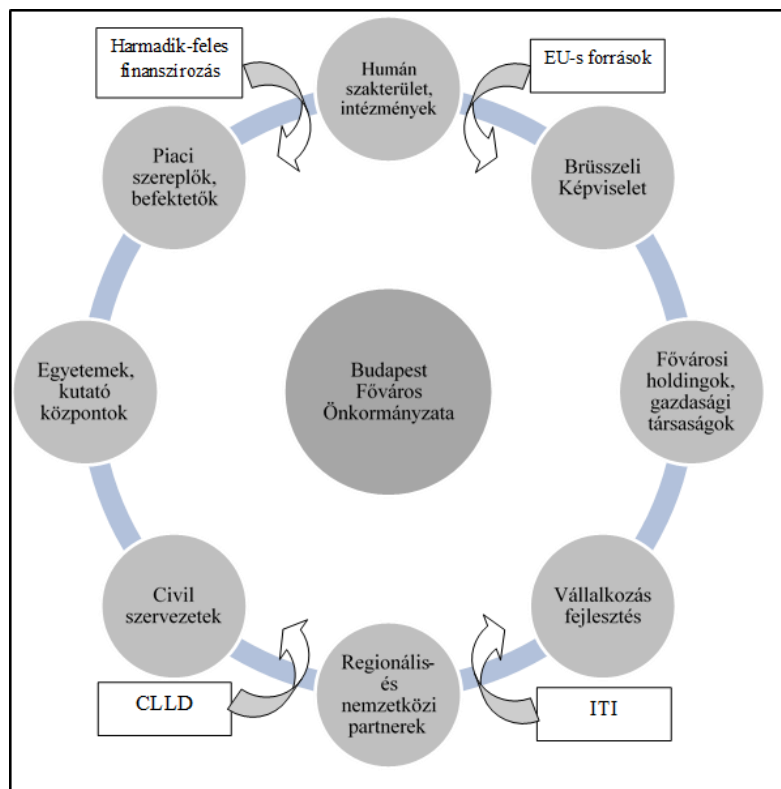
### 7.3. A harmadik kutatási szakaszhoz köthető eredmények

**Eredmény (E3):** A megalkotott és bevezetett, szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell révén az egyes gazdasági társaságok által ellátott közszolgáltatások fejlesztéseinek saját tőkeráfordításai, mind az önkormányzati, mind a vállalati oldalon csökkentek.

**Eredmény (E4):** A megalkotott és bevezetett, szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell révén az egyes gazdasági társaságok által ellátott közszolgáltatások fejlesztéséhez – így jellemzően az eszközbeszerzésekhez és infrastrukturális beruházásokhoz – szükséges megvalósítási idők lerövidültek, ami a közszolgáltatások magasabb színvonalon, fenntartható módon történő ellátását segíti.

**Eredmény (E5):** Monitoring vizsgálatok során mértem az új stratégiai modell bővítésének további lehetőségeit, illetve eredményességét és megállapítottam, hogy a hosszú távú célok figyelembevételével, nemzetközi téren is azonosíthatók olyan kiemelt területek, melyek révén a korábbi struktúra nemzetközi szinten is tovább bővíthető, ezáltal a forrásabszorpció és a főváros nemzetközi elismertsége növelhető.

Az együttműködések további keretei és az uniós melletti egyéb finanszírozási formák az alábbi, 41. ábrán láthatók.



41. ábra: Komplex stratégiai menedzsment modell kibővített partnerségi hálója

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

**Hipotézisvizsgálat:** A H2.2. és H2.3. hipotézisekhez a második kutatási szakaszban bemutatott, konkrét indikátorokat rendeltem, melyek 2018-as pénzügyi eredményei alapján megállapítható, hogy az egyes ágazatokban időbeni és forrásoldali megtakarítások érhetőek el, így az uniós forrásabszorpció révén kiválthatók az egyes közszolgáltatások ellátásához szükséges új eszközállomány tőkeráfordításai, a fejlesztések rövidebb időn belül megvalósíthatók, ezért a **H2.2.** és **H2.3.** hipotéziseket **elfogadom**.

A képviseltek körében lefolytatott vizsgálat eredményei alapján, a **H3.** hipotézist **elfogadom**, mert a brüsszeli regionális képviseltekknél olyan tevékenységek azonosíthatók, melyek a szinergia-modell nemzetközi bővítését is lehetővé teszik.

#### 7.4. Következtetések és javaslatok

A disszertációmban bemutatott, 2011-ben megkezdett alapkutató, a makro- és mikrokörnyezet elemzése, a szakirodalom tanulmányozása, majd a stratégiai modell megalkotása, bevezetése, illetve az új stratégiai menedzsment modell eredményességének vizsgálata több, mint 6 éves intervallumot fed le. A hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozása, valamint saját kutatásaim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a stratégiai menedzsment és az ahhoz kapcsolódó operatív, strukturális és gazdasági modellek egymással párhuzamosan jelennek meg a vállalati és önkormányzati, illetve más megközelítésben, a profitorientált magánszektor és a közszféra tekintetében. E menedzsment rendszerek jellemzően önállóan kezelik az egyes szektorokat, mi több, annak szakirodalmában és a javasolt stratégiák is jól elhatárolhatók a két terület vonatkozásában.

Véleményem szerint nem helyes a köz-, és magánszektor stratégiai menedzsmentjének éles elhatárolása, sőt, a két szektor együttes vizsgálatával, illetve az egyes szektorokban szerzett tapasztalatok, erősségek felhasználásával új stratégiai menedzsment struktúrák és modellek alkothatók. A dinamikus változó gazdasági és politikai környezet valamennyi szektort olyan kihívások elé állítja, melyek megoldása a régi struktúrák és stratégiák segítségével nem kezelhető kellő hatékonysággal, ahhoz olyan új megoldások és modellek szükségesek, melyek kellő dinamizmussal és flexibilitással képesek a változó környezethez való alkalmazkodásra. Ennek egyik, hosszú távú és fenntartható modellje lehet az értekezésemben is bemutatott többszereplős szinergia-rendszerek létrehozása, melynek azonban elengedhetetlen feltétele, hogy a változásra való igény és a változtatásra való hajlandóság is rendelkezésre álljon. Továbbra sem nélkülözhető a jövőképek meghatározása, a külső és belső környezet részletes elemzése, értékelése, a stratégiai célok lehatárolása és a modellalkotás, a megvalósítás, valamint a monitoring és a folyamatos visszacsatolás biztosítása. Úgy gondolom, nincsenek olyan univerzális modellek vagy rendszerek, melyek mindenkor és mindenhol alkalmazhatók vagy adaptálhatók, ugyanakkor az általam kidolgozott stratégiai menedzsment modell megalkotásakor arra törekedtem, hogy az egyrésztől kellően rugalmas és bővíthető, másrészt egyéb szervezeti struktúráknál, illetve az általam bemutatott és vizsgált szereplőktől eltérő rendszerek esetén is alkalmazható legyen. Disszertációmmal azt is be kívánom mutatni, hogy az egymástól jelentősen eltérő szektorok között is érdemes együttműködéseket generálni, illetve kooperációban, szinergiarendszerek megalkotásában gondolkodni. Egyetértve Albert Einsteinnel: „Nem lehet megoldani a problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amivel csináltuk őket.”, így véleményem szerint a stratégiai menedzsment területén is érdemes új koncepciókban gondolkodni.

Kutatásaim és a modellalkotás során az alábbi következtetéseket és ajánlásokat fogalmaztam meg:

1. A stratégiai menedzsment részterületein rendelkezésre álló információk integratív felhasználásával új elemzési és tervezési módszerek dolgozhatók ki.
2. A partnerségi hálózatok és közvetlen szervezeti kapcsolatrendszerek elemzésével és értékelésével olyan együttes erőforrások azonosíthatók, melyek megalapozzák egy szinergián alapuló menedzsment struktúra létrehozását.
3. A szinergiarendszer belső erőforrásai révén nagyobb eséllyel küszöbölhetők ki az egyes tagok gyengeségei, miközben azok többteherforrás-kapacitásra (humán, pénzügyi, eszközbeni) tesznek szert.
4. Az eltérő szervezeti rendszerek szinergiáján alapuló együttműködések révén, a környezet gyors változásaira is rugalmas és dinamikus alkalmazkodásra képes komplex rendszerek hozhatók létre.
5. A sikeres stratégiák nem univerzálisak, hanem az adott szervezetre vagy rendszerre adaptált, tudományosan megalapozott és tudatosan megvalósított folyamatok, melyek az új vagy újszerű módszerekre, innovációra is nyitottak és rugalmas adaptációra is képesek.

A disszertációmban bemutatott modellt a továbbiakban más együttműködési formákra is érdemesnek tartom kiterjeszteni, így az egyetemekkel és kutatóintézetekkel folyó mind szélesebb körű, tudományos alapú együttműködések mellett a civil kapcsolatok, a

magánszektor, valamint a szélesebb körű mikro-, és makroregionális bővítést is indokoltnak tartom. További lehetőség a az exponenciális tervezési modell figyelembe vétele, mely a célok tervezését tartja a kiinduló pontnak (SZABÓ, et.al., 2010) és ennek alárendelve elemzi az értékeket és tervezi meg a márka architektúrát, valamint a kommunikációt és a teljesítmények igazítását. (GARRISON, in SZABÓ-VADA-KONKOLY, 2010) A tervezés fontos eleme és célja lehet a település identitásának (City Identity) kialakítása, mely szintén stratégiai feladat. Ennek lényegi eleme, hogy világossá tehető a célszegmensek számára az a relatív versenyelőny, amivel az adott terület más területekkel össze nem téveszthető módon rendelkezik (TÖRŐCSIK, 1995).

További, önálló kutatási célom a bemutatott stratégiai modell kiterjesztése és bővítése, különös tekintettel annak városmarketing területén történő alkalmazhatóságára, melyhez KURON (1997) 10K modelljét, valamint AUBERT (2000) terület-, és településmarketing célcsoport modelljét kívánom felhasználni. A település-, és városmarketing, illetve turizmus, mint potenciális önálló célterület jelentőségére számos hazai szakirodalmi példa is van, (SZABÓ et.al.,2009; LEHOTA et.al., 2010, SZABÓ – KOMÁROMI-GERGELY, 2011). E tekintetben önálló, kiemelt terület lehet az együttműködés további bővítése a Budapest Gyógyfürdői és Hévízei Zrt-vel az egészségturizmus területén, ahol a fogyasztói szokások jelentős átalakulását figyelhetjük meg (LEHOTA et.al. 2014, LEHOTA – RÁCZ, 2015)

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

Figyelembe véve Budapest lehetőségeit az Európai Unióban, 2010-ben, különös tekintettel a város nemzetközi együttműködéseire és forrásabszorpciós képességére megállapítható volt, hogy fővárosunk messze elmarad lakosai elvárásaitól és versenytársaitól is. Ugyanakkor Budapestnek, Magyarország fővárosaként megvolt a lehetősége arra, hogy nem csupán a Középmagyarországi Régió, hanem az ország, továbbá a Közép-, és Kelet-Európai Régió meghatározó szereplője legyen.

Kutatásom kezdetén, a stratégia tervezés és a stratégiai menedzsment hazai és nemzetközi szakirodalmát tekintettem át. Szekunder adatgyűjtésem során tanulmányoztam a fő elméleteket, különös tekintettel az ún. "siker faktorok" témakörére, mind a vállalati-, mind a közsféra tudományos szakirodalma területén. Összegyűjtöttem, részletesen elemeztem és értékeltem valamennyi lehetséges modellt, amelyeket egy új stratégiai modell megalkotásánál legalább részben alkalmazhatónak ítélttem. Meggyőződésem volt és még ma is az, hogy a tudományos, akadémiai környezet és az ott elért eredmények, valamint az üzleti és közsféra között sok közös pont van. Elhatároztam, hogy azzal a tudással, melyet az előbbi összegyűjtött és a gyakorlati tapasztalattal, mely az utóbbiak rendelkezésére áll, megpróbálkozom egy új szemléletmód bevezetésével. Azt gondoltam, ez egy olyan lehetőség, melyet a korábbiakban indokolatlanul mellőztek.

2010 és 2016 között egy három szakaszból álló longitudinális kutatást folytattam, mely a következők szerint épült fel:

Az általam végzett **K1. első kutatási szakasz** során két kutatást folytattam le: a K1.1. saját szekunder kutatás során dokumentum és adatelemzés végeztem az Európai uniós és a hazai prioritásterületek és támogatási lehetőségek vizsgálatára, mely egyben az erőforrás-szemponitú uniós stratégiai modell **külső környezetének elemzése** is; majd a K1.2. saját, primer kvalitatív kutatás során az erőforrás-szemponitú uniós stratégiai modell **belső környezetét** értékeltem, két vizsgálattal. A K1.2.1. saját, primer kvalitatív kutatás keretében írásbeli felmérést végeztem Budapest Főváros Önkormányzatának valamennyi ügyosztálya körében az Európai uniós tevékenység vonatkozásában, majd a K1.2.2. saját, primer, kvalitatív kutatás során fókuszcsoportos vizsgálatokkal és mélyinterjúkkal vizsgáltam a potenciális önkormányzati-vállalati szinergia-rendszert.

A tudományos szakirodalom tanulmányozását követően, az első kutatási szakasz során, kiemelt célom volt a budapesti önkormányzati és vállalati stratégiai modell külső és belső környezetének megismerése és értékelése, emellett azt vizsgáltam, vajon szinergián alapuló megközelítéssel felépíthető-e egy új stratégiai menedzsment modell. A környezeti értékeléshez egy **új, 11-mezős SWOT-elemzést dolgoztam ki**, melyben integrálom a szükséges önkormányzati és vállalati erőforrásokat és így az egyik oldalon azonosított gyengeségeket úgy szüntettem meg, hogy azokat a másik oldal erősségeivel helyettesítem. Ez az elemzési módszertan képezte a továbbiakban az alapját az általam kidolgozott, kettős szervezeti rendszer szinergiáján alapuló stratégiai menedzsment alapmodellnek, melyben Budapest korábbi EU-s gyakorlatával szemben, a **fővárosi vállalatokat is figyelembe veszem**.

Az eredmények értékelését követően egy új célrendszert dolgoztam ki, meghatároztam a végrehajtáshoz szükséges eszközrendszert és a szervezeti rendszerben azokat a felelősöket, akik képesek, vagy hozzá tudnak járulni a célok eléréséhez. A célrendszeren belül **két kiemelt célt** határoztam meg: **Budapest helyzetének megerősítését** a városhálózatokban, mind az **EU-ban**, mind **nemzetközi szinten**, illetve a város **forrásabszorpciós képességének növelését**.

A **K2. második kutatási szakasz** szintén két vizsgálati részből épült fel. A K2.1. saját, szekunder kvantitatív vizsgálat során, többváltozós statisztikai módszerek alkalmazásával, a **kutatás-fejlesztés-innováció, mint kiemelt uniós prioritás-, és támogatási területet vizsgáltam**, míg a K2.2. saját, primer, kvalitatív vizsgálatot **Budapest Főváros Önkormányzata és annak 100%-os tulajdonában álló gazdasági társaságai** körében, két fő területen, írásbeli

felméréssel folytattam le. A K2.2.1. vizsgálat a nem-humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés-, míg a K2.2.2. vizsgálat a humán-közszolgáltatások területére terjedt ki.

A stratégiai szándék, nevezetesen a forrás abszorpció növelése az önkormányzati oldalon, és a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése az önkormányzati tulajdonban lévő vállalatoknál, csakúgy, mint az alapvető képességek azonosítása mindkét oldalon, együttesen **új fókusz-területek** meghatározását teszi lehetővé. Tekintettel arra, hogy a kutatás-fejlesztés és innováció területét az Európai Unió egyik legkiemelkedőbb támogatási területének ítéltém, azt önállóan is vizsgáltam és itt egy **siker-faktort azonosítottam**, melyet **“Erőforrás-faktornak”** neveztem el.

Emellett **vizsgáltam Budapest önkormányzatát, annak közszolgáltató-, és kapcsolódó vállalatait és egy közalapítványt is** (mely kis-, és középvállalkozások támogatásával foglalkozik). A kutatás során a rövid-, közép-, és hosszútávú vállalati stratégiákat és az egyes szakterületek fejlesztési terveit értékeltem, mind az ún. nem-humán (pl. közlekedés, hulladékgyűjtés és egyéb közszolgáltatások), illetve az ún. humán közszolgáltatások (pl. oktatás vagy egészségügy) terén. Az időtávok a 7-éves uniós finanszírozási időszakokkal összhangban kerültek meghatározásra, így azoknál nem a klasszikus közgazdasági tervezési időszakokat vettem alapul. Az adatgyűjtés során valamennyi indokolt és szükséges fejlesztést és beruházást figyelembe vettem, amely a társaságok üzleti terveiben vagy az önkormányzat egyes szakterületeinek terveiben szerepelt, ide értve olyan javaslatokat is, melyek fontosak voltak ugyan, de azokat pénzügyi forráshiány vagy egyéb erőforrás hiánya miatt a korábbiakban elhalasztottak. Az információk értékelésének eredményeképpen **pontosan meghatározható rövid-, közép-, és hosszútávú fejlesztési területeket, célokat és konkrét projekteket azonosítottam** valamennyi vizsgált területen. A kutatások eredményeit elemezve és értékelve állítottam föl az **önkormányzati-vállalati együttműködésen alapuló, erőforrás-szemponútú, komplex stratégiai menedzsment modellt**.

A **megvalósítás 2012-ben kezdődött**, melynek eredményeképpen számos új, rövidtávú projekt került előkészítésre, majd megvalósításra. Az egyik **kiemelkedő szakterület a hulladékgazdálkodás**, ahol az új stratégiai menedzsment **modell bevezetésével**, az önkormányzat és annak 100%-os tulajdonában álló közszolgáltató vállalat közötti szinergiák kihasználásával **közel 30 milliárd Ft forrásabszorpció valósult meg** az ágazati operatív programok keretében indított, Európai uniós társfinanszírozással megvalósuló projektek terén 2018-ig (ide nem értve a terület több gazdasági társaság együttműködésén alapuló projekteit). Amint az eredményeket bemutató fejezetből is látható, számos közép-távú fejlesztési projekt került előkészítésre, melyeket tervezetten 2020-ig valósít meg Budapest.

A **K3. harmadik, monitoring kutatási szakasz** során a **stratégiai modell további, nemzetközi szintű, horizontális bővítési lehetőségeit**, illetve **eredményességét vizsgáltam** két szakaszban. A K3.1. saját, primer, kvantitatív, online kérdőíves kutatást a brüsszeli regionális és városi uniós képviseletek körében folytattam le, az erőforrás-szemponútú uniós stratégiai modell potenciális nemzetközi bővítési lehetőségeinek vizsgálatára, a K3.2. saját, primer, „in situ” kvantitatív, online kérdőíves kutatást pedig a stratégiai modell projektjeinek operatív megvalósításában résztvevők, így Budapest Főváros Önkormányzata és annak tulajdonában álló gazdasági társaságok körében végeztem el.

Az önkormányzati és regionális képviseletek körében végzett K3.1. kutatás alapján megállapítható, hogy a potenciális további együttműködési lehetőségek, a bennük városmarketing és forrásabszorpció terén rejlő lehetőségek elég jelentősek ahhoz, hogy sokkal nagyobb mértékben éljünk velük, mint jelenleg. A képviseletek “klasszikus” szerepei, mint például a szakpolitikai folyamatokban való részvétel, a politikai lobbitevékenység, képviselet és diplomácia vagy hálózatépítés és promóció mellett más szerepeket ellátását is érdemes megfontolni. Az EU-s társfinanszírozással megvalósuló projekteken való részvétel, az aktív és operatív együttműködés a nemzetközi és hazai szereplőkkel, mind a vállalati, mind a civil szektor esetében, mint lehetséges új potenciál azonosítható. Általánosságban megállapítható, hogy az **önkormányzati és regionális képviseletek szerepének újradefiniálásával azok gazdasági, marketing és együttműködési**

**potenciálja bővíthető**, ami a városi szintű stratégiai tervezés során egy speciális célként azonosítható **és lehetővé teszi a modell nemzetközi bővítését is**.

A szinergiarendszer tagjai körében végzett K3.2. vizsgálat értékelése azt mutatja, hogy a 2012-ben bevezetett, kettős szervezeti struktúra együttműködésén alapuló **stratégiai modell a gyakorlatban is alkalmazható és működőképes**. A stratégiai tervezés döntések sorozata, melyek során meghatározzuk egy szervezet fő céljait általában és az egyes speciális szakterületek tekintetében is annak érdekében, hogy alkalmassá tegyünk arra, hogy a lehető leghatékonyabban és eredményesen alkalmazkodjon a külső környezethez és annak változásaihoz. Az **új, integrált megközelítés** a városvezetés és a stratégiai menedzsment területén **jó lehetőség a fejlesztések összehangolására**, valamint az egyes szakágazatok közötti **szinergiákból fakadó előnyök kihasználására**. Figyelembe véve az EU 2020 tematikus prioritás területeit nyilvánvaló, hogy az ott megfogalmazott célok csak valamennyi szereplő szoros együttműködése révén érhetők el mind regionális, mind nemzetközi szinten.

A 2012-ben bevezetett modell elemzését és értékelését követően megállapítottam, hogy az EU támogatás-, és projekt menedzsment **képes az új kihívásokhoz és a változó támogatási rendszerekhez való alkalmazkodásra, ha a változásokra egy kibővített, sokkal dinamikusabb és többszereplős struktúrával reagál**. Az új stratégiai modell révén az egyes fejlesztések saját **tőkeráfordításai és a megvalósítási ciklusidők is csökkenthetők**. Itt fontos említést tenni arról, hogy az új stratégiai menedzsment modell és a szinergiák-rendszere harmadik-feles finanszírozásra lett kifejlesztve, így az azonosított fejlesztési területek nem kizárólagosan csak EU finanszírozásra alkalmasak, hanem **a modell alkalmazható pl. banki finanszírozás vagy köz-, és magánegyüttműködési (Public-Private Partnership – PPP) konstrukció estén is**.

A kutatás **további lépcsője** lehet a szinergiák alkalmazása a **város-márkázás, és -marketing** területén, valamint az új modell alkalmazása más területek és szereplők bevonásával, így például a kutatás-fejlesztés-innováció területén az **együttműködések tovább bővíthetők az egyetemekkel és kutatóintézetekkel**. Az együttműködési partnerség további bővítésével új szinergia-hatások érhetők el, ily módon a **civil szektor**, a kutatók és egyetemek is hozzájárulhatnak új, potenciális célterületek támogatási forrásainak eléréséhez mind a közszféra, mind a vállalati szektor tekintetében, és ezáltal hozzájárulhatnak a városok fő céljához, nevezetesen, hogy a települést az ott élők elvárásaival összhangban még szerethetőbbé és élhetőbbé tegyék és tartsák fenn.



## 9. SUMMARY

Considering the possibilities of the city of Budapest in the European Union in 2010, with a special regard to international cooperation and funding absorption it could be stated, that our capital was far behind the expectation of its habitants and, also behind its competitors. At the same time, Budapest, as the capital of Hungary, had the opportunity to be decisive regional centre not only in the Central-Hungarian Region but also in the county, and in the Central and Eastern European Region(CEE), too.

At the beginning of my research, I studied both national and international scientific literature in the field of strategic planning and strategic management. During my secondary research, I studied the main theories with a special regard to the so called „success factors” both in the field of corporate-, and public-sector literature. I collected, deeply analysed and evaluated all possible models, which I judged could be at least partly adopted when establishing a new strategic model. It was my conviction, and still is, that scientific, academic environment and results had a lot in common with business-, and public sector. I decided that with knowledge collected by the former and the experience acquired by the latter I try to build up a new way of thinking, because I thought it had been an unduly neglected opportunity before.

I conducted a three-phase longitudinal research between 2010 and 2016 which consisted of three parts as the followings:

In my **K1. first research phase** I conducted two researches: The K1.1. own secondary research was document and data analysis on the main priorities and funding opportunities of the European Union and Hungary, which is also the **analysis of external environment** of the resource-based EU strategic model; whereas in K 1. 2 own primary qualitative research I **evaluated the internal environment** of the resource-based EU strategic model, with two parts. The K1.2.1. own primary qualitative research was accomplished in writing as analysis of EU-related areas of all departments of the Municipality of the City of Budapest and in the K1.2.2. own primary, qualitative research I conducted focus group- and individual interviews to collect data on the potential municipal-corporate synergy-system.

When commencing my research, in the first K1 research phase my main goals after studying scientific literature were to overview and evaluate the external and internal environment of municipal and corporate strategic planning in Budapest, and, also to investigate whether it is possible by using a synergy-approach, to establish a new strategic management model. I worked out a **new SWOT-analysis method with 11 fields** to evaluate the environment, in which I integrate the needed municipal and corporate resources and in this way the weaknesses of the one are substituted by the strenghts of the other. This methodology became the basis of my strategic management model based on the synergy of a two-level organizational system, in which, in opposition to the former practice of Budapest, I **consider the municipal companies**.

After evaluating results, I worked out a new system of goals and defined the tools and the members of the organizational-system who are responsible and/or can contribute to reach them. The **two main goals** were: to **strengthen the position of Budapest** in city-networks both at **EU and international level**, and to **increase funding absorption** of the city.

The **K2. second research phase** also consisted of two parts. In my K2.1. own primary quantitative research I used multivariate statistical methods to **investigate main resource factors of research-development and innovation as an outstanding priority and funding area of the EU**; wheweas in K2.2. own primary qualitative research was accomplished in writing at the **Municipality of the City of Budapest and at the municipally-owned public utility companies** in two main areas. The K2.2.1. research was investigated non-human public utility services and development of the enterprise-sector; and K2.2.2. research was on human public services.

The strategic intent, notably to improve funding absorption in case of the municipality, and to improve the quality of compulsory public utility services in case of municipally owned companies, as well as the detailed analysis of basic abilities at both levels could together **define the new focus areas**. As the field of **innovation-research and development** was found as one of

the most outstanding funding areas in the EU, I evaluated it alone and **identified a success-factor** which I named „**Resource-factor**”.

Beside this, **I researched the municipality of Budapest and all its public-utility and connecting companies and a public foundation** (supporting sort- and medium size enterprises - SMEs). The research was based on and investigated short-, medium and long-term corporate strategies and policy areas making a distinction between non-human public utility services (such as transportation, garbage collection or other compulsory utility services) and human public services (such as health or education). The time frames, defined in the research were in harmony with the 7-year-long EU programming periods, not with the ordinary economic planning periods. Data were collected in relation to all reasonable and necessary developments defined in business plans of companies and development plans of different policy areas of the municipality, including those ones, which were important, but had been postponed because of lack or shortage of financial or other resources. **As results of evaluating all information, definite short-, medium-, and long-term development areas, goals and concrete projects were identified** in all examined fields. By analysing and evaluating research results, **I developed a resource-based, complex strategic management model relying on municipal-corporate cooperation.**

The **implementation period started in 2012**, and as a result, numerous new short-term projects were prepared, started and implemented. One of **the outstanding areas** was **waste-management**, where through **application of the new strategic management model**, using the synergies between the municipality and its 100 percent owned public utility company, **nearly 30 Billion HUF EU co-financing was absorbed** under the operative programs of this policy area till 2018 (not including other project of this field with multi-corporate cooperation). As it was introduced in the chapter on results, lots of development projects were prepared for medium-term, which are to be implemented till 2020 in Budapest.

In **K3. third monitoring research phase I evaluated the potential, international, horizontal expansion opportunities of my strategic model** also **its efficiency**. K3.1. own primary quantitative research using online questionnaire was conducted among regional and city representations to the EU in Brussels, to analyse potential international expansion of the resource-based EU strategic model; and K 3. 2. own primary “in situ” quantitative research using online questionnaire was at the Municipality of the City of Budapest and at the municipally-owned public utility companies among those employees, who participated in operative implementation of the projects of my strategic model.

Based on the K3.1. research among municipal and regional representations it can be stated that their potential in possible further cooperative opportunities in city marketing and funding absorption is remarkable enough to benefit from it much more than it is used nowadays. Besides the “classical” roles of representations, such as involvement in policy-making procedures, political lobbying, representation and diplomacy, networking and promotion, other roles also should be considered. Participation in EU co-financed projects, active and operative co-operation with international and national actors both from the corporate and civil sector can also be defined as possible potentials. It can be stated in general that **by redefinition the role of municipal and regional representations, their economic, marketing and cooperative potential can be extended** which is a special goal to be defined in city-level strategic planning, also **it gives opportunity to international expansion of the new strategic management model.**

According to the result of the K3.2. research among the members of the synergy system it can be stated, that **the model**, based on the cooperation of a two-level organization structure **is adaptable and workable in practice**. Strategic planning is a series of decisions in which we define main goals for an organization in general and, also for a specific policy area to make our organization capable of accommodation to its external environment and its changes in the most effective and successful way. The **new and integrated approach** in city management and strategic planning is **a good opportunity to harmonize developments and take advantage of synergies** between different policy and implementation areas. By considering the goals of the EU 2020

thematic priority areas it is obvious that those goals can be accomplished only in case of close cooperation between all actors of different levels within the region and at international level, too.

After the analysis and evaluation of the model introduced in 2012 I concluded that EU funding management and project management **can adapt to new challenges and changing funding systems** if it **reacts to changes with an extended, more dynamic and multi-actor structure**. The **own capital expenditure and the time-cycles of development implementation can also be decreased with the new strategic management model**. It is important to mention here, that the new strategic management model and the system of synergies were worked out for third-party investments, so development areas were identified not exclusively for EU funding but **can be applied for example in case of bank-financing or in public-private partnerships**, too.

**Further step** of this research should be the application of **synergies in the field of city branding and marketing**, and, also the application of the new model in other fields and actors for example in the field of innovation, research and development, further **broadening cooperation with research centres and universities**. With the expansion of co-operative partners, new synergy-effects can be reached, so this way the civil sector, researchers and universities can contribute to the availability of funding resources of potentially new target areas both for the public and corporate sector and in this way, can contribute to the main aim of all cities, notably to make and maintain their cities more loveable a liveable in harmony with the expectation of their inhabitants.

## MELLÉKLETEK

### M1. - IRODALOMJEGYZÉK

1. A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ története, Forrás: <http://www.bvk.hu/hu/szervezet/a-budapesti-vallalkozasfejlesztési-kozpont-tortenete/>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány története. Lekérdezés ideje: 2012.02.08.
2. A Duna Régió Stratégia, Forrás: <http://dunaregiostrategia.kormany.hu/prioritasi-teruletak>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Duna Régió Stratégia, prioritásterületek. Lekérdezés ideje: 2012.04.10.
3. A Strukturális Alapok - mint a fejlesztések egyik lehetséges forrásai. Forrás: pályázat.gov.hu(1): <https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjSsrnLiqHSAhXDZCwKHWSuDU4QFggeMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.palyazat.gov.hu%2Fdownload.php%3FobjectId%3D3011&usg=AFQjCNHZMTjLu1pBsCPlsOfekBrM0BBsOO&sig2=bVcpjzq15XgZrroiVAql6A&bvm=bv.147448319,d.bGg>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Strukturális alapok, fejlesztés. Lekérdezés ideje: 2011.03.12.
4. ACKOFF, R.L. (1970): Concept of Corporate Planning, John Wiley, New York. USA. ISBN 13: 9780471002901
5. AGUILAR, F.J. (1967), Scanning the business environment, Macmillan. New York. USA.
6. ALAPVETÉSEK - A Főváros fejlesztésének és gazdálkodásának stabilizálása és reformkoncepciója a 2011-2014. választási ciklusra (Gazdasági Program), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Fővárosi Gazdasági Program 2011-2014, reformkoncepció, fejlesztés, gazdálkodás. Lekérdezés ideje: 2011.04.27. Forrás: <http://infoszab.budapest.hu:8080/akl/tva/Tir.aspx?scope=kozgyules&sessionid=5975&agendaitemid=77237>
7. ANDREWS, K. (1980): The concept of corporate strategy. (rev.ed.) Homewood. IL: R.D. Irwin. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (1917): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
8. ANDREWS, K.R. (1981): Corporate Strategy as a Vital Function of the Board, Harvard Business Review, November-december, pp.1983.
9. ANSOFF, I. H. (1980): Strategic Issue Management. Strategic Management Journal. Vol. 1. 131-148.p. Forrás: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250010204/abstract>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic issue management. Lekérdezés ideje: 2017.02.12.
10. ANSOFF, I.H. – MCDONNELL, E. (1990): Implanting Strategic Management, 2nd Edition. New York. Prentice Hall. ISBN-13: 978-0134518817
11. ANSOFF, I.H. (1965) a, b.: Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.
12. ANSOFF, I.H. (1988): The New Corporate Strategy. John Wiley and Sons. New York. USA. ISBN-10: 0471629502
13. Arge Kurzinfo, (2011), Forrás: [http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/SID-44033407-21485895/ooe/ARGE\\_KURZINFO\\_E.pdf](http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/SID-44033407-21485895/ooe/ARGE_KURZINFO_E.pdf) alapján, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Arge Kurzinfo, Danube Strategy. Lekérdezés ideje: 2011. június 14.
14. ARGYRIS, C. (1977): Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review: September-October. 114-124.pp.

15. AUBERT, A. (2000): Marketingföldrajz és városmarketing. In: LOVÁSZ, GY – SZABÓ, G. (szerk.), Területfejlesztés és regionális kutatások, Pécs, 257-270.pp.
16. Az EU jogforrásai: <http://www.kodexpress.hu/EUjogforras.pdf>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EU jogforrásai. Lekérdezés ideje: 2011.02.01.
17. Az Európai Unióról Szóló Szerződés és az Európai Közösséget Létrehozó Szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata (2006): Az Európai Unió Hivatalos Lapja. C 321 E/1. Forrás: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/ce32120061229hu00010331.pdf> . Letöltés ideje: 2011.04.02. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EU szerződés, EK szerződés.
18. Az Európai Unióról szóló Szerződés és az Európai Unió Működéséről szóló Szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata, valamint az Európai Unió Alapjogi chartája Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2010, ISBN 978-92-824-2583-1, doi:10.2860/60078, © Európai Unió, 2010
19. Az Új Széchenyi Terv: Gazdaságélénkítés és munkahelyteremtés – 2011-2013, Forrás: [https://www.palyazat.gov.hu/uj\\_szechenyi\\_terv1](https://www.palyazat.gov.hu/uj_szechenyi_terv1), (2) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: ÚSZT, gazdaságélénkítés, munkahelyteremtés. Lekérdezés ideje: 2011.01.10.
20. BABBIE, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest. ISBN 963 506 039 4
21. BACKOFF, R. – WECHSLER, B. – CREW, R. (1993): The challenge of strategic management in local governments. Public Administration Quarterly. Vol. 17. 127-144. p.
22. BAJUSZ, A. (2012): Szövetségi Politika a többéves pénzügyi keretről folytatott tárgyalások során, Európai Tükör, XVII. évfolyam, 1. szám, 2012/1. 37-44.p, Kiadó: Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma, ISSN 1416-6151
23. BAKER, M. – HART, S. (2007): Product Strategy and Management. Pearson Education Limited. England. ISBN 978-0-273-69450-2. 148-152.p.
24. BALATON, K. – TARI, E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest
25. BARAKONYI, K. (1999, a-h). Stratégiai tervezés, *Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest*, 17-18.p.
26. BARAKONYI, K. (2011 a-c): Stratégiai tervezés, A T/PE értékelése saját piacán, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, online tankönyv, Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42541/ch04s02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42541/ch04s02.html). 14. p. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: PIMS modell. Lekérdezés ideje: 2016.08.14.
27. BARKSDALE, H.C. – HARRIS, E. (1982): Portfolio analysis and the product life-cycle. Journal of Long-range Planning. 15 (6). 35-64.p.
28. BARROWS, E. (2009): Four Fatal Flaws of Strategic Planning. Harvard Business Review. March 13. Forrás: <https://hbr.org/2009/03/four-fatal-flaws-of-strategic.html>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic planning vs. strategic management. Lekérdezés ideje: 2016.08.02.
29. BARTLETT, C.A. – GHOSHAL, S.G. (2006): Transnational Management: Texts, Cases & Readings in Cross-Border Management, McGraw Hill, USA. ISBN-13: 978-0078029394
30. BEAMISH, K. – ASHFORD, R. (2005): The Official Course Book – Marketing Planning. The Chartered Institute of Marketing, Elsevier. London. ISBN 0 7506 6647 1. 151-153.p.
31. BECKER, P. – TURNER, A. – VARSÁNYI, J. – VIRÁG, M. (2005): Értékalapú stratégiák. Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN 963 05 8278 3
32. BECKETT-CAMARATA, E. J. (1998): An Empirical Investigation of the Effect of Strategic Planning on the Financial Performance of U.S. Local Governments. Unpublished PhD. Dissertation: Virginia Commonwealth University. In: BECKETT-CAMARATA, E. J. (2003): An Examination of the Relationship Between the Municipal Strategic Plan and the Capital Budget and its Effect on Financial Performance. Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management. Vol. 15. o. 1. 23-45.pp.
33. BECKETT-CAMARATA, E. J. (2003): An Examination of the Relationship Between the Municipal Strategic Plan and the Capital Budget and its Effect on Financial Performance. Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management. Vol. 15. o. 1. 23-45. pp.

34. BLACKERBY, P. (1994): History of Strategic Planning. Armed Forces Comptroller magazine, vol. 39, no. 1 (Winter 1994), 23-24. pp.
35. BLAU, P. M. – SCOTT, W. R. (1962): Formal Organizations. San Francisco. Chandler.
36. BLOOM, C. (1986): Strategic Planning in the Public Sector. Journal of Planning Literature. Ohio State University Press. Vol. 1. Issue 2. March 1.
37. BLOOM, P. N., KOTLER, P. (1975): Strategies for high market-share companies – Gaining a higher market share may be more trouble than it worth. Harvard Business Review. November-December, 1975.
38. BLUMENTHAL, J. M. (1983) “Candid Reflections of a Businessman in Washington,” In: J. L. Perry and K. L. Kraemer (Eds.), Public Management. Public and Private Perspectives, Palo Alto, CA. Mayfield, 22-33. p.
39. BOUDEVILLE, J. (1968): L’ espace et les poles de croissance. Paris. Tiers-Monde. Volume 11. No. 41. 223-224. p.
40. BOWER, J. – BARTLETT, C. – CHRISENSEN, C – PEARSON, J. (1991): Business Policy: Texts and cases. Homewood. IL: Irwin. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
41. BOYNE, G.A. – WALKER, R. M. (2010): Strategic Planning and Public Sector Performance: The Way Ahead. Public Administration review. Vol. 70. Issue S1. s185-s192. pp.
42. BOZEMAN, B. - BRETSCHNEIDER, S. (1986) “Public Management Information Systems: Theory and Prescription,” Public Administration Review, Vol. Special Issue: Public Management Information Systems (Nov.) Vol. 46. Wiley on behalf of the American Society for Public Administration Forrás: <http://www.jstor.org/stable/975569> Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic planning, public sector management. Lekérdezés ideje: 2015.01.26.
43. BOZEMAN, B. - BRETSCHNEIDER, S. (1994): “The Publicness Puzzle in Organizational Theory: a Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations,” Journal Public Administration Theory and Research. Vol. 4. 197-223. p.
44. BOZEMAN, B. (1984) “Dimensions of ‘Publicness’: An Approach to Public Organizational Theory,” in B. Bozeman and J. Straussman (Eds.) New Directions in Public Administration, New York. Brooks-Cole. 46-62. p.
45. BRODY, S. D. – GODSCHALK, D. R. – BURBY, R. J. (2003): Mandating citizen participation in plan making: Six strategic planning choices. Journal of the American Planning Association. Vol. 69. No. 3. 245-264. p. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
46. Bruxinfo, 2012.06.14. Forrás: <http://www.bruxinfo.hu/cikk/20120614-nem-lesz-20-szazalekos-energiamegtakaritas-2020-ig.html>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: 2020, energiamegtakarítás 2020-ig. Lekérdezés ideje: 2012.06.20.
47. BRYSON, J. M. (1988): Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (3rd ed.). San Francisco, CA. USA. Jossey-Bass. ISBN 0-7879-6755-6.
48. BRYSON, J. M. (1988): Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations, Great Britain. Pergamon Journals Ltd. Long Range Planning. Vol. 21. No. 1. 73-81. p.
49. BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás:

- <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
50. BUCHANAN, B. (1974) "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment," Public Administration Review. Vol. 34. 339-349. p.
  51. BUCKWALTER, N.D. (2014): The potential for public empowerment through government-organized participation. Public Administration Review. Vol. 74. No. 5. 573-584. p. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
  52. BUZZELL, R. – GALE, B. (1987): The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, Free Press, New York, 1987. SBN-13: 978-0029044308
  53. CADLE, J. - PAUL, D. - TURNER, P. (2010): Business Analysis Techniques, 72 Essential Tools for Success, BCS The Chartered Institute for IT, Swindon, UK, ISBN 978-1-906124-23-6
  54. CAMPBELL, D. – CRAIG, T. (2005): Organizations and the Business Environment, Butterworth-Heinemann Ltd. USA, ISBN 978-0-7506-5829-4
  55. CARNALL, C. (1990): Managing Change in Organization. Prentice Hall. ISBN 0-415555-04463-4. 90.p.
  56. ČERNIAUSKIENÉ, N. (2014): Strategic Management of Public Sector Institutions, Student Workbook. Vilnius. Mykolo Romerio Universitas. ISBN 978-9955-19-628-0. 29.p.
  57. CHAFFEE, E. (1985): Three models of strategy, Academy of Management Review, vol 10, no. 1.
  58. CHANDLER, A.D. (1962, a, b, c): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, USA, ISBN 2-062-53009-0, 11.p.
  59. CHANDLER, A.D. (1972): Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, USA.
  60. CHRISTENSEN, R. et al. (1983): Business Policy: Text and Cases. Irwin, Homewood. Illinois.
  61. CLARKE, A. – FULLER, M. (2010): Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. Journal of Business Ethics. Vol. 94. No. 1. 85-101. p. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
  62. COHEN, S. – EIMICKE, W. (1996): Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector. Prepared for Presentation to the 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, June 29-July 3, 1996, Atlanta Georgia. Forrás: <http://www.columbia.edu/~sc32/documents/aspa96fnl.pdf>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic planning, innovation, public. Lekérdezés ideje: 2016.12.04.
  63. COM (1), Regionális politika, Forrás: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/proposals\\_2014\\_2020\\_en.cfm#1](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/proposals_2014_2020_en.cfm#1). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: regionális politika, 2014-2020. Lekérdezés ideje: 2011.04.23.
  64. COM (2), Erőforrás-hatékony Európa, Forrás: <http://ec.europa.eu/resource-efficient-europe>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: erőforráshatékony Európa, 2014-2020. Lekérdezés ideje: 2012.01.20.
  65. COM (3), Növekvő társfinanszírozási arányok az uniós alapoknál – az Európai gazdaságélénkítés fokozása, Brüsszel, 2011.08.01., Forrás:

- [http://ec.europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/942&format=HTML&age\\_d=0&language=HU&guiLanguage=en](http://ec.europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/942&format=HTML&age_d=0&language=HU&guiLanguage=en), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Európai uniós alapok, társfinanszírozás, gazdaságélénkítés. Lekérdezés ideje: 2011.09.10.
66. COM (4), Az Európa 2020 stratégia költségvetése, Brüsszel, 2011.6.29. COM (2011) 500 végleges, Forrás: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0500/com\\_com\(2011\)0500\\_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0500/com_com(2011)0500_hu.pdf), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EU 2020 stratégia, költségvetés. Lekérdezés ideje: 2011.08.01.
67. COM (5), Commission Staff Working Document, Brussels, 14.3.2012 SWD(2012) 61 final, Elements for a Common Strategic Framework 2014 to 2020, Forrás: [https://www.google.hu/search?q=Commission+Staff+Working+Document%2C+Brussels%2C+14.3.2012+SWD\(2012\)&oq=Commission+Staff+Working+Document%2C+Brussels%2C+14.3.2012+SWD\(2012\)&aqs=chrome..69i57.1668j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.hu/search?q=Commission+Staff+Working+Document%2C+Brussels%2C+14.3.2012+SWD(2012)&oq=Commission+Staff+Working+Document%2C+Brussels%2C+14.3.2012+SWD(2012)&aqs=chrome..69i57.1668j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Common Strategic Framework, Commission, 14.3.2012. SWD (2012). Lekérdezés ideje: 2012.04.10.
68. COM (6a, b): Committee of the Regions, Press Release, COR/09/93, Brussels, 7 October 2009., CoR pushes through its demand for an EU Danube strategy, Forrás: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_COR-09-93\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_COR-09-93_en.htm?locale=en), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EU Danube Strategy, CoR, press release. Lekérdezés ideje: 2011.02.10.
69. COM (7), European Commission Press Release: Commission welcomes progress of Macro-Regional Strategies, IP/11/786, Forrás: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-786\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-786_en.htm), Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2011.11.08.
70. COM (8), Commissioner Hahn in Hungary: the Hungarian part of the Danube remains navigable for cargo transport and tourism transport, 2012.06.29., Forrás: [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/hahn/headlines/news/2012/06/29\\_2/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/hahn/headlines/news/2012/06/29_2/index_en.cfm). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Hahn, progress, macro-regional strategies. Lekérdezés ideje: 2012.07.10.
71. CONSTANTINOVITS, M. (2011): Magyarország Európai uniós csatlakozásának tapasztalatai 2004–2011, In: Vámos Imre (szerk.), 1. Megmaradás – magyar jelen és jövő Kárpátalján c. konferencia kiadványa. Konferencia helye, ideje: Ungvár, Ukrajna, 2011.09.23–2011.09.25. Budapest: Magyar Fiatalok Határok Nélkül Alapítvány, (ISBN:978-963-88-986-2-3), 92-96. pp.
72. CONSTANTINOVITS, M. (2013): In: Vámos Imre (szerk.), Conference on Hungarian-Polish friendship -- History, economy and culture. 65 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2013.03.02–2013.03.04. Budapest: Magyar Fiatalok Határok Nélkül Alapítvány, (ISBN:978-963-88986-5-4), 31.p.
73. Council (1), Brüsszel, 2011.12.12., PRESSE 492, Council of the European Union, 18512/11, Forrás: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ecofin/126789.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ecofin/126789.pdf), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: presse 492, Council. Lekérdezés ideje: 2012.01.10.
74. COURSEY, D. - BOZEMAN, B. (1990): Decision Making in Public and Private Organizations: A Test of Alternative Concepts of Publicness. Public Administration Review. Vol. 50. 525-535. p.
75. CRAVENS, D.W. – PIERCY, N. (2012): Strategic Marketing. McGraw-Hill Education. London. UK. 3<sup>rd</sup> edition. 9780071326230. 468-483. pp.
76. CYERT, R. M. – MARCH, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
77. CSATH, M. (2014): Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
78. DAHL, R. A. - LINDBLOM C. E. (1953): Politics, Economics, and Welfare. Chicago: University of Chicago Press. in: MITCHELL, S.M. (2002): Analysing Differences Between Public and Private Sector Information Resource Management: Strategic Chief Information



- Officer Challenges and Critical Technologies. Air Force Institute of Technology. Wright-Patterson Air Force Base, Ohio. Forrás: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415107.pdf>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: differences between public and private sector. Lekérdezés ideje: 2016-05.24.
79. DATTA, D. – DATTA, M. (2008): The Convergence Model: Product Evolution Stages and Investment Strategies GlobSyn Journal of Management. Forrás: <https://ssrn.com/abstract=1154470> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1154470>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: product life, portfolio matrix, Barksdale, Harris.
80. DFT Hungária: Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok, oktatási segédanyag, Forrás: [http://archiv.mor.hu/upload/file/szervezeti\\_folyamatoptimalizalasi\\_gyakorlatok.pdf](http://archiv.mor.hu/upload/file/szervezeti_folyamatoptimalizalasi_gyakorlatok.pdf), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: szervezeti folyamatoptimalizálás. Lekérdezés ideje: 2016.12.02.
81. DIBB, S., SIMKIN, L., M. PRIDE, M.W., FERRELL, O.C. (2012): Marketing Concepts and Strategies. Cengage Learning MEA. European edition of 6th revised edition. ISBN-13: 978-1408032145
82. DICKEN, P. (2003): Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. London. SAGE Publications. 4th Edition. ISBN-13: 978-0761971504
83. DRUCKER, P. (1954): The Practice of Management. Harper and Row. New York.
84. DUNCAN, H. (1990): Strategic planning theory today. Optimum: The Journal of Public Sector Management. Vol. 20., No. 4. 63-74.p.
85. DUTTON, J. E. – OTTENSMEYER, E. (1987): Strategic Management Issue Systems: Forms, Functions and Contexts. Academy of Management Review. Vol. 12. No. 2. 355-365.p.
86. EADIE, D. C. (1983): Putting a powerful tool to practical use: The application of strategic planning in the public sector (2nd ed.). Public Administration Review. 43. 447-452. p.
87. EDVINSSON, L. – MALONE, S. (1997): Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper Business, New York, ISBN 978-0-88730-841-3
88. Élő Duna Projekt, Forrás <http://bkszt.hu/hu/elo-duna-projekt>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: terület-, és településfejlesztés, Enyedi. Lekérdezés ideje: 2011.05.20.
89. EMMERT, M. A. – CROW, M. M. (1988): "Public, Private, and Hybrid Organizations: An Empirical Examination of the Role of Publicness," Administration and Society, Vol. 20. 216-244. p.
90. ENYEDI, GY. (2010 a, b). Terület- és településfejlesztéssel kapcsolatos tudományos kutatások fő irányai és feladatai, *TERÜLETI STATISZTIKA* 13. (50.): (4) 398-405.p.
91. ERCSEY, I. – SZEGEDI, Z. (szerk. 2015): Fenntartható fejlődés és innováció: Esettanulmányok objektív és szubjektív megközelítésben, Győr, Universitas-Győr Nonprofit Kft., (ISBN:978-615-5298-70-7), 239 p.
92. ERŐS, I. (2003): A szervezetek humánközponti fejlesztése a stratégiai sikerek érdekében Gyakorlati controlling Kézikönyv 6/3.17., Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft.
93. EUR-LEX (1), (2011): A Kohéziós Alapok felhasználásáról, arányairól. Forrás:<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1478173190359&uri=CELEX:52011PC061>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Kohéziós Alapok, felhasználási arányok. Lekérdezés ideje: 2011.06.04.
94. EUR-LEX (2): 2011.03.08., 112. Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0112:FIN:HU:PDF>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: COM, 2011, 112. Lekérdezés ideje: 2011.04.02.
95. EUR-LEX (3): 2011.03.28. COM (2011) 144 final, Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:en:PDF>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: COM, 2011, 144. Lekérdezés ideje: 2011.04.10.
96. EUR-LEX (4): 2011.03.08. COM (2011) 109, Forrás <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0109:FIN:EN:PDF>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: COM, 2011, 109. Lekérdezés ideje: 2011.04.10.

97. EUR-LEX (5): 2010.04.23. COM (2010) 335, 2010. 06.10. a 2009./28/EK irányelv V. mellékletének alkalmazásában a talajban lévő kötött-szén készletek kiszámításával kapcsolatos iránymutatásról, Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010R0335&from=EN>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: COM, 2010, 135. Lekérdezés ideje: 2011.02.10.
98. EUR-LEX (6): 2010.12.08. Brüsszel, COM (2010) 715 final, European Union Strategy for Danube Region, Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0715:FIN:EN:PDF>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: COM, 2010, 715. Lekérdezés ideje: 2011.01.04.
99. EUR-LEX (7): 2010.03.03. Brüsszel, COM (2010): Brüsszel, Közlemény (COM(2010) 2020 végleges) – Európa 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=URISERV:em0028&from=HU>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: COM 2010, 2020 végleges, final. Lekérdezés ideje: 2010.12.06.
100. EUR-LEX (8): ESZAK szerződés, Forrás: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/treaties\\_ecsc\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_ecsc_en.htm), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: ESZAK szerződés. Lekérdezés ideje 2012.05.05.
101. EUR-LEX (9): Szerződés az Európai Unióról, 2012/C 326/01, 2012, Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/hu/TXT/?uri=CELEX%3A12012M%2FTXT>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Szerződés az Európai Unióról. Lekérdezés ideje: 2012.04.03.
102. FARAGÓ, L.: SWOT elemzés a területi stratégiák kialakításának folyamatában, Falu, Város, Régió, 2001/6., 3-5.pp.
103. FARRELL, D. – GOODMAN, A. (2013): Government by design: Four principles for a better public sector. McKinsey and Company. Forrás: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/government-by-design-four-principles-for-a-better-public-sector>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: public sector, strategic planning. Lekérdezés ideje: 2017.08.24.
104. Fehér könyv – Problémák összefoglalója Budapest Örökségéből 2010 októberéig – (2011). Kiadja: Budapest Főváros Önkormányzata, Felelős kiadó: Tarlós István, Felelős szerkesztő: dr. György István, Forrás: [http://budapest.hu/Documents/feherkonyv\\_teljes.pdf#search=feh%25C3%25A9r%2520k%25C3%25B6nyv](http://budapest.hu/Documents/feherkonyv_teljes.pdf#search=feh%25C3%25A9r%2520k%25C3%25B6nyv). illetve: <http://tarlosistvan.hu/feherkonyv/feherkonyv.pdf>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Budapest, fehér könyv Lekérdezés ideje: 2011.07.05.
105. FEKETE, J. GY. (2011): Környezetstratégia, Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021\\_Kornyezetstragtegia/ch02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstragtegia/ch02.html), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: környezetstratégia. Lekérdezés ideje: 2012.03.04.
106. FERLIE, E. - ONGARO, E. (2015): Strategic management in public sector organizations: Concepts, schools, and contemporary issues. New York. Routledge.
107. FILEP, B. – NAGY, É.: A stratégiai gondolkodás kialakulása a felsőoktatásban (tanulmány). Forrás: [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/AVIR\\_strat\\_gondolk\\_tanulm Kotet/AVIR\\_TanKotet\\_1\\_Tanulmany.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR_strat_gondolk_tanulm Kotet/AVIR_TanKotet_1_Tanulmany.pdf). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Little életgörbe elmélet, ADL. Lekérdezés ideje: 2017.02.04.
108. FIOL, C. M. – LYLES, M. A. (1985): Organizational Learning. Academy of Management Review. 10. 803-813. p.
109. FISS, P. C. – ZAJAC, E. J. (2006): The symbolic management of strategic change: sense giving via framing and decoupling. Academy of Management Journal. Vol. 49. No. 6. 1173-1193.p.
110. FLASH EUROBAROMETER, (2010), European Commission, Analytical report Flash EB No 277 – Perception survey on quality of life in European cities

111. FORRESTER, J. P. (1993): Municipal Capital Budgeting: Blueprints for Change. Public Budgeting and Finance. Vol. 13. (2). 85-101. p.
112. FORRESTER, J. W. (1959): Advertising: A Problem in Industrial Dynamics, Harvard Business Review, 37, (March-April), 100-111.p. in OSLAND, G. E., (1991): Origins and Development of the Product Life Cycle Concept, Scholarship and Professional Work – Business, 237., Forrás: [http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=cob\\_papers](http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=cob_papers). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: life cycle concept, origin, Lekérdezés ideje: 2017.02.04.
113. FREEMAN, R. F. (1984): Strategic management: A Stakeholder approach. Boston. Pitman Publishing. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
114. FÜLÖP, Gy. (2008): Stratégiai menedzsment. elmélet és gyakorlat. Perfekt Kiadó. Budapest.
115. FÜSTÖS L., KOVÁCS E. (1989): A számítógépes adatelemzés statisztikai módszerei. Budapest: Tankönyvkiadó.
116. GARAJ, E. (2012): Szervezési és vezetési módszertan – Esettanulmányok I., Edutus Főiskola. Budapest, Tatbánya. E-book. Első kötet. Forrás: [https://issuu.com/mutf/docs/szervez\\_si\\_s\\_vezet\\_si\\_m\\_dszertan\\_esettanulm\\_nyok](https://issuu.com/mutf/docs/szervez_si_s_vezet_si_m_dszertan_esettanulm_nyok). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: 7-s modell, McKinsey. Lekérdezés ideje: 2013.12.04.
117. GARRISON, P. (2006) In: SZABÓ, Z. – VADA, G. – KONKOLY M. (2010): Marketing menedzsment, Szent István Egyetem, p. 23-29.
118. GARVIN, D.A. (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review. July-August. Forrás: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: learning organization. Lekérdezés ideje: 2016.04.20.
119. GAUDER, P. (2009): Duna Stratégia-Európa Új Mederben. Beszélő, 2009. november-december, 14. évf./11. szám
120. GELEI, A. – DOBOS, I. – BÓDI-SCHUBERT, A. (2016): Üzleti kapcsolatok kutatása. Akadémiai Kiadó. Budapest.69-70-pp.
121. GESER, G., MTM Salzburg Research eCulture Group, (2007): Promoting Cultural Tourism through ICT, Part 2: Project-related Knowledge Centres and Resources A selection of organisations, projects, consultants and developers in the following areas: Historic towns, cultural tourism, sustainable urban and regional development, and cultural leisure attractions in the experience economy, Forrás: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/614/1/Promoting%20cultural%20tourism%20through%20ICT.%20Part%202%20project-related.%20Knowledge%20Centres%20and%20Resources.pdf>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: cultural tourism, promoting, knowledge centres. Lekérdezés ideje: 2011.02.10.
122. GILLIGAN, C. WILSON, R. M. S. (2003): Strategic Marketing Planning. Butterworth, Heinemann. London. ISBN 0 7506 2246 6. 464-465.p.
123. GOMES, R. C. – LIDDLE, J. – GOMES, L. O. M. (2010): A five-sided model of stakeholder influence: A cross-national analyses of decision-making in local government. Public Management Review. Vol. 12. No. 5. 701-724.p. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
124. GRANT, R.M. (2007): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell publishing, Cambridge, MA, 6<sup>th</sup> ed.

125. GRANT, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Vol. 33., 114-135.p.
126. GYÖRGY, I. (2010): Budapest új városüzemeltetési modellje. Forrás: [http://mobilitasihetbudapest.hu/konferencia\\_anyagok\\_2010/MobilitasiHetGyorgyIstvan.pdf](http://mobilitasihetbudapest.hu/konferencia_anyagok_2010/MobilitasiHetGyorgyIstvan.pdf). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Budapest, új városüzemeltetési modell, mobilitásihét. Lekérdezés ideje: 2011.01.11
127. HÅKANSSON, H. – JOHANSSON, J. (1992): A Model of Industrial Networks; In: Axelsson, B. – Easton, G. eds.: *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 28-34.
128. HÅKANSSON, H. – SNEHOTA, I. (1995): *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson, London
129. HAMEL, G. – PRAHALAD, C.K., (1989): Strategic intent, *Harvard Business Review*, vol.67, no 3., 63-76.p.
130. HAMEL, G. – PRAHALAD, C.K., (1991): The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol.68, no3., 79-91.p.
131. HAMEL, G. – PRAHALAD, C.K., (1993): Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review*, vol. 71, no 2., 75-84.p.
132. HANSEN, J. R. és FERLIE, E. (2016): Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*. Vol. 18. No. 1. 1-19.p.
133. HANSEN, N. – HIGGINS, B. – SAVOIE, D. J. (1990): *Regional Policy in a Changing World*. Plenum Press. Springer Science & Business Media.
134. HENDERSON, B. D., (1979): *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books.
135. HENDERSON, B.D. (1970): *The Product Portfolio*, Boston Group, Forrás: [https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy\\_the\\_product\\_portfolio/](https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy_the_product_portfolio/). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Henderson, product portfolio, bcg. Lekérdezés ideje: 2012.04.17.
136. HENDERSON, B.D., (1968): The experience curve, The Boston Consulting Group. Perspectives No. 16. Reprint, Forrás: <https://www.bcg.com/publications/1968/business-unit-strategy-growth-experience-curve.aspx>, Kulcsszavak: BCG, experience curve. Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2013.04.14., 1.p.
137. HENDRICK, R. (2003): Strategic planning environment process, and performance in public agencies: a comparative study of departments on Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 14. 491-519.p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mug/031>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic planning, performance, public agency. Lekérdezés ideje: 2015.04.24.
138. HIRSCHMANN, A. O. (1958): *The Strategy of Economic Development*. New York. Yale University.
139. HOFER, C. – SCHENDEL, D. (1994): Portfolio analysis, in: WITT, B.D. – MEGER, R. *Strategy: Process, content, context*. St. Paul. West-publishing Company. 182-185.p.
140. HOFFMAN, M. (2012): *Applying Integrated Reporting Principles in the public sector*. KPMG International. 2012 June. Forrás: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/04/applying-ir-principles.pdf>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: public sector, planning, integrated method. Letöltés ideje: 2017.03.14.
141. HORVÁTH, Á. (2007), *Marketing.*, Gödöllő: Szent István Egyetem, in: SZABÓ, Z., KOMÁROMI-GERGELY, A.: *Turisztikai és vendéglátó marketing*, (2011) Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, ISBN 978-963-269-245-6, 97. p.
142. HORVÁTH, G. (2006): *Régiók és települések versenyképessége*. Pécs. MTA RKK.

143. HORVÁTH, J. (1913): Fejezetek a menedzsment ismeretek tanulmányozásához. Forrás: [www.websonic.hu/public/tg/suli/6/file/jegyzet.doc](http://www.websonic.hu/public/tg/suli/6/file/jegyzet.doc). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: menedzsment, modellek, 7S. Lekérdezés ideje: 2014.10.20.
144. HUBER, G. P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science*. February. 88-115. p. Forrás: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: learning organization. Lekérdezés ideje: 2016.05.12.
145. HURST, D. (1995): Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. HBS Press. 260. p. ISBN0-87584-582-7.
146. HUSSEY, D.E. (1982): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. közgazdasági és jogi kiadó, Budapest.
147. ILNITICH, A. J. – SCHALTEGGER, S. C. (1995): Developing a green business portfolio. *Journal of Long Range Planning*. 28 (2): 29-58.p. in: LANCASTER, G. – MASSINGHAM, L. (2011): *Essentials of Marketing Management*. 480-481.p.
148. JÁNOSA A. (2011), Budapest: Adatelemzés SPSS használatával
149. JAQUIER, B. (2003): The Strategic management Process. Forrás: <http://www.ecofine.com/strategy/SM%20process.htm>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Strategic management, process. Lekérdezés ideje: 2016.05.04.
150. JOHNSON, G – SCHOLE, K. – WHITTINGTON, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, London, Eighth edition, ISBN 978-0-273-71191-6, 95-96.p.
151. JOHNSON, G. – WHITTINGTON, R. – SCHOLE, K. (2009), *Exploring Corporate Strategy with My StrategyLab*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, England, ISBN 978-0-273-71192-6.
152. JUREVICIUS, O. (2014): GE-McKinsey Matrix: Which one to invest in? Forrás: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: GE-McKinsey matrix, invest. Lekérdezés ideje: 2016.10.25.
153. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2002): A stratégia-központú szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest. Panem – IFUA Horváth & Partner. ISBN 963545323 X, 96. p.
154. KÁPOSZTA, J. (2011). Regionális gazdaságtan, *Szaktudás Kiadóház, Budapest*, 100-152; 200-260.p.
155. KEW, J. – STREDWICK, J. (2008): *Business Environment – Managing in a Strategic Context*. Chartered Institute of Personnel and Development. London. ISBN 978 184398 204 3.
156. KEYNES, J. (1936): *The General Theory of Employment*. New York. Fellow of the King's College. Cambridge. Harcourt. Brace and Company.
157. KILPATRICK, F. P. - CUMMINGS, M. C., Jr., - JENNINGS, M. K. (1964): *The Image of the Federal Service*. Washington, D. C. Brookings Institution. In: MITCHELL, S.M. (2002): *Analysing Differences Between Public and Private Sector Information Resource Management: Strategic Chief Information Officer Challenges and Critical Technologies*. Air Force Institute of Technology. Wright-Patterson Air Force Base, Ohio. Forrás: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415107.pdf>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: differences between public and private sector. Lekérdezés ideje: 2016-05.24.
158. KISS, N. – RÉVÉSZ, É.: *Stratégia tervezés, projektmenedzsment, minőségmenedzsment*, Budapest, Nemzeti Közszoigálat Egyetem, 2014., ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 projekt keretében készült tananyag, Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2014.09.06.
159. KLEIN, S. (2004): *A szervezeti kultúra és a stratégia kapcsolati rendszere* Stratégia, a vállalkozások és az intézmények gyakorlatában Kézikönyv 8/1.1. Infocity Kiadó Kft.
160. KOLLÁR, K. (2012): *A hazai hátrányos helyzetű kistérségek főbb térgazdasági összefüggései*. PhD értekezés. Gödöllő. Gazdálkodás-, és Szervezéstudományok Doktori Iskola,

161. KOTLER, P. – KELLER, K.L. – BRADY, M. – GOODMAN, M. – HANSEN, T. (2009): Marketing management, Pearson Education, England, ISBN 978-0-273-71856-7.
162. KRIEMADIS, T. – THEAKOU, E. (2007): Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Choregia Sport Management International Journal*. Vol. 3., No. 2. 27-28.p.
163. KURON, I. (1997): *Stadtmarketing: Chance zur ganzheitlichen Stadtentwicklung in Pfaff-Schley*, H. Stadtmarketing und kommunales Audit, Springer, Berlin 1-14.pp.
164. LADÁNYI, B.: Portfólió elemzések. Forrás: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V9NWLpgVdh8J:www.ckik.hu/old/Dokumentumok/Tananyagok/Kozgazdasagtan/portfolio\\_elemzesek\\_marketing.pptx+&cd=14&hl=hu&ct=clnk&gl=hu](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V9NWLpgVdh8J:www.ckik.hu/old/Dokumentumok/Tananyagok/Kozgazdasagtan/portfolio_elemzesek_marketing.pptx+&cd=14&hl=hu&ct=clnk&gl=hu). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: McKinsey-GE-mátrix, portfólió. Lekérdezés ideje: 2016.08.30.
165. LANCASTER, G. – MASSINGHAM, L. – ASHFORD, R. (2001): *Essentials of Marketing*. McGraw-Hill Education Ltd. ISBN: 0077098609
166. LANCASTER, G. – MASSINGHAM, L. (2011): *Essentials of Marketing Management*. Routledge, Taylor & Francis Group. London and New York. ISBN: 978-0-415-55346-9.
167. LANE, D. C. (2003): The Family Portfolio Matrix: Expanding the BCG Concept. *Academy of Marketing Conference. Marketing: A History of the Next Decade*. AM2003. Aston, Egyesült Királyság.
168. LASUÉN, J. R. (1973): Urbanization and Development. the Temporal Interaction between Geographical and Sectoral Clusters. *Urban Studies*, No. 2., 163-188. p.
169. LAU, A. W. - PAVETT, C. M. - NEWMAN, A. R. (1980) "The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public and Private Sector Jobs," *Academy of Management Proceedings*, 339-343. p.
170. LEHOTA – TOMCSÁNYI (1994): *Agrármarketing*, Mezőgazda Kiadó, Budapest, ISBN 963-8439-23-1, 186-188.p.
171. LEHOTA, J. – SZABÓ, Z. – GERGELY, A. (2010): Possible marketing techniques to promote the Szatmár-Bereg Plum Tour, In: Deli-Gray Zsuzsa, Árva László (szerk.), 1. *Cases in Tourism Marketing*. 277 p. Budapest: Műegyetemi Kiadó, 2010. pp. 125-138., (ISBN:978 963 313 012 4)
172. LEHOTA, J. – MANUEL, T. – RÁ CZ, G. (2014): 1.Focus points of health tourism in the view point of changing costumer values, 2. APSTRACT - APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 8:(4), ISSN: 1789 -7874, 3-29. pp.
173. LEHOTA, J. – RÁ CZ, G. (2015): Focus points of health tourism in the view point of changing customer values. In: Fenyves Veronika, Könyves Erika, Nagy Adrián Szilárd (szerk.), 1. III. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Az egészség fókuszai a turizmusban. Konferencia helye, ideje: Debrecen, Magyarország, 2014.06.05-2014.06.06. Debrecen: Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, (ISBN:978-963-473-713-1) 22.p.
174. LENGYEL, B. – SZANYI, M. (2011): Agglomerációs előnyök és regionális növekedés a felzárkózó régiókban. - a magyar átmenet esete. *Közgazdasági Szemle*. LVIII. évfolyam, október. 858-876. p.
175. LENGYEL, I. – RECHNITZER, J. (2004): *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, Pécs. ISBN 963 9542 46 6
176. LENGYEL, I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: Térségek versenyképessége Magyarországon*, JATE Press, Szeged, 256-304. p.
177. LEVINSON, J. C. (1984): *Guerrilla marketing: secrets for making big profits from your small business*. Boston: Houghton Mifflin.
178. LEWANDOWSI, M. – KOZUCH, B. (2017): *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models*. IGI Global Business Science Reference. *Advances in Public Policy and Administration*. USA. Forrás: <http://www.isp.uj.edu.pl/documents/2103800/7252370/M.+Lewandowski%2C+B.+Ko%C5>

- [%BCuch/52e48d1c-2c4e-4b53-969e-dd36a44170cb](#). Kulcsszavak: public sector, innovation. Keresőprogram. Google. Letöltés ideje: 2018.01.02.
179. LEWIS, J. D. (1990): *Partnerships for Profit, Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free Press, New York, USA
180. LEWIS, J. D. (1995): *The Connected Corporation*, The Free Press, USA,
181. LEWITT, B. – MARCG, J. G. (1988): *Organizational Learning*. *American Review of Sociology*. Vol. 14. 319-340.p.
182. LEWITT, T., (1965): *Exploit the Product Life Cycle*, *Harvard Business Review*, Historical Pattern. Forrás: <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: product life cycle, Lewitt. Lekérdezés ideje: 2017.02.14.
183. LIAM, F – RANDALL, R. (1994): *The Portable MBA in Strategy*. John Wiley and Sons. USA. ISBN 0-471-26899-2
184. LITTLE, A. D. (2000-2010): *Concepts of Market/Industry*, series of booklets published by Arthur D. Little consultants. Arthur D. Little. New York.
185. LUKOVICS, M. (2007): *A lokális térségek versenyképességének elemzése*. PhD értekezés. Szeged. SZTE GTK. Közgazdaságtudományi Doktori Iskola.
186. MAGNUSON, K. (ed) (1977): *Organization design, development and behaviour*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman. in: ARIMAVICIUTÉ, M. – GIEDRÉ RAISIENÉ, A. (2015): *Model for management of strategic changes in municipalities of Lithuania*. *Journal of International Studies*. Vol. 8., No 3, 79-90.p.
187. MAROSÁN, GY. (2004): *Az új évezred stratégiája (Stratégia a vállalkozások és az intézmények gyakorlatában Kézikönyv 2/1.1)*. InfoCity Kiadó Kft.
188. MAROSÁN, GY. (2005): *Stratégiai menedzsment*, Calibra Kiadó, Budapest
189. MAROSÁN, GY.: (2006): *A 21. század stratégiai menedzsmentje*, Műszaki Kiadó, Budapest, 41. pp.
190. MATSON, M. C. (1976): *Capital Budgeting – Fiscal and Physical Planning*. *Government Finance Review*, 5 (3), 42-48, 58. p. in: BECKETT-CAMARATA, J. (2003): *An Examination of the Relationship Between the Municipal Strategic Plan and the Capital Budget and Its Effect on Financial Performance*. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 15(1), 23-40.p.
191. MCDONALD, M. (1985): *Seminar notes*. Cranfield MBA Programme. In: DRUMMOND, G. – ENSOR, J. – ASHFORD, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control*. London. Butterworth – Heinemann, Elsevier. ISBN 978-07506-8271-8.
192. MCKIERNAN, P. (2015): *Profit Impact of Market Strategy (PIMS)*. *Wiley Encyclopedia of Management*. 12: 1-4. Forrás: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118785317.weom120155/abstract>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: origins, PIMS model. Lekérdezés ideje: 2015.05.12.
193. MCKINSEY & COMPANY. (2008): *Enduring Ideas: The GE-McKinsey Nine-box Matrix*. Forrás: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: GE-McKinsey matrix. Lekérdezés ideje: 2017.01.04.
194. MCNAMARA, C. (2000): *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*, Authenticity Consulting LLC. Minneapolis. Minnesota. In: KRIEMADIS, T. – THEAKOU, E. (2007): *Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations*. *Choregia Sport Management International Journal*. Vol. 3., No. 2. 27-28.p.
195. MCNAMARA, C. (n.a.): *Basic Overview of Various Strategic Planning Models*. Forrás: <https://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm#one>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: McNamara, strategic planning. Lekérdezés ideje: 2017.02.04.
196. MÉSZÁROS, T. (2002): *A stratégia jövője, a jövő stratégiája*, Aula Kiadó, Budapest. 34-36.p.
197. MINTZBERG, H – QUINN, J. B.(1991): *The Strategy Process: Concepts, contexts, cases*. Prentice Hall. ISBN 0138519161, 9780138519162. In: HORVÁTH, J. (1913): *Fejezetek a*

- menedzsment ismeretek tanulmányozásához. Forrás: [www.websonic.hu/public/tg/suli/6/file/jegyzet.doc](http://www.websonic.hu/public/tg/suli/6/file/jegyzet.doc). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: menedzsment, modellek, 7S. Lekérdezés ideje: 2014.10.20.
198. MINTZBERG, H. – AHLSTRAND, B. – LAMPELL, J. (1998): Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press, New York, ISBN-13: 978-0-684-84743-6
199. MINTZBERG, H. – WATERS, J. a. (1985): Of strategies: Deliberate and emergent. Strategic Management Journal. Vol. 6. No. 3. 257-272. p. Forrás: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.658.2255&rep=rep1&type=pdf>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: mintzberg, strategies. Lekérdezés ideje: 2016.11.20.
200. MINTZBERG, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. Management Science, 24(9), McGill University
201. MITCHELL, S.M. (2002): Analysing Differences Between Public and Private Sector Information Resource Management: Strategic Chief Information Officer Challenges and Critical Technologies. Air Force Institute of Technology. Wright-Patterson Air Force Base, Ohio. Forrás: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415107.pdf>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: differences between public and private sector. Lekérdezés ideje: 2016-05.24.
202. MITTENTHAL, R. A. (2002): Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. TCC Group Briefing Paper. Forrás: <http://www.tccgrp.com>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: nonprofit, strategic planning. Lekérdezés ideje: 2014.04.25.
203. MOLNÁR, A. (2011): Roma Net projekt összefoglaló, BFFH.
204. MOLNÁR, T. (2015): Empirikus területi kutatások. Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN 978 963 05 9598 1
205. MONTANARI, J. R. - BRACKER, J. S. (1986): The strategic management process at the public planning unit level. Strategic Management Journal. Vol. 7. (3), 251–265. p. In: DRUMMOND, G. – ENSOR, J. – ASHFORD, R. (2008). Strategic Marketing: Planning and Control. London. Butterworth – Heinemann, Elsevier. ISBN 978-07506-8271-8.
206. MURRAY, M. (1975) “Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay,” Public Administration Review, 35.364-371. p.
207. MYRDAL, G. (1957): Economic Theory and Underdeveloped Regions. Duckworth & Co. London.
208. NÁDASDY, B. – HORVÁTH S., A. – KOLTAI, J. (2011): Strukturált finanszírozás Magyarországon. Projektfinanszírozás, kivásárlásfinanszírozás és más technikák. Alinea Kiadó. Budapest. ISBN 978-963-9659-61-2
209. NARTISA, I. – PUTANS, R. – MURAVSKA, T. (1912): Strategic Planning and Management in Public and Private Organizations in Europe: Comparative Analysis and Opportunities for Improvement. European Integration Studies. No. 6. ISSN 1822-8402. 240-247.p.
210. NEMES-NAGY, J. (1990): Területi egyenlőtlenségek dimenziói. Tér és Társadalom. 2. szám. 15-30.p.
211. Nemzeti Reform Program, (2011): Forrás: [http://www.liganet.hu/news/6016/Nemzeti Reform Program 2011 aprilis.pdf](http://www.liganet.hu/news/6016/Nemzeti_Reform_Program_2011_aprilis.pdf), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Nemzeti Reformprogram, 2011. Lekérdezés ideje: 2011.05.01.
212. NEUBAUER, F. F. (1984): Das PIMS Programm und Portfolio-Management, in Hahn, D. Taylor, B. (eds), Strategische Unternehmensplanung, 3rd. edn, Würzburg, 165-199p. in BARAKONYI, K. (2011): Stratégiai tervezés, A T/PE értékelése saját piacán, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, online tankönyv, Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42541/ch04s02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42541/ch04s02.html). Keresőporogram: Google. Kulcsszavak: PIMS modell. Lekérdezés ideje: 2016.08.14.
213. NONAKA, I. (1991): The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. 11-12. 97.p.



214. NONAKA, I. - TAKENUCHI, H. (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford University Press. 71.p.
215. NORTH, D. C. (1955): Location Theory and Regional Economic Growth. The Journal of Political Economy. Vol. 63. 243-258. p.
216. NUNN, S. (1991): Formal and Informal Processes Infrastructure Policy-making. Journal of the American Planning Association. Vol. 3. (2). 76-102- p.
217. NUTT, P. C.– BACKOFF, R. W.(1987): “A Strategic Management Process for Public and Third Sector Organizations,” American Planning Association Journal, (Winter). 44-57. p.
218. NUTT, P.C. – BACKOFF, R. W. (1992): Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders. San Francisco: Jossey-Bass. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
219. NUTT, P.C. – BACKOFF, R. W. (1993): “Organizational Publicness and its Implications for Strategic Management,” Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 3. 209-231. p.
220. OLSEN, J. B. – EADIE, D. C. (1982): The Game Plan, Governance with Foresight. Council of State Planning and Policy Agencies. Washington D.C. In: RABIN, J. – MILLER, G. J.-HILDRETH, W. B. (2000): Handbook of Strategic Management. CRC Press. USA. New York. ISBN 0-8247-0339-1
221. OSBORNE, S. P. – BROWN, L. (2011): Managing public-sector innovation (2. ed.). London. Routledge.
222. OSLAND, G. E., (1991): Origins and Development of the Product Life Cycle Concept, Scholarsip and Professional Work – Business, 237., Forrás: [http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=cob\\_papers](http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=cob_papers). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: life cycle concept, origin, Lekérdezés ideje: 2017.02.04.
223. PAELINCK, J. (1965). La théorie du développement polirisé. Economie Régionale. 203-254.p.
224. PAPP, J. (2011): Marketingtervezés és elemzés. SZIE-GTK Jegyzet. SZIE Kiadó Jegyzetbolt.
225. PAPP-VÁRY, Á. (2008): Marketing a gyakorlatban. A Budapesti Kommunikációs Főiskola tankönyve. Századvég Kiadó. Budapest. ISBN 978 963 7340 67 3
226. PAPP-VÁRY, Á. (2009): JPÉ-marketing. Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel. Századvég Kiadó. Budapest. ISBN 978 963 7340 89 5
227. PAPP-VÁRY, Á. (2015): Hogyan használjuk jól a SWOT analízist a települések esetében, Beszédek könyve polgármestereknek, RAABE Kiadó, 2015. november, 1-20.p.
228. PEARCE, J.A.-ROBINSON, R.B. (1988): Strategic mangement: strategy formulation and implementation. Irwin, Homewood, II.
229. PEARSON, D. (2013): The 20 Ps of Marketing: A Complete Guide to Marketing Strategy. Kogan Page Ltd. London. ISBN: 978-0-7494-7106-4.
230. PÉK, D. (2011, Fűzfői Ipari Klub, előadás), Forrás: [http://nitrokemia.hu/files/uszt\\_palyazatok.pdf](http://nitrokemia.hu/files/uszt_palyazatok.pdf), Keresőprogram: ÚSZT, pályázatok, 2011. Google. Lekérdezés ideje: 2011.04.15.
231. PERROUX, F. (1964, 1972): Nemzeti függetlenség és a kölcsönös gazdasági függés. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
232. PETRUSKA, I. (2013): Marketing alapjai, Oktatási segédanyag, Forrás: <http://docplayer.hu/3762885-Marketing-alapjai-oktatasi-segedanyag-dr-petruska-ildiko.html>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: marketing alapjai, Ansoff. Lekérdezés időpontja: 2017.02.14. 6-7.p.

233. PETTIGREW, A (1973): The politics of organizational decision making. London. Tavistock. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
234. PISKÓTI, I. (2012): Régió- és településmarketing. Marketingorientált fejlesztés, márkázás. Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN 978 963 05 9186 7
235. PISKÓTI, I. (2016): Businessmarketing-menedzsment, Üzleti döntések, kapcsolatok marketingtámogatása. Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN 1787-3703
236. POISTER, T. H. – EDWARDS, L. H. – PASHA, O. (2013): The impact of strategic planning on organizational outcomes. Public Performance and Management Review. Vol. 36. No. 4. 585-615. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
237. POISTER, T. H. – PITTS, D. W. – EDWARDS, L.H. (2010 a, b): Strategic Management Results in th Public Sector: A Review Synthesis, and Future Directions. The American Review of Public Administration. Sage Journals Online. Vol. 40. 522-545 p.
238. POISTER, T. H. – STREIB, G.D. (2004): Municipal management tools from 1976 to 1993: An overview and update. Public Productivity and Management Review. Vol. 18. 115-125. p. <http://dx.doi.org/10.2307/3380641>.
239. POISTER, T. H. – STREIB, G.D. (2005): Elements of strategic planning and management in municipal governments: Status after two decades. Public Administration Review. Vol.65. 46-56. p.
240. POISTER, T. H. – VAN SLYKE, D. M. (2009): Strategic management innovations in transportation departments. Public Performance and Management Review. Vol. 26. 58-74. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.2307/33811298>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic management, innovation, public sector. Lekérdezés ideje: 2015.04.23. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic management, public performance, innovation. Lekérdezés ideje: 2015. 04.23.
241. POISTER, T. H. (2010): The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategy management and Performance. Public Administration Review. Vol. 70. Iss. S1. S246-S254. p.
242. PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy, The Free Press, USA
243. PORTER, M.E. (1985): Competitive Advantage, The Free Press, USA
244. PORTER, M.E. (1996): What is Strategy? Harvard BusinessReview, november-december, 62-77. pp.
245. PUGH, D. S. - HICKSON, D. J. – HININGS, C. R., - TURNER, C. (1969) “The Context of Organization Structures,” Administrative Sciences Quarterly, 14. 91-114.p. In: MITCHELL, S.M. (2002): Analysing Differences Between Public and Private Sector Informatuion Resource Management: Strategic Chief Information Officer Challenges and Critical Technologies. Air Force Institute of Technology. Wright-Patterson Air Force Base, Ohio. Forrás: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415107.pdf>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: differences between public and private sector. Lekérdezés ideje: 2016-05.24.
246. QUINN, J. B. (1980): Strategies for change: Logical incrementalism. Homewood. II: R. D. Irwin. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.

247. RAINEY, H. G. - BACKOFF, R. W. – LEVINE, C. H. (1976) “Comparing Public and Private Organizations,” *Public Administration Review*, Vol. 36. No. 2. 233-244. p.
248. RAINEY, H. G. (1979) “Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform,” *Public Administration Review*. Vol. 39(5). 440-448. p.
249. RAINEY, H. G. (1983) “Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles,” *Administration and Society*. Vol. 15. 207-243. p.
250. RECHNITZER, J. (1993): Szétszakadás vagy felzárkózás. A térszerkezetet alakító innovációk. Pécs. MTA. Regionális Kutatások Központja.
251. RECHNITZER, J. (1994): Fejezetek a regionális gazdaságtan tanulmányozásához. Győr-Pécs. Text-Print Nyomdaipari Kft.
252. RICHARDSON, H. W. (1969): *regional Economics*. London. Weindenfeld and Nicholson.
253. RING, P. S. – PERRY, J. L. (1985): Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*. 10. 276-286. p.
254. ROBERTS, N. (2000): The Synoptic Model of Strategic Planning and the GPRA. *Public Productivity and Management Review*. Vol. 23. No. 4. 297-311. p.
255. ROÓZ, J. (2001): *Vezetésmódszertan*, Perfekt Kiadó Rt.
256. RUE, L.W. – PHYLLIS, G.H. (1986), New York-London-Sydney-Toronto: *Strategic Management – Concepts and Experiences*. McGraw-Hill, 4.p.
257. SAJTOS L.-MITEV, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alínea Kiadó
258. SALAMONNÉ HUSZTY, A. (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás*, Kossuth Kiadó, Budapest, ISBN 963-09-4194-5
259. SALAMONNÉ HUSZTY, A. (2001): *Vállalati stratégia*. Általános Vállalkozói Főiskola jegyzet kézírata, in: Mészáros, T.: *A Stratégia jövője, a jövő stratégiája* (2002) Aula Kiadó, Budapest, 85.pp.
260. SCHOEFFLER, S. – BUZZELL, R. – HEANY, D. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance, *Harvard Business Review*, March-April, 1974.
261. SCHUMACHER, E.F. *Small is Beautiful: a Study of Economics as if People Mattered*. ISBN 978-0-06-1999776-1. Reprint, Originally published: London. Blond and Briggs, 1973.
262. SCHUMPETER, J. A. (1912, 1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. ISBN: 9632208676.
263. SCOTT, P. G. – FALCONE, S. (1988): Comparing Public and Private Organizations: An Exploratory Analysis of Three Frameworks. *American Review of Public Administration*, 28(2). 126-145. p.
264. SCOTT, P. G. – FALCONE, S. (1998): Comparing Public and Private Organizations, An Explanatory Analysis of the Three Frameworks. *The American Review of Public Administration*. Vol. 28 (2). 126-145. p.
265. SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanston Il.
266. SER (1): Switzerland’s Participation in the 6th European Research Framework Programme, State Secretariat for Education and Research SER, ISSN: 1662 – 2634
267. SER (2): Switzerland’s Participation in the 6th European Research Framework Programme, State Secretariat for Education and Research SER, ISSN: 1662 – 2634 tanulmány 21. táblázatának magyar nyelvű változata
268. SHELL CHERMICALS UK, (1975): *The Directional Policy Matrix: A New Aid to Corporate Planning*. Shell. London.
269. SIMON, H. A. (1977): *The New Science of Management Decision*. Enlewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
270. STEINER, G.A. (1969): *Top Management Planning*, McMillan, New York.
271. STEINER, G.A. (1979): *Strategic Planning*. The Free Press, New York.

272. STEWARD, C. (1999): Developing Strategic Partnerships, How to leverage more business from major customers, Gower Publishing Limited, Hampshire, England, ISBN 0 566 08101 6
273. STEWARD, T.A. (1997): Intellectual Capital: The new wealth of organization, Crown Publishing Group, Nicholas Brealey, England, 10.p.
274. STÖHR, W. B. (1987): A területfejlesztési stratégiák változó külső feltételei és új koncepció. Tér és Társadalom. 1. szám. 96-113. p.
275. Studio Metropolitana NKft. (2010), „BUDAPEST METROPOLISZ RÉGIÓ” Budapest Térgazdasági Stratégiája, Budapest.
276. Studio Metropolitana NKft., (2010): A Duna partnerségi hálózat állásfoglalása a készülő Európai Duna Régió stratégiájával kapcsolatban, Forrás: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/consultation/danube/doc/contrib/hu\\_edrsallasfoglalas.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/consultation/danube/doc/contrib/hu_edrsallasfoglalas.pdf), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Duna partnerségi hálózat, állásfoglalás, Duna Régió Stratégia. Lekérdezés ideje: 2011.02.10.
277. SURBHI, S. (2017): Difference Between Strategic Planning and Strategic Management. Forrás: <http://keydifferences.com/difference-between-strategic-planning-and-strategic-management.html>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic management vs. strategic planning. Lekérdezés ideje: 2017.06.08.
278. SZABÓ, Z. – SZÉLES, ZS. – GERGELY, A. (2009): Analysing Regional and Place Marketing Activities in Hungary through the Example of Specific Regions, In: Harold H Guither, Jean L. Merry, Caroll E. Merry (szerk.), Analyzing Regional and Place Marketing Proceedings of the 17th International Farm Management Congress. Konferencia helye, ideje: Bloomington (IL), Amerikai Egyesült Államok, 2009.07.19-2009.07.24. Bloomington (IL): International Farm Management Association, 2009. pp. 261-278.(ISBN: 978-92-990056-0-6)
279. SZABÓ, Z. – VADA, G. – KONKOLY M. (2010): Marketing menedzsment, Szent István Egyetem, p. 23-29.
280. SZABÓ, Z. – KOMÁROMI-GERGELY, A. (2011): Turisztikai és vendéglátó marketing – Esettanulmány Budavári Borfesztivál, Szent István Egyetemi Kiadó, ISBN 978-963-269245-6
281. SZAKÁLY, Z. (2004): Régió- és településmarketing. Agroinform Kiadó. Budapest. ISBN 963 502 825 3
282. SZEGEDI, Z. – KOROM, E. (2010): 1. Market Share Increase: What happens to Productivity and Profitability? INTERNATIONAL JOURNAL OF PROCUREMENT MANAGEMENT 3:(1), pp. 72-90. pp.
283. SZÉKELYI, M.-BARNÁ I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez, Budapest, Typotex elektronikus kiadó Kft., ISBN 963 9326 42 9. 54.p.
284. SZELÉNYI, L. (1993): Többváltozós módszerek. 163-184. p. In: HARNOS ZS. (Szerk.): Biometriai módszerek és alkalmazásaik MINITAB programcsomaggal. Gödöllő: GATE, 163-184 pp., 204.pp.
285. SZELÉNYI, L. (2001.). Többváltozós ökonometriai módszerek, 75.p. Gödöllő: Szent István Kiadó.
286. SZELÉNYI, L. (2004): Főkomponens analízis. 405-446. p. Klaszteranalízis. 496-510. p. In: SZŰCS, I. (Szerk.): Alkalmazott statisztika. Budapest: Agroinform kiadó, 551 p.
287. Szerződés az Európai Atomenergia-közösség létrehozásáról, Forrás: [http://www.magyarkollegium.hu/pdf/torveny\\_eu4.pdf](http://www.magyarkollegium.hu/pdf/torveny_eu4.pdf), (1) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Európai Atomenergia-közösség, szerződés. Lekérdezés ideje: 2012.02.04.
288. Szerződés az Európai Gazdasági Közösség létrehozásáról, Forrás: [http://www.magyarkollegium.hu/pdf/torveny\\_eu4.pdf](http://www.magyarkollegium.hu/pdf/torveny_eu4.pdf), (2) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EGK létrehozása, szerződés. Lekérdezés ideje: 2012.02.04.
289. Szerződés az Európai Unióról című EU-s alapidokumentum felhasználásával
290. SZŰCS I. (szerk.) (2008): A tudományos megismerés rendszertana. Budapest. 1-272 p.

291. SZŰCS, I. (2004): Alkalmazott statisztika. Budapest. Agroinform Kiadó és Nyomda Kft. ISBN 963 502 761 3
292. TALBOT, C. (2010): Theories of performance; organizational and service improvement in the public domain. New York. Oxford University Press. ISBN-10: 0199575959
293. TARI, E. (1997): A stratégiai menedzsment elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténete a piacgazdaságokban. In: Antal-Mokos-Balaton-Drótos-Tari: Stratégia és szervezet, Közgazdasági és jogi könyvkiadó, Budapest. (13-42.p)
294. TATÁRNÉ VARGA, I. (2012): Budapest Főváros Európai Unió Stratégiája, Budapest Európai uniós forrás-felhasználási képességének javítását és az Európai városhálózatba történő fokozottabb integrációját célzó stratégiai program és cselekvési terv
295. TATÁRNÉ VARGA, I. (2012): The EU strategy of Budapest, organizational basis of strategic planning in the municipal sector for sustainable development, 7th International Conference for Young Researchers, 2012 Gödöllő, ISBN 978-963-269-319-4, 238-245.o.
296. TATÁRNÉ VARGA, I. (2012): EU strategies – municipal possibilities in the field of R&D and innovation, 7th International Conference for Young Researchers, 2012 Gödöllő, ISBN 978-963-269-319-4, 246-253.p.
297. TATÁRNÉ VARGA, I. (2012): A stratégiai tervezés jelentősége a regionális folyamatokban, DRIVING FORCES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT – A GAZDASÁG FŐ HAJTÓERŐI, Sopron 2012, ISBN 978-963-359-000-3, 77.o.
298. TATÁRNÉ VARGA, I. (2013): Planning city strategies – application of multivariate analysis in evaluation of R&D funding absorption, Gazdálkodás és menedzsment TUDOMÁNYOS KONFERENCIA, Kecskemét 2013. ISBN 978-615-5192-19-7, ISBN 978-615-5192-21-0 (II. Kötet), 598-602.p.
299. TATÁRNÉ VARGA, I. (2014): External environment of municipal strategic planning in the EU, MACRO-ECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES, Sopron 2014, ISBN 978-963-334-203-9, 22-28.p.
300. TATÁRNÉ VARGA, I. (2015): Analysis of external environment of municipal strategic planning – municipal and regional representations in Brussels, 8th International Conference for Young Researchers, New Drivers in the Economy, Gödöllő 2015. ISBN 978-963-269-477-1, 347-358.p.
301. TATÁRNÉ VARGA, I. (2015): In situ analysis of internal environment of municipal strategic planning– municipal and corporate sector synergies, 8th International Conference for Young Researchers, New Drivers in the Economy, Gödöllő 2015. ISBN 978-963-269-477-1, 359-372.p.
302. THOMSON, J.L. (2001): Strategic Management, Thomson Learning, USA,
303. THOSS, R. (1983): Qualitives Wachstum in den Raumordnungsregionen der Bundesrepublik Deutsh. Veröffentlichung der Akademie für raumforschung und landesplanung. No9. 104. 1-23. p.
304. TOMCSÁNYI, P. (2000): Általános kutatómódszertan. Az ismeretalkotás és -közlés tudományozaktól független elmélete és gyakorlata. Szent István Egyetem. Gödöllő. ISBN 963 86097 0 2
305. TÓTH, L. (2015, a, b.): Vállalatgazdaságtan II., Líceum Kiadó, Eger, 89.p., 265.p.
306. TÖRÖCSIK, M.: Település- és területidentitás kialakítása marketing eszközökkel. Tér és Társadalom 9. 1995. 17-23.o.
307. TÖRÖK, L.-LENDVAI, T. (2011): Helyi értéken alapuló Duna Régió. Európai Tükör, 2011. január, 16. évf./1. szám;
308. UGRÓSDY, GY. – PÉTERVÁRINÉ, BAKOS, J. (2015): Centralizál Magyarország? Gazdasági elemzés a régiók összehasonlításának tükrében, In: Ferencz Árpád (szerk.), II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: "A vidék él és élni akar". Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2015.08.27-2015.08.28. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, I. köt., (ISBN:978-615-5192-33-3), 573-577. pp.

309. UZZOLI, A. – ENYEDI, GY. (2011): A mélyhűtött szuburbanizációtól a globalizáció csapdái át a regionális tudomány igazságkereséséig: Interjú Enyedi György akadémikussal, *TÉR ÉS TÁRSADALOM* 25:(1) 151-155.p.
310. VÁGÁSI, M. et.al., (2006): Innováció-marketing, Budapest, Akadémiai Kiadó, 181.p.
311. VERESS, G. (2004): A szervezeti (vállalati) kultúra kialakításának elméleti alapjai és modellstruktúrája, Gyakorlati controlling Kézikönyv //3.20., Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft.
312. VINING, A. R. (2011): Public agency external analysis using a modified „five forces” framework. *International Public Management Journal*. Vol. 14. no. 1. 63-105. p. Forrás: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2011.547819?src=recsys&journalCode=upmj20>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak. public, analysis, five forces. Lekérdezés ideje: 2016.08.06. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
313. VIZANT, C. J. – VIZANT, D. H. ((1996): Strategic management and total quality management: Challenges and Choices. *Public Administration Quarterly*. Vol. 20. 201-219. p.
314. VOGT, A. J. (1983): Budgeting Capital Outlays and Improvements. In: BECKETT-CAMARATA, J. (2003): An Examination of the Relationship Between the Municipal Strategic Plan and the Capital Budget and Its Effect on Financial Performance. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 15(1), 23-40.p.
315. WALKER, R. M. - ANDREWS, R. – BOYNE, G. A. – MEIER, K. J. – O’TOOLE, L. J. (2010): Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review*. Vol. 70. No. 5. 731-741. p. In: BRYSON, J. M. EDWARDS, L. H. (2017): Strategic Planning in the Public Sector. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Vol. 05. Forrás: <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: strategic management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.28.
316. WAMSLEY, G. L. – ZALD, M. N. (1973): The Political Economy of Public Organizations, Lexington, MA. D.C. Heath. In: WAMSLEY, G. L. WOLF, J F. (1996): Refound Democratic Public Administration. Modern paradoxes, postmoder Challegenges. SAGE Publications. London. ISBN 0-8039-5976-1.
317. WATERMAN, R. H JR, - PETERS T. J, - PHILLIPS J. R.: Structure is Not Organization, Diagnosing and solving organizational problems means looking not merely to structural reorganization for answers but to a framework that includes structure and several related factors. *Business Horizons*. June. 1980
318. WAUTERS, B. (2017): Strategic management in the public sector: a tool for improving performance of ongoing operations or for redefining performance to meet new challenges? Report to the European Commission’s Public Administrations and Governance Network. Forrás: [https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag\\_network\\_strategy\\_paper\\_full.pdf](https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag_network_strategy_paper_full.pdf). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: strategic, management, public sector. Lekérdezés ideje: 2017.06.14.
319. Webster’s New World College Dictionary, Fifth Edition, Editors of Webster’s New World College Dictionaries, ISBN-13: 978-0544598225, forrás: <http://websters.yourdictionary.com/>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Webster’s new, dictionary. Lekérdezés ideje: 2016.02.10.
320. WHITTINGTON, R. (2001): What is strategy and does it matter? South-Western Cengage Learning, London, ISBN 978-1-86152-377-8
321. WILLIAMS, W.– LEWIS, D. (2008.09.26), Strategic management tools and public sector management: The challenge of context specificity, *Public Management Review*, Vol.10, No 5., forrás: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030802264382>. 653-671.p.

Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Williams, Lewis, strategic management tools.  
Lekérdezés ideje: 2017.02.04.

322. WILSON, R. M. S. – GILLIGAN, C. (1992): Strategic Marketin Management: Planning, implementation and controll. nd Edition. Elsevier Butterworth Heinemann. Oxford, Engalnd. 318.p.
323. WOO, C. és COOPER, (1982): The surprising case for low market share. Harvard Business Review, November–December, 1982, 106–113.p.

## M2. - ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A fővárosi erőforrás-szemponútú Európai uniós stratégia helye és kapcsolati rendszere, Forrás: Saját elemzés és szerkesztés, 2018
2. ábra: A stratégiai tervezés és menedzsment komplex folyamata, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Surbhi és Jaquier alapján, 2018
3. ábra: A külső környezet szintjei és elemzési modelljei, Forrás: saját szerkesztés, Balaton-Tari (2007. 39. p.) alapján, 2018
4. ábra: A 8-mezős SWOT, Forrás: saját szerkesztés, Papp-Váry, illetve DFT Hungária, Oktatási segédanyag alapján, 2018
5. ábra: Az Ansoff-mátrix, Forrás: saját szerkesztés, Petruska (2013) alapján, 2018
6. ábra:
  - a. ábra: A BCG-mátrix optimális cash-flow esetén
  - b. ábra: A BCG-mátrix sikeres termék életút esetén
  - c. ábra: A BCG-mátrix sikertelen termék életút eseténForrás: saját szerkesztés, HENDERSON (1970), 2.p. alapján, 2018
7. ábra: Lehota - Tomcsányi agrárportfólió-mátrix ábrájának módosított változata, Forrás: saját szerkesztés, Lehota - Tomcsányi: Agrármarketing 187.p. alapján, 2018
8. ábra: A GE-McKinsey mátrix összefoglaló táblázata, Forrás: saját szerkesztés, www.mckinsey.com, illetve Lancaster és Massingham (2011) alapján, 2018
9. ábra: A Stratégiai üzleti egységek elhelyezkedése a GE-McKinsey mátrixban, Forrás: saját szerkesztés, McKinsey & Co. (2008) és Jurevicius (2014) alapján, 2018
10. ábra: Termék életciklus portfólió mátrix, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Backsdale és Harris alapján, 2018
11. ábra: A stratégiai tervezés és menedzsment kapcsolata a közszférában és a nonprofit szektorban, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Poister et.al és Arimaviciuté -Raisiené alapján, 2018
12. ábra: Stratégiai tervdokumentumok hierarchikus rendszere, Forrás: saját szerkesztés, 38/2012. (III.12.) Korm. rend. alapján, 2018
13. ábra: Közszféra portfólió mátrix, Forrás: saját szerkesztés, Montanari és Bracker alapján, 2018
14. ábra:
  - a. A kiadások megoszlása 2007-2013 között
  - b. A kiadások arányainak 2011-ben prognosztizált változása a bizottsági javaslat alapján, a többéves pénzügyi keret kiadásainak %-ában,  
Forrás: COM (2011)500, az Európa2020 stratégia költségvetése alapján saját elemzés, szerkesztés, 2011
15. ábra: 1. kutatási szakasz vizsgálati területe – a modell belső környezetének kettős szerkezete, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
16. ábra: A fővárosi társaságok kettős szerkezetét szemléltető ábra, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
17. ábra: 11-mezős SWOT elemzés, és az új modell során létrehozott stratégiai szinergia mező, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, 2018
18. ábra: A belső erőforrások vizsgálatának bemutatása egy ágazaton keresztül, Forrás: saját elemzés, szerkesztés

19. ábra: A partikularisztikus stratégiai menedzsment alapmodell, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
20. ábra: A 2011-es felújítás és fejlesztés forrásmegosztása, Forrás: Saját szerkesztés, Fővárosi Gazdasági Program alapján, 2018
21. ábra: Az egyes országok által lekötött K+F támogatások (Euróban), Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2018
22. ábra: Scree-teszt, Forrás: Saját szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett elemzés alapján, 2018
23. ábra: A szakterületi kutatás összefoglalása, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
24. ábra: Szinergián alapuló stratégiai menedzsment alapmodell, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
25. ábra: Az EU-15 és a nem EU-15 tagállamok képviselői kapcsolattartásának gyakorisága, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviselők körében végzett kutatás IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelése, 2018
26. ábra: A Régió Bizottságával történő kapcsolattartás gyakorisága az EU-15 és a nem EU-15 tagországok képviselői körében, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviselők körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2018
27. ábra: Az EU 15 és nem EU 15 tagállamok képviselőinek konzultációs tevékenységei, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviselők körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015
28. ábra: A képviselők szakterületi aktivitása, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
29. ábra: Az EU 15 és nem EU 15 országok képviselőinek politikai befolyása és lobbitevékenysége, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviselők körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015
30. ábra: Az EU 15 és nem EU 15 tagállamok képviselőinek uniós társfinanszírozással megvalósuló projektekben való részvétele, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az uniós képviselők körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015
31. ábra: a hierarchiában betöltött pozíció és a döntéshozói jogkör közötti kapcsolat, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015
32. ábra: A szakmai gyakorlat és a betöltött pozíciók közötti összefüggés, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015
33. ábra: Az egyes projektek megvalósításához szükséges speciális végzettség típusai és aránya, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015
34. ábra: a szakterületen eltöltött gyakorlati tapasztalat és a projektekben való részvétel összefüggései, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, az önkormányzati-vállalati projektmenedzsment szervezet tagjai körében végzett kutatás SPSS adatelemzése alapján, 2015
35. ábra: Projektek kockázattípusai és erősségük, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2015
36. ábra: A projektek kockázatai és súlyosságuk, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2015
37. ábra: Döntési mechanizmusok és sikertényezők a projektek során, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2015
38. ábra: 11-mezős SWOT elemzés, és az új modell során létrehozott stratégiai szinergia mező, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
39. ábra: A partikularisztikus stratégiai menedzsment alapmodell partnerségi hálójára, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
40. ábra: Szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
41. ábra: Komplex stratégiai menedzsment modell kibővített partnerségi hálójára, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, 2018



### M3. - TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A hipotézisek igazolásának módszertana, Forrás: saját szerkesztés, 2018
2. táblázat: A modern stratégiai tervezés és környezete: fejlődési szakaszok és képviselőik, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, Chaffee; Mintzberg; valamint Mohai - Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, 14. oldal alapján, 2018
3. táblázat: Stratégiai iskolák, Forrás: saját szerkesztés, Mintzberg – Ahlstrand – Lampell alapján, 2018
4. táblázat: a Stratégiai Szafari 10 Iskolája, Forrás: saját elemzés és szerkesztés Mintzberg – Ahlstrand – Lampell: Strategy Safari: (1998) és Salamonné Huszty: Jövőkép és stratégiaalkotás (2000) alapján, 2018
5. táblázat: A stratégiai iskolák főbb jellemzői, képviselői, Forrás: saját elemzés, szerkesztés Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, 23. oldal kiegészítésével, 2018
6. táblázat: Vállalati erőforrások és kompetenciák csoportjai, Forrás: saját szerkesztés, Johnson, Scholes: Exploring Corporate Strategy, 2008, 95-96.p. oldal alapján, 2018
7. táblázat: A Cravens-féle faktor analízis fő elemei, Forrás: saját szerkesztés, Lancaster és Massingham: Essentials of Marketing management (2011), 469. p. alapján, 2018
8. táblázat: A Shell-mátrix, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, a Shell Chemicals, illetve Lancaster és Massingham alapján, 2018
9. táblázat: Az ADL-mátrix, Forrás: Saját szerkesztés, elemzés A.D Little és Willson, M.S. és Gilligan, C. alapján, 2018
10. táblázat: Versenyképességi modellek összefoglalása, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
11. táblázat: A köz-, és magánszféra szervezetek azonosításának elméletei, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
12. táblázat a-e: A köz-, és nonprofit szektor tervezési folyamatai, modelljei:
  - a. táblázat: Tervezési egységen alapuló elméletek
  - b. táblázat: Stratégiai helyzeten alapuló elméletek
  - c. táblázat: Megközelítés alapú elméletek
  - d. táblázat: Finanszírozási, jogi elveken alapuló elméletek
  - e. táblázat: Tartalom alapú elméletekForrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
13. táblázat: A „sikerstratégiák” fő lépései:
  - a. Bryson 8-lépcsős tervezési folyamata
  - b. A Harvard-modell 9-lépcsős folyamata és képviselői
  - c. McNamara 6 önálló tervezési modellje
  - d. Mittenthal 10-lépcsős tervezési folyamataForrás: saját elemzés, szerkesztés, hivatkozott irodalom alapján, 2018
14. táblázat: A regionális versenyképesség elméletei, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
15. táblázat: Az értekezéshez kapcsolódó kutatás folyamata: célok, hipotézisek és módszerek összefüggései, Forrás: saját szerkesztés, 2018
16. táblázat: Longitudinális kutatás, 1. kutatási szakaszának felépítése, Forrás: saját szerkesztés, 2018
17. táblázat: Az Európai Bizottság 2011.10.06-i javaslata a többéves pénzügyi keretre vonatkozóan, Forrás: EUR-LEX, COM (2011) 615 végleges, COM 2011/0276 (COD), 6-7.p.
18. táblázat: Az EU 2020 stratégiai célkitűzései, Forrás: [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm) alapján saját elemzés (Tatárné Varga, 2012), szerkesztés, 2018
19. táblázat: Az EU 2020 stratégiai céljainak és a hazai célkitűzéseknek az összehasonlítása, Forrás: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_hu.pdf) alapján, saját elemzés (Tatárné Varga, 2012), szerkesztés, 2018

20. táblázat: Az EU 2020-as, 2030-as és 2050-es céljainak összefoglalása, Forrás: [https://ec.europa.eu/info/energy-climate-change-environment/overall-targets\\_en](https://ec.europa.eu/info/energy-climate-change-environment/overall-targets_en) alapján saját szerkesztés, 2018
21. táblázat: A többéves pénzügyi kiadásainak változása a bizottsági javaslat alapján, Forrás: COM (2011)500, az Európa2020 stratégia költségvetése, saját szerkesztés, 2018
22. táblázat: A fővárosi uniós stratégia külső környezetének elemzése a PESTEL-modell alapján, Forrás: saját elemzés, szerkesztés (Tatárné Varga, 2014), 2014
23. táblázat: A K1.2.1. vizsgálat eredményeinek összefoglaló értékelése, Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, 2018
24. táblázat: A stratégiai cél- és eszközrendszer összefoglaló táblázat, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
25. táblázat: Longitudinális kutatás, 2. kutatási szakasz felépítése, Forrás: saját szerkesztés, 2018
26. táblázat: Az Európai Unió keretprogramjainak összefoglaló táblázata, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
27. táblázat: Kutatás-fejlesztés és FP6 adatok, Forrás: Eurostat adatai, és ISSN: 1662 – 2634 tanulmány 21. táblázat [SER, (1),2008. alapján, saját szerkesztés, 2012
28. táblázat: Lekötött támogatások, részvételek száma, projektkoordinátorok száma, 2008-as GDP, országonként az FP6-ban, Forrás: Eurostat adatai és az ISSN: 1662 – 2634 tanulmány 21. táblázatának magyar nyelvű, szerkesztett változata, [SER, (1), 2008.] alapján, saját szerkesztés, 2012
29. táblázat: Általános leíró statisztika az FP6 adatai alapján, saját vizsgálat, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal készített elemzés alapján, 2012
30. táblázat: Korrelációs mátrix, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012
31. táblázat: Kommunalitás vizsgálat, vizsgálati módszer: fő komponens elemzés, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012
32. táblázat: Anti-image korreláció, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2012
33. táblázat: A KMO és a Bartlett-teszt eredménye, saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012
34. táblázat: Teljes variancia, vizsgálati módszer: fő komponens elemzés, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012
35. táblázat: A kétfaktoros modell, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2012
36. táblázat: A stratégiai modell indikátorai, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018
37. táblázat: A longitudinális kutatás harmadik kutatási szakaszának felépítése, Forrás: saját szerkesztés, 2018
38. táblázat: A képviselt régió lakossága, Forrás: saját elemzés, szerkesztés az IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés alapján, 2015
39. táblázat: a vizsgált képviseletek által ellátott önkormányzati/városi szintű képviselet, Forrás: saját elemzés, szerkesztés az uniós képviseletek körében végzett kutatás alapján, IBM SPSS Statistics 20 programmal végzett értékelés, 2015
40. táblázat: Az FKF Nzrt. fő mérlegadatai 2012-2016, Forrás: saját szerkesztés, a [www.fkf.hu](http://www.fkf.hu) adatai alapján, 2018
41. táblázat: A stratégiai modell indikátorai, Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018

## M4. – KIEGÉSZÍTŐ MELLÉKLETEK

### M4. – 1. Az EU jogforrásai

„Az Európai Unió I. pillérének (Európai Közösség) fontosabb jogforrásai

A jogilag kötelező erővel bíró jogforrások a kötelező erővel nem rendelkező jogforrásokkal együtt alkotják az ún. *acquis communautaire*-t (közösségi vívmányok). A közösségi jog mind a korábban, mind a később keletkezett nemzeti jogszabállyal szemben elsőbbséget élvez.

#### I. A közösségi jog elsődleges forrásai

##### 1. Alap(ító)szerződések

1. Az Európai Szén- és Acélközösséget (ESZAK) létrehozó Párizsi Szerződés Az ESZAK Szerződés 2002. július 23-án hatályát veszítette, miután csak 50 évre kötötték. A másik két Közösség szerződésénél nincs ilyen időkorlát. Az ESZAK Szerződés rendelkezései a megszűnést követően átkerültek az EK (EGK) Szerződésbe.
2. Az Európai Gazdasági Közösséget (EGK) létrehozó Római Szerződés
3. Az Európai Atomenergia-közösséget (EURATOM) létrehozó Római Szerződés
4. Az Európai Közösségek egyes közös intézményeiről szóló szerződés
5. Az Európai Közösségek egységes Tanácsát, illetve egységes Bizottságát létrehozó szerződés (Fúziós Szerződés) Egységessé tette a három Közösség Intézményrendszerét, így a továbbiakban ugyanazok a szervek látják el mind a három Közösség feladatait.
6. Első költségvetési szerződés
7. Európai Egységes Okmány: az Európai Közösségeket létrehozó három szerződést módosítja, legjelentősebbnek azonban az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó szerződést módosító rendelkezései tekinthetők.
8. Az Európai Unió létrehozására vonatkozó Maastrichti Szerződés létrehozza az Európai Uniót, az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó szerződést módosítja (új nevén: az Európai Közösséget létrehozó szerződés), továbbá módosítja az Európai Szén- és Acélközösséget létrehozó szerződést és az Európai Atomenergia-közösséget létrehozó szerződést.
9. Amszterdami Szerződés Módosítja az Európai Unióról szóló szerződést és az Európai Közösségeket létrehozó szerződéseket.
10. Nizzai Szerződés Az Európai Unió további bővülésére készülve módosítja az Európai Unióról szóló szerződést és Európai Közösségeket létrehozó szerződéseket.
11. Első csatlakozási egyezmény (Dánia, Egyesült Királyság, Írország)
12. Második csatlakozási egyezmény (Portugália, Spanyolország)
13. Harmadik csatlakozási egyezmény (Görögország)
14. Negyedik csatlakozási egyezmény (Ausztria, Finnország, Svédország)
15. Ötödik csatlakozási egyezmény (Ciprus, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Szlovákia, Szlovénia)

##### 2. Általános jogelvek

1. A meghallgatáshoz való jog
2. A hatékony jogi felülvizsgálat elve
3. Igazságosság és méltányosság
4. A jóhiszeműség elve
5. A jogbiztonság elve
6. A visszaható hatály tilalma
7. A szerzett jogok védelmének elve
8. A bizalomvédelem elve
9. Az arányosság elve

#### II. Az Európai Közösségek nemzetközi szerződésai

Különösen:

1. Társulási megállapodások
  - a) Egyes tagállamok és harmadik államok közötti különleges kapcsolatokat fenntartó megállapodások
  - b) A Közösségbe történő belépés előkészítésére vagy vámunió létrehozására irányuló megállapodások
  - c) Az Európai Gazdasági Térségről szóló megállapodás
2. Együttműködési megállapodások
3. Kereskedelmi megállapodások

### **III. A közösségi jog másodlagos forrásai**

#### 1. Rendeletek (EK, EURATOM) [általános határozatok (ESZAK)]

A rendelet általános hatályú. Teljes egészében kötelező és közvetlenül alkalmazandó valamennyi tagállamban. A közvetlen alkalmazhatóság alapján a rendeletek külön belső jogi aktus nélkül alkalmazandók és az állampolgárokra közvetlenül jogokat, illetve kötelezettségeket keletkeztetnek. A tagállamok, ideértve azok szerveit, bíróságait és hatóságait, és a személyek, akik a rendelet személyi hatálya által érintettek, a rendelet előírásaihoz közvetlenül kötve vannak, és azt a nemzeti jog előírásaival azonos módon kötelező jelleggel figyelembe venni tartoznak.

#### 2. Irányelvek (EK, EURATOM) [ajánlások (ESZAK)]

Az irányelv az elérendő célokat illetően minden címzett tagállamra kötelező, azonban a forma és az eszközök megválasztását a nemzeti hatóságokra hagyja.

#### 3. Határozatok (EK, EURATOM) [egyedi határozatok (ESZAK)]

A határozat egy meghatározott, konkrét ügy vonatkozásában teljes egészében kötelező azokra nézve, akiket címzettként megjelöl.

#### 4. Ajánlások és vélemények (EK, EURATOM) [vélemények (ESZAK)]

Az ajánlások és a vélemények nem kötelezőek, de a nemzeti bíróságok és az Európai Unió bíróságai figyelembe veszik azokat vonatkozó döntéseik meghozatala során.

#### 5. „Puha jog” (Soft law”)

Az alap(ító)szerződésekben nem szereplő elnevezés alatt kibocsátott aktusok, amelyek politikai, szociológiai elvárásokat alapoznak meg, de jogi kötelező erővel nem bírnak.

Különösen:

##### a) Állásfoglalások

Az állásfoglalások az integráció fejlődését érintő, illetve a Közösségen belüli és azon kívüli konkrét feladatokra vonatkozó közös felfogásokat és szándékokat fejeznek ki.

##### b) Nyilatkozatok

Két megjelenési formája különíthető el:

i) Amennyiben a Közösség további fejlődésére vonatkoznak, úgy lényegében az állásfoglalásoknak feleltethetők meg. Elsősorban a széles nyilvánosság vagy egy meghatározott címzetti kör megszólítását célozzák.

ii) Emellett nyilatkozatokat bocsátanak ki a Tanács döntéshozatalához kapcsolódóan is.

##### c) Akcióprogramok

A Tanács, illetve a Bizottság saját kezdeményezéseként vagy az Európai Tanács javaslatára kerülnek összeállításra, és a szerződésekben lefektetett jogalkotási programok, valamint általános célmeghatározások konkretizálását szolgálják.

##### d) Iránymutatások

Egy adott területen irányadó jog értelmezésére és alkalmazására vonatkoznak. Annyiban kívül esnek a soft law körén, amennyiben egyértelműen meghatározzák a kötelező jogszabályok mikénti alkalmazását.

#### 6. Belső szervezeti döntések

Kötelező jellegűek, de csupán a kibocsátó intézményben.

### **IV. Általános közigazgatási jogi elvek**

### **V. Tagállamok közötti egyezmények**

### **VI. Az Európai Bíróság ítéletei**

Az ítéletek formálisan nem jogforrások, a Bíróságot korábbi ítéletei nem kötik, mégis tapasztalható meghatározott mértékű állandóság a bíróság ítélkezési gyakorlatában. A bíróság jogalkotó szerepe vitatott, azonban elsősorban az előzetes döntéshozatali eljárás keretében a bíróság tevékenysége jelentős hatást gyakorol a szerződések, a Közösség intézményei által hozott normák alkalmazására.”

Forrás: <http://www.kodexpress.hu/EUjogforras.pdf>

#### M4. – 2. A fővárosi uniós stratégia jogszabályi háttere

1959. évi IV. tv. A Polgári Törvénykönyvről
1990. évi LXXV. tv. A helyi önkormányzatokról
1992. évi XXXVIII. tv. Az államháztartásról
292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet Az államháztartás működési rendjéről
2003. évi XCII. tv. Az adózás rendjéről
2007. évi CXXVII. Az általános forgalmi adóról
2000. évi C. tv. A számvitelről
2003. évi CXXIX. Tv. A közbeszerzésekről
85/2004. (IV.19.) Korm. rendelet az Európai Közösséget létrehozó szerződés 87. cikkének (1) bekezdése szerinti állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről
102/2006. (IV.28.) Korm. rendelet az Európai Unió által nyújtott egyes pénzügyi támogatások felhasználásával megvalósuló, és egyes nemzetközi megállapodások alapján finanszírozott programok monitoring rendszerének kialakításáról és működéséről
242/2006. (XII.5.) Korm. rendelet az EGT Finanszírozási Mechanizmus és a Norvég Finanszírozási Mechanizmus végrehajtási rendjéről
255/2006. (XII.8.) Korm. rendelet a 2007-2013 programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának alapvető szabályairól és felelős intézményeiről
281/2006. (XII.23.) Korm. rendelet a 2007-2013. programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból, és a Kohéziós Alapból származó támogatások fogadásához kapcsolódó pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési rendszerek kialakításáról
16/2006. (XII.28.) MeHVM-PM együttes rendelete a 2007-2013 időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának általános eljárási szabályairól
4/2011. (I. 28.) Korm. rendelet a 2007-2013 programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának rendjéről A rendelet módosításáról szóló összefoglaló elérhető az alábbi linken:

<a href="http://www.nfu.hu/modosult">http://www.nfu.hu/modosult</a> az unios támogatások felhasználására vonatkozó 4 2011 i 28 korm rendelet
A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Egységes Működési Kézikönyve
Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által kiadott általános útmutatók
Budapest Főváros Önkormányzatának mindenkor hatályos belső szervezeti és működési szabályzata és intézkedései

BFFH Projektmenedzsment Főosztálya részvételével készült

#### **M4. – 3. A Duna-menti országok együttműködései**

##### **A Duna, mint történelem- és térségformáló energia**

A Duna-menti országok együttműködése a 19. századból ered. Elsőként az 1856-ban aláírt párizsi béke nyilvánította nemzetközi közlekedési úttá a Dunát, ami lehetővé tette a szabad dunai hajózást és kereskedelmet, ebben a szellemben alakult meg az Európai Dunai Bizottság, ez az intézmény a mai is üzemelő –budapesti székhelyű - Duna Bizottság jogelődje.

Kossuth Lajos szintén az 1850-es években vettette fel, hogy a közös célok érdekében fogjanak össze a régió országai (Magyarország, Erdély, Horvátország, Románia, Szerbia) azonban a Dunai Konföderáció ötlete nem valósult meg. Ezt az eszmét elevenítette fel Jászi Oszkár is a második világháború követően, de ez sem realizálódott.

A Szovjetunió felbomlásával és az Európai Unió keleti bővítésével dunai együttműködés újra jelentős tényezővé vált az regionális stratégiaalkotásban, újabb és újabb szervezetek jelentek meg a politikai és a tudományos szinten.

A Duna-Majna-Rajna vízi folyosó 1992 óta új dimenziókat nyitott az Európai közlekedéspolitikában- a világ egyik leghosszabb hajózható belvízi útja lett.

Az Európai Unió közlekedéspolitikájának irányelveit meghatározó, 2001-es Fehér Könyv kiemelten kezeli a vízi szállításban rejlő lehetőségek kihasználását, valamint az intermodalitás hiányainak leküzdését. Ennek eredményeként született a Marco Polo I. program, mely a teherszállítványozást és a logisztikai ipar fejlesztését szolgálta, illetve a Marco Polo II. program, mely a tengeri, vasúti és belföldi vízi szállítását állítja középpontba a közutak túlterhelésének ellensúlyozása céljából.

A Naiades Integrált Európai Cselekvési programban, melyet az Európai Bizottság 2006-ban tett közzé- megjelenik a Duna nemzetközi hajóúttá való fejlesztésének gondolata, mely megkívánja egy integrált cselekvési program kidolgozását.

A Duna környezetvédelmi problémáinak kezelésére 1994-ben 11 ország írta alá a Duna Védelmi Egyezményt (Danube River Protection Convention), melyben megállapodtak, hogy az alapvető vízgazdálkodási kérdésekben együttműködnek.

Az egységes Duna mente Európai fejlesztési stratégiájának gondolata elsőként a kilencvenes években merült fel. Település-település, valamint megye-régió vonatkozásában jöttek létre szervezett együttműködési keretek a Dunamenti Tartományok Munkaközössége (ArgeDonau) koordinációjával. A Munkaközösség a mai napig 9 ország 23 tartományában működik.

Több, főként egy-egy metropolisz térség, nagycentrum szerveződésében megindult fejlesztési akciók is érintik a Dunát (pl. Bécs, Centrope, 2004).

A 2007-2013-as programozási időszakban a kohéziós politika központi kérdése a területi együttműködés. Politikai síkon a kezdeményezések két vonulatát lehet elkülöníteni. Mindkettő egy Egységes Európai Duna Régió megteremtésén fáradozik, sok helyen összeérő munkafolyamatokkal, ugyanakkor harcolva az új makro régió vezető szerepéért.

A Duna Együttműködési Folyamatot 2002-ben kezdeményezte Bécs városa. Jelenleg 10 állam a tagja, és ezen belül számos szervezet, mely a Duna-menti együttműködésben érdekelt. 6 szektorális dimenzióban tevékenykednek a tagok, melyek hivatalos keretet nyújtanak a konkrét projektek számára.

2009. nyarán benyújtásra került a Régiók Bizottságának a Duna Együttműködési Folyamat Duna-medencével foglalkozó uniós stratégiának igénye, amit el is fogadtak. Az Ulmi Folyamat

néven ismertté vált kezdeményezés Baden-Württemberg tartományhoz és Ulm és Neu-Ulm városához köthető. A 2008 júliusában aláírt Ulmi nyilatkozat kimondta, hogy Európa jövője a városok és régiók sikeres összefogásán múlik. Az Ulmi folyamat intézményi kereteit a 13 Duna Iroda adja. 2008 októberében Danuta Hübner az EU regionális politikáért felelős biztosa is letette a voksát a Duna Régió megalakulása mellett. Az alulról jövő kezdeményezés 2009. május 6-án, az ulmi csúcson emelkedett kormányzati szintre. 2009. június 17-18-án Brüsszelben a Tagállamok állam- és kormányfőinek csúcstalálkozóján adtak zöld utat az Európai Duna Régió Stratégia elkészítésének. 2010 decemberében az Európai Bizottság elindította a Duna Régió fejlesztésére irányuló stratégiáját. 2011. júniusában, Magyarország EU elnökségének idején a stratégiát elfogadta az Európai Tanács.

### **Az Európai Duna Régió Stratégia (EDRS)**

Forrás: Studio Metropolitana Nkft.

Az EDRS kidolgozását megelőzően elsősorban a felsőbb Duna szakaszok országai (Ausztria és Németország) kezdeményeztek – főként oktatási, kulturális célú – együttműködését szorgalmazó programokat, hálózatokat. A közös Duna-stratégia elkészítésének gondolata nyomán, szűk egy éven belül, sokszor hasonló célokért, de egymástól függetlenül, párhuzamosan működő szerveződések hálózata jött létre. Ezek többsége ausztriai vagy német városok vezetésével alakult, s közülük néhány szorosán köthető a Duna valamely szakaszához. (Studio Metropolitana, 2010.). A főváros képviselőjét a Studio Metropolitana a következő Duna-menti hálózatokban látta el: az Ulmban alapított **Donau Büro** hálózat, az **ARGE Donauländer**, melyet 1990-ben alapítottak. A cél az volt, hogy támogassák a Duna Régió városainak együttműködését. A következőkben idézett célokat tekintve, összefüggés mutatható a Duna Régió Stratégia (DRS) jelenlegi Prioritás Területeinek céljai és az Arge Donauländer által meghatározott alapvető projektek és elért eredmények között.

„A földrajzi területek és a környezetvédelem területén (így például az ózonréteg védelmére tett intézkedések Bajorország és Budapest között) egy rendezési terv kialakítására van szükség a Duna Régió fenntartható fejlődése érdekében. A turizmus és kultúra területén (például a Duna menti kerékpárútló biztosítása a Duna melletti kerékpárutak mentén) a történelmi műemlékek feltérképezése, restaurálási műhely szervezése a horvátországi Osijek elpusztított kulturális értékeinek helyreállítására, a „Dunai Kulturális Útvonal” projekt elindítása. A gazdasági ügyek területén például a Duna menti kereskedelmi kamarák kapcsolatainak kiépítése. A közlekedés területén például a környezetbarát közlekedési lehetőségek további fejlesztése (hajózás, vasút stb.)” (Arge Kurzinfo, 2011.)

Itt fontos megemlíteni, hogy a fentiekben bemutatott célok nagy részben meg is valósultak a különböző nemzetközi projektek során

A **DonauHanse** 2003-ban kezdte meg működését, az Európai Bizottság INTERREG IIIB CADSES projektje keretében. 4 fő prioritás területet határoztak meg: területfejlesztés, közlekedés és IT, természeti és kulturális örökség, valamint környezetvédelem (Geser, 2007.).

A Duna Régió delegáltjainak első átfogó, közös nyilatkozata 2006-ra nyúlik vissza, amikor kifejezték elkötelezettségüket a területi fejlesztés és a regionális fejlesztési politikák mellett.

A **DunaLog** programot 2007-ban kezdeményezte Budapest Főváros Önkormányzata szoros együttműködésben Ulm városával, illetve az ulmi Duna Irodával (Donau Büro). A **Duna Partnerségi Hálózat** 2009-ben alakult. (Studio Metropolitana NKft, 2010.)

A Duna Csúcstalálkozó Záró Nyilatkozatának aláírására 2009. május 6-án, Ulmban került sor, hivatkozással valamennyi korábbi Duna konferenciára, csúcstalálkozóra, előkészítő munkára és fontos dokumentumra. A 2009-e Európai Tanács felkérte az Európai Bizottságot, hogy készítse el a Duna régió fenntartható fejlődését biztosító stratégiáját. (Dr. Szaló, P. 2009/I.) 2009. október 7-e egy újabb fontos dátum a Duna Makro-regionális Stratégia kapcsán, mivel a Régiók Bizottsága (RB) hangsúlyozta a Duna Régió stratégiai jelentőségét. A regionális és helyi képviselők a plenáris ülésen támogatták az Európai Duna Stratégia kialakítását. [COM (6a), 2011.]

Reinhard, Wolfgang, az RB előadója, támogatta az EU azon kérését az Európai Bizottság felé, hogy 2010. végére készítse el az Európai Duna Stratégiát. „Ez fontos kezdő lépés volt. Most meg kell töltenünk élettelt a majdani stratégiát. Alaposan meg kell vizsgálnunk, hogy melyek azok a szakpolitikai területek, ahol a szélesebb körű együttműködések révén kézzelfogható eredmények érzékelhetők a teljes régióban és az ott élők körében. Az emberekhez való közelségük révén, a régiók és a városok központi szerepet töltenek be ennek a stratégiának a tervezésében, megvalósításában és továbbfejlesztésében. Ezért alapvető jelentőségű, hogy bevonjuk őket a következő lépésekbe,„ mondta Reinhart. [COM (6b), 2011.].

2010-ben folyamatos előkészítő konferenciák és társadalmi egyeztetések zajlottak és az Európai Bizottság decemberben kiadta a Közleményét és az Akciótervet a következő célok megjelölésével:

„A társadalmi-gazdasági fejlődés, a versenyképesség, a környezetgazdálkodás és forráshatékony fejlődés még magy maga után kívánnivalót, a biztonságot és a közlekedési folyosókat pedig modernizálni kell. A Duna összeköttetést teremthet az unió és a közeli szomszédjai, valamint a Fekete-tengeri régió, a Dél-Kaukázus és Közép-Ázsia között. Az EU Duna régióra vonatkozó stratégiája – a nagyobb uniós politikai kezdeményezéseket, különösen az Európa 2020 stratégiát megerősítve – hozzájárulhat az uniós célkitűzések megvalósításához.

A Duna régió a vízgyűjtő területe által meghatározott működési egység. Az olyan együttműködési testületek, mint például a Duna Bizottság, illetve a Duna-védelmi Nemzetközi Bizottság, a területnek csak bizonyos kérdéseivel foglalkoznak. A stratégia keretében azonban lehetőség nyílik az alapvető problémák együttes, szerves megoldására. Földrajzilag a kérdés elsősorban (de nem kizárólagosan) az alábbi országokat érinti: az Unión belül Németországot (Baden-Württemberg és Bajorország), Ausztriát, a Szlovák Köztársaságot, a Cseh Köztársaságot, Magyarországot, Szlovéniát, Romániát és Bulgáriát, az

Unión kívül pedig Horvátországot, Szerbiát, Bosznia és Hercegovinát, Montenegrót, a Moldovai Köztársaságot és Ukrajnát (a Duna menti régiókat). A stratégiában való részvétel továbbra is lehetséges lesz más régióbeli partnerek számára is. Mivel a Duna a Fekete-tengerbe torkollik, a Duna régió stratégiájának összhangban kell állnia a Fekete-tengerre vonatkozó tervekkel is. A több mint százmillió lakost számláló, az EU területének egyötödét magában foglaló Duna régió alapvető szerepet tölt be Európa életében.

A Duna régióban (a továbbiakban: régió) összeköttetést kell teremteni az emberek, az ötleteik, illetve a szükségleteik között. A közlekedési hálózatok kapcsolódási pontjait modernizálni, az informatikai rendszerekhez való hozzáférést pedig bővíteni kell. A jobb infrastruktúrának és az alternatív forrásoknak köszönhetően az energia olcsóbbá és biztonságosabbá válhat. A fenntartható fejlődés eszméjét, illetve a vonatkozó közösségi vívmányokat (*acquis communautaire*) szem előtt tartva egyensúly teremthető a fejlődés és a környezetvédelem között. A kockázatok és katasztrófák – mint például az áradások, az aszályok és az ipari balesetek – elkerülése érdekében együttműködésre van szükség. A rendelkezésre álló jelentős kutatási és innovációs lehetőségek kiaknázásával a régió kereskedelmi és vállalkozási tekintetben az EU élmezőnyébe kerülhet, az oktatás és a foglalkoztatás területén jelentkező egyenlőtlenségek kiküszöbölhetők. A régió stabil és biztonságos területté formálható, amelyben a feszültségekkel, a marginalizálódással és a bűnözéssel megfelelő szinten foglalkoznak.

A cél az, hogy 2020-ra a régió minden állampolgára a lakóhelye közelében jobb felsőoktatáshoz és munkalehetőséghez jusson, és jobban éljen. A stratégia révén a régió egy igazán a 21. századba illő, biztonságos és magabiztos régióvá válhat, Európa egyik legvonzóbb régiójává. Ennek megvalósítása érdekében az Európai Tanács 2009. június 19-i következtetéseiben hivatalosan felkérte az Európai Bizottságot, hogy a Duna régióra vonatkozó EU stratégiát koordinálja: „Felkéri (...) a Bizottságot, hogy 2010 vége előtt nyújtson be a Duna régióra vonatkozó uniós stratégiát.” [EUR-LEX (6), 2010.].

Budapesten a Duna-menti városok és régiók IV. Európai konferenciáján megalakult a Duna-menti Városok és Régiók Tanácsa, (DVRT) 2009. június 11-én, annak érdekében, hogy tagjainak érdekeit az Európai intézményeknél, így az Európai Bizottságnál, az Európai Parlamentnél, az



Európa Tanácsnál és az EU Régiók Bizottságánál, illetve a Délkelet-Európai Regionális Együttműködési Tanácsnál (RCC) képviselje. További cél volt, hogy a DVRT konkrét kezdeményezést vázoljon fel egy egységes, a Fekete-erdőtől a Fekete-tengerig terjedő Európai Duna-menti régió létrehozására vonatkozóan. A Tanács erőteljes szerepvállalása hozzájárult az Európai Duna Régió Stratégia létrejöttéhez. Érdekérvényesítő ereje a tagok magas szintű diplomáciai képviselőinek is köszönhető. A Tanács tagjai (Belgrade Declaration, 2011. június 3.) egyetértettek az EU Duna Régió Stratégia akciótervével, amely különös hangsúlyt fektetett a Duna Régióban fekvő városok és régiók intézményeinek kapacitás- növelésére. Emellett támogatták az EU-Bizottság 2001. április 1-i, régiókkal kapcsolatos álláspontját, amely meghatározta azokat a nemzeti, regionális és helyi szinteket, melyek kulcsfontosságúak voltak az EU Duna Régió stratégiájának, valamint a DVRT céljainak megvalósításában, növelve az aktív partnerek szerepét a közös projektek fejlesztése során.

A Tanács tagjai: Baden-Württemberg, Bajorország, Ausztria, Magyarország, Szerbia, Románia és Bulgária részvételével 32 Duna-menti város és régió, valamint a 14 Duna Iroda (Donau Büro) képviselői alkotják.

A 2011. júniusi belgrádi konferencia döntéseinek értelmében Tarlós István, Budapest főpolgármestere is az Elnökség tagja lett.

A Tanács meg kívánta erősíteni a saját szervezeti rendszerét, kötelező érvényű struktúrák létrehozásával, ezáltal segítve a gazdaságilag, politikailag és kulturálisan is erős, egymással kapcsolatban álló területek makro regionális fejlődését a Duna mentén. A jövőben, az egyes platformok (munkacsoportok) különféle témák szerint kerülnek kialakításra a DVRT-n belül.

A platformok:

- közlekedési infrastruktúra
- újrahasznosítható energiák
- kultúra és turizmus
- környezetvédelem és vízminőség
- tudomány, oktatás és információs társadalom
- civil társadalom és intézmények
- városi és regionális fejlesztések.

Forrás: GAUDER 2009; és TÖRÖK - LENDVAI, 2011

#### **M4. – 4. Budapest Eurocities tagságának főbb állomásai**

1996 – csatlakozás, Kelet-Nyugat Bizottsági tagság

1997-98 – alelnökség a Kelet-Nyugat Bizottságban

1998-1999 – Kelet-Nyugat Bizottság elnöki pozíció - Budapest az EUROCITIES városszervezethez való csatlakozását követően folyamatosan törekedett arra, hogy a tagjelölt, később új tagállamok városainak érdekeit megjelenítse az EUROCITIES tevékenységében. A Kelet-Nyugat Bizottságban több év munkájával, különösen a lengyel városokkal való aktív kommunikációban került kidolgozásra a “Közép- és kelet Európai városok alapvető szükségleteinek feltárása” (Assessing the fundamental needs of Central and Eastern European cities) című tanulmány. Ez az írás hosszú évekig alapjául szolgált a csatlakozási tárgyalásoknak a leendő tagországok városokkal kapcsolatban megfogalmazható kéréseit, igényeit illetően.

2000 – Budapest átlépése a Gazdaságfejlesztési Fórumba (EDURC majd EDF, Economic Development Forum)

2004. november – 2006. november – Economic Development Forum alelnökség

2006. november – 2008. november – Economic Development Forum elnökség - Az EDF aktív tagjaként Budapest a kohéziós politika befolyásolását tekintette elsődleges céljának. Az EDF keretein belül kialakított, de az egész EUROCITIES ebbéli tevékenységét összefogó Cohesion Policy Working Group több szakpolitikai tanulmány kidolgozását is irányította. A kohéziós politika nagyvárosi aspektusaival kapcsolatos álláspont kidolgozását a Rotterdam, Liverpool, Bécs, Lipcse és Budapest szakértőiből álló szűkebb csoport szervezte, melynek munkáját az egész

városszervezetben elismerés övezte. Budapest elnöksége alatt hat találkozó került megrendezésre. A nantes-i találkozó témája a kreatív és kulturális gazdaság hozzájárulása a városok fejlődéséhez és a Kulturális Fórummal közösen került megrendezésre. A turkui program az Európai Vállalkozási Nap köré szerveződött, valamint egy szeminárium keretében került sor az URBACT I program tapasztalatainak értékelésére, az URBACT II-re való felkészülés támogatására. A 2007-es év legnagyobb eseménye a Forum szempontjából az októberben, Göteborgban megrendezett találkozó volt, amelynek fő eseménye a Mobility Forum-mal és az Environment Forum-mal közösen szervezett másfél napos, az energia témakör különböző szempontjait felölelő konferencia volt. A 2008. tavaszi terrassai találkozó a nagyvárosi térségek policentrikus szerkezetével foglalkozott.

2008. júniusában, Poznanban a nemzetközi vásárok jövőbeli szerepére koncentráló szakkonferencia állt az EDF találkozó középpontjában. Budapest elnöksége a 2008. novemberi, Berlinben a Social Forum-mal közösen megrendezésre kerülő találkozóval ért véget, melynek témája a munkaerő nemzetközi vándorlása és ezeknek a városok gazdasági fejlődésére vonatkozó hatása volt. Budapest EDF elnökségének a széleskörű szakmai munka mellett fontos eleme volt a fórum munkacsoport-struktúrájának stabilizálása. Ennek eredményeként hat gazdasági és két városfejlesztési jellegű munkacsoport dolgozik, melyek többsége az EDF találkozók során tartja megbeszéléseit.

2008. november – Budapestet az EUROCITIES-t irányító 12 tagú Executive Committee (Irányító Bizottság) tagjává választották három éves időtartamra. Ezzel a város az EUROCITIES legmagasabb szintű testületének vált tagjává. Az új tagállamokból jelenleg Varsó tagja még az ExCom-nak. Az ExCom-ban végzett munkának továbbra is fontos része az új tagállamok városi érdekeinek megjelenítése. Emellett azonban Budapest már általános Európai szinten, az összes nagyvárost érintő kérdéssel is foglalkozik, a klímaváltozástól a közlekedésen keresztül a gazdasági és szociális problémákig. Az ExCom-ban Budapestet szakmai szinten a Brüsszeli Iroda vezetője és a főpolgármester tanácsadója képviselte, politikusi szinten pedig a főpolgármester által megbízott politikus (a Fővárosi Közgyűlés tagja).

2010-ben a Szegénység és a társadalmi kirekesztettség elleni küzdelem Európai éve alkalmából nemzetközi szeminárium volt Budapesten.

2011-ben az ExCom tagság meghosszabbítására sikerrel pályázott a Főváros. A Mobility Forum ülésének Budapest adott otthont, melyhez a városi közlekedés biztonságáról szóló konferencia kapcsolódott. A budapesti Forum ülés, a brüsszeli konferenciák mellett, a Magyar EU Elnökség hivatalos programjai között is szerepelt.

2012-től a szakmai Fórumokon elkezdődött az ágazatszakmai képviselő biztosítása, ennek egyik kiemelt területe a közlekedésfejlesztés, melynek kérdéseivel Mobility Forum foglalkozik, s melynek képviselőtét a BKK látja el, a kulturális területért felelős Culture Forum, a szociális területért, esélyegyenlőségért felelős Social Forum, a gazdaság-, és városfejlesztés kérdéseivel foglalkozó Economic Development Forum képviselőtét a főváros szakmai fősztályainak, illetve ez egyes területekért felelős főpolgármester-helyettesi irodák munkatársai látják el.

#### **M4. – 5. A fővárosi “Fehér Könyv” monitoring jelentése**

A monitoring jelentésben említett projektek egy része a Budapesti Közlekedési Központ folyamatban lévő infrastruktúra projektjei között is szerepel. Jelen fejezet rész kizárólag a Fővárosi „Fehér Könyvben” bemutatott problémás projektek 2012 félév státuszát mutatja.

A budapesti Margit híd és a kapcsolódó közlekedési rendszer fejlesztése/KMOP-2.1.1/A-2008-0011 számú projekt

A Budapesti Közlekedési Központ közreműködésével sikerült a támogatás lehívásának feltételeként szabott szoros ütemtervet – melyben nemcsak a Kedvezményezettnek és a Budapesti Közlekedési Központnak, hanem a Támogatónak is voltak feladatai – betartani. Ennek megfelelően átutalásra került a megítélt 6 milliárd Ft Európai uniós támogatás első, 4,667 milliárd forint részlete.

A beruházási folyamat során a Vállalkozási Szerződésben nem szereplő és előre nem látható, de az építési beruházás teljesítéséhez elengedhetetlenül szükséges műszaki feladatok merültek fel, amelyek megvalósítását nem lehet elválasztani a korábbi szerződéses feladatoktól. Emiatt – hirdetmény közzététele nélküli tárgyalásos közbeszerzési eljárás lefolytatását követően – a Vállalkozási Szerződés újabb módosítása vált szükségessé. „A budapesti Margit híd és a kapcsolódó közlekedési rendszer fejlesztése kivitelezési munkái tárgyában megkötött szerződésben nem szereplő, kiegészítő építési beruházás megrendelése" tárgyban kiírt közbeszerzési eljárás eredményeképpen, a Közbeszerzési Bizottság 189/2011.(08.03.) számú döntése alapján 2011. augusztus 22-én aláírásra került Vállalkozási Szerződés 2. sz. módosítása. Az új határidő: 2011. szeptember 30.

A Vállalkozó tartotta a szerződés szerinti teljesítési határidőt, 2011. szeptember 30-i dátummal készre jelentette a beruházást. Ugyanezen nappal megindul a műszaki átadás-átvételi eljárás.

2011. szeptember 28-án a Fővárosi Közgyűlés jóváhagyta a Támogatási Szerződés 3. sz. módosítását, amelynek eredményeképpen a projekt befejezésének határideje 2012. június 15-re változott.

Budapest XXI. kerület, csepeli gerincút kiépítése (I. ütem) KMOP-2.1.1/A-2008-0013

A munkaterület teljes egészében rendelkezésre áll, azonban a tulajdonviszonyok rendezése jelentős terhet rótt a projektmenedzsmentre. A kivitelezési munkák megkezdését követően egyes ingatlanok kisajátítási folyamata nem volt lezárta, valamint még ingatlanokat kellett megvásárolni. Ezen ingatlanok tulajdonba vétele megtörtént, a megszerzett ingatlanok földhivatalba történő tulajdonosi bejegyzése folyamatban van.

A Fővárosi Közgyűlés 2011. augusztus 28-án tárgyalta a támogatási szerződés 5. sz. módosítását, amely a projekt fizikai befejezésének tervezett dátumát 2012. július 31-re módosította.

Haladási feltételek javítása a Baross utcában/KMOP-2.3.1/B-08-2009-0001

A 4-es metró beruházás részeként átépült a projektben érintett Kálvin tér és közvetlen környezete. Az átépítés következtében jelentősen megváltozott a tér, és így a projektben érintett Baross utca forgalmi rendje. A megvalósulást követő fél évben forgalomtechnikai felülvizsgálatra, az új forgalmi rend elemzésére került sor. Ezzel egy időben feltétlenül szükségessé vált a tárgyi projekt műszaki tartalmának áttekintése is a forgalom átrendeződése és annak hatásai miatt, melyek meghatározó jelleggel befolyásolhatják a vállalt indikátorok teljesülését. A korábban a Kálvin tér környékén jelentkező jelentős torlódások a tér átépítését követően, továbbá a térségben bekövetkezett forgalmi rend és kapacitásváltozások hatására csökkentek, térben és időben átrendeződtek. A VIII. kerületi Önkormányzat polgármesterével, valamint a BKV-val történt egyeztetést követően az a vezetői döntés született, hogy a Főváros nem valósítja meg a projektet.

Buszsáv hosszabbítás a Mészáros u. – Győző u. útvonalon/KMOP-2.3.1/B-08-2009-0004

A Fővárosi Közgyűlés 2012. június 20-i ülésén döntött a támogatási szerződés 5. sz. módosításáról, amely alapján a projekt fizikai megvalósításának határideje 2012. december 16-ra módosult. A kivitelezési vállalkozási szerződés megkötésére 2011. július 25-én került sor. A beruházás elkészült, a jogerős forgalomba helyezési engedély rendelkezésre áll. A záró elszámolási csomag 2012. január 13-án került benyújtásra a Közreműködő Szervezet részére. Az aktiválás folyamatban van.

Budapest Főváros - Nagykörúti előnyben részesítés /KMOP-2.3.1/B-08-2009-0007

A Fővárosi Közgyűlés 2011. augusztus 28-i ülésén döntött a támogatási szerződés 3. sz. módosításáról, amely alapján a projekt fizikai megvalósításának határideje 2011. november 15-re módosult.

A kivitelező kiválasztására vonatkozóan tárgyalásos eljárás került lefolytatásra a Siemens Zrt-vel. A kivitelezés befejeződött, a műszaki átadás-átvételi eljárás lezárult. A projekt záró elszámolási csomagja 2012. február 13-án került benyújtásra a Közreműködő Szervezethez. Az aktiválás folyamatban van

Haladási feltételek javítása a Budaörsi és Hegyalja úton/KMOP-2008-2.3.1/B-08-2009-0009

A kivitelezés 2011. június 14-én befejeződött.

Budapesti Közlekedési Központ „Makro- és mikro-szimuláció készítése „A budapesti közösségi közlekedés fejlesztése – haladási feltételek javítása a Budaörsi és a Hegyalja úton” című KMOP projekthez kapcsolódóan” tárgyú beszerzést folytatott le. A megbízás alapján elkészített forgalomtechnikai szimuláció eredménye alapján a Budaörsi úton, azaz a projekt tervezett műszaki tartalmának megfelelően nem indokolt újrainyitni a buszsávot. Ezért a Fővárosi Közgyűlés 294/2012. (02.29.) Főv. Kgy. határozatával döntött arról, hogy a tárgyi projekt támogatási szerződésétől eláll.

A budapesti közösségi közlekedés fejlesztése – a Pesti úton buszsáv kialakítása útpálya-szélesítéssel/KMOP-2.3.1/B-08-2009-0006

A Fővárosi Közgyűlés 2011. augusztus 28-i ülésén döntött a támogatási szerződés 2. sz. módosításáról, amely alapján a projekt fizikai megvalósításának kezdő időpontja 2012. március 20-ra, a befejezés időpontja 2012. október 15-re módosult.

A projekt határidőben történő megvalósítása érdekében a kerületi csatornaépítési projekttel történő összevonása megtörtént akként, hogy a kerületi önkormányzat és Budapest Főváros Önkormányzata a Közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény (Kbt.) 21. § (3) bekezdése értelmében Közös Ajánlatkérőként szerez be a két projekt megvalósítására kivitelező Vállalkozót. Ennek érdekében 2012. április 4-én aláírásra került a „Megállapodás a Budapest Főváros XVII. kerület Pesti út 16. számú akna és a Balassagyarmat utca közötti csapadék-csatorna, valamint a Pesti úton a Csabai út és a Maroshévíz utca között építendő buszsáv megvalósítására” című dokumentum.

2012. április 26-án újabb méltányossági kérelem került benyújtásra a projekt megkezdésének és befejezésének határidejével kapcsolatban.

A Vállalkozó kiválasztásához szükséges közbeszerzési eljárás jelenleg a bírálati szakaszban tart.

Rákoskeresztúri autóbusz folyosó kialakítása/KMOP-2.3.1/A-2008-0001

I. szakasz (A Fehér úton a meglévő útpálya szélesítésével mindkét irányban közepén vezetett önálló autóbuszsáv létesül): A forgalomba helyezési eljárás lezárult, a Hatóság kiadta az engedélyt.

II. szakasz (A Jászberényi úton, a Maglódi út és az Éles sarok között, a meglévő iparvágányok megszüntetésével, ill. átépítésével a közúttól és a villamos-pályától független új autóbuszpálya épül): A kivitelezés zajlik, azonban kiegészítő építési beruházás megrendelése vált szükségessé, amely engedélyezési eljárás lefolytatásával is jár, így a Támogatási Szerződés módosított határideje 2013. 08. 31. lett.

III. szakasz (A Jászberényi úton a Tűzálló utcától a Maglódi út felé – az Orion megállótól induló meglévő autóbuszsávig – főként a meglévő útpályán a sávok átstrukturálásával, három csomópontnál helyi útszélesítésekkel autóbuszsáv létesül): A vállalkozó elbontotta a vasúti átjárót és a kivitelezési munkákat készre jelentette. A műszaki átadás-átvételi eljárás 2011. január 10-én megkezdődött, a feltárt hibák javítását a vállalkozó elvégezte, jelenleg ennek ellenőrzése van folyamatban.

IV. szakasz (A Jászberényi úton a Maglódi út felé a felüljárótól egy többlet forgalmi sáv épül, valamint a Kozma utcai jelzőlámpás csomópont átépítésre kerül, ahol a csomóponttól elválasztott, önálló buszsáv átvezetés létesül): A Vállalkozó 2012. május 31-én készre jelentette a létesítményt, jelenleg a műszaki átadás-átvételi eljárás zajlik.

V. szakasz (A Pesti úton a beavatkozás – kisebb útpálya szélesítésekkel és forgalomtechnikai változtatásokkal – autóbuszsáv kijelölést jelent három szakaszon építéssel vagy forgalomtechnikai jellegű beavatkozásokkal): A forgalomba helyezési engedély iránti kérelem 2010 októberében benyújtásra került, azonban az engedély kiadására ez ideig nem került sor.

Dél-budapesti régió vízrendezése / KMOP-3.1.1/C-2009-0001

Az Irhás-árok és a Gyáli-patak 7. ág mederrendezése elkészült, a műszaki átadás-átvételi eljárások zajlanak. A Hosszúréti-patak XXII. kerületi szakasza jogi akadályok miatt nem valósul meg a projekt keretein belül, a projektből történő kivételére a másik két projektelem egyikének sikeres műszaki átadás-átvétele után kerülhet sor. A Hosszúréti-patak XI. kerületi szakasza a Támogató jóváhagyása esetén elszámolható lehet, ennek érdekében a Támogatási Szerződés véghatárideje 2012. október 31-re módosult. A projekt lezárásához szükséges tulajdonosi hozzájárulások többsége beszerzésre került, a hátralévők egyeztetése és aláírása folyamatban van.

A Városliget kapuja (Városligeti Műjégpálya és épületegyüttes rekonstrukciója) / KMOP-3.1.1/E-2008-0004

A projekt kivitelezését végző HÉROSZ Zrt. „f.a” csődeljárás alá vonását a Fővárosi Bíróság 2011. október 21-én rendelte el. 2011. december 2-án a kivitelező a munkaterületről teljes körűen levonult, majd 2011. december 19-én arra történő hivatkozással, hogy a „szerződés szerinti megvalósítási kötelezettségének az ott meghatározott határidőn belül a HÉROSZ Zrt. nem tett eleget”, a bankgaranciát Budapest Főváros Önkormányzata lehívta. A Fővárosi Önkormányzat a tárgyi projekt kivitelezésére megkötött építési szerződést a Vállalkozó felelősségi körében felmerült okból meghíúsultnak tekintette és azt 2012. január 25-én azonnali hatállyal felmondta. Ezután megkezdődött az elvégzett és el nem végzett munkák, hibák és hiányosságok tételes felmérése, melynek eredményeképpen a befejező építési munkák kivitelezésére a Fővárosi Önkormányzat nyílt közbeszerzési eljárás lefolytatásával kíván szerződést kötni. Az ajánlati felhívás 2012. július 11-én jelent meg.

Az új kivitelező(kk)el történő szerződéskötést követően a kivitelezés újra indul és a műszaki átadás-átvételi eljárások lezárásával és a használatbavételi engedély iránti kérelem benyújtásával a projekt 2012. december 15-én lezárul.

Budapest Szíve Program- Hídfőterek és új pesti korzó kiépítése, I. ütem/ KMOP-5.2.2/A-2008-0003

A részletezett problémák kezelésére a Budapesti Közlekedési Központ munkacsoport felállítását kezdeményezte, amelyben a Pénzügyi Főpolgármester-helyettes is szerepet vállalt. Szoros ütemterv alapján történt a válságmenedzsment. Több felsővezetői szintű egyeztetésre is sor került a megoldások megtalálása érdekében. 2011. év első félévében a Fővárosi Közgyűlés összesen 3 alkalommal tárgyalta a projekt Támogatási Szerződésének módosításait. A kivitelezési munkákra kötött Vállalkozási Szerződést szintén 3 alkalommal kellett módosítani. A műszaki átadás-átvételi eljárás 2011. augusztus 16-án sikeresen lezárult. A korábban felmerült, a forgalombahelyezési engedélyezési eljárás megindítását akadályozó tényezők elhárítása folyamatban van.

Támogatásle hívás a Támogatási Szerződésben meghatározott ütemezésben zajlik; 2011. szeptember 30-ig a megítélt támogatás 81,7%-át utalta át a Támogató.

Budapest Szíve Program- Reprezentatív kaputérség kiépítése, I. ütem/ KMOP-5.2.2/A-2008-0002

A fentiekben részletezett problémák kezelésére a Budapesti Közlekedési Központ munkacsoport felállítását kezdeményezte, amelyben a Pénzügyi Főpolgármester-helyettes is szerepet vállalt. Szoros ütemterv alapján történt a válságmenedzsment Több felsővezetői szintű egyeztetésre is sor került a megoldások megtalálása érdekében. 2011. év első félévében a Fővárosi Közgyűlés összesen 3 alkalommal tárgyalta a projekt Támogatási Szerződésének módosításait. A kivitelezési munkákra kötött Vállalkozási Szerződést szintén 3 alkalommal kellett módosítani. A műszaki átadás-átvételi eljárás 2011. július 5-én megkezdődött.

Támogatásle hívás a Támogatási Szerződésben meghatározott ütemezésben zajlik; 2011. szeptember 30-ig a megítélt támogatás 87,5%-át utalta át a Támogató.

Budapesti kerékpárforgalmi hálózatfejlesztési projektjeinek kockázatai

Valamennyi kerékpárút esetében a kivitelezés befejeződött, a műszaki átadás-átvételi eljárások lezárultak, illetve 2 db kerékpárút esetében folyamatban vannak. A záró elszámolások, valamint a forgalomba helyezési eljárások zajlanak.

#### **M4. – 6. K1.2.1. vizsgálat: primer, kvalitatív írásbeli felmérés kérdései**

- Milyen munkakapcsolatban áll ügyosztályuk az EU Irodával, illetve a Projekt Megvalósító Alosztállyal?
- Az adott ügyosztály vesz -e részt, illetve amennyiben igen, milyen Európai uniós társfinanszírozással megvalósuló projektekben? Annak mi a jelenlegi státusza?
- Az ügyosztályt érintő uniós projektek pontos eredménykimutatása a 2003-2009 közötti időszakban (amennyiben releváns).
- Az egyes projektekhez külső kapcsolatai és kapcsolattartói (szakmai partnerek, szakértők, támogató szervezet, szaktárca stb.)
- Részt vettek-e Brüsszelben munkacsoportokban, ha igen mikor és milyen minőségben (szakpolitikai tevékenység, projekttevékenység stb.)?
- EU Elnökséggel kapcsolatban milyen tevékenységet folytatnak, illetve milyen projektben működnek együtt (amennyiben releváns)?
- Mely budapesti kerületekkel állnak kapcsolatban az egyes projekteket illetően?
- Milyen egyéb fővárosi illetékességű szervezettel állnak még kapcsolatban? Ezekkel vannak-e közös projektek?
- Ügyosztályuk elektronikus megjelenése, közhasznú tevékenysége, mint információszolgáltató, elérhetősége?
- Az uniós projektekkel kapcsolatban ügyosztályuk által készített rendszeres beszámolók.
- Volt-e korábban lehetőség az ügyosztály részéről jelzett lobbizási és/vagy pályázati igények megvalósítására? Ha igen, milyen eredménnyel?
- Jelenleg ügyosztályukon hány fő foglalkozik az uniós projektek előkészítésével?
- Dolgozik-e ügyosztályukon EU referens?

#### **M4. – 7. K1.2.2. vizsgálat: primer, kvalitatív kutatás: kutatási terv**

##### **Tartalom**

1. A kvalitatív kutatás háttere, témája .....	174
2. Előzmény .....	175
3. Jelen kvalitatív kutatás célja, módszerek.....	176
4. Fókuszcsoporthoz vizsgálat .....	176
4.1. Fókuszcsoporthoz felépítése .....	176
4.2. A válaszadók szűrőkritériumai .....	177
4.3. Szűrőkérdőívek.....	177
4.4. A fókuszcsoporthoz vizsgálat, vezérkérdések .....	178
5. Mélyinterjúk .....	179
5.1. Az interjú alanyai, célja.....	180
5.2. Mélyinterjú vezérkérdések .....	180
6. Tervezett költségek.....	180

##### **1. A kvalitatív kutatás háttere, témája**

A kutatási terv az „Budapest erőforrás-szempontrú városstratégiája, különös tekintettel az Európai uniós finanszírozásra” című doktori disszertációhoz készült. A kutatási téma jelentősége a városok stratégiai tervezése, különösen a főváros tekintetében fontos. Budapest az uniós fővárosok között egyedülálló abban a tekintetben, hogy szinte minden, a területén közszolgáltatást végző cég a saját tulajdonában van. Ezt kihasználva, 2010-től új városüzemeltetési modell került bevezetésre a fővárosban. Ehhez szorosan kapcsolódik az a stratégiai modell, mely az önkormányzat mellett a fővárosi társaságra is figyelemmel készült. A stratégia célja egyrészt,

hogy a főváros nemzetközi szerepét, pozícióit, különösen az uniós városok körében megerősítse, másrészt, hogy az uniós költségvetési forrásokból a lehető legnagyobb forrás-abszorpciós képességet biztosítsa.

A teljes kutatási tevékenység több szálon fut, azonban az egyik, operatív szempontból talán legjelentősebb kérdés annak vizsgálata, hogy a Fővárosi Önkormányzat jelenlegi szervezeti struktúrájában milyen módon történik az uniós projektek menedzsmentje (megjegyzendő, hogy már eddig is több szervezeti átalakítás, illetve az eljárásrendeket érintő módosítás történt), hogyan fokozható az egyes munkafázisok hatékonysága, illetve a későbbiekben milyen eredményei lesznek a projektmenedzsment feladatokat érintő szervezeti átalakításoknak.

Alapvetően külön érdemes kezelni a már megkezdett projektek menedzsmentjét és az ezekhez kapcsolódó, hatékonyságot növelni kívánó átalakításokat, hiszen ezeknél korlátozottabbak a lehetőségek és az új szervezeti struktúrában és eljárásrendek szerint indított projekteket, ahol azok eredményei vagy esetleges problémái már akár az új módszerekre, struktúrára vagy eljárásrendekre is visszavezethetők. A problémák elkerülése érdekében fontos, hogy az átalakításoknak, azok értékelésének részesei legyenek mindazok, akik az egyes uniós finanszírozású projektek menedzsmentjében aktívan részt vesznek. Jelen kutatás is a projektmenedzsment struktúra különböző szintjén lévő személyek tapasztalatait vizsgálja.

A nemzetközi pozíciók növelése érdekében már a megvalósítás szakaszában vannak olyan új elemek, melyek értékelése folyamatosan indokolt annak érdekében, hogy az eredmények a lehető leggyorsabban jelentkezzenek, egyben fenntarthatóak legyenek.

## 2. Előzmény

A kutatás alapjául egy 2010-es kvalitatív kutatás szolgál, melynek során az alábbi kérdések vizsgálata történt meg:

- Milyen külső és belső munkakapcsolatok, illetve nemzetközi együttműködések jellemzik az ügyosztályokat érintő uniós szakmai munkát?
- Egységes-e a hazai és/vagy uniós társfinanszírozással megvalósuló, Budapest Főváros Önkormányzata által menedzselt projektek kezelése?
- Részt vesznek-e az egyes szakmai ügyosztályok az ágazatukat érintő projektek előkészítésében, illetve megvalósításában, illetve milyen projekteket menedzselnek?

A válaszok az alábbi táblázatban kerültek összefoglalásra:

Kérdés	Vizsgálat és eredmény
1.	Az önkormányzat szervezeti egységeinek külső és belső munkakapcsolatai és nemzetközi tevékenysége
Eredmény	- az uniós tevékenység ellátása szervezeti egységenként jelentős eltéréseket mutat; - a munkakapcsolatok jellege eltérő, a kapcsolattartás módja és gyakorisága eltérő; - az egyes szakterületek nemzetközi képviselője és a szakmai együttműködések lehetősége nem biztosított
2.	Hazai és/vagy uniós társfinanszírozással megvalósuló projektek menedzsmentje
Eredmény	- a projektek előkészítése és megvalósítása nem egységes; - az egyes projektek menedzselése mind szervezeti mind munkamódszer tekintetében jelentős eltéréseket mutat (itt megjegyzendő, hogy a munkaköri feladatok eltérő jellege sok esetben a projektek jelentősen eltérő voltára vezethető vissza, ezért ez nem tekinthető kizárólag strukturális hibának); - a szakmai feladatokat ellátó ügyosztályok részvétele, aktivitása változó
3.	Ágazatszakmai részvétel
Eredmény	- a szakterületekért felelő ügyosztályok részvétele a projektek előkészítésében és megvalósításában jelentős eltéréseket mutat; - a közvetlen brüsszeli elérésű, ún. soft projekteknél való szakmai részvétel elenyésző.
Egyéb	- a közlekedési szakterület kivételével, a fővárosi gazdasági társaságok nem vettek részt uniós pályázatok előkészítésében és megvalósításában

### 3. A kvalitatív kutatás célja, módszerek

A kvalitatív kutatás a fenti kutatási szakasz eredményeinek figyelembevételével történik, annak érdekében, hogy az uniós szakterületre vonatkozóan rendelkezésre álló információkat tovább pontosítsuk, bővítsük.

A **kutatási terület:** Budapest Főváros Önkormányzata és a főváros tulajdonában álló gazdasági társaságok munkatársai, ezen belül az uniós szakterületen dolgozó alkalmazottak, illetve vezető tisztségviselők, vállalatvezetők.

A **kutatás célja:** a fővárosi uniós szakterület részletes vizsgálata, ezen belül különösen:

- Az uniós terület korábbi és jelenleg is fennálló problémáinak részletes feltárása (szervezeti, operatív stb.);
- a projektmenedzsment területet hátráltató tényezők pontos felmérése;
- a nemzetközi szakmai együttműködések terén tapasztalható fő problémák és azok okainak feltárása;
- a pályázatok előkészítését, beadását hátráltató tényezők azonosítása (külső, belső).

A **kutatás ideje:** tervezetten 2010. december – 2011. első félév

A kutatás során tervezett vizsgálatok: fókuszcsoportos vizsgálatok és mélyinterjúk, mely módszerek kiválasztását a korábban lefolytatott írásbeli felmérés indokolja. A kiválasztott kvalitatív módszerek lehetővé teszik a részletesebb, mélyebb és pontosabb információk megszerzését, emellett, a félig strukturált interjú arra is lehetőséget ad, hogy a kutató által vizsgált kérdéseken mellett, további információk is beérkezzenek, így azok elemzésére és értékelésére is sor kerülhet.

### 4. Fókuszcsoportos vizsgálat

A fókuszcsoportos vizsgálat célja, hogy Budapest Főváros Önkormányzata egyes szakmai főosztályain a projektek menedzsmentjével foglalkozó, a feladatot teljes munkaidőben ellátó operatív munkatársak, illetve az ő közvetlen vezetőik és a szakterületért felelős felsővezetők tapasztalatait, valamint a vállalati oldalon az ennek megfelelő szervezeti struktúrában dolgozó munkavállalók és vezetőik projektmenedzsment tapasztalatait értékeljük. Jelen vizsgálat nem terjed ki a hivatal legfelső vezetői szintjére, illetve az önkormányzati, politikai vezetési szintre sem. Ennek oka, hogy az operatív munkavégzés irányítása nem központi, hanem elsősorban az egyes főosztályok Belső Működési Szabályzatainak megfelelően folyik (természetesen összhangban a mindenkor Szervezeti Működési Szabályzatokkal és Belső Utasításokkal).

#### 4.1. Fókuszcsoport felépítése

A kutatás során az alábbi fókuszcsoportos vizsgálatok lefolytatása történik:

- 1 normál méretű fókuszcsoport, továbbiakban FCS1 (legalább 6, legfeljebb 8 fővel), a válaszadók kora és neme nem releváns, viszont alapfeltétel, hogy a csoport tagjai az önkormányzati uniós projektek feladatait operatív szinten lássák el, a hivatali hierarchia tekintetében alsó, beosztotti helyen vannak (projektmenedzserek, a projektek pénzügyi és ágazatszakmai feladatait ellátó munkavállalók);
- 1 normál méretű fókuszcsoport, továbbiakban FCS2 (legalább 6, legfeljebb 8 fővel), válaszadók kora és neme nem releváns, viszont alapfeltétel, hogy a csoport tagjai az önkormányzat uniós projektjeivel kapcsolatos irányítási feladatokat középvezetői szinten lássák el (jellemzően csoportvezetői, osztályvezetői szint);
- 1 mini fókuszcsoport, továbbiakban FCS3 (legalább 3, legfeljebb 5 fővel), válaszadók kora és neme nem releváns, viszont alapfeltétel, hogy a csoport tagjai az önkormányzat uniós projektjeivel kapcsolatos irányítási feladatokat felsővezetői szinten lássák el (jellemzően főosztályvezetői szint);
- 1 mini fókuszcsoport, továbbiakban FCS4 (legalább 3 fő), válaszadók kora és neme nem releváns, viszont alapfeltétel, hogy tapasztalatcserén, tudásmegosztáson alapuló, ún. „soft” projektben vegyen részt (jellemzően operatív szint)



Az egyes fókuszcsoporthoz hivatali hierarchia szerint történő kialakításának a következő indokai vannak:

Az azonos szervezeti szinten lévő munkatársak hasonló problémákkal találkozhatnak a munkavégzés során. A válaszadáskor nyíltan beszélhetnek a saját szintjükön jelentkező problémákról, hiszen nem feszélyezi őket a felettes vezető vagy épp a beosztott esetleges jelenléte. A hivatali hierarchia azonos szintjén lévő munkatársak feltehetően egymást is ösztönzik a nyílt, őszinte válaszadásra, emellett az egyes hierarchikus szinteken más problémák jelentkezhetnek, melyek feltárása könnyebb lehet, ha az azonos szinten lévő beosztottak vagy épp vezetők alkotnak egy fókuszcsoporthoz.

Tekintettel arra, hogy az alap kutatásból már pontosan meghatározásra került az érintett munkatársak köre, a kutatásba bevont munkatársak szűrőkérdőívvel történő kiválasztása nem indokolt, azonban a feladatok esetleges módosulása miatt (pl. adott projekt befejező fázisba lépett, kinevezés vagy feladatkör módosítás történt) egy szűrőkérdőívet közvetlenül a fókuszcsoporthoz vizsgálat előtt, a helyszínen érdemes újra lekérdezni, annak érdekében, hogy a fenti kritériumok szerint a mind a csoport homogenitása, mind a projektekben való aktív érintettség ellenőrizhető legyen.

#### **4.2. A válaszadók szűrőkritériumai**

A szűrőkritériumok minden esetben: a projektek végrehajtása során a válaszadók érintettsége magas, legalább 1 Európai uniós, infrastrukturális fejlesztési vagy beruházási projekt menedzsmentjében részt vesznek.

FCS1 esetén: a projektek menedzsmentjét teljes munkaidőben látják el, más ágazatszakai feladatot nem látnak el.

FCS2 és FCS3 esetén: a vezető irányítása alatt lévő osztály, illetve főosztály legalább 1 Európai uniós, infrastrukturális fejlesztési vagy beruházási projekt lebonyolításában folyamatosan érintett, mint szakmai vagy projektmenedzsment főosztály (ez a szűrőfeltétel azért indokolt, mert ezek mellett a szervezeti egységek mellett eseti jelleggel, időszakos, kiegészítő feladatokat ellátó főosztályok is bekapcsolódnak a projektek lebonyolításába: pl. jogi, közbeszerzési feladatok)

FCS4 esetén: közvetlen brüsszeli elérésű, ún. „soft” projektben résztvevő, közreműködő munkavállaló.

#### **4.3. Szűrőkérdőívek**

##### Az FCS1 szűrőkérdőív felépítése a következő:

Kérem, a megfelelő válasz aláhúzásával válaszoljon az alábbi kérdésekre:

1) Van-e olyan Európai uniós társfinanszírozással megvalósuló projekt, melynek kapcsán ügyviteli feladatot lát el? Igen, van/Nincs

2) Ha a fenti kérdésre Igen-nel válaszolt, akkor jelölje meg, hogy a projekt kapcsán milyen feladatokat lát el:

a. projektmenedzser

b. projekt pénzügyi munkatársa

c. projekt szakmai munkatársa

Megjegyzés: a 2. kérdéssel kiszűrhető, hogy pl. csak projektmenedzserek vegyenek részt a válaszadásban. A vizsgálat akkor ideális, ha reprezentatív a csoport, tehát valamennyi részfeladat képviselője jelen van az FCS1 fókusz csoportban, illetve lehetőség van arra, hogy bekerüljön a válaszadók közé.

##### Az FCS2 és FCS3 szűrőkérdőív felépítése a következő:

Kérem, a megfelelő válasz aláhúzásával válaszoljon az alábbi kérdésekre:

1) Az ön által vezetett szervezeti egység jelenleg részt vesz-e Európai uniós finanszírozású, infrastrukturális fejlesztési vagy beruházási projektek menedzsmentjében vagy a projektekkel kapcsolatos szakmai feladatokban? Igen/Nem

2) Megjelenik-e az adott projekt nevesítve az ön által vezetett szervezeti egység Belső Működési szabályzatában, illetve az egyes munkatársak munkaköri leírásában? Igen/Nem

Megjegyzés: ezzel a kérdéssel kiszűrhető, hogy az ún. kiegészítő feladatokat ellátó főosztályok vezetői bekerüljenek a fókuszcsoporthoz, ami azért fontos, mert jelenlétük erősen torzíthatja a vizsgálati eredményeket, hiszen csak 1-1 részfeladatot ismernek, nincs rálátásuk a projekt teljes volumenére.

#### Az FCS4 szűrőkérdőív felépítése a következő:

Kérem, a megfelelő válasz aláhúzásával válaszoljon az alábbi kérdésekre:

1) Ön jelenleg részt vesz-e Európai uniós finanszírozású, ún. Soft projekt menedzsmentjében vagy a projektekkel kapcsolatos szakmai feladatokban? Igen/Nem

2) Megjelenik-e az adott projekt nevében az ön szervezeti egységének Belső Működési szabályzatában, illetve az Ön munkaköri leírásában? Igen/Nem

3) Megvalósul-e az adott projekt végrehajtása során bármilyen infrastrukturális fejlesztés vagy beruházás?

Megjegyzés: A fenti kérdésekkel kiszűrhetők azok a válaszadók, akik vagy mint kiegészítő feladatokat ellátó szervezeti egység vesznek részt a projektben, vagy nem Soft projektben vesznek részt.

Fontos, hogy minden kérdőív után megköszönjük a válaszadást.

#### **4.4. A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat, vezérkérdések**

A vizsgálatok során a teljes menedzsment folyamat vizsgálatára kerül sor. A feladatmenedzsment eltérő jellege miatt is számítani kell arra, hogy az egyes szinteken eltérő tapasztalatok, eredmények születhetnek, de az összehasonlíthatóság miatt a félig strukturált fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat lebonyolítása javasolt. Ez lehetőséget ad arra, a központi kérdésekre adott válaszok elemzésével és értékelésével, a fontos információkat minden csoport esetében megszerezze a kutató, emellett azonban arra is lehetőség nyílik, hogy az egyes szervezeti szintek speciális problémái vagy épp pozitív tapasztalatai a felszínre kerüljenek. Ez utóbbiak a további szervezeti fejlesztések szempontjából lehetnek fontosak, illetve további kutatások alapját képezhetik. A fókuszcsoporthoz tartozó interjúk:

Tervezett időtartam: kb. 2 óra

Interjú felépítése:

- 1) Bemutatkozás, bevezetés, csoport tagjainak bemutatkozása (tervezett időkeret: 10 perc):**
  - Moderátor bemutatkozása.
  - Kutatás körülményeinek ismertetése (hang és/vagy videofelvétel, illetve jegyzet készítéséről történő informálás, a felvétel készítéséhez való hozzájárulás kérése, a felhasználási korlátok pontos ismertetésével).
  - Kutatás céljának ismertetése. (Válaszadók tájékoztatása, hogy az interjú során nincsenek jó vagy rossz válaszok.)
  - Válaszadók rövid bemutatkozása,
- 2) Bevezető kérdések (ráhangolódás a témára, tervezett időkeret: 10 perc).**
  - Milyen tapasztalatokkal rendelkeznek az uniós projektek kapcsán?
  - Milyen fő problémákat látnak Önök a projektek egyes szakaszaiban?
  - A munkájuk során mennyi időt foglalkoznak kizárólag az uniós projektekkel?
- 3) Az uniós projektek előkészítése, lebonyolítása (tervezett időkeret: 25 perc):**
  - Legkorábban mikor kerülnek kapcsolatba az uniós projektekkel?
  - Részt vesznek-e azok előkészítésében, tehetnek-e szakmai javaslatot az egyes projektekre?
  - Kikérik-e az Önök véleményét a stratégiai tervezés során?
  - Önök szerint milyen döntések játszanak szerepet a projektek kiválasztásánál?
  - Milyen jellegű kapcsolattartás van az Önök szervezeti egységénél, melyek érintették az uniós projektek lebonyolítását?

- Milyen a munkakapcsolat az egyes szakterületek között?
  - Hallottak-e már a projektteam fogalmáról, mi erről a véleményük?
- 4) Külső kapcsolattartás (tervezett időkeret: 25 perc):**
- Az egyes projektek megvalósításánál együttműködnek-e az érintett kerület munkatársaival?
  - Hogyan jellemezné a támogató szervezetek (irányító hatóság, közreműködő szervezet) és az önkormányzat kapcsolatát?
  - Amennyiben intézményi projektet valósítanak meg, milyen módon működnek együtt a projektek előkészítésében és /vagy végrehajtásában az ottani munkatársakkal?
  - Önök szerint megfelelő-e a szakterületük és az egyes gazdasági társaságok közötti munkakapcsolat?
  - Önök szerint mi segíthetné elő a szélesebb körű szakmai együttműködéseket?
- 5) Szervezeti jellegű beavatkozási szintek vizsgálata (tervezett időkeret: 25 perc):**
- Az alábbi szervezeti ábra az operatív végrehajtás modelljét mutatja. A szervezeti ábra mellé olyan kártyákat adok, melyek az egyes projekttevékenységeket mutatják. Kérem, hogy illesszék a kártyát azokhoz a szervezeti szintekhez, ahol az adott feladat szabályozása Önök szerint a leghatékonyabban történhet. (minden válaszadó 3-3 kártyát helyez el az ábrán) Kártyák helyének rögzítése, a későbbi elemzés céljából.
  - Most újra odaadom ezeket a kártyákat (mindenkinek ugyanaz más színnel) és azt kérem, hogy oda tegyék őket, ahol az adott projekttevékenység végrehajtása folyik. Kártyák helyének rögzítése, a későbbi elemzés céljából.
  - Önök szerint a szervezetnek melyik szintjén lehet leghatékonyabban meghatározni a projektek új eljárásrendjeit, kérem, indokolják válaszukat.
- 6) Feladat-hierarchia vizsgálata (tervezett időkeret: 20 perc):**
- Most különböző, a projektmenedzsment során megjelenő feladatokat tartalmazó kártyát adok Önöknek (10-10 kártya/ válaszadó, a kártyák azonosak). Kérem, hogy válasszák ki azt a 3 kártyát, melyen olyan feladat van, ami Önök szerint a legfontosabb az uniós projektek megvalósítása során. Kérem, hogy a 3 kiválasztott kártyát is tegyék fontossági sorrendbe, legfölül legyen a legfontosabb.
  - Kérem, indokolják, hogy miért az adott feladatot tartják a legfontosabbnak!
- 7) Elköszönés (5 perc), részvétel megköszönése, esetleges visszacsatolási igények rögzítése**

A fókuszcsoporthoz lehetőség szerint videokamera, de legalább 2 diktafon és helyszíni jegyzet segítségével kerülnek rögzítésre, az ábrákkal és kártyákkal kapcsolatos feladatok képi rögzítése mindenképpen indokolt. A szövegek az átírást követően kerülnek elemzésre. Különösen fontos annak értékelése és összehasonlítása, hogy a 4 különböző típusú fókuszcsoporthoz esetében milyen azonosságok és különbségek figyelhetők meg a válaszok között.

A szöveg kódolása: 1) az interjú strukturált részeinek vizsgálata és összehasonlítása; 2) strukturálatlan beszélgetés által nyújtott többletinformációk elemzése, értékelése.

Helyszín: lehetőség szerint fókuszcsoporthoz vizsgálatára alkalmas önkormányzati helyszínen, ahol a kutatás zavartalan lebonyolítása biztosítható.

## 5. Mélyinterjúk

A mélyinterjú lehetőséget ad arra, hogy konkrét tématerületek, jelen esetben a nemzetközi tevékenység és az uniós vagy saját forrásból megvalósítani tervezett fejlesztések, beruházások kapcsán szerezzék a kutató információkat. Az egyéni interjú során egy-egy gazdasági társaság szempontjából vizsgálhatók a problémák, így arra is lehetőség van az eredmények értékelése során, hogy az általános mellett az egyedileg megjelenő problémákat is értékeljük, összehasonlítsuk.

A vizsgálat az egyes gazdasági társaságok projektgyakorlatát, illetve önkormányzattal való kapcsolattartását, annak bővítésére való hajlandóságát is vizsgálja.

## 5.1. Az interjú alanyai, célja

A mélyinterjúk során legalább **4 fő** (egyéni) **félig strukturált** interjúja zajlik. A válaszadók az egyes szakmai ágazatok részéről a nemzetközi tapasztalatcserébe bevont munkatárs (1 fő képviselően dolgozó munkatárs), illetve 3 fő vállalati felsővezető (vezérigazgató vagy vezérigazgató-helyettes).

A vizsgálat célja egyrészt a nemzetközi szakmai munka feltérképezése, az információk áramlásának és hasznosításának vizsgálata, másrészt annak feltárása, hogy a fővárosi gazdasági társaságok milyen problémákat tapasztaltak az uniós támogatási területre vonatkozóan, milyen projekt tapasztalataik vannak (amennyiben releváns). További cél annak feltárása, hogy milyen erőforrások biztosíthatók a vállalati oldalon, illetve vannak-e olyan képesség-rések, melyek a pályázati és nemzetközi együttműködések hátráltatják.

## 5.2. Mélyinterjú vezérkérdések

A félig strukturált interjú lefolytatására a fókuszcsoportos vizsgálatnál is alkalmazott struktúrában kerül sor: a bevezető után a félig strukturált interjú, majd a válaszok rövid összefoglalása, az interjú megköszönése, esetleges visszacsatolási igény rögzítése és elköszönés. A vizsgálat tervezett **terjedelme 1-1,5 óra**, melynek során az alábbi **vezérkérdések** mentén folyik a vizsgálat:

- Vállalatuk vesz-e részt nemzetközi tevékenységben? Amennyiben igen, kérem jellemezze azt.
- Kapnak-e információt az önkormányzat vagy a Brüsszeli Képviselőlet útján nemzetközi projektjavaslatokról, együttműködési lehetőségekről? Lenne-e ilyenre igény?
- Milyen fő fejlesztéseket terveznek rövid és középtávon?
- Lát-e problémákat a fejlesztések területén?
- Vannak-e olyan erőforrás-hiányból (humán, technológiai, pénzügyi) fakadó problémák, melyek a fejlesztések megvalósítását hátráltatják? Ezek közül mely pótolható legkevésbé?
- Vállalatuk részt vett-e az utóbbi 3 évben uniós finanszírozású pályázat előkészítésében, megvalósításában?
- Meg tud-e nevezni olyan nagy volumenű projektet, melynek önerőből történő megvalósítására még középtávon sincs esély, ugyanakkor szükséges beruházás lenne?
- Miben látja a fő problémát az uniós projektek kapcsán?
- Lát-e lehetőséget arra, hogy vállalatuk a fővárosi önkormányzattal közös projekteket készítsen elő? Ehhez milyen erőforrásokat tudnak rendelni?

## 6. Tervezett költségek

A vizsgálatokra vezetői jóváhagyással kerül sor, a válaszadók díjazásban nem részesülnek, hanem felkérés alapján kerülnek bevonásra. A kutatáson való részvétel önkéntes, a válaszadók nem érezhetik, hogy vezetői utasításra kell részt venniük az interjún.

A vizsgálatba vont munkavállalók és vezetők tájékoztatást kapnak arról, hogy a vizsgálat a fővárosi uniós és infrastrukturális projektek menedzsmentjét, a nemzetközi kapcsolattartást vizsgálja, annak eredményei a projektmenedzsment rendszer javítását is szolgálják.

A válaszadók köre egy adott szakterületen, adott szervezeten belül dolgozó munkatársak közül kerül ki. A minta reprezentatív jellege úgy biztosítható, ha a válaszadók köre valamennyi érintett szervezeti egység azon munkatársai közül kerül véletlenszerűen kiválasztásra, akik a projektekkel kapcsolatos feladatokat munkakörükön belül, vagy az általuk vezetett szervezeti egységen keresztül, konkrét projektek esetében látják el. A mintavétel során a hivatal operatív megvalósításban résztvevő minden szervezeti szintjének képviselőjét biztosítani kell.

## M4. – 8. A Duna Régió Stratégia Prioritás Területeinek céljai és azok fővárosi kapcsolatai

<b>Prioritás-terület (Priority Area – PA)</b>	
<b>Terület általános céljai (Forrás: dunaregiostrategia.kormany.hu)</b>	<b>Területhez illeszkedő fővárosi program/projekt</b>
<b>PA 1/a: A mobilitás és multimodalitás fejlesztése - belvízi hajóutak</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– „A folyami cargo-szállítmányozás 20%-kal történő növelése a 2010-2020-as időszakban, a 2010-es referenciaévet alapul véve;</li> <li>– a hajózhatóság akadályainak megoldása (...);</li> <li>– hatékony multimodális terminálok fejlesztése a folyami kikötőknél (...);</li> <li>– a harmonizált folyami információs szolgálatok (RIS) végrehajtása (...);</li> <li>– a képzett munkaerő hiányának megoldása és képzési standardok harmonizálása a belvízi hajózás területén a Duna-régióban 2020-ig, a megfelelő intézkedések szociális dimenziójának megfelelő figyelembevételével.</li> </ul>	<p>Budapest 2011-ben írta alá az Európai Folyó menti Fővárosok Kartáját.</p> <p>Az aláíró városok és más, a belvízi hajózásra alkalmas folyó mentén fekvő városok, így a Duna-menti városok közötti további együttműködés lehetőséget teremthet a jövőbeni belvízi hajózással kapcsolatos projektekre, a teherszállítás, a kikötők fejlesztése és a multimodális terminálok kiépítése terén.</p>
<b>PA 1/b: A mobilitás és multimodalitás fejlesztése – vasúti, közúti és légiközlekedés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A TEN-T közlekedési hálózat, és vasúti áruszállítási folyosók Duna régiót érintő fejlesztéseinek elősegítése;</li> <li>– fenntartható városi mobilitás előmozdítása;</li> <li>– intelligens technológiák alkalmazása a közlekedésben,</li> <li>– határokon átnyúló közlekedési infrastruktúra fejlesztése (...);</li> <li>– multimodális közlekedési csomópontok fejlesztése,</li> <li>– légitforgalmi együttműködések, közvetlen összeköttetések a Duna régióban.</li> </ul>	<p>A BBK (Budapesti Közlekedési Központ Zrt.) a PA 1B terület kapcsán érintett, hiszen a tervezett fővárosi közlekedésfejlesztési projekteknek hozzá kell járulniuk a mobilitás fejlesztéséhez, a multimodalitás növeléséhez, a közúti, vasúti, légi kapcsolatokhoz illeszkedő városi tömegközlekedés megvalósításához.</p>
<b>PA 2: A fenntartható energia használatának ösztönzése</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Duna régió összekapcsolása vonatkozásában a nemzeti energia-politikák regionális összehangolása,</li> <li>– A Duna régióba tartozó, nem EU-s tagországok integrációjának elősegítése,</li> <li>– Az energiahatékony és megújuló energiaforrások széleskörű használatára épülő csúcstechnológiák ösztönzése.</li> </ul>	<p>A fenntartható energiák mind szélesebb körű használatának elősegítése szintén fontos Budapest számára. Ez a prioritás terület több társasághoz is kapcsolódik, mind a közlekedés, mind a többi közszolgáltatás, így kiemelten a távhőszektor és a hulladékgazdálkodási szektor területén valósulhatnak meg kapcsolódó fejlesztések (távhő-felhasználás arányának növelése, depóniagáz-, és hulladékhasznosítás, komposztálás stb.). Emellett, ez a terület a harmadik pillérhez is kapcsolódik, nevezetesen a város intézményeihez, egyetemeihez és a kutató központokhoz, melyekkel javasolt a szélesebb körű kapcsolatépítés és együttműködés.</p>
<b>PA 3: A kultúra és az idegenforgalom, valamint az emberek egymással való kapcsolatteremtésének előmozdítása</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A turizmus fejlesztése, valamint a turisztikai szolgáltatások, a kulturális örökség és a kultúrák közötti párbeszéd javítása.</li> <li>– A Duna vízgyűjtő medencéje kulturális örökségének ismertté tétele, kulturális útvonalak fejlesztése (...), az együttműködés elősegítése a kulturális örökség fenntartható védelme érdekében.</li> <li>– A Duna-menti országok közös értékeinek védelme, megőrzése és bemutatása.</li> <li>– Kulturális intézményi együtt-működések erősítése, közös projektek generálása, kortárs művészek és programok cseréje, a mobilitás intenzíválása.</li> </ul>	<p>Budapest az EHTTA (European Historic Thermal Town Association: Európai Történelmi Termál Fürdővárosok Szövetsége) tagja elkötelezett a kulturális örökség megőrzése, a teljes Duna Régió turizmusának fejlesztése iránt. A kulturális útvonalak fejlesztése, a Duna kulturális identitásának fejlesztése, a múzeumok hálózatának támogatása nem csupán a PA 3, hanem Budapest kiemelt célja is. Emellett a Dunához kapcsolódó kisvízfolyások, így kiemelten a Rákos-patak fejlesztése is további cél (kerékpárút, revitalizáció).</p>
<b>PA 4: A vizek minőségének helyreállítása és megőrzése</b>	

<b>Prioritás-terület (Priority Area – PA)</b>	
<b>Terület általános céljai</b> (Forrás: dunaregiostrategia.kormany.hu)	<b>Területhez illeszkedő fővárosi program/projekt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A szerves- és tápanyagszennyezés, a veszélyes anyagok okozta szennyezés, illetve a hidromorfológiai változások okozta elváltozások kezelése,</li> <li>– A vízgazdálkodásban szerepet vállaló ágazatok tevékenységének össze-hangolása (...).</li> <li>– Kutatások koordinálása, projekt javaslatok kidolgozásának előmozdítása és pénzügyi források feltárásának segítése,</li> <li>– A javaslatok Európai politikákba történő becsatornázása.</li> </ul>	<p>Az Önkormányzat folyamatosan támogat és valósít meg fejlesztéseket a szennyvízkezelés területén annak érdekében, hogy a PA 4 céljaival is összhangban, hozzájáruljon a vízminőség javításához.</p> <p>A Budapesti Központi Szennyvíztisztító telep megépítése, valamint a Budapest Komplex Integrált Szennyvízelvezetése projekt jelentősen hozzájárul a terület céljainak megvalósításához.</p>
<b>PA 5: Környezeti kockázatok kezelése</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Az országhatárokon átívelő közös védekezés az árvizek ellen a Duna és mellékfolyói vízgyűjtőjén.</li> <li>– Az árvízi védekezéssel kapcsolatos programok végrehajtása.</li> <li>– Vízyűjtő-gazdálkodás, árvízvédelmi tervezés és egyeztetett intézkedések összehangolása.</li> <li>– A régió nem EU tag országainak bevonása az uniós árvízvédelmi együttműködésbe.</li> <li>– Az EU regionális fejlesztési és más támogatásainak összehangolása a Stratégia céljaival.</li> </ul>	<p>A klímaváltozás miatt is mind aktuálisabb a környezeti kockázatok kezelése. Ezek közül az árvízi kockázat egy valóban Duna-vonatkozású feladat, melyben minden érintett ország és város együttes munkájára van szükség annak érdekében, hogy megelőzzék a súlyos károkat. A Fővárosi Önkormányzat folytatja az árvízvédelem érdekében végzett munkáját, a védművek folyamatos építését, karbantartását. E feladatok közül kiemelt jelentőségű a Csillaghegyi öblözet árvízvédelmének biztosítása.</p>
<b>PA 6: A biodiverzitás, a táj, valamint a levegő és talajminőség megőrzése</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A biodiverzitás és a tájkép, valamint a levegő- és a talajminőség megőrzése és javítása,</li> <li>– A természeti kincsek, ökoszisztémák és az általuk nyújtott szolgáltatások értékéről szóló oktatás fejlesztése.</li> <li>– Hogy az ökológiai megfontolások váljanak részévé minden szakpolitikának egyfajta horizontális elvként, már a koncepcionális tervezés szakaszában is (...).</li> <li>– A meglévő infrastruktúrák felújításakor, fejlesztésekor, illetve új infrastruktúrák létrehozásakor mindig kerüljön figyelembe vételre a létesítés, fejlesztés és az üzemeltetés során felmerülő társadalmi és környezeti hatásokat is, legyen az akár a közlekedési szokások megváltozása, védett fajok élőhelyeinek pusztulása, vagy a tájkép pusztulása.</li> </ul>	<p>Biológiai sokszínűség megőrzése, a táj, a levegő- és vízminőség is új értelmezést kapott az Önkormányzatnál. Budapest Környezeti Programját 2012-be fogadta el a Fővárosi Közgyűlés az 54/2012. (01. 25.) számú határozatával, ezzel párhuzamosan, az előkészítés és megvalósítás alatt álló projekteket is a kiemelten környezettudatos szemlélet jellemzi. A Világörökség részét képező belvárosi területek és a város parkjai is központi helyet töltenek be a várostervezésben, emellett a zaj-, és légszennyezettség, így kiemelten a CO<sub>2</sub> kibocsátás csökkentése is a kiemelt célok között szerepel. Az új indítású önkormányzati projektek esetében kiemelt szerep jut a környezettudatos tervezésnek, megvalósításnak.</p>
<b>PA 7: Tudásalapú társadalom kialakítása a kutatás, oktatás, és az információs technológiák segítségével</b>	
<b>PA 9: Az emberi erőforrásba és képességekbe való befektetés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Előmozdítani a kutatási infrastruktúrára irányuló terjesztési mechanizmusokat, valamint a célzott támogatásokat.</li> <li>– A kutatás-fejlesztési kiválóság ösztönzése érdekében a tudásszolgáltatók, a cégek és a közszféra közötti együttműködés fokozása (...).</li> <li>– A nemzeti és a regionális források kedvezőbb koordinációja.</li> <li>– A munkaerőben rejlő lehetőségek kiaknázása.</li> <li>– Az oktatással, a munkaerőpiaccal, az integrációval, a kutatással és az innovációval kapcsolatos szakpolitikák kölcsönösen erősítése és együtt-működése.</li> <li>– A munkavállalók, kutatók, hallgatók és gyakorlati szakemberek kölcsönös cseréje (...),</li> </ul>	<p>A tudásalapú társadalom, a kutatás, az oktatás és IT, valamint a szakképzés jelentősen fejleszthető az egyetemekkel, oktatási és kutató intézetekkel való szorosabb együttműködés révén. Ennek megvalósítása érdekében számos együttműködési megállapodás áll fenn az intézményekkel.</p> <p>Az önkormányzatok egyik fő feladata kell legyen a K+F tevékenységek elősegítése az által, hogy az intézményeket bevonják a különböző projektekre. Javasolt a közvetlen brüsszeli elérésű, ún. soft projektek mind szélesebb körben történő közvetítése, illetve a projekteken való önkormányzati részvétel kibővítése.</p>
<b>PA 8: A vállalkozások versenyképességének, beleértve a vállalkozások közötti regionális együttműködések (klaszterek) fejlesztésének támogatása</b>	

<b>Prioritás-terület (Priority Area – PA)</b>	
<b>Terület általános céljai (Forrás: dunaregiostrategia.kormany.hu)</b>	<b>Területhez illeszkedő fővárosi program/projekt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A vállalkozások, a tudomány és a klaszterpolitika közötti interdiszciplináris és technológiai együttműködés javítása.</li> <li>– Kereskedelem és befektetés ösztönzés.</li> <li>– Kedvezőbb működési lehetőség biztosítása a gazdasági szervezeteknek (kamaráknak, egyesületeknek).</li> <li>– Infrastruktúra javítása (pl. a környezetgazdálkodás, a szállítási- és kommunikációs infrastruktúra és a techno parkok területen).</li> <li>– A KKV-k jogi működési feltételeinek javítása (pl. kisebb bürokrácia, jogbiztonság, korrupció visszaszorítása)</li> <li>– A gazdaság folyamatos tökeellátottságának biztosítása</li> <li>– Helyi és határon átnyúló K+F feltételeinek javítása (...).</li> <li>– Szakmai képzések fejlesztése.</li> </ul>	<p>A vállalkozások, különösen a kis- és közepes vállalkozások (KKV) nagymértékben meghatározzák egy adott régió versenyképességét és jövedelmezőségét. A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítványt a Fővárosi Önkormányzat alapította, küldetésük a következő: „Főváros gazdaságfejlesztési programjaiban megfogalmazott célok megvalósítása. Működésével segíti a kis-és középvállalkozások létrejöttét, működését, szervező, oktató és tanácsadó tevékenységével segítséget kíván nyújtani a tisztas vállalkozói profit megszerzéséhez. Intézményes keretet teremt a különböző vállalkozásfejlesztési források befogadásához. Támogatni és szervezni kívánja a fővárosi vállalkozók helyzetének elemzésével és lehetőségeinek bővítésével foglalkozó kutatási és oktatási projekteket.” (Forrás: bvk.hu, 2012.).</p>
<b>PA 10: Az intézményrendszer kibővítése és az intézményi együttműködés megerősítése</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Az intézmények és civil szervezetek közötti együttműködések erősítése.</li> <li>– A határon átnyúló kapcsolatok fejlesztése, a határ menti régiók együttműködésének elősegítése.</li> <li>– A Duna régióra vonatkozó, új képzési programok meghatározása.</li> <li>– A civil szervezetek hálózatba rendezésével szorosabb együttműködés létrehozása (...).</li> <li>– Az Európai uniós források megfelelő felhasználásával kapcsolatos akadályok azonosítása és vizsgálata, illetve a források megfelelő koordinációjának elősegítése.</li> </ul>	<p>Az intézményi kapacitás és együttműködés fejlesztése, az e-közigazgatás megvalósítása valódi kihívás a városok számára is. A nemzetközi kapcsolatok kiterjesztésével mind uniós, mind regionális szinten, Budapest sok, Európai szinten már bevált jó gyakorlatot adaptálhat. A civil szférával történő szélesebb körű együttműködés, pl. a projekttervezés során folytatott konzultációs, illetve társadalmisítási folyamatok révén, jelentősen növelheti az egyes fejlesztések társadalmi elfogadottságát.</p>
<b>PA 11: Együttműködés a biztonság javítása és a szervezett és súlyos bűncselekmények elleni küzdelem érdekében</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A szervezett bűnözés elleni hatékony fellépés, valamint az állampolgárok biztonságának növelése.</li> <li>– A rendészeti szervek közötti információcsere.</li> <li>– A határigazgatás támogatása és a migráció kezelése.</li> <li>– A kiberbűnözés elleni fellépés.</li> <li>– A jogállamiság erősítése, mélyítése.”</li> </ul>	<p>A Fővárosi Önkormányzat a 871/2012. (05.31) Fővárosi Közgyűlési határozattal csatlakozott a SMART CIBER (System of Maps Assessing Risk of Terrorism against Critical Infrastructures in Big Events Rallies, a terrorizmus által veszélyeztetett, nagy tömeg befogadására alkalmas helyszínekként megjelölt kritikus infrastruktúrák feltérképezésére alkalmas rendszer) projekthez. Emellett a Fővárosi Önkormányzati Rendészeti Igazgatóság révén járulhat hozzá a terület stratégiai céljainak megvalósításához.</p>

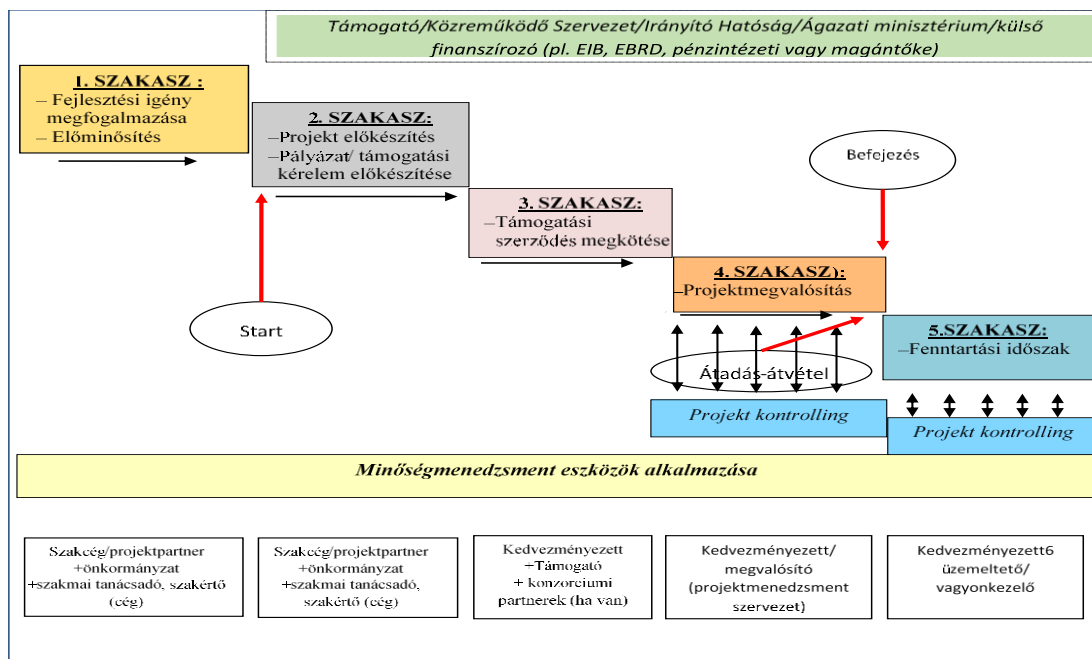
*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, a dunaregistrategia.kormany.hu adatai, valamint a fővárosi Európai Unió Stratégia alaputatásának adatai alapján, 2018*

#### **M4. – 9. Projektmenedzsment Kézikönyv**

A kézikönyv célja, hogy az egyes eljárásrendek más önkormányzatok számára is elérhetőek, hasznosak, a saját hivatali rendjüknek megfelelően adaptálhatók legyenek. A különböző projektek megvalósítása kapcsán számos projektfolyamat-szabályozás készült már, azonban az önkormányzatok esetében ezek az eljárásrendek jelentősen eltérhetnek az egyes vállalatok esetében működőképes folyamatoktól. A további sikeres működés érdekében szükség volt tehát arra, hogy működőképes, a valós folyamatoknak és gyakorlatnak megfelelő sablonok kerüljenek kidolgozásra. Figyelembe véve azt a tényt, hogy a KMR folyamatosan csökkenő támogatásokra számíthat, alapvető cél volt, hogy ez a stratégiai anyag nem csak a fővárosnak,

hanem más önkormányzatnak is utat mutathasson, és hozzájárulhasson az uniós projektek sikeres menedzsmentjéhez.

Az uniós társfinanszírozással megvalósuló projekteknek alapvetően két típusát különböztetjük meg, melyek eljárásrendje több lényeges ponton eltér egymástól. A hazai társfinanszírozással megvalósuló, sok esetben infrastrukturális beruházást, fejlesztést és/ vagy eszközbeszerzést tartalmazó projektek, illetve a közvetlen brüsszeli elérésű, ún. „soft” projektek Utóbbiak jellemzően K+F+I tevékenységen, illetve tudásmegosztáson alapulnak, fenntartási időszakkal nem rendelkeznek, infrastrukturális beruházást általában nem, de pilot jellegű vagy demonstrációs elemet jellemzően tartalmazó projektek. A következő ábra az uniós és/vagy hazai társfinanszírozással, esetlegesen egyéb külső forrás bevonásával megvalósuló projektek főbb szakaszait szemlélteti, azok részletes leírása a Gyakorlati Kézikönyvben található.



### A projektmenedzsment fő szakaszai és felelősei

*Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, BFFH Projekt Folyamat Eljárásrend – munkaverzió (2010) alapján, 2011*

A Fővárosi Önkormányzat pályázati hatékonyságát csökkentő tényezők kiküszöbölésének, illetve a pályázati rendszerhez rugalmasabban alkalmazkodó feltételek megteremtésének céljából az alábbi javaslatok kerültek megfogalmazásra.

#### A projektekhez kapcsolódó szakmai feladatok delegálása

Első lépésben szükséges volt annak a koncepciónak a rögzítése, hogy a hivatal milyen struktúrában, milyen felelősségi körben kívánja menedzselni a támogatással megvalósuló projekteket. Szükséges volt továbbá a projekt előkészítés és a projekt végrehajtás folyamatait is tisztázni. Általánosságban megállapítható, hogy a projekt előkészítése nagy mértékben befolyásolja a projekt végrehajtásának sikerességét. Egy rosszul előkészített projekt csak magas kockázatokkal valósítható meg. Ebből következően a projekt előkészítésének és a projekt végrehajtásának szakaszát egy egységben kell kezelni. Az előkészítésben és végrehajtásban az alábbi önkormányzati folyamatok és feladatok elvégzése értendő (megjegyezve, hogy ebben az esetben az önkormányzat kedvezményezett státuszával számolunk):

- a kezdeményezett projekt vizsgálata (szükségesség, megvalósíthatóság);
- pályázati anyag előkészítése, esetlegesen a részletes megvalósíthatósági tanulmány elkészítése (ide értve a változáselemzést és a költséghaszon elemzést is);
- a szükséges engedélyokirat elkészítése, a pénzügyi feltételek biztosítása (pl.: szükséges önerő – saját forrás, vállalati forrás vagy hitel);



- terveztetés, esetleges előzetes engedélyek beszerzése (ez a támogatási feltételektől függően későbbi projektszakaszra is kerülhet);
- Támogatási Szerződés (TSZ) megkötése;
- szükséges közbeszerzések előkészítése, lefolytatása (szükség szerint pl.: lebonyolító, műszaki ellenőr, tervellenőr, kivitelező);
- vállalozási szerződések (VSZ) megkötése;
- TSZ, VSZ menedzselése a támogatások biztonságos lehívhatóságának érdekében;
- operatív projektmenedzsment;
- projektzárás (ágazatszakmai/műszaki, pénzügyi);
- a projekt során létrejött vagyonelemek üzemeltetésének, fenntartásának biztosítása.

**A fentekből következően a szakmai főosztályokon maradó feladatok (esetlegesen az érintett fővárosi társaságokkal, intézményekkel, szakértőkkel és a területért felelős városvezetővel folytatott folyamatos szakmai egyeztetés mellett):**

- az egyes fővárosi társaságok, illetve a holdingok által meghatározott szakmai koncepciók, fejlesztési irányok figyelembevételével a konkrét programok kialakítása;
- projektötletek, fejlesztési igények folyamatos felmérése, értékelése;
- a projektötlet koncepcióba illeszthetőségének vizsgálata;
- esetleges (projekt nagyságától függően) megvalósíthatósági tanulmány elkészíttetése;
- a konkrét engedélyokirat műszaki tartalmának meghatározása;
- a projekt megvalósítás szakmai és műszaki háttérének biztosítása;
- az elkészült, átadott műszaki tartalom üzemeltetésének biztosítása a fenntartási időszak alatt.

Alapvetően 2 technika (centrális és team projektmenedzsment) javasolt a projektek hosszú távú kezelésére, amelyek a korábbi kétszintű projektvégrehajtás problematikáit hivatottak kiküszöbölni.

#### **Centrális projektmenedzsment (CPM) mint eszköz**

A centralizált projektmenedzsment lényege, hogy a projektek felelős végrehajtása egy szakmai főosztályra kerül (ez a stratégia elkészítésekor Budapest Főváros Önkormányzatánál a Projektmenedzsment Főosztály volt). Ebben az esetben a projektekre engedélyokiratok útján allokált pénzeszközöket át kell mozgatni a Projektmenedzsment Főosztályra, valamint a projektek végrehajtóit is e szervezet egység állományába vagy irányítása alá kell áthelyezni. A centralizált projektmenedzsmentet azoknál a projekteknél lehet gyorsan kialakítani, amelyeknél a projektek kezelését egy viszonylag önálló szakmai team végezte. Az EU támogatásból megvalósuló induló projektek esetében – amelyek megvalósítása kezdeti fázisban van, vagy még csak projektötletként léteznek - automatikusan a CPM-et javasolt alkalmazni.

#### **A teamek, mint a projektmenedzsment eszközei**

Azoknál a projekteknél,

- a) ahol magas a szakmai hozzáadott értéke egy szakmai főosztálynak vagy,
- b) amelyek már előkészítés alatt állnak vagy folyamatban vannak, egy adott intézménynél, illetve fővárosi társaságnál;
- c) amelyek lezárása fél éven belül megtörténik,

projekt-teamek létrehozása lehet célszerű. A teamek működéséért e modell esetében is egy vezető szervezeti egység, a fővárosnál szakmai főosztály felelős, az egyes teamek vezetését is ez a főosztály biztosítja, függetlenül a projekt szakmai tartalmától. A teamekbe a tagokat a további szakmai főosztályok delegálják, írásbeli kijelöléssel, amely dokumentumban rögzítésre kerül a team tag feladata, valamint az, hogy a tag heti munkaidejének hány százalékában köteles ellátni a team vezető által kiadott feladatokat, amelyek természetesen csak a végrehajtandó aktuális projektre vonatkozhatnak. A teamek szakmai szolgáltatást hajtanak végre, a team vezetőnek aláírási joga, kiadmányozási joga nincs, illetve csak annyi van, amennyi a hivatali szerepéből következik.

A vázolt eljárásrendek rögzítésével, a stratégiában bemutatott modell keretében indult és induló, külső támogatást igénybe vevő projekteket centralizáltan, arra felkészült hivatali szervezet menedzselheti, a támogatásvesztés kockázatának csökkentése érdekében.

### **Projektvégrehajtás rugalmasságának növelése**

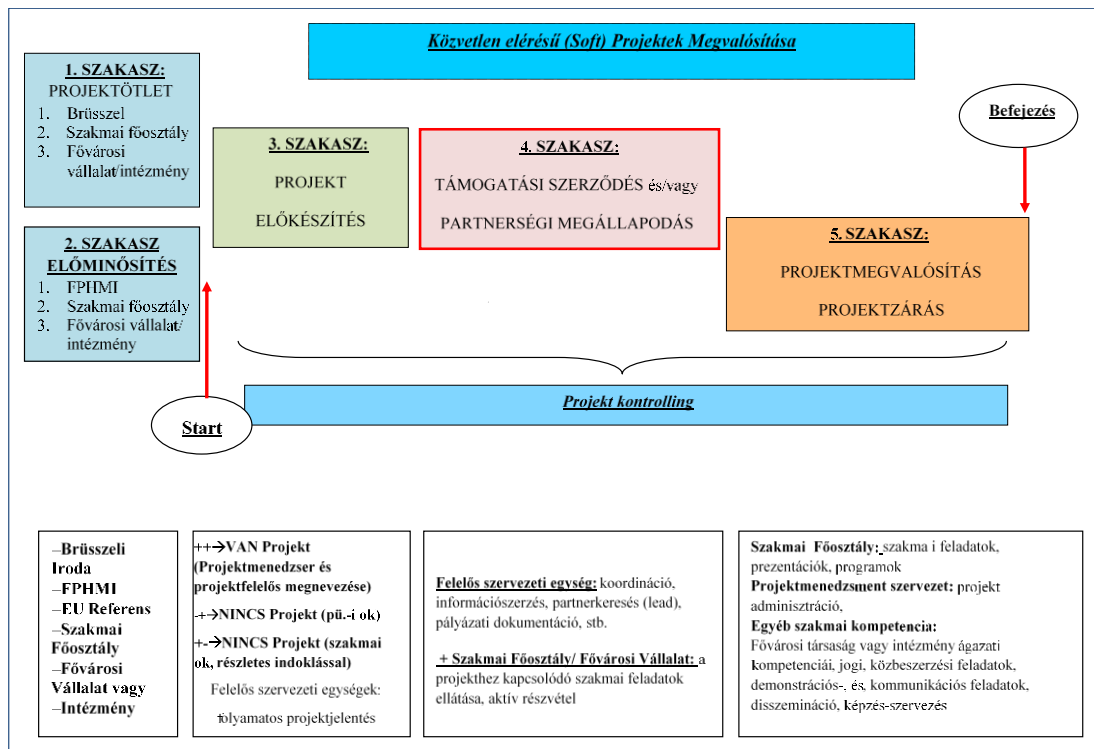
Vállalkozási szerződések megkötése, támogatási szerződés módosítása: a Projektmenedzsment Főosztály által koordinált fővárosi közgyűlési előterjesztés eredményeképpen létrejött 44/2011. (VII. 28.) Főv. Kgy. rendelet a Fővárosi Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 55/2010. (XII. 9.) Főv. Kgy. rendelet módosításáról lehetővé tette, hogy az Európai uniós forrás felhasználásával megvalósuló projektek esetében a közbeszerzési eljárás eredményeképpen megkötött fővárosi önkormányzati szerződések módosítását, átruházott hatáskörben eljárva a főpolgármester jóváhagyja, megkösse és aláírja - nem érintve a szerződéses biztosítékok körét, kivéve a kötbérterhes véghatáridő módosítását.

A projektek operatív végrehajtása során keletkező információk, bekövetkezett kockázatok, pótmunkák következtében többször szükségessé válhat a Támogatási Szerződések módosítása (pl. pénzügyi átcsoportosítás, ütemezés, határidő módosítások). Ezek kezelésére az esetek többségében rendkívül rövid határidő áll rendelkezésre, ugyanakkor a megfelelő időben és műszaki tartalomban történő módosításuk a támogatás lehívhatóságának fontos feltétele. A fővárosi közgyűlési döntések előkészítése, a következő közgyűlési ülés időpontjára való várakozás idővesztés eredményez, ezáltal veszélyeztetve a támogatási szerződés módosításának határidőre történő aláírását, ezzel a projekt előrehaladását, a támogatások lehívását késleltetheti. Ennek kiküszöbölésére a Fővárosi Közgyűlés által korábban jóváhagyott és megkötött Támogatási Szerződések *pénzügyi kötelezettségvállalást nem érintő* módosításait jelenleg a főpolgármester-helyettes aláírhatja, azzal, hogy a módosításról utólag tájékoztatja a Fővárosi Közgyűlést.

### **Nemzetközi elismertség növelése: a soft projektek pályázati hatékonyságának fokozása**

A soft projektek esetében a stratégia megalkotásakor aktuális eljárásrend szerint a részletesen kidolgozott pályázati adatlap a közgyűlési előterjesztés részét kellett, hogy képezze. Tekintettel arra, hogy a pályázati adatlap összeállítására rendelkezésre álló, sokszor rövid időt tovább csökkenti a közgyűlési előterjesztések koordinációja, a kézbesítés határideje, illetve az a tény, hogy az angol nyelvű adatlapok magyar fordítását is csatolni kell az előterjesztéshez, ezek a tényezők több esetben akár a pályázat benyújtásának megghiúsulását eredményezhették. A pályázati hatékonyság elősegítése érdekében javasolt volt tehát, hogy a közgyűlési előterjesztésbe a pályázati adatlapnak csak a projektköltségvetésre és a részletes projektleírásra (indikátorok) vonatkozó részei kerüljenek be kötelező elemként, így biztosítva a teljes pályázati adatlap határidőre történő szakmai kidolgozását és benyújtását.

További hatékonyság-növelő intézkedésként volt javasolt, hogy a soft projektekhez szükséges önrész biztosítására a Fővárosi Közgyűlés jóváhagyásával külön címkódon elkülönítésre kerüljön egy keretösszeg, amely lehetővé teszi, hogy a Fővárosi Önkormányzat a jövőben minél több soft pályázaton indulhasson. A soft pályázatok fontosságánál kiemelendő, hogy esetükben elszámolható a projektmenedzsmentben résztvevő munkatársak munkabére is, mely részben vagy egészben fedezi az önrész összegét, így ezek a projektek pozitív pénzügyi mérleggel zárhatók. Itt jegyzendő meg, hogy a stratégiában megfogalmazott és az egyes támogatási periódusokban reálisan pályázható és elindítható projektek esetében is javasolt volt az ún. önrész keret biztosítása a fővárosi költségvetésben annak érdekében, hogy a pályázatok megjelenésével az estelegesen szükséges pályázati önerő rendelkezésre álljon. E módszertan alapján az egyes projektek szükségessége, koncepcionális és pénzügyi megalapozottsága is megkérdőjelezhetetlenné válik, hiszen a döntéshozó testület, esetünkben a Fővárosi Közgyűlés, már a projektek előkészítési szakaszában, a költségvetés tervezésekor tájékoztatást kap az egyes fejlesztési irányokról az egyes tervezett projektek volumenéről. A következő ábra a „soft” projektek fő szakaszait mutatja be azzal, hogy a folyamat részletes leírására a már említett Gyakorlati Kézikönyvben kerül sor.



A „soft” projektek menedzsmenájének fő szakaszai és felelősei  
*Forrás: BFFH Projekt Folyamat eljárásrend – munkaverzió (2010) alapján, saját elemzés, szerkesztés, 2012*

### Potenciális projektek előzetes előkészítése

A potenciális, elsősorban uniós vagy harmadik feles finanszírozással megvalósítandó projektek rendszeres előkészítése a fővárosi intézményeknél, társaságoknál nem volt gyakori a stratégia elkészítésekor, azonban hosszú távon mindenképpen előnyösnek tűnt a támogatási periódusokhoz kapcsolódó tervezés bevezetése, hiszen lényegesen több pályázati forráslehetőség lett volna a korábbiakban is kihasználható, ha előkészített projektötletek várták volna a partnereket és a megvalósítás lehetőségét. Ez az előkészítő munka semmiképpen sem volt tekinthető értelmetlen, a „fióknak” való tervezésnek, hiszen épp a stratégiai tervezés hiánya szülte sok esetben az alacsony pályázati részvételt, az esetleges sikertelenséget. Konkrét igényként került tehát megfogalmazásra, hogy a költségvetés tervezésekor már rendelkezésre kell állni azoknak a város- és ágazatfejlesztési stratégiákhoz illeszkedő projektötleteknek, illetve azok potenciális forrásainak, melyeket az adott költségvetési évben az intézmények vagy az egyes fővárosi társaságok meg kívánnak valósítani.

Emellett annak figyelembevétele is fontos volt, hogy a megtervezett projektötletekhez már sokkal könnyebb proaktív módon, az irányító szerep átvételével, pályázati partnerséget alakítani, a Eurocities városszervezeten keresztül, illetve a Brüsszeli Képviselőlet segítségével partnerkeresést indítani.

### Nemzetközi és szervezeti szinergiák kihasználása

A pályázati források és a nemzetközi együttműködések szélesebb körű kihasználása fontos feladat volt a stratégia kialakításakor, így a 2011-es évtől a Brüsszeli Képviselőlettől számos partnerkeresés érkezett és jutott el az egyes szakmai főosztályokhoz és fővárosi társaságokhoz, illetve az egyes szakmai főosztályokon keresztül a fővárosi intézmények felé is. A közvetlen brüsszeli elérésű pályázatokhoz kapcsolódó partnerközvetítések mellett, a Hivatal főosztályainak közvetítésével, az aktuálisan nyitott hazai források, valamint a várható pályázatok kapcsán is cél volt az intézmények és a fővárosi társaságok folyamatos tájékoztatása.

Az információ-közvetítés után a pályázatokon való részvétel általában intézményi, vállalati kompetencia, azonban a folyamatos visszacsatolás, az induló uniós pályázatok monitoringja állandó feladatként merül föl.

### **Szakmai főosztályok aktív bevonása**

Fontos cél volt, hogy az önkormányzathoz érkező partnerkeresések a szakmailag legmegfelelőbb helyre kerüljenek, elengedhetetlen volt azonban az is, hogy azokba az önkormányzat adott szakterületén dolgozó munkatársak is aktívan bekapcsolódhassanak, a projekt eredményei a továbbiakban alkalmazhatók, hasznosíthatók legyenek.

A partnerségre jellemzően három lehetőség nyílik: vezető partnerként, társult partnerként, illetve követő partnerként is részt vehet az önkormányzat a különböző projektekben. Természetesen a partnerség eltérő volta miatt annak eredményei is eltérően értékelhetők, azonban általában véve megfogalmazható az a kijelentés, hogy a nemzetközi projektekben az önkormányzatok esetében a „részvétel a fontos”. Az intézményi szintű aktív jelenlét lehetővé teszi, hogy a nemzetközi vérkeringésbe a hivatal munkatársai is bekerüljenek és minél nagyobb számban adaptálják azokat a jó gyakorlatokat, melyek máshol is eredményt hoztak.

A sikeres uniós pályázatokhoz konzorciumokra, versenyképes pályázattíró kapacitásra van szükség. Ebből a célból Budapest Brüsszeli Képviselőtársaságának társkezdemenyvezésére Brüsszelben 2011 harmadik negyedévében létrejött a magyar képviselők koordinációs tanácsa.

### **Infrastrukturális projektek összehangolása**

Az infrastrukturális projektek hibáinak elkerülése érdekében a legfontosabb teendő az volt, hogy minden projekt indítása egy jól azonosítható célrendszer mentén történjen, illeszkedve a Városfejlesztési Konceptióhoz. Egy beruházásnak nem azért kell elindulnia, mert arra hazai vagy uniós forrás érhető el, hanem azért, mert illeszkedik azokhoz az előre meghatározott fejlesztési célokhoz, melyek a fővárosnak hosszú távon jelölik ki a megfelelő irányokat, melyek a legnagyobb mértékben szolgálják a fővárosi lakosok érdekeit. Ha a beruházások és pályázatok nem egyes pénzügyi vagy politikai érdekcsoportok, hanem a városban élők érdekét szolgálják, akkor hosszú távon is nyilvánvalóan eredményesek lehetnek. Ehhez pontos megvalósíthatósági tanulmányok, elemzések szükségesek, melyek mögött nem csupán a rendelkezésre álló forrásokat, hanem a projekt majdani hasznát, a fenntarthatósághoz szükséges költségeket és azok fedezetét is vizsgálni kell.

### **Ágazati stratégiák és eljárásrendek kialakítása**

A Fővárosi Önkormányzat részéről a Budapesti Közlekedési Központ kezelésébe átadott projektek eljárásrendjének szabályozási kérdései: a Fővárosi Közgyűlés 89/2011. (01.31.) számú határozata értelmében a Fővárosi Önkormányzat, mint kedvezményezett irányításával folyó közlekedésfejlesztési tartalmú ERFA-projektek megvalósításával kapcsolatos projektmenedzsment feladatokat a jövőben a BKK Zrt. útján kívánja ellátni. A Fővárosi Közgyűlés 2011. június 22-i ülésén 1971/2011. (06.22) sz. Föv. Kgy. határozatával jóváhagyta a BKK Budapesti Közlekedési Központ Zrt. Közszolgáltatási Szerződését, amely 4. sz. mellékletének 3. pontja tartalmazza a közlekedésfejlesztési projektek ügyvitelére, felügyeletére és végrehajtásának támogatására vonatkozó információkat.

Tekintettel arra, hogy projektek ügyviteléhez kapcsolódó, a Főpolgármesteri Hivatal egyes szervezeti egységei által ellátandó feladatok és határidők kérdésének szabályozása szükséges a projektek megfelelő előrehaladásához, a Városüzemeltetési és a Projektmenedzsment Főosztályok közösen indítványozták egy erre vonatkozó folyamatszabályozás kiadását, melyre 2012. júniusában került sor. A projektek kedvezményezettje a Fővárosi Önkormányzat maradt, ajánlatkérői státuszát, szerződéses jogviszonyait, fizetési és aktiválási kötelezettségeit a menedzsment feladatok átadása nem érinti. A folyamatszabályozás mellékletei részletesen kitértek az alap eljárás, a projekt előrehaladási jelentések, közbeszerzések folyamatának szabályozására is.

A vállalati stratégiák kialakítása, mint speciális cél jelenik meg a stratégiában, ugyanakkor fontos kiemelni, hogy ezek a stratégiák, mint eszközök is hozzájárulnak a két fő stratégiai cél, a városhálózati szerep fokozásának, illetve a forrásfelhasználás javításának megvalósításához.

Tekintettel a fővárosi társaságok által megfogalmazott egyedi stratégiák hosszára és egyedi szerkezetére, azok a következőkben, önálló fejezetben kerülnek bemutatásra.

Fontos említést tenni arról is, hogy a közlekedésfejlesztés területén a fentiekben említett határozat elfogadását követően a BKK Zrt., tekintettel közlekedésszervezői státuszára, önálló kedvezményezettként is jogosulttá vált a pályázati források lehívására, a támogatotti státusz ellátására. E státusz a nem humán jellegű közszolgáltatásokat ellátó többi fővárosi társaság esetében nem jött létre, így azok közvetlen kedvezményezetti státusza 2011 után sem volt biztosítható. Többek között e (kényszer)helyzet miatt is vált szükségessé a dolgozatomban bemutatott önkormányzati-vállalati stratégiai menedzsment modell kialakítása.

## **Gyakorlati Kézikönyv**

**Budapest Főváros Önkormányzatának Főpolgármesteri Hivatala Projekt Folyamat (PF) Eljárásrendjének** a célja, hogy beazonosítsa a projekt szakaszokat, meghatározza a szakaszok tevékenységeinek a végrehajtása által elérendő rész-cél-állapotokat, amelyek eredményeire ráépülve megkezdhető a következő projekt szakasz tevékenységeinek az elvégzése.

### **A projekt folyamat eljárásrend projektszakaszai a következők:**

Az eljárásrend átláthatóvá és nyomon követhetővé teszi az Európai uniós forrással megvalósuló projektek életét, összefoglalja az egyes projektszakaszok tevékenységeit, időtartamát, és elősegíti az egyes szakaszokban elérendő rész-cél megvalósítását az önkormányzat által kitűzött végső projektcél érdekében.

#### **Infrastrukturális projektek**

### **I. PROJEKT SZAKASZ: FEJLESZTÉSI IGÉNY MEGFOGALMAZÁSA ÉS ELŐMINŐSÍTÉS**

1.1. A projekt szakasz célja: a projekt definiálása, alapadatok meghatározása, indokoltságának alátámasztása, a megvalósítás peremfeltételeinek beazonosítása, a környezeti és belső kockázatok elemzése és a projekt céljainak meghatározása, valamint a hosszú távú fejlesztési célokhoz való illeszkedés vizsgálata. Egységes nyilvántartás kialakítása. A projekt előkészítés feltételeinek biztosítása.

1.2. A projekt szakasz eredménye: betervezett előirányzat az önkormányzat költségvetési rendeletében az előkészítés mértékéig.

1.3. A projekt szakasz tevékenységei:

- a projekt ötlet előzetes kidolgozása, projektfejlesztés;
- az érintettek és a partnerségi kör meghatározása; előzetes egyeztetések, lakossági fórumok lefolytatása
- célhierarchia elemzés: a projekt belső logikájának a feltárása és az átfogó célokhoz való illeszkedés vizsgálata.
- a fejlesztési igények nyilvántartása;

1.4. A projekt szakasz kezdete: a projekt definiálása, alapadatok meghatározása, majd a fejlesztési igény rögzítése a nyilvántartásban.

1.5. A projekt szakasz vége: az előkészítési források rendelkezésre állása.

### **II. PROJEKTSZAKASZ: PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉS**

2.1. A projekt szakasz célja: a projekt megkezdéséhez szükséges feltételek tisztázása és megteremtése, a támogatás megszerzése.

2.2. A projekt szakasz eredménye: bíráló bizottsági döntés a projekt támogatásáról – támogatólevél.

2.3. A projekt szakasz tevékenységei:

- projektfejlesztés, (előzetes) megvalósíthatósági tanulmány elkészítése (különös figyelemmel a pénzügyi tervezésre és a partnerségre);
- szerződéses stratégia kialakítása, közbeszerzési terv elkészítése (alkalmassági feltételek és bírálati szempontok, egyéb szerződéses biztosítékok köre);

- a projekt erőforrásainak a tervezése: szervezeti struktúra kialakítása,
- ütemezés/mérföldkövezés;
- közgyűlési döntés a megvalósítandó projekt alternatíváról és a pályázat benyújtásáról, valamint az önrész biztosításáról;
- részvétel a támogatási konstrukcióhoz kapcsolódó pályázati eljárásrendben;
- a pályázati eljárásrendhez kapcsolódó hiánypótlások, tisztázó kérdések menedzselése.
- közbeszerzési eljárások lefolytatása az előkészítést/megvalósítást végző vállalkozók kiválasztása érdekében;
- építési engedély beszerzésére alkalmas műszaki tervdokumentáció és munkarészeinek az elkészítése;
- tervegyeztetések és helyszíni bejárások;
- építési engedély beszerzése;
- kivitelezési szintű műszaki dokumentáció elkészítése, amennyiben szükséges.

2.4. A projekt szakasz kezdete: a projekt előkészítési tevékenységeket a költségvetési rendelet hatálybalépésekor kell megkezdeni.

2.5. A projekt szakasz vége: a bírálóbizottság támogatási döntéséről szóló levelének a kézhezvétele.

### **III. PROJEKT SZAKASZ: TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS MEGKÖTÉSE, ÁTADÁS-ÁTVÉTEL**

3.1. A projekt szakasz célja: a támogatási szerződés megkötése, a projekt átadása megvalósításra a PME-nek.

3.2. A projekt szakasz eredménye: megkötött támogatási szerződés, átadás-átvételi jegyzőkönyv.

3.3. A projekt szakasz tevékenységei:

- támogatási szerződés mellékleteinek összegyűjtése és beküldése, hiánypótlása, az esetleges további tisztázó kérdések menedzselése;
- a Fővárosi Közgyűlés döntése a támogatási szerződés megkötéséről
- biztosítékadási kötelezettség teljesítése (opcionális);
- szükség esetén előlegigénylés;
- a pályázati dokumentáció átadás – átvétele;
- a kivitelezés megkezdéséhez alkalmas műszaki tervdokumentáció elkészítése (opcionális);
- közbeszerzések előkészítése (opcionális).

3.4. A projekt szakasz kezdete: a projekt szakasz tevékenységeit a bíráló bizottság támogatási döntéséről szóló értesítőlevél kézhezvételét követően meg kell kezdeni.

3.5. A projekt szakasz vége: a projekt ügyiratának átadás-átvétele.

### **IV. PROJEKTSZAKASZ: PROJEKT MEGVALÓSÍTÁS**

4.1. A projekt szakasz célja: a projekt támogatási szerződés szerinti megvalósítása.

4.2. A projekt szakasz eredménye: a projekt elszámolása és lezárása.

4.3. A projekt szakasz tevékenységei:

- projekt indító megbeszélés,
- munkaterület átadása;
- műszaki/szakmai és pénzügyi lebonyolítás egyeztetései;
- műszaki ellenőrzés;
- eszközbeszerzés;
- kivitelezés;
- nyilvánosság biztosítása;
- projekt kontrollig: a projekt közvetlen (eredmény) indikátorainak a megvalósulására irányuló kétheti jelentések elkészítése és továbbítása,

- féléves projekt előrehaladási jelentések elkészítése és benyújtása, hiánypótlások menedzselése;
- pénzügyi elszámolások (kifizetési kérelmek) menedzselése;
- támogatási szerződések módosításának végrehajtása, változások követése, dokumentálása;
- helyszíni ellenőrzések;
- műszaki átadás átvétel;
- használatbavételi engedély megszerzése (jogerős)
- projekt befejezése;
- könyvvizsgálat;
- projekt lezárása;
- projekt dokumentáció vezetése és informatikai irányítási rendszer alkalmazása.
- 4.4. A projekt szakasz kezdete: a projekt indító megbeszélés.
- 4.5. A projekt szakasz vége: a projekt záró előrehaladási jelentésének, valamint záró kifizetési kérelmének az elfogadása.

## **V. PROJEKT SZAKASZ: PROJEKT FENNTARTÁS**

5.1. A projekt szakasz célja: a célok megvalósulásának ellenőrzése, a projekt számszerűsíthető eredményeinek a teljesítése, eredmények pályázat szerinti fenntartása.

5.2. A projekt szakasz eredménye: indikátor és cél szerint fenntartott projekt (az előírt fenntartási időszakban, minimum 5 évig).

5.3. A projekt szakasz tevékenységei:

- projekt kontrolling: a projekt közvetett eredményindikátorainak a megvalósulására irányuló jelentések elkészítése
- éves projekt fenntartási jelentések elkészítése és benyújtása, hiánypótlások menedzselése;

5.4. A projekt szakasz kezdete: a projekt záró előrehaladási jelentésének, valamint záró kifizetési kérelmének az elfogadása a közreműködő szervezet által.

5.5. A projekt szakasz vége: a projekt záró fenntartási jelentésének az elfogadása a közreműködő szervezet által.

### **A Soft projektek eljárásrendje**

#### **I. SZAKASZ: PROJEKTÖTLET (projektötlet indítása)**

a. Projektindítási helyszínek:

i. Brüsszel

1. közvetlen elérésű, Brüsszelben meghirdetett és beadandó projektek követése, közvetítése a területért felelős főpolgármester-helyettes felé
2. értesítés beérkezik: területért felelős szervezeti egység/főpolgármester-helyettesi Iroda

ii. Szakmai főosztály

1. stratégiai és forrástérképek elkészítése a gyors reagálás előzetes előkészítése érdekében
2. projektigények megfogalmazása, a brüsszeli képviselő által előzetesen adott információk alapján a várható pályázati célterületeket illetően
3. esetleges partneri konzultációs igények megfogalmazása más városok párhuzamos ügyosztályai felé

iii. Fővárosi vállalat

1. projektigények megfogalmazása, a brüsszeli képviselő által előzetesen adott információk alapján a várható pályázati célterületeket illetően
2. esetleges partneri konzultációs igények megfogalmazása más városok párhuzamos vállalatai felé

3. informális/indirekt érdekvényesítési és/vagy alkalmi brüsszeli asszisztencia iránti igény megfogalmazása az esetlegesen futó vagy előkészítés alatt álló nagyprojekteket illetően
- b. Szakasz zárás:
- i. a projektötlet megfogalmazása írásban
  - ii. az érintettek értesítése az indítás helyétől függetlenül első helyen mindig Főpolgármester-helyettesi Iroda Referense

## **II. SZAKASZ: ELŐMINŐSÍTÉS**

- a. Főpolgármester-helyettesi Iroda: projektötlet előminősítése a szakmai főosztály által előzetesen megfogalmazott pályázati igényeknek, illetve a finansziális paramétereknek megfelelően (pozitív elbírálás feltétele: Főpolgármester-helyettesi Iroda jóváhagyása a szakmai főosztállyal történt előzetes egyeztetés alapján)
- b. Szakmai főosztály, illetve Fővárosi Vállalat: Főpolgármester-helyettesi Iroda utasítása alapján a projekt előzetes véleményezése, összhangban a szakmai főosztály, illetve Vállalat előzetesen megfogalmazott projektigényeivel
- c. Szakasz zárás: lehetséges eredmények:
  - i. --→NINCS Projekt (pénzügyi ok)
  - ii. +-→NINCS Projekt (szakmai ok, szigorúan részletes indoklással)
  - iii. ++→VAN Projekt: Projektötlet alapján a projektindítás megfogalmazása írásban, Brüsszeli Képviselőt értesítése.

## **III. SZAKASZ: PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉS**

- a. Projekt team felállítása:
  - i. Projektmenedzser és Projektfelelős megnevezése a Főpolgármester-helyettesi (FPH) Iroda döntése alapján a szakmai főosztályok és a Projektmenedzsmen Főosztály (PMF) közreműködésével: szakmai, adminisztrációs és pénzügyi felelősök megnevezése, kapcsolattartók kijelölése az főosztályok és a PMF között, valamint FPH Iroda referense felé
- b. Projektjelentések gyakoriságának meghatározása (Főpolgármester-helyettesi Iroda felé, illetve a projekt külső kommunikációjának tekintetében)
- c. Projekt meetingek helyének és idejének előzetes meghatározása
- d. Esetleges kiszolgáló ügyosztályok előzetes értesítése (Közbeszerzési és/vagy Szervezési Főosztály, Nemzetközi Iroda)
- e. Egyeztetés, esetleges további partnerkeresés, külső kommunikáció a partnerekkel, külső kapcsolattartás (Brüsszeli Képviselőt aktív bevonásával, valamint a PMF/PKO és a Brüsszeli Képviselőt között folyamatosan)
- f. Kontrolling (folyamatos)
- g. Szakasz-zárás:
  - i. Pályázati dokumentáció: kötelezettségvállalás (részvétel+önrész), pályázati adatlapok, pályázati feladatok költségvetés
  - ii. Közgyűlési előterjesztés elkészítése, aláírások, Benyújtás, Közgyűlési határozat
  - iii. Beadás a vezető partner felé vagy postázás

## **IV. SZAKASZ: TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS vagy PARTNERSÉGI MEGÁLLAPODÁS**

- a. Pályázat elbírálása, értesítés átvétele:
- b. PMF/PKO:
  - i. Lead: partnerkeresés a Brüsszeli képviselőt aktív bevonásával, koordináció, információszerzés, pályázati dokumentáció elkészítése, pénzügyi nyilvántartás vezetése, közgyűlési előterjesztések elkészítése, belső és külső projektjelentés→Támogatási szerződés→Közgyűlés jóváhagyja→ főpolgármester(helyettes) aláírja



- ii. nem lead: belső kapcsolattartás, külső kapcsolattartás a Brüsszeli képviselet aktív bevonásával, koordináció, információszerzés, pályázati dokumentáció elkészítése, pénzügyi nyilvántartás vezetése, közgyűlési előterjesztések elkészítése, belső és külső projektjelentés → Partnerségi megállapodás → Közgyűlés jóváhagyja → főpolgármester(helyettes) aláírja

c. Szakmai főosztály/Fővárosi Vállalat:

i. szakmai feladatok ellátása

ii. külső szakmai kapcsolattartás

iii. esetleges partneri találkozókra képviselet delegálása

d. Kontrolling (folyamatos)

## V. SZAKASZ: PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS Projekt Team bővítés, PROJEKTTZÁRÁS

- a. Szakmai főosztály: a projekttel kapcsolatos szakmai feladatok ellátása, prezentációk elkészítése, programok szervezése, előkészítése, lebonyolítása
- b. PMF/PKO: projekt adminisztráció, külső, belső kapcsolattartás
- c. Szakmai ügyosztály beléphet:
  - i. Közbeszerzési osztály: esetleges közbeszerzések kiírása, bonyolítása, adminisztrációja
  - ii. Szervezési Főosztály: catering, rendelések, repülőjegyek, szállásfoglalás.
- d. Projektzárás: záródokumentum, pénzügyi elszámolás (Lead esetén a partnerekkel is), külső, belső záró beszámoló elkészítése
- e. Kontrolling (folyamatos)

**Projekt kontrolling:** a projekt kontrolling projekttevékenység a folyamat 4-es és 5-ös szakaszában jelentkezik, szerepe, hogy a projekt számszerűsíthető eredményeinek az alakulását és megvalósítását, valamint az 5-ös szakaszban a fenntartást kövesse nyomon. Funkciója a projekt tervezett ütemezésének összevetése a valós szakmai és pénzügyi folyamatokkal, illetve az esetleges változások előrejelzése és – amennyiben szükséges – a beavatkozás, a változtatás koordinációja. A projekt kontrolling eszközei a projektindító egyeztetésen elfogadott munkaterv és a megvalósulásáról szóló kétheti jelentések a KPMA vezetője irányába, valamint a projekt előrehaladási jelentések, a kifizetési kérelmek és a helyszíni ellenőrzések, továbbá a változtatások megtételére alkalmas bejelentők, módosítások eljárásai.

### A projekt kontrolling lépései:

1. információk gyűjtése a műszaki/szakmai és pénzügyi folyamatokról;
2. a tényinformációk összevetése a munkatervvel és a likviditási tervvel;
3. eltérések megállapítása, előrejelzése;
4. eltérés okainak a feltárása, a változás hátterének a részletes kiértékelése;
5. a korrekciós intézkedések megtétele, - amennyiben szükséges - a változás-bejelentő vagy támogatási szerződés módosításának a benyújtása.

**Minőségmenedzsment:** funkciója, hogy a célok elérése érdekében a megfelelő lépések megtételére kerüljön sor, és ezáltal a projekt célközönségének az igényeit a lehető legnagyobb mértékben ki lehessen elégíteni. A minőségmenedzsment ebben az értelemben azt jelenti, hogy azt kell megvalósítani, amit az előkészítési szakaszban a projektgazda eltervezett, és azt a lehető leghatékonyabban kell elvégezni.

A minőségmenedzsment ugyanakkor a projektfolyamat során folyamatosan jelen van, és részt vesz az operatív lépések irányításában. Vezetői funkció és az alábbi eszközök alkalmazását értjük alatta:

- a projekt jellegétől függő kétheti vagy havi egyeztetések;
- a Projekt Megvalósító Egység Belső Működési Szabályzata; a Projekt Folyamat Eljárásrend és a sablonjainak az alkalmazása;
- a Projekt Menedzsment Kézikönyv alkalmazása;
- a projektek teljesítményértékelési és motivációs rendszere,

– az informatikai támogató rendszer használata.

Forrás: Budapest Főváros Önkormányzata Főpolgármesteri Hivatal Projekt Folyamat Eljárásrend munkaverzió 2011, valamint saját kutatások alapján készült elemzés, szerkesztés, 2018

#### **M4. – 10. Az Európai kutatás-fejlesztés-innováció rövid irodalmi áttekintése**

##### **Alapító szerződések—a kutatás-fejlesztés közösségi háttere Európában**

Az Európai Unió alapszerződesei itt csak felsorolás szintjén jelennek meg annak szemléltetésére, hogy a K+F tevékenység egészen 1951-ig, az első közösségi szerződés aláírásáig vezethető vissza, melynek később, az összefüggések értékelésénél lesz még szerepe. A fő közösségi szerződések:

##### **Az Európai Szén- és Acélközösség (ESZAK)**

Az Európai Szén- és Acélközösséget létrehozó szerződést [EUR-LEX (8)] 1951-ben Párizsban írták alá, alapító tagjai: Franciaország, Németország, Olaszország és a Benelux államok. A szerződés az Európai integráció első jelentős szerződésének tekinthető, mely 2002-ben járt le. A kutatás–fejlesztés (K+F) területén azért érdemes említést tenni erről a dokumentumról, mert az külön rendelkezik az érintett tagországok kutatás-fejlesztési programjairól az érintett gazdasági szektorban.

##### **Az Európai Atomenergia-közösség**

Az Európai Atomenergia-közösséget (EURATOM) 1957. március 27-én alapították [magyarkollegium.hu (1), 2012.], a Római Szerződés aláírásával azonos napon. A szerződés külön fejezetben tesz említést a kutatási tevékenységről: I. Cím, 2. cikk:

„a) előmozdítja a kutatást, és biztosítja a műszaki ismeretek terjesztését;”.

A 2. Cím, I. Fejezet, 4. cikkében rendelkezik a tagállamokban folyó nukleáris kutatás előmozdításáról és annak tagállamok közötti összehangolásáról:

„(1) A Bizottság feladata a tagállamokban folyó nukleáris kutatás előmozdítása és megkönnyítése, továbbá kiegészítése egy közösségi kutatási és képzési program végrehajtásával.”

##### **Az Európai Gazdasági Közösség**

Az Európai Gazdasági Közösséget 1957-ben létrehozó szerződés [magyarkollegium.hu (2), 2012.] nem önálló fejezetben, hanem az egyes szakterületek tekintetében, említésszerűen rendelkezik a kutatási tevékenységről.

##### **A Szerződés az Európai Unióról**

A negyedik alapszerződésnek tartott dokumentum [EUR-LEX (8), 2012.] nem kezeli külön fejezetben a K+F tevékenységet, ehelyett egy pontban az alábbi rendelkezést fogalmazza meg a Közösség általános tevékenységei kapcsán:

„m) a kutatás és a technológiai fejlesztés előmozdítása;”.

Ezzel a kutatási tevékenységen belül a műszaki fejlesztésre helyezi a hangsúlyt, az innováció kérdését ez a dokumentum nem említi.

#### **Az Európai Unió közös politikái, Belső politikái és tevékenységei és a K+F tevékenységek**

##### **Az Egységes Európai Okmány**

Az 1986-os Egységes Európai Okmány már önálló fejezetben, VI. Kutatás és technológiai fejlesztés cím alatt foglalkozik a K+F tevékenységekkel. A fentiek mellett a tagállamok összehangolják a nemzeti szinten végrehajtott programokat, valamint a Közösség többéves keretprogramot határoz meg a tudományos és műszaki célok prioritásai és azok finanszírozása tekintetében. Lényegében ennek a szabályozási rendszernek a jelenleg is folyamatban lévő, a 2007-2013-as EU-s programozási időszakra meghatározott 7-es Keretprogram (7th Framework Programme: FP7), melyet a későbbiekben részletesebben ismertettek.

**Az Európai Unióról szóló Szerződés és az Európai Unió Működéséről szóló Szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata**

Az Európai Unió közös politikájáról akkor beszélhetünk az EK szerződés értelmében, ha az adott szakterület vonatkozásában a Közösség kompetenciája kizárólagos, a döntések a Közösség és nem a tagállamok szintjén történnek. [EK Szerződés, V. Cím, I. fejezet 21. cikk (2)]. Az unió belső politikái és tevékenységei, korábban közösségi politika: az EK szerződésben rögzített olyan közösségi tevékenység, melyek a tagállamok tevékenységével párhuzamosan működnek, illetve kiegészítik a tagállamok adott nemzeti szintű, ágazati politikáit. (Harmadik rész, XIX. Cím)

Az Európai Unióról szóló Szerződés és az Európai Unió Működéséről szóló Szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata, valamint az Európai Unió Alapjogi chartája című dokumentum, melyet 2010-ben jelentettek meg, már egységes szerkezetben, külön fejezetben fogalmazza meg a K+F tevékenységeket. Az Európai Unióról szóló Szerződés korábbi, XVIII. Kutatás és technológiai fejlesztés cím helyébe a XIX. Kutatás, technológiai fejlesztés és úrkutatás cím lép. A XIX. Cím tartalmát a melléklet részletesen tartalmazza, azonban annak fő céljai itt is említésre kerülnek, melyek a következők:

- Egységes Európai Kutatási Térség létrehozása;
- vállalkozások, kutatási központok, egyetemek ösztönzése a kutatási tevékenységre;
- összehangolt tagállami és uniós kutatási-, és fejlesztéspolitikák;
- többéves keretprogram megalkotása;
- tevékenységi típusoknak megfelelő egyedi programok kidolgozása;
- a keretprogramok végrehajtásához és ellenőrzéséhez kapcsolódó intézményrendszer megteremtése;
- Európai úrpolitika kialakítása
- éves jelentések készítése az előző évi kutatási és technológiai tevékenységről.

#### **M4. – 11. A K2.2. kutatás során azonosított rövid távú cselekvési tervek**

##### **Fővárosi fejlesztési területek**

A főváros készülő Városfejlesztési Koncepciójához kapcsolódó, a fővárosi uniós stratégiai anyag elkészítésekor lehatárolt fejlesztési területeit a következő táblázat foglalja össze, melyek részletesen az azóta már kidolgozott koncepcióban kerülnek bemutatásra:

2011-ben még készülő Városfejlesztési Koncepcióhoz kapcsolódó fejlesztési területek összefoglaló táblázata

<b>Fejlesztési terület</b>	<b>Projekt terület</b>
<b>Buda-belváros</b>	Széll Kálmán tér, Budai Vár, Gellérthegy, Várkert Bazár, Déli pályaudvar, Dél-budai zöld tengely
<b>Pest-belváros</b>	Pest-belváros rehabilitáció, Ferenciek tere, Széchenyi tér
<b>Duna partok</b>	Duna-parti sétányok, rakpartok, gyalogos hidak, Lánchíd
<b>Városliget fejlesztési terület</b>	Puskás Ferenc Stadion és környéke, Városliget és környéke, Rákosrendező pályaudvar; Nyugati pályaudvar
<b>Dél-Buda</b>	Etele tér – Órmező, Újbuda barnamezős területei, Albertfalva és Csepel városközpont; Multimodális logisztikai központ
<b>Észak-Buda</b>	Mocsárosdűlő, Óbudai Gázgyár; Római-part; Aquincumi híd; Észak-budai városközpont
<b>Dél-Pest</b>	Millenniumi városrész, Észak-Csepel
<b>Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér</b>	Repülőtér, kapcsolódó infrastruktúra fejlesztése

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, a Budapest Főváros Önkormányzatának Főpolgármesteri Hivatala, Városépítési Főosztálya által nyújtott adatszolgáltatás alapján, 2011*

##### **Közlekedési ágazat cselekvési tervei**

A közlekedési ágazat területén 2011-ben azonosított cselekvési tervek, illetve azok rövid összefoglalása a következő táblázatban kerül bemutatásra azzal, hogy az itt található projektek egy része a kiemelt kockázatú (pl. M4 metró), míg más projektek a hosszú idő óta aktuális, de 2011-ig meg nem valósított projektek közé sorolható.

A BKK Zrt. cselekvési tervei

Infrastruktúra projektek (2007-2013)	Projekt célja, rövid leírása
<b>Közlekedési Operatív Program, M4 metróvonal I. ütem</b>	A 2007-2013-as költségvetési időszakban a fővárosban a Közlekedési Operatív Program (KÖZOP) keretében 2011-ig csak az M4 metróvonal I. ütemének építése kezdődött meg. Fő cél a beruházás folytatása, az M4 metró átadása.
<b>1-es és 3-as villamosvonalak rekonstrukciója</b>	Az 1-es és 3-as villamosvonalak rekonstrukciójának megkezdése, a Budai Észak-déli villamos projekt megvalósítása, villamos- és trolibusz járműbeszerzési projekt indítása.
<b>Easyway Connect II. (BKK Közút; ITS infrastruktúra-fejlesztés), szerződéskötés folyamatban</b>	A projekt I. fázisában létrejött egy gyalogos közlekedést támogató, internet alapú útvonalajánló és navigációs szolgáltatás, mely képes személyre szabott, egyéni preferenciákon alapuló ajánlást adni akár a kerekesek számára is Budapest területén. 2011-ben az EasyWay projekt II. fázisa keretében kitűzött feladatok megvalósításának előkészítése zajlik. A fejlesztések hangsúlyos eleme a fővárosi forgalomirányító, illetve forgalommenedzsment központ fejlesztése, a meglévő forgalomfigyelő kamerarendszer területi bővítésére és központjának digitalizálására. A munkaprogram tartalmazza egy 2020-g tartó fővárosi intelligens közlekedési rendszer (ITS) koncepció kidolgozását, mely meghatározza a jelenlegi körülmények között követendő fejlesztési irányokat és ezzel tervezhetővé teszi a közeljövő ITS témájú fejlesztéseit.
<b>Regionális Operatív Program</b>	A beruházások között megtalálhatók a közösségi közlekedést előnyben részesítő projektek, új kerékpárutak, új tehermentesítő utak létesítése, és legnagyobb projektként a Margit híd rekonstrukciójának befejezése. Ezeknek a beruházásoknak a megvalósítása a stratégia készítéskor már előrehaladott, befejezésük a 2011. év végéig, vagy a 2012-es év első felére volt tervezett.
<b>BuBi (Budapest Bicikli)</b>	A Budapesti kerékpáros közösségi közlekedési rendszer (BuBi) kialakítása című projekt egy, a fővárosban újfajta, alternatív közösségi közlekedési szolgáltatás bevezetését célozza. A belvárosban átlagosan 560 méter távolságra lévő 74 helyszínen telepített, könnyen hozzáférhető, alacsony díj ellenében használható kerékpárok kölcsönzése valósulhat meg. A több mint 1000 darab kerékpár felvétele és leadása az automata gyűjtőállomásokon önkiszolgáló módon történik.
<b>Rákoskeresztúri buszfolyosó kialakítása</b>	A projekt célja Rákoskeresztúr városközpont és az Örs vezér tere (illetve átszállással a belváros) közötti, jobb szolgáltatási színvonalat nyújtó, gyorsabb, megbízhatóbb, az esélyegyenlőséget is lehetővé tevő közösségi közlekedés biztosítása. A projekt régiós és agglomerációs térben is érzékelhető hatással bír, hiszen az elővárosi autóbusz vonalak egy része is az autóbusz folyosót használja, a BKV buszokra több mint 67 ezer utas száll fel naponta a két irányban. A projekt eredményeként az autóbuszok haladása nagymértékben függetlenedik a közúti forgalomtól, így kevesebb lesz a torlódás, csökken a forgalmi zavarok száma, illetve az autóbuszok menetideje.
<b>Nagykörúti villamosok előnyben részesítése</b>	A projekt biztosítja a nagykörúti villamosok sűrű követési idejének fenntarthatóságát, a vágányokra ráforduló közúti forgalom szabályozását, valamint a villamos vonalán a közlekedési csomópontok szabályozástechnikai átalakítását (jelzőlámpa periódusidő illesztése a villamosok követési idejéhez).
<b>Pesti úti buszsáv</b>	A budapesti közösségi közlekedés fejlesztése - a Pesti úton buszsáv kialakítása útpálya szélesítéssel. A buszsáv a fent említett Rákoskeresztúri buszfolyosó keleti irányú folytatásaként épülhet meg.
<b>Budapest Szíve Program Hídfőterek és új pesti korzó kiépítése, I. ütem</b>	A Hídfőterek projekt keretében a Március 15. téren a park és római romterület (Contra-Aquincum) bemutatóhely teljesen megújult, a korábban parkolónak használt terület is a park részévé váltak, sok zöldterülettel. A beavatkozások fő jellemzője a gyalogosforgalmi felületek jelentős megnövekedése, a gyalogos és kerékpáros közlekedés körülményeinek javítása.
<b>Reprezentatív kaputárság II. ütem</b>	A korábbi projekt átdolgozása folyamatban van. A II. ütemben tervezett projekt keretében Budapest egyik legmeghatározóbb tere születik újjá, reprezentatív városi tér jön létre, a belváros újabb parkkal gazdagodik. A Szent István térről induló Zrínyi utcai gyalogostengely, valamint a Hősök terétől induló turisztikai folyosó immár megszakítás nélkül folytatódhat a Lánchíd – Budai Vár és a Duna-korzó irányába.
<b>A Margit híd és a kapcsolódó közlekedési rendszer fejlesztése</b>	A projekt célja a Világörökségi helyszínen lévő Margit híd korszerű felújítása, részleges műemléki felújítással új kerékpáros közlekedési elemek megjelenésével. A projekt révén a közutakon és a közösségi közlekedésben megteremtődtek az esélyegyenlőség feltételei és javult a közlekedésbiztonság. A lakosok életminősége a fenntartható, környezetbarát közlekedési formák előnyben részesítésével, a hozzájuk tartozó infrastruktúra létesítésével, illetve a sport, kulturális és szabadidős szolgáltatásokhoz való hozzáférés javításával emelkedik.

Infrastruktúra projektek (2007-2013)	Projekt célja, rövid leírása
<b>A Budapesti kerékpáros közlekedés fejlesztése</b>	A Budapesti kerékpáros közlekedés fejlesztésének alapvető célja, hogy minél többen választhassák és válasszák a kerékpárt utazásaikhoz, csökkentve ezzel a környezeti és forgalmi terhelést a fővárosi utakon. Kitűzött cél a helyváltoztatásokon belül a kerékpározás 10 %-os részesedésének elérése 2020-ra. Ehhez a közúthálózat kerékpáros-barát átalakítása és a kerékpáros főhálózat fejlesztése szükséges. Ezzel összhangban a rekreációs-szabadidős kerékpáros útvonalak (EuroVelo) fejlesztése is tervezett.
<b>Közvetlen Európai bizottsági és magyar kormányzati társfinanszírozás (TEN-T)</b>	A fővárosba bevezető 11 MÁV vonal közül jelenleg, illetve a közeljövőben hétnek a fejlesztése van napirenden. Ezek keretében általában teljes körű pályarehabilitáció történik, melynek során a jelenlegi sebességkorlátozások megszűnnek és átépülnek az utasforgalmi létesítmények (várótermek, peronok, peron megközelítések, utas-tájékoztatók), illetve P+R és B+R parkolók is épülnek.

*Forrás: saját szerkesztés, a BKK Zrt. adatszolgáltatása alapján, 2012*

### **BVK Holdinghoz tartozó, és egyéb társaságok cselekvési tervei**

A nem humán közszolgáltatások között, a közlekedési szakterület mellett a BVK Holdinghoz tartozó és egyéb fővárosi társaságok rövid távra szóló cselekvési tervei is feltérképezésre kerültek. Az alábbi táblázat a főváros valamennyi, a stratégia készítésekor hatályos 2011. évi CLXXXIX., Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény szerinti kötelező önkormányzati feladathoz kapcsolódó cselekvési tervet, illetve az egyéb társaságok cselekvési terveit tartalmazza.

Fontos kiemelni, hogy a főváros közvetlen vagy közvetett tulajdonában álló közszolgáltató társaságok körében a stratégia készítését megelőzően nem volt olyan stratégiai tervezési folyamat, mely az egyes szakterületek vonatkozásában az uniós és/vagy egyéb harmadik feles finanszírozást figyelembe vett volna. A kutatás során nehézséget okozott, hogy egyes társaságok egyáltalán nem rendelkeztek szakmai tapasztalatokkal az uniós támogatási rendszer, sőt, egyes esetekben az üzleti életben általánosan elfogadott stratégiai tervezési folyamatok terén sem. Emiatt a kutatást mind a rövid távú cselekvési tervek, mind a középtávra szóló stratégiai tervekhez kapcsolódó adatgyűjtés során irányított módon, rendszeres, személyes konzultációkkal kellett kiegészíteni.

### **A BVK Budapesti Városüzemeltetési Központ társaságainak cselekvési tervei**

Társaság neve	Rövid távú cselekvési tervek Potenciális fejlesztési és tudástranszfer projektötletek
<b>FÓTÁV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a távhőszolgáltatás külső feltételrendszerében várható kedvezőtlen változások negatív hatásainak ellensúlyozása,</li> <li>– a versenyhelyzet romlásának megakadályozása, tompítása;</li> <li>– költséghatékonyság javítása, energetikai hatékonyság növelése, az üzemvitel korszerűsítése;</li> <li>– az ellátási területek integrálásának megkezdése (tömbkazanházak kiváltása);</li> <li>– a távhőpiac megőrzése, stabilizálása, új fogyasztók bevonási lehetőségeinek feltérképezése</li> </ul>
<b>FÓKÉTÜSZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kéményseprő-ipari közszolgáltatási kör bővítése a szolgáltatás színvonalának emelése érdekében;</li> <li>– szolgáltatói magatartás és az ügyfélkapcsolatok, az ügyfelekkel történő kommunikáció javítása;</li> <li>– vezetői irányítási rendszer folyamatos karbantartása, fejlesztése a szolgáltatás színvonalának emelése érdekében;</li> <li>– műszerpark fejlesztése a hatékonyabb, magasabb színvonalú szolgáltatás biztosítása érdekében.</li> </ul>
<b>BTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– épületrekonstrukciók: szolgáltatás fenntartásához elengedhetetlen felújítási körbe tartozó munkálatok, munkavállalói szociális helységek felújítása;</li> <li>– energetikai megtakarításhoz szükséges beruházások és felújítások;</li> <li>– kegyeleti szolgáltatási szintemeléséhez szükséges járműpark cseréje;</li> <li>– informatikai rendszer szerverparkjának bővítése.</li> </ul>

<b>Társaság neve</b>	<b>Rövid távú cselekvési tervek Potenciális fejlesztési és tudástranszfer projektötletek</b>
<b>BGYH</b>	<i>Történelmi fürdők műemléki felújítása:</i> folyamatban lévő beruházások befejezése: a meglévő történelmi fürdők műemléki felújításainak befejező ütemének megvalósítása EU-s forrásból származó támogatással /KMOP/: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rudas Gyógyfürdő és uszoda rekonstrukció II. ütem,</li> <li>– Lukács Gyógyfürdő és uszoda rekonstrukció II. ütem.</li> </ul>
<b>FŐKERT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Városliget: stratégiai terv készítése, Zöld-Köz-Pont projekt, Botanikus kert rendezése, Városligeti tó rekonstrukciója és fejlesztése, Városligeti tó környezetének kertépítészeti rendezése;</li> <li>– Népliget: fogadótér rekonstrukciója, épület-energetikai mintaprojekt indítása;</li> <li>– Városligeti Öko Főkert Székház kialakítása,</li> <li>– Keresztúri úti telephely energetikai rekonstrukciója;</li> <li>– népegészségügyi kezdeményezések támogatását célzó projektek;</li> <li>– sportterületek bővítése;</li> <li>– szakembergárda továbbképzése;</li> <li>– gépfejlesztések-, technológiai fejlesztés uniós forrás bevonásával.</li> </ul>
<b>FTSZV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ügyviteli rendszer bevezetése, informatikai háttér és alrendszerek összeköttetésének biztosítása;</li> </ul> Tervezett pályázati területek: <ul style="list-style-type: none"> <li>– energiahatékonyság fejlesztése;</li> <li>– az FTSZV Kft székhelyén található felhagyott hulladéklerakó rekultivációja;</li> <li>– technológiai eszközök beszerzése</li> </ul>
<b>FKF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Főváros/kerületek/fővárosi cégek hatáskörének tisztázása</li> <li>– Közterületi rend fenntartása</li> <li>– Hulladéklerakón keletkező gáz hasznosítása.</li> <li>– Salak- és pernyehasznosítás.</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés, a fővárosi társaságok adatszolgáltatása alapján, 2012*

### **Egyéb társaságok cselekvési tervei**

A primer kutatásba az „Új városüzemeltetési modell” keretében létrehozott két holdinghoz nem tartozó, egyéb társaságok, így a főváros számára mérnök szolgáltatásokat, illetve projektmenedzsment feladatokat ellátó Enviroduna Kft.; a humán közszolgáltatások, azon belül négy kiemelt célterület: az oktatás, foglalkoztatás, lakhatás és egészségügy területén a hátrányos helyzetű lakossági csoportok támogatását, esélyegyenlőségét biztosító feladatot ellátó Budapest Esély Nonprofit Kft; valamint a KKV szektor támogatását biztosító Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány cselekvési tervei és projektjavaslatai is felmérésre kerültek.

Mint az a 4. fejezetben bemutatott, a kutatás-fejlesztés-innováció területén folytatott elemzésből is látható volt, a vállalkozások, ezen belül a KKV szektor helyi támogatása olyan hosszú távú befektetésnek tekinthető, mely egy adott régió versenyképességét jelentősen képes befolyásolni. A települési önkormányzatok általános érdeke, hogy a kutatás-fejlesztés, a kis és középvállalkozások, az infrastruktúra és a humán tőke ösztönzése révén is biztosítsa regionális pozícióit (HORVÁTH, 2007.). Ezt a feladatot a fővárosban a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány látja el, mely a KKV szektor számára információs, képzési és mikrohitel támogatást is nyújt. A következőkben a három társaság cselekvési tervei és projektjavaslatai kerülnek bemutatásra.

### **Az ENVIRODUNA Kft. cselekvési tervei, projektjavaslatai**

<b>Rövid távú cselekvési tervek Potenciális fejlesztési és tudástranszfer projektötletek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A folyamatban lévő, a Budapest Központi Szennyvíztisztító Telep projekt kiegészítő beruházásainak határidőre történő befejezése.</li> <li>– COL3 tehermentesítő gyűjtőcsatornák kiépítése</li> <li>– COL4 Csepel teljes körű csatornázása</li> <li>– Harmadfokú tisztítási fokozat kiépítése</li> <li>– Iszaplogisztikával kapcsolatos eszközbeszerzés, tervezés és engedélyeztetés lefolytatása, lehetőség szerinti kivitelezés</li> <li>– Budapesti Irgalmas Rendi Kórház szennyvízelvezetése</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés, az ENVIRODUNA Kft. adatszolgáltatása alapján, 2012*

A Budapest Esély Nonprofit Kft. projektjavaslatjai

Projekt neve	Célterület	Rövid leírás
„Sarok-pont” (TÁMOP-5.3.3-08/1-KMR-2009-0005)	Hajléktalan személyek foglalkoztatásának segítése	A regisztrált <b>hajléktalan</b> személyek közfoglalkoztatása, a munkaerő-piaci hátrányokkal küzdő csoportok munkaerő-fejlesztése, munkába segítése, fővárosi települési <b>esélyegyenlőségi</b> feladatok szervezése, részben ellátása. A projekt célja a hajléktalan emberek társadalmi beilleszkedésének elősegítése és munkaerő-piaci esélyeinek növelése komplex munkaerő-piaci szolgáltatások (mentorálás, önismeret-, kulcs-kompetenciák- és személyiségfejlesztés, csoportos terápiák, munkavállalási- és pálya-választási tanácsadás, álláskeresési technikák) és szakképzések biztosításával, annak érdekében, hogy a projekt befejeztével a résztvevők képesek legyenek az önálló életvezetésre, újra álláskeresővé váljanak, képesek legyenek munkahelyüket hosszú távon megőrizni, önálló lakhatásukat önerőből fenntartani.
„Család velem, karrier előttem” (TÁMOP 2.4.3/A-09/2-2009-2003)	Egyéb hátrányos helyzetű személyek foglalkoztatásának segítése	A Budapest Esély Nonprofit Kft. innovatív projektjének átfogó célja a munka és a magánélet összeegyeztetésének segítése a gyermeket nevelők számára, a kisgyermekesek, gyermeket nevelők felkészítése a munkavállalásra, a családi és munkahelyi kötelezettségek hatékony összehangolására.
„Partnerség a foglalkoztatásért 2009” – „PAF” (TÁMOP-5.3.1-08/1-2008-0001)	Esélyegyenlőséget megerősítő aktivitások segítése	A projekt általános célja egy olyan komplex szolgáltató rendszer kiépítése és beindítása volt, amely az alacsony foglalkoztatási eséllyel rendelkező klienskör felkészítésével, a szolgáltatások összehangolásával a leghatékonyabban segíti a munkaerő-piaci reintegrációt.
„Út a piaci munka világába” (TÁMOP1.4.3.-10/1) Előkészítő szakasz 2011, Végrehajtási szakasz 2012-2013	Inaktív személyek újrafoglalkoztatása	A projekt célja egy új, munkáltató-orientált rendszer kidolgozása és „próba üzembe helyezése” az aktív korú, inaktív személyek nyílt munkaerőpiacra segítéseért. A sokszínű munkáltatói érdekek megjelenítéséhez és figyelembe vételéhez a non-profit munkaerő kölcsönzés kidolgozása és a szolgáltatások következetes módszertanilag kidolgozott innovációja ad alapot.
LeCim Tanuló városok a migránsok beilleszkedéséért	Migrációs problémák kezelése	A Life Long Learning forrás keretéből megvalósuló projekt egyszerre két problémát kezel: egyrészt a fővárosi szolgáltatások igénybevevői között megjelenő migránsokra készíti fel a helyi szakembereket, a Főváros szociális ágazata és a migránsokkal foglalkozó civil szervezetek közötti együttműködés kiépítésével. Mindezt egy olyan módszer átvételével valósítja meg, amely más ágazatokban, illetve más célcsoportok, pl. romák vagy fogyatékos emberek problémáinak kezelésében is hatékony lehet.

*Forrás: saját szerkesztés, a Budapest Esély Nonprofit Kft. adatszolgáltatása alapján, 2011*

<b>Rövid távú cselekvési tervek</b> <b>Potenciális fejlesztési és tudástranszfer projektötletek</b>	
–	A kkv-k nem kereskedelmi banki alapon történő finanszírozásának előtérbe helyezése, a mikrohitelezés kiszélesítése - a kkv-k korai szakaszban történő finanszírozáshoz való hozzáféréseinek javítása; innovatív és versenyképes induló vállalkozások támogatása: a Közalapítvány nonprofit mikrofinanszírozási profiljának erősítése.
–	A kkv-k finanszírozáshoz jutásának megkönnyítése: a Közalapítvány tanácsadói programjának erősítése.
–	A vállalkozói készség fejlesztése: a tanácsadói profil erősítése, felnőttképzések.
–	A gyorsnövekedésű kkv-kat tömörítő klaszterek erősítése a 3 húzóágazatban (környezetipar, egészségipar-medtech, IT szektor): a klaszterek belső működésének segítése a Közalapítvány munkatársainak szakértelme által, nemzetközi láthatóságuk elősegítése a Közalapítvány nemzetközi kapcsolatrendszere révén, versenyképességük fokozása pályázati tanácsadók segítségével.
–	Kkv-k hazai és Európai beszállítói láncba való bekapcsolódásának elősegítése: Vállalkozások felkészítése tanácsadások keretében.
–	Kkv-k vissza nem térítendő támogatásokhoz való hozzáféréseinek javítása, annak egészséges ötvözése a finanszírozási rendszerekkel: hazai és EU-s források bevonása pályázati tanácsadás keretében.
–	Rendszeres párbeszéd kezdeményezése a kkv szektor, az oktatás szereplői és a döntéshozók között: Budapest Innovációs Fejlesztési Program működtetése, klaszterek támogatása, fórumok szervezése.
–	Kkv-k nemzetköziesedésének segítése: nemzetközi kapcsolatok továbbépítése, szorosabb együttműködés kezdeményezése elsősorban a V4 országok vállalkozásfejlesztési központjaival, illetve a Főváros testvérvárosaival ⇒ a kkv-k külfiacon való érvényesülésének elősegítése: tájékoztatás, kapcsolat helyi intézményekkel, üzletember találkozók stb.

*Forrás: saját szerkesztés, a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány adatszolgáltatása alapján, 2011*

#### **M4. – 12. A K3.1. képviseleti kutatás kérdőíve**

##### **Doctoral research survey on the role of representations**

This survey is conducted as part of a research project at Szent Istvan University (Hungary), Management and Business Administration PhD School, and will help both to shape the future EU strategy of the city of Budapest and will also contribute to finalise a doctoral research on strategic planning.

##### **General descriptive analysis**

When was your representation founded? .....

What is the population of the region or city you represent?

- 0-50 000
- 50 000- 100 000
- 100 000-500 000
- 500 000-1 million
- 1 million-2 millions
- 2 millions- 5 millions
- 5 millions-10 millions
- more

Do you represent a region?

- Yes.
- No.

Are you also responsible for city, town or municipal level representation?

- Yes.
- No.

Do you represent...

(More answers can be chosen.)

- one city or municipality?
- more cities, towns or municipalities?



- a capital?

Your representation is

- a permanent one.
- a temporary one.

If it is a temporary one, how many months does it works in a year?

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10-11

How many employees are there at the representation?

- 0-3
- 4-6
- 7-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25

Does your representation employ trainees?

- Yes.
- No.

How many trainees are employed per year if any?

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9-10

Your representation is financed by: ...

(More answers can be chosen.)

- the state.
- the region.
- the represented cities and municipalities/local governments.
- EU co-financing.

What kind of alternative financial resources (e.g. EU funding, private or corporate support) do you use in your budget if any? (More answers can be chosen.)

- EU resources.
- private support.
- corporate support.
- No alternative financial resources are used.

## **Relations**

Your country is an EU-15 member state.

- Yes.
- No.

Your representation is in a ... contact with the permanent state representation.

- daily
- weekly
- monthly
- quarterly

How often does your representation keep in contact with the region or city you represent?

- Daily.
- Weekly.
- Monthly.

How often does your representation keep in contact with the Committee of the Regions?

- Daily.
- Weekly.
- Monthly.
- Occasionally.
- Rarely or never.

How often does your representation keep in contact with the European Commission?

- Daily.
- Weekly.
- Monthly.
- Occasionally.
- Rarely or never.

How often does your representation keep in contact with other regional or city representations in Brussels?

- Daily.
- Weekly.
- Monthly.
- Occasionally.
- Rarely or never.

Employees of your representation keep in contact with... (More answers can be chosen)

- nation state's Permanent EU Representatives.
- employees of the Commission.
- employees of the Council of Ministers.
- employees of the Committee of the Regions.
- firms fully owned by the state or city/local government/municipality.
- regional firms.
- regional interest groups.

Which policy areas is your representation involved in? Please, indicate the sequence of involvement by using 1 for the most typical area and 12 for the least.

- agriculture, fisheries and food .....
- culture and education ....
- economy and finance .....
- employment and social affairs ....
- environment, energy efficiency and renewable sources .....
- political influence on EU policy shaping .....
- regional and/or city development .....
- science, technology and innovation .....
- spatial planning and land use .....
- transport and mobility .....
- water and waste management .....
- other(s):

What activities is your representation involved in? Please, indicate the sequence of involvement by using 1 for the most typical area and 10 for the least.

- consultations with the institution of the EU .....
- consultation with other representations .....
- consultation with regional corporate sector and interest groups .....
- consultation with your nation's permanent representation .....
- contact with civil organizations .....
- political lobbying .....
- project shaping and implementation .....
- representation and propagation of state and local values .....
- transfer of project partner searches .....
- other(s):

### **Political influence and strength of power**

The opinion of your representation has a determinant role in regional or city-level EU policy-shaping process.

- Not relevant.
- 2
- 3
- 4
- Relevant.

Your representation is used by your region or city to influence the EU policy-shaping process.

- Not relevant.
- 2
- 3
- 4
- Relevant.

Your representation participates in consultations of the Commission.

- Not relevant.
- 2
- 3
- 4
- Relevant.

Your representation participates in consultation of the Committee of the Regions.

- Not relevant.
- 2
- 3
- 4
- Relevant.

Your representation uses non-institutionalised (informal) ways of influencing the EU policy-shaping process. (e.g. lobbying and/or professional networking, co-operations).

- Not relevant.
- 2
- 3
- 4
- Relevant.

Your representation is in contact with nation state's Permanent EU Representatives.

- Not relevant.
- 2
- 3
- 4
- Relevant.

Your representation is in close relationship with other similar representations.

- Not relevant.
- 2
- 3
- 4
- Relevant.

### **Intra and extra-state political activities**

Your representation is in a direct contact with the national government.

- never
- occasionally

- frequently
- often
- always

Your representation is in direct contact with other regional representations of your country.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation is asked for your opinion in policy-shaping process by your region.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation is in a direct contact with the Committee of the Region.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation is in a direct contact with the Commission.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation is in a direct contact with European networks and associations (e.g. Council of European Municipalities and Regions [CEMR], Association of European Regions [AER])

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation is in a direct contact with NGOs.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

### **Participation in projects**

Your representation collects and transfers partner-searches of different EU projects to your regional actors.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation directly participates in EU co-financed projects.

- never

- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation acts as a lead-partner in EU co-financed projects.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation has its right for decision to participate in EU co-financed projects (no prior approval is needed from your city or region before submitting application for projects).

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

EU funded projects have important role in financing the activities of your representation.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation works in close connection with the corporate sector (private and/or state firms).

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation works in close connection with NGOs.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

Your representation works in close connection with universities and/or research centres.

- never
- occasionally
- frequently
- often
- always

### **Comments**

You have completed this survey. Thank you very much for your kind cooperation.

If you are interested in the overall final results and would like to get the summary of this survey, please, tick this box.

- Yes, I would like to get the summary.

Thank you for your contribution.

## M4. – 13. A K3.2. vállalati és önkormányzati kutatás kérdőíve

### Operatív stratégiai menedzsment

A következő kérdőív kitöltésével Ön a Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában, a stratégiai tervezés és stratégiai, illetve projektmenedzsment területén végzett primer kutatásban vesz részt. A kérdőív nem tartalmaz a személyes adatokra vonatkozó kérdést, az adatok felhasználása, statisztikai elemzése kizárólag a fent említett doktori kutatás keretein belül kerül felhasználásra.

### Általános kérdések

Kérem, válassza ki az Ön jelenlegi munkahelyét!

- Fővárosi Önkormányzat vagy Főpolgármesteri Hivatal
- Fővárosi társaság/cég
- Fővárosi intézmény
- Egyéb

Az Ön pozíciója a munkahelyi hierarchiában:

- Beosztott.
- Középvezető.
- Felsővezető.
- Külső szakértő.

### Képességek, erőforrások

Az ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Alapfokú.
- Középfokú.
- Felsőfokú.

Rendelkezik-e Ön olyan szakirányú végzettséggel, melyre a projektek során szükség van? (Több válasz is lehetséges.)

- Igen, projektmenedzsment területen.
- Igen, műszaki/építészeti területen.
- Igen, közbeszerzési területen.
- Igen, gazdasági/pénzügyi területen.
- Igen, kommunikációs/marketing területen.
- Igen, jogi területen.
- Nem rendelkezem speciális végzettséggel.

Beszél-e Ön idegen nyelvet? (Nyelvvizsga bizonyítványtól függetlenül.)

- Nem.
- Igen, alapfokon.
- Igen, középfokon.
- Igen, felsőfokon.

Az Ön által képviselt szakterületen eltöltött gyakorlati tapasztalata:

- 1 év vagy kevesebb.
- 2-5 év.
- 6-10 év.
- 11-20 év.
- 20 évnél több.

Ön eddig hány projekt előkészítésében vagy megvalósításában vett részt?

- 1
- 2-5
- 6-10
- 10-nél több.
- 5/11

## **Előkészítés, tervezés**

Részt vesz-e Ön a stratégiai döntések előkészítésében?

- Nem, soha.
- Ritkán kéri a véleményem.
- Gyakran kéri a véleményem.
- Döntéshozó vagyok.

Részt vesz-e Ön az egyes projektek előkészítésében?

- Nem, soha.
- Ritkán.
- Gyakran.
- Mindig.

A projektek előkészítése során Ön szerint...

- csak egyes, kiemelt szakterületek képviselőit kell bevonni.
- minden érintett szakterület képviselőit szükséges bevonni.

Az előkészítés során a kockázatelemzés...

- kevésbé fontos.
- fontos.
- kiemelten fontos.

Ön szerint szükség van-e a projekt-team felállítására már a projekt-előkészítési során?

- Igen, szükség van.
- Nincs szükség.

Amennyiben a majdani üzemeltető/felhasználó és a projekt megvalósítója nem ugyanaz a szervezet (pl. önkormányzat és fővárosi vállalat), úgy Ön szükségesnek látja-e az üzemeltető bevonását a projekt előkészítésébe?

- Igen, mindenképpen szükséges.
- Csak speciális fejlesztéseknél szükséges.
- Nem szükséges.

## **Megvalósítás**

Kérem, értékelje a projektek megvalósítása során jelentkező kockázatokat! (1-essel jelölje a leg súlyosabbat, 5-össel a legkevesbé súlyosat!)

1 2 3 4 5

Hiányos/hibás műszaki megvalósítás.	○ ○ ○ ○ ○
Közbeszerzési, jogorvoslati kockázat.	○ ○ ○ ○ ○
Pénzügyi ütemterv és keret betarthatósága.	○ ○ ○ ○ ○
Projekt ütemezhetősége/ határidők betarthatósága.	○ ○ ○ ○ ○
Tervezési/ előkészítési hiba.	○ ○ ○ ○ ○

Kérem, jelölje a projektek megvalósítása során jelentkező azon kockázatokat, melyek Ön szerint megfelelő előkészítéssel jelentősen csökkenthetők!

Csökkenthető kockázat	○
Hiányos/hibás műszaki megvalósítás.	○
Közbeszerzési, jogorvoslati kockázat.	○
Pénzügyi ütemterv és keret betarthatósága.	○
Projekt ütemezhetősége/ határidők betarthatósága.	○
Tervezési/előkészítési hiba.	○

Ön szerint előnyös-e, ha az előkészítés és a megvalósítás során közel azonos a projekt-team összetétele?

- Nem előnyös.
- Előnyös.

Ön szerint biztosítható-e minden szükséges szakmai ismeret a projekt-teamen belül?

- Igen, biztosítható.

- Nem, bizonyos esetekben szakértő bevonására is szükség lehet.
- Nem, külső szakértő(k)re mindig szükség van, ha csak átmenetileg is.

Ön szerint szükséges-e minden szakmai kompetencia állandó projekt-team tagokkal történő biztosítása?

- Igen, szükséges.
- Nem, lehet olyan speciális szaktudás, melyre csak átmenetileg van szükség.

Ön szerint van-e érdemi különbség a vállalati, intézményi és önkormányzati oldalon végzett projekt-megvalósítás között?

- Nincs különbség.
- Az önkormányzati oldal valósít meg a leghatékonyabban.
- A vállalati oldal valósít meg a leghatékonyabban.
- Az intézményi oldal valósít meg a leghatékonyabban.

Ön vett-e már részt uniós finanszírozással, állami finanszírozással vagy banki utófinanszírozással megvalósuló projektben?

- Igen.
- Nem.

Amennyiben az előző kérdésre igennel válaszolt, úgy Ön szerint jelent-e további nehézséget a külső finanszírozással történő projektmegvalósítás?

- Igen.
- Nem.

### **Utóellenőrzés, monitoring**

A projekt utóellenőrzésének legfontosabb elemei Ön szerint (több is választható):

- Működés/üzemeltetés megfelelése.
- Pénzügyi fenntarthatóság.
- Garanciális javítások érvényesítése.
- Hibaelemzés.

Hozzájárul-e az egyes projektek utólagos követése az új projektek sikeresebb előkészítéséhez?

- Igen.
- Nem.

Ön szerint szükséges lehet-e a projekt-team fenntartása a projekt műszaki/fizikai és pénzügyi zárását követően?

- Igen.
- Nem.

Ön szerint szükséges-e visszacsatolás a projekt-teamet alkotó szervezeti egységek felé, a projekt zárását követően, az üzemeltetői tapasztalatokról?

- Igen, mert a tapasztalatok más projektnél hasznosíthatók.
- Nem, mert minden projekt egyedi.

Az Ön tapasztalatai szerint a projektek lezárását követően érkezik-e kellő visszacsatolás a felhasználói/üzemeltetői tapasztalatokról?

- Igen, mindig.
- Ritkán, pedig hasznos lenne.
- Ritkán, de nem is szükséges.
- Nem érkezik vissza információ.

### **Kooperáció**

Ön vett-e már részt olyan projekt megvalósításában, amelyben több szervezeti egység folyamatos együttműködésére volt szükség?

- Igen.
- Nem.

Ön vett-e már részt olyan projektben, ahol külső közreműködő (szakértő, más vállalat vagy önkormányzat) is részt vett a megvalósításban?

- Igen.
- Nem.



Ön mely állításokkal ért egyet az alábbiak közül? (Több is választható.)

- A projektek előkészítése során leginkább 1-2 ágazat szakértelmére van szükség.
- A projektek előkészítésében a lehető legszélesebb körű szakértelmet szükséges biztosítani.
- A projektek megvalósítása során állandó összetételű csoporttal lehet a leghatékonyabban dolgozni.
- A projektek megvalósítása során szükséges a csoport változtatása a felmerülő problémák hatékony kezelése érdekében.
- Gyakran van szükség külső szakértő bevonására egy-egy speciális területen.
- Az eltérő szervezeti formák között (pl. gazdasági társaság és önkormányzat) hatékony együttműködés biztosítható.
- Az eltérő szervezeti formák között (pl. gazdasági társaság és önkormányzat) csak dinamikus és rugalmas együttműködés révén biztosítható hatékony együttműködés.
- Az eltérő szervezeti formák között nem biztosítható hatékony együttműködés.
- A kicsi, legfeljebb 5 főből álló csoport tud a leghatékonyabban dolgozni.
- Nagyobb, 6-10 fős projekt csoportban lehet a leghatékonyabban dolgozni.

Kérem, az alábbiak szerint jelölje be (számozással), mennyire jellemzőek a projektekre a következő állítások!

Egyáltalán nem jellemző - 1

Kevésbé jellemző - 2

Inkább jellemző - 3

Jellemző - 4

Nagyon jellemző - 5

Egy projekt előkészítése vezetői döntés eredménye. -...

Egy projekt előkészítése stratégiai döntésen alapul. -...

Egyes projektek alulról jövő kezdeményezés révén valósulnak meg. -...

A felsővezetői döntést széles körű szakmai egyeztetés előzi meg. -...

A projektekhez kapcsolódó vezetői döntések szakmai szükségszerűségeen alapulnak. -...

A projektekhez kapcsolódó vezetői döntések pénzügyi szükségszerűségeen alapulnak. -...

A projektek sikeréért vagy kudarcáért a szervezeti vezetők felelősek. -...

A projektek sikeréért vagy kudarcáért a projekt-team tagjai a felelősek. -...

A projekttel kapcsolatos felelősség a projekt-vezetőt/menedzsert terheli. -...

A projekt sikerének záloga az együttműködés. -...

Kérem, az alábbiak szerint jelölje be (számozással), mennyire igazak Önre a következő állítások.

Egyáltalán nem igaz. - 1

Inkább nem igaz. - 2

Inkább igaz. - 3

Igaz. -4

Nagyon jellemző. - 5

A projektekben szívesen dolgozik teljesen önállóan. -...

A projektekben szívesen dolgozik csapatban. -...

Szívesen működik együtt más szakmai ágazatokkal. -...

Szívesen dolgozik külsősökkel. -...

Szívesen dolgozik együtt az Önétől eltérő szervezetek munkatársaival. -...

Szívesen venne részt nemzetközi tapasztalatcserében. -...

Szívesen dolgozna nemzetközi csapatban. -...

Szívesen vesz/venne részt uniós finanszírozású projektben. -...

Szívesen részt venne projektmenedzsment képzésen. -...

Szívesen használna projektmenedzsmentet támogató informatikai rendszert. -...

Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet! Kérem küldje el a kitöltési adatokat.

## M4. – 14. Felhasználási szerződés

### Igazolás

Budapest Főváros Önkormányzatánál a 2010-es önkormányzati választásokat követően került bevezetésre az új városüzemeltetési modell, melynek keretében a nem humán jellegű közszolgáltatások szervezését a BKK Budapesti Közlekedési Központ Zrt., illetve a BVK Holding Budapesti Városüzemeltetési Központ Zrt. végzi.

Ezzel összhangban, 2011-ben új önkormányzati uniós pályázati modell is bevezetésre került, melyet Tatárné Varga Ivett önkormányzati tanácsadó dolgozott ki. Az új, stratégiai tervezésen alapuló modell az önkormányzat és annak társaságai, illetve intézményei közötti együttműködésen alapul, célja a forrásabszorpció növelése és a kötelező közszolgáltatások színvonalának növelése. Ennek keretében a Városüzemeltetési Főpolgármester-helyettesi Iroda irányítása alatt indított első projekt: „A fővárosi házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása volt KEOP-1.1.1/B/10-11-2011-0002” azonosító számmal, 5,388 Mrd Ft összköltséggel.

A Budapest Főváros Önkormányzata által a fővárosi társaságokkal nem közlekedési szakterületen előkészített uniós pályázatok a továbbiakban e modell alapján kerültek kidolgozásra.

Jelen dokumentumot az új uniós pályázati modell eredetének igazolásául adtam ki.

Budapest, 2014. július 25.

  
dr. György István  
főpolgármester-helyettes

## Hozzájárulás

2010-ben az önkormányzati választásokat követően Budapest Főváros Önkormányzatának akkori ügyosztályainál - a Városüzemeltetési Főpolgármester-helyettesi Iroda megbízásából - felmérésre került az egyes szakterületek uniós, illetve nemzetközi területen végzett tevékenysége és kapcsolatrendszere. Többek között e felmérés képezte alapját a későbbiekben az új fővárosi uniós stratégiai keretrendszer kidolgozásának. A felmérést Tatárné Varga Ivett önkormányzati tanácsadó készítette elő és végezte el.

Tekintettel arra, hogy az önkormányzat uniós és nemzetközi tevékenységeinek vonatkozásában részben e felmérés képezte az új uniós stratégiai keretrendszer alapját, hozzájárulok ahhoz, hogy a felmérés kapcsán készített statisztikai elemzést a bevezetett uniós stratégia értékelése során fent nevezett tanácsadó a stratégiáról készülő doktori értekezéséhez, a köztisztviselők titoktartási kötelezettségére vonatkozó szabályok betartása mellett, felhasználja.

Budapest, 2014. július 25.



Hajdu Péter

Irodavezető



## FELHASZNÁLÁSI SZERZŐDÉS

amely létrejött egyrészről

Név: **Tatárné Varga Ivett**

Szül.hely/ideje: 1973.09.12.

A.n.: Molnár Mária Magdolna

Lakcím: 2119 Pécel, Sukoró utca 2.

Szig.szám: 409131RA

mint az Előzményekben meghatározott **Alkotás** szerzője (a továbbiakban: Szerző),

továbbá

Név: **Budapest Főváros Főpolgármesteri Hivatal**

Székhely: 1052 Budapest, Városház u. 9-11.

Adószám: 15490012-2-41

Törzskönyvi azonosító szám: 490012

mint az **Alkotás** szerzői vagyoni jogainak tulajdonosa (a továbbiakban: **Hivatal**)

a továbbiakban együttesen, mint a **Szerződő Felek** között az alulírott napon és helyen az alábbi tartalommal:

### Előzmények:

Tatárné Varga Ivett 2010.11.01. napjától közszolgálati viszonyban áll Budapest Főváros Főpolgármesteri Hivatalával. Szerző közszolgálati jogviszonyból eredő kötelességeként elkészítette a „*Budapest Főváros Európai Unió Stratégiája – Budapest Európai Unió forrás felhasználási képességének javítását és az európai városhálózatba történő fokozottabb integrációját célzó stratégiai program és cselekvési terv*” megnevezésű szakmai anyagot (továbbiakban **Alkotás**).

A szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény 30. § (1) bekezdése értelmében, a mű átadásával a vagyoni jogokat a szerző jogutódjaként a munkáltató szerzi meg, ha a mű elkészítése a szerző munkaviszonyból folyó kötelessége. Az Szt. 30. § (7) bekezdése szerint, a munkaviszonyból folyó köteleesség teljesítéseképpen elkészített műre vonatkozó rendelkezéseket megfelelően alkalmazni kell, ha közszolgálati vagy közalkalmazotti jogviszonyban álló vagy szolgálati viszonyban foglalkoztatott személy, vagy munkaviszony jellegű jogviszony keretében foglalkoztatott szervezet tag alkotta meg a művet.

Felek rögzítik, hogy Szerző az Alkotást a Hivatalnak munkaköri kötelessége alapján 2012.01.03. napján átadta, ennek következtében az Alkotáshoz kapcsolódó személyhez fűződő jogok a Szerzőt, az Alkotáshoz kapcsolódó vagyoni jogok a Hivatalt illetik.

Szerző kérelmet terjesztett elő a Hivatalnak címezve annak érdekében, hogy a fentiekben megjelölt Alkotást az Európai uniós városstratégiák, különös tekintettel Budapest főváros európai uniós stratégiájára tárgyban megírandó doktori disszertációhoz felhasználhassa.

A fentiekre tekintettel az Alkotáshoz fűződő felhasználási jog gyakorlásának pontos feltételeit a Szerző és a Hivatal jelen szerződésben rendezik.

## 1. A szerződés tárgya

- 1.1. Hivatal kijelenti, és a 4. pontban meghatározottak szerint szavatolja, hogy az Előzményekben meghatározott Alkotás az ő saját tulajdona, az Alkotáshoz fűződő vagyoni jogok kizárólagosan őt illetik.
- 1.2. **Hivatal** az Előzményekben meghatározott Alkotás tekintetében a Szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény 42. § (1) bekezdése szerinti **korlátozott felhasználási jogot biztosít a Szerző számára** (a továbbiakban: **Felhasználási jog**).
- 1.3. Szerző és a Hivatal megállapodnak, hogy az 1.2. pont alapján biztosított Felhasználási jog kiterjed a Szerzői jogi tv. 17. § szakaszában meghatározott valamennyi részjogosítványra, különös tekintettel az átdolgozás és többszörözés jogára (beleértve az Alkotás kép- vagy hangfelvételen rögzítése, illetve számítógéppel vagy elektronikus adathordozóra másolása jogát) azzal a feltétellel, hogy Szerző az Alkotást hasznoszerzésre közvetve sem használhatja fel.

## 2. A szerződés ellenértéke

- 2.1. Szerződő felek rögzítik, hogy a Hivatal **a Felhasználási jogot ingyenesen biztosítja** a Szerző javára.

## 3. A Felhasználási jog terjedelme

- 3.1. Szerződő Felek megállapodnak, hogy a Szerző az Alkotást kizárólag a doktori disszertációja elkészítéséhez, illetve a tudományos tevékenysége körében készített publikációkhoz használhatja fel. Felek kifejezetten rögzítik, hogy a felhasználási engedély a szerződés céljának, vagyis a doktori disszertáció elkészítéséhez elengedhetetlenül szükséges felhasználási módra és mértékre korlátozódik.
- 3.2. Szerződő Felek megállapodnak, hogy a Felhasználási jog a Felhasználót **területi korlátozás nélkül, határozatlan időtartamra** illeti meg.
- 3.3. Szerződő Felek megállapodnak, hogy az Alkotás egységének és nyilvánosságra hozatala jogának védelmében a Felhasználó is fellelphet.

## 4. Jogszatosság

- 4.1. Hivatal szavatolja, hogy az Alkotás vonatkozásában harmadik személynek nem áll fenn olyan joga, amely a Szerzőt a jelen szerződésben biztosított jogai gyakorlásában korlátozná vagy akadályozná.

## 5. Alkotások rendelkezésre bocsátása

- 5.1. Felek rögzítik, hogy az Alkotást a Hivatal a Szerző rendelkezésére bocsátotta, eleget téve ezzel a felhasználási jog korlátlan biztosításának.

## 6. A szerződés hatálya

6.1. Jelen szerződés a Szerződő Felek általi aláírás napján lép hatályba és határozatlan időtartamra jön létre. Ha az aláírások nem ugyanazon a napon történnek, a hatályba lépés időpontja az utolsó aláírás napja.

## 7. Egyéb rendelkezések

7.1. Jelen szerződésben nem szabályozott kérdésekben a Szerzői jogi tv. és a Ptk. rendelkezései irányadók.

7.2. Jelen szerződés 3 (három) oldalból álló, 2 (kettő) eredeti példányban készült, melyet a Szerződő Felek átolvasás és értelmezés után, mint az akaratukkal mindenben megegyezőt jóváhagyólag írnak alá.

Melléklet:

1. sz.: Alkotás

Budapest, <sup>2016</sup>2015. 02. 26. ....


  
.....  
Szerző

Budapest, 2015- .....

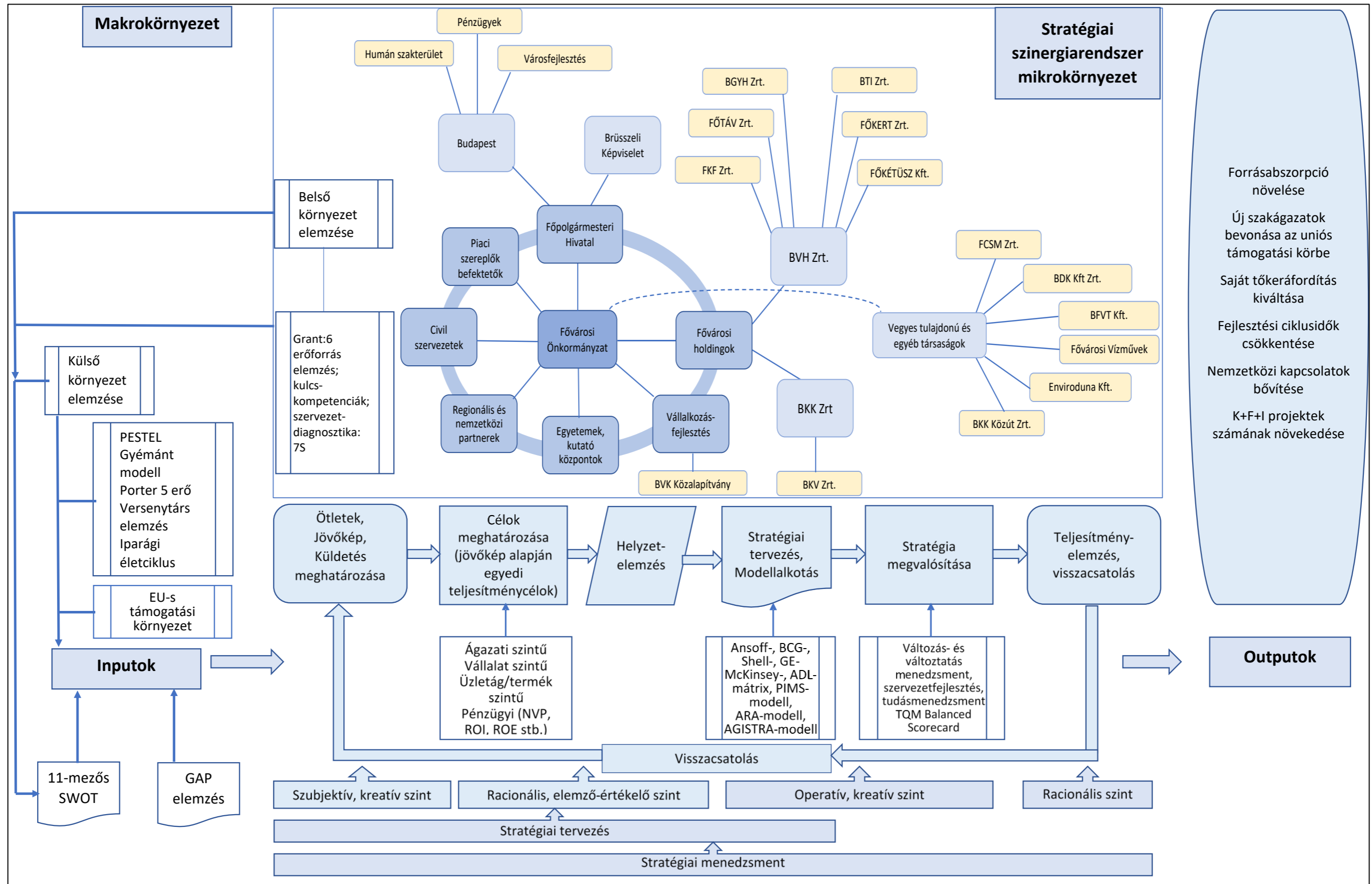
2016 MÁJ 03.  
  
.....  
**Budapest Főváros Főpolgármesteri Hivatal**  
képv.:  
dr. Sárádi Kálmánné  
főjegyző

Pénzügyi ellenjegyzést végezte:  
.....  
  
.....  
Budapest Főváros Főpolgármesteri Hivatal  
Vezető főosztály vezetője  
1.

Jogi megfelelőségét ellenőriztem:  
  
2016 JAN 25.  
.....  
dr. Oláh László  
jogtanácsos

2016. 01. 25. 

M4. – 15. Szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell



Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018

#### M4. – 16: A szinergia modell és az Operatív Programok összefüggései

Az alábbiakban a stratégiai modellalkotás és a 2. kutatási szakasz során azonosított projektek, illetve azok Operatív Programok (OP) általi finanszírozásának összefüggései láthatók. Az alábbi táblázatok a Közép-magyarországi Régióban elérhető OP-kban, Budapest Főváros Önkormányzata és társaságai kedvezményezett körében 2016-ban nevesített projekteket és azok stratégiai anyagban történő megjelenését mutatják.

A stratégiai modell keretében kiemelt célterületként azonosított klíma-, környezetvédelem és energetika területén, a stratégiai modell alkalmazása során kialakult együttműködés eredményeképpenszámos további fővárosi energetikai KEHOP projekt áll előkészítés alatt, illetve rendelkezik támogatási szerződéssel, melyek már a fővárosi társaságok közvetlen kedvezményezett körében valósulhatnak meg.

A Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP) nevesített kiemelt projektjei, a 1084/2016. (II.29.) Korm.határozat alapján			
Projekt megnevezése	Támogatást igénylő neve	Projekt indikatív támogatási kerete (Mrd Ft)	Új stratégiai modellben azonosított fejlesztési terület vagy projekt
Csillaghegyi öblözet védelme	Budapest Főváros Önkormányzata	10,00	✓
Budapest ivóvízellátó hálózatának rekonstrukciója	Budapest Főváros Önkormányzata*	27,70	✓
Budapest komplex integrált szennyvíz-elvezetése	Budapest Főváros és Budaörs Város Önkormányzata*	5,55 + 1,13***	✓
HUHA II. Új Hulladékhasznosító és Iszapégető Erőmű	Budapest Főváros Önkormányzata*	50,00	✓
A fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiáinak bővítése, a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelése	Budapest Főváros Önkormányzata*	5,94 + 0,39***	✓
HUHA I. komplex: távhő mennyiségének növelése, turbina cseréje, kazánrekonstrukciók	Budapest Főváros Önkormányzata*	7,40	✓
Városháza épületének energetikai korszerűsítése	Budapest Főváros Önkormányzata**	5,00	✓ (komplex fejlesztési területként azonosított)
Budapest Gyógyfürdő Zrt. tulajdonában vagy vagyonkezelésében álló épületek energetikai fejlesztése	Budapest Gyógyfürdői Zrt.**	1,3	✓ (fővárosi fürdők átfogó, műemléki és gépészeti felújítása körében azonosított)

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, [www.budapest.hu](http://www.budapest.hu) adatainak felhasználásával, 2018*

Az Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program projektjei között több olyan is szerepel, mely a gazdasági társaságok közvetlen kedvezményezett státuszával valósulhat meg, azok közlekedésszervezői vagy tulajdonosi/üzemeltetői státusza miatt. Emiatt e projekteket a társaságok jellemzően saját maguk készítik elő és valósítják meg, a fővárosi fejlesztési stratégiákkal összhangban.

Az Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP) nevesített kiemelt projektjei, a 1844/2015. (XI.24.) Korm.határozat alapján			
Projekt megnevezése	Támogatást igénylő neve	Projekt támogatása legfeljebb (Mrd Ft)	Új stratégiai modellben azonosított fejlesztési terület vagy projekt
Budapest villamos- és trolibusz járműprojekt I. ütem (kapcsolódó)	BKK Budapesti Közlekedési Központ Zártkörűen Működő Részvénytársaság	26,7	✓



Az Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP) nevesített kiemelt projektjei, a 1844/2015. (XI.24.) Korm.határozat alapján			
<b>kocsiszín infrastruktúrával) - szakaszolt projekt</b>			
<b>Kelenföld vasútállomás 8 vágány helyén P+R - szakaszolt projekt</b>	Budapest Főváros Önkormányzata	1,6	✓
<b>M4 metró, M1-M7 autópálya Kelenföldi pályaudvar átszállási csomópont - szakaszolt projekt</b>	Budapest Főváros Önkormányzata	1,7	✓
<b>M3 metró vonal infrastruktúra rekonstrukciója</b>	Budapest Főváros Önkormányzata vagy 100%os tulajdonában álló szervezet	137,5	✓
<b>Külső Bécsi úti villamosvonal (Vörösvári út-Aranyvölgy)</b>	Budapest Főváros Önkormányzata vagy 100%os tulajdonában álló szervezet	10,2	✓ (1-es, 3-as villamos fejlesztése projekten belül)
<b>Kelenföld intermodális központ (Órmező)</b>	Budapest Főváros Önkormányzata vagy 100%os tulajdonában álló szervezet	5,1	✓ (komplex fejlesztési területként azonosított)
<b>1-es villamos meghosszabbítása az Etele térig</b>	Budapest Főváros Önkormányzata vagy 100%os tulajdonában álló szervezet	8,5	✓ (1-es, 3-as villamos fejlesztése projekten belül)
<b>A városi közlekedési eszközváltási pontokhoz kapcsolódó P+R parkolók építése Budapesten</b>	Budapest Főváros Önkormányzata vagy 100%os tulajdonában álló szervezet	3,0	✓

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, [www.budapest.hu](http://www.budapest.hu) adatainak felhasználásával, 2018*

A Versenyképes Közép-Magyarország Operatív program által támogatott fővárosi projekteket a következő táblázat tartalmazza, azonban itt fontos megjegyezni, hogy azok részben a 2007-2013-as uniós támogatási időszak során megvalósult kerékpáros fejlesztésekhez illeszkedő, az egyes fővárosi kerületekkel és a szakmai támogatást ellátó BKK Zrt-vel, illetve a civil kerékpáros szervezetekkel közösen előkészített projektek, melyek a stratégiai anyag összeállításakor ilyen részletességgel nem, csupán mint fejlesztési cél voltak azonosíthatók. Ezzel együtt egyes kiemelt fejlesztések, így pl. a BuBi (Budapest Bicikli) projekt, illetve annak folytatása vagy a Rákospatak mentén megvalósuló kerékpárút a stratégiában így is nevesítésre került. A modell értékelésekor e projektek nem kerülnek önálló értékelésre, azonban bemutatásuk azért indokolt, mert azt bizonyítja, hogy a modellben bemutatott szinergia-rendszerek mind tematikájukban, mind a résztvevők tekintetében rugalmasan bővíthetők, és ily módon a városfejlesztési koncepcióhoz illeszkedő, szükséges és indokolt fejlesztések megvalósítása, a forrásabszorpció növelése, mint az egyik fő stratégiai cél, fenntartható módon biztosítható.

A Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP) éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1011/2016. (I. 20.) Korm. határozatban az 5. prioritás „Fenntartható közlekedésfejlesztés Budapesten” 8,39 Mrd Ft keretösszegeből megvalósuló projektek		
Projekt neve	Támogatás összege	Budapest Főváros Önkormányzata, mint konzorciumvezetőhöz kapcsolódó kerület és fővárosi társaság
<b>A budapesti közbringa-rendszer és a hozzá kapcsolódó infrastruktúra fejlesztése</b>	703.000.000 Ft	BKK
<b>Közlekedésbiztonsági és kerékpárosbarát fejlesztések Budapest II. kerületében</b>	250.000.000 Ft	BKK/II. kerület
<b>Kerékpárosbarát infrastrukturális fejlesztések Budapest IV. kerületében</b>	300.000.000 Ft	BKK/IV. kerület
<b>Kerékpárosbarát infrastrukturális fejlesztések Budapest X. kerületében</b>	650.000.000 Ft	BKK/X. kerület
<b>Kerékpárosbarát infrastrukturális fejlesztések Budapest XI. kerületében</b>	100.000.000 Ft	BKK/XI. kerület

<b>Közlekedésbiztonsági és kerékpárosbarát fejlesztések Budapest XII. kerületében</b>	100.000.000 Ft	BKK/XII. kerület
<b>Budapest- Fót kerékpárút XV. kerületen belüli szakasza</b>	200.000.000 Ft	BKK/XV. Kerület
<b>Közlekedésbiztonsági és kerékpárosbarát fejlesztések Budapest XVI. kerületében</b>	700.000.000 Ft	BKK/XVI. Kerület
<b>Kerékpárosbarát infrastrukturális fejlesztések Budapest XIX. kerületében</b>	350.000.000 Ft	BKK/XIX. Kerület
<b>Közlekedésbiztonsági fejlesztések Budapest XX. kerületében</b>	350.000.000 Ft	BKK/XX. Kerület
<b>Dél-budapesti kerékpárosbarát fejlesztések</b>	2,387 Mrd Ft	BKK/XVIII. Kerület, XXI. Kerület és XXIII. Kerület
<b>Rákos-patak menti ökoturisztikai folyosó</b>	2,3 Mrd Ft	BKK/X. kerület, XIII. kerület, XIV. kerület, XVII. Kerület

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, [www.budapest.hu](http://www.budapest.hu) adatainak felhasználásával, 2018*

## M5. - KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton kívánok köszönetet mondani Dr. Bános Katalinnak, aki már kutatói munkám kezdetekor arra ösztönzött, hogy azt ne magányosan, hanem biztos, tudományos háttérrel, a SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola keretei között folytassam. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy ellentmondást nem tűrve, az asztalomra tette a jelentkezési lapot, melyért természetesen örökre hálás leszek neki.

A főváros és a Magyar Tudományos Akadémia között 2011 tavaszán kötött megállapodás alapján azon stratégiai anyag lektorálását, mely a bemutatott menedzsment modell alapját képezte, s mely megalapozta értekezésem további kutatásait, az MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete, Közép- és Észak-magyarországi Tudományos Osztálya végezte. Dr. Földi Zsuzsa, kutató, intézményvezető-helyettes, Dr. Uzzoli Annamária, kutató és Czirfusz Márton Drs. kutató magas szintű szakmai munkáját, támogató segítségét ezúton is köszönöm.

Külön köszönettel tartozom a Doktori Iskola alapító elnökének, Dr. Szücs István Professor Úrnak a lehetőségért, hogy megkezdhettem doktori tanulmányaimat, valamint Iskolánk jelenlegi vezetőjének, Dr. Lehota József Professor Úrnak és a Szigorlati Bizottság további tagjainak Dr. Szegedi Zoltán Professor Úrnak és Dr. Káposzta József Docens Úrnak objektív, támogató kritikáikért, biztatásukért. Köszönettel tartozom a munkahelyi vitán elhangzott támogató szavakért és jobbitó szándékú véleményekért, javaslatokért Dr. Constantinovits Milán Docens Úrnak, Dr. Lehota József és Dr. Szegedi Zoltán Professor Uraknak.

Köszönöm témavezetőm, Dr. habil. Szabó Zoltán kitartását, támogatását, javító szándékú észrevételeit, de legfőképpen azt az állandó, biztos háttérrel, mellyel több éves kutatásomat irányította és segítette.

Köszönöm munkahelyem, vezetőim és a fővárosi gazdasági társaságok vezetőinek támogatását, a vizsgálatokban való részvételét, bizalmát és hozzájárulását a stratégia kidolgozásához és bevezetéséhez. Köszönöm valamennyi munkatársam partnerségét, hiszen a közös munka és a megvalósítási szakasz nélkül ma csupán egy elméleti modelltől írhatnék, melynek eredményessége talán az örök kétségek tárházát gazdagítaná.

És végül, de nem utolsó sorban köszönet a családomnak, hogy türelemmel viselték a kérdésekkel, kétségekkel teli vizsgaidőszakokat és kutatási periódusaimat, a vidéki konferenciákat, az egyre-másra elmaradó meleg vacsorákat. Köszönöm a belém vetett hitet, hogy egyszer majd eljutok disszertációm végleges változatával a mentés parancsig.