

OTDK-dolgozat

**Területi Balanced Scorecard:
Egy lehetséges válasz a területi tervezési folyamat
hiányosságaira**

**Spatial Balanced Scorecard:
A possible answer to the gaps of spatial planning process**

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	1
1. TERÜLETI TERVEZÉS MENETE; HASONLÓSÁGA, KÜLÖNBSÉGE A VÁLLALATIHOZ KÉPEST	3
2. FEJEZET: A VÁLLALATI ANALÓGIA KIBONTÁSA: A BSC ÉS STRATÉGIAI TÉRKÉP	7
2.1. Balanced Scorecard újdonságereje	7
2.2. A Balanced Scorecard további jellemzői	10
2.3. A Balanced Scorecard speciális alkalmazási területei	13
3. FEJEZET: TERÜLETI BSC KIALAKÍTÁSÁNAK HÁTTERE	19
3.1. „Területi stratégiáktól a monitoringig”	21
3.2. A regionális versenyképesség Piramis-modellje, mint stratégiai térkép	27
4. FEJEZET: KONKRÉT PÉLDA EGY KISTÉRSÉGI STRATÉGIA IMPLEMENTÁSÁRA: A GYULAI KISTÉRSÉG BSC-JÉNEK FELÉPÍTÉSE	30
4.1. Kistérségek előtérbe kerülése	30
4.2. Gyulai kistérség	31
4.3. Kistérségi stratégia	32
4.4. Kistérségi stratégiai térkép és Scorecard-ok	34
5. ÖSSZEGZÉS, KONKLÚZIÓ	59

Ábrajegyzék

1.1. ábra: Stratégiai szemléletű tervezési folyamat.....	4
2.1. ábra: A Balanced Scorecard megjelenítése.....	12
2.2. ábra: For-profit szervezet hierarchiája, Non-profit szervezet hierarchiája.....	15
2.3. ábra: Tömegközlekedési vállalat kiegyensúlyozott mutatószámrendszere	17
3.1. ábra: A régiók, térségek és városok versenyképességének piramis-modellje .	28
4.1. ábra: Kistérségi stratégia célpiramisa	33
4.2. ábra: Gyulai kistérség „piramisa”	36
4.3. ábra: Gyulai kistérség stratégiai térképe	37

*„Amit nem tudsz megmérni,
azt nem is tudod menedzselni.”*

Robert S. Kaplan

David P. Norton

BEVEZETÉS

Globális és helyi verseny nem csak a vállalatok között zajlik. A vállalatok közismert módon a versenytársaikkal folytatnak versenyt a vevőért, sokszor az inputért, a piaci részesedésért stb., a területi egységek pedig kevésbé közismert módon versenyeznek a befektetőkért, a kvalifikált munkaerőért, a fejlesztési forrásokért stb. A vállalatok és a térségek is stratégia mentén vázolják fel ebben a versenyhelyzetben való helytállásukat, jövőre vonatkozó célkitűzéseiket.

Ezek és egyéb azonosságok adták az alapötletet arra, hogy abba az irányba végezzek kutatásokat, hogy hogyan alkalmazhatóak a vállalati stratégia megvalósítását elősegítő eszközök területi szinten. A területi tervezés – mely a területi politika fontos eszköze – és folyamatai ugyanis, bár megfelelően le vannak szabályozva, bizonyos gyakorlati szempontok szerint hiányosságokkal rendelkeznek, melyek a hatékony megvalósítást és monitoringot, ezzel együtt a visszacsatolást, a beavatkozást is hátráltatják.

OTDK dolgozatom célja, hogy a Balanced Scorecardot (BSC), ezt a szervezetek körében elterjedt technikát, eszközt, a szervezetek keretein túllépve térségi szinten alkalmazzam. Dolgozatom sokáig két szálon fog futni, területi tervezés és kontrolling szálon, melyek a dolgozat közepe felé kezdenek majd összefonódni.

Munkám első fejezetében a területi és szervezeti tervezés folyamatát mutatom be, analógiákat és eltéréseket keresek. Ezt követi a Balanced Scorecard és stratégiai térkép nevezetű kontrolling eszköz tulajdonságainak kifejtése, majd a BSC érdekesebb, speciális alkalmazásainak áttekintése következik a második fejezetben. Ebből a részből kiderül, hogy a BSC-nek egyre szélesebb körben születnek az eredeti, vállalati (for-profit) alkalmazási területen túlmutató megoldásai. Többek között ezen specialitások vetették fel bennem annak

lehetőségét, hogy a térségek szintjén is kidolgozható lehet a BSC rendszer. A harmadik fejezet igen széles körben mutatja be azon tényezőket, melyek a dolgozat témaválasztásához vezetett. Rávilágítok a területi tervezésben fellelhető résekre, és hogy ezekre eddig milyen félmegoldások születtek. A jelenlegi fejlesztési tervek célja, hogy végrehajtásukkal nőjön a versenyképesség és ezzel együtt a jólét is. Ebben a fejezetben kerül sor továbbá a versenyképesség egyik – a Szegedi Tudományegyetemen kidolgozott – modelljének, a Piramis-modellnek a bemutatása, és az eddigiektől gyökeresen eltérő értelmezésére: a modellt ugyanis stratégiai térképnek fogom fel, mely a későbbi munkám alapját is képezi. A dolgozatom negyedik fejezetének részét képezi a kistérségek növekvő szerepe melletti érvelés, a Gyulai kistérség stratégiája, és az ennek alapján, általam készített Scorecard-ok. Azt meg kell jegyezzem, hogy a munkám nem prognosztikai jellegű, ami azt jelenti, hogy dolgoztomban nem jelöltem meg pontos, számszerű célkitűzéseket.

Remélem, hogy a tervezés ezen átlátható kerete a térségeket is hozzásegíti a stratégia megvalósításához, mely keretet a stratégiával együtt természetesen módosítani kell, ha a kistérség feljebb lép a fejlődés lépcsőfokain.

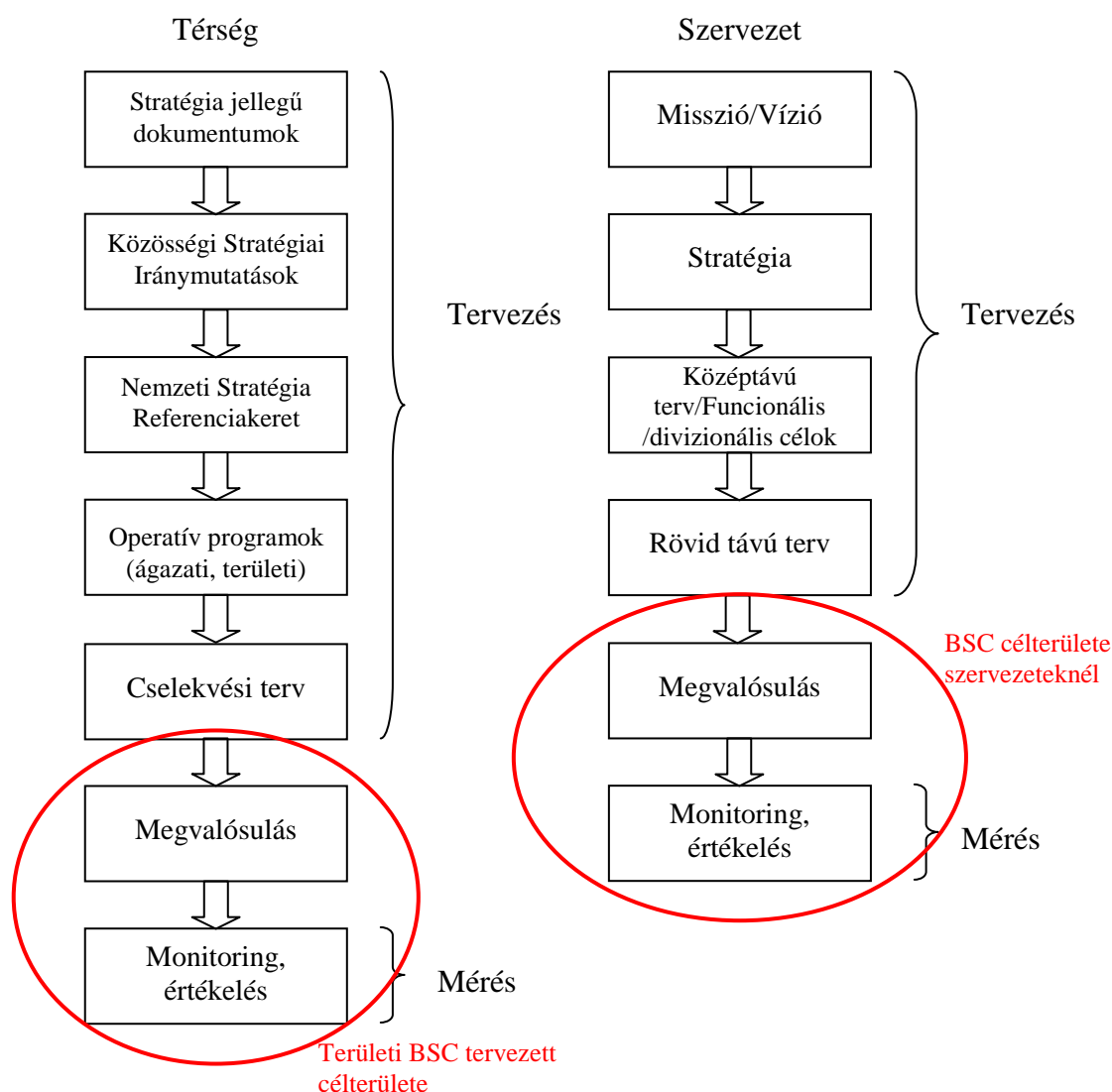
1. TERÜLETI TERVEZÉS MENETE; HASONLÓSÁGA, KÜLÖNBSÉGE A VÁLLALATHOZ KÉPEST

A második fejezetben bemutatásra kerülő Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer – alapját a megfelelően végrehajtott tervezési folyamat jelenti. Ha elegendő hasonlóságot találunk a vállalati és a területi tervezésben, akkor a vállalatokra kifejlesztett BSC helye *feltevésem szerint* a vállalati analógiai alapján a területi tervezésben is megállapítható, így alkalmazhatóvá válik e téren is.

Magyarország 1991-ben vált az Európai Unió társult tagjává, és a szakemberek ekkor szembesültek a stratégiai tervezés szükségességével (Lados [n.é.]), például, hogy az Európai Unió támogatásához csakis megfelelően kidolgozott stratégiai dokumentumok alapján lehet hozzájutni (Veres [2006]), a befektetők nem választanak olyan térséget, melynek jövőbeli útját nem ismerik; szükség van a tervezésre a gazdasági szereplők tisztánlátásához, pályázatokon való részvételükhöz stb. Magyarországon először az 1996. évi XXI. törvény (a területfejlesztésről és a területrendezésről) írta elő – összhangban az EU alapelveivel – területfejlesztési stratégiák elkészítését. A törvény lerakta az új magyar területi politika alapjait, meghatározta a területfejlesztés céljait és intézményrendszerét, térségek és központi állami szervek feladatait; új intézmények is megjelentek, például a regionális fejlesztési tanács és megyei területfejlesztési tanács, valamint előírták a területi információs rendszer létrehozását és működtetését (Rechnitzer – Lados [2004]; Lados [n.é.]). Nem növekedésorientált vállalatoknál magához a fennmaradáshoz, sikeresebb vállalatoknál pedig a globális versenyben való helytálláshoz nélkülözhetetlen a tervezés.

Az 1.1. ábrán folyamatában hasonlítottam össze a szervezetek és a térségek stratégiai tervezését. Térségek esetén, közösségi szinten (Európai Unió) 15-20 éves időtávra határoznak meg stratégiai jellegű dokumentumokat, melyek alapján, szintén közösségi szinten, körülbelül fele olyan hosszú időtávra, programozási időszakonként készítenek stratégiai iránymutatásokat. Ez utóbbi két dokumentum figyelembevételével a tagországoknak meg kell alkotniuk az Európai Bizottság

bevonásával Nemzeti Stratégiai Referenciakereteiket. A Nemzeti Stratégiai Referenciakeret kialakítását meghatározza még az Országos Területfejlesztési Konceptió, mely tartalmazza a területfejlesztés elveit és prioritásait. Tovább haladva lefelé az ábrán, az országos stratégiát kifejtik részletesebb operatív programokban, még részletesebben, általában két évre vonatkozóan akció- vagy cselekvési tervekben. A tervezési szakasz lezárulása után következhet a megvalósítás és monitoring. A felvázolt folyamat nem csak országos szintig nyúlik, hanem regionális, megyei és kistérségi szintig is. Tóth [2003] is megállapította, hogy a fejlesztés hatékonyságának növeléséhez tudatos és többlépcsős, jól strukturált tervezési folyamat szükséges.



1.1. ábra: **Stratégiai szemléletű tervezési folyamat**

Forrás: saját szerkesztés

Szervezeteknél szintén hosszútávra vonatkozó víziót/missziót¹ készítenek – ezek a fogalmak a területi dokumentumoknál is megtalálhatóak –, melyek általában nem haladják meg az egy mondatot. Ezt szem előtt tartva kidolgozzák a már terjedelmesebb, de még szintén hosszú időszakra vonatkozó stratégiát. Az egyes szervezeti egységek, nemzetközi szervezet esetén annak divíziói is megalkotják tervdokumentumaikat. A részletes tervezést megint a végrehajtás és monitoring követi. Az aktualizálás segítségével kapjuk a végleges visszacsatolást az új stratégiákhoz. Mindkét területen megfigyelhető a tervezés – megvalósítás – terv-tény eltérés elemzés háromszöge.

Más megközelítésben, a területfejlesztési stratégiai tervezés folyamata a következőképpen is felvázolható (Bakos [2001]):

– Első fázis:

Globális, nemzetgazdasági és helyi adottságot elemzése

SWOT elemzés

Helyi szereplők elvárásainak figyelembevétele

Fejlesztés lehetséges irányai (scenáriók)

Stratégiai célok meghatározása, ezekhez erőforrások hozzárendelése

– Második fázis:

Megvalósítás

Hatásvizsgálat, monitoring (fejlesztési hatások mérése)

Az itt felsorolt összes elem, lépés megtalálható vállalatok esetében is.

A tervezés folyamat, mely során a múltbeli és jelenlegi helyzet feltárása alapján meghatározzák a haladás lehetséges irányait, ezek eléréséhez szükséges eszközöket, és rövid távú cselekvési programot is megfogalmazznak (Tóth [2003]). Ez a definíció illik egyaránt a térségekre és a szervezetre is. „A területi stratégiai tervezés célja [...] valamennyi térség [...] saját adottságaira épülő versenyképességének javítása” (Veres [2006] 22.o.). A vállalatai tervezés célja között is beszélhetünk versenyképességről² és annak definíciójáról, előbbi különböző célokat takarhat: nyereségesség, piaci részesedés növelése, hosszú távú

¹ Fogalmuk gyakran összemosódik

² Lásd később, az egységes versenyképességi definíciónál

fennmaradás stb. a versenyelőnyökhöz igazodva. Összefoglalva: térség és vállalat is a fennálló versenyhelyzetben való helytállás érdekében stratégiát fogalmaz meg, melyeket célokra bontanak szét. A célokat területi egységek esetén úgy is lehet differenciálni, mint: segíteni kell az elmaradott térségek felzárkózását, és ösztönözni a kedvezőbb adottságú térségek versenyképességét, megőrizve a környezet egyensúlyát (Tóth [2003]). A tervezési folyamatok – vállalatnál és térségnél egyaránt – során időben és területi kiterjedésben is egyre kisebb egységek felé haladunk, és ajánlott mindegyik előtt helyzet- és környezetelemzést elvégezni. Mindezekkel, azaz körülmények megfelelő analizálásával megkönnyítik a megfelelő haladási irányvonalak kialakítását. A megvalósításhoz viszont már több kell.

A tervdokumentumoknak optimális esetben ok-okozati összefüggéseket is fel kéne tárniuk; ezt a hiányt azonban a később bemutatásra kerülő stratégiai térkép – melyre területi egységre vonatkozó példát is készítettem – pótolhatja, az értékelés feladatait a felülvizsgálat során pedig megkönnyítheti.

Míg a vállalatoknál a top-down (felülről építkező) tervezés dominál, térségek esetén önmagában sem a bottom-up (alulról építkező), sem a top-down tervezés nem alkalmas a helyi tervezés és programozás eredményes megvalósítására (Bakos [2001]). Egyidejűleg szükség van a központi szerepvállalásra és a helyi kezdeményezésekre. Az a különbség is megfigyelhető, hogy területi egységeknél a monitoring és a végrehajtás eszközei kevésbé kiforrottak.

Lados [n.é.] többek között a következő alapelveket fogalmazta meg egy „feszültségmentes” területi tervezési lánchoz: ki kell emelni a különböző területi és ágazati területfejlesztési koncepciók egymásra épülő pontjait, a területi szemléletnek az ágazati tervekben is meg kell, hogy jelenjen, a tervezés rendszerének az Európai Unió gyakorlataira és eszközeire kell és szükséges, hogy épüljön, rendelkezni kell a tervek megvalósításának rendszeréről és értékeléséről. Továbbá ajánlja a társadalmi szereplők és szakemberek minél szélesebb körű bevonását. Ezen alapelvek a dolgozatomban még visszatérő elemek lesznek.

A következő fejezetben a dolgozatom alapjául szolgáló eszköz kerül kifejtésre.

2. A VÁLLALATI ANALÓGIA KIBONTÁSA: A BSC ÉS STRATÉGIAI TÉRKÉP

Ahhoz, hogy a Balanced Scorecard területi folyamatokban való alkalmazhatóságát átláthassuk, először is be kell, hogy mutassam a módszer logikáját eredeti alkalmazási területén, a nagyvállalatok körében.

A vállalatoknál „mára a Balanced Scorecard a stratégia-végrehajtás ellenőrzésének egyik leghatékonyabb módszerévé nőtte ki magát„(Csath [2004] 270.o.). A kiegyensúlyozott mutatószámrendszert az 1992-es megjelentetését követően³ mára az európai és az amerikai cégek 50%-a használja; a szerzőpáros célja az volt, hogy a pénzügyi mutatók kiegészítésével a teljesítménymérés és a jövőbeni értékteremtés hatékonyabb legyen (Norton – Kaplan [2000]).

Felmérések szerint, a megbukott vállalatok 70%-a nem azért ment tönkre, mert gyenge volt a stratégiájuk, hanem azért, mert nem voltak képesek azt megfelelő módon és ütemben implementálni, tehát – a menedzserek szerint – a stratégia minőségénél fontosabb annak megvalósítási képessége (Norton – Kaplan [2002]). Ezen meglátásra épül a BSC fontossága.

Szakadék tátongott a stratégia kialakítása és végrehajtása között, amelynek négy okát látta Norton – Kaplan [2000]:

- A stratégia nem alakítható akcióvá
- A stratégia nincs összekapcsolva az egységek, csoportok, egyének céljaival (így ezeket csak rövid vagy taktikai célokhoz kapcsolják), sem az erőforrások elosztásával
- csak rövid távú visszacsatolás létezik, stratégiai nem

A felsorolt hiányosságokat Norton-nak és Kaplan-nak sikerült is pótolniuk a Balanced Scorecard kialakításával.

2.1. Balanced Scorecard újdonságereje

Ezt az alfejezetet Norton és Kaplan [2000, 2002, 2007] több munkája alapján állítottam össze, és emeltem ki a BSC lényegesebb tulajdonságait.

³ Bár a BSC-t az a súlyos kritika érte, hogy igen hasonlít egy Franciaországban kifejlesztett technikához, a *Tableau de bord* –hoz.

Norton és Kaplan úgy fogalmazott, hogy ez egy eszköz, amivel kommunikálhatják a szervezet stratégiáját a dolgozók felé, kiemelve a fontos célokat, kiegészítve a rendszert más, belső kommunikációs programokkal (kiadványok, hírlevelek stb.), hogy mindenki ugyanazt értse a stratégián, így lehetőség nyílik rá, hogy az alkalmazottak mindennapos, innovatív ötleteikkel járuljanak hozzá a stratégia megvalósításához, elősegítve az alkalmazottak stratégia iránti elkötelezettségét.

A stratégia elnagyolt célkitűzéseit mutatók, elvárások (amit a jelenlegi teljesítmény ismeretében állapítható meg), akciók megfogalmazásával napi feladatokká fordítjuk le vele, a szerzők által kialakított négy nézőpont szerint rendszerezve. BSC nem alkalmas a stratégia kialakítására, viszont ez egy keret, ami segítségével megvalósíthatjuk és top-down menedzselhetjük a stratégiát a vállalat minden szintjén. Mindez nem lehetséges ok-okozati kapcsolatok (akár a korreláció erősségének és irányának meghatározásával) beépítése nélkül a nézőpontok, mutatók, célok között, melyek a stratégiai térkép segítségével válnak láthatóvá. Utóbbi segít azonosítani a teljesítményokozókat, valamint azt, hogy hogyan alakulnak a nem-anyagi eszközök eredményyé. A különböző mutatók persze használhatatlanok, ha nem tudják hozzájuk megszerezni a megfelelő információkat.

A Balanced Scorecard mutatószámrendszer, mely a szerzők szerint segít irányítani és mérni a stratégia sikerességét, megvalósulását. Olyan tényezőket is számszerűsít, amikre eddig nem gondoltak, vagy amikről a versenytársak azt gondolják, hogy nem számszerűsíthetők. Fontos tulajdonsága még szerintük, hogy összekapcsolja a múltbeli teljesítményt figyelemmel kísérő pénzügyi mutatókat – melyek mutatják a növekedés és a profit mértékét, részvényesi értéket –, és a nem pénzügyi mutatókat – melyek növelik a pénzügyi eredményt és jövő orientáltak. Norton és Kaplan megfogalmazásában ez azt jelenti, hogy a jövő teljesítményét legnagyobb mértékben befolyásoló tényezők. –, és egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú, külső és belső mutatók között is.

Egy BSC-ben a mutatók másik két fajtájának, az eredménymutatóknak és a teljesítményokozóknak megfelelő arányban kell szerepelniük. Ha előbbiek nem

szerepelnének a rendszerben, nem tudnánk mérni, hogy nőtt-e a pénzügyi teljesítmény, az utóbbiak nélkül viszont nem tudnánk, hogy hogyan értük el a pénzügyi célokat, hol kell kiemelkedő teljesítményt nyújtanunk. Egyre több vállalat fő célja a teljesítménymutatók azonosítása és javítása lett, ami ideális esetben magával vonja az eredménymutatók javulását.

Az eddig felsorolt ismérvek takarják a „kiegyensúlyozott” kifejezést, valamint az, hogy összhangot teremt a különböző funkciók között, és nem egy-kettőt maximalizál a többi kárára (Voelker [2001]).

Norton és Kaplan kiemeli továbbá, hogy a BSC hozzásegít, hogy a szervezeten belüli egységek tevékenységét a központi stratégiához lehessen igazítani, valamint az egységek BSC-inek összekapcsolására is alkalmas. Az összehangolás hiánya oda vezethet, hogy bár az egységek jól teljesítenek az általuk kialakított kiegyensúlyozott mutatószámrendszer szerint, a szervezet céljait nem éri el. Volt példa egyénre szabott BSC kidolgozására is (az ok-okozati összefüggések átlátása után a munkatársak maguk készítették el) egyének által befolyásolható tényezőkből, és ezekhez az egyéni BSC-khez kapcsolták hozzá a vállalat kompenzációs rendszerét.

További célja a rendszernek a szűkös erőforrások megfelelő allokációja az intézkedésekhez a prioritások szerint, valamint az intézkedések összehangolása az elvárások, célok számszerű rögzítése után.

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer stratégiai visszacsatolásra, a stratégia megvalósulásának ellenőrzésére ad lehetőséget, arra, hogy felülvizsgáljuk, módosítsuk a stratégiát, célokat, mutatókat, akciókat, ok-okozati összefüggéseket, ha a környezet változásai (új veszélyek vagy lehetőségek) vagy egyéb változások szükségessé teszik, így tanulásra/fejlődésre ad módot. A fenn említett folyamatot nevezi Norton és Kaplan kétkörös tanulási folyamatnak. A stratégia és BSC alkotás így folyamatos tevékenységgé válik. „A BSC [...] lehetővé teszi, hogy maga a stratégia is fejlődjön a vállalat verseny -, piaci és technológiai környezetében bekövetkezett változásokra reagálva” (Norton – Kaplan [2007] 48.o.).

Az előző pontból következik, hogy a rendszer összekapcsolja a teljesítményértékelést a stratégiával. Segítségével megállapítható, hogy melyik területen, melyik egységben teljesítenek kiemelkedően, és hol a tervezett alatt, így a beavatkozás lehetőségei, a teljesítményjavítás is hatékonyabb.

2.2. A Balanced Scorecard további jellemzői

Ha a szervezetek a mutatószámrendszert a 2.1. alfejezetben említettek alapján használják – megoldva többek között a „szakadék” négy okát –, egy új stratégiai menedzsment eszközt valamint egy hatékony vezetési eszközt kapnak, és eleget tesznek a stratégiai szervezet mind az öt alapelvének.

Az alapelvek a következők (Norton – Kaplan [2002]):

- A stratégia lefordítása az operatív működés számára
- A szervezet és a stratégia összehangolása
- A stratégia legyen mindenki mindennapos feladata
- A stratégiaalkotás legyen folyamatos tevékenység
- A vezetés mozgósítása a változások érdekében: a felső vezetéstől indul ki a változtatási igény, és a vezetés építi ki az innovatív belső környezetet, többek között nagyra törő célok kitűzésével, és ezek elérésének ösztönzésével.

A Balanced Scorecard-nak mind a rövid távú kerettervezésnek, mind a hosszú távú célok elérésének és döntéshozatalnak az alapjául kell szolgálnia (Norton – Kaplan [1992]). Rá kell mutatnia a belső érdekhordozók számára a vállalatban rejlő kitörési pontokra, és a szervezeti változást kell előremozdítania, hogy a BSC a szervezeti kultúra részévé váljon, mind strukturális, mind személyes oldalról.

Mérhetőségre, számszerűsítésre azért volt szükség, mivel a vállalat piaci értékének igen jelentős hányadát teszik ki a nem anyagi javak, melyek nem jelennek meg a nyilvántartásokban pl.: kapcsolatrendszerek, munkavállalók tudása, motiváció stb. Ezen immateriális javak a vállalaton belüli folyamatokon keresztül teremtenek értéket, és egyre nagyobb szükség van rájuk a mai világ kihívásai mellett.

Újdonságereje abban is rejlett a BSC-nek, hogy megmutatta, csak pénzügyi mutatókkal nem lehet megfogni a vállalat eredményességét, a nem anyagi

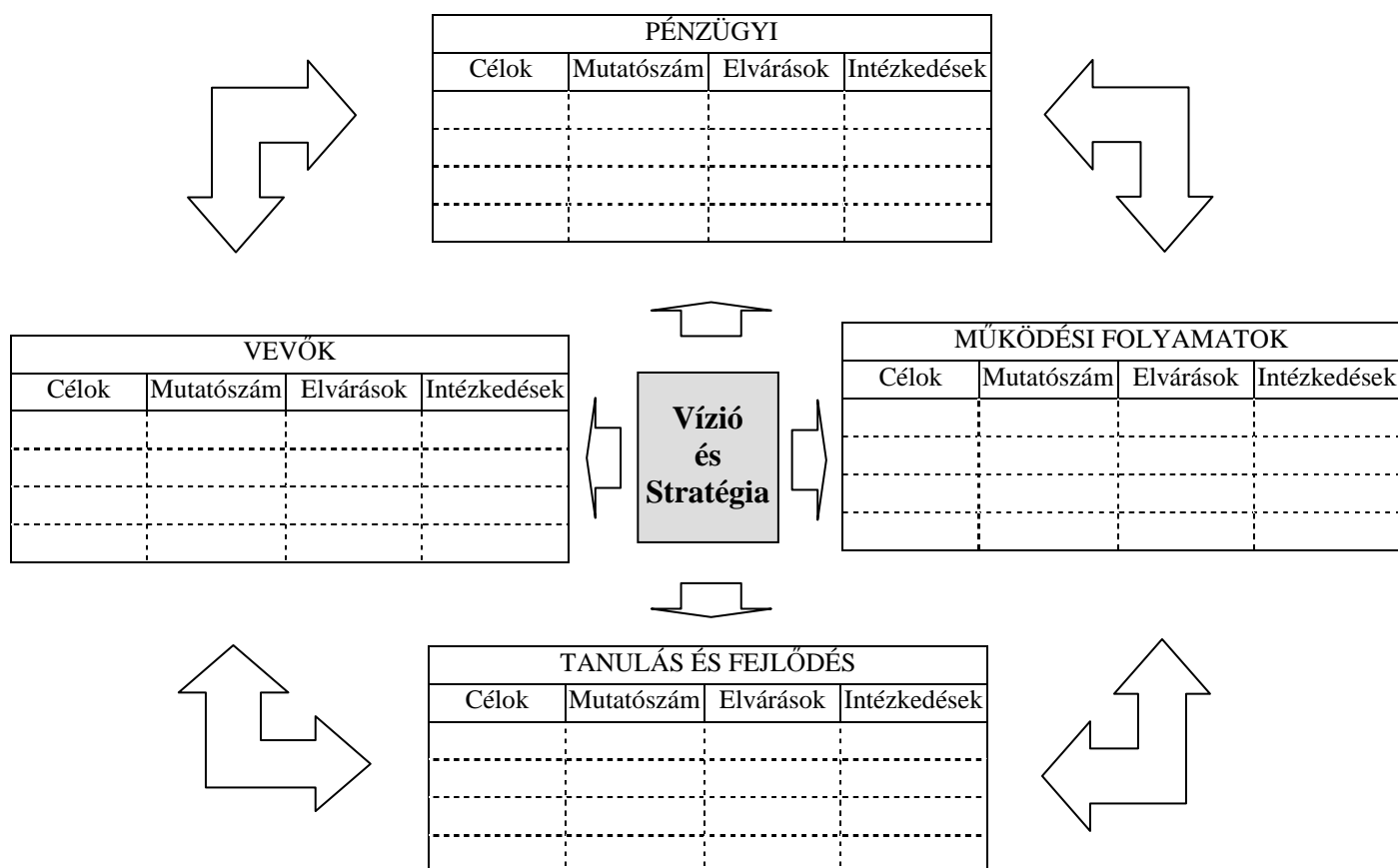
tényezők jövedelmezőségét (Norton – Kaplan [2001]). Így a szerzők alapmodelljükben a pénzügyi nézőpont mellett bevezették a vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés nézőpontokat, melyek kidolgozásakor – az előbbi felsorolás alapján sorrendben – a következő kérdéseket kell szem előtt tartani: Mik a tulajdonosok érdekei?, Mik a vevők érdekei?, Mely belső folyamatokkal növelhető a hatékonyság?, Hogyan tudjuk megőrizni a változtatási és fejlesztési képességünket? (Norton – Kaplan [2000]). A tapasztalatok azt igazolták, hogy az említett négy nézőpont, és azon belül 20-25 mutató elég ahhoz, hogy kommunikálják és segítsék a stratégia végrehajtását; ennél több csak átláthatatlanná tenné a rendszert, főleg ok-okozati összefüggések meghatározása nélkül. A négy alapnézőpont és azok lényegesebb tartalmi elemei a következők:

- 1) Pénzügyi nézőpont: Ebben a nézőpontban határozzák meg a stratégiát szolgáló pénzügyi mutatókat, és minden nem pénzügyi mutató végső célja ezek növelése (a for-profit szektorban). Ide tartoznak mutatók, kezdve az üzemi eredmény növekedési üteme vagy bruttó fedezet, egységköltség vagy tranzakciós költség csökkentése, az eszközmegtérüléstől a nettó jelenértékig stb., melyek mellé a kockázat és hozamingadozás csökkentését szolgáló mutatókat is hasznos beépíteni. (Norton – Kaplan [2000]). Mindez minden gazdasági szervezet alapvető céljához, a profitmaximalizáláshoz kapcsolódik. De előrevetítve a későbbi példákat, nem csak a non-profit szektornál hagyják el ezt a nézőpontot, hanem ez a gazdasági szervezeteknél is megfigyelhető ez a tendencia. Ők a tervezés során a minőségi tényezőkre összpontosítanak.
- 2) Vevői nézőpont: A perspektíva teljesítményokozóinak, alkalmazkodva a vevők igényeikhez, befolyásolniuk kell a fogyasztói döntéseket, véleményüket vállalatunkról, hogy versenytársaink helyett minket válasszanak. A teljesítményokozók a vevőknek nyújtott értékek halmaza: termék- és szolgáltatásjellemzők (átfutási idő, minőség, ár), kapcsolat a vevőkkel, hírnév, image, melyekkel a jövőbeli pénzügyi eredményünk növelhető; az alapvető – azaz szinte minden vállalat által használt – eredménymutató-csoportba tartoznak például a piaci részesedés, vevői

elégedettség, vevők megtartása/visszatérő vevők, szegmentált vevői csoportok jövedelmezősége (Norton – Kaplan [2000]). Mindezek indikátorai a vállalat sikerességének.

- 3) Működési folyamat: Értéktéremtés szempontjából kritikus folyamatokra koncentrálnak, mindehhez idő- minőség- folyamatköltség- teljesítménymutatókat alkalmaznak, figyelembe véve a különböző érdekhordozói érdekeket (Norton – Kaplan [2000]).
- 4) Tanulás és fejlődés nézőpont a hosszú távú fejlődéshez szükséges infrastruktúra halmazát foglalja magába. A szervezeti fejlődés forrásai: ember, rendszer, eljárások (Norton – Kaplan [2000]), melyek folyamatos, és nem önmagukban történő fejlesztésére van szükség, ha a szervezet versenyben akar maradni.

A Norton és Kaplan a kiegyensúlyozott mutatószámrendszert következőként ábrázolták grafikusán:



2.1. ábra: A Balanced Scorecard megjelenítése
Forrás: Norton és Kaplan [2000]

A 2.1. ábra mutatja a középpontban álló stratégiát, melyet a négy alapnézőpontban fejtenek ki részletesen, melyek mindegyike összefügg egymással. A stratégiai visszacsatolás alapján a stratégia és nézőpontok közötti kapcsolatot is kétirányú nyíllal lehetne ábrázolni.

Mindezek átlátása után itt érdemes részletesebben bemutatni a stratégiai térképet. Ahhoz, hogy a BSC eredményes legyen, Norton és Kaplan megalkotta mellé a strategic map-t, mely a stratégia célrendszerének és azok összefüggéseinek ábrázolása hivatott.

Az immateriális javak akkor tudnak csak értéket teremteni, ha megfelelően kombinálják más immateriális vagy anyagi eszközzel (Norton – Kaplan [2005]). Így egészítik ki és multiplikálják egymás hatásait a területi fejlődés alapforrásai is: a humán erőforrás, információs technológia és az innováció.

A stratégiai térkép grafikusan felvázolja a stratégia logikáját és ok-okozati összefüggéseit, bemutatva az értékteremtő folyamatok céljait, illetve a megvalósulásukhoz szükséges immateriális javakat. A BSC fordítja le a stratégiai térkép céljait mutatókká és azok célértékeivé (Norton – Kaplan [2005]).

2.3. A Balanced Scorecard speciális alkalmazási területei

Mivel a dolgozat elsődleges célja egy alternatív BSC bemutatása, ezért szükségesnek tartottam bemutatni azt, hogy eddig milyen alternatív adaptációk születtek világszerte az eszköz 1992-es megjelenést követően.

A BSC-t eredetileg nagyvállalatokra dolgozták ki. A kis-és középvállalkozások abban a hátrányos helyzetben érezhetik magukat, hogy a BSC gyakorlati alkalmazása inkább a nagyvállalatoknak kedvez. Bár Norton és Kaplan szerint módszerük kisebb vállalatoknál is alkalmazható, erre nem kínálnak gyakorlati megoldást (Fernandes [2006]).

A BSC kkv-k általi korlátozottabb felhasználási lehetőségeire a következő okokat tartom a legfontosabbnak:

- Limitált erőforrások, mely hatására a dinamikus környezetben az alkalmazkodási képességük lassúbb
- A vezető a fejében tervez, informális szervezet

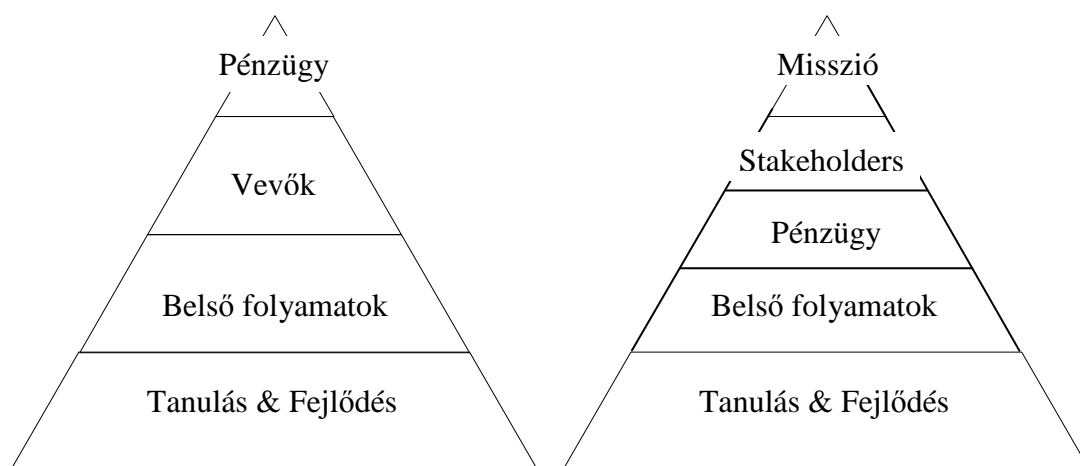
- Top-menedzsment hiánya
- Rövid távú szemlélet
- Nem kapnak segítséget a BSC kialakításához, a nagyvállalatok best practise-ai nem vehetők át automatikusan
- Változtatások elleni blokkoló magatartás
- Alacsonyabb alkupozíció a vevőkkel, beszállítókkal szemben. Így a velük kapcsolatos célkitűzések nehezebben érvényesíthetők
- Költség-hatékonyság vizsgálat alapján lehet, hogy nem éri meg a változtatás

Kkv-nak előnyösebb a BSC alkalmazása, mivel az alkalmazottak sikeres bevonásával megvalósulhat a bottom-up tervezés (Fernandes [2006]), a laposabb szervezeti struktúra miatt a stratégia kommunikálása, visszacsatolás és teljesítményellenőrzés gyorsabb és egyszerűbb.

Norton és Kaplan gazdasági társaságokra fejlesztették ki módszerüket, de annyira rugalmasan adaptálható, hogy a non-profit szervezetek és közintézmények is régóta sikeresen alkalmazzák. Változatos nézőpontok kialakításával és a hierarchikus szerkezet – meg kell említeni, hogy maga a hierarchikus kialakítás ellentétes Norton és Kaplan „balanced” logikájával – variálásával sikeresen lehet alkalmazni különböző környezetben működő és különböző formájú szervezetek esetén. A beavatkozási pont meghatározása az egymásra épülő nézőpontok esetén lesz igen fontos, hisz ha már a hierarchia alján alulteljesítünk a célkitűzésekhez képest, a hierarchián feljebb haladva már halmozott eltéréseket tapasztalhatunk.

Az egészségügyi szolgáltatók között is nő a verseny, a szolgáltatás minősége és a gazdasági tényezők igen nagy hangsúlyt kapnak. Ezen komplexitás átlátására és a fejlődési lehetőségek kihasználására az egészségügy számos területén alkalmazták már a Balanced Scorecard-ot (Voelker [2001]). A.M.Wicks azonban problémásnak találta a BSC alkalmazhatóságát, az alapmodell ugyanis nem hangsúlyozza az alkalmazotti nézőpontot (Wicks [2007]) – pedig még Norton és Kaplan is a szervezet alapjának tartotta a motivált és felkészült munkaerőt – és a szervezeti kultúrát, melyek ezen a területen kiemelten fontosak lennének.

A bal oldali piramison (2.2. ábra) egy for-profit szervezet nézőpontjainak hierarchikus ábrázolását láthatjuk. Voelker [2001] szerint a „Tanulás & Fejlődés” jelenti az infrastrukturális alapot, a kulcsot a belső folyamatok fejlesztésére, érték teremtésére, mellyel elérhető a piramis harmadik szintje, a vevői igények kielégítése; és ez szükséges ahhoz, hogy a for-profit szervezet elérje legfőbb célját, az árbevétel növelését.



2.2. ábra: **For-profit szervezet hierarchiája** **Non-profit szervezet hierarchiája**
Forrás: Voelker [2001]

Voelker folytatja az összehasonlítást. A non-profit szervezeteknél – jelen esetben egy egészségügyi szervezetben – a piramis első két szintje megegyezik a profitorientált cégével. Harmadik szintre lépve látható, hogy ezen szervezeteknek is szükségük van pénzügyi erőforrásokra, hogy tevékenységüket folytathassák, de nem ez a nézőpont áll a piramis csúcsán, hanem a stakeholder-ek (sokkal tágabb fogalom a vevőknél) érdekei és a misszió teljesítése.

A for-profit cégeknél a pénzügyi cél egyértelmű, a non-profit és kormányzati intézményeknél a működés meghatározott költségvetés mellett folyik (Norton – Kaplan [2000]). A stakeholderek (vevők, diákok, paciensek, alkalmazottak...) igényeinek kielégítésével pedig teljesíthetik a missziót.

A May Intézet, egy egészségügyi központ viszont a Tanulás és Fejlődés nézőpontot közvetlenül az ügyfelek nézőpont alá helyezték, mivel szerintük a

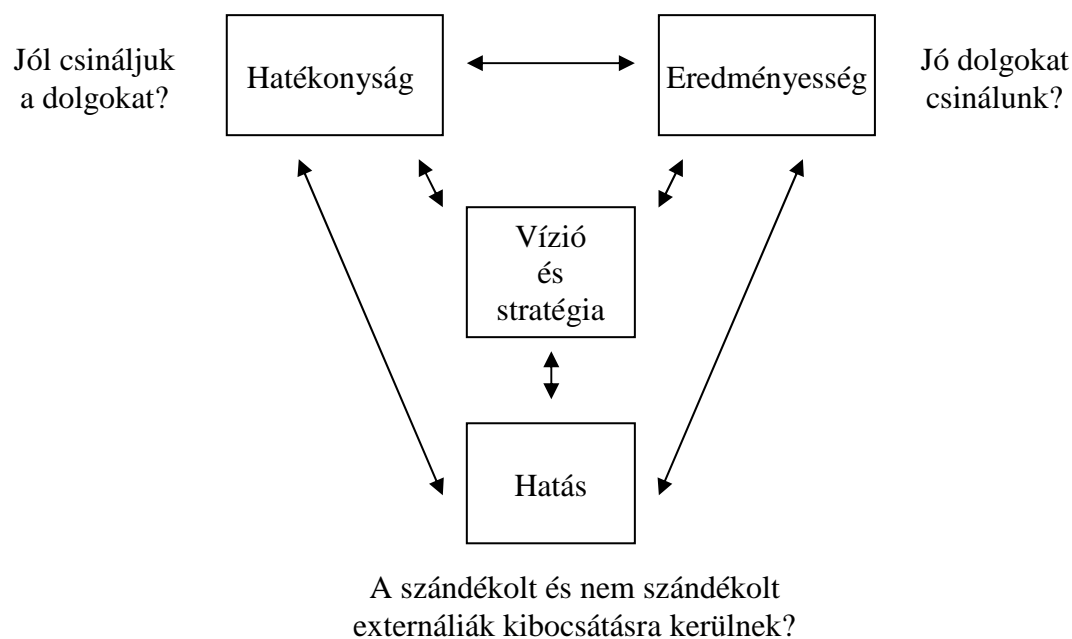
munkatársak felkészültségének javításával érhetik el leginkább az ügyfelekkel kapcsolatos célokat (Norton – Kaplan [2002]).

A fejlődő országok közül, szintén az egészségügyben, Afganisztán használta először a BSC-t, méghozzá nemzeti szinten; az Egészségügyi Minisztérium által definiált nézőpontokban szintén kiemelt szerepe lett a humán – a páciensek és alkalmazottak halmaza – nézőpontnak (Peters [2007]).

A BSC másik speciális területe az oktatás. A nézőpontok (diákok tanulmányi eredményei, diákok és stakeholderok elégedettsége, költségvetés és pénzügy, karok és alkalmazottak eredményei, szervezeti hatékonyság) a három vizsgált oktatási intézményben megegyeztek, de az eltérő misszió, gazdasági helyzet, földrajzi fekvés miatt az indikátorok nagyban különböztek (Karathanos [2005]).

Délnyugat-Finnország felsőoktatási intézményei a regionális fejlődés érdekében klasztert – hasonló tevékenységű és kapcsolódó szervezetek földrajzi koncentrációja – alakítottak ki, melyhez „Regionális fejlődés” nézőpontot is kapcsolnak a négy alpnézőponthoz (Kettunen [2004]). Az együttműködés történt például a K+F területén, szűkös erőforrások közös használatában, például közös kurzusok indításával.

2004-ben J.K. Phillips a tömegközlekedés területén vetette be a BSC-t, az önkormányzati költségvetési hiányok miatt alapmodelltől merőben eltérő nézőpontokkal: „Hatékonyság”, „Eredményesség”, „Hatás” (Phillips [2004]).



2.3. ábra: **Tömegközlekedési vállalat kiegyensúlyozott mutatószámrendszere**

Forrás: Phillips [2004] alapján saját szerkesztés

A rendszer két kifejezése általánosságban a következőket takarja. **Hatékonyság:** adott outputmennyiséget a lehető legkevesebb inputtal előállítani. **Eredményesség:** elértük-e a kitűzött célokat. A „Hatás” nézőpont alatt itt a tömegközlekedés makro hatásait próbálták számba venni, a társadalmi jólétre, gazdasági fejlődésre, környezetre gyakorolt extern és közvetlen hatásokat, bekapcsolva a mutatószámrendszerbe a fenntarthatóság fogalmát.

Az etika sorozatos megsértése tükrében, az ezredfordulón az oktatás, közszféra mellett az üzleti szektor mutatószámrendszere is kiegészült a „Társadalmi felelősségtudat”, nem-piaci perspektívával (Karathanos [2005]).

A svéd rendőrség által kialakított BSC egyik specialitása abban rejlett, hogy igyekeztek az alkalmazottak, állampolgárok bottom-up rendszerű bevonásával (kérdőívek segítségével) meghatározni a célokat. Ebben a modellben (Elefalk [2001]) a „Műveletek” nézőpont a rendőri munka legfontosabb elemeiről ad képet. Itt is megjelenik az „Alkalmazottak” perspektíva, mint a hatékonyságot leginkább befolyásoló tényező, melyben megfogalmazzák a rendőrök kötelezettségeit, előrelépési lehetőségeit, milyen szabadon járhatnak el munkájuk során. Az

„Erőforrás” nézőpont azt mutatja be, hogyan kezelik a pénzeszközöket, a kompetenciákat, fejlődési lehetőségeket stb. Úgy gondolom, hogy ez a nézőpont az alap „Pénzügyi” és „Tanulás és Fejlődés” perspektíva egy speciális keveréke. A problémák alaposabb megismerése érdekében, az „Állampolgárok”-at is bevonták a tervezésbe.

Ezen példák bemutatásával még közelebb kerültünk a területi BSC megvalósításának lehetőségéhez. A következő fejezettől kezdődően az eddig bemutatott két közgazdasági szál érezhetően kezd majd összefonódni.

3. TERÜLETI BSC KIALAKÍTÁSÁNAK HÁTTERE

Ezzel a ponttal kezdődően áttérnék dolgozatom fő mondanivalójára. Bemutatok egy lehetséges új alkalmazási területet a BSC-re, melyről a szakirodalomban igen kevés szó esik⁴, annak ellenére, hogy az előző és a jelenlegi fejezetből látszik és látszani fog, hogy mennyire hasznos lehet egy ilyen alkalmazás.

A Balanced Scorecard tulajdonságaival nemcsak a vállalatoknak, szervezeteknek segíthet stratégiájuk hosszú távú sikerességéhez, hanem a területi stratégiák – melynek alapcélja a versenyképességhez kapcsolható – megvalósításnak is hatékony eszköze lehet. Sok elméletről olvashatunk, hogy adott fejlettségi szinten hogyan ajánlott eljárnia a térségnek, rengeteg stratégiát készítenek, de hiányzik ezek *megfelelő és összehangolt végrehajtása*. „Magyarországon az értékelési kapacitások alulfejlettek, nem elterjedt a fejlesztéspolitikai programok végrehajtásából származó tapasztalatok összegyűjtése, a beavatkozások hatásmechanizmusainak feltérképezése és azok programkidolgozásba és végrehajtásba való visszacsatolása” (VOP [2007] 36.o.).

A 35/1998 (III 20) OGY határozat értelmében a kormánynak két évente beszámolót kell készítenie az Országgyűlés számára, a területi folyamatok alakulásáról és a területfejlesztési politika érvényesüléséről (Váti [2003]). Rendkívül lényeges, hogy az I. Nemzeti Fejlesztési Terv tapasztalatai között megfogalmazta a tervezés és a végrehajtás közötti szorosabb együttműködés szükségességét, valamint a teljesítménymérési eljárások bevezetését, jól definiált célokat és ezek egyértelmű kommunikálását, visszacsatolást, ok-okozati összefüggések feltárását (ÚMFT [2007]). Az ÚMFT egyik operatív programja, a Végrehajtási Operatív Program kiemelte, hogy a folyamatok és szervezetek méréséhez (teljesítményelv érvényesítéséhez) elengedhetetlen lenne egy kontrolling rendszer kiépítése (VOP [2007]). Ezekre mind a BSC és a stratégiai térkép lehetőséget adna. Viszont az ÚMFT nem emelte ki a fenn említett tevékenységek összehangolásának fontosságát, melyre a mutatószámrendszer és kiegészítő rendszerei szintén alkalmasak.

⁴ Egyedül egy város Balanced Scorecard-jára találtam példát

Számszerű célkitűzésekkel találkozhatunk, de a minőségi, sőt a pénzügyi tényezők számszerűsítésénél is gyakran említik, hogy ezek begyűjtése és kezelése igen komplikált lenne. A BSC rendszer által kialakított, és más térségekkel összehasonlítható mutatók kezeléséhez, hozzájuk szükséges információk begyűjtéséhez megfelelő információs rendszerre van és lesz szükség, mely a jelenlegi tényadatok beszerzésével hozzásegít az időtáv végére (2013) elérendő reális (a térség forrásai segítségével elérhető) tervadatok meghatározásához, a monitoring rendszer pedig ezek megvalósulásának ellenőrzéséhez. Ez utóbbi két rendszerrel (többek között) elméletileg minden kistérségnek, kistérségi társulásnak rendelkeznie kell (Szörényiné [2002]). A tervadatok BSC általi megvalósítása, tevékenységek koordinációja, erőforrások elosztása, hibákból való tanulás stb. közelebb vihet a stratégiákban meghatározott prioritások megvalósulásához.

„Az Európai Unió értékelési gyakorlatának tanulmányozása után megállapítható, hogy nehézségeket jelent az ok-okozati viszonyok egzakt feltérképezése, az értékeléshez használt kritériumok korrekt meghatározása, a kvantitatív vagy kvalitatív eszközök közötti választás és az észlelt hatások eredetének feltárása” (Lóránd [2008] 153.o.). Tehát már másokban is felmerül a dolgozatomban boncolgatott hiányosságok.

Norton és Kaplan kutatásai között bukkantam rá Charlotte város (North Carolina) Balanced Scorecard-jára (Norton – Kaplan [2002]). Első olvasatra azonos alkalmazási területnek tűnik az én munkámmal, de találhatók különbségek, hiszen Charlotte-nál nem történt a város határán átnyúló kooperáció; fő szempontjuk az volt, hogy össze kell hangolni a közhivatalok, közszolgáltatók munkáját egymással és a város stratégiájával. Az én céloom ezzel a dolgozattal viszont az volt, hogy elkészítsem az *első gyakorlati példát egy térség BSC-jére, a korábban említett hiányosságok ellensúlyozására*. A saját BSC-mben szereplő „Együttműködés” nézőpont nem egyezik meg a különböző szervezetek BSC-inek összehangolásával, a szervezetek ezen kooperációja nem képezi dolgozatom szerves részét.

A BSC-t kis területi egységre próbáltam kidolgozni, így tényleges alkalmazása esetén kommunikálása és végrehajtása a rendszer kialakítása elején gördülékenyebb lenne. Választásom a kistérségi szintre esett.

A BSC-ben csak olyan tényezőket szerepeltethettem, melyeket az önkormányzatok, helyi vállalatok és lakosok befolyásolni tudnak, vagy saját érdekeiknek, elvárásaiknak megfelelő. A mutatószámrendszer elképzeléseit, tervezett intézkedéseit nyilvánosságra kell hozni, így minden helyi érdekeltiségű alany hozzájárulhat a célok eléréséhez, és tudatos területi versenyt folytathat.

3.1. „Területi stratégiáktól a monitoringig”

Országos és közösségi szinten születtek már törekvések a területi végrehajtási és monitoring rendszer létrehozására. A területi fejlesztések monitoringjának és értékelésének szükségessége közösségi szinten legszorosabban az EU kohéziós politikájához kapcsolódik, de a többi uniós politika hatását is szükséges vizsgálni (Lóránd [2008]). Az alfejezet arra koncentrálna, hogy bemutassa egy ilyen rendszerrel szemben támasztott követelményeket, ezen előírásokhoz milyen hiányosságok vezettek, és konkrét példákat is bemutat a meglévő rendszerekre.

„A területfejlesztésre irányuló fejlesztések és az azokhoz kapcsolódó támogatások számbavétele, illetve a programok előrehaladása, s ezen keresztül a minősítése a monitoring feladata, amely a programozás meghatározó alkotóeleme. A monitoring nemcsak pénzügyi és adminisztratív ellenőrzés, hanem [...] figyelemmel kísérése a programoknak, annak *folymatos* értékelése, visszajelzés a célok megvalósítására, de egyben a fejlesztések területi hatásainak rendszerezése, értékelése. Mindezen túl a monitoring a következő tervezési szakasz, illetve azok programjainak körvonalazásához is hozzájárul...” (Rechnitzer – Lados [2004] 257.o.) az aktualizáláson keresztül, és irányított beavatkozást is lehetővé tesz a döntéshozók számára. Az eltérések okainak feltárása mellett azok jelentőségének megállapítása is fontos, és a negatív eltérésekre kell koncentrálni (Horváth & Partners [2003]). A megfelelő monitoring alappillére a megfelelő mennyiségű rendelkezésre álló információ.

A hazai gyakorlatban a Nemzeti Stratégiai Referenciakeret (ÚMFT) és operatív programjainak eredményes megvalósításához a Végrehajtási Operatív Program (VOP) ad segítséget. Specifikus célként tűzte ki magának a területi intézményrendszer működtetését (úgy, hogy a felelőségi körök között ne legyen átfedés, illetve le nem fedett felelőségi kör), monitoring és értékelő rendszer biztosítását (EMIR – Egységes Monitoring és Információs Rendszer⁵), tájékoztatást, nyilvánosságot és kommunikációt (VOP [2007]).

Lehetséges módszerek, előírások a tervezés egész szakaszában (1.1.ábra valamint a Bakos-féle területfejlesztési stratégiai tervezés folyamatának első fázisa) megfigyelhetők, az azt követő szakaszokhoz gyakorlati segítséget már nem mindig kapunk. Az irodalmak is a területi tervezésre koncentrálnak. Bár besorolják a megvalósítást és monitoringot a fenn említett folyamatba, utóbbi kettő elem mégsem kerül részletesen kifejtésre.

„A terv, egyes fejlesztési cél, program annyit ér, amennyit meg tudunk belőle valósítani. [...] A monitoring rendszer kialakításának alapfeltétele az egyértelmű, konkrét célmeghatározás” (Tóth [2003] 99.o.). A tervezés és a monitoring nem tölthetik be szerepüket teljes mértékben egymás nélkül, a jól megalapozott tervezés és részletes helyzetelemzés mellett a monitoring jelentősége viszont néha eltörpül.

Területfejlesztési projektek monitoringjának feladatai (Bakos [2001]; Tóth [2003]):

- Monitoring mutatók kiválasztása
- Információs igények meghatározása az információs rendszer felé
- Terv és tényadatok összehasonlítása
- Programok, projektek területi hatékonyságának értékelése
- Fejlesztési eszközrendszer hatékonyságának elemzése
- Problémás területek izolálása
- Javaslattétel a projekt korrigálásához

⁵ „A rendszer biztosítja az adatok gyűjtését, feldolgozását és továbbítását, valamint a végrehajtás támogatását, segíti az ÚMFT végrehajtásában résztvevő valamennyi szervezet napi munkáját csakúgy mint az Európai Bizottságét és más hazai intézményekét” (VOP [2007] 52.o).

„A monitoringhoz vezető végső kulcskérdés [...] egy mindenki által elfogadott, nyilvánosan hozzáférhető területfejlesztési információs rendszer megteremtése; [...] régióként, megyéenként és kistérségenként is részben egymásra épülő, egymással összefüggő, de a céloknak külön-külön is megfelelő adatbázisokra volna szükség” (Tóth [2003] 105.o.-106.o.).

Az indikátorokkal szemben támasztott követelmények a pontosság, napra készség, (területi, időbeli) összehasonlíthatóság, melyek alapul szolgálnak a stratégiai célok meghatározásához, monitoringhoz (Bakos [2001]), területek fejlettségi besorolásához (komplex mutató). Kevés olyan területi dokumentummal találkoztam, melyben célindikátorokhoz pontos célértéket meghatározták volna meg, melyek viszont pályázatok benyújtásához elengedhetetlen lenne. Főleg területi egyenlőtlenségek mérésére alkalmaznak gyakorlatban mutatószámrendszert, melyben a leggyakrabban használt mutatócsoportok a demográfiai, társadalmi, életszínvonal, humán erőforrás, infrastrukturális, foglalkoztatási mutatók.

Úgy éreztem, hogy a Balanced Scorecard képes lenne betölteni a tervezési szakasz után tátongó űrt, mivel a megvalósítás során a teendőket átláthatóvá teszi, a monitoringnak pedig megfelelő technikát jelentene. A mutatók és intézkedések részletes bemutatásával minden résztvevő azonos módon értelmezheti a megvalósítandó feladatokat.

Az EMIR mellett megtalálható másik hazai példa a T-MER⁶ (Területfejlesztési Megfigyelő és Értékelő Rendszer), melynek Váti [2003] szerint a feladatai közé tartozik a regionális politika érvényesüléséhez hozzájáruló témakörök megjelölése, az ezeket legjobban leíró indikátorok és követelményeinek meghatározása, gyűjtés periódusának, adatforrások megjelölése. Javaslatokat kell tenni továbbá az elemzés módszertanára, és tisztázni kell, hogy mely eszközök és intézmények befolyásolják a célkitűzéseket. A következő lépcsőfok a mutatórendszer létrehozása, azaz a mérhetővé tétel. Végül a mutatórendszerhez meg kell határozni az adatáramlás felelősségi struktúráját. Ha nem történik meg a területfejlesztés intézményeinek

⁶ Mely rendszer továbbfejlesztését a 2005-ben elfogadott Országos Területfejlesztési Koncepció előírta

felelősségi- és hatáskörének meghatározása, a stratégia megvalósulása bizonytalanná válik (Veres [2006]).

Egy külföldi példát is szeretnék bemutatni. Németország Regionális Fejlesztési Irodája által kialakított területi monitoring rendszerben a diagrammok és térképek fontosságát emelték ki. A mutatók kialakításánál az volt a fő szempont, hogy minden területi szinten, és folyamatosan beszerezhetőek legyenek. Három dimenzió mentén („gazdasági versenyképesség”, „szociális igazságosság”, „természetes erőforrások védelme”) határoztak meg mutatószámokat (Strubelt [2004]). A rendszer képes időben nyomon követni időben a területi változásokat, viszont nem találkoztam célkitűzésekkel, stratégiával, amivel az összegyűjtött információkat össze lehetett volna hasonlítani.

Az alfejezet hátralévő részében végig az ESPON⁷ 4.1.3., „A Területi Fejlődés Monitoringjának Megvalósíthatósági Tanulmánya az ESPON Kulcsindikátoraira Alapozva” (BBR [2007]), 2007-ben bemutatott projektjének bemutatására kerül sor. Ez a projekt azért került be a dolgozatomba, mivel véleményem szerint ennek a tartalma áll legközelebb egy részletes monitoring rendszer követelményeihez, valamint a rendszerek kompatibilitása érdekében egy közösségi szintű rendszert is szükségesnek láttam vizsgálni. Ezért kerül ilyen részletesen kifejtésre ez a projekt.

Az ESDP (European Spatial Development Perspective) egy Uniós stratégiai jellegű dokumentum, elfogadása önkéntes, mely az EU tagállamainak a következő három célkitűzést írta elő: versenyképesség, méltányosság és fenntartható fejlődés. Az ESDP folyamat során világossá vált, hogy igen sok terület szenved statisztikai és földrajzi információs deficittől. Az ESPON 4.1.3. projekt (BBR [2007]) maga vagy végeredménye egy területi monitoring jelentés. Feladata az volt, hogy fejlesszék és egyesítsék az ESPON akkori monitoring rendszerének elemeit, és hogy a gyakorlatban is teszteljék Európa – 25+2+2 ország, EU25+ Románia, Bulgária, Svájc, Norvégia – területi fejlődésének monitoringját.

⁷ European Spatial Planning Observation Network

Mivel a területi fejlődés folyamatos monitoringja egy fontos eszköz az elemzők és politikusok számára abban, hogy megfigyelhessék a fejlődési trendeket, meghatározzák a problémákat, és hogy a cselekvéshez szükséges eszközöket kommunikálhassák, a területi politikához kapcsolódó indikátorok kiválasztása döntő fontosságú.

A mutatók kiválasztása során hat prioritást vettek figyelembe (BBR [2007]):

1. Területi kohézió
2. Versenyképesség (Lisszaboni Agenda-nak megfelelően)
3. Infrastruktúra és elérhetőség
4. Környezet (a Götheburgi stratégiának megfelelően)
5. Társadalmi és kulturális folyamatok
6. Terület-orientált kormányzás

A jelentés (BBR [2007]) ahhoz szeretne keretet adni, hogy hogyan lehetne kialakítani egy jövőbeli, programozási időszakokhoz igazodó európai monitoring rendszert. De mielőtt az első területi jelentés (ESPON 2013) megjelenhetne, a jelentésnek azonosítania kell a főbb feladatokat és elemeket, feltételek, követelményeket. Csakis folyamatos monitoring segítségével lehetséges azonosítani a területi egyenlőtlenségeket, fejlődési trendeket, összehasonlítani az eredményeket a politikai célkitűzésekkel, azaz, hogy elértük-e a célokat. A mutatóknak vertikálisan és horizontális területi szinten is összehasonlíthatónak kell lennie. A részvevő országoknak és térségeknek meg kell felelniük az EU statisztikai előírásainak.

Ahogy egy nemzeti, úgy egy európai monitoring rendszer is szükséges. Megjegyezném, hogy ez a kettő alapjaiban nem térhet el egymástól, mivel összehasonlításnál, vagy aggregálásnál problémák adódnának. A Projekt az összehasonlíthatóság érdekében a relatív értékek számbavételét javasolja.

A monitoring rendszer limitált számú indikátorból áll, melyeket „routing indicators”-nek neveznek, melyek teljesítik az összes következő kritériumot (BBR [2007]):

- Erős magyarázó erővel rendelkeznek
- Reprezentálják a vizsgált területet

- Folyamatos figyelésükkel képesek a negatív folyamatokra hamar figyelmeztetni
- NUTS3 szint alatt is alkalmazható
- Elérhetőség

A nyilvános megkérdezés során összegyűjtött indikátorokat kezelhető mennyiségűre „szűrik” (a végleges szám 34 darab volt). Ennek a listának a megfelelő összeállítása több évbe is beletelhet.

A jelentés második felében gyakorlati példaként meghatározták az összes kiválasztott routing indicator mentén, mutatószámrendszert alkotva a következőket (BBR [2007]):

- Elérhetőségi szintjét
- Mely konkrét térségekben érhetőek el az adatok
- Frissítés gyakoriságát
- Adatforrást
- Mely prioritáshoz tartozik
- Cél és alcél
- Számításának módja
- Magyarázat
- Jelenlegi országos és közösségi átlagok, illetve a – területi különbségekből adódó – minimum és maximum értékek
- Térképen ábrázolás

Mindezek bemutatásával azt szerettem volna érzékeltetni, hogy létezik egy „rés” a területi tervezés visszacsatolásos rendszerében, és, hogy lenne igény a területfejlesztésben is egy olyan eszközre, mint a Balanced Scorecard, valamint azt, hogy ez utóbbi a különböző szintű jogszabály és stratégiák által támasztott követelményeknek is megfelel.

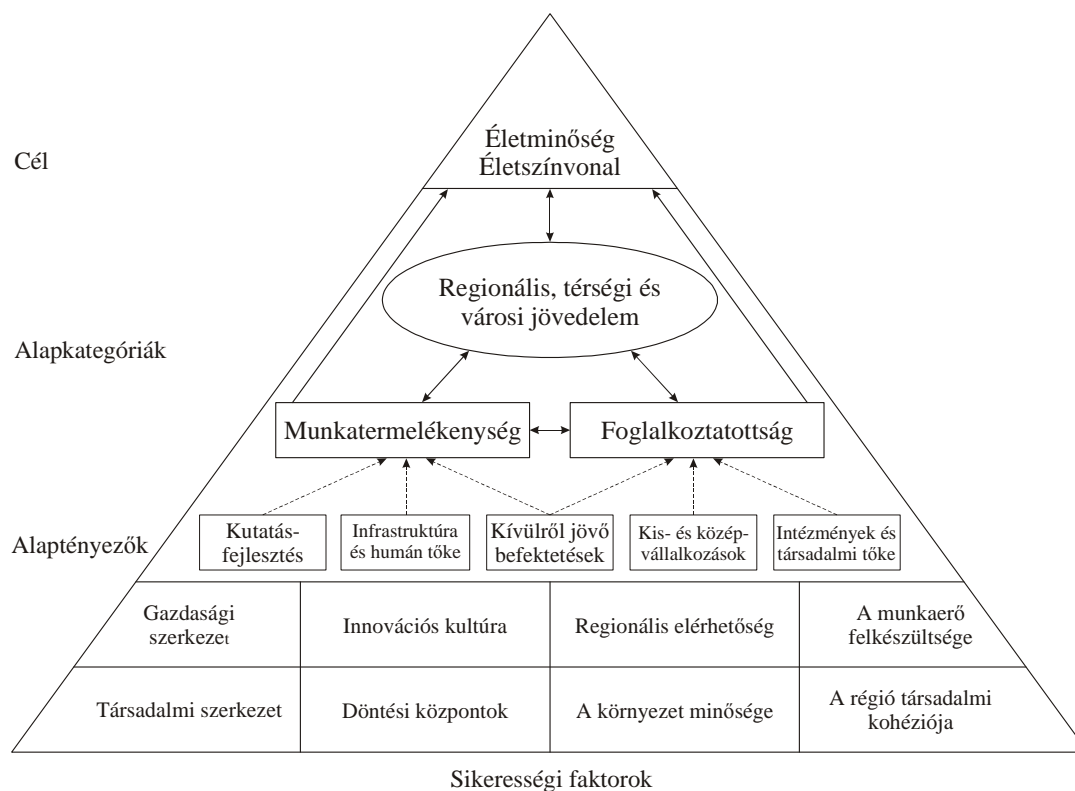
3.2. A regionális versenyképesség Piramis-modellje, mint stratégiai térkép

Először is a területi verseny fogalmát kell tisztázni. Globális verseny nem csak a vállalatok között zajlik. Verseny folyik a területi egységek között a költségvetési források megszerzéséért, a helyi gazdasági szereplők sikerességét támogató üzleti

környezet létrehozásában, mely vonzza a tőkét, a befektetőket, a munkaerőt, növelve a jövedelmezőséget; ezzel együtt további célja a helybeliek életszínvonalának (foglalkoztatás növekedése, társadalmi feszültség csökkenése) javítása is (Lengyel [2003]).

Ha elfogadjuk a területi verseny fogalmát, akkor beszélhetünk területi egység versenyképességéről is, a területi versenyben való helytállásról. Az EU által elfogadott definíció a versenyképességre a következő: „a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve” (Lengyel [2000] 974.o.). A területi víziók és stratégiák célja a versenyképesség növelése, leegyszerűsítve a foglalkoztatás és növekedés. Erre épít a következőkben felvázolt modell is.

Magára egy területi stratégiai térképre is szerettem volna példát találni a szakirodalomban, de ilyen megnevezés alatt a keresés sikertelen volt, bár Charlotte város stratégiai térképe közelít a keresett példához. Ezért felvetem, hogy a Lengyel-féle Piramis-modell egy általános (nem térség specifikus), térségi stratégiai térképnek feleltethető meg, ugyanis közvetlen illetve közvetett kapcsolatokat mutat be egy térség növekedését meghatározó tényezők között, valamint grafikusan ábrázolja, hogyan érhető el az életminőség javítása, mint végcél.



3.1. ábra: **A régiók, térségek és városok versenyképességének Piramis-modellje**
Forrás: Lengyel [2000]

A modell végső célja a mára már központi fogalommá vált versenyképesség és ezzel együtt a jólét növelése, mely célkitűzéseket valamennyi térségi szintnek elő kell segítenie. A modell gondolatmenete így illett a jelenlegi programozási időszak alatt megvalósítandó célok összefüggéseinek bemutatásához.

Piramis modell elemei (Lengyel [2003]):

- Sikerességi faktorok: a piramis talapzatát képezik, melyek közvetetten, hosszú távon hatnak az alaptényezőkre
- Alaptényezők: közvetlenül, rövid távon hatnak a versenyképesség alapmutatóira, az alapkategóriákra
- Alapkategóriák: A versenyképesség bemutatott definíciójában megjelenő mérhető mutatók: jövedelem, munkatermelékenység, foglalkoztatottság
- A csúcson a területi verseny végcélja, az életszínvonal javulása

A modell eredetileg NUTS2 térségre lett kidolgozva, de rugalmasan alkalmazható más szinten is. A kiválasztott kistérségi szinten nem minden tényező

vehető bele a rendszerbe, néhány tényezőnek viszont – ilyen a helyi adottságok figyelembe vétele is – kiemelt szerepe van.

Az eddigi három fejezet tapasztalatai, gyakorlati példái alapján a következő fejezetben kísérletet teszek a gyulai kistérség BSC elkészítésére. Munkám alapját a Piramis-modell, a versenyképesség egységes definíciója, a területi verseny, a Kistérségi Fejlesztési Terv és a helyismeret adta.

4. KONKRÉT PÉLDA EGY KISTÉRSÉGI STRATÉGIA IMPLEMENTÁSIÁRA: A GYULAI KISTÉRSÉG BSC-JÉNEK FELÉPÍTÉSE

Ahhoz, hogy térségi Balanced Scorecard-omat ezen a térségi szinten el tudjam készíteni, szükségességét láttam utánanézni a LAU4 szint történetének, feladatainak, intézményrendszerének is. Ezután következik majd választott kistérségem részletesebb bemutatása, stratégiájának elemzése, és BSC-vé való kibontása.

4.1. Kistérségek előtérbe kerülése

A 2004. évi LXXV.tv. a kistérséget a következőképpen határozza meg: „települések között létező funkcionális kapcsolatrendszerek összessége alapján behatárolható területfejlesztési-statisztikai egység.” Ez a definíció azonban csak a statisztikailag könnyű adatgyűjtésre koncentrál, se az egymással határosság, rendszeres kooperáció – ami nélkül a helyi lehetőségek maximális kihasználása nem lehetséges –, kulturális és gazdasági egyezőség nincs kiemelve. A globális gazdaságban két területi szintnek van meghatározó jelentősége: globális és regionális. A kistérségek (lokális térségek) mégis előtérbe kerülnek, melynek több okát látom:

- A régiók és megyék után ez a szint válik a bottom-up tervezés alapkövévé.
- Korlátozott erőforrások egyesítésével hatékonyabb működésre van lehetőség
- Kistérségi szinten a versenyelőnyök könnyebben azonosíthatóak ⁸ (Bár ezek kiaknázásához lehet, hogy hasonló vagy kiegészítő tulajdonságú kistérségek összefogására van szükség)
- Meghatározó a helyi infrastruktúra és szolgáltatások, a lakókörnyezet civil társadalom szerveződése, örökségvédelem terén. (Pap [2007])
- Önkormányzatok határukat átlépve területi egységben gondolkoznak (Szörényiné [2002])

⁸ Globális-lokális paradoxon: a globalizáció folyamatában a versenyelőnyök földrajzi koncentrációja (Lengyel, 2003)

Ezek következtében egyre több kutatás középpontjában áll a LAU szint (Lukovics [2007a]).

Léteznek önkéntes önkormányzati társulások és tervezési statisztikai kistérségek. A hatékony cselekvés érdekében ezeknek egybe kéne, hogy essenek. A kistérségi fejlesztési iroda, tanács és stratégia (top-down és bottom-up elemeket is vegyítve) révén az intézményesülés is megvalósult, melyhez már eszközrendszer is párosulhatott a tervek megvalósításához.

4.2. Gyulai kistérség

A Gyulai kistérségnél megtörtént az önkormányzati társulás és a LAU4 szint egybeesése⁹. A kistérség Békés megye keleti, határ menti részén helyezkedik el. A kistérségek lehatárolásának 2007-es módosítása a Gyulai kistérséget is érintette, és a korábban tag Szabadkígyós¹⁰ és Újkígyós a szomszédos Békéscsabai kistérséghez csatlakozott. A kistérség megmaradt négy társult települése: Gyula, Lökösháza, Elek és Kétegyháza. Maga a kistérség nem tartozik a kedvezményezett térségek közé a 67/2007. (VI.28) OGY határozat komplex mutatója alapján.

A kistérség honlapjáról (<http://gyulaikisterseg.hu>) kiderül, hogy a mezőgazdasági részesedésük országos átlag feletti, de a termékek feldolgozottsági foka alacsony. Az ipar, idegenforgalom és szolgáltatás jelentős része a kistérségi központban, Gyulán koncentrálódik. Lökösházán halad át Budapest-Bukarest nemzetközi (Helsinki-folyosó), villamosított vasútvonal, és itt található az ország második legfontosabb vasúti határátkelőhelye, és közúti átkelőt is terveznek létesíteni.

Lengyel [2003] a tudásalapú gazdaság régióit három típusba sorolta: tudásteremtő, tudásalkalmazó, neofordista. Ezen felosztás azonban nem csak a régiók szintjéhez kapcsolódhat. Lukovics [2007b] munkájában a Gyulai kistérséget versenyképessége alapján – differenciálva a térségeket az urbánus-rurális dimenzió mentén – urbánus neofordista térségbe sorolta. Urbánus jellegét Gyula kritikus tömegének (fizetőképes kereslet, népességszáma, közintézmények, turizmus,

⁹ Ezentúl azonban csak kistérségként fogjuk említeni

¹⁰ Ami az idegenforgalom szempontjából sajnálatos

vállalkozások száma) köszönheti. A neofordista térség tulajdonságai (Lengyel [2003]):

- Egyetemi alaputatások mellett nem zajlanak vállalati kutatások, hanem kései követőként vásárolják meg a technológiákat.
- A vállalatokat a költségelnyök vonzzák, a fejlett térségekből ide helyezik az alacsony munkabérű és jövedelmezőségű tevékenységeket
- Fejlesztését nem innovációra kell alapozni

A Gyulai kistérségnek távol a nyugati befektetőktől¹¹, és jelenlegi fejlettsége mellett nincs esélye a tudásteremtő gazdasági fejlődésre, így a helyi adottságokat kihasználva a tudásalkalmazó térséggé válás lehet számára a reális cél, de a turizmusra, mint endogén forrásra épített fejlesztés is járható, ha nem tud bekapcsolódni a tudásalapú gazdaságba. Tudásalkalmazó térség tulajdonságai (Lengyel [2003]):

- Folyamatos befektetések
- Innováción alapuló versenyelőny egyre jelentősebb, innovációs centrumok működnek.
- Vásárolt, de modern technológiák

A kistérség ezen tulajdonságokat még nem közelítette meg.

4.3. Kistérségi stratégia

A kistérségi fejlesztési tanácstól a következő célpiramist (4.1.ábra) kaptam meg levélben. Az intézkedések, beavatkozások talapzatát annak elnagyoltsága miatt nem jelenítettem meg a dolgozatban. Valamint azzal az általános kritikával élek, hogy az egyes prioritásokon belül megfogalmazott beavatkozásokból nem derülhet ki egyértelműen, hogy mely specifikus cél megvalósulását segíti elő. Ez a kritika a BSC-vel szintén feloldható.

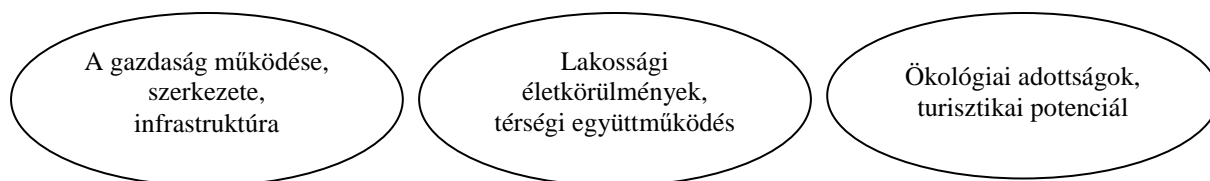
¹¹ Tóth (2006) a Gyulai kistérséget a centrális és periférikus térség közti átmeneti térségbe sorolta

A Gyula és Környéke Kistérség Stratégiai Célkitűzése 2007-2013

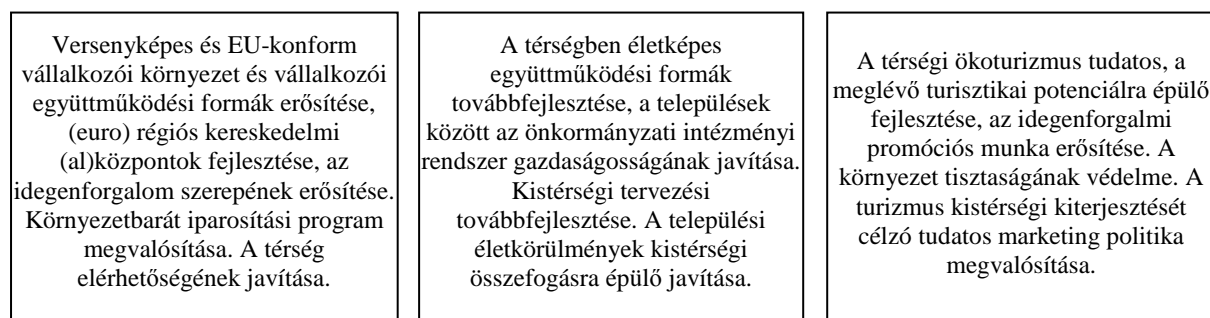
A tervidőszakon belül megvalósítható célok

A Gyulai Kistérség településeinek a kölcsönös előnyökön és esélyegyenlőségen alapuló együttműködése, ökológiai adottságaik, a meglévő turisztikai potenciálra épülő jobb kihasználása, a gazdaság környezetkímélő és a kistérség népességmegtartó képességét erősítő szerkezet átalakítása, az élhetőbb, harmonikusabb térségért.

Beavatkozási területek



A tervidőszakon belül megvalósítható célok



4.1. ábra: Kistérségi stratégia célpiramisa

Forrás: GYKTKT [n.é.]

A dokumentum hat prioritást¹² tartalmaz:

- Lakossági életkörülmények javítása
- Turisztikai potenciál
- Környezet és természetvédelem
- Térségi együttműködés fejlesztése
- Gazdasági szerkezet
- Infrastruktúrafejlesztés

¹² A stratégia nem állapított meg hierarchikus sorrendet a prioritások között

Neofordista térségre a következő fejlesztési szempontokat határozták meg a Piramis-modell keretein belül (Lengyel [2003]):

- K+F: alapkutatások helyett műszaki fejlesztések
- Infrastruktúra és humántőke: közlekedési infrastruktúra fejlesztése, logisztikai központok, ipari parkok, alapképzések helyett szakképzések
- Kívülről jövő befektetések: információk áramoltatása, egyedi támogatások
- Kkv: nagyvállalatok beszállítóvá válása, pénzügyi kedvezmények (kedvezményes hitel, alacsonyabb helyi adó, beruházási támogatás stb.)
- Intézmény és humántőke: gazdasági és műszaki ismeretek, társadalmi kohézió, kormányzat szerepe.

Összehasonlítva a kistérség stratégiáját (és annak néhány részletesebb intézkedését) a neofordista térséget fejlesztési szempontjaival, nem emelik ki a szakképzések, a kívülről jövő befektetések fontosságát, és a gyógyvíz kutatóközpont is ellentmond a műszaki fejlesztések szükségességének. A stratégiában viszont megjelenik a közlekedési és az üzleti infrastruktúra fejlesztése, a kormányzat szerepe. De mivel Lengyel ajánlásai nem térség specifikusak, az endogén források kijelölése alapján el lehet térni a modelltől.

A területi tervezés csak akkor lehet sikeres, ha az adott térség adottságainak megfelelően határozzák meg a stratégiai célokat és fejlesztési prioritásokat (Lukovics [2007a]), amit a kistérség fejlesztési tervében használt „adottságok és potenciálok kihasználása” megfogalmazások meg is erősítenek.

Azért, hogy a munkám ne képezzen szigetet a különböző rövid távú elképzelések és tervek halmazában, többek között tanulmányoztam a Gyulai Kistérség Cselekvési Tervét, Békés Megye Képviselőtestületének Közlönyeit, pályázati kiírásokat, mindezzel próbálva maximálisan felderíteni a helyi adottságokat, lehetőségeket. Természetesen a munkámban megtalálhatóak a stratégiába beleillő saját elképzeléseim is.

4.4. Kistérségi stratégiai térkép és Scorecard-ok

A mutatószámrendszerem összeállításának egyik nehéz pontja volt, hogy az első körben fontosnak vélt 70 mutatót kezelhető mennyiségűre kellett

csökkentenem. Bár a végleges 33 darab mutatóm eltér az optimálisnak vélt (20-25) mennyiségtől, mentségemre szól, hogy egy területi egység komplexebb egy szervezetnél, valamint Lukovics [2007b] is hetvennyolc mutatóval írta le a versenyképességet, mely – saját megítélése szerint – még így sem volt elég részletes; valamint az ESPON 4.1.3. (BBR [2007]) is minimum 34 darab mutatóról (routing indicator) gondolta, hogy elegendő a területi fejlődés megfigyeléséhez. „A mutatószámok alapelve az egyedi információk sűrítése abból a célból, hogy komplex tényeket és összefüggéseket egy értéknagysággal tudjunk leírni. Ezzel viszont fennáll annak a veszélye, hogy [...] a mutató változásának okait nem tudjuk feltárni.” (Horváth & Partners [2003] 157.o.) Így a monitoring során a mutatók egyes elemeinek vizsgálata is fontos lesz. A mutatószámrendszerben használt fajlagos illetve aránymutatók lehetővé teszik a jövőben a reális összehasonlítást más kistérségekkel, illetve térségi szinttel.

Munkám nem prognosztikai jellegű. Ez alatt azt értem, hogy munkálkodásom elején még pontos célkitűzéseket szerettem volna meghatározni, de az ehhez szükséges trendelemzések – melyek segítségével reális tervezési célok között maradhattam volna – meghaladták volna ezen dolgozat kereteit. Mindez ellentmondásosnak tűnhet, hiszen a Balanced Scorecard legfőbb tulajdonsága az, hogy mindent számszerűsít! Én viszont a munkám során arra tettem kísérletet, hogy a BSC, mint technika, a szervezetek keretein túllépve térségi szinten alkalmazható legyen. A Scorecard-ok tartalmazzák az alapelemeket, a számokra viszont csak utalunk.

A Balanced Scorecard-omban a stratégiában kiemelt mind a hat prioritás megjelenik, még ha módosított elnevezés alatt is. Teljesen eltérő nézőpontot a „Pályázat” perspektíva jelentette. A „Versenyképesség” nézőpont mutatói pedig saját elképzelések és az alapkategóriák¹³ vegyítéséből kerültek ki. A Gyógyvíz kutatóközpont célkitűzést is például átcsoportosítottam az „Ökológiai adottságok, Turisztikai potenciál” prioritások alól a „Gazdaság működése, szerkezet” alá. A mutatószámrendszerem elkészítésénél igyekeztem a humán erőforrást is belevenni

¹³ Piramis-modell

a tervezésbe, mivel úgy éreztem, hogy a stratégia egyáltalán nem koncentrált a HR fejlesztésére.

Szerettem volna a munkámat Norton és Kaplan eredeti BSC ábrájához (2.1. ábra) hasonlóan ábrázolni, de mivel ők nem határoztak meg hierarchiát nézőpontjaik között, számomra a piramisforma maradt lehetőségként (4.2. ábra).

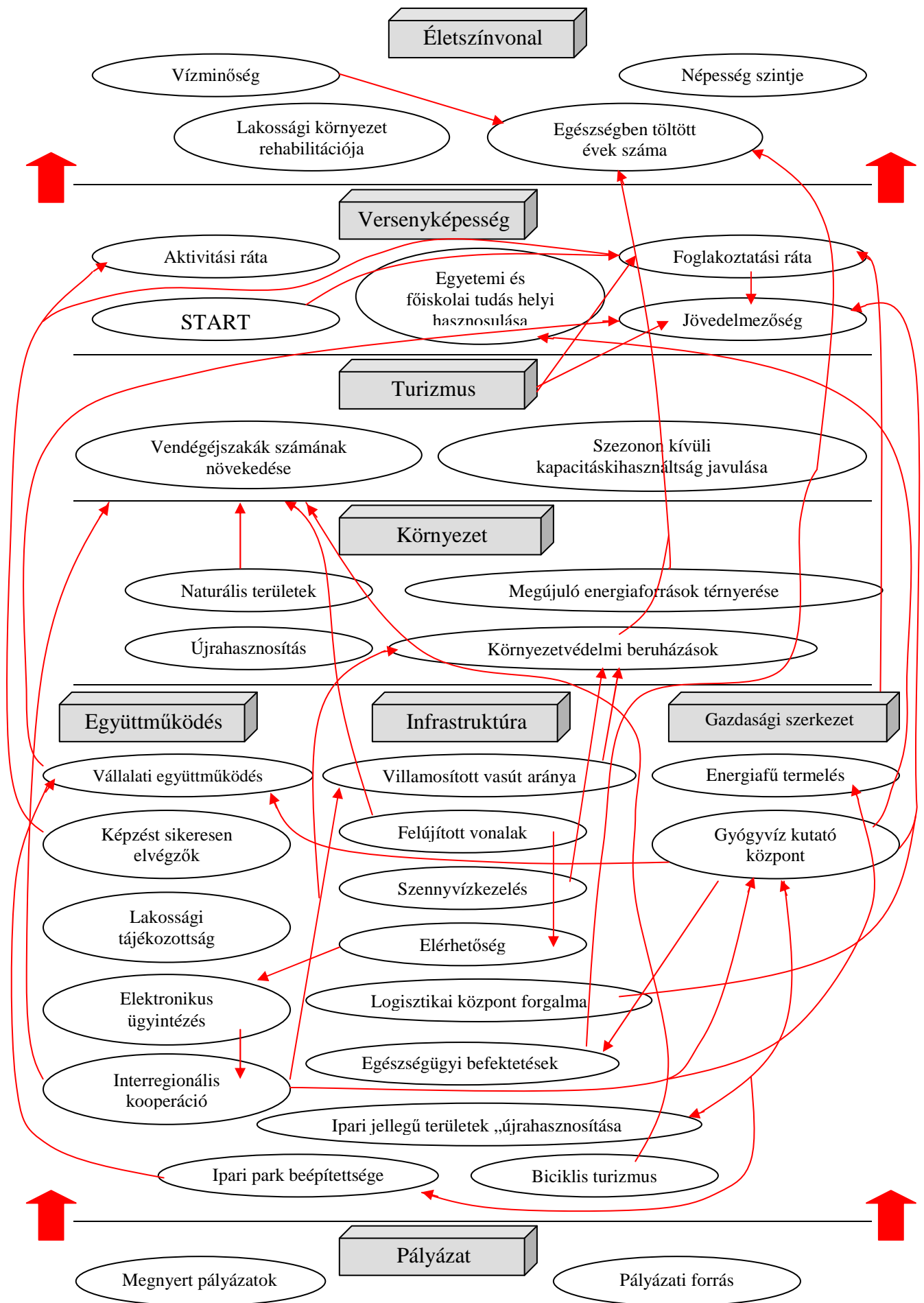


4.2. ábra: Gyulai kistérség „piramisa”

Forrás: Saját szerkesztés

Már első ránézésre is fellelhető hasonlóságok a 4.2. ábra és a Piramis-modell között. Egyeznek a következő általános „nézőpontok” is: gazdasági szerkezet, infrastruktúra, versenyképesség, életszínvonal, valamint a hierarchikus felépítés. Ezekkel együtt igyekeztem hasonló hierarchikus sorrendben elhelyezni az egyező „nézőpontokat”, bár a ma már minden területi dokumentumban megjelenő fenntartható fejlődést („Környezetvédelem”) a rangsorban előrébb hoztam.

A következő ábra a 4.2. piramis perspektíváinak mutatónkénti kifejtése, megjelenítése lesz.



4.3. ábra: Gyulai kistérség stratégiai térképe

Forrás: Saját szerkesztés

A képzeletbeli piramis (4.2., 4.3. ábra) talapzatát a „Pályázat” perspektíva adja. A versenyképesség, tőke vonzásához alapfeltételt jelentő három prioritást helyeztem a következő hierarchia szintre. Az „Együtműködés” az előállított hozzáadott érték, az „Infrastruktúra” a fejlesztés megalapozása, a „Gazdasági szerkezetváltás” pedig a mezőgazdaság szerkezeti problémái miatt kerültek be a stratégiába és a Balanced Scorecard-ba. A „Környezet” a fenntarthatóság miatt került magasabb szintre az előzőeknél. A térség szempontjából fontos kitörési pontnak tartottam a „Turizmus”-t, így került közvetlenül a versenyképesség alá. A „Környezet”-nél azért került magasabb szintre, mivel a gyógyturizmus mellett a természeti területekre alapozott turizmus is a stratégia részét képezi. A mostani programozási időszak területi dokumentumainak víziója mindenképpen a versenyképesség, mely magával vonja az életszínvonal javulását.

Bár a közös pályázatok benyújtása tökéletesen illeszkedett az „Együtműködés” nézőpontba/prioritásba, kénytelen voltam azt a hierarchia talapzatában elhelyezni, mivel ez a forrás jelenti az összes többi nézőpont céljainak megvalósításához az egyik alapot. A területi verseny – harc a központi forrásokért – ebben a perspektívában erősen érezteti hatását.

Nézőpontenkénti minimum követelménynek két darab mutatót tekintettem. Az ok-okozati összefüggéseket a piros nyilak mutatják. A vastag nyilak jelzik, hogy adott nézőpont a magasabb szinten elhelyezkedő összes nézőponthoz hozzájárul. A hierarchia kialakításakor fontos volt, hogy a nyilak (szintek között) lefele ne mutassanak.

Ha a fejlődés lépcsőfokain a kistérség feljebb lép a célkitűzések megvalósításával megszerzett előnyök által, a stratégiai célok is változnak, így a kialakított BSC is változtatásra szorul majd.

Most nézzük a nézőpontokat és a Scorecard-okat részletesen. A Scorecardok „Nem megfeleléségi határ” kifejezésével a Szegedi Tudományegyetem Balanced Scorecard-jánál találkoztam először, és az elérendő célok megértésének maximalizálása érdekében saját munkába is felvettem. A „Felelősök” kijelölésénél nem szabad összekeverni azt, hogy nekünk most nem azt kell megneveznünk, aki a

szükséges információkat, adatokat szolgáltatja, hanem azt, aki nyomon követik a célok, intézkedések megvalósulását¹⁴.

Pályázat

A kistérség munkájának legfontosabb mércéje a pályázati sikeresség (Pap [2007]). Ezt a gondolatot olvasva éreztem szükségességét egy „Pályázat” perspektíva felvételének. Magyarországi viszonylatban a Gyulai kistérség támogatott pályázatainak száma és a megítélt támogatási összeg is jóval a kistérségi átlag alatt mozog (www.gyula.hu). Ezen helyzet javítására készült a következő két Scorecard.

Mutató neve	Megnyert pályázatok aránya			
Cél	Kistérség településeinek együttműködése			
Mutató értelmezése	Önkormányzati társulásban megnyert pályázatok aránya az összes benyújtott pályázat számához viszonyítva			
Felelős	Kistérségi Fejlesztési Ügynökség			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Mutató neve	Pályázati forrás aránya			
Cél	Kistérségi tervezés továbbfejlesztése; Felzárkóztatás			
Mutató értelmezése	Pályázatból nyert forrás a kistérségben végrehajtott összberuházáshoz képest			
Felelős	Kistérségi Fejlesztési Ügynökség			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Pályázat nézőpont intézkedései:

- Pályázatírási készség javítása
- Pályázati figyelő rendszer
- A kedvezményezett (2db) települések pályázati lehetőségeinek minél nagyobb mértékű kihasználása
- Pályázati szaktanácsadás

¹⁴ A Felelősök között található fiktív nevek is

Együttműködés

Egy külföldi nagyvállalkozás és a köréje szerveződő kkv-kból kialakuló beszállítói hálózat az utóbbiak számára biztos megélhetést kínálhat, azonban azzal is számolni kell, hogy a térségből távozó nagyvállalat tönkrement vagy afelé tartó kkv-k tucatjait hagyja maga után (Buzás [2000]). A kkv-k hozzák az innováció, megújulás nagy részét és a rugalmasságot. A multik elvárják kkv beszállítóiktól a minőséget, pontosságot, cserébe viszont több havi fizetési késedelmet is kikényszeríthetnek alkupozíciójuknak hála.

A magyar kkv-szektor együttműködési képessége és készsége (nem képezi részét a vállalati kultúrának), innovációs képessége, megtermelt hozzáadott értékük alacsony. „...a hálózatképzés nem megváltás, amely egy csapásra egyesíti az erősségeket és eltünteti a gyengeségeket, hanem hosszú folyamat, amelynek a magyar vállalkozások még rendkívül az elején tartanak. Párhuzamosan kell fejlesztenünk mind az egyéni vállalkozói, vállalkozási képességeket, mind [...] az üzleti kultúrát” (Vilmányi [2000] 201.o.). A legnagyobb, helyi érdekeltséggel is rendelkező klaszter a Dél-Alföldi Termálklaszter, melyben fürdők, panziók, kempingek, hotelek, gyógyászati kft-k, utazási irodák, oktatási intézmények (Tessedik, SZTE stb.) és egészségügyi intézmények is találhatóak.

Mutató neve		Vállalati együttműködés		
Cél		Vállalkozói együttműködési formák erősítése		
Mutató értelmezése		Hálózatban tevékenykedő kkv-k aránya a kistérségben		
Felelős		Unger Péter		
Mutatóképzés gyakorisága		Évente		
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfeleléségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Vállalati innovációs együttműködések támogatása
- Tudástranzfer feltételrendszereinek kialakítása, támogatása
- IT támogatások
- Tanácsadói hálózat működtetése

A térségbe érkező külföldi működő tőke saját kutató-fejlesztő kapacitással rendelkezik, viszont vonzóak lehetnek számukra azok a képzési szolgáltatások,

melyek a termelés hatékonyságát és minőséget növelik (Pap [2007]). A területi különbségek azért nem csökkennek, mert a vállalatok számára a nem tárgyi javak váltak elsődlegessé (Lengyel [2003]). Ezért is fontos, hogy az innovációs bázissal nem rendelkező térségek az emberi erőforrás képzésével javítsanak a helyzetükön. A települési önkormányzatok, képző intézmények és a munkaügyi központ összefogásával, és a gazdálkodó szervezetek igényeinek feltérképezésével lehetnek csak sikeresek az átképzési-foglalkoztatási programok. Ennek a pontnak a másik célja a rokkantnyugdíjasok visszajuttatása a munkaerőpiacra.

Mutató neve		Képzésen résztvevők		
Cél		Aktivitás növelése		
Mutató értelmezése		Képzést/átképzést/szakképzést sikeresen elvégző rokkantnyugdíjasok és álláskeresők aránya		
Felelős		Önkormányzatok		
Mutatóképzés gyakorisága		Félévente		
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Nyelvkurzusok, ECDL vizsgák
- Gazdasági, műszaki képzések
- Regionális Képző Központ kistérségi kirendeltségének felállítása
- Hiányszakmák monitoringja

A következő mutató a helyi identitás kialakulásában is fontos szerepet játszhat, de a stratégia szinte minden elemének megvalósulásához közvetlenül vagy közvetetten is hozzájárul.

Mutató neve		Lakosság tájékozottsága		
Cél		Lakosok, vállalkozások tájékoztatása a futó programokról		
Mutató értelmezése		Lakosok, vállalkozások hány százaléka van tisztában a területi stratégia céljaival		
Felelős		Városmenedzserek		
Mutatóképzés gyakorisága		Félévente		
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Megjegyzés: az összes logikai kapcsolat ábrázolása átláthatatlanná tette volna a stratégiai térképet, így ez nem történt meg.

Intézkedések:

- Vállalkozói és lakossági tájékoztató fórumok
- Fejlesztési Tanács közleményei
- Ügyfél-tájékoztatási rendszer

A versenyképes közsféra feltétel a versenyképes térséghez, így a közsféra reformjára is szükség van (Dinya [2000]).

Mutató neve		Elektronikus ügyintézés		
Cél		Önkormányzati intézményrendszer gazdaságosságának javítása		
Mutató értelmezése		E-közigazgatást alkalmazó közintézmények aránya		
Felelős		Rendszergazdák		
Mutatóképzés gyakorisága		Évente		
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- E-szolgáltatások támogatása
- ICT beruházások növelése

Békés és Arad megye között a következő együttműködési területeket szorgalmazzák: közlekedés, környezetvédelem, K+F, infrastruktúra az Unió kohéziós politikájának Európai Területi Együttműködés célkitűzésén belül (www.nfgm.gov.hu). Persze a Magyarországon belüli együttműködés is szerepet kap a BSC-ben.

Mutató neve		Interregionális kooperáció		
Cél		Térség integrációja és felzárkóztatása		
Mutató értelmezése		Kistérség határain átnyúló projektek aránya az összes induló vagy folyamatban lévőhöz képest		
Felelős		Megyei Területfejlesztési Tanács		
Mutatóképzés gyakorisága		Félévente		
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Árvízvédelmi információs rendszer kiépítése határon innen és túl
- ÖKOVIZ – Az Élővíz csatorna ökológiai, turisztikai állapotának javítása
- Magyar-román innovációs- és képző központ létrehozása
- Lökősházán közúti határátkelő létesítése

Infrastruktúra

Az infrastruktúra azon elemeinek fejlesztésére van szükség, melyek elősegítik a térségek felemelkedését, kiemelve az elérhetőség tényezőit. A komplex infrastruktúra fejlettségének rangsorában 2003-ban Békés megye az utolsó helyen állt (Abonyiné [2006]). Az infrastruktúra csökkenti a versenyhátrányt, de nem növeli automatikusan a versenyelőnyöket (Lengyel [2003]), hiánya mindenképpen gátolja a fejlődést. Először még az alapinfrastruktúra is sok területen vár fejlesztésre.

Az EU-ban a villamosított vasútvonalak aránya 49% (Abonyiné [2006]). Meg kell próbálni – többek között a környezetvédelmi kötelezettségeink teljesítése érdekében – közelíteni ehhez az értékhez.

Mutató neve	Villamosított vasút aránya			
Cél	Környezetbarát infrastrukturális fejlesztések			
Mutató értelmezése	Villamosított vasútszakasz hossza a kistérség teljes hálózatán belül			
Felelős	Kamarás Beáta			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelősségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedés: Gyula-Békéscsaba vonal villamosítása

A közlekedés elősegíti az elmaradott régiók felzárkóztatását, bekapcsolva azokat a világgazdaság vérkeringésébe; kedvező hatásaival multiplikátor szerepet tölt be a területi fejlődésben (Abonyiné [2007]). Ezt erősíti meg a szintén ebben a könyvben megállapított 0,74-es korreláció az ipar és közlekedés között. Az 1 főre jutó GDP és az országos közutakból az autópályák, autóutak részaránya mutató között 0,88 korreláció áll fenn (Abonyiné [2006]), de mivel a kistérség egyikkel

sem rendelkezik, valamint az M44-es építése is tolódik, így ez a mutató jelen esetben nem alkalmazható. Az elérhetőség javításának lehetséges megoldása a felújítás, a vonalak minőségének javítása

Mutató neve	Felújított vonalak			
Cél	A térség elérhetőségének javítása; EU-konform vállalkozói környezet			
Mutató értelmezése	Felújított vasút és közút aránya az öt évnél idősebb vonalakon belül			
Felelős	Békés Megyei Állami Közútkezelő			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfeleléségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Békéscsaba – Lökösháza nemzetközi vasútvonal karbantartása a megengedett sebességhatár növelésére
- Gyulai kikerülő út burkolatminőségének javítása (mely a tervezendő logisztikai központ szempontjából is indokolt)
- Mezőgazdasági utak fejlesztése
- Települések belterületi útjainak felújítása

A következő alpinfrastruktúra fejlesztését többek között a térség turizmusának egyik alapját adó gyógyvíz védelme érdekében vettem bele a rendszerbe.

Mutató neve	Szennyvízkezelés			
Cél	Település életkörülményeinek javítása; Föld alatti vízkészletek védelme			
Mutató értelmezése	Biológiai tisztítással tisztított szennyvíz aránya az összes szolgáltatott vízhez képest			
Felelős	Szennyvíztisztítók			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfeleléségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Komplex víztisztító technológiai berendezés felállítása
- Megakadályozni a szennyvíz bejutását a talajba

Bár a földrajzi elhelyezkedés ellen a térség nem tud tenni, a közlekedési és informatikai hálózat fejlesztésével legalább időben és költségben kifejezve csökkenthető a periférikusság. A kistérségi központ pedig (közigazgatási, jogi, egészségügyi) intézményellátottságban nem szenved hiányt.

Mutató neve	Elérési mutató			
Cél	EU-konform vállalkozói környezet; Térség elérhetőségének javítása			
Mutató értelmezése	Terra Stúdió hazai beszállítói elérési mutatója ¹⁵ 70, Internet hálózattal lefedett terület aránya 30% súllyal			
Felelős	Kistérségi Fejlesztési Ügynökség			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Pont	Maximalizálás	X	X-y	X-y-0,1

Megjegyzés: a mutató (a Terra Stúdió hasonló mutatója alapján) 1,00 és 5,00 között mozog.

Intézkedések:

- Köz- és vasútvonalak felújítása
- Közintézmények decentralizálása Békéscsabáról
- WIFI elérhetőség növelése
- Internet kábel lefektetése az eddig nem érintett területeken

Abonyiné [2007] kutatásai szerint 2005-ben az ipari parkok átlagos beépítettsége 42,7% volt, igen nagy szórással. Azt is megállapította, hogy a Dél-alföld ipari parkjainak problémái közé tartozik az infrastruktúra fejletlensége, a betelepülők hiánya, valamint marketingtevékenységük sem hatékony (egyes ipari parkok egyáltalán nem végeznek reklámtevékenységet).

Feltétlenül bele akartam venni az ipari parkot a térség BSC-jébe, hiszen azok a vállalatok betelepítésének első számú letéteményesei (Lukovics [2004]). Az ipari parkok jó lehetőséget adhatnak továbbá a vállalkozások hálózatokba szerveződéséhez, a klaszterek megerősítéséhez is, ha hasonló vagy kiegészítő

¹⁵ Az elérhetőség az adott távolságok, valamint az egyes útszakaszokon engedélyezett maximális sebességek figyelembevételével valamennyi településre kiszámításra került. Ennél az elérési modellnél a kistérségek településeinek átlagában Budapest elérése 40, a legközelebbi két megyeszékhely és kistérség központ 25-25, míg a települések intézményellátottsága alapján számított sajáterő 10%-os súlyt képvisel. [Lukovics, 2007b]

tevékenységű vállalatok települnének be a gyulai ipari park üres (kb. 45%) területére. Az elmúlt négy évben összesen tízről tizenkettőre nőtt a betelepültek száma. Továbbá az ipari park cím feltétel a pályázati lehetőségekhez.

Mutató neve	Ipari park beépítettsége			
Cél	Versenyképes vállalkozói környezet			
Mutató értelmezése	A gyulai ipari park hány százalékán települtek le vállalkozók			
Felelős	Gellén Vencel, városmenedzser			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Az ipari parkok vonzerejét ma már nem csak az adókedvezmények jelentik, hanem a következő tényezők is (Pap [2007]):

- Parkok kiépítettsége
- Szolgáltatások színvonala
- Jövőbeli fejlesztési lehetőségek
- Megközelíthetőség (út, ipari vágány¹⁶, vasúti rakhely, reptér)
- Munkaerő rendelkezésre állása és képzettsége

Intézkedések:

- Inkubátor funkciók, ha komoly betelepülők nem várhatók
- Marketing tevékenység növelése
- Üzleti szolgáltatás növelése a betelepültek számára

A gyulai logisztikai központnak alközpont szerepet szántak. De Lökösháza vasútból eredő forgalmát kihasználva, ezen a településen is lehetne logisztikai központot létesíteni.

Mutató neve	Agrárlogisztikai központ forgalma			
Cél	Kereskedelmi (al)központok fejlesztése			
Mutató értelmezése	Agrárlogisztikai központ éves forgalmának növekedési üteme			
Felelős	Központ vezetője			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalékpont	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

¹⁶ Gyulai ipari park rendelkezik vele

Intézkedések:

- Gyulai határátkelő funkcióinak bővítése
- A békéscsabai reptér szállítási lehetőségeinek kihasználása

Az egészség és életszínvonal kéz a kézben jár.

Mutató neve	Egészségügyi befektetések			
Cél	Ökológiai adottságok kihasználása; Életszínvonal emelése			
Mutató értelmezése	Egészségügyi infrastruktúrába+prevencióba+gyógyturizmusba történő beruházás aránya a kistérségben végrehajtott összberuházáshoz képest			
Felelős	Kovács Ákos			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Mozgásszervi rehabilitációs központ felállítása, együttműködve a gyógyfürdővel
- Pándy Kálmán Kórház sürgősségi osztályának fejlesztése
- Kistérségi integrált ügyeleti központ felállítása: orvosi ügyelet + tűzoltóság + mentőállomás
- Szűrésen résztvevők számának növelése

Az üzleti fejlesztés egyik lehetősége, a már meglévő, infrastruktúrával ellátott telephelyek hasznosítása. „Mivel szűkös erőforrásokért folyik a verseny, ezért nem települhet mindegyik városba autóiipari, elektronikai stb. világceg telephelye...” (Lengyel [2003] 167.o.) A kistérségbe az utóbbi időben nagyrészt hiper- és szupermarketek települtek nagy számban.

Mutató neve	Ipari jellegű területek „újrahasznosítása”			
Cél	Iparosítási program megvalósítása			
Mutató értelmezése	Ipari jellegű területek kihasználtságának növekedése			
Felelős	Városmenedzserek			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalékpont	maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Letelepdedési kedvezmények
- Infrastruktúra minőségének javítása
- A lehetséges befektetőknek megfelelő információ szolgáltatása, hozzáférhetőségük javítása

A kistérség minden településén igény van a kerékpárutak hosszának növelésére, összefüggővé tételére. A turisták számának növeléséhez ez az infrastruktúra is egyfajta megoldás lehet.

Mutató neve	Biciklis turizmus			
Cél	Turisztikai potenciál kihasználása			
Mutató értelmezése	Kerékpárúton megközelíthető idegenforgalmi látványosságok aránya			
Felelős	Városmenedzserek			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- A térség kerékpárútjainak összekötése
- Tematikus utak kialakítása

Gazdasági szerkezet

A mezőgazdaság dominanciája túlzott, a mezőgazdaságra épülő ipar termékeinek hozzáadott értéke viszont alacsony. De a térség ökológiai adottságai miatt a jövőben, a jövedelemtermelő képesség javításában is jelentős szerepe lesz az agráriumnak. Az energiafű termelése segíthetne a szerkezeti problémák megoldásában, és az interregionális munkamegosztás (Szarvasi bioerőmű) területén is fontos szerepet kapna. Sürgősen meg kell valósítani a szerkezetváltást, mielőtt hosszú távra konzerválna a térség versenyképtelen gazdasági szerkezete, ami további leszakadáshoz vezetne (Lukovics [2004]).

Mutató neve	Energiafű termelés			
Cél	Környezetbarát iparosítási program			
Mutató értelmezése	Energiafű termesztésre használt mezőgazdasági területek aránya			
Felelős	Bioerőmű projekt felelőse			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Az erőmű és gazdálkodók szerződéses együttműködése
- A túltermelési válságban szenvedő mezőgazdasági növényeket termelők segítése, hogy átállhassanak az energiafű termelésére

Békés megyében hiányoznak a technológia intenzív, magasan képzett munkaerőt felszívó gazdasági területek (Lukovics [2004]), pedig „a tudás létrehozásának, megszerzésének, adaptálásának képessége meghatározza mind a vállalatok, mind pedig a térségek innovációs lehetőségeit, és ezen keresztül versenyképességét is” (Lukovics [2007a] 141.o.-142.o.). A kutatást a legmagasabb kategóriájú minősítést elért, nemzetközileg is ismert strand- és gyógyfürdőre, a Gyulai Várfürdőre alapozzák. Ezzel együtt a gyulai egészségügyi fakultás szerepe is fel fog értékelődni, ha a kutató központ kutatásaira alapozott, speciális tudás oktatásába kezd.

Mutató neve	Gyógyvíz kutató központ			
Cél	Termásvíz adottságunk kihasználása			
Mutató értelmezése	A kutató központ és partnerei által bejegyzett, egy alkalmazottra jutó szabadalmak száma			
Felelős	Pogány Attila			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Db/fő	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Megjegyzés: Az innovációs koefficiensnél gyakran említett probléma ebben az esetben a szabadalmaztató pontos körülhatárolásával kiküszöbölhető.

Intézkedések:

- A Dél-Alföldi Termál Klaszterba integrálódás
- Aktív hídképző intézményként működése, megalapozva a sokat hiányolt kapcsolat kialakítását a kutató- és versenyszféra között.

Környezet

A magas erdősültségi fok csak Gyulára jellemző (<http://gyulaikisterseg.hu>). A kistérség összesen két összefüggő védett területtel rendelkezik: a Kígyósi puszta, és a Csigáserdő. Ezen kívül helyi jelentőségű védett területek is korlátozott számban megtalálhatók.

Mutató neve	Naturális területek			
Cél	Ökológiai adottságok kihasználása			
Mutató értelmezése	Védett területek aránya a kistérség területéhez képest			
Felelős	Körös-Maros Nemzeti Park			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfeleléségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Turisztikai céllal területek védetté nyilvánítása
- Veszélyeztetett fajok védelme érdekében védetté tett területek
- A helyi identitás szempontjából fontos területek védetté nyilvánítása

Mutató neve	Megújuló erőforrások térnyerése			
Cél	Környezet tisztaságának védelme			
Mutató értelmezése	Megújuló erőforrást használó vállalatok és háztartások aránya			
Felelős	Önkormányzatok			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfeleléségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Biogázzal hajtott buszok
- Geotermikus hő és napkollektoros áram felhasználásának támogatása
- Gyulai vízerőmű kapacitásának növelése

- a Gyulavári Kastély legyen egy olyan szellemi műhely, amely a fenntartható fejlődés megvalósításán dolgozó szervezetekkel együttműködve sokat tesz a Dél-Alföld fejlődéséért (www.gyulavarikastely.hu)

A fenntartható fejlődés az összes területi stratégiai dokumentum részét képezi, így fontos volt ezen Scorecard felvétele a mutatószámrendszerbe.

Mutató neve	Környezetvédelmi beruházások			
Cél	Környezetbarát szerkezetváltás			
Mutató értelmezése	Környezetvédelemre fordított összeg a kistérségben végrehajtott összberuházáshoz viszonyítva			
Felelős	Környezetbiztos			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Komposztáló telepek kapacitásának bővítése
- Környezetvédelmi bírságok összegének növelése
- Elek agyagbányáinak tájrendezése

A hulladékkal, környezetvédelemmel kapcsolatban szemléletváltásra van szükség, melyben nagy szerepe van a családnak, iskolának, társadalmi kohézióknak.

Mutató neve	Újrahasznosítás			
Cél	A környezet tisztaságának védelme			
Mutató értelmezése	Újrafelhasznált hulladék az összes megtermelt hulladékhoz képest			
Felelős	Szelektív hulladék feldolgozók			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Szelektív hulladékgyűjtő pontok számának növelése
- A Siófoki Önkormányzat példája alapján, ingyenes, szelektív gyűjtőzsákok rendelkezésre bocsátása, valamint a teli zsákok ingyenes elszállítása
- Minden közzintézményben szelektív kukák elhelyezése

Turizmus

Napjainkban az egészségturizmus egyre jelentősebb szerepet kap a világ turizmusában, illetve az országok gazdasági teljesítményében, ezen belül a wellness-turizmus területén figyelhető meg az egyik legdinamikusabb növekedés (Ács – Laczkó [2008]). A turisztikai potenciálra alapozott fejlesztés fontos részét képezi a stratégiának.

Mutató neve	Vendégéjszakák számának növekedése ¹⁷			
Cél	Turisztikai potenciálok kihasználása			
Mutató értelmezése	Adott évben hány százalékkal nőtt a vendégéjszakák száma az előző évhez képest			
Felelős	Területi marketingesek			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Gazdasági és turisztikai szakemberek igen nagy potenciált látnak a termál- és gyógyvízre alapozott egészségturizmusban, mely többek között csökkenti a szezonáltság negatív hatásait, valamint az átlagos tartózkodási idő is hosszabb (Ács – Laczkó [2008]). A szezonáltság csökkentésére az egész évben elérhető szolgáltatások kapacitásának növelése kell, hogy előtérbe kerüljön.

Mutató neve	Szezonon kívüli kapacitáskihasználtság javulása			
Cél	Egészségügyi és turisztikai potenciálok kihasználása			
Mutató értelmezése	A szezon és szezonon kívüli időszak turisztikai forgalma közti különbség csökkenése			
Felelős	Területi marketingesek			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalékpont	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Turizmus nézőpont intézkedései:

- Tudatos, kistérségi területi marketing: A területi marketing feladata Garamhegyi és Révész [2000] szerint, hogy kialakítsa a térség tulajdonságainak megfelelő elegyét, figyelembe véve a különböző célcsoportok igényeit. Ez alapján szerintük gyakran elkövetett hiba, hogy a külföldieknek és a

¹⁷ Az „egy turistára eső elköltött pénz” mutatót terveztem belevenni a mutatószámrendszerembe, de úgy véltem, hogy a turisták száma nehezen lenne becsülhető

magyaroknak kínált információk megegyeznek. Különböző kommunikációs módok segítségével ismertethetem meg a fogyasztót a helyhez kötött termék meglévő vagy jövőbeli tulajdonságaival, versenyelőnyeivel, és tudom felkelteni érdeklődésüket. Ezen a ponton belül kiemelendő egy közös, kistérségi turisztikai kiadvány kiadása, internetes honlapok fejlesztése

- Gasztronómiai és sétautak a határ két oldalán
- További négy csillagos szálloda építése¹⁸
- Nagyobb események rendezésére (600fő) alkalmas konferenciaközpontok építése, kialakítása
- A Várfürdő és Pándy Kórház szélesebb körű együttműködésével a gyógyturizmus fejlesztése
- Várfürdő wellness centrumának további fejlesztése
- Kastélyok, kúriák, Tanyamúzeum állagmegóvása, turisztikai célú hasznosítása
- Ökovíz program keretében az Élővíz-csatorna turisztikai célú fejlesztése: csónakázási lehetőség, Kisököri turista központ építése
- A felújított, betonkifutókkal ellátott békéscsabai regionális repülőtér és a kistérség között kialakított turisztikai kapcsolat.
- Kereskedelmi szálláshelyek minőségi és mennyiségi fejlesztése
- Elek, Kétegyháza horgásztavainak turisztikai célú fejlesztése

Versenyképesség

Az EU által elfogadott versenyképességi definíció két mutató vizsgálatát emeli ki: jövedelmezőség és foglalkoztatás. A mutatószámrendszeremben is főként erre a két mérhető kategóriára támaszkodom.

Mutató neve	Foglalkoztatási ráta			
Cél	Foglalkoztatás javítása			
Mutató értelmezése	Foglalkoztatottak száma a munkavállalási korú népesség számához viszonyítva			
Felelős	ÁFSZ helyi kirendeltsége			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

¹⁸ a térségben az első 2008-ban készült el Gyulán: Elisabeth Hotel

Intézkedések:

- START, START PLUSZ, START EXTRA
- Munkaviszonyban állók és munkaviszonyban nem állók képzése
- Vállalkozóvá válás támogatása
- Tartósan munkanélküliek foglalkoztatását ösztönző bértámogatás
- Gyulán koncentrálódó közintézmények foglalkoztatási képességének növelése
- Passzív munkaerő piaci eszközök csökkentése

A szűkös erőforrások közül a kistérség legjelentősebb erőforrása a humán erőforrás. Egy főre jutó GDP és az ezer lakosra jutó, felsőoktatásban hallgatók száma között a korreláció értéke 0,49 (Abonyiné [2007]). A kapcsolat erőssége azért csak közepes, mivel nem biztos, hogy a helybeli hallgatók helyben is maradnak. Ezért vettem bele a mutatószámrendszerembe a helyben foglalkoztatott egyetemet, főiskolát végzettek arányát.

Mutató neve	Egyetemi és főiskolai tudás helyi hasznosulása			
Cél	Képzett humán erőforrás kistérségben tartása			
Mutató értelmezése	Helyben foglalkoztatott, egyetemet és főiskolát végzettek száma az összes foglalkoztatotthoz képest			
Felelős	ÁFSZ helyi kirendeltsége			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- A gyógyvíz klaszter és kutatóközpont segítségével a Tessedik Sámuel Főiskola végzettjeinek helyben foglalkoztatása
- Reálbérek növelése
- Területfejlesztési team összeállítása fiatal közgazdászokból

Magyarországon az alacsony munkanélküliségi ráta alacsony aktivitással párosul. Ennek a ténynek ismeretében koncentráltam az aktivitásra a munkanélküliség helyett.

Mutató neve	Aktivitási ráta			
Cél	Növelni az emberek esélyeit arra, hogy a munkaerőpiacra visszatérjenek			
Mutató értelmezése	Munkapiacra megjelenők aránya a munkaképes korúakhoz képest			
Felelős	ÁFSZ helyi kirendeltsége			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Támogatások csökkentése a motiváltság növelésére
- Kisebbségek és hátrányos helyzetűek munkapiaci integrálása

A START, START PLUSZ, START EXTRA programok a pályakezdők, kisgyermek otthoni gondozása vagy közeli hozzátartozó ápolása után munkába állók, 50. év felettek vagy maximum alsó fokú végzettséggel rendelkezők foglalkoztatási integrációját segíti a járulékkedvezményeknek köszönhetően.

Mutató neve	START			
Cél	Növelni az emberek esélyeit arra, hogy a munkaerőpiacra visszatérjenek			
Mutató értelmezése	START, START PLUSZ, START EXTRA programok keretében foglalkoztatottak aránya a célcsoportok számának összegéhez viszonyítva			
Felelős	ÁFSZ helyi kirendeltsége			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedés: APEH és a média tájékoztatója a programok előnyeiről

A jövedelmi viszonyok alapvető fontosságúak a szolgáltatások fenntartása, élhetőség és a népességmegtartás szempontjából (Pap [2007]). NUTS3 szint alatt GDP adat nem áll rendelkezésre, így a teljesítmény mérésére a bruttó hozzáadott értéket (GVA) használják.

Mutató neve	Gazdasági növekedés			
Cél	Területi felzárkóztatás			
Mutató értelmezése	Egy lakosra jutó hozzáadott érték (GVA)			
Felelős	Önkormányzatok			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfeleléségi határ
PPS ¹⁹	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Helyesen végrehajtott gazdasági szerkezetváltás
- Foglalkoztatás növelése
- Betelepülő vállalkozások számának növelése

Életszínvonal

Bár a kistérség a 67/2007. (VI.28) OGY határozat rangsorolása alapján az 53. helyen – egy ilyen komplex mutatónál a szám mögé kell nézni – áll a kistérségek sorában, nem nyugodhatunk meg, hiszen ez szintén a kistérségi központnak köszönhető, de a központban és a „periférián” is van még mit behozni.

A kistérség ivóvizében található arzén meghaladja az EU által előírt maximális mennyiséget.

Mutató neve	Vízminőség			
Cél	Ivóvíz arzén-mentesítése			
Mutató értelmezése	Egy liter ivóvízben található arzén mennyisége			
Felelős	Vízügyi Hatóság			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfeleléségi határ
Mikrogramm/l	Minimalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Vízminőségi kutatások
- Komplex víztisztító technológiai berendezés felállítása
- A nem tisztított, artézi kutak felszámolása
- Arzén monitoring rendszer kiépítése

¹⁹ Vásárlóerő-paritás

A kistérségben is megfigyelhető a sok másik térségre jellemző elvándorlás. Ez csak szerkezetváltó, munkahelyteremtő gazdaságpolitikával állítható meg (GYKTKT [n.é.]).

Mutató neve	Népesség szintje			
Cél	Népesség megtartása			
Mutató értelmezése	Bevándorlók és születések száma osztva az elvándorlók és halálozások számával			
Felelős	Önkormányzatok			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Nincs	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Munkahelyteremtés
- Köz-és lakóterületek rendezése
- Gyermekvállalási kedvezmények
- Gazdasági struktúraváltás

Az életszínvonal növeléséhez tartozik egy rendezettebb városkép kialakítása is.

Mutató neve	Lakossági környezet rehabilitációja			
Cél	Kistérség településrészeinek komplex rehabilitációja			
Mutató értelmezése	Rehabilitációra költött összeg a kistérségben végrehajtott összberuházáshoz viszonyítva			
Felelős	Önkormányzatok			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Hajléktalanok nappali intézményének felújítása
- Kistérségi székhely belvárosának további rehabilitációja
- Piacterek, játszóterek felújítása
- Tanyagondnoki szolgálat
- Vasútállomások felújítása
- Paneltömbök külső szigetelése és festése

Mutató neve	Egészségben töltött év			
Cél	Élhetőbb környezet			
Mutató értelmezése	Súlyos betegség diagnosztizálását megelőző évek száma			
Felelős	Önkormányzatok			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljellel	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelő határ
Év	Maximalizálás	X	X-y	X-y-0,1

Intézkedések:

- Parlagfű mentesítés
- Mozgásszervi rehabilitációs központ felállítása
- Szűréseken résztvevők számának növelése
- Arzénmentesítés

A területi BSC, mint új alkalmazási terület ezzel az utolsó Scorecard-dal bemutatásra került. Néhány egyéb gondolat és teendő bemutatása után összegezni fogom a TDK dolgozatom tapasztalatait.

A kormányzati fejlesztéspolitika kistérségi szintű erősítése érdekében a Kormány 2006-ban döntött a Kistérségi Fejlesztési és Program Iroda hálózat létrehozásáról, melynek legfontosabb feladata az Új Magyarország Fejlesztési Terv és az Operatív Programok végrehajtásának elősegítése, a többcélú önkormányzati társulások és a kistérségi fejlesztési tanácsok feladatainak segítése, a kistérségi stratégiai tervezés és projektfejlesztés területére fókuszálva (www.otm.gov.hu).

A fejlesztési iroda feladata lesz a mutatószámrendszer monitoringja, az adatok beszerzéséhez szükséges információs rendszer működtetése, források megszerzésének segítése pályázatok útján. Törzskarként kapcsolódva a fejlesztési tanácshoz²⁰ – többek között – a kontrolling részleg feladatait is el tudja látni.

²⁰ Elfogadja a kistérségi fejlesztési tervet, programokat (Veres, 2006)

5. ÖSSZEGZÉS, KONKLÚZIÓ

Az első fejezetben azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy ha a szervezeti és területi tervezés elég hasonlóságot mutat, akkor a Balanced Scorecard térségek esetén is megállhatja a helyét. Uniós taggá válásunk egyik alapfeltétele volt, hogy a területi tervezésünket és intézményrendszerünket a közösségi előírásokhoz igazítsuk. Az így kialakult stratégiai tervezési folyamat logikája igen sok ponton egyezett a vállalati stratégiai tervezési folyamattal. A dolgozat második felében sikerült egy nyolc nézőpontból és 33 mutatószámból álló hierarchikus, (kis)térség specifikus Balanced Scorecard-ot és stratégiai térképet készítenem, mely során a legnagyobb kihívást a hierarchiai sorrend kialakítása jelentette. A két eszköz logikai menete, valamint a Scorecard-ok vállalatoknál használt elemei lényegi változtatások nélkül alkalmazhatóak voltak ebben a gyakorlati példában is. *Tehát a hipotézist elfogadjuk.*

A stratégia keretein belül maradván, és a Piramis-modellre támaszkodva, a Balanced Scorecard-omban a kistérség endogén tényezőire, a feltáruló lehetőségeire, és a negatív tendenciák visszaszorítására igyekeztem koncentrálni, miközben a stratégiai térkép segítségével feltártam a köztük lévő kapcsolatokat, összefüggéseket. Ahhoz, hogy a Scorecard-ok minden egyes tartalmi elemén mindenki ugyanazt érthesse, ügyelnem kellett az egyértelmű megfogalmazásra is.

A területi és a vállalati tervezés összehasonlítása után, és a hasonlósági pontok azonosítása után, át kellett, hogy lássuk a választott vállalati végrehajtási és monitoring eszköz logikáját, tulajdonságait, céljait. A BSC jelentősége a dolgozat szempontjából ugyanis az volt, hogy a szervezetek körében az eszköznek sikerült áthidalnia a stratégia kialakítása és a monitoring közötti „szakadékot”, és többek között ilyen szakadékokra mutattam rá én is a munkámban. A területi tervezés ugyanis rendelkezik még hiányosságokkal, és ez nagyrészt a tervek kivitelezésében, és a visszacsatolást megalapozó monitoring és értékelési rendszerben, és az ok-okozati viszonyok feltérképezésében mutatkozik meg, melyek a jövőbeli döntéshozatalt (hibákból való tanulást) készítik elő, nem csak lokális és nemzeti, hanem közösségi szinten is.

A területi tervezés már kialakított monitoring rendszereinek hiányosságai és az, hogy a Balanced Scorecard-ot non-profit szervezetek, vagy akár – munkájuk összehangolására – egy város közintézményei is sikeresen és rugalmasan alkalmazták, megadták számomra a lehetőséget a területi BSC ötletének megvalósítására, összekapcsolva két igen különböző közgazdaságtani ágat, a kontrollingot és a területfejlesztést.

Kutatásom során talákoztam néhány, vonásaiban hasonló monitoring- és mutatószámrendszerrel, melyeket be is mutattam, de a BSC-t lényegre törősége, rendezettsége, átláthatósága miatt sokkal megfelelőbbnek tartottam a „rés” pótlására – mely a tervezési szakasz lezárulása után tátong – a példaként bemutatott rendszereknél.

A BSC-t kis területi egységre próbáltam adaptálni, így tényleges alkalmazása esetén kommunikálása és végrehajtása a rendszer kialakítása elején gördülékenyebb lenne. Norton és Kaplan az 1992-ben kiadott kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszerével top-down akarta menedzselni a stratégiát. Térségek esetén én mégis a bottom-up eljárást javasolnám. Pontosabban, hogy a rendszer legelőször nemzeti szint alatt kerüljön bevezetésre. Ugyanis közelebb a végrehajtási szinthez, a térségi BSC-t a helybeliek jobban magukévá tudnák tenni, valamint a végrehajtandó intézkedések is egyértelműbbek, konkrétabbak lennének. Esetleg helyi kezdeményezések formájában kéne útnak indítani a területi BSC-t.

NUTS2 és alatta lévő térségi szinteken kiterjedt és minőségi, Balanced Scorecard-hoz kapcsolt (a BSC-ben foglalt mutatókhoz szükséges információk begyűjtéséhez igazodó) információs rendszer kialakítása lehetőséget ad a vertikális és horizontális összehasonlításra, valamint az adatok aggregálására. Egy megfelelően kialakított információs rendszerre alapozva, az eltéréselemzés során azt is meg kell határozni, hogy a pozitív és negatív eltérésekhez milyen okok vezettek, az ezt követő visszacsatolással a monitoring pedig megfelelő alapot ad a következő programozáshoz. Az elemzett kistérségi szinten a kistérségi fejlesztési iroda, mint információs szolgáltató is fontos szerepet tölthet be a monitoring rendszerek hierarchikus láncolatában.

Dolgozat lezárásának időpontja:
2008. november

Irodalomjegyzék

1996. évi XXI. törvény

2004. évi LXXV. törvény

67/2007. (VI.28) OGY határozat

Abonyiné Palotás J. [2006]: *Az infrastruktúra elemeinek változó szerepe a területi fejlődésben Magyarországon*. Gold Press, Szeged

Abonyiné Palotás J. [2007]: *Infrastruktúra*. Dialog Campus, Budapest-Pécs (2. javított kiadás)

Ács P.– Laczkó T. [2008]: Területi különbségek a hazai egészségturizmus kínálatában. *Területi statisztika*, 11. (48.) évf. 3. szám, Központi Statisztikai Hivatal, Május, 344-356.o.

Bakos I. [2001]: *Területfejlesztési stratégiák és programok tervezésének módszertana*. Bíbor Kiadó, Miskolc

BBR [2007]: *ESPON project 4.1.3., Feasibility Study on monitoring territorial development based on ESPON Key Indicators*. Bundesamt für Bildungswesen und Raumordnung, Germany

Buzás N. [2000]: Klaszterek a régiók versenyképességében. In: Farkas Beáta – Lengyel Imre (szerk): *Versenyképesség – Regionális versenyképesség*. Jatepress, Szeged, 58-66.o.

Csath M. [2004]: *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Dinya L. [2000]: A közszféra szerepe a régió versenyképességének növelésében. In: Farkas Beáta – Lengyel Imre (szerk): *Versenyképesség – Regionális versenyképesség*. Jatepress, Szeged, 117-123.o.

Elefalk, K.[2001]: The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management project. *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, 958- 966.o.

Fernandes, K.J., et al. [2006]: Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation* 26, 623-634.o.

- Garamhegyi Á. – Révész B. [2000]: A területi marketing, mint az önkormányzatok versenyképességének egy lehetséges eszköze. In: Farkas Beáta – Lengyel Imre (szerk.): *Versenyképesség – Regionális versenyképesség*. Jatepress, Szeged, 124-137.o.
- GYKTKT [n.é.]: A Gyula és Környéke Kistérség Stratégiai Célkitűzése, 2007-2013. Gyula és Környéke Többcélú Kistérségi Társulás (Kistérségi Fejlesztési Tanácstól kikért dokumentum, 2008.09.10.)
- Horváth & Partners [2003]: *Controlling: Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. KJK-Kerszöv, Budapest, Változatlan utánnyomás
- Karathanos, D. és P. [2005]: Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, March/April, 222-230.o.
- Kettunen, J. [2004]: Strategic evaluation of regional development in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education* Vol. 29, No. 3, June, 357-368.o.
- Lados M. [né.]: Tervezés és programozás, PADF
- Lengyel I. [2000]: A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 12. 962–987.o.
- Lengyel I. [2003]: *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATE Press, Szeged
- Lóránd B. [2008]: Regionális fejlesztések értékelésének problematikája az Európai Unióban. In: Lengyel I. – Lukovics M. (szerk.): *Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében*. JATEPress, Szeged, 153-166.o.
- Lukovics M. [2004]: Regionális gazdaságfejlesztés: Eltérő fejlettségű megyék versenyképességének összehasonlító elemzése. *Tér és Társadalom*, XVIII. évf., 4: 149–168.o.
- Lukovics M. [2007a]: A tudásalapú gazdaság térségtípusainak lehetséges fejlesztési irányai Magyarországon. In: Farkas B. (szerk.): *A lisszaboni folyamat és Magyarország*. SZTE Gazdaságtudományi Kar közleményei, JATE Press, Szeged, 137–153.o.
- Lukovics M. [2007b]: A lokális térségek versenyképességének elemzése, *Doktori értekezés*. SZTE GTK, Szeged

- Norton, D. – Kaplan, R. [1992]: The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (7/8). 71-75.o.
- Norton, D. – Kaplan, R. [2000]: *Balanced Scorecard, eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest (változatlan utányomás)
- Norton, D. – Kaplan, R. [2001]: On Balance. CFO, 17, 73-78.o.
- Norton, D. – Kaplan, R. [2002]: *A stratégia-központú szervezet: hogy lesznek sikeresek a Balanced Scorecards vállalatok az új üzleti környezetben*. Panem, Budapest
- Norton, D. – Kaplan, R. [2005]: *Stratégiai térképek: hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé*. Panem, Budapest
- Norton, D. – Kaplan, R. [2007]: A Balanced Scorecard, mint stratégiai menedzsmentrendszer. *Harvard Businessmanager*, 2007. december – 2008. január, 38-48.o.
- Pap N. [2007]: *Kistérségfejlesztés: a kistérségfejlesztés elmélete és gyakorlata Magyarországon a rendszerváltás után*. Alexandra, Pécs
- Peters, D. et al. [2007]: Policy and practice, A balanced scorecard for health services in Afghanistan. *Bulletin of the World Health Organization* | February, 85 (2), 146-151.o.
- Phillips, J.K. [2004]: An application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment. *Transportation Journal*, Winter
- Rechnitzer J. – Lados M. [2004]: *A területi stratégiáktól a monitoringig*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs
- Strubelt, W. [2004]: *The spatial monitoring system of the German Federal Office for building and regional planning (BBR) as a tool for political counselling – From the measurement of the equity of living conditions to the measurement of sustainable development*. OECD
- Szörényiné Dr. Kukorelli I. [2002]: *A kistérségi szint megjelenése a terület- és foglalkoztatáspolitikában*. OTA, Budapest
- Tóth G. [2006]: Centrum-periféria és közúthálózat. *Területi Statisztika* 9.(46.) évf. 5. szám. Központi statisztikai Hivatal, Szeptember, 476-493.o.

- Tóth T. [2003]: *Területi tervezés és programozás*. Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő
- García-Valderrama, T. et.al. [2008]: Relating the Perspectives of the Balanced Scorecard for R&D by Means of DEA. *European Journal of Operational Research*
- Új Magyarország Fejlesztési Terv [2007]: *Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete, 2007–2013, Foglalkoztatás és növekedés*. Magyar Köztársaság Kormánya
- Váti [2003]: A területfejlesztés intézményrendszerének monitoringja. Váti Kht, Budapest
- Veres L. [2006]: *Stratégiaalkotás és programkészítés a területfejlesztésben*. Hazai Térségfejlesztő Zrt, Budapest
- Vilmányi M. [2000]: a regionális üzleti hálózatok főbb kérdései. In: Farkas Beáta – Lengyel Imre (szerk): *Versenyképesség – Regionális versenyképesség*. Jatepress, Szeged, 187-202.o.
- Voelker, K. et.al. [2001]: The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, Vol. 79, no. 3 Summer, 13-24.o.
- Végrehajtási Operatív Program (VOP) [2007]. Magyar Köztársaság Kormánya
- Wicks, A. [2007]: Competing Values in Healthcare: Balancing the (Un)Balanced Scorecard. *Journal of Healthcare Management*, 52:5 September/October, 309-324.o.

http://www.nfgm.gov.hu/feladataink/euintegracio/eu_ter.html?query=hat%C3%A1ron%20%C3%A1tny%C3%BA1%C3%B3 (letöltve 2008.08.22)

http://www.otm.gov.hu/web/portal.nsf/archiv_hir/934AE00CB0397F20C1257273002D161E (letöltve 2008.08.26.)

http://gyulaikisterseg.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=51 (letöltve 2008.08.11)

<http://www.gyulavarikastely.hu> (letöltve 2008.08.26.)

http://www.gyula.hu/lapfile/3000/3988_II-3xkistxrsxgixpxlyxzatok.pdf
(letöltve 2008.11.09.)