

## A területfejlesztési stratégia építésének folyamata

A stratégiaépítés folyamatában hat szakaszt tudunk elkülöníteni. Az első az *előkészítést* és az alapelvek tisztázását, azok egyértelmű meghatározását, valamint a stratégia kiinduló hipotézisét tartalmazza. A második szakaszban történik meg a területrendszer fejlődésére ható *külső tényezők* feltárása és rendszerezése. Míg a harmadik stratégiaépítési szakasz a *belső adottságok* szisztematikus feltérképezése, a területrendszer-diagnosztika megállapítása. Negyedik szakasz a *stratégia összeállítása*, ebben az első fejezet a jövőkép lehetséges forgatókönyveinek felvázolása. A megfelelő politikai öntések után következik az ötödik fejezet, a *célkitűzések* kimunkálása. A hatodik szakasz a *jövőépítés* tervezése, azaz a stratégia megvalósítását szolgáló intézkedések és szervezeti kapcsolatok kijelölése.

### 1. Előkészítő fázis

Az előkészítés a stratégia kidolgozás elfogadása (politikai és megrendelői) után kezdődik meg. Már készül természetesen előzetes munkaterv, koncepcióvázlat, azonban ez csupán a probléma érzékeltetésére, annak tartalmának felvezetésére szolgál, de nagyon hasznos előzetes információkat tartalmaz a stratégia összeállítása menetének meghatározására is.

Az előkészítésnek egy *tartalmi* és egy *technikai* szakasza van, amelyek nem válnak el egymástól időben. A *tartalmi* szakasza a stratégiai külső feltételeinek rendszerezését, pontosítását, a területi egység funkcióinak alapos átgondolását tartalmazza, illetve a stratégiai kiinduló hipotézisének meghatározását.

Az előkészítés *technikai lépései* már a konkrét összeállításra vonatkoznak. Így annak időbeli ütemezése, azon belül a különböző stratégiaépítési szakasz lezárása időpontjainak kijelölése, az elemzésre kerülő kérdések körének meghatározása, a vizsgálatok, feldolgozások tartalmának pontos körülírása, a fontosabb dokumentumok (tanulmányok, fejlesztési koncepciók, jelentések, szakcikkek, határozatok, azok háttéranyagai stb.) összegyűjtése, a szakértők kiválasztása, az értékelő, tanácsadói testület működésének szabályai és minden további szervezési feladat.

### **1.1. Külső feltételek és alapelvek**

A *külső feltételek és alapelvek között* tisztázni kell, hogy mi vezérelte a stratégia kidolgozását (előzmények), annak milyen törvényi, jogszabályi feltételei vannak, továbbá milyen külső körülmények és egyben belső kényszerek motiválják annak összeállítását. Ebben a lépésben kell kijelölni a *stratégiaépítés alapelveit és módszereit*, mivel azok pontos felvázolása determinálja a stratégiaépítés szemléletmódját, legyen az akár helyzetfeltárás, akár a jövőképalakítás szakaszában. A tervezési alapelvek és módszerek megismertetése, de megértetése a megbízókkal döntő fontosságú, hiszen tisztában kell lenniük azzal, hogy a tervezők milyen összefüggésekre helyezik a hangsúlyt, miként kísérelik meg a területrendszer sajátosságait feltárni és értékelni.

### **1.2. A területi egység funkciói**

Szükséges a területrendszer azon *funkcióit, feladatait körülhatárolni*, amelyeket mindenképpen figyelembe kell venni a tervezés során, ezektől nem lehet és nem szabad eltekinteni és a stratégiában prioritást élveznek. A területi egység meghatározott feladatai szintenként változnak, így döntően azokat kell az előkészítési fázisában kiemelni, amelyek a stratégia alakítására hatnak vagy megerősítésükkel, fejlesztésükkel a területrendszer megújítása gyorsabb, erőteljesebb lehet. A területi szintek közül például a régiók vagy a kistérségek esetében központilag előírt funkciók nem kerültek kijelölésre, így lényegében igényeket kell meghatározni, vagy pontosabban a fejlesztés minimális, elvárt követelményeit.

### **1.3. A kiinduló hipotézis**

A stratégiaépítés *kiinduló hipotézise* tartalmazza azokat az elsődleges ismereteket, amelyeket a területrendszerről, annak lehetséges jövőbeli fejlesztési pályájáról felállítottak maguknak a tervezők és a politikusok, továbbá a funkciókat vagy azok igényét, illetve a fontosabb külső feltételeket. A kiindulási hipotézis tehát egy rövid, tömör meghatározása a kidolgozandó stratégiának, továbbá kifejezése annak a szemléletnek, gondolkodásmódnak, amit a stratégiaépítés során képviselni szándékozik a tervező.

## **2. A területrendszer külső környezete**

A területrendszer fejlődését, mint korábban többször jeleztük, a külső környezet alapvetően meghatározza. A fejlesztési stratégia kidolgozásának második lépése ennek a környezetnek az alapos és mély feltárása, mindazoknak a határendszernek az összegyűjtése és elemzése, amelyek formálják a kialakítandó jövőképet, azt valamilyen módon befolyásolják. A tervező nincs egyszerű helyzetben, hiszen számtalan

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

összefüggést kellene külön-külön és egyszerre értékelnie. Lényegében három blokkba rendszerezhetők azok az összefüggések, amelyeknek alapján viszonylag nagy biztonsággal feltárhatjuk a külső hatásrendszerek eredőit, azokat aztán rendszerezhetjük és minősíthetjük a stratégia szempontjából, illetve megállapíthatjuk a területi egységünk számára a fejlesztési lehetőségek irányait, valamint a veszélyeket.

### **2.1.1. Európai és nagytérségi fejlődési irányok**

Az első blokkban elemzésre szorulnak az európai regionális fejlődés irányai, az átrendeződésük jellege, az új súlypontok kialakulása, azok lehetséges hatásai a térségre. Ebben az összevetésben nem feledkezhetünk meg az európai nagyvárosi hálózatról, annak új csomópontjairól sem, azok funkcióiról, s a területi egység városainak kapcsolódási irányairól ehhez a rendszerhez. *El kell helyezni a térséget az Európai Unió regionális struktúrájában.* Összehasonlító értékelések szükségesek egyik oldalról az unió területi jellemzőivel, az attól való eltérés jellegéről, aminek alapján megállapításokat tehetünk a fejlesztési vagy a felzárkózás legfontosabb irányaira. A másik oldalról viszont az összehasonlító vizsgálatok segítenek annak kiderítésében, hogy a térségünk mutat-e hasonlóságot – éppen az adatbázisa és jellemzői alapján – az unió valamelyik területi egységével, s ennek alapján ajánlásokat adhatunk a fejlődés lehetséges irányaira, vagy éppen ellentmondásaira.

Ajánlatos külön foglalkoznunk – főleg azoknál a területi egységeknél, ahol közvetlen vagy éppen közeli országhatár található – a *szomszédos ország érintkező régiójával*, nagyvárosaival, az eddigi együttműködéssel, azok fejlődési sajátosságaival, a jövőbeli eddig tervezett kapcsolatok irányairól, azok akadályozó tényezőiről. A hazai regionális fejlődésben, a jövőben bármilyen területi szinten (kistérség, megye, régió) nagy jelentősége lesz az országhatáron átnyúló kapcsolatoknak, így a stratégiák építésénél ennek a kérdésnek a jelentőségét hangsúlyozni kell, de egyben az ebből következő lehetőségeket annak kidolgozásában érvényesíteni szükséges.

### **2.1.2. Elhelyezkedés a hazai térszerkezetben**

A másik blokkban az ország térszerkezetének változásait kell röviden áttekintenünk és abban értékelni a területi egység helyzetét, mindazokat a jellemzőket összegyűjteni, amelyek részben az adott térszerkezeti sajátosságokra vonatkoznak, részben pedig ebből a területi egységre érvényesek lehetnek. Láttuk a stratégiaépítés során, hogy a területrendszer erősen kitett a változásoknak, a makroregionális folyamatok súlyosan hatnak egységünkre, így a fejlesztés számos feltétele éppen ezekből az összefüggésekből következik, vagy éppen ezek eredménye.

A *versenyelemzést* is érdemes elvégezni ebben a blokkban. Ennek célja, hogy a külföldre területfejlesztési szereplők által a jelenben vagy a jövőben felértékelendő tényezők, szempontok alapján el kell több területi egységet (lehetnek ezek a szomszédok vagy a hasonló adottságú, illetve azonos nagyságú, esetleg azonos fejlesztési irányt választó területi egységek) összehasonlítani. Az elemzésekkel meghatározhatók azok a sajátosságok, jellemzők, amelyekben az adottságok kedvezőek, így verseny-

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

előnyvel rendelkezik egységünk, s azokat, ahol a lemaradás számottevő, érdemlegesen (jelentősen) eltér a potenciális, illetve tényleges versenytársaktól, azaz versenyhátrányba kerül. A versenyelemzés szempontjai és módszerei sokfélék lehetnek, így egyszerű statisztikai összehasonlítások, de bonyolultabb szerkezetvizsgálatok, a lényeg, hogy a stratégiaépítéshez minél több információt, s egyben ötletet nyerjünk.

### 2.1.3. A területfejlesztés szereplőinek elvárásai

A területfejlesztés szereplőinek elvárásait szükséges felmérni, rendszerezni. Nem egyszerű feladat a felmérésbe bevonandó szereplői kört meghatározni, s ezután fagytolni a területfejlesztéssel kapcsolatos elvárásokról.

A mintában és egyben a véleményalakításban az *önkormányzatok* teljes körének bevonása nélkülözhetetlen. A kistérségi stratégiák kidolgozásánál ez egyszerűnek tűnik, hiszen ott napi tervezőkapcsolatban kell lenni az önkormányzati vezetőkkel. A megyei stratégiánál sem hanyagolható el a teljes körű felmérés, itt a kistérségi szervezés elvének alkalmazása a szerencsés megoldás (kistérségi találkozó az önkormányzati vezetőkkel), illetve egységes kérdőívek kiküldése. A regionális vizsgálatoknál a nagyobb önkormányzatok (nagyvárosok, városok, térszervező központok, egyedi funkciókkal rendelkező központok) személyes vagy kérdőíves megkérdezése szükséges, míg a többi helyi önkormányzat véleményét a kistérségi szintű megbeszélésekkel lehet összegyűjteni, vagy pótolni. (Kiemelnék a megye- és régióhatár menti önkormányzatok mélyebb elemzését, igényeinek és terveinek feldolgozását, hiszen ezáltal a térségi kapcsolatokhoz nyerhetünk információkat.)

A domináns *gazdasági egységekre* vonatkozó mintavétel már gondokat okoz. Mindenképpen szükséges a legfontosabb gazdasági egységeknél információkat szerezni fejlesztési stratégiájuk területi egységet érintő összefüggéseiről. Hasznos a területi egység nagysága alapján összeállított minta szerint a kis- és középvállalkozások elvárásait összegyűjteni, rendszerezni. Tapasztalat az, hogy a gazdasági egységek egyre kevesebb információt nyújtanak a területi elemzésekhez, ezt a gazdasági kamarákkal, azok egyes szakosztályaival kialakított együttműködésekkel lehet oldani.

A stratégiaépítés során a meghatározó *nonprofit szervezetekbe* azokat soroljuk, amelyek a területfejlesztésre közvetlenül hatnak, akár érdekérvényesítéssel (pl. a gazdasági kamarák, számottevő gazdasági erő csoportosulásai stb.), akár a szakmai sajátosságuk (pl. területfejlesztéshez is kapcsolódó tevékenységeket támogató alapítványok, szakmai egyesületek stb.) következtében. Célszerű rendszerezni és megszólítani ezen nonprofit szervezeteket, mind az előkészítés fázisában (pl. számos információval rendelkeznek, saját fejlesztési koncepciókat dolgoztak ki stb.), mind pedig a stratégia kidolgozása során, illetve annak összeállítása után.

A *dekoncentrált szervezetek*, azaz az ágazatok területi szerveinek véleménye hasznos lehet a területfejlesztési stratégiához. A területi egységre önálló fejlesztési elképzelésekkel nem mindegyik szervezet rendelkezik, többségük viszont ismeri az adott ágazatfejlesztési célkitűzések területi összefüggéseit (pl. közlekedésfejlesztés, munkaügy, környezet- és természetvédelem, földművelésügy, erdőfelügyelet, vízgazdálkodás stb.). Továbbá – s ez saját szakmai tapasztalat – számos kiválóan felkészült szakember található ezekben az intézményekben, akik jelentősen hozzájárulhatnak a stratégia egésze és részfejezetei sikeres kidolgozásához.

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

A *területi prominenciák* alatt a területi egység vezető politikusait, közösséget formáló gazdasági egységeinek top-menedzsereit, fontosabb közszolgáltatási intézményeinek irányítóit, de a médiák, a kultúra, a tudomány és a közélet néhány véleményformáló egyéniségét értjük. Szükséges az „irányadó” körök értékeléseit, értékítéleteit, és a fejlesztésre vonatkozó meglátásait összegyűjteni, és azt a stratégiába beépíteni. A kapcsolatalakítás kettős ennél a szereplői körnél, egyik oldalról az előbbieket követhetően, másik oldalról pedig, hogy tudjanak a stratégiaépítésről, megismerjék annak menetét, lépéseit, s esetlegesen a részvételre, a bekapcsolódásra kapjanak ösztönzést már a megvalósítás fázisában.

A *háztartások és a lakosság* területfejlesztési elvárásainak tesztelése költséges feladat. A kistérség szintjén hasznos és eredményes lehet kisebb mintán a lakosság megkérdezése, de nagyobb területi egységnél (megye, régió) heterogén a háztartások szerkezete, azok kevésbé látják át a megye vagy régió sajátosságait, nagyon általános és túlzottan konkrét, helyi véleményeket gyűjthetünk össze a megkérdezéssel. A lakosságra, annak csoportjaira vonatkozó különféle felmérések (pl. jövedelem- és fogyasztás-statisztika, népszámlálás, mikrocenzus, különféle közvélemény-kutatások, választási-statisztika stb.) számos információt szolgáltathat viszont a területfejlesztéshez, annak jövőbeli elképzeléseinek kidolgozásához, amiket éppen a következő elemzési szakaszban, a belső adottságokban értékelhetünk mélyebb összefüggésben.

### 3. A belső erőforrások és adottságok

A területi egység belső erőforrásai tartalmazzák azokat a területi tényezőket, amelyek ott és csakis ott találhatóak meg, s ezáltal sajátosságokat mutatnak, a terület jellegéért kerülnék meghatározásra. Az *erőforrások* – így az emberi tőke és annak intézményei, a gazdasági szerkezet, a környezet állapota és minősége, az infrastruktúrák, azok rendszerei, a településhálózat egésze és egyes elemei, funkciói és végül a társadalmi környezet – együttesen hordozzák a megújítást, ezeknek az alrendszereknek az elemei képesek a fejlesztéseket fogadni, s azokat megvalósítani. A *jelen stratégiái* a különféle fejlesztési koncepciókat tartalmazzák, amelyek ezekre az alrendszerekre készültek el és a területfejlesztés szempontjából értékelhetők, ahhoz ismereteket és megújítási irányokat határoznak meg. A *fejlesztés intézményei és eszközei* pedig azokat a szabályzó alrendszer elemeket tartalmazzák, amelyek részben az erőforrásokra vonatkozó stratégiákat megvalósítják, részben pedig a területfejlesztést szolgálják, akár közvetlen, akár közvetetten valamilyen tevékenységi rendszeren keresztül.

A belső erőforrások és adottságok körültekintő elemzést igényelnek, számos szakértő bevonását jelentik, így terjedelmes elemzési anyag kerülhet összeállításra<sup>1</sup>. Sokszor felmerült a tervezőkben, szükségese-e ezek a nagy terjedelmű elemzések, képes-e a tervező és szakértői team a tartalmukat feldolgozni, lehet-e ezekből igényes összefoglalót (néhány oldal terjedelemben) összeállítani. Nos, véleményünk szerint ezekre a kérdésekre a válasz igen, lehet, sőt kimondottan szükség is van a bőséges háttéranyagokra, megfelelő előkészítés és a szakértőnek nyújtott tervezői iránymutatás mellett.

---

<sup>1</sup>Kutatási tapasztalatunk, hogy 500–1000 oldal közé esett egy megye vagy régió esetében az erőforrás-elemzést tartalmazó háttéranyagok terjedelme. A kistérségek esetében ezek a tanulmányok szintén több száz oldalra rúgnak.

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

A tervezőknek a stratégia szemléletű gondolkodásnál a korábban meghatározott alapelvekhez ragaszkodniuk kell, illetve azokat határozottan érvényesíteni a szakértői munkában. Fontosnak tartjuk a *szakértők alapos felkészítését*, azoknak elmagyarázni, hogy mit jelent a stratégiaszemlélet, mire irányul, s ennek megfelelően velük kapcsolatban milyen elvárások fogalmazódnak meg. Az első igény az erőforrások elemzésénél a *szerkezetek és folyamatok bemutatása*, azok beágyazása az adott erőforrás vagy annak elemének nemzetközi, országos tendenciába, s ennek alapján a különbözőségeket, valamint a sajátosságokat, az egyediségeket kiemelése. Második, amikor már ismeretek a különbségek, akkor ki kell térni a *területi szintű összefüggésekre*. Nem elég az adott területi szint egészében vizsgálódni, azt mindig el kell helyezni a konkrét településekben, kistérségekben, alrégiókban, s az ezekre vonatkozó különbözőségeket hangsúlyozottan kiemelni. Harmadszor, a *szakértők tegyenek javaslatot a fejlesztési irányokra*, azok főbb tényezőire, esetenként a feladatokra. Nem monografikus leírásokra van tehát szükség az erőforrás elemzésénél, hanem tendenciák vázolására, irányok megadására, erősségek és gyengeségek illusztratív (adatszerű) megjelenítésére, s a trendek nyújtotta lehetőségek és veszélyek szakszerű, adatokkal alátámasztott bemutatására, és mindezek alapján a fejlesztési javaslatokra. A *stratégiaszemlélethez igazodó erőforrás-vizsgálatok összeállítása nem egyszerű feladat, annak stílusát, szerkezetét, az adatbázisok tartalmát, az elemzési módszerek jellegét* (összehasonlító vizsgálatok, trendek, elemek közötti kapcsolatok, meghatározottságok értelmezését) *célszerű előre megjelölni, és azokról a szakértőkkel alapos megbeszéléseket folytatni.*

### 3.1. Endogén források

A bőséges és alapos kimunkálást nyújtóerőforrás-elemzések<sup>1</sup> nemcsak a stratégiaépítést segítik, hanem a későbbiek során kidolgozásra kerülő monitoring-rendszerhez is alapadatbázist nyújtanak, de az egyes pályázatokhoz, a területi egységről készülő jelentésekhez, kiadványokhoz és persze tudományos feldolgozásokhoz szintén információt nyújtanak, hiszen az „alap-állapotot” mutatják be.

A belső erőforrások között a *humán források* élveznek prioritást. A térség megújításának alapja és forrása az emberi tőke, így a következő szempontok érvényesítése szükségesek ennek az alrendszernek a feldolgozásánál:

- a demográfiai szerkezet: a népességszám és annak változása (az elmúlt 30–40 év trendjei), a népesség szerkezete: nem- és korstruktúra, az iskolázottság, nyelvismeret, nemzetiségi összetétel;
- a népességszám előrejelzése (2005, 2010, 2020): termelékenység, vándorlás, természetes és tényleges szaporodás, korösszetétel, területi előreszámítás (kistérségek, városok, településtípusok szerint);
- a népesség gazdasági aktivitása: foglalkoztatási szerkezet, annak időbeli változása, mind térben, mind szerkezetben;
- a munkanélküliség jellemzői: munkaerőpiaci helyzet, annak összetevői, a területi/települési szerkezet szerint, időbeli változások, a foglalkoztatás politikai eszközök (aktív és passzív) igénybevétel, munkaerőpiaci képzés, átképzés tapasztalatai, annak intézményei, várható helyzet a foglalkoztatásban;

---

<sup>1</sup>Nem közlünk példákat az elemzésekhez, mert ez jelentősen megnövelné a könyv terjedelmét, viszont az egyes erőforráselemeknél utalunk azokra az irodalmakra, amelyek alapos eligazítást adnak a stratégiaszemléletű elemzések elvégzéséhez.

## Erdélyi Magyar Adatbank

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

- humán kapacitások: oktatási, képzési intézményhálózat szerkezete, jellege, képzési irányok és tendenciák, különös figyelemmel a szakképzésre, annak bázisintézményeire, valamint a felsőoktatásra, annak szerkezetére, várható megújítási irányaira, a területi egységben rendelkezésre álló K+F kapacitásokra, azok különféle együttműködési kapcsolataira;
- a lakosság egészségügyi állapota, a fontosabb betegségtípusok, egészségügyi intézmények, ellátó körzetek, speciális ellátást nyújtó egységek, létesítmények, azok működésének térségi lehatárolása.

A terület *gazdasági bázisának* elemzésében, az ágazati szerkezet áttekintése jelenti a kiinduló helyzetet. Célunk részben a szerkezeti átrendeződés irányainak kitapintása, azokhoz igazodó fejlesztési feltételek meghatározása, másrészt a fontosabb – térségalkotó – gazdasági szervezetek hatásának (belső és külső kapcsolatainak) számbavétele, fejlesztési irányainak megismerése, s végül a gazdasági milió formálásában szerepet játszó eszközök és létesítmények (infrastruktúra) meghatározása. Szükségesnek tartjuk a megyei és regionális stratégia kidolgozásához interjúk, elemzések készítését a térségalkotó gazdasági egységeknél, illetve a kis- és középvállalkozások piaci kapcsolatainak és telephelyválasztási szokásainak felmérését. Az ágazati szemlélet elvét meg kell tartani, mivel ebben a vonatkozásban az adatbázisok jobban elérhetők, viszont a szektorális vizsgálatoknál utalni kell a területi sajátosságokra (területi termék, egyedi beszállítói kapcsolatok, függő helyzet, telephelyi hálózatok, fejlesztési célok stb.), valamint a jelentkező megújítási irányokra, azok által kiváltott szükségletekre (képzés, telephely, szolgáltatások stb.). A gazdasági erőforrások elemzésénél a következő összefüggéseket érdemes kidolgozni a területi stratégiaépítéshez:

- az ipar szerkezete: ágazati struktúra, szervezeti jellegek, azok változása, termelési kapcsolatok (export-, importirányok), teljesítmények változása, beruházások, azok területi elhelyezkedése, külföldi tőke részvétele a termelésben, a termelés megújítása háttérintézményei, a kis- és középvállalkozások szerkezete, változásai irányai;
- mezőgazdaság: termelési sajátosságok és szerkezet változása, tájkorzetek jellege, a tömegtermékek és a tájspecifikus termékek aránya, jellemzői, szervezeti rendszer (kisvállalkozások és nagyüzemek), külföldi tulajdon, az élelmiszer-gazdasági integrációk, feldolgozó kapacitások, lehetséges szervezeti, szervezeti megújítási irányok, azok eszköz- és intézményi bázisai;
- erdőgazdálkodás: vadászat, erdőállomány, gazdasági hasznosítás irányai, feldolgozás, vadászat gazdasági hatásai, trendek a változó szervezeti rendszerben, különféle együttes gazdasági hatásokra irányuló törekvések;
- turizmus: fogadóképesség (természeti és műemléki értékek, szálláskínálat, vendégforgalom, szolgáltatások), a kereslet jellemzői (vendégszerkezet, fogyasztási szokások), turisztikai körzetek, azok jellegzetessége, a jövőbeli fejlesztési irányok, elmozdulások;
- a szolgáltató szektor: a különféle gazdasági, pénzügyi és üzleti szolgáltatások telephelyválasztása, azok értékelése;
- térségi telephely és gazdasági infrastruktúra-kataszter, versenyképességet befolyásoló tényezők: településenként vagy kistérségekként jelezni a telephelyi adottságokat, azok fontosabb paramétereit, illetve a különféle termelési infrastruktúrák meglétét vagy terveit (ipari park, innovációs központ, vállalkozási övezet, szabad ipari területek, rehabilitációt igénylő telepek, hálózatok telephelyei, gazdaság-szervezés intézményei, azok tervei, törekvései, területigények stb.).

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

A *környezeti tényezők* bemutatásánál a hangsúlyt azokra az adottságokra kell helyeznünk, amelyek a területi egységben nem, vagy csak nagyon korlátozottan voltak, vannak kihasználva. Míg a környezetminőségénél viszont azokra az elemekre kell koncentrálni, amelyek akadályozhatják a gazdasági szereplők megújítását, s egyben a népesség életfeltételeinek romlását is fokozzák. Ennek megfelelően a stratégiaépítéshez a következő elemzési szinteket érdemes kidolgozni:

- a megújítást szolgáló természeti kincsek, azok állapota, a szükséges rehabilitáció jellege és területi megjelenítése;
- a környezet állapota: levegő, felszíni és felszín alatti vízkészlet nagysága és minősége (szennyezettség, víz- és csatornahálózat, közműöllő), talaj minősége, települési környezet (hulladékgazdálkodás és egyéb szennyező források), a területfejlesztés szereplőinek aktivitása a környezetvédelemben;
- természeti környezet védelme: védett értékek, azok területi elhelyezkedése, gazdasági hasznosításkorlátok és lehetőségei, tervezett védett területek;
- a létező és a potenciális környezeti-természeti konfliktusok, a környezetállapot minősége kistérségi és települési szinten.

Az *infrastruktúra* a gazdaság érrendszere, s egyben az életminőség egyre fontosabb meghatározója, de hálózati jellege miatt a térségi, a regionális és a nagytérségi integrációk letéteményese is. Így az infrastruktúra vonalas rendszereit, azok hiányosságát, túlterheltségét fel kell tárni, mint annak színvonalát, abban mutatkozó területi különbségeket. A területfejlesztés egyik aktív beavatkozási pólusa a vonalas infrastruktúra, annak létesítményeinek, hálózatának fejlesztése, megújítása. Lényeges tehát, hogy minél alaposabb ismeretünk legyen erről az alrendszeréről. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy számos jövőbeli döntés a hálózatok és létesítmények fejlesztésében nem a területi egység szintjén születik, hanem azokon kívül, viszont az alapos helyzetfeltárás további információkat nyújt az ágazati fejlesztésekhez, valamint azokban a területi érdekek érvényesítésére és a stratégiában történő megerősítéséhez. Tapasztalható, hogy a hálózati rendszerek vonalvezetése, kapacitása, elágazási csomópontjai a jövőben számottevő területfejlesztési hatással rendelkeznek, és az országos-ágazati összefüggések eltérhetnek a területi szintek igényeitől. Ezeknek a konfliktusoknak a mérésélését is szolgálhatják az alábbi szakági értékelések:

- közlekedés: vasúti, közúti, vízi és légi közlekedés, a közlekedési hálózatok teljesítménye, a centrumtelepülések közlekedési vonzáskörzete, annak változása, a jövőbeli létesítmények vonalvezetése, illetve telephelyi meghatározása, a kombinált közlekedési rendszerek kialakításának lehetőségei;
- energetikai rendszerek: villamos energia, szénhidrogének, ezek szállítórendszerei, ellátottság, a geotermikus és egyéb alternatív energiaforrások, azok hasznosításának lehetőségei;
- a kommunikációs rendszerek: távközlési rendszerek, szolgáltatások területi jellemzői, számítástechnika terjedése.

A területi egység egyes *települései*, azok kapcsolatai és egész hálózata a kifejezője, s egyben hordozója az erőforrások rendszerének. A települések intézményi ellátottsága, felszereltsége, a funkcióik jellege, a gazdasági potenciáljuk, a lakosság aktivitása, azaz a települések innovációs milióje alapvetően meghatározza a terület fejlesztési irányait, annak mozgáspályáját. A településhálózat vizsgálatánál érvényesíthető szempontok:



## Erdélyi Magyar Adatbank

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

- a települések felszereltsége, a funkciók jellege, azok meg- és eloszlása, a hierarchia jellemzői, a települések innovációs miliője, annak típusai, sajátosságai;
- a településhálózat területi egységen belüli és kívüli kapcsolatai, az országos, a nemzetközi és az európai hálózatokhoz való kapcsolódásuk, különféle együttműködési irányaik, azok tervezett változása;
- a potenciális térségszervező központok, azok jellegzetességei;
- a központok vonzáskörzete, formálódó agglomerációk jellemzői;
- a településhálózat elemeinek térségi együttműködési iránya, azok jellege, lehetséges jövőbeli szerveződések;
- településszintű igények a jövőbeli fejlesztésekre.

A kemény és statisztikai mérőszámokkal is jellemezhető erőforrások mellett át kell tekinteni a *társadalmi környezet minőségét* is, ami a lakosság társadalmi szerveződéseit, kulturális igényeit és fogyasztását jellemzi, de magában foglalja a kulturális értékeket, adottságokat, valamint a területi identitást mint a kötődés belső értékhorizontját. A következő tényezők fontos közvetítői, s esetenként katalizátorai a jövőkép befogadásának, sőt az abban való szerepvállalásnak:

- társadalmi szerkezet: rétegek, fogyasztási szerkezet, annak változásai, területi különbségek jellege;
- civil társadalom szervezetei: a nonprofit szféra (egyesületek, alapítványok) jellemzői, aktivitása, támogatottsága;
- a lakosság politikai aktivitása és beállítottsága;
- a kultúra jellemzői: intézmények, szervezetek, szereplők, a kulturális igények, azok térségi sajátosságai;
- a területi egységről alkotott külső és belső kép, a területi identitás jellemzői, megjelenítói, feszültségei.

### 3.2. A jelen stratégiái

A területfejlesztési stratégiában figyelembe kell venni az *ágazati koncepciók* adott területi egységet konkrétan érintő hatásait, illetve mindazokat a fejlesztési irányokat, amelyeket egy-egy ágazat a jövőben meghatároz, hiszen annak területi metszetei lehetnek, valamint vélhetően a források is ezen elvek alapján kerülnek leosztásra. Nincs egyszerű helyzetben az elemző, mivel szinte minden ágazat, tevékenységekör rendelkezik valamilyen fejlesztési koncepcióval, azonban ezek:

- többsége nem került hivatalosan (kormányzat, országgyűlés) elfogadásra, illetve a kormányzati váltással megtörténik az alapelvek és célok felülvizsgálata, módosítása;
- nem, vagy csak nagyon vázlatosan (utalásszerűen) tartalmaznak területi összefüggéseket;
- általános elveket írnak le, ezekhez nem rendelnek eszköz- és intézményrendszert, így a végrehajtás nem mindig határozható meg;
- az elfogadás és a meghatározott eszközök hiányában gyakran változnak a célok és azok objektumai;
- nincs lehetőség a területi egységnek a visszacsatolásra, a területi hatások érvényesítésére;

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

- a koncepciók nem, vagy csak nagyon visszafogottan veszik figyelembe a területi szerkezet alakulását, s nincs mód a területi stratégia céljainak érvényesítésére.

*Össze kell mindenesetre gyűjteni* a területi egységre vonatkozó elérhető, aktuálisnak tűnő és értelmezhető ágazati fejlesztési elképzeléseket, sőt minden eszközt meg kell ragadni arra, hogy azokban megjelenjenek a területfejlesztési irányai és az ágazattal kapcsolatos igényei.

Ennek az érvényesítésnek az egyik módja, hogy részben az ágazatok területi szervei, részben pedig különféle tevékenységekhez, feladatokhoz a területi és települési önkormányzatok fejlesztési koncepciókat készítettek. Az elfogadott, rögzített dokumentumok kerülhetnek csak a stratégiaépítésnél felhasználásra, azok a tervezetek, vázlatok, tanulmányok, amelyek elképzelések szintjén vagy éppen kidolgozás stádiumában vannak, nem használhatók. A tervezőket gyakran érik azok a vádak, hogy ezt és ezt a koncepciót nem vették figyelembe, az abban foglaltakra nem reagáltak. A tervezők nem képesek feltárni minden korábbi kezdeményezést, ebben a területfejlesztés szereplőinek is segíteniük kell biztosítani az információkat. A tervező felelőssége, hogy a megfelelő fórumon elfogadott, ágazati-területi fejlesztési koncepciókra utaljanak, azokból érdemi részeket a stratégiában jelenítsenek meg. Szükséges a visszacsatolásokat is megemlíteni, hiszen a területi stratégia jellege, céljai módosítási igénnyel is jelentkezhettek egyes ágazati-területi fejlesztési célkitűzések irányába, így elengedhetetlen a kommunikáció, egymás érveinek elfogadása és azok meghallgatása, esetleg érvényesítése. Sajnos nálunk nincs tisztázva a fejlesztési tervek kapcsolata, az egymáshoz rendelés formái és megoldásai, ennek hiányában mindkét tábor kedvezőtlen helyzetben van. Megítélésünk szerint a területi egység stratégiája lehet az eligazító célkitűzés rendszere az ágazati-területi terveknek, így azok figyelembevétele és felhasználása a jövőben döntő jelentőségű lehet.

### 3.3. *Eredmények, eszközök, intézmények*

A stratégiaépítés következő lépése a belső erőforrások elemzésénél a területi egység eddigi *fejlesztési irányainak és eredményeinek számbavétele*, az ahhoz igénybevett források és intézményrendszer elemzése.

Mi tekinthető eredménynek? Nos, a stratégia szempontjából azok a fejlesztések, amelyek hatottak a területi szerkezetre, azok *előre kijelölt elvek szerint működtek vagy működnek* és valamilyen intézményhez kapcsolódnak. Lehetnek ezek kiemelt önkormányzati programok, valamilyen jelentős nemzetgazdasági fejlesztés vagy éppen gazdasági egységek beruházásai, összességben a *területrendszer fejlődésére ható akciók sorozata*. A folytonosságot kell ebben a blokkban vizsgálni, azt, hogy miként lehet továbbvinni az előremutató eredményeket, illetve az elértékhez milyen forrásokat sikerült igénybe venni, illetve mely intézményi keretekben történtek a megvalósításuk, szervezésük.

Szorosan a témához tartozik a *területi egység forrásszerző*, szervező képességének számbavétele<sup>1</sup>. Annak vizsgálata, hogy a területi egységünk milyen jellegű külső és belső fejlesztési eszközt volt képes aktivizálni egy meghatározott időszakban (3-5

---

<sup>1</sup>Lados M. 1997.

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

esztendő). Ezeket a forrásokat egyrészt mire használta fel, másrészt pedig a hasznosítás, milyen eredménnyel járt, azaz miként befolyásolták a területi folyamatokat ezek a szervezett forrás igénybevételek. A *belső források* elemzése sem jelentéktelen, hiszen látható, hogy a jövőben egyre nagyobb „önrészt” kell biztosítani a területi egységeknek a különféle támogatások elnyeréséhez, így egy alapos *belső forrástérkép* segíthet a partnerség elvének kialakításához.

Szólni kel arról, hogy nagyon gyakran a területi egység szereplői *egymástól függetlenül* ugyanazokat a központi vagy nemzetközi forrásokat pályázzák meg, azt a területi fejlesztési intézmények támogatják<sup>1</sup>, mondván nem kívánunk ellenségeket szerezni, és ha nyernek, a területi egység gazdagodik, a fejlesztések helyben realizálódnak. Ebben a szemléletben nem történik meg a *területi szintű koordináció*, a koncepciók érvényesítése, de magának a partnerség elvének az alkalmazása sem, miközben az adott területfejlesztési szereplő forrásszerző képessége csökkenhet. A stratégiaépítés részének tekintjük tehát a fejlesztési források alapos áttekintését, azok értékelését, az aktív szereplők számbavételét és természetesen a források összehangolásának eddigi eredményeit és jövőbeli lehetőségeit.

A *területfejlesztés menedzsmentjének* szervezeti, intézményi számbavétele nem okoz jelentős feladatot, hiszen egy-két szervezet, intézmény az, amely területfejlesztéssel foglalkozik. Nemcsak arról kell képet alkotnunk ebben az elemző fázisban, hogy *közvetlenül* mely szervezetek érintettek a területfejlesztésben, hanem a *közvetlenül*, nevében nem, de funkcióiban igenis befolyásoló egységeket számba vegyük. Az önkormányzatok szervezetei, bizottságai, fejlesztési társulásai, a gazdasági és a különféle szakmai érdekképviselőket, a gazdaságfejlesztést segítő profitorientált társaságok (pénzüntezetek, tanácsadók, befektetési társaságok, fejlesztési vállalkozások, marketing-szervezetek), nonprofit alapítványok, egyesületek, valamint minden olyan szerveződés (kutatási egységek, felsőoktatási intézmények, elemző, tervező szervezetek) és információs bázis, amely szerepet vállalhat a területfejlesztési koncepció megvalósításában.

Nem szabad leragadni annál, hogy akár a megyei területfejlesztési tanácsnak, vagy éppen egy kistérségi szerveződésnek az egy-két fős menedzsmentje a fejlesztés intézménye, azok lehetnek az *összefogói*, fókuszpontjai a stratégia megvalósításának, de nem az egyedüli letéteményesei. Továbbá éppen a stratégiaépítés során kell ezeket a szervezeteket *megszólatatni*, aktivitásukat kezdeményezni, mert beépülhet véleményük a stratégiába, valamint a megvalósítás során már *programokkal* léphetnek fel, illetve a saját célkitűzésekhez illeszthetik a területi egység jövőbeli céljait. Végül arról sem szabad megfeledkezni, hogy területfejlesztési *szakemberekre* is szükség van a fejlesztések megvalósításához, azok hatásainak értékeléséhez, ebben a blokkban a területfejlesztés *humán-kapacitásának* számbavétele is megvalósulhat.

---

<sup>1</sup>A különféle állami alapok a területfejlesztési tanácsok felállása után a tanácsok véleményét kikérik az egyes alapokhoz benyújtott támogatások odaítélésénél. A kedvező minősítést csak azoknál az igényeknél lehetne adni, amelyek szervesen illeszkednek a területfejlesztési koncepcióhoz, annak részét képezik. Nos, a gyakorlat nem ez sajnos, hanem mindenki támogatása.

#### 4. A fejlesztés lehetséges irányai: a stratégia

A stratégiaépítés negyedik blokkja magának a stratégiának az összeállítása. Vélhetően rendelkezünk már minden információval ahhoz, hogy a területi egység lehetséges jövőképét felvázoljuk. Ismerjük a meghatározó feltételeket, amelyek az egységünk működésére a külső és a belső rendszerekből következnek, fel tudtuk állítani a fejlesztés null-hipotézisét, azaz alapvető igényeket és célokat a fejlesztéssel kapcsolatban meghatároztunk. Elemeztük a külső környezetet, mindazokat a körülményeket értékeltük, amelyek a területrendszer jövőbeli állapotára hathatnak, így a nagyobb térségek folyamatait mind az országon belül, mind azon kívül, értékeltük a versenytársakat, vizsgálatuk a különféle területfejlesztési szereplők viselkedését, azok felvázolható részstratégiáit. A belső erőforrások analízise megtörtént, így a fejlesztés endogén adottságai hosszú listájának összeállítása, az egyes részstratégiák számbavétele és elemzése, illetve az eddigi fejlesztések eredményei, annak megvalósítását szolgáló források rendszerezése és a szervezeti rendszer alapos feltérképezése.

Az elemzések számbevételét azért ismételtük, mert a *stratégiaépítés* ezen kreatív fázisa mindig a *rendszerezéssel* kezdődik, azzal, hogy áttekintsük az előkészítő munkát, azt ismételten végiggondoljuk. Célunk a nyugodt áttekintéssel kettős. Az első az elemző anyagok rendszerezésével megállapítani azt, hogy a figyelmünk az előkészítés során a területrendszer *minden fontosabb összefüggésére kiterjedt*, ha nem, még itt a pótlás, a kiegészítés ideje. Allíthatjuk számos területfejlesztés-stratégia elkészítése után, hogy mindig felbukkannak újabb és újabb elemek, amelyekre a figyelmünk nem terjedt ki. Nap mint nap születnek részstratégiák, az elképzelések változnak – különösen a központi és a helyi, területi választások utáni időszakokban –, a szereplők nagy része a saját maga által kidolgozott fejlesztési elképzeléseket meghaladta, elavultnak tekintti, újabb ötletekkel áll elő, és a sort lehet folytatni. Nem szabad a tervezőnek „bedölni” az újabb és újabb információktól, a további – az esetek többségében még ötlet szintű – fejlesztési változatoktól. *Egy időpontban le kell zárni az elemzéseket*, el kell fogadni a meglévőket, s azokkal, amelyeket a buzgó, éppen a stratégiaépítés hatására megélnékülő szervezetek, intézmények eltitolnak, megsejtetnek, nem kell foglalkozni. A dokumentált anyagok kerülhetnek felhasználásra és a tervezés szervezése során minden szereplőnek biztosítva volt a részvétel, akkor kell élni a bekapcsolódás lehetőségével.

Az előkészítő munka áttekintésének második feladata, hogy most már a *stratégia kidolgozásának szempontjai* alapján olvassuk át és kezdjük el rendszerezni a feltáró fázis eredményeit. Hiszen a továbbiakban a feladatunk az, hogy a területrendszer jellemzőit csoportosítsuk, azok alapján forгатókönyveket dolgozzunk ki, ezekre vonatkozó politikai döntések után meghatározzuk a missziót, majd annak megvalósítását szolgáló stratégia alapelveit és a fejlesztési célkitűzések tartalmát.

Tapasztalatunk szerint nem egyszerű bármilyen szintű területi egységre a stratégiát összeállítani. Hiszen a rendszerelemek tömegét kell összefogni, ezek mögött érdekek és viszonylatok még nagyobb halmaza áll, ugyanakkor a jövő elemeinek többsége bizonytalan, nem, vagy kimondottan nehezen határozható meg, és nem biztos, hogy a szereplők az általunk kijelölt irányokat választják. *Mi tehát a jó stratégia titka?* Az alapos előkészítés, az ismeretek elmélyült rendszerezése, a megindult fejlődési irányok elfogadása és fejlődési pályák, lehetséges elmozdulási irányok meghatározása. Majd ezek alapján nem feladat szintű cselekvéssorozat meghatározása, hanem a fon-

tosabb alrendszerek változásának orientálása, a szereplők meghatározó köreinek segítése a saját jövőjük alakításában. Végül minél lazább, de közben egyértelműen támogatást, ösztönzést is meghatározó fejlesztési irányok kijelölése, azok egymás közötti kapcsolatainak és területi megfelelésének érvényesítése.

#### 4.1. A helyzetfeltárás összefoglalása, a SWOT-analízis

A helyzetfeltáró munka során nagytömegű *információ* gyűl össze, ezeket valamilyen formában rendszerezni kell, ami lényegében *értékelését* is jelenti a területrendszer fontosabb elemeinek, alrendszereinek. Az értékelés tehát arra irányul, hogy miként lehet e tényezőket a stratégiánál figyelembe venni, arra miként hatnak.

A stratégiatervezés egyik közkedvelt, egyben kimondottan egyszerű – s ezáltal alapos körültekintést kívánó – módszere a *SWOT-analízis*. A mozaikszó első két tagja SW, a területrendszer *belső diagnózisát* foglalja össze, az erősségekre (Strengths) és a gyengeségekre (Weaknesses) csoportosítva a feltárómunka eredményeit. Míg a másik két tag, OT jeleníti meg *külső környezetből* következő lehetőségeket (Opportunities) és veszélyeket (Threats) rendszerei.

Lényegében a belső és a külső környezetet *kapcsoljuk össze*, keresve mindazokat a feltételrendszereket, amelyek egyrészt a jövőt hordozzák, tehát *erősségét* adják a területrendszernek, kimutatjuk azokat a tényezőket, amelyek viszont akadályozhatják a jövőt, *gyengíthetik* a rendszer működését, s ezáltal majd valamilyen szintű beavatkozást is igényelnek. A külső tényezőknél a *lehetőségek* közé azokat soroljuk, amelyek a fejlesztés újabb tereit jelenthetik, így más kapcsolatokat, további erőforrások megjelenését kínálhatják, vagy éppen a rendszer belső adottságainak átértékelését, azok megváltoztatását szorgalmazzák. A *veszélyek* közé sorolhatók azok a tényezők, amelyek akadályozhatják a fejlődést, korlátozhatják a jövőt, az egyes rendszerelemek, alrendszerek aktivitását fűkezhetik, a felszámolásuk, a megszüntetésük elsősorban nem a területrendszerből következik, hanem a külső, nevezzük független hatásokból.

A SWOT-analízis alapos kidolgozása a *stratégia első, nevezzük nulladik változata*. Hiszen bármelyik értékelési irány már jelzi, magában hordozza a lehetséges akciókat. Az erősségek irányt szabnak a kedvező erőforrások fejlesztésére, a gyengeségek a szükséges megújításokat határolják be, a lehetőségek újabb akciók kezdeményezésére hívják fel a figyelmet, míg a veszélyek a védekezést szolgáló stratégiaelemek beépítését szorgalmazzák.

Tapasztalataink azt jelzik, hogy a korábban említett, „*kifejtésen alapuló*” SWOT-analízist célszerű alkalmazni területfejlesztési stratégia kidolgozásánál. Meg kell *alaposan* indokolni az egyes jellemzőket, azoknál tény- és adatszzerű megfogalmazásra kell törekedni. A területfejlesztési szereplőt és a stratégia megrendelőjét a kifejtésen alapuló értékelés *provokálja*, azon elgondolkodnak, érveket, adatokat keresnek a célra vagy éppen a megerősítésre, s ezáltal részesévé válik a tervezésnek, nemcsak annak fogyasztójává. Másik érv a kifejtésen alapuló SWOT-analízis mellett, hogy már impliciten megfogalmazzuk a lehetséges vagy szükséges *stratégiairányokat*, ezáltal már a célkitűzések rendszerezéséhez is hozzájárulunk, azt a munkát is előkészíthetjük. Harmadikként megemlíthetünk egy praktikus érvet is, éspedig azt, hogy ezzel a megoldással elkerülhetjük, pontosabban helyettesíthetjük a stratégia *helyzet-feltáró fejezetét*. A rendszerezett SWOT-analízis – megfelelő illusztrációkkal, ábrákkal és

## Erdélyi Magyar Adatbank

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

táblázatokkal – sokkal többet elmond a területi egységről, annak belső és külső adottságairól, mint a nehezen megírható, többségében számhalmazokat tartalmazó helyzetfeltárás, adottságok értékelése.

Szükséges emellett természetesen, főleg a stratégiamarketing kiadványaiban az „egymondatos” SWOT-analízis is, azaz összefoglalni az értékeket és a hiányosságokat, azonban ez a megoldás nem segíti az érdemi tervezést, csupán annak későbbi eredményeit illusztrálja.

### 4.2. A forгатókönyvek

A SWOT-analízis eredményei alapján felvázolhatjuk a területi egység *jövőbeli fejlődési irányait leíró forгатókönyveket*. A forгатókönyvek valójában egymás mellé rakott fejlődési pályákat írnak le a készítőik által elképzelt feltételekkel és körülményekkel. Ezek nagyon széles skálán mozognak, és a munkafolyamat későbbi fázisában kerül sor annak eldöntésére, hogy melyeknek milyen valószínűségű megvalósításával számolhatunk.

Az első lépés a jövőre vonatkozó alapvető *feltételeknek* a meghatározása, annak kijelölése, hogy milyen fejlődési elveket és igényeket kívánunk érvényesíteni. Itt lehetőségünk van a kiinduló hipotézishez való visszacsatolásra, annak megerősítésére, vagy éppen elvetésére, azaz különféle forгатókönyveket állíthatunk fel éppen a korábban jelzett adottságok és a környezet értékelése alapján. A második lépésben ki kell térnünk a fontosabb területi *alrendszerre*, hogy azok az általunk megjelölt feltételek között *miként változnak*, milyen átrendeződésen mennek keresztül, így a fentebb közölt szerkezet követhető, alkalmazható bizonyos kiegészítésekkel, súlypontokkal, a terület egységes sajátosságainak megfelelően. A harmadik lépés a forгатókönyv-változat *alapján meghatározni röviden és tömören a stratégiai célokat*, azok koncentrált tartalmát, azaz összefoglalni a forгатókönyvben meghatározott jövőkép elemeit. Negyedik lépésként kidolgozhatók a *stratégiai célokhoz rendelt célkitűzések és feladatok (programvázlatok)*. Ezzel a megoldással a döntéshozókat hozzuk kényelmes helyzetbe, mert átfogóan látják a forгатókönyv által ajánlott jövőkép megvalósításához szükséges fejlesztési lépéseket, azok tartalmát, esetlegesen a megoldandó feladatokat.

A forгатókönyv stílusa legyen *világos és tömör*, ugyanakkor határozott megállapításokat, egyértelmű elképzeléseket tartalmazzon. Nem szabad bonyolultan fogalmazni, látniuk és érteniük kell a szereplőknek, hogy milyen jövőképet kívánunk formálni, s ebben a saját helyzetüket pontosan el kell helyezniük.

### 4.3. A fejlesztési irányok kiválasztása

A döntés a következő lépés, azaz a területfejlesztés politikai szereplői eldöntik, hogy melyik jövőképet választják, melyik forгатókönyv mellett kötelezik el magukat. *Meghatározó pontja ez a stratégiaépítésnek*, hiszen egyrészt ekkor kerülnek nagyobb nyilvánosság elé a tervezés eredményei, másrészt a tervezők megszólaltatják a *politikai szereplőket*, s végül a további munka, a célkitűzések meghatározása, a feladatok kidolgozása, a programvázlatok összeállítása és a jövőszervezés lépéseinek alakulása ettől az elágazási ponttól függ.

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

A politikai szereplők mellett természetesen a tervezők érdeke, hogy minél szélesebb körben ismertté váljanak az eddigi eredmények, minél nagyobb véleményformáló bázisból lehessen meríteni információkat a kívánatos jövőképhez, azt még újabb elemekkel kiegészíteni, formálni. Tapasztalat, hogy a viták és észrevételek alapján finomodik a jövőkép, annak elemei gazdagodnak, viszont ezek a dialógusok nem teremtenek új helyzetet, nem fordítják át a tervezői irányokat, jobb esetben kezdeményezik a változatok összegyűrését, a különféle forgatókönyvekben meghatározott eljárási lépések ötvözését.

A politikai döntés után *természetesen át kell dolgozni a forgatókönyvet*, abban a megállapításokat pontosítani, kiigazítani az elfogadott észrevételek alapján. Erre azért is szükség van, hogy a stratégia felülvizsgálatakor legyen összehasonlítási alapunk a tervezett jövő és az akkori jelen között.

A döntés vonatkozik a stratégiai alapelveken túl a területi *egység missziójának meghatározására*, ami a jövőbeli küldetését, a térszerkezetben kitűzött helyzetének és a területrendszer működésének koncentrált kifejezését tartalmazza. A küldetés *tömör megfogalmazása* mozgósító értékű lehet, de a területi marketingkonceptió – mint a stratégiához kapcsolódó további részkonceptió – kidolgozását is segítheti, s a területi egységről alkotott belső és külső képet kedvezően formálhatja.

## 5. A célkitűzések: a stratégiai irányok kidolgozása

A stratégiaépítés következő lépése az elfogadott forgatókönyv és az abból következő fejlesztési alapelvek meghatározása után a *fejlesztés célkitűzéseinek és azokból adódó feladatoknak a kidolgozása*. Lényegében ezzel a lépéssel formába öntjük a stratégiát, megmondjuk, hogy az elfogadott jövőkép érdekében milyen fejlesztéseket kell majd megvalósítani. A célkitűzések a területrendszer egy-egy alrendszerére vonatkoznak, az ottani beavatkozásokat határozzák meg, vagy éppen új alrendszer kialakítását szorgalmazzák.

A célkitűzések *rövidebb (feladatvázlat)* és *bővebb (programvázlat)* változatban is elkészülhetnek. A célkitűzés feladatvázlata, feladat vagy feladatcsoport mélységig kerül összeállításra, csak felvezeti a célokat, és a feladatvázlatban inkább a lehetséges intézkedéseket határozza meg, amelyek aztán alapját jelenthetik a programok készítésének. Ebben a változatban nem történik utalás a megvalósítókra, a forrásokra, a programkészítéshez csak sarokpontokat jelölünk ki. A feladatvázlat-szemponthoz célkitűzés kidolgozása alkalmas további szakmai viták lebonyolítására, a különféle vélemények újabb ütköztetésére, a stratégia tömörített formában való megismertetésére.

A stratégia-célkitűzések második kidolgozási módja a *programvázlat* szemléletét követi, azaz az összefüggések mélyebb kimunkálásával lényegében a programozás első, bevezető lépéséig jut el. A célkitűzések, az abban megfogalmazott stratégiai feladatok adják meg a jövőbeli akciók kereteit, fő irányait, s szolgálnak a megfogalmazandó konkrét programok, illetve azt felépítő projektek, tervek alapjául. A célok összessége a források koncentrált és hatékony felhasználásának, s így a fenntartható gazdasági-társadalmi fejlődés megvalósításának irányába hatnak.

Minden egyes célkitűzésnél a stratégia-célnál meghatározásra kerül, hogy az *mely területi alrendszer* fejlesztését jelöli meg célként (A). A cél lehet horizontális jellegű, azaz

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

megvalósulása esetén több alrendszerben is érezheti pozitív hatását, továbbiakban elkülönítjük a szereplők célcsoportjait (*B*), vagyis azon szervezeteket, társadalmi csoportokat, amelyek leginkább érezhetik az intézkedések megvalósulásából származó pozitív hatásokat.

A *stratégiai célkitűzés meghatározását (C)* a fejlesztésre ható különféle tényezők rövid leírása, a jelentkező szükséglet értelmezése követi. Ebből következtethetünk az adott célkitűzés tartalmára, annak hatására a területrendszerre és jövőbeli állapotára.

A megoldásra váró specifikus kulcsproblémák és szükségletek alapján történik az egyes *célkitűzések konkrét tartalmának (D)*, a fejlesztést szolgáló céloknak a kijelölése, majd az azokhoz kapcsolható *feladatok (E)* meghatározása, lényegében a javasolt feladatok, egyben programvázlatok rövid fölvezetését tartalmazzák. A konkrét feladatok intézkedésekre és akciókra történő lefordítása képezi majd alapját az egyes programoknak és azok megvalósítását jelentő projekteknek, terveknek.

A *monitoring* érdekében szükség van olyan *eredménymutatókra (F)*, melyeken keresztül figyelemmel kísérhető és mérhető a megvalósítás, amelyeket az egyes célkitűzéseknél szükséges bemutatni.

Meghatározásra kerülnek a stratégiai célkitűzések kidolgozásában, koordinálásában és megvalósításában *részt vevő szereplői szervezetek (G)*, azok értelmezhető feladatai. Hiszen a stratégia az alapelveknek megfelelően csak a koordináció és a partnerség elvének bázisán lehet működőképes, hasonlóan jelezzük az egyes stratégiai célkitűzések potenciális erőforrásait is, támaszkodva az addicionálás elvében rejlő lehetőségek kiaknázására.

Adott stratégiai célkitűzés megvalósíthatóságát növeli, ha az illeszkedik más vagy *magasabb szintű programokhoz (H)*, ágazati elképzelésekhez (pl. a kormány modernizációs programjához, ágazati fejlesztési stratégiákhoz, nemzetközi programokhoz). Azt is be kell mutatnunk, hogy a javasolt intézkedések kapcsolódnak-e más, a területi egységben futó fejlesztési program(ok)hoz, illetve mennyiben kötődnek – a jelen fejlesztési stratégiában javasolt – további célkitűzés(ek)hez, mennyiben fedik át azok feladatait. Ez az elemzés segítheti a források koncentrációját, azok hatékony fölhasználását, illetve majd a programozás elmélyítését.

### 5.1. A beavatkozás térségei

Nem elég a stratégiai célok kidolgozása, azokat adaptálni kell területi szinten. Meg kell tehát határozni, hogy a fejlesztés a meghatározható és elkülöníthető kisebb *területi egységeikben (mikrotérségekben) miként érvényesüljön*, azokban milyen fejlesztési beavatkozások szükségesek. Ennek egyik előzménye, hogy a helyzetfeltárás során az alkotó mikrotérségek szintjén alapos erőforrás-értékelést készítsen, megismerve adottságait és lehetőségeiket.

A helyzetfelmérésnél az egység szintű vizsgálatoknak éppen úgy helye van, mint az ottani területfejlesztési szereplőkkel történő sokoldalú információcserének, azok bevonásának a nagyobb egység stratégiaépítésébe, majd a későbbiek során mikrotérség-fejlesztési koncepciójának kidolgozásába. A másik lépés a javaslati szakasz, ahol *célszerű ajánlásokat megfogalmazni a mikrotérség együttműködéseinek új területi, települési irányaira*, azok sajátos jellegének meghatározására. A harmadik lépés a *mikrotérségek besorolása*, ahol kívánatos felhasználni az Országos Terület-



A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

fejlesztési koncepcióban kidolgozott, a területfejlesztési politika célterületeiként megjelölt egységeket<sup>1</sup>.

A stratégia megterhatja a területi egységre alkalmazott egyediségét mindezek mellett, hiszen a célterületek fejlesztési iránya harmonizál a célkitűzésekkel, sőt azokban határozottan érvényesülést nyerhet, éppen a szélesebb, s ezáltal egyedibb összefüggések révén.

Szükséges tehát egyrészt a stratégiai célkitűzéseket, azokban foglalt feladatokat *mikrotérségek vonatkozásában is megjeleníteni*, másrészt pedig *fejlesztési ajánlásokat tenni a kisebb területi egységekre*, már magának a területi egység fejlesztési elveinek és az országos koncepcióban megjelölt célkitűzések kombinált, s együttes alkalmazásával.

## 6. A jövőszervezés

A stratégiának röviden, utalásszerűen foglalkoznia kell a jövőszervezéssel, azzal, hogy a megvalósításának kereteit megadja, annak érvényesítésének feltételeit főbb összefüggésekben megjelölje. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a stratégiák elfogadása után azok megvalósítása kellő szervezeti, intézményi háttér nélkül feledésbe merül, jobb esetben az általánosság szintjén marad, az abban foglaltak felszínesen jelennek meg a fejlesztésekben. Magának a *stratégiának elfogadásával tehát az érvényesítés fontosabb szempontjait is el kell fogadtatni a politikai szereplőkkel*, hogy a megfelelő és egyben a megvalósítást nyújtó garanciális keretek is elfogadásra kerüljenek.

Az első elem az *időbeli vázlatos ütemezés* és ennek megfelelően a célkitűzések prioritási sorrendjének meghatározása. A stratégia készítői adjanak segítséget vagy tájékoztatást arról, hogy az egyes célkitűzéseket milyen időtávban célszerű indítani, azok területfejlesztési hatása várhatóan mikor jelentkezik.

A második elem az *intézményi keretek* vázlatos kijelölése. A területfejlesztés sokszereplős rendszer, így szükséges a területi fejlesztéseket koordinálni, segítve az abban foglalt célok megvalósítását. A területfejlesztési törvény alapján jelenleg a megyei – és a regionális – területfejlesztési tanács készíti pénzügyi tervet a fejlesztési programok megvalósítása érdekében, megállapodást köthet az érintett tárcákkal az egyes megyei fejlesztési programok finanszírozásáról, részt vesz a területi kiegyenlítést szolgáló előirányzatok, elkülönített állami pénzalapok elosztásának döntés-előkészítésében, a felhasználása értékelésében, a tanács működtetéséhez és a fejlesztési programok megvalósításához forrásokat gyűjthet. A fejlesztés intézményi rendszerét célszerű a megyei vagy a regionális területfejlesztési tanácshoz kötni, ahhoz rendelni a területi menedzsmentet, amit változatos szervezeti formában lehet felállítani. A stratégia tartalmazza ajánlásokat arra, hogy az *egyes célkitűzések megvalósításában a területfejlesztés szereplői miként vesznek részt*, milyen szerepet vállalnak. Ennek az orientáló közlésnek a célja, hogy a szereplők megismerjék lehetőségeiket a megvaló-

---

<sup>1</sup>Hátrányos helyzetű térségek: társadalmi és gazdasági szempontból elmaradott térségek, az ipari szerkezetváltás által érintett térségek, a mezőgazdasági vidékfejlesztés térségei, tartós, jelentős munkanélküliség térségei; különböző természeti és földrajzi adottságú térségek: határ menti térségek, környezeti szempontból különösen veszélyeztetett térségek; funkcionális központok: innováció- és vállalkozói centrum funkciót betöltő központok.

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. 2001.

sításban, arra készüljenek, kapcsolódjanak be majd a programok kidolgozásába, egyben felelősséggel is viseltessenek a stratégiáért.

A harmadik elem a *fejlesztés forrásainak vázlatos kijelölése*. A fejlesztés forrásainál a stratégia nem határozhat meg összegeket, csupán azok lehetséges forráshelyeit jelölheti meg, hiszen a programozás feladata majd a konkrét forrásigény és az ahhoz kapcsolható forrás feltárása. Hasznos irányadó információkat, eligazításokat lehet adni a lehetséges fejlesztési források köréről, illetve azoknak az egyes célkitűzésekhez rendelt provizórikus meghatározásához. A programozásnak nyújtott alapinformációkon túl, a területi menedzsment számára is tájékozódást adhatnak a különféle pályázati támogatások igényléséhez éppen a stratégia megvalósítása érdekében.

Negyedik elemként ajánlások kidolgozása szükséges a *stratégia megismertetésére*, arra, hogy a területfejlesztés szereplőihöz, de a területi egység lakosságához és más külső partnerekhez miként juttatjuk el, hogyan ismertetjük meg azokkal a jövőképet, a célkitűzéseket. A különféle célcsoportok más és más mélységben igénylik a stratégia megismerését, így több összeállítást érdemes készíteni. A stratégia megismertetésére össze kell állítani egy bővebb változatot, amelyben a teljes felépítést és összefüggésrendszert közreadjuk, és egy rövidített tömör, inkább szemléltető jellegű anyagot. A területi marketing számos eszközét érdemes alkalmazni a stratégia megismertetésére, azonban ennek a kidolgozása már a programozás feladata.

Ötödik elemként utalni kell a *megvalósítás eredményeinek regisztrálására*, ami lényegében a területi menedzsment feladataihoz tartozik, de hangsúlyozni kell azokat a számbevételi, minősítési szempontokat, amelyeket a monitoring-rendszerrel a célkitűzések és feladatok területi hatásának megfigyeléséhez szükségesek. Ezek megjelenhetnek a célkitűzések programvázlat-szemléletű kifejtésénél, de összefoglalóan a monitoring-rendszerre vonatkozó elvárásoknál külön is érdemes megismételni.

## Irodalomjegyzék

- Csatári B.: *A kistérség fogalma*. In: Kistérségeknek, kistérségekről. Szerk. Csefkó F. Dunaholding city Menedzser Kft., Budapest, 1995. 11–16. o.
- Csath M.: *Stratégiai tervezés és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest–Sopron, 1990.
- Faragó L.: *Adalékok a területfejlesztéssel kapcsolatos fogalmak vitájához*. Tér és Társadalom 3–4. sz., 1994. 23–39. o.
- Faragó L.: Regionális gazdaságfejlesztés „kereslet-oldali” stratégiák segítségével. Comitatus, december, 1994. 60–63. o.
- Faragó L.: *A (területfejlesztés irányítási) algoritmus a programozás*. In: Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón. Szerk.: Horváth Gy., Rechnitzer. J. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, 2000. 527–542. o.
- Korompai A.: *Regionális stratégiák jövőkutatói megalapozása*. Regionális Tudományi Tanulmányok 1. sz. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Budapest, 1995.
- Lados M. – Rechnitzer J.: *Az Északnyugat-Dunántúl területfejlesztési stratégiája*. Tér és Társadalom 1. sz., 1997. 219–271. o.
- Pálné Kovács I. – Csefkó F.: *Önkormányzati szerepvállalás a helyi gazdaság fejlesztésében*. Comitatus, 1997. július-augusztus 19–29. o.
- Rechnitzer J.: *A regionális gazdasági növekedés elméletei*. In: Fejezetek a regionális gazdaságtan tanulmányozásához. Szerk. Rechnitzer J. MTA RKK, Pécs-Győr, 1994. 142–168. o.
- Rechnitzer J.: 1997.a. *Jegyzetek a területi tervezés új, régi kihívásaihoz*. Tér és Társadalom 3. sz. 55–67. o.
- Rechnitzer J.: 1997.b. *Az Északnyugat-Dunántúl térségének gazdasági adottságai és versenyelőnyei*. Tér és Társadalom 1. sz. 1–38. o.
- Rechnitzer J.: 1998. *Területi stratégiák*. Dialóg – Campus Kiadó, Pécs–Budapest.