

A REGIONÁLIS STRATÉGIAI TERVEZÉS BELSŐ KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE AZ ÖNKORMÁNYZATI ÉS VÁLLALATI SZEKTORBAN, A VERSENYKÉPESSÉG FENNTARTHATÓSÁGÁNAK LEHETŐSÉGEI

ANALYSIS OF INTERNAL ENVIRONMENT OF REGIONAL STRATEGIC PLANNING IN THE MUNICIPAL AND CORPORATE SECTOR, OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABILITY OF COMPETITIVENESS

TATÁRNÉ VARGA IVETT PhD-hallgató

Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Európai uniós és nemzetközi ügyek referense, önkormányzati tanácsadó
Budapest Főváros Önkormányzata

Abstract

This study is the first publication of statistical evaluation of a primer research survey conducted at local level, as part of internal analysis of municipal strategic planning. Those employees of the Municipality of the City Budapest and municipally owned companies were chosen in research sampling who have already participated in projects implemented with municipal-corporate cooperation.

The analysis examines the project management structure both at municipal and at corporate level through a definite EU project-model, with a special regard to companies with full or majority municipal ownership.

The primer research was conducted “in situ” environment and it analyses the municipal-corporate project cooperation model in its real ongoing implementation phase including all levels of decision-making and implementation both in the municipal and corporate sides.

1. Bevezetés

Budapest Főváros Önkormányzata mint tulajdonos óriási gazdasági potenciál birtokosa. Cégei saját tőkéje a BKV Zrt. és a vegyes tulajdonú társaságok nélkül is meghaladja a 100 Milliárd forintot. A nem humán jellegű közszolgáltatások tekintetében, 2010-ben új Városüzemeltetési Modell került bevezetésre,¹ melynek keretében két holding jött létre: a BKK Budapesti Közlekedési Központ Zrt., a közösségi és egyéni közlekedéssel kapcsolatos terület tulajdonosi, megrendelői feladatainak ellátására, és a BVK Holding, Budapesti Városüzemeltetési Központ Zrt., a fővárosi tulajdonban lévő közmű, közüzemi és egyéb közszolgáltató társaságok feladatellátásának stratégiai irányítására, összefogására.

A fővárosi társaságokban lévő gazdasági potenciál az uniós stratégiai tervezés szempontjából több szempontból vizsgálendő. A vállalati és önkormányzati struktúra együttes értelmezése, a szervezeti és operatív rendszerben rejlő szinergiák kihasználása olyan új modellek tervezését és bevezetését tette lehetővé, mely a korábbiakban el nem ért támogatási területek bevonását, a forrásabszorpció növelésének új lehetőségeit nyitották meg.

A fentiekre tekintettel került bevezetésre az új önkormányzati-vállalti együttműködésen alapuló projekt-menedzsment modell. E tanulmány a modell bemutatása mellett, an-

nak primer kutatáson alapuló értékelését is tartalmazza tekintettel arra, hogy a 2010-ben operatív szinten is elindított modell keretében előkészített és megvalósított projektek tapasztalatai mára egy 4 éves periódus ismeretében értékelhetők.

A stratégiaalkotás során elemezni szükséges mind a belső, mind a külső környezetet, figyelembe véve a 2014–2020-as uniós költségvetési időszak prioritásait, és azokat a kiemelt támogatási területeket, melyek az egyes nagyvárosok, így Budapest szempontjából is nagy jelentőséggel bírhatnak, illetve új, eddig kevésbé kihasznált támogatási, együttműködési lehetőségek felé nyitják meg az utat. A következő, 7 éves uniós költségvetési periódus prioritás-területeiből és a hozzájuk kapcsolódó keretszámokból már látható, hogy a fejlett régiók támogatása tekintetében, mint amilyen a Közép-magyarországi Régió is, három jól körülhatárolható terület meghatározó szerepet fog betölteni, ezek a következők: Kutatás-Fejlesztés-Innováció (K + F + I), a kis- és középvállalkozások (KKV szektor) és a fenntartható fejlődés (környezet és energia programok) támogatása. Emellett fontos kiemelni, hogy ezek a fejlett területek a korábbi 7 éves költségvetési periódusban elérhető támogatásokhoz képest mind mennyiségében, mind minőségében eltérő támogatási szerkezetre számíthatnak. A régió, így Budapest szempontjából is kiemelt Versenyképesség Operatív Program, illetve a további ágazati operatív programok tekintetében is az elérhető források és a támogatási intenzitás csökkenésére lehet számítani. A fővárosi közszolgáltató társaságokat figyelembe véve azt is fontos kiemelni, hogy azok méretükre, árbevételükre vagy sok esetben a régióban bejegyzett szolgáltatási helyükre való tekintettel nem, vagy csak igen csekély mértékben részesedhetnek uniós forrásokból. Sok esetben kifejezetten ki vannak zárva a támogatotti körből annak ellenére, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése az Európai Bizottság Szolgáltatásainak álláspontjában is megjelenik: „A közös stratégiai kerethez tartozó alapoknak továbbra is támogatniuk kell az olyan beruházásokat, amelyek modern magyarországi infrastruktúrák létrehozását célozzák a közlekedés, az energia, az ivó- és szennyvíz, valamint a hulladékgazdálkodás területén.”

2. Anyag és módszer

Az anyag irodalmi háttérét a stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment területén, elsősorban a vállalati szektor tekintetében megjelent publikációk adják, de az elemzés azok önkormányzati szektorban történő alkalmazhatóságára, a közszféra vonatkozásában történő értelmezésére is kiterjed. A tanulmány a hulladékgazdálkodás területén, az új stratégiai modell keretében indított uniós finanszírozással megvalósuló projektek rövid gazdasági értékelését is tartalmazza. Emellett e tanulmány a bevezetett modell primer kutatáson alapuló értékelésének első publikációja is, mely a modellben operatív szinten is résztvevő önkormányzati, illetve vállalati szervezeti egységek alkalmazottainak körében végzett kérdőíves kutatás következtetéseit ismerteti.

3. A stratégiai tervezés lépései

3.1. A stratégia külső környezete

A stratégiaalkotás során elemezni szükséges mind a belső, mind a külső környezetet, figyelembe véve a 2014–2020-as uniós költségvetési időszak prioritásait, és azokat a kiemelt támogatási területeket, melyek az egyes nagyvárosok, így Budapest szempontjából

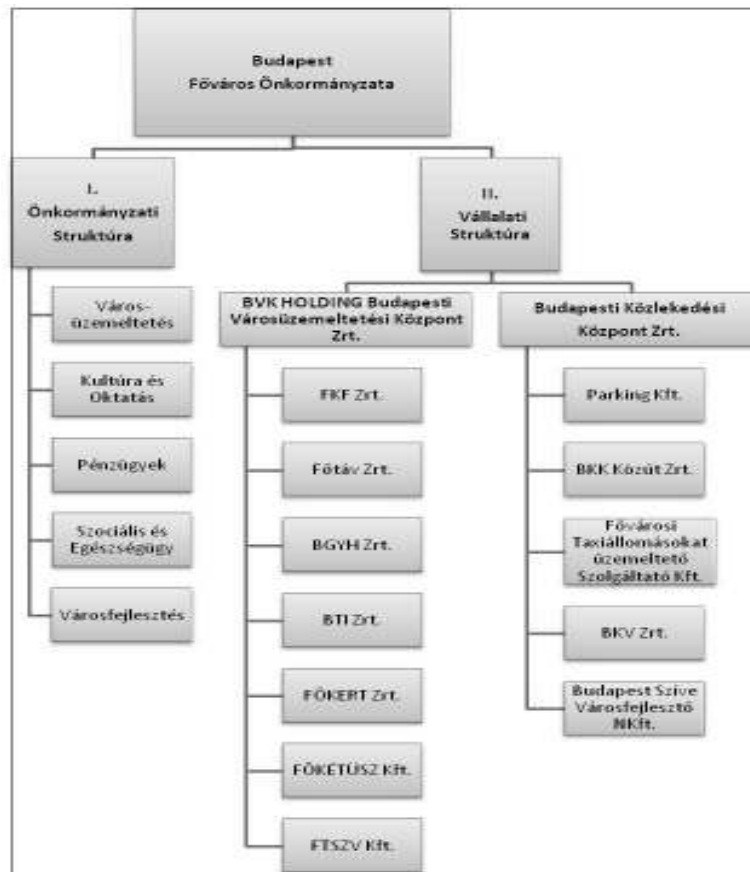
is nagy jelentőséggel bírhatnak, illetve új, eddig kevésbé kihasznált támogatási, együttműködési lehetőségek felé nyitják meg az utat. A következő, 7 éves uniós költségvetési periódus prioritás-területeiből és a hozzájuk kapcsolódó keretszámokból már látható, hogy a fejlett régiók támogatása tekintetében, mint amilyen a Közép-magyarországi Régió is, három jól körülhatárolható terület meghatározó szerepet fog betölteni, ezek a következők: Kutatás-Fejlesztés-Innováció (K + F + I), a kis- és középvállalkozások (KKV szektor) és a fenntartható fejlődés (környezet és energia programok) támogatása. Emellett fontos kiemelni, hogy ezek a fejlett területek a korábbi 7 éves költségvetési periódusban elérhető támogatásokhoz képest mind mennyiségében, mind minőségében eltérő támogatási szerkezetre számíthatnak. A régió, így Budapest szempontjából is kiemelt Versenyképesség Operatív Program, illetve a további ágazati operatív programok tekintetében is az elérhető források és a támogatási intenzitás csökkenésére lehet számítani. A fővárosi közszolgáltató társaságokat figyelembe véve azt is fontos kiemelni, hogy azok méretükre, árbevételükre vagy sok esetben a régióban bejegyzett szolgáltatási helyükre való tekintettel nem, vagy csak igen csekély mértékben részesedhetnek uniós forrásokból. Sok esetben kifejezetten ki vannak zárva a támogatotti körből annak ellenére, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése az Európai Bizottság Szolgáltatásainak álláspontjában is megjelenik: „A közös stratégiai kerethez tartozó alapoknak továbbra is támogatniuk kell az olyan beruházásokat, amelyek modern magyarországi infrastruktúrák létrehozását célozzák a közlekedés, az energia, az ivó- és szennyvíz, valamint a hulladékgyűjtés területén.”

Tekintettel arra, hogy a támogatotti struktúra már a korábbi, 2007–2013-as uniós költségvetési periódus Operatív Programjainak keretében megjelent pályázati felhívások esetében is a fentiekben leírtak szerint alakult, a külső környezet adottságaihoz igazodva is szükségessé és gazdasági szempontból is indokolttá vált az új stratégiai modell bevezetése a tervezett projektek területén.

3.2. A stratégia belső környezete

A belső környezet elemzése, összhangban a Városüzemeltetési Modellel, a hivatali és a vállalati struktúrát is magában foglalja, ennek szerkezetét az 1. ábra mutatja be. Amennyiben Budapest Főváros Önkormányzatát és annak a fentebb említett két holdinghoz tartozó társaságait egységes rendszerben értelmezzük, akkor a külső környezet által determinált hátrányok kezelhetők, az egységes keret által nyújtott szinergiák kihasználása révén új stratégiai modell állítható fel. Az alábbi ábra az önkormányzati struktúra szakágazati, szervezeti egységeit, illetve a holdingokhoz tartozó társaságokat tartalmazza, a modell bevezetésekor tervezett struktúrában, ide nem értve a vegyes tulajdonban lévő társaságokat, illetve a Fővárosi Vízművek Zrt-t, és az Enviroduna Beruházás Előkészítő Kft-t, melyek nem tagjai a fővárosi holdingoknak.

1. ábra. Budapest EU forrás aktiválását lehetővé tevő kettős szervezeti rendszert szemléltető ábra



Forrás: saját szerkesztés

3.3. Erőforrás-alapú szinergiák, a stratégiai tervezés új alapjai

Az erőforrás szinergiák kihasználása, a szervezeti modellek tágabb szintű értelmezése, illetve az egyes szervezeti modellek nyújtotta stratégiai tervezés az üzleti szektorban, a vállalati stratégiák esetén ma már szélesebb körben vizsgált.² A külső és belső környezet elemzésén alapuló stratégiai tervezés, a stratégiai célok, és a célok megvalósításához szükséges eszközök és módszerek meghatározása általános modell a vállalati szektorban.³

Az önkormányzati szektor, különösen a főváros tekintetében értelmezve a fenti stratégiai tervezést és a külső és belső környezet által determinált lehetőségeket és korlátokat, új együttműködési modellek állíthatók fel. Az erőforrásokra alapozott stratégiai elemzés (resource based analysis) esetén a rendelkezésre álló erőforrásokból kiindulva építhető fel a stratégia,⁴ figyelembe véve természetesen a külső környezet által meghatározott követelményeket is. Az erőforrások és képességek értékelése a Grant által meghatározott elemzési módszertanon alapulnak, de az értékelés az 1. ábrán bemutatott teljes szervezeti rendszer tekintetében határozza meg az erőforrásokat.

Első lépésként elengedhetetlen a vállalati és önkormányzati erőforrások azonosítása. Ennek során, a későbbiekben bemutatott SWOT-análízishez hasonlóan, az erősségek és gyengeségek azonosítása történik, figyelemmel a forrásabszorpció növelésének, mint fő

célnak az elérésére. E tekintetben a vállalati szektorban klasszikusként értelmezhető versenyképesség meghatározása vagy versenyelőny elérése kevésbé jellemző, hacsak azt nem az uniós források „elnyeréséért” vívott versenyként értelmezzük.

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

Az erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata mint 3. lépés, a klasszikus, profitorientált vállalati rendszerben történő értékeléshez képest szintén módosul, bár annak az adott társaság mérlegadatainak elemzése során kétségtelen eredményei vannak. Fontos megjegyezni, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése, az ahhoz szükséges tőke és eszközpark fejlesztése nyilvánvalóan hozzájárul a vállalat és az önkormányzat eredményességéhez is, így kétségtelenül kimutatható az értékteremtő (value driver) hatás az önkormányzati és vállalati eredmény és az új modellen alapuló erőforrás-elérés között.

A stratégia kiválasztásánál tehát abból indulunk ki, hogy a korábbi uniós stratégiai menedzsmenthez képest egy új, kettős szervezeti modellt alkalmazunk, melyben az önkormányzati és vállalati erőforrásokat egyesítjük, az egyes résztvevők oldalán külön-külön jelentkező gyengeségeket pedig a lehető legnagyobb mértékben kiküszöböljük, oly módon, hogy azokat a másik oldalon lévő erőforrásokkal pótoljuk.

A képesség rések, vagyis a hiányzó erőforrások azonosításának igénye ebben a modellben nem csupán a jövőre, hanem a jelenre nézve is értelmezendő. Így például a vállalati oldalon erőforrás rést jelenthet az uniós projektmenedzsment ismeretek hiánya, mely az önkormányzati oldalról pótolható, az önkormányzati oldalon jelentkező tőkehiány, mely a nagy volumenű uniós pályázatok önrészenek biztosításához szükséges, a vállalati oldalról érhető el.

A stratégiai szándék, mely a főváros esetében az uniós forrásabszorpció növelése, és új forrás-területek bevonása a közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében, illetve az alapvető képesességek vizsgálata, önkormányzati és vállalati szinten együttesen határozhatja meg az új fókuszokat.⁵

3.4. SWOT-analízis, a külső és belső tényezők együttes elemzése

A modell tervezésénél jó kiindulási és értékelési alap a SWOT-analízis is, mely az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) alapján határozza meg a stratégia kialakításához elengedhetetlen információkat (Pearce-Robinson, 1988). Itt is fontos azonban kiemelni, hogy az elemzés a teljes struktúra vonatkozásában értelmezendő, így a klasszikus, vállalati SWOT analízist az önkormányzati oldallal együttesen értelmezve szükséges kezelni.

3.5. Célszisztem (2010-ben)

- Önkormányzati-vállalti együttműködés erősítése;
- szinergiák kihasználása;
- forrásabszorpció növelése a 2007–2013-as uniós költségvetési időszakban;

- forrásabszorpció tervezett szinten tartása a 2014–2020-as uniós költségvetési időszakban;
- kötelező közszolgáltatások színvonalának növelése.⁶
- stratégiai alapon kiválasztott projektek előkészítése és indítása (figyelembe véve mind a kötelező önkormányzati feladatokkal kapcsolatos igényeket, mind az egyes közszolgáltató vállalatok jóváhagyott rövid és középtávú üzleti terveiben szereplő fejlesztési igényeket).

3.6. Eszközrendszer

- Uniós szemlélet bevezetése az önkormányzati, üzleti és stratégiai tervezés területén;
- uniós forrás-szemlélet bevezetése a korábbiakban kizárólag a fejlesztési tartalékokra/esetleges hitel-forrásokra épülő vállalati stratégiai tervezés terén;
- „klasszikus” időtartamokra szóló üzleti tervezés (rövid/közép/hosszú távú célok esetén) összehangolása, illetve újraértékelése az uniós költségvetési periódusok figyelembevételével;
- hosszú megtérülésű (5 éven túli), jelentős társadalmi haszonnal bíró, tervezett és indokolt közszolgáltatás-fejlesztési projektek prioritizálása;
- ad hoc tervezés elkerülése (társasági felügyelő bizottságok, holding-igazgatóságok által jóváhagyott üzleti tervben szereplő fejlesztések vizsgálata);
- erőforrás-koncentráció, önkormányzati-vállalati feladatmegosztás a projektek előkészítésében.

3.7. Elvárt eredmények

3.7.1. Vállalati oldalon

- Fejlesztési, megvalósítási időszakok lerövidítése;
- fejlesztési céltartalékok részbeni kiváltása;
- közszolgáltatások színvonalának növelése;
- kötelező közszolgáltatások ellátásához szükséges eszközpark fejlesztése.

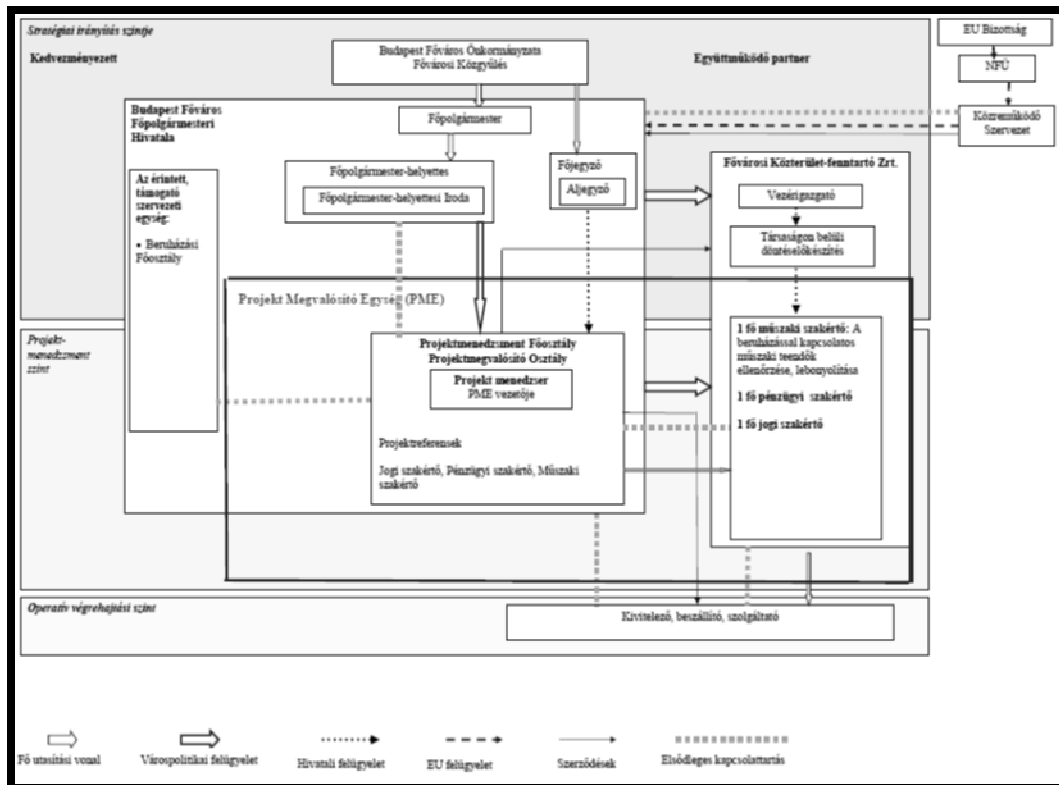
3.7.2. Önkormányzati oldalon

- Rövid, közép-, és hosszú távú stratégiai tervezés és üzleti szemlélet bevezetése;
- új, a korábbiakban kihasználatlan támogatási területek bevonása a forrásabszorpcióba;
- törvényi kötelezettségek, kötelező önkormányzati feladatok magasabb színvonalon történő ellátása (pl. lakossági szelektív hulladékgyűjtés kiterjesztése a teljes fővárosi lakosságra);
- önkormányzati-vállalati szinergiák magasabb szintű kihasználása és fejlesztése.

4. A bevezetett új modell eredményei a fővárosi hulladékgazdálkodás területén indított projekteken keresztül

Budapest Főváros Önkormányzata és az Fővárosi Közterület-fenntartó NZrt. együttműködésében eddig három uniós projekt indítása történt meg az új, fentiekben bemutatott önkormányzati-vállalati együttműködési modell keretében. A projektek során a projektmenedzsment szervezetet az önkormányzat, a BVK Holding Zrt és/vagy az FKF NZrt. együttesen alkotja. A projektmenedzsment szervezetet az alábbi, 2. ábra szemlélteti.

2. ábra Fővárosi KEOP II. projekt, projektmenedzsment szervezet



Forrás: A fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiáinak bővítése, a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelése című projekt KEOP-1.1.1/B/10-11-2013-0002 (KEOP II.) pályázati anyagának 38. melléklete

4.1. Hulladékgazdálkodási projektek

A fővárosi házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása-KEOP-1.1.1/B/10-11-2011-0002 (KEOP I.)

- Teljes elszámolható költség: 5,388 Mrd Ft,
- Támogatási összeg: 4,392 Mrd Ft,
- Státusz: támogatási szerződéssel rendelkezik, megvalósítása folyamatban.

A fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiáinak bővítése, a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelése című projekt KEOP-1.1.1/B/10-11-2013-0002 (KEOP II.)

- Teljes elszámolható költség: 8 982 580 100,
- Támogatás: 8 431 049 682,
- Beadás: 2013. január,
- Státusz: támogatási szerződéssel rendelkezik, megvalósítása folyamatban.

A „Hulladék lerakástól történő eltérítéshez szükséges eszközök beszerzése – a fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer eszközparkjának fejlesztése és informatikai korszerűsítése” (KEOP III.)

- Vegyes szemétszállító gépjárművek beszerzése,
- KEOP-1.1.1/C/13,
- Teljes elszámolható költség: 3 157 890 000,
- Várható támogatás: 3 000 000 000,
- Beadás: 2013. július.

4.2. Pénzügyi eredmények az FKF NZrt. mérlegadatainak tükrében

A három KEOP projekt (a harmadik projekt pozitív elbírálása esetén) 15 823 049 682 Ft. támogatási összeggel (elszámolható költség) növeli a hulladékgazdálkodással kapcsolatos közszolgáltatás színvonalát. A projektek az eszközbeszerzések mellett építési beruházásokat, illetve jelentős társadalmi haszonnal bíró szemléletformáló, kommunikációs és oktatási elemeket is tartalmaznak. A projektekhez szükséges önrészt a vállalat biztosítja, a megvalósuló fejlesztésekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó fenntartási, üzemeltetési feladatokat a közszolgáltató cég (jelen esetben az FKF Zrt.) látja el. A projektek során megvalósuló, 15 Mrd Ft-ot is meghaladó fejlesztés jelentősége a vállalat mérlegadatainak ismeretében értékelhető pontosan.

FKF Zrt. 2012. évi mérlegadatok: (Forrás: www.fkf.hu)

Saját tőke (záró, e Ft)

Jegyzett tőke: 15 439 400

Tőketartalék: 14 761 672

Eredménytartalék: 2 684 260

Lekötött tartalék: 821 438

Saját tőke: 33 706 770

A lekötött tartalék a Fővárosi Közgyűlés 2814/2011. (IX. 28.) számú határozata alapján képzett összeget tartalmazza. A tartalék a fővárosi házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása című projekt megvalósításához szükséges önrész összegét biztosítja.

Amint az a fentiekből is látható, a 15 Mrd. Ft-ot meghaladó uniós támogatás kiemelkedően magas fejlesztési hányadot jelent. A vállalatok új fejlesztésekre, beruházásokra az elszámolt értékcsökkenés mintegy 30%-át, illetve az esetlegesen megképzett fejlesztési tartalékokat, bankhiteleket vagy az éves eredmény egy részét fordítják. A fenti mérlegadatok alapján megállapítható, hogy a KEOP projektek révén fejlesztésre fordított támogatási összegek jelentősen meghaladják az adott évben reálisan tervezhető fejlesztéseket. Ez az arány még sokkal jelentősebb annak ismeretében, hogy a közszolgáltatásokat érintő rezsicsökkentés, a hulladékgazdálkodási szektort 2014-től, illetve részben már 2013-tól érintő rögzített díjpolitika jelentősen csökkenti az elvárt bevételeket, egyben csökkenti a fejlesztésre fordítható forrásokat is.

5. A modellhez kapcsolódó primer kutatás

5.1. A kutatási módszertan

A bevezetett stratégiai modell közgazdasági, pénzügyi eredményeinek értékelése mellett arra is szükség van, hogy a projektmenedzsment struktúrában, az operatív szinten résztvevő önkormányzati, illetve vállalati alkalmazottak tapasztalatainak, véleményeinek

összegzése és értékelése is megtörténjen. Az eredmények ismeretében, a folyamatos monitoring révén biztosítható a modell fenntarthatósága, illetve fejlesztése, esetleges módosítása.

Tekintettel arra, hogy az új projekt-menedzsment modellben eltérő szervezeti és működési struktúrából és szektorból érkező alkalmazottak, esetenként külső szakértők együttműködésére is sor kerül, a kutatás a vezetői, illetve döntéshozói szint tapasztalatai mellett az operatív szinten dolgozókra is kiterjedt.

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

5.2. A vizsgált területek és az eredmények

5.2.1. Általános kérdések

A kérdőív általános részében a minta összetételének azonosítása, illetve a későbbi többváltozós vizsgálat előkészítése érdekében a munkahely meghatározására és a válaszadók munkahelyi hierarchiában betöltött szerepére vonatkozó kérdések szerepeltek. A beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a válaszadók 73%-a az önkormányzati, 27%-a a vállalati oldalról került ki. Tekintettel arra, hogy a modellben megvalósult uniós projektek esetében a projektgazda az önkormányzat, ez arány a projekt-teamek összetételével is összhangban van. Mivel ezeknél a projekteknél a pályázat megvalósításához kapcsolódó jogi és pénzügyi felelősség is az önkormányzati oldalon jelentkezik, a humán-erőforrás igény is ennek megfelelően alakul.

A munkahelyi hierarchia vonatkozásában a válaszadók 69%-a beosztott, míg 20%-a középvezető és 9%-a felsővezető, illetve 1 fő külső szakértő is bekapcsolódott a kutatásba (feltehetően vállalati oldalon).

5.2.2. Képességek, erőforrások

Az erőforrások vizsgálata meglepő, pozitív eredményt hozott: a válaszadók 97%-a rendelkezik felsőfokú, és mindössze 3%-a középfokú végzettséggel. Emellett mindössze 13% nem rendelkezik a projektek megvalósításához szükséges szakirányú végzettséggel. A szakterületek vonatkozásában a műszaki/építészeti (23%), a gazdasági/pénzügyi (22%) és

a projektmenedzsment (19%) terület ad jelentős humán-erőforrást, a jogi (12%), a közbeszerzési (9%) és a kommunikációs (2%) alacsonyabb számai azt mutatják, hogy e területek képviselői a projekt egy rövidebb szakaszában, a speciális igények felmerülésekor vesznek részt a team munkájában. A gyakorlati tapasztalatok is kiemelkedően jó eredményt mutatnak, általánosságban megállapítható, hogy az alkalmazottak túlnyomó többsége több éves szakirányú tapasztalattal rendelkezik és több projekt lebonyolításában vett részt.

A résztvevők 14%-a alapfokú, 52%-a középfokú, míg 20%-a felsőfokú idegennyelv-ismerettel rendelkezik, ami a modell további bővítése, így a nemzetközi projektekbe történő együttes részvétel szempontjából fontos információ.

5.2.3. Projekt-előkészítés, tervezés

A projektek előkészítésében a megkérdezettek 46%-a gyakran, 8%-a mindig részt vesz, míg 25% ritkán 21% pedig egyáltalán nem vesz részt. Ennek magyarázata, hogy a projekt-előkészítő és megvalósító szakasz elkülönül, így nem mindenki vesz részt a teljes projekt-folyamatban, illetve a stratégiai döntések a legfelső, döntéshozói és vezetői szint bevonásával történnek.

Fontos pozitív visszajelzés, hogy a válaszadók 49%-a már az előkészítési szakaszban fontosnak, míg 51%-a kiemelten fontosnak tartja a kockázatelemzést, illetve a projekt-team felállítását (92%) és a majdani üzemeltető bevonását (88%).

5.2.4. Projekt-megvalósítás

A gyakorlati tapasztalatok alapján, a megvalósítási szakaszban a válaszadók a hiányos/hibás műszaki megvalósítást (43%), illetve a tervezési/előkészítési hibát (35%) értékelték a legsúlyosabbnak, ezzel szemben azonban pozitív visszajelzés és mindenképpen alkalmazható a jövőben, hogy ezek olyan kockázatok, melyek a válaszadók szerint megfelelő előkészítéssel jelentősen csökkenthetők.

A válaszadó 94%-a a közel állandó összetételű projekt-team mellett voksolt, és összeségében 95% tartotta indokoltnak esetlegesen külső szakértő bevonását is, így ennek rugalmas biztosítását célszerű előkészíteni már a projekt kezdeti szakaszában.

Nem pozitív, de mindenképpen megfontolandó kritikai vélemény, hogy a válaszadók 63%-a szerint a vállalati oldal hatékonyabban valósít meg, mint az önkormányzati. Tekintettel a minta összetételére, ez azt is jelenti, hogy még az önkormányzati alkalmazottak is jelentős számban gondolják úgy, hogy a vállalati oldal dinamikusabban működik. Mivel az eddigi uniós finanszírozású pályázati felhívások nem tették lehetővé a vállalati oldali megvalósítást, célszerű azonosítani a különbségek okát és lehetőség szerint minél többet átvenni azon vállalati tapasztalatokból, folyamatokból az önkormányzati oldalra, melyekkel ez a különbség csökkenthető.

A külső, így uniós vagy banki finanszírozás a válaszadók döntő többsége (74%) szerint további nehézséget jelent a projektek megvalósítása során, így itt is célszerű a hátráltató tényezők részletes beazonosítása és legalább a struktúrában belüli dinamizmus biztosítása.

5.2.5. Utóellenőrzés, monitoring

Legfontosabb elemként a működés/üzemeltetés megfelelése (34%), illetve a pénzügyi fenntarthatóság (30%) került megjelölésre és a válaszadók 92%-a gondolta úgy, hogy a projekt utólagos követése, a visszacsatolás hozzájárul az új projektek sikeresebb előkészítéséhez.

A válaszadók 84%-a szerint csak ritkán érkezik visszacsatolás, pedig hasznos lenne, így ezt a jövőben biztosítani szükséges. Megoldás lehet a kötelező jelleggel bevezetett üzemeltetői monitoring jelentés, mely a korábbi projekt-team tagoknak előre meghatározott rendszerességgel megküldésre kerül.

5.2.6. Kooperáció

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

A válaszadók többsége szerint a projektek előkészítése stratégiai döntésen alapuló vezetői döntés eredménye, mely szakmai, pénzügyi szükségyszerűségeen alapul, azonban a döntéshozatalt megelőző széles körű szakmai egyeztetés tekintetében megoszlott a válaszadók véleménye. Az alulról jövő kezdeményezések révén megvalósuló projektek a megkérdezettek szerint szinte egyáltalán nem jellemzőek. Megjegyzendő, hogy ez a vizsgált modell keretében megvalósuló projektek volumenénél fogva gyakorlatilag nem is képzelhető el. A projektek esetleges kudarcának okát a kutatás során nem sikerült egyértelműen meghatározni, azonban abban egyetértettek a válaszadók, hogy a siker záloga az együttműködés.

6. Összegzés

A 2010-ben bevezetett és a fentiekben bemutatott modell közel 4 éves periódust követő értékelése alapján megállapítható, hogy az uniós forrás és projektmenedzsment akkor képes alkalmazkodni az új kihívásokhoz és az átrendeződő támogatási rendszerhez, ha a korábbinál szélesebb körű, dinamikusabb, többszereplős struktúrával reagál a bekövetkező változásokra. A fentiekben ismertetett modell a továbbiakban még tovább is bővíthető, hiszen a fővárosi társaságok mellett az együttműködés további szintekre és szereplőkre is kiterjeszhető, továbbá a jelenlegi modellben létrejött együttműködés is, mint ahogy azt a kutatás is igazolta, alkalmazható a nemzetközi szintű projektek és szakmai együttműködések keretében is, hiszen azt az ehhez szükséges szakmai tapasztalat és rátermettség, a részvételi szándék és a nyelvismeret is lehetővé teszi.

Természetesen indokolt a kutatási eredmények további vizsgálata és a többváltozós statisztikai elemzés eredményeinek értékelése és beépítése a modellbe. A kutatás további lépcsője lehet a kutatási minta kiterjesztése a főváros egyéb vállalatai és intézményei körére is.

Jegyzetek

1. Dr. György (2010).
2. Mintzberg, H. (1987): The strategy concept. California Management Review, no. 1.
3. Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
4. Mintzeberg, H.–Ahlstrand, B.–Lampel, J. (1998): Strategy safari. A guided tour through the wild of strategic management. Free Press, New York. (Magyar kiadás: Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005)
5. Hamel, G.–Prahalad, C.K. (1989): Strategic intent. Harvard Business Review, May-June.
6. Ország-specifikus ajánlások (2013).

Felhasznált irodalom

- Grant, R. M. (2007): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell publishing, Cambridge, MA, 6th ed.
- Hamel, G.–Prahalad, C.K. (1989): Strategic intent. Harvard Business Review, May-June.
- Magyarország Kormánya. (2012. 04). Nemzeti Reform Program. Széll Kálmán Terv 2.0.
- Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
- Mintzberg, H. (1987): The startegy concept. California Management Review, no. 1.
- Mintzeberg, H.–Ahlstrand, B.–Lampel, J. (1998): Strategy safari. A guided tour through the wild of strategic management. Free Press, New York. (Magyar kiadás: Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005)
- Mondok, B. (2012. tavasz). A következő többéves pénzügyi keret tárgyalásainak menete. EURÓPAI TÜKÖR, XVII. 1. SZÁM 29–36. pp.
- Pearce, J. A.–Robinson, R. B. (1988): Strategic mangement: strategy formulation and implementation. Irwin, Homewood, II.
- A Bizottság Szolgálatának álláspontja MAGYARORSZÁG 2014–2020-as időszakra vonatkozó partnerségi megállapodása és programjai előrehaladásáról, forrás: http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/pdf/partnership/hu_position_paper_hu.pdf, letöltés ideje: 2013. 11. 20.
- http://www.fkf.hu/portal/page/portal/fkf/fkzrt/kozvetetel/Gazdalkodasi_adatok/2011.%20%C3%A9vi%20CXII%20tv%20III.1-m%C3%A9rleg-2012.pdf