

# A városi rendszer működése

SZERKESZTŐ  
DUSEK TAMÁS



SZÉCHENYI  
ISTVÁN  
EGYETEM



# A VÁROSI RENDSZER MŰKÖDÉSE

KÖZÖSSÉGI SZFÉRA, OKTATÁS  
ÉS GYŐR JÖVŐKÉPE



# A VÁROSI RENDSZER MŰKÖDÉSE

KÖZÖSSÉGI SZFÉRA, OKTATÁS  
ÉS GYŐR JÖVŐKÉPE

A GYŐRI JÁRMŰIPARI KÖRZET, MINT A TÉRSÉGI FEJLESZTÉS  
ÚJ IRÁNYA ÉS ESZKÖZE C. KUTATÁS MONOGRÁFIÁI 3.

Szerkesztő:  
DUSEK TAMÁS



Universitas-Győr Nonprofit Kft 2014

Sorozat főszerkesztő: Rechnitzer János

Sorozatszerkesztő: Somlyódy Péter Edit

Szerkesztő: Dusek Tamás

Szerzők: Bándy Katalin, Dusek Tamás, Eisingerné Balassa Boglárka, Filep Bálint, Fekete Dávid,  
Gaál Bertalan, Gombos Szandra, Horváth Balázs, Horváth Richárd, Kara Ákos, Koltai Judit,  
Kovács Gábor, Kovács Zsolt, Limbach Viktor, Limpók Valéria, Lőrincz Krisztina,  
Makkos-Káldi Judit, Nagy Dávid, Rámháp Szabolcs, Reisinger Adrienn, Sólyom Andrea,  
Stion Zsuzsa, Szabó Lajos, Tamándi László, Varga Gábor

Olvasószerkesztő: Nemes Gábor

Technikai szerkesztő: Nagy Zoltán

Borítóterv: Nagy Judit

Felelős kiadó: Universitas-Győr Nonprofit Kft. ügyvezetője

Terjesztő: Universitas-Győr Nonprofit Kft.

Levél cím: 9026 Győr, Egyetem tér 1.

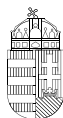
Nyomdai munkálatok: Palatia Nyomda

GYŐR, 2014

ISBN: 978-615-5298-39-4

A kiadvány a TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010 azonosító számú, „A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című projekt keretében a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# TARTALOMJEGYZÉK

6	DUSEK TAMÁS – FILEP BÁLINT: <b>Kutatási összefoglaló</b>
12	LIMPÓK VALÉRIA: <b>A fiskális politika néhány vetülete, illetve jövőbeni kilátásai a Győri Járműipari Körzetben, különös tekintettel az Audi beruházásokra</b>
28	KOVÁCS GÁBOR: <b>A lokális források szerepe a helyi önkormányzatok finanszírozásában: Győr Megyei Jogú Város forrásbevonási stratégiájának elemzése</b>
45	DUSEK TAMÁS: <b>A közszolgáltatások területi és szervezeti hatékonysága és győri integrációja</b>
55	VARGA GÁBOR – LIMBACH VIKTOR – LŐRINCZ KRISZTINA: <b>A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház szerepe az észak-dunántúli egészségügyi nagytérség ellátórendszerében</b>
79	HORVÁTH BALÁZS – HORVÁTH RICHÁRD – GAÁL BERTALAN – SZABÓ LAJOS: <b>Mobilitási igények csökkentési lehetőségei Győrben és környékén</b>
104	TAMÁNDL LÁSZLÓ – KOVÁCS ZSOLT – RÁMHÁP SZABOLCS – NAGY DÁVID: <b>A felsőoktatás térbeli szerkezete az Észak-Dunántúlon</b>
135	BÁNDY KATALIN – REISINGER ADRIENN: <b>A középfokú oktatás helyzete Győrben és az Észak-Dunántúlon</b>
162	KARA ÁKOS – SÓLYOM ANDREA – STION ZSUZSA: <b>Szakképzés, foglalkoztatás, kompetencia</b>
182	FEKETE DÁVID: <b>Győr aktuális jövőképe a város stratégiai dokumentumainak tükrében</b>
190	GOMBOS SZANDRA: <b>Győr és vonzáskörzetének kulturális kínálata az intézmények szemszögéből</b>
208	EISINGERNÉ BALASSA BOGLÁRKA – KOLTAI JUDIT – MAKKOS-KÁLDI JUDIT: <b>Tehetség, szorgalom, teljesítmény: EYOF Győrben – Győr város marketingjének jövőbeli fejlődési lehetőségei a 2017-es Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál viszonylatában</b>
223	IRODALOM

# Kutatási összefoglaló

DUSEK TAMÁS – FILEP BÁLINT

Az utóbbi két évtized egyik leglátványosabb társadalomtudományi paradigmaváltása az országos szintű gazdasági-társadalmi elemzések dominanciájának a megszűnése. Ehhez az empirikus és elméleti munkákra is jellemző folyamathoz hozzájárult az egyre szélesedő globalizáció, a nemzetgazdaságokat a nemzetközi szinterről érő hatások növekedése, amely elsősorban a nemzetközi elemzéseket tette fontosabbá a nemzeti szinthez képest. Másrészt a lokális szint növekvő szerepe több tényező együttes hatására következett be, amelyek közül elméletileg a regionális gazdaságtan újra népszerűvé válása, a helyi tudás, helyi ismeretek termelési folyamatban való fontosságának a felismerése, a korábban többnyire környezetüktől elszigetelt módon kezelt vállalkozások helyi erőforrásokra, tudáshálókra építő, helyi gazdaságokba beágyazott módon történő kezelése és a regionalizmus, föderalizmus ideológiájának megerősödése a legfontosabb tényezők. Mindezen változások hatására egyre többen kezelik a városokat és városrégiókat a globális gazdaság alapépítőköveiként és motorjaiként. Divatossá váltak az olyan, lokális gazdasági jelenségekre utaló kifejezések, mint a klaszterek, iparági körzetek, lokális komparatív előnyök, regionális versenyképesség, helyi hálózatok, helyi tudásbázis, agglomerációs előnyök, városrégió, kreatív régió, és még lehetne folytatni a felsorolást a helyi tényezők jelentőségére utaló kifejezések különféle változataival.

Jelen tanulmánykötet ebbe a nemzetközi trendbe illeszkedően, összhangban a „Győri Járműipari Körzet” kutatás céljaival, hazánk legdinamikusabban fejlődő vidéki nagyvárosa, Győr közösségi szférájáról nyújt sokoldalú helyzetképet. Két nagyszabású kérdőíves kutatás zajlott le Győrben és térségében 2013 nyaratól kezdődően. Az egyik a lakosság körében végzett kérdőíves felmérés, amely még sokáig igazi kincsesbányaként szolgál a helyi társadalmakat vizsgálni kívánó szociológusok számára. A másik felmérés célcsoportját a helyi vállalkozások alkották. Ennek eredményei a helyi gazdaság száraz statisztikákon túlmutató mélyrétegeibe is betekintést enged. Ebben a tanulmánykötetben, tematikus okok miatt, a két felmérés alapadatai kisebb súllyal szerepelnek a „Győri Járműipari Körzet” kutatás más tanulmányaihoz és tanulmányköteteihez képest. Kötetünk további primer forrásai ugyanakkor rendkívül gazdagok. Ezek közé tartoznak a vállalati szintű adatokból (mérlegekből és beszámolókból) fáradtságos munkával előállított adatbázisok, egyes intézmények vezetőivel készített számos interjú, a város és a különféle városi intézmények dokumentumai, úgymint: költségvetés, közgyűlési határozat, fejlesztési terv, évkönyvek, kiadványok, pályázatok. A tanulmánykötet így egyedülálló a felhasznált primer kutatási háttéranyagok sokszínűsége és gazdagsága szempontjából.

Az elemzések központjában Győr város szerepel. Mivel a város a környezetétől nem izoláltan működik, ezért a városkörnyék a legtöbb tanulmányban expliciten is megjelenik. A városkörnyék lehatárolása azonban nem lehet egységes, annak kiterjedését a vizsgált jelenség területi kapcsolatai határozzák meg. Például a győri kórház vizsgálatánál az

Észak-dunántúli Egészségügyi Nagytérség a legnagyobb releváns vizsgálati egység, de azon belül Győr-Moson-Sopron megye többi kórháza is külön érdekes. A felsőoktatás a felsőoktatási intézmények helyszínein, csomópontokban szerveződik, másrészt a felsőoktatási intézményekbe jelentkező hallgatók lakóhelyei szétszórva találhatók az egész országban és a Kárpát-medence további magyarlakta területein. Így a felsőoktatás elemzésének egy része az egész országra kiterjed. A városkörnyéki tömegközlekedés releváns vizsgálati körzetének kialakítása a menetrend alapján történt. A többféle területi lehatárolás tehát nem koncepcionális hiba, épp ellenkezőleg, a különféle jelenségek eltérő térbeli szerveződése miatt az egyféle körzet kényszerzubbonyába illesztett elemzések lettek volna inadekvátak.

Az elemzések módszertana sem egységes, hiszen azt, mint minden megalapozott vizsgálatnál, a vizsgálat célja és a felhasznált empirikus források jellege határozza meg. A szakirodalom feldolgozása inkább a tanulmányok általános és megalapozó, vagy összehasonlító részeire jellemző. Ezt leszámítva önkormányzati és intézményi dokumentumok, kérdőíves felmérés, szakértői interjúk és számos statisztikai módszer képezik azt a főbb eszköztárat, amelyek segítségével, együtt természetesen a kreatív gondolkodással, a kötet szerzői a pusztán tényekhez és adatokhoz értelmet, jelentést és oksági kapcsolatokat párosítanak.

A tanulmányok tematikusan rendkívül változatosak, a közöttük lévő összekötő kapcsot (a lokális megközelítésmódon és a területi egységen, Győrön kívül) az jelenti, hogy valamennyi téma a közösségi szféra egy-egy elemével foglalkozik, amelyeket jól leírnak a helyi önkormányzat, helyi közszolgáltatások, oktatás és helyi jövőkép fogalmak.

Az első tanulmányban Limpók Valéria elsősorban adópolitikai kérdésekre fókuszál. Hangsúlyosan jelenik meg a területi adóverseny, annak is a lokális (magyarországi helyi adók) és globális (adóparadicsomok, jövedelemeltitkolás, nemzetközi vállalkozások adóoptimalizációja) szintje. A szerző áttekinti a Győri Járműipari Körzet fejlődését mozgató Audi Hungaria Motor Kft. beruházásainak és fejlesztéseinek fiskális politikai hátterét. Győrben az Audi Hungaria Kft. 2007-ben lett a legnagyobb adófizető, addig 15 éven keresztül mentesítve volt az iparűzési adó fizetése alól. A vállalkozás minden tekintetben (foglalkoztatottak száma, tőke, nyereség, árbevétel) az ország egyik legnagyobb vállalkozásának számít. Az Audi az iparűzési adó abszolút nagysága mellett az adókedvezmények és a vissza nem térítendő állami támogatások igénybevételében is a legsikeresebbek közé tartozik. A helyi gazdasági-társadalmi életben játszott szerepével későbbi tanulmányokban is találkozhatunk. A tanulmány legfőbb megállapítása, hogy a Győri Járműipari Körzet kialakulásában kulcsszerepe volt a fiskális politikának, mely eszköz jelenleg az európai uniós adóharmonizációs keretek következtében a korábbi lehetőségekhez képest korlátozottabban áll rendelkezésre. E korlátok között, az átláthatóság és az információcsere elveinek figyelembe vételével a jövőben is minden lehetséges eszközt szükséges felhasználni a régió fenntartható fejlődésének előmozdításához.

Kovács Gábor a helyi önkormányzatok pénzügyi rendszerével foglalkozik. A tanulmány a lokális forrásszerzési alternatívák általános, elméleti modellezését követően bemutatja és részletesen elemzi Győr Megyei Jogú Város lokális forrásszerzési stratégiáját.



A közüzemi szolgáltatások területi és szervezeti hatékonyságának kérdése a következő tanulmány témája. Az ilyen szolgáltatások nyújtásának területi hatóköre és szervezeti formája hatással lehet az ellátások hatékonyságára, színvonalára és költségére. A szervezeti hatékonyság kérdése Győrben azért különösen érdekes, mert itt a korábban szervezetileg elkülönülten tevékenykedő hőszolgáltató, kommunális szolgáltató és ingatlangazdálkodó egységek szervezeti integrációja 2010-ben megvalósult, így ezen változtatás hatását empirikusan lehetett elemezni. Az integráció egyik fő indoka az adóoptimalizáció volt: korábban nagy nyereséget termelt a hőszolgáltató, a kommunális szolgáltató viszont, tevékenységéből fakadóan veszteséges volt. Bár az integrációt követően a hőszolgáltató rész nyeresége csökkent, így az adóoptimalizációs indok is utólag csaknem érvényét veszítette, az integráció egyéb téren jelentkező pozitív hatásai tartósan érvényesülhetnek. Ezek közé tartozik a közös beszerzések olcsóbbá válása, a parkgondozási tevékenység egységesítéséből fakadó költségmegtakarítás, valamint az egységes ügyfélszolgálati rendszer, amely a lakosság számára is előnyt jelent.

Az egészségügyi ellátásban szintén történt szervezeti változás a közelmúltban, de ez a központilag levezényelt Semmelweis-terv alapján valósult meg, létrehozva az Észak-dunántúli Egészségügyi Nagytértséget. A négy teljes megyére kiterjedő nagytértségekben nem működik orvosegyetem, a térségi centrum szerep több intézmény (a győri Petz Aladár Megyei Oktató Kórház mellett a szombathelyi, veszprémi és zalaegerszegi kórházak) között oszlik meg. A győri kórház kilenc, a másik három kórház együttesen nyolc szakmában nyújt a teljes térséget lefedő professzionális ellátást. Ezek az arányok is mutatják a győri kórház domináns helyzetét a térségen belül, amely a 2012-es egészségügyi átalakítást megelőzően is megvolt, azt követően pedig tovább nőtt, a térség más kórházaiiban korábban működő és az átalakítással megszűnő feladatok átvételével. Ezen feladatokat részletezi és a kórház működésének gazdasági, személyi hátterét, valamint fejlesztési terveit mutatja be sokoldalúan Varga Gábor és szerzőtársai tanulmánya.

A közforgalmú közlekedési rendszerek tervezése és szervezése mellett alapvető fontosságú a mobilitási igények kiváltó okainak a vizsgálata. Ezt a munkát végzi el Horváth Balázs és szerzőtársai Győrre és környékére vonatkozóan. A szerzők nagyon alaposan bemutatják azokat a közlekedésfejlesztési intézkedéseket, amelyek befolyásolják a forgalom mennyiségét és időbeli eloszlását, amelyek lehetővé teszik a csúcsidőszaki terhelés mérséklését. Ezt követően a lakosság települések közötti áramlását generáló funkciókat (mint az egészségügyi ellátás, oktatás, posta) elemzik, és megvizsgálják az egyes esetekben a forgalom csillapításának lehetőségét és annak módját. A forgalom nagyrészt Győrbe irányul a környező településekről, de kisebb mértékben a városkörnyék települései között bonyolódik.

Az egyetemek központi szerepet játszanak a humán erőforrás reprodukciójában és adaptációjában, valamint a társadalmi tőke termelésében, így növekvő jelentőséggel bírnak a regionális résztvevők között. A tudásgazdaságban az oktatás kulcsfontosságú stratégiai erőforrássá vált az emberi tőke révén a gazdasági siker elérésében. Ezért egyre nő a nyomás a régiókon, hogy tanuló, tudást előállító közösségekké váljanak, amelyek a folyamatos fejlődésre, új ötletek előállítására, szervezeti tanulásra és tudástranszferre fókuszálnak, támogatva ezzel a regionális fejlődést és jólétet. Ebben a folyamatban

kulcsszerepet játszanak a felsőoktatási intézmények. Tamándl László és szerzőtársai tanulmányukban az észak-dunántúli felsőoktatási intézményeket mutatják be, valamint friss felvételi statisztikák segítségével hasonlítják össze a térség három legjelentősebb egyetemét (a győri Széchenyi István Egyetemet, a Nyugat-magyarországi Egyetemet, amely több városban, köztük Győrben is rendelkezik képzéssel és a veszprémi Pannon Egyetemet). Az egyetemek képzési területeinek vizsgálata után elmondható, hogy elsősorban térségi vonzáskörzettel rendelkeznek, és csak néhány képzési terület, mint pl. a műszaki vagy informatikai bírnak országos vonzerővel.

A Széchenyi István Egyetem és a Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kara győri jelenlétével kapcsolatosan egyértelműen pozitív attitűdök uralkodnak a lakosság körében. A kérdőíves felmérés szerint a legmagasabb átlagos pontszámot kapta az az állítás, hogy a felsőoktatási intézmények erősítik a város imázsát, tehát ezzel az állítással a válaszadók túlnyomó többsége nagymértékben egyetértett. De az egyetértés jellemző a többi, pozitív tartalmú állítással is, míg azzal a negatív tartalmú állítással, hogy a hallgatók jelenléte zavarja a város nyugalma, a többség nem ért egyet. A különféle állítások jól csoportosíthatók voltak faktoranalízissel, a hírnév és szolgáltatások, a sport és anyagi előnyök, valamint a hallgatók városi jelenlétének hatása megnevezésű három nagyobb egységbe. A megkérdezettek többsége az intézmények oktatási színvonalát is jónak vagy megfelelőnek tartja, a két intézmény közül a Széchenyi István Egyetem színvonalát magasabbra értékelve az NYME Apáczai Csere János Karénál.

A középfokú oktatás és a szakképzés is jelentős versenyképességi tényezőnek számít. Bándy Katalin és Reisinger Adrienn a középfokú oktatás elmúlt két évtizedben lezajlott változásait vizsgálja meg Győrben, valamint a szomszédos megyékben. A demográfiai folyamatok hasonlósága miatt a térség hasonló kérdésekkel, nevezetesen az egyre fogyatkozó diáklétszámból fakadó kihívásokkal szembesült az elmúlt években. A demográfiai folyamatok az egész országban hasonlóak, a születések száma az 1981-es 143 ezerről 2000-re 98 ezerre csökkent. Ezt követően a csökkenés mérsékeltebben folyt tovább. Csak kisebb településeken vagy településrészekben belül vannak ettől eltérő, kicsit növekvő trendek, amit ellensúlyoz az átlagnál nagyobb mértékben fogyó települések és településrészek köre. Emellett a munkaerő-piaci változások is egyaránt érintik az összes megyét. A kérdőíves vizsgálatban szerepelt kérdés a győri oktatási rendszerben való bizalomról és a vele való elégedettségről. A válaszok érdekes és jelentős városon belüli területi különbségeket mutatnak.

A szakképzés és a gazdasági szereplők közötti kapcsolatrendszer sokrétű elemzésére vállalkoznak Kara Ákos és szerzőtársai. Nagyon alaposan tárják fel a szakképzés fogalmi, koncepcionális hátterét és a foglalkoztatáspolitikában betöltött szerepét. A szerzők a piaci szereplők által meghatározott irányvonalak és az oktatáspolitikai szakmai támogatásának összehangolását a közeljövő egyik legfontosabb feladatának tartják. Empirikus kutatásuk vállalati kérdőíves megkérdezéssel alapult. Ennek során vizsgálták a piaci szereplők, az oktatási intézmények és az állami intézmények közötti együttműködést, amelyet a pályakezdekők elhelyezkedésének támogatása érdekében folytatnak. Gyakornokokat számos vállalkozás alkalmaz, ez a vállalkozások leggyakoribb hozzájárulása a munkavállalók kompetenciájának fejlesztéséhez is. A Széchenyi István Egyetemmel és középfokú oktatási intézményekkel is több vállalkozás tart fent kapcsolatot.

A kezdő munkaerő kiválasztását befolyásoló tényezők vizsgálatában a felmérés kiterjedt a szakmai és a szakmán túli kompetenciák mérésére is. A legtöbb vállalkozás számára a minőségi, pontos munkavégzés, a produktivitás (eredményes feladat-végrehajtás), felelősségvállalás a saját tevékenységért és döntésekért tényezők magasan a legfontosabb kompetenciák közé tartoztak. A szociális és a készségekre vonatkozó kompetenciák, mint a csoportmunkára való képesség, a problémamegoldás, az önálló munkavégzés és a jó felfogóképesség szintén fontos tényezőként jelentek meg. Mindezen tényezőket követte csupán a számítógépes ismeretek megléte és a szakmai gyakorlati ismeret. Az önálló munkavégzés szükségessége nem szerepelt az élvonalban, a gyakornokokat és a pályakezdeket a vállalkozások inkább a saját igényeik alapján szeretnék kezdetben formálni és az önálló munkavégzés csak a későbbiek folyamán válik fontossá. A pályakezdeket által birtokolt kompetenciák felmérése alapján a legnagyobb hiányosság a puha elemeknél mutatható ki, azaz a vállalatok olyan hiányosságokkal találják szembe magukat ezen fiatalok esetében, ami nem a szakmai tudásuk hiányát mutatja, hanem például az időgazdálkodást, a kommunikációs készséget vagy a szervezés képességét. A számítógépes ismeretekről ugyanakkor az a vélekedés, hogy magas szinten birtokolják a pályakezdeket.

A város jövőképéről szól Fekete Dávid tanulmánya, amely Győr 2008 óta megalkotott stratégiai dokumentumai legfontosabb elemeit vázolja. A vizsgált időszak kezdetétől sarkalatos területe a stratégiáknak a város gazdasági versenyképességének magas szinten tartása, illetve növelése: míg a korábbi dokumentumok főként a járműipari beszállító-hálózat fejlesztésének fontosságát hangsúlyozták, s óvatos utalást tettek a gazdasági szerkezet színesítésének igényére, addig napjainkban már a gazdasági szerkezet diverzifikációja is nyíltan megfogalmazásra került.

A kreatív város koncepciója, a kultúra és a kreativitás, mint a fejlődés előmozdítója, napjainkban egyre gyakrabban jelenik meg a városok településfejlesztési és településmarketing terveiben. E tényezők előtérbe kerülésével a kulturális életnek, az igényeket kielégítő kulturális intézményeknek egyre kiemeltebb szerep jut a város és lakosságának életében. Gombos Szandra tanulmányában először a kulturális szolgáltatásokban és a kultúrafogyasztási szokásokban utóbbi évtizedekben tapasztalható változásokat mutatja be. A kultúrafogyasztás egyre kevésbé társasági és egyre inkább egyéni tevékenységgé alakult. Az internet térhódításának köszönhetően lehetővé vált az egyéni kulturális igények kielégítése, megváltozott a kulturális programokat fogyasztók aránya és szerkezete. A szerző hivatkozik azon vélekedésekre, miszerint a piacgazdaság és a kultúrát fogyasztóért való verseny arra kényszerítheti a kínálati oldalt, hogy az egyediség és a művészi érték rovására gazdasági szempontokat tartsanak szem előtt, amit negatív jelenségnek értékelnek a folyamat bírálói. A kultúra terjesztésének új eszközei miatt a kulturális intézmények számára a finanszírozás megteremtése, kiegészítése mellett a legnagyobb kihívás a látogatókkal való kapcsolat megteremtése és bevonzása a kultúrafogyasztás helyszínére. A tanulmány 24 strukturált interjúra támaszkodva fest képet Győr és környéke kulturális intézményeinek szerepéről és jövőbeli terveiről, az intézmények saját magukról alkotott értékeléséről. Az eredmények alapján kirajzolódik, hogy az intézmények fő forrása az önkormányzati és pályázati pénzek, amelyet szinte teljes mértékben a mindennapi működésre fordítanak, így a marketingre és a látogatóközpontú szemlélet

kialakítására már nem marad sem idő, sem anyagi fedezet. Ennek ellenére a győri intézmények nagy része és a vonzáskörzet településeiben működő intézmények mindegyike a látogatók igényeinek megfelelően alakítja évről évre a kínálatát, amelyben egyre nagyobb szerepet kapnak a könnyed, szórakoztató programok. Ezek megvalósítása érdekében az intézmények, civil szervezetek és a lakosság közötti együttműködés egyre intenzívebb és hatékonyabb. A városi és városkörnyéki intézmények viselkedésében és kultúraértelmzésében érdekes eltérések figyelhetők meg. A győri intézmények szűkebben értelmezték a kultúrát, a Győr környékiek tágabban. A Győr környéki intézmények elsősorban nem Győrt neveztek meg versenytársuknak, hanem a televíziót és internetet, amely inkább csökkenti a látogatottságukat.

Az utolsó tanulmány a már említett Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivált Győr városmarketingjének szempontjából mutatja be, nagyon alaposan elhelyezve a kérdést a téma szakirodalmában és a korábbi fesztiválok rendezéséből levonható tanulságokban. A szakirodalomból a megrendezvények pozitív hatásaira hivatkoznak a szerzők. Ezek a pozitív imázsépítés, növekvő nemzetközi ismertség, az infrastruktúra korszerűsítése, az üzleti és szabadidő-turizmus növekedése, de pozitív hatásként említik a lakosság környezettudatosságának javulását és a város élhetőbbé válását is. Fontos hatás a településen élők nyitottságának, befogadó készségének erősödése. A korábbi Európai Ifjúsági Olimpiák elemzésére is kitérnek a szerzők. A trabzoni és az utrechti olimpiával kapcsolatban bemutatásra kerülnek az infrastrukturális fejlesztések, a marketingkommunikációs stratégiák és nem utolsósorban az önkéntesek bevonásával kapcsolatos módszerek is. A primer kutatás fontos eredményének tekinthető, hogy a győri lakosok támogatják a 2017-ben megrendezésre kerülő EYOF-ot és hosszú távon is pozitívnak ítélik meg az Európai Ifjúsági Olimpia hatásait.

# **A fiskális politika néhány vetülete, illetve jövőbeni kilátásai a Győri Járműipari Körzetben, különös tekintettel az Audi beruházásokra**

LIMPÓK VALÉRIA

**KULCSSZAVAK:** adópolitika, versenyképesség, fiskális fenntarthatóság, Győri Járműipari Körzet, Audi, nemzetközi adóegyütműködés, adóelkerülés, adócsalás

**ABSZTRAKT:** E tanulmány költségvetési, ezen belül is elsősorban adópolitikai elemeket vizsgál, kiemelten kezelve a Győri Járműipari Körzetet. Az elemzési keret nemzetközi történéseket is érint, és az egyik megközelítési szempontja a versenyképesség, míg a másik a fiskális fenntarthatóság. Áttekintésre kerül a Győri Járműipari Körzet fejlődését mozgató Audi Hungaria Motor Kft. beruházásainak és fejlesztéseinek fiskális politikai „hátszele”. A 2008-tól elhatalmasodó gazdasági válság néhány, a régiót érintő adópolitikai vetülete is bemutatásra kerül, úgymint az adózás területén történő nemzetközi együtműködés erősödése, az adóelkerülés, valamint az adócsalás elleni intenzívebb fellépés. A jelen eseményei arra utalnak, hogy a jövőben az adórendszerek fenntarthatóságának kérdése egyre hangsúlyosabbá válik, melyben növekvő szerepe lesz az egyes adóhatóságok munkájának, akik szintén a verseny szereplőivé válnak. Legfőbb megállapításunk, hogy a Győri Járműipari Körzet kialakulásában kulcsszerepe volt a fiskális politikának. Jelenleg ez az eszköz az európai uniós adóharmonizációs keretek következtében a korábbi lehetőségekhez képest korlátozottabban áll rendelkezésre. E korlátok között, az átláthatóság és az információcsere elveinek figyelembe vételével a jövőben is minden lehetséges eszközt fel kell használni a régió fenntartható fejlődésének előmozdításához.

## Bevezetés

A jövő kutatása, az elkövetkező események és folyamatok „megjósálása” az ember egyik ősi ösztöne. A körülöttünk folyamatosan változó világhoz való alkalmazkodást segítheti az emberi természet ezen alapvető vágyának tudományos kiteljesedése, a jövőkutatás. Ugyan külön tudományággá nőtte ki magát a jövő fürkészése, de a történelem már számtalanszor bizonyította, hogy egyelőre a jövőre vonatkozóan legfeljebb valószínű kimenetek megfogalmazása lehet racionális elvárás és döntés. Azonban minden eshetőségre felkészülni képesség, különösen a felgyorsult 21. században.

A fiskális, és ezen belül az adópolitika növekvő szerepe a gazdaságpolitikán belül megkérdőjelezhetetlen. Az ebben a tárgyban hozott döntések az elkövetkező évek folyamán világszerte egyre nagyobb hatást fognak gyakorolni a társadalom és a gazdaság minden szereplőjére. A 21. században az adópolitikákat alakító gazdaságpolitikai döntéshozók innovatív elgondolásai is jelentősen befolyásolják egy-egy ország vagy régió versenyképességét és a költségvetési bevételekért folytatott küzdelem eredményességét.

A tanulmány először a költségvetési politika mozgásterét meghatározó fő tényezőket tekinti át, elsősorban a Győri Járműipari Körzetre vonatkoztatva. Felvázolja a nemzetközi adópolitikai trendek néhány elemét, majd Győr mint növekedési pólus és a fiskális politika kapcsolatát elemzi, különös tekintettel az Audi Hungaria Motor Kft. beruházásaira. Végül összegezzük a következtetéseinket.

## A fiskális politikát befolyásoló fő tényezők a Győri Járműipari Körzet szemszögéből

A fiskális politika alakítása során néhány lényeges tényezőt továbbra is szükséges figyelembe venni:

- A magyar gazdaság gyakran emlegetett gazdasági mutatói az államadósság és a költségvetési hiány mértéke, melyek maastrichti kritériumként a fiskális fenntarthatóság jelzői. Hazánk költségvetési konszolidációs küzdelmeinek koránt sincs vége, ami rányomja bélyegét a fiskális, ezen belül is az adópolitika mozgásterére (pl. általános forgalmi adó mértékének csökkentési lehetősége). Mivel az Európai Unió tagállamai közül több országban nem „félnek” az államadósság emelkedéstől,<sup>1</sup> Magyarországnak sem feltétlenül szükséges a „mindenáron csökkentsük a hiányt” gazdaságpolitikai szemlélet erőltetése, amellet, hogy a cél a hiány folyamatosan csökkenő tendenciájának a tartása kell, hogy legyen. Ezt az elvet az önkormányzatoknál, mint az államháztartás alrendszeréinél, szintén ajánlatos figyelembe venni a költségvetésük készítése, illetve annak végrehajtása során, és az ehhez kapcsolódó helyi adópolitika alakításánál.

1 Lásd pl. Olaszország, Franciaország, Írország, Ausztria, Portugália, Egyesült Királyság.

- A nemzetközi cégek és az egyes nemzetállamok kapcsolata sok szállal fűződik össze. Tapasztalható, hogy számos esetben a *nemzetközi vállalatok érdekérvényesítése jóval erősebb, mint az egyes országoké.*
  - A vállalatok igénylik a legjobb *költség*struktúrát, amelyre hat az adóteher is, ezért az adózással kapcsolatos gazdaságpolitikai döntések a fenntartható gazdasági fejlődés, a versenyképesség és a működőtőke-vonzás, illetve megtartás szempontjából meghatározóak.
  - A közigazgatásban egyre intenzívebben előtérbe kerül a *hatékony állam koncepciója*, melynek egyik kézenfekvő eszköze az internet segítségével történő hatékony kommunikáció és információáramlás, illetve ezek feldolgozása. Az adócsalás elleni küzdelemnek is ez lehet a fő eszköze, szakmailag hozzáértő humán erőforrással megtámogatva. A kérdéses eseteket jól szervezeten, komplex szempontok alapján, és egyre hangsúlyosabban *nemzetközi összefüggésekben* szükséges vizsgálni.
  - A gazdasági és politikai összefonódások, az államok és a nemzetközi vállalatok közötti *kölcsönös függőség növekedésével* a kormányok mozgástere csökkenni látszik a fiskális politika<sup>2</sup> és ezáltal az újraelosztási programok területén.
- További vizsgálódásunkat e tények figyelembe vételével végeztük.

## Az adózás világa

A világméretű gazdasági krízis nyomán óriási az igény az agresszív adóstratégiájú országok által elnyelt adóalapok feltárására. 2009-től napjainkig olyan lépések sora történt nemzetközi szinten, amelyek az adóparadicsomokban elrejtett pénzek kimutatására, és az adóelkerülési tranzakciókhoz kapcsolódóan a bank- és adótitok intézményeinek fellazítására irányulnak.

Az elmúlt évek folyamán számos *információcsere-egyezmény* született (lásd pl. Limpók 2010). Ezeknek az egyezményeknek a megkötését erősen motiválta, hogy az érintett országok lekerülhessenek az OECD által 2009-ben összeállított „szürke listáról”, melynek célja az adóparadicsomokra<sup>3</sup> történő nyomásgyakorlás volt.

Egyre gyakoribb a *kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezmények* felülvizsgálata, újratárgyalása és újrakötése. Ez zajlott le például Magyarország és a köztudottan adóparadicsom Svájc között 2013-ban. A korábbi szerződés nem tartalmazott olyan lehetőséget, amely feljogosította volna a magyar adóhatóságot az információkérésre Svájtól, és ezt a 2014. január 1-től hatályos egyezmény orvosolja.

Az úgynevezett *adóamnesztia-programok* a külföldön, elsősorban adóparadicsomokban rejtgetett pénzek hazahozatalának ösztönzését célozzák, és általában egyszeri alkalomra

2 A monetáris politika területén is.

3 Az OECD 4 kulcsfontosságú tényezőt sorol fel annak meghatározására, hogy egy joghatósági terület adóparadicsomnak minősül-e: 1. a joghatósági terület nem vet ki adókat, illetve csak névleges adókat vet ki, 2. az átláthatóság hiánya, 3. olyan törvényeket vagy közigazgatási gyakorlatokat alkalmaz, amelyek megakadályozzák a hatékony információcserét más kormányokkal a semmilyen vagy csak nominális adót fizető adóalanyokkal kapcsolatban, 4. nincs arra vonatkozó előírás, hogy a tevékenységnek jelentős mértékűnek kell lennie. (OECD 1998)

szólnak, de jellemző a hosszabbítgatás. Magyarországon először a 2008-as és 2009-es években fogadtak el adóamnesztia jogszabályokat.<sup>4</sup> Az állami adóhatóság egy hetilap kérdésére 2009 nyarán azt nyilatkozta, hogy a jelentkezők száma elenyésző volt. A hetilap által megkérdezett három, a „big four”-ban lévő vezető adótanácsadó cég magyarországi szakértőinek nyilatkozatai szerint 2009 júliusáig náluk senki sem kért tanácsot a kedvezmény nyújtotta előnyök kihasználásáról (Hvg.hu 2009). Később meghosszabbították az adóamnesztiát, illetve új adóamnesztia lehetőséget nyitottak meg. Az érintettek számára előnyt jelentett, hogy annak igénybevétele nem kellett bejelenteni az állami adóhatóságnak, a pénz ide utalását az azt fogadó magyar hitelintézet igazolása tanúsította az állami adóhatóság felé, amely a továbbiakban ezt elfogadta, és nem tett megállapítást az ügylettel kapcsolatban.<sup>5</sup> A hitelintézet az azonosító adatok közlése nélkül vonta le és utalta át a 10%-os mértékű adót az adóhatóság felé. Az érintettek a továbbiakban szabadon rendelkezettek a pénzüikkel. A jogalkotók „rugalmassága” nem volt eredménytelen. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (továbbiakban NAV) tájékoztatása szerint 2011 januárja és 2012 novembere között megnyitott offshore-adóamnesztia lehetőség révén mintegy 67 milliárd forint adóbevételre tett szert az államháztartás (Portfolio.hu 2013). Az adóamnesztia programok révén összesen mintegy 100 milliárd forintnyi adóbevételhez jutott a magyar költségvetés. A 2012-ben lezárult offshore-adóamnesztiát akkor utolsóként aposztrofálták. Figyelmet érdemlő és a jövő trendjét vetíti előre, hogy 2013-ban a kormány újabb lehetőséget kínált fel, amely nem klasszikus adóamnesztiát megvalósító eszköz, mégis adóamnesztiát eredményez: „A központi költségvetés bruttó adósságának több mint 41%-a devizaadósság. ... Több eszközzel törekedni kell arra, hogy az államadósságon belül az arány a deviza adósságról a hazai fizetőeszközben, forintban kifejezett adósság felé tolódjon el. Ezt a folyamatot segíti elő a Javaslat szerinti, kizárólag természetes személyek által megnyitható Stabilitás Megtakarítási Számlák bevezetése.” – olvashattuk 2013 nyarán az egyik jogalkotási anyagban.<sup>6</sup> A pénzügyi konstrukció<sup>7</sup> jellemzője, hogy a számlanyitók megőrizhetik anonimitásukat, és 5 év eltelte után a befizetett összeg, illetve az abból vásárolt állampapírok hozama adómentessé válik, így az adózást addig elkerülő és a bizonytalan eredetű jövedelmek tisztára mosására is alkalmas lehet. 2014 első negyedében 74 számlára 6,185 milliárd forint összegű befizetés történt (Adozona.hu 2014).

Az államhatárokon túlnyúlóan tevékenységet végző, adóelkerülésre, illetve adócsalásra szakosodott személyek és vállalkozások esetében a cégalapítás engedélyezése az egyik kulcsprobléma. Megengedőbb jogrendszerű országokban nem vizsgálják, hogy egy társaságot valós gazdasági tevékenység végzésére alapítanak-e. 2012-ig laza szabályozású államnak számított Magyarország,<sup>8</sup> amikor is bevezették az úgynevezett adóregisztrációs eljárást, mely során a gazdasági tevékenység végzéséhez szükséges adószám kiadása előtt megvizsgálják az alapítók adózási múltját, és az adószám kiadása megtagadásra kerülhet.<sup>9</sup>

4 2008. évi LXXXI. tv., 2009. évi LXXVII. tv.

5 2010. évi CLIII. tv.

6 Országgyűlés Gazdasági és informatikai bizottsága (2013).

7 2011. évi CXCV. tv., 2013. évi CXV. tv.

8 Pl. olyanok is alapíthattak vállalkozás(oka)t, akik korábban hatalmas összegű köztartozást hagytak hátra.

9 Lásd 2003. évi CXII. tv.



Az adóalany székhelye szerinti illetékes adóigazgatóság adóügyi- és ellenőrzési szakterületére hárulnak az eljárással kapcsolatos feladatok. A 2013-as évben az adóregisztrációs szűrővizsgálaton 37,2 ezer új vállalkozás esett át, és közel ezer adózó nem kezdhette meg „tevékenységét” (Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2014, 33.).

Szupranacionális szinten is felerősödött az adóelkerülés és adócsalás elleni küzdelem. Az Európai Unióban – néhány kivételezett államtól eltekintve – létezik *automatikus információcsere* a megtakarításokról. Az általános forgalmi adózásban (továbbiakban áfa) érintett ügyletekhez kapcsolódóan élénk az információcsere a tagállami adóhatóságok között. A magyarországi adóellenőrzéseken belül is egyre nő azoknak az ellenőrzéseknek az aránya, amelyek külföldi adóhatóság megkeresése alapján indulnak, a vállalatok és a magánszemélyek adózását érintően is.

A meglévő lehetőségeken túl az EU-ban 2012-ben ajánlást fogadtak el „a jó adóügyi kormányzásra vonatkozó minimumkövetelmények harmadik országok általi teljesítésének ösztönzésére irányuló intézkedésekről”. A dokumentum az átláthatóság és az információcsere szükségességét hangsúlyozza, definiálva a potenciálisan károsnak tekintendő adóintézkedéseket (Európai Bizottság 2012a). Ezzel egy időben az Európai Bizottság az agresszív adótervezéshez kapcsolódóan fogadott el ajánlást, melyben definiálta a fogalmat és nevesített néhány agresszív adótervezési módszert (Európai Bizottság 2012b). Szintén ebben az évben egy cselekvési terv is közzétételre került, melyben javaslatot tettek a tagállamok számára a „kettős nem adózást” lehetővé tevő kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezményeik korrigálására (Európai Bizottság 2012c). Az Európai Bizottság 2013 tavaszán immáron olyannyira aggályosnak ítélte meg a helyzetet, hogy célul tűzte ki a jövedelmek eltitkolásának megakadályozását a Közösségen belül, és a 2011/16/EU irányelv az adózás területén történő közgazgatási együttműködés részeként 2015-től automatikus adatcserét javasolt a tagállamok között, minden bevételi forrással kapcsolatban (Európai Bizottság 2013). Ausztria és Luxemburg ezáltal – ismét – uniós nyomás alá került annak okán, hogy továbbra sem adoptálták a megtakarítási irányelvet hazai jogrendszerükbe. Mivel már nem sokáig tudnak kibújni az együttműködés alól, először Luxemburg, majd Ausztria nyilvánította ki a változtatás iránti készségét.

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2014-es tájékoztatása alapján a megtakarítási irányelv nyomán a NAV-nak adatot szolgáltató európai uniós tagállamokban a 2012-es évben 16.000 magyar állampolgár rendelkezett bankszámlával. Az állami adóhatóság 620 vizsgálatot indított, és 173 millió forint adóhiányt tárt fel, ami a hatályos jogszabályok alapján több mint egymilliárd forint le nem adózott jövedelmet feltételez (Portfolio.hu 2014).

2014 tavaszán az EU-ban végül a *megtakarítási irányelv módosításáról* döntöttek, amelynek értelmében a tagállami pénzügyesek az eddigi gyakorlaton túl nemcsak a magánszemély bankszámla-tulajdonosok adatait továbbítják adóhatóságuk felé, hanem az offshore cégek mögötti tulajdonosok adatait is, amit később az érintett cégtulajdonosok adóhatóságai részére elküldenek. A jogalkalmazáshoz szükséges módosításokat 2016. január 1-jéig kell a tagállami jogrendszerekbe átültetni, és a rendelkezések 2017-től lépnek hatályba. Az új irányelv szervezetek és jogi konstrukciók kategóriáit is felsorolja, Magyarországra vonatkozóan a „Vagyonkezelő társaság vagy más hasonló jogi konstrukció, külföldi jogi szabályozás alatt” (2014/48/EU) megjegyzéssel.

Az adóelkerülés és adócsalás elleni küzdelmet segítendő az OECD is a hatékonyabb információcsere mellett tette le a voksát. 2011-ben a norvégiai Oslóban tartották az első „Tax and Crime” konferenciát, melynek egyik fő üzenete a nemzetek közötti adóügyi átláthatóság felé történő elmozdulás erősítése volt (OECD 2011). Az „Oslói Dialógus” során megfogalmazottakat 2012-ben az OECD Modellegyezmény<sup>10</sup> 26., információcseréről szóló cikkelyének a felülvizsgálatával és módosításával a gyakorlatba is átültethetővé tették. Azon adóhatóságok számára, amelyek elfogadták az OECD adóügyi információcsere-egyezményt, a módosítás megteremtette annak a lehetőségét, hogy a másik tagállam illetékes hatóságától adózók csoportjairól kérjenek információkat, az egyes adóalanyok nevesítése nélkül (OECD 2012).

Megállapítható tehát, hogy a 2008-tól elhatalmasodó válsággal párhuzamosan erősödik az adózás területén történő nemzetközi szintű információcserére való törekvés, és felértékelődött az adóelkerülés és adócsalás elleni küzdelem.

Elgondolkodtató azonban, hogy egyre növekszik azoknak az országoknak a száma, amelyek a külföldi érdekeltségű vállalatoknak kedvező adózási feltételeket kínálnak (UNCTAD WIR 2013:ix). Nem kell messzire mennünk példáulért, elég csak „körülnézni” az Európai Unióban. Lettország 2014 januárjától – egy időben az euró-zóna tagjává válásával – a meglévők mellett további kedvezményeket nyújt holdingcégek számára. Valdis Dombrovskis korábbi lett miniszterelnök (2002–2004-ig pénzügyminiszter, 2009-től 2013-ig miniszterelnök) az adóváltoztatásokat Lettország versenyképességének fokozásával indokolta. A kínáló új lehetőségek azonnal felkeltették a potenciális befektetők érdeklődését, elsősorban az ukránokét, oroszokét és fehéroroszokét. Mások, köztük Németország,<sup>11</sup> mely az adóparadicsomok elleni küzdelem európai élharcosa, aggodalmukat fejezték ki miatta. Az offshore kínálat nő, és az offshore lehetőségek iránti kereslet töretlen. Ha egyik helyszín „veszélyessé” válik, mindig akad egy újabb kecsegtető lehetőség. A következő fejezetben ezt Magyarországra és Győrre vonatkozó adatokkal is igazoljuk.

## Győr mint növekedési pólus és a fiskális politika

A növekedési pólusok „őshazája” Franciaország. A növekedési pólusok elméletéről és a magyarországi növekedési pólusokról 2006-ban már készítettünk egy tanulmányt (Limpók 2006). A 2006-os esztendőben Győr mint Autopolis Nyugat-Magyarországi Fejlesztési Pólus a jövőjének útját kiemelten a gépjárműgyártásra, a beszállítói és logisztikai kapacitások bővítésére, és a megújuló energiák fokozott hasznosítására fókuszálva jelölte ki oly módon, hogy a helyi fejlesztések hatása a régió egészére és a szomszédos határmenti területekre is kiterjedjen.<sup>12</sup> A fejlesztési stratégiát a magasan kvalifikált humántőkére építették.

10 A kettős adóztatást kizáró egyezményekhez szolgál mintául. Ajánlás, mely gyakorlatilag számos kettős adóztatást kizáró egyezmény alapja.

11 Spiegel.de: Schultz, S. (2013).

12 Lásd Győr Megyei Jogú Város Fejlesztési Pólus Stratégiája, 7.

*Állami támogatások és néhány, versenyképességet befolyásoló központi adónem*

Győr és vonzáskörzetének jelenlegi kedvező gazdasági potenciálja egyértelműen az 1993-ban ide települt Audi Hungaria Motor Kft.-re<sup>13</sup> (továbbiakban Audi) alapozott. A nemzeti vállalatok nemcsak kihasználják – pl. adóoptimalizálásra –, hanem alakítják is az adójogszabályokat abból a célból, hogy megkönnyítsék az adóoptimalizálásukat. Az Audi Hungaria Motor Kft. számára kedvező gazdasági környezet részét képezik a kezdettől kapott különféle adóelőnyök is. Már a társaság telephelyválasztására is hatott többek között az akkori kedvező adópolitika, melynek nemcsak haszonélvezője volt a vállalat, hanem később már alakítója is. A 2006 szeptemberétől bevezetésre került úgynevezett szolidaritási adót szabályozó törvény<sup>14</sup> elfogadása előtt az Audi Hungaria Motor Kft. elérte, hogy a kutatáshoz és fejlesztéshez kapcsolódó kedvezmények belekerüljenek a jogszabályba, aminek következményeként az Audi kikerülhetette a különadó fizetési kötelezettséget.<sup>15</sup> Szintén „Lex Audiként” emlegetik szakmai körökben azt a 2011-től életbe lépett jövedéki adó szabályozást,<sup>16</sup> amely szerint a környezetkímélő motorok fejlesztéséhez felhasznált üzemanyag jövedéki adóját a fejlesztők visszaigényelhetik.

A magyar fiskális politikát elemezve nem meglepő, hogy az Audi győri fejlesztése az elmúlt években folytatódott, és éppen a 2011-es évben tették le az új győri gyáregység alapkövét, melyhez első körben 11,2 milliárd forintos, munkahelyenként 6 millió forintnyi állami támogatást kapott a vállalat. A támogatási érték a teljes beruházás 5,2 százaléka.<sup>17</sup> Később a karosszériagyártó beruházás szintén állami támogatást kapott 2,3 milliárd forint összegben, amely a befektetés értékének 3 százaléka.<sup>18</sup> A 2012-es évben a gyár bővítéséhez kapcsolódó logisztikai park győri megvalósításáról döntött a társaság,<sup>19</sup> és 2013 júniusában felavatták az új járműgyárat. 2013-ban szintén jelentős állami támogatási szerződések kerültek aláírásra,<sup>20</sup> mely révén tanműhellyel kapcsolatos beruházáshoz 334,5 millió forint, a motorfejlesztési központ költségeire 1738 millió forint vissza nem térítendő támogatás nyújtására vállalt kötelezettséget a magyar állam, továbbá egyedi kormánydöntés útján nyújtott támogatás formájában a motor- és járműfejlesztési központ beruházásait 1700 millió forinttal támogatja.

A magyarországi társasági nyereségadó rendszert napjainkban is több összetevője teszi vonzóvá. Egyrészt a társasági nyereségadó normál kulcsa 500 millió forint adóalapig 10%, felette 19%. Másrészt a szabályozás számos egyéb eleme nyújt lehetőséget adótervezésre, mint például a kutatás-fejlesztés költségeinek elszámolása adóalap csökkentő

13 Audi.hu, 2014

14 2006. évi LIX. tv.

15 „Lex Audiként” vált ismertté. Nem egyedi esetről van szó. Pl. az USA-ban a George W. Bush által vezetett kormány a 2004. évi hatalomra kerülése után az energia- és gyógyszeripari cégek lobbijának engedve módosított az amerikai adótörvényeken.

16 2003. évi CXXVII. tv.

17 Kisalfold.hu-autopro.hu (2011).

18 Origo Vállalkozói negyed (2012).

19 Kisalfold.hu: Szeghalmi – Cséfalvay (2012).

20 Audi beszámoló, 2013. dec. 31.

tételként.<sup>21</sup> Az Audi élenjáró a K+F területén, és ehhez kapcsolódóan 2012-ben 245.880 ezer, míg 2013-ban 331.159 ezer euróval csökkentette a társasági adóalapját. A folyamatos innováció eredményeként lassan valósággá válik az 1980-as évek kultikus sorozatának, a Knight Ridernek autója, K.I.T.T., hiszen 2013-ban a Las Vegas-ban rendezett Consumer Electronics Show keretében bemutatásra került az Audi önműködő járművének kísérleti változata.<sup>22</sup>

Az Audi Hungaria Motor Kft. adózását<sup>23</sup> részletesebben vizsgálva megállapítható, hogy a vállalat 2011. december 31-ig társasági nyereségadó fizetésére nem volt kötelezett, ugyanakkor a 2012-es esztendőttől már nem élvez mentességet ezen adó megfizetése alól. A 2012. évről szóló beszámoló adatai alapján a vállalatnak 4,271 millió eurót kellett befizetnie a 48,875 millió eurós adóalap után. A beszámoló adatai alapján végzett számítás szerint a cég tényleges társasági nyereségadó terhe a különféle adózási kedvezmények igénybe vétele révén mindössze 8,74 százalék volt. Az Audi Hungaria Motor Kft. tavalyi nyereségét a tulajdonosok teljes egészében kifizették osztalékként, és az eredménytartalékból igénybe vett összeggel kiegészítve 3,0069 milliárd eurónak megfelelő összeget vontak ki a vállalatból, és vittek ki az országból.

A 2013. évről szóló beszámoló adatait áttekintve megállapítható, hogy a társaságnál önrévízió keretében a 2012-es évre 1,352 millió euró társasági nyereségadó került utólagos megállapításra, ám a 2013-as év 5 milliárd 856,250 millió eurós árbevétele ellenére – ami közel 6%-os növekedést jelent a 2012-es évhez képest – negatív társasági adóalapot állapítottak meg, így a vállalatnak nem keletkezett társasági nyereségadó fizetési kötelezettsége. A legális adóminimalizálás valamennyi eszközét maximálisan kihasználja a vállalat!

Az éves átlagos dolgozói létszámadatok igen kedvezően alakultak az elmúlt évek beruházásainak következtében, így már több mint 9.500 főnek nyújt megélhetési lehetőséget a társaság. A foglalkoztatáshoz kapcsolódó közterheken keresztül az Audi jelentős befizetője a magyar költségvetésnek. A cég beszállítói hálózatát is figyelembe véve a jelenlegi európai uniós munkaerő-piaci statisztikák tükrében igen figyelemre méltó a régiós munkahelyteremtő szerepe.

A vállalat 2013-ban kimagasló eredményeket produkált. 1 millió 575 ezer Audi személygépkocsit adtak el a világban, mellyel a társaság már elérte a 2015-re kitűzött célját, a másfél milliós határ átlépését. A győri Audi 2013-ban is a világ legnagyobb motorgyára maradt 1 millió 925 ezer 636 darab motorral. Az autóeladások 8,3%-kal nőttek, míg a konszern árbevétele 2,3%-kal. Az 1.575.000 autóból Európában 732.000, míg Kínában 492.000 darab került értékesítésre, ahol az eladások mértéke egyötöddel haladta meg a 2012-es eladásokat (Autoszektor.hu 2014). Nem véletlen tehát, hogy az elmúlt év folyamán Magyarország mellett Kínában hajtottak végre gyárépítést. Az új gyárak létesítését jelenleg is nagyban motiválják adótervezési szempontok. 2015-től az Audi Brazíliában is megkezdte a gyártási tevékenységet. A növekvő piaci kereslet mellett feltehetően az import gépjárművekre Brazíliában kivetett egyre magasabb adóterhek ösztönözhetnék a vállalatot arra, hogy megkezdje a gyártás kiépítésének előkészítését a dél-amerikai országban.

21 Lásd 1996. évi LXXXI. tv.

22 Autosforum.hu (2013).

23 Audi beszámoló, 2012. dec. 31., 2013. dec. 31.

*Helyi iparűzési adó*

A helyi adók közül az iparűzési adó nyereségességtől függetlenül, a korrigált árbevétel arányában terheli a vállalkozásokat, emiatt adó versenyképességi hatása jelentős. Győrben 2000-től 2013-ig a törvény által meghatározott maximális mértékű, 2%-os iparűzési adókulcsot alkalmaztak az állandó jelleggel végzett iparűzési tevékenység esetén, majd 2014-től 1,8%-ra csökkent az adómérték.<sup>24</sup> Az indoklás szerint „ez a rendelkezés valamilyen Győrben működő vállalkozás számára kedvezményt jelent a korábbiakhoz képest, és a betelepülni szándékozó cégek számára egy újabb ösztönzést jelent”.<sup>25</sup> A szerző véleménye szerint ilyen mértékű adókulcs csökkentéstől újabb vállalkozások betelepülése nem igazán várható,<sup>26</sup> mivel Magyarországon számos olyan település található, ahol egyáltalán nincs iparűzési adó fizetési kötelezettség. Az új beruházók napjainkban már nem e szempont miatt döntenek Győr mellett. Az elmúlt öt évben folyamatosan 15.000 feletti volt az iparűzési adóalanyok száma a városban, és közülük a ténylegesen adót fizető gazdasági szereplők aránya jelenleg 60% körüli.<sup>27</sup> Számukra – ezen belül is a jelentős adófizető nemzetközi társaságok számára – kedvező az adómérték csökkenése. Az Audi Hungaria Motor Kft. a Győrbe településétől 15 éven keresztül, 2007-ig mentességet kapott a várostól az iparűzési adó és az építményadó megfizetése alól. 2013-ban a vállalat iparűzési adó fizetési kötelezettsége 18,048 millió eurót tett ki.<sup>28</sup> Hasonló nagyságrendű összegeknél már jelentőséggel bír az alacsonyabb adómérték.

Győrben hosszú évekig lehetőség volt a helyi iparűzési adó meghatározott részének célirányos felhasználására.<sup>29</sup> 2014-ig a 2,5 millió forintnál nagyobb helyi iparűzési adót fizető vállalkozások a befizetett iparűzési adójuk meghatározott részét felajánlhatták a városban működő sport- és kulturális egyesületek, valamint sport-, kulturális és közművelődési, egészségügyi és oktatási intézmények részére, illetve a város érdekeit szolgáló környezetvédelmi célokra, amennyiben a helyi iparűzési adójukból felajánlott hányaddal megegyező összeggel kiegészítették a felajánlást. 2013 júniusában az Audi Hungaria Motor Kft. a felajánlási lehetőséggel élve a Magyarországi Németek Általános Művelődési Központja Audi Hungaria Nemzetiségi Német-Magyar Általános Iskolai és Gimnáziumi Tagozatát, valamint az Audi Hungaria Német Általános Iskola és Gimnázium Tagozatát támogatta.<sup>30</sup>

2014-től az adómérték csökkenéssel párhuzamosan megszűnt e lehetőség, az indoklás szerint egyrészt az önkormányzati költségvetés egyensúlyának megőrzése érdekében, másrészt mivel az érintettek az elemzések alapján elsődlegesen nem önkormányzati célok megvalósítására használták fel az összegeket.<sup>31</sup>

24 1990. évi C. törvény, 40. §., Adómérték Győrben 1999-ben: 1,7%, Jogtar.gyor.eu (2014).

25 <http://jogtar.gyor.eu/?p=11799>, Letöltve: 2014.06.04.

26 Hátterét lásd pl. Limpók 2010.

27 Lásd pl. Onkormanyzat.gyor.hu (2013). [http://onkormanyzat.gyor.hu/data/files/kozgyulesek/adrendeletek\\_fellvizsglata.pdf](http://onkormanyzat.gyor.hu/data/files/kozgyulesek/adrendeletek_fellvizsglata.pdf). Letöltve: 2014.06.04.

28 Audi beszámoló, 2013. dec. 31.

29 8/2000. (III. 10.) Ök. sz. rendelet

30 Javaslat az iparűzési adó meghatározott részének célirányos felhasználására, AUDI Hungaria Motor Kft. felajánlása, 2013.

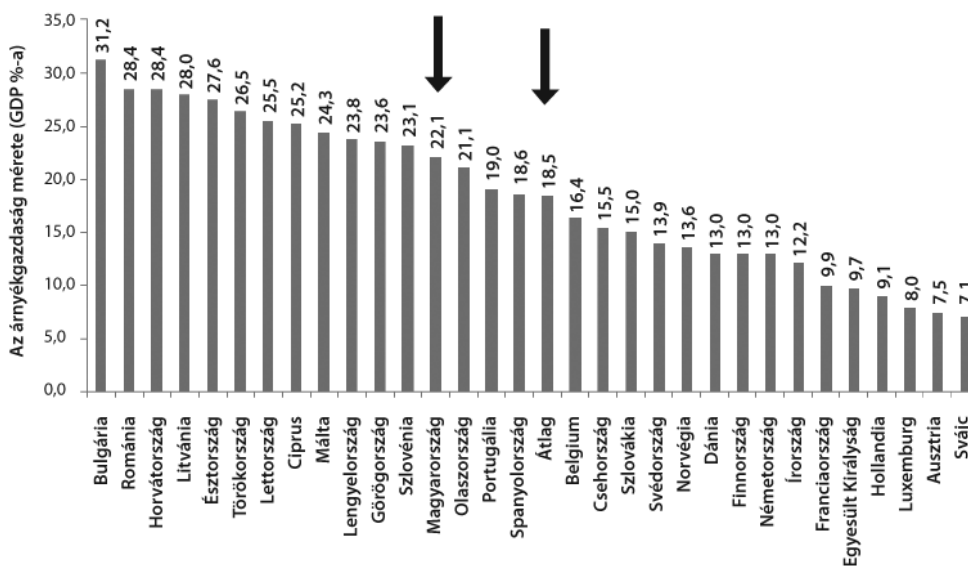
31 <http://jogtar.gyor.eu/?p=11799>. Letöltve: 2014.06.04.

A fenntartható költségvetésnek nemcsak nemzetállami, hanem önkormányzati szinten is kiemelt figyelmet szükséges szentelni. A 2013. évi központi költségvetésről szóló törvény<sup>32</sup> alapján a központi költségvetés az 5.000 fő feletti lélekszámú önkormányzatok 2012. december 31. napján fennálló adósságát részben átvállalta. A győri konszolidáció összesen 7,8 milliárd forintot tett ki.<sup>33</sup> Az elmúlt évek jogszabályi szigorításai felelősebb gazdálkodásra ösztönözik az önkormányzatokat. Kísértés lehet azonban a 2017-es Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál, melynek házigazdája Győr városa lesz. Elrettentő nemzetállami példaként gondolhatunk Görögországra, ahol a gazdaság részben az olimpiai „túlköltekezés” következtében roppant meg.

### Adóelkerülés, adócsalás

Az 1. ábra a feketegazdaság becsült méretét szemlélteti 31 európai országban a 2013-as évben. Eltérő mértékben ugyan, de mindenhol megjelenik a feketegazdaság. Az európai átlag feletti a részesedése Magyarországon, több mint 22%-kal. A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 2013-ban a bruttó hazai termék értéke folyó áron 29.114 milliárd forintot tett ki (KSH 2014a), mely alapján a feketegazdaság mértéke hazánkban meghaladhatja a 6.400 milliárd forintot.

1. ábra: A feketegazdaság<sup>34</sup> becsült mérete 31 európai országban 2013-ban (GDP %-a)



Forrás: Schneider 2013, 3.

32 2012. évi CCIV. törvény.

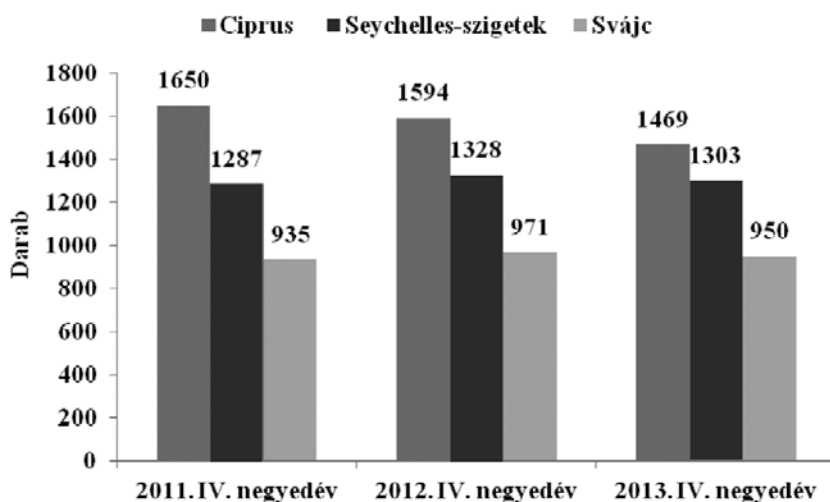
33 Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2013).

34 Gyakori – külföldön különösen kedvelt - elnevezése az árnyékgazdaság, azaz shadow economy.

Számos tanulmány szerzője jutott arra a következtetésre, hogy az adó- és társadalombiztosítási terhek a feketegazdaság létezésének fő okai között találhatóak. (Lásd Schneider 2012, 11).

E területhez kapcsolódóan Magyarországon is problémát jelent, hogy a megtermelt jövedelmek egy része offshore vállalkozásokon keresztül adóparadicsomokban landol. Egy 2014-es felmérés (Bisnode 2014) adatai alapján több ezer adóparadicsomokban is tevékenykedő cégtulajdonossal kalkulálhatunk (lásd 2. ábra).<sup>35</sup>

2. ábra: Offshore országban tevékenykedő cég tulajdonában lévő magyar vállalkozások száma (db), 2011-2013



Forrás: Bisnode.hu 2014.

Megállapítható, hogy az offshore cég alkalmazás hazánkban is töretlenül népszerű. Győrnek az elmúlt évek alatt talán a legnagyobb port kavart offshore ügye egy új parkolóházhoz kapcsolódott, melynek közvetve – Luxemburg beiktatásával – Brit Virgin-szigeteki tulajdonosai is voltak, és amelyet a 100%-os önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság, a GYŐR-SZOL Zrt. évi több mint 100 millió forintért bérelt.<sup>36</sup>

Elgondolkodtató továbbá, hogy a 2013-ban Magyarországról kiutalt száz legmagasabb összegű osztalék hazánkon kívül a világ 25 olyan helyszínén landolt, amelyek közül 12 kizárólag vagy jellemzően adómérséklésre használt terület. A 2012-es évi tevékenység utáni audis osztalékfizetést a sajtóban diplomatikusan „az adótakarékosági jegyetket magán viselő” jelzővel illetik. A pénzt először egy kis magyar anyavállalatuknak, az

35 A 10 legkedveltebb offshore terület a magyar vállalkozások körében: 1. Ciprus, 2. Seychelles-szigetek, 3. Svájc, 4. Panama, 5. Belize, 6. Luxemburg, 7. Liechtenstein, 8. Marshall-szigetek, 9. Hongkong, 10. Írország (Bisnode 2014).

36 Kisalfold.hu: Hancz (2011).

Audi Hungaria Services Zrt.-nek utalták, amely az összeget részvények vételáraként egy brüsszeli székhelyű társvállalatnak fizette ki, amelyben 30%-os részesedést szerzett, és társtulajdonosa lett az anyakonzernnek. Így került a korábbi évtizedekben felhalmozott nyereség végül az anyakonzernhez. Az audis átutaláson kívüli több mint 1.500 milliárd összértékű átutalásból 882 milliárd forintnyi összeg offshore jellegű tulajdonoshoz került.<sup>37</sup>

A győri régióban is igen gyakori az általános forgalmi adózásához köthető adócsalás, amit az országhatár közelsége felerősít. Az elmúlt évek folyamán a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Nyugat-dunántúli Regionális Bűnügyi Igazgatóságának közreműködésével több áfacsalásban érintett hálózatot is felszámoltak.<sup>38</sup> 2013 májusában becslések szerint százmilliárdos üzletet bonyolítottak illegálisan a szlovák-magyar határon, mivel a forgalom jelentős része szervezett áfacsalásban érintett. A pénzügyőrök három hónapon keresztül ellenőrizték a főbb útszakaszokat és kiemelték a gyanús járműveket. Miután elterjedt az ellenőrzés híre, negyedével, napi 1.600 kamionnal esett vissza a forgalom. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal még így is több milliárd forint értékben foglalt le jelöletlen élelmiszereket, hamisított termékeket, és egyéb árut. Minden negyedik, az országba belépő kamion érintett volt az áfacsalásban.<sup>39</sup>

A 2006/112/EK irányelv teszi lehetővé az EU tagállamoknak a fordított adóztatást bizonyos, az áfacsalásban különösen érintett termékeknél és szolgáltatásoknál. Fordított áfa esetén az adót a termék beszerzője, szolgáltatás igénybevevője fizeti meg az állam részére. Hazánkban 2006 óta eredményesen alkalmazzák a szabályt például a hulladékkereskedelemben, az építőiparban és a mezőgazdaság egyes területein.<sup>40</sup> A szlovák-magyar határon zajló áfacsalásban különösen érintett az étolaj és a cukor kereskedelem. Gyakori, hogy a cégláncolatok közbeiktatásával áfacsaló termékeket multinacionális üzletláncoknak értékesítik. Ennek felszámolása érdekében Magyarország az elmúlt években a cukor kereskedelemhez kapcsolódóan többször is kérelmezte a fordított adózás bevezetésének engedélyezését, melyet legutóbb 2014 áprilisában utasított el az Európai Unió.<sup>41</sup> Az áfacsalások tárgyát képező, jellemzően nagy mennyiségben forgó alapélelmiszerek körébe tartozik feltehetően az UHT tej is, amiből szintén gyanúsán sok szlovákiai megjelölésű található a régió szupermarketjeinek polcain.

Elgondolkodtató adat, hogy Szlovákiában az offshore országokhoz köthető cégek száma 2012-ről 2013-ra több mint 5,5 százalékkal növekedett. A szomszédos országban arányaiban is több offshore vállalkozás tevékenykedik, mint Magyarországon (Bisnode 2014).

37 Audi Hungaria Services Zrt. beszámoló, 2012. dec. 31. és Logisztikama.hu (2014).

38 Lásd például: Kisalfold.hu: Tóth (2014).

39 Privatbankar.hu (2013).

40 Lásd 2007. évi CXXVII. tv.

41 COM/2014/0229.



## Lezáró gondolatok

A jövőre vonatkozóan csak nagyon bizonytalan megállapításokat tehetünk, azonban néhány gondolatot megkísérlünk kiemelni.

A világgazdaság globalizálódása és a technológiai fejlődés az adóelkerülés és adócsalás egyre nemzetközibbé válását is magával hozta. A jelenlegi válság többek között arra is felhívta a figyelmet, hogy lényegbevágó társadalmi és gazdasági kérdésekre globális és nemzetállami szinten egyaránt jó válaszokat kell találni. Napjainkban az adózás terén élenkülő nemzetközi együttműködés látszik körvonalazódni. Annyi bizonyos, hogy változatlan közpénzügyi körülmények között Európa jóléti rendszerei hosszabb távon finanszírozhatatlanok lesznek. A finanszírozhatatlanság számos tényezővel indokolható, többek között a demográfiai problémákkal, azonban véleményünk szerint a jóléti állam koporsójába a legnagyobb szöveget az adóparadicsom jellegű helyszínek léte és virágzása veri be.

Az adózási alapelvek egyike a haszonelv, mely szerint mindenkinek a közjavakból történő fogyasztás arányában kellene adóznia. Számos adóelkerülő a jellemzően magasabb adókulcsokkal működő, fejlett államokban veszi igénybe a közjavakat, viszont az előállításhoz szükséges adóterhek megfizetése alól kibújjik. Viszonylag rövid idő alatt hatalmas változásra lenne szükség a világgazdaságra ható jogalkotási szemléletben ahhoz, hogy az elmúlt néhány év során már számos nemzetközi fórumon megfogalmazott célok a gyakorlatban is eredményeket hozzanak.

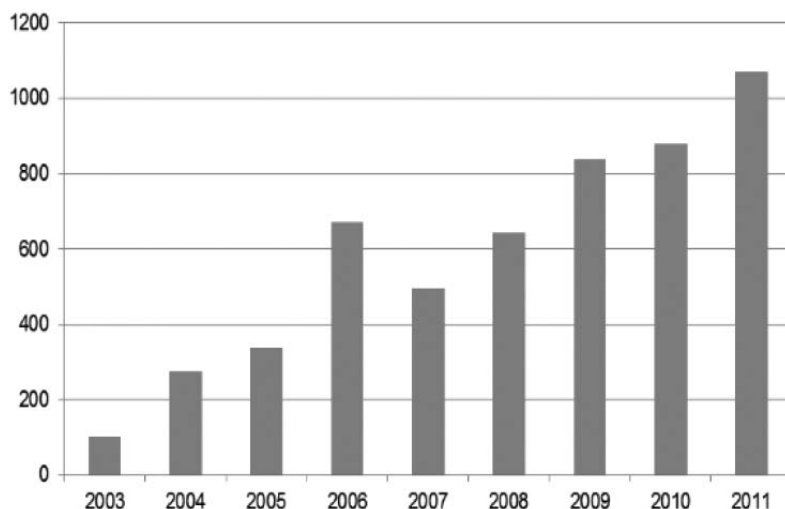
Mit várunk a jövőtől? Magunknak kell eldönteni a válaszokat. Magyarország példáján is látható, hogy több ezer vállalkozás továbbra is előszeretettel használja az adóparadicsomokban bejegyzett cégeket. A jogalkotó anonimitást ígérő sajátos befektetéssel igyekszik hazacsábítani az ott rejtegetett összegeket.

Győr és régiójának példája segítségével felvázoltuk, hogy az adócsalás egyik legfőbb területe az általános forgalmi adózáshoz kapcsolódik. A fordított adózás jó gyakorlatának további területekre történő kiterjesztése pozitív eredményeket hozhat, amelyhez az Európai Unió támogatását is meg kell nyerni. Pozitívan értékeljük, hogy a 2013/43/EU irányelv, módosítva a 2006/112/EK irányelvet, lehetővé tette a tagállamok számára, hogy bizonyos termékekre és szolgáltatásokra – közte például a gabonafélékre – továbbra is, jelen határidő szerint 2018. december 31-ig fordított adózást alkalmazzanak.

Nemcsak az Európai Unió tagállamai között, hanem világviszonylatban is kiemelkedően magas az áfa normál kulcsa hazánkban (European Commission 2014). Az áfacsalást „motiválhatja” ez a magas standard adómérték is, azonban az alacsonyabb normál adókulcs alkalmazásának egyelőre gátja lehet a közadósság ugyan csökkenő mértékű, ám továbbra is magas szintje.

A nemzeti adóhatóságok csak nemzetközi együttműködéssel lehetnek hatékonyak. Az európai uniós tagállamok közötti információcsere kiváló lehetőség, amennyiben azt hatékonyan használják. A számok önmagukért beszélnek: 2003-tól több mint megtízszereződött a behajtásról szóló irányelv alapján a határokon átnyúlóan beszedett adók összege (lásd 3. ábra).

3. ábra: A behajtásra irányuló segítségnyújtás alapján beszedett adók összege, 2003-2011 (index: 2003=100)



Forrás: Európai Bizottság 2013, 10.

Az automatikus információcserék esetleges komplex megvalósulása új kihívások elé állítja a magyar szervezetet is. Az ismertetett Győr környéki áfacsalásokhoz kapcsolódóan nagyon intenzív egyeztetést és együttműködést javasolnánk a szlovákiai társhatósággal. Érdeemes lenne vizsgálni a magyar érdekeltségű, ám Szlovákiában bejegyzett vállalkozások offshore érdekeltségeit is.

E tanulmány Győr mint Autopolis Nyugat-Magyarországi Fejlesztési Pólus fejlődését segítő olyan költségvetési- és adópolitikai eszközöket is felvázolt, amelyek a régió jelenlegi „jól létét” megalapozó Audi Hungaria Motor Kft.-hez kapcsolódnak. A Győri Járműipari Körzet fenntartható fejlődése érdekében véleményünk szerint közép- és hosszú távon nem szabad figyelmen kívül hagyni azokat a fel-felröppenő híreket, melyek az európai autópia-aci értékesítések beszüküléséről szólnak. Az 1. számú táblázat a nemzetközi autóiparhoz kapcsolódó működőtőke áramlás lehetséges szcenárióit összegzi.

1. táblázat: FDI, nemzetközi vállalatok/Autóipar forogatókönyvek Magyarország szempontjából

	Pozitív	Semleges	Negatív
<b>FDI, nemzetközi vállalatok/Autóipar</b>	A világ gépjárműiparában és az európai gépjárműiparban jelenleg zajló átrendeződési folyamatok nyerteseként a hazai gyártókapacitások megmaradnak, esetleg tovább bővülnek.	Az Európában jelenleg számottevő többletkapacitással bíró gépjárműiparban visszafogják a termelést, mely érinti a hazai gyártókat is, ám gyárakat nem zárnak be.	Az európai autóértékesítéseknel évek óta tapasztalható visszaesés következtében a gyártók egyre nagyobb arányban a felfutó értékesítési piacokra (pl. Ázsia, Dél-Amerika) telepítik a gyáraikat. Magyarországon is bezárnak gyárakat.

Forrás: Saját szerkesztés.

A globalizáció sodrása miatt szinte minden csak átmeneti jellegű, az állandó változás innovatív adópolitikára ösztönöz. A gazdaságpolitikai döntéshozóknak már most érdemes gondolkodni, hogy milyen új fiskális eszközöket tudnak bevetni annak érdekében, hogy Győr megőrizze megtartó erejét, esetleg további vonzerejét. A jelen és a jövő egyik megoldandó feladata a válság következményeként megrendült szociális biztonság erősítése a tovább globalizálódó, kiszámíthatatlan világunkban. Európának nem csupán a saját problémáira kell megkeresni a válaszokat. Menekültáradat várja jobb sorsát a kontinens számos országában. Például a 2013-as évben 325%-kal növekedett a tengeri úton Olaszországba menekülők száma (Italiadaily.com 2014). Magyarországon 2012-ben 2.157 ember kért menedékjogot, 2013-ban számuk már elérte a 18.900-at, és 2014-ben is erőteljesen növekvő tendencia mutatkozik (KSH 2014b). Régióinkban 2013-ban nyílt menekülttábor a Győrtől körülbelül 8 kilométerre fekvő Vámoszabadin, ahova azóta is folyamatosan érkeznek a menedékkérő külföldiek.

Kihívásokkal teli jövő elé nézünk, és a napjainkban oly sokszor emlegetett fenntartható fejlődésnek elengedhetetlen eleme lenne a szerző által évekkal ezelőtt definiált fenntartható adópolitika, amely

- egyrészt *figyelembe veszi a generációk közötti szolidaritást*. A ma nem megfelelően kialakított adópolitikából eredő későbbi közfinanszírozási, társadalmi és szociális problémák kezelését a jelen embere a jövő generációkra hárítja át, ami ellentmond a generációk közötti szolidaritás elvének.
- Másrészt *figyelembe veszi a generáción belüli szolidaritást*. A világ sok problémája vezethető vissza adóelkerülési okokra, például az önfoglalkoztatók adóbefizetései számos országban csökkennek. A társadalom gondolkodásmódján változtatni kell, tudatosítva azt, hogy a közszükségletek finanszírozása és a szociális rendszer fenntartása nem hárulhat csupán a „bérből és fizetésből élőkre”. A közszolgáltatások minőségének javítása is ösztönzőleg hathat az adófizetési hajlandóságra.

- Harmadrészt *figyelembe veszi az országok közötti szolidaritást*. Az offshore területek jóléte függ a kedvező adópolitikájuktól, ám ez más államok adóalapjának veszélyeztetése révén történik. Az egyensúly megtalálása a jövő egyik globális szintű feladata.

E fenntartható adópolitika megteremtése utópiának tűnhet, ugyanakkor a közjavak fogyasztójaként mindnyájunk érdeke, és nem mondhatunk le róla.

# A lokális források szerepe a helyi önkormányzatok finanszírozásában: Győr Megyei Jogú Város forrásbevonási stratégiájának elemzése

KOVÁCS GÁBOR

**KULCSSZAVAK:** helyi önkormányzatok, finanszírozás, lokális források, forrásbevonási stratégia

**ABSZTRAKT:** A globalizáció jelenségével párhuzamosan egyre inkább felerősödnek a társadalom tagjainak közösségek iránti igényei, valamint a helyi közösségi értékek és kapcsolatok megőrzésére és védelmére tett erőfeszítései. Ennek egyik következményeként, az elsődlegesen lokális forrásokra épülő finanszírozási struktúra esetén jelentősen kibővült azon lehetőségek köre, melyek segítségével a helyi közösség tagjai formálhatják a lokális közösséget és teret, illetve irányíthatják a helyi kezdeményezéseket.

Ennek megfelelően a tanulmányban bemutatom, hogy a jövőt alakító kezdeményezések lokális beágyazódását, illetve megvalósíthatóságát hogyan segítheti elő egy, a finanszírozás során elsődlegesen a lokális forrásokra építő finanszírozási stratégia alkalmazása. Áttekintem a lokális források önkormányzati finanszírozásban betöltött szerepét, illetve bemutatom egy társadalmilag-közgazdaságilag „ideálisnak tekinthető” finanszírozási stratégia megvalósíthatóságának követelményeit.

Az elméleti részben bemutatott összefüggések alapján elemzem Győr Megyei Jogú Város lokális forrásszerzési stratégiáját, kiegészítve a jövőt alakító kezdeményezések finanszírozási aspektusának vizsgálatával.

## Bevezetés

Korunk meghatározó folyamatával, a *globalizálódással* párhuzamosan - markáns kontrasztot jelentve - felerősödtek a társadalom tagjainak közösségek iránti igényei, valamint a helyi közösségi értékek és kapcsolatok megőrzésére és védelmére tett erőfeszítései. Ez az igény a lokalitás fontosságának felfedezéséhez és a helyi társadalmak szerepének felértékelődéséhez vezetett. Ennek megfelelőjeként, az elsődlegesen lokális forrásokra épülő finanszírozás esetén jelentősen kibővül azon lehetőségek köre, melyek segítségével a helyi közösség tagjai formálhatják a lokális közösséget és teret, illetve irányíthatják a helyi kezdeményezéseket.

A helyi beruházások megvalósításához ugyanakkor az önkormányzatoknak elsődlegesen *forrásfelszívó- és forrásbevonó képességüket kell javítaniuk* ahhoz, hogy képesek legyenek biztosítani a fejlesztések megvalósításához szükséges pénzeszközöket. Ez a kihívás napjainkban hatványozottan jelentkezik az európai uniós fejlesztési támogatások, pályázatok elnyeréséhez szükséges önerő, előfinanszírozási képesség biztosítása során.

Az adott ország szubnacionális kormányzati szintjére vonatkozó pénzügyi architektúráján belül ugyanakkor a helyi önkormányzatok rendelkeznek bizonyos autonómiával is saját bevételeik körének és nagyságának, illetve a lokális források igénybevételi módjának meghatározásában. Ennek megfelelően a tanulmányban bemutatom, hogy a jövőt alakító kezdeményezések lokális beágyazódását, illetve megvalósíthatóságát hogyan segítheti elő egy, a finanszírozás során elsődlegesen a lokális forrásokra építő finanszírozási stratégia alkalmazása. Ennek megfelelően áttekintem a lokális források önkormányzati finanszírozásban betöltött szerepét, illetve bemutatom egy társadalmilag-közgazdaságilag „ideálisnak tekinthető” finanszírozási stratégia megvalósíthatóságának követelményeit.

Nem szabad ugyanakkor elfeledkeznünk arról sem, hogy a finanszírozási struktúra egyben determinálhatja is a helyi közösség egyes generációi közötti teherviselés irányát és a terhek elosztását is. Az tehát, hogy a jövőt alakító kezdeményezéseket hogyan finanszírozzuk, alapvető hatással lesz a pénzügyi terhek generációk közötti megosztására is. Hitelfinanszírozás esetén ugyanis a fejlesztések megvalósításának terhe igazságtalanul a jövő generációkra hárulhat, ami jövőbeli lehetőségeiket alapvetően determinálhatja. Ennek megfelelően bemutatom, összehasonlítom és értékelem az elsődlegesen folyó finanszírozáson, illetve hitelfinanszírozáson alapuló forrásbevonás előnyeit és hátrányait, illetve röviden összefoglalom az elfogadható mértékű eladósodás koncepcióját, valamint a mögötte húzódó legfontosabb összefüggéseket.

Egy másik megközelítésmódot alkalmazva, finanszírozási oldalról az önkormányzatok elsődlegesen a tőkeköltségvetésüket érintő, tehát beruházási kiadásaikkal képesek formálni, befolyásolni már a jelenben is a „jövőt”, a jövő generációk lehetőségeit. Ennek megfelelően a tanulmány empirikus részében a Győri Járműipari Körzet centrumtelepülésének, Győr Megyei Jogú Városnak gazdálkodását és finanszírozást elemzem. Az elemzés során a jövőt alakító kezdeményezésekre vonatkozó, korábban említett összefüggések bemutatására fókuszálok. Ennek megfelelően kiemelt hangsúlyt kap a lokális forrásbevonás, a beruházás-finanszírozás, a hitelfinanszírozás és a településfejlesztési kiadások elemzése.

## Az önkormányzatok pénzügyi architektúrája

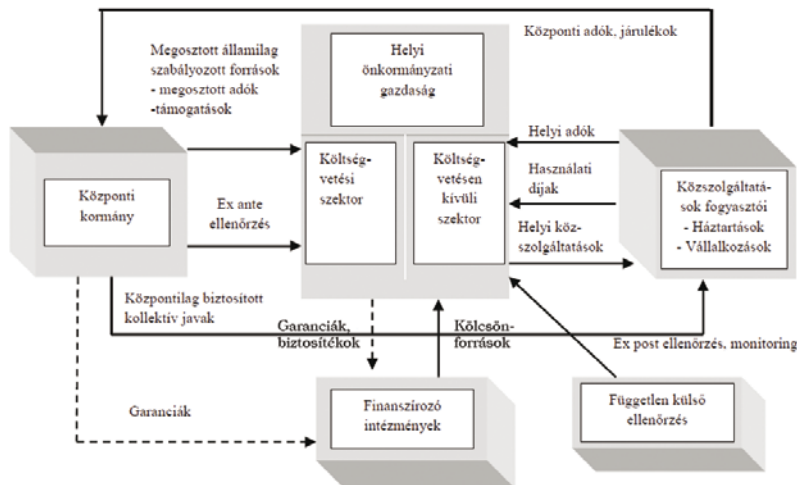
A közfeladatok ellátásának kormányzati szintek közötti megosztása ma szinte az egész világra jellemző tendenciának tekinthető (Vigvári 2011a). Európában nagyjából az 1970-es évektől figyelhető meg az a trend, hogy megnő a szubnacionális kormányzatok szerepe a közösségek önszerveződésében és az állami ellenőrzés csökkentésében (Soós 2000). A helyi kormányzati szintek mind a helyi közjavak biztosításában, mind a közberuházások lebonyolításában kulcsszerepet játszanak. A decentralizáció ugyanakkor nem egyszerűen a közfeladatok térbeni megosztását jelenti, hanem azt is, hogy az önkormányzatoknak

a közszolgáltatások rangsorolásában, a kollektív javak biztosításának finanszírozásában, megszervezésében is önálló mérlegelési és döntési lehetőségük van (Vigvári 2011a).

A helyi önkormányzatok pénzügyi architektúrája alatt az önkormányzatok feladataival és forrásaival kapcsolatos szabály- és feltételrendszerek összességét értjük.<sup>1</sup> A helyi önkormányzatok pénzügyi architektúrája magában foglalja az általuk kezelt pénzalapok működtetési szabály- és feltételrendszerét, a szereplők költségvetési korlátjának keménységét, a pénz- és tőkepiaci kapcsolataik szabályrendszerét (Gál 2012). Értve tehát ez alatt az önkormányzatok adóztatási jogosítványait; a központi adók átengedésének, megosztásának szabályait, annak tárgyát; a központi transzferek, támogatások szabályozását, tervezhetőségét, kiszámíthatóságát; valamint az információs rendszer felépítését, működési szabályait is (Vigvári 2005b).

A pénzügyi architektúra létrejöttének és kialakításának fontos célja, hogy a helyi önkormányzatokat érdekeltté tegye a saját bevételek szerzésében – szem előtt tartva ugyanakkor a kiegyensúlyozott költségvetés elsődleges fontosságát (Vigvári 2005b).

1. ábra: A helyi önkormányzatok pénzügyi rendszere



Forrás: Vigvári 2011b, 95.

Magyarországon 2013. január 1-től kezdődően került bevezetésre az ún. *feladatfinanszírozási rendszer*. Az új szabályozás az önkormányzati forrásszabályozási rendszer jelentős mértékű átalakítását jelentette. A feladatfinanszírozás keretén belül központilag az önkormányzatok kötelezően ellátandó, törvényben előírt egyes feladatainak – felhasználási kööttséggel – a feladatot meghatározó jogszabályban megjelölt közszolgáltatási szintnek megfelelő ellátását főszabályként feladatalapú támogatással biztosítják. A korábban elsődlegesen normatív alapú forráselosztás helyébe (bár nem kizárólagosan) a feladatfinanszírozás lépett, mely egyben az önkormányzati forrásszerkezet jelentős változását is hozta. A jogalkotó elképzelése szerint az új rendszer lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok kötelező feladatainak ellátásához szükséges működési források rendelkezésre álljanak

1 Halmosi (2007) definíciója alapján.

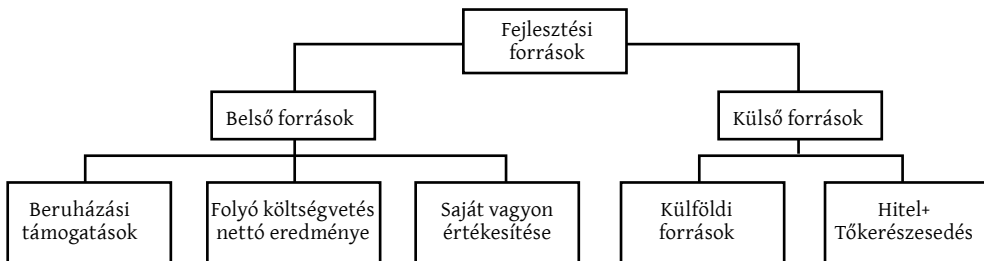
és működési hiány a jövőben ne léphessen fel.<sup>2</sup> Emellett ugyanakkor a feladatfinanszírozási rendszernek biztosítani kell a helyi önkormányzatok bevételi érdekeltiségeinek fenntartását is. Önként vállalt feladatokat az önkormányzatok csak saját bevételeik terhére láthatnak el. Mivel jelen tanulmány elemzési időszakára (2011, 2012 év) vonatkozóan még az előző szabályozás volt érvényben, ezért az empirikus részben a finanszírozás értékelése még ezen keretek figyelembe vételével történik.

## Az önkormányzati beruházások finanszírozási forrásai

A jövőt alakító kezdeményezések megvalósíthatóságát jelentősen determinálhatják finanszírozási korlátok is. Finanszírozásnak a „folyamatos működés és a különböző fejlesztések megvalósításához szükséges pénzeszközök biztosítását” nevezzük (Vigvári 2002a, 237.). Az önkormányzati finanszírozásnak két fő típusa különböztethető meg. Beszélhetünk ún. *operatív finanszírozásról, illetve beruházás-finanszírozásról*. Beruházás-finanszírozás alatt az önkormányzati gazdálkodás és feladatellátás természetéből fakadó tőkebefektetések, beruházások megvalósításához szükséges források előteremtését értjük, míg az operatív finanszírozás a napi működéshez szükséges források megszerzését jelenti. A továbbiakban – a kutatás céljai értelmében – az önkormányzati beruházások, fejlesztések finanszírozásával foglalkozom.

Közismert, hogy az önkormányzati fejlesztések finanszírozása általában csupán belső források segítségével nem megoldható (Kopányi – Vigvári 2003). Ennek egyik oka az, hogy a versenyképes helyi gazdasági környezet, a szükséges közösségi és fizikai infrastruktúra kialakítása nagy tőkeigényű, egyszerre több generációt is szolgál. Másrészt sok esetben nem megoldott a közszolgáltatásokhoz használatos vagyontárgyak elhasználódásából fakadó visszaforgatáshoz szükséges pénzügyi fedezet biztosítása sem. Az önkormányzatok tehát a helyi fejlesztések finanszírozásához *külső forrásokat* is igénybe kell, hogy vegyenek.

2. ábra: Az önkormányzati fejlesztések lehetséges forrásai



Forrás: Saját szerkesztés.

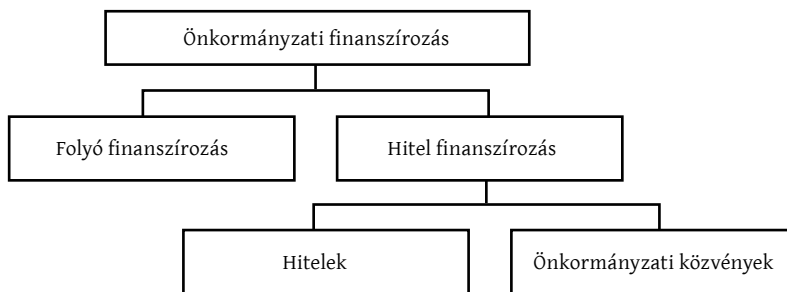
2 Működési hiányt például nem lehet a költségvetésben tervezni.



A külső források csoportján belül egyre nagyobb szerepet játszanak az ún. költségvetésen kívüli (*off budget*) források. Ide sorolható például az az eset, amikor az önkormányzat valamelyik szolgáltató vállalata vesz fel hitelt, általában az önkormányzat valamilyen mértékű kötelezettségvállalása mellett (Vigvári 2005a). A külső források közé soroljuk tehát magának az önkormányzatnak és az önkormányzati szolgáltató vállalatoknak a hitelfelvételét is.

A helyi fejlesztések megvalósítása során használható *finanszírozási stratégiák egy másik fontos szempontrendszer szerint is vizsgálhatók*. Ebben az esetben a csoportosítás alapját az jelenti, hogy a megvalósítandó beruházás finanszírozási terhei hogyan oszlanak el a helyi közösség egyes generációi között. Ezen vizsgálati szempont szerint a fejlesztésekhez szükséges pénzeszközök biztosítása, előteremtése folyó finanszírozás vagy hitelfinanszírozás útján történhet (Kopányi – Vigvári 2003). *Folyó finanszírozás (pay-as-you-go)* esetén a beruházásokat elsődlegesen a folyó bevételekből és az állami támogatásokból finanszírozzák. Ebben az esetben azonban a beruházások időben koncentráltan jelentkező finanszírozási terhe igazságtalanul a jelen generációkra hárul.

3. ábra: Önkormányzati finanszírozási stratégiák



Forrás: Saját szerkesztés.

A finanszírozás másik lehetséges módja, a külső kölcsönforrás-bevonás (*pay-as-you-use*) a hitelpiacon<sup>3</sup> és a tőkepiacon keresztül valósul meg, azaz a hitelfelvételre és az önkormányzati kötvények kibocsátására épít. A hitelek és kötvények visszafizetése a megvalósított projektből származó bevételekből és/vagy a jövőben befolyó egyéb bevételekből (elsősorban helyi adókból) történik.

## Folyó finanszírozás versus hitelfinanszírozás

Mint előzőleg már megállapításra került, az önkormányzati fejlesztések folyó finanszírozás vagy hitelfinanszírozás segítségével valósíthatók meg. A kétféle alternatíva közötti választás azonban korántsem szabad, hogy automatikus legyen. Nem igaz tehát az az állítás, hogy a folyó finanszírozás – révén, hogy nem terheli kamatfizetési kötelezettség – mindenképpen elsődleges prioritást kell, hogy élvezzen. A hitelfinanszírozásnak ugyanis

3 Kereskedelmi banki hitelek, a központi kormányzat által nyújtott beruházási hitelek stb.

– mint ez a későbbiekben részletesen bemutatom és igazolom – a folyó finanszírozással összehasonlítva vannak olyan pozitív tulajdonságai, melyek okán bizonyos esetekben – társadalmi és gazdasági szempontokat is figyelembe véve – indokolt és megalapozott lehet az önkormányzatok külső kölcsönforrás-bevonása.

#### *Érvek a hitelfinanszírozás mellett*

A leggyakrabban említett (pl. Eisner 1992; Dafflon 2002; Vigvári 2002b) és elméletileg leginkább megalapozott érv az önkormányzati külső kölcsönforrás-bevonás mellett a finanszírozás terheinek *intergenerációs megosztása*. Hitelfinanszírozás esetén ugyanis a beruházások költségeinek viseléséből fakadó *terheknek és a beruházás megvalósításából származó előnyöknek a generációk közötti igazságosabb, egyenlőbb mértékű megfeleltetése* következik be. Hosszú lejáratú hitel felvétele esetén ugyanis a beruházás megvalósításának költségei (tehát a kapcsolódó hiteltörlesztések és kamatfizetések) általában időben viszonylag egyenletesen oszlanak el, így elsősorban azt a generációt terhelik, amely a tőkebefektetés megvalósításának előnyeit, hasznait is élvezni fogja. Hitellel való finanszírozás esetén tehát egyfajta biztosíték létezik arra, hogy igazságosabb teherviselés valósuljon meg a generációk között a költségek finanszírozása, terheik viselése során.<sup>4</sup>

Megjegyzendő azonban, hogy kölcsönforrás bevonása esetén az önkormányzat az elkövetkező évek megtakarításait „kötelezi el” a hitel törlesztésének egyfajta biztosítékként, fedezeteként, tehát így csökkenti az elkövetkező években befektetési célra felhasználható önkormányzati forrásokat, az ezekből megvalósítható helyi beruházásokat és így az újabb generációk számára az önkormányzati feladatellátás minőségének javulásából fakadó előnyöket. Amennyiben azonban a beruházások előnyeit ténylegesen azok élvezhetik, akik fizettek is érte, az erőforrások egyfajta optimális allokációja valósítható meg (Swianiewicz 2004). Mindazonáltal megemlítendő, hogy amennyiben a beruházások a helyi költségvetés megközelítőleg adott százalékát teszik ki minden évben, sokkal igazságosabb ragaszkodni a finanszírozás során az elmúlt években az egyéb források, illetve a kölcsönforrás-bevonás nagyságának egymáshoz viszonyított arányának fenntartásához. Amennyiben ugyanis ilyen esetekben hirtelen megnövelnénk a hitelfelvétel súlyát a finanszírozási forrásokon belül, az így megvalósított beruházás költségeit is átterhelnénk a jelenlegi generációk válláról a következőkére (Peterson 2000).

Szintén fontos szerepet játszhat a *hitelfelvétellel történő finanszírozás stabilizációs funkciója*. A helyi szinten megvalósítandó tőkebefektetések nagysága évente viszonylagosan nagy ingadozást is mutathat. Amennyiben az önkormányzat saját megtakarításait kívánja felhasználni ezen beruházási igények kielégítésére, ez jelentős eltérést, ingadozást fog kiváltani az erre a célra elkülönítendő saját források volumenében is. Tehát azon önkormányzatok, melyek beruházásaik nagy részét például helyi adók segítségével finanszírozzák, kénytelenek lesznek a helyi adókulcsok mértékét is ennek megfelelően változtatni. Ennek következtében pedig – a stabil gazdasági környezet kialakítását meggátoló –

4 Feltéve, ha a kölcsön futamideje megközelítőleg megegyezik a beruházás révén létrehozott eszköz gazdasági élettartamával (Peterson 2000).

irracionális ingadozás lesz megfigyelhető a megállapított adókulcsok nagyságában is (Swianiewitz 2004).

Ugyancsak a hitelfinanszírozás mellett szól a *folyó finanszírozás révén megszerezhető beruházási források esetleges elégtelensége* is. Amennyiben ugyanis az önkormányzat bizonyos fejlesztések fedezetét képtelen előteremteni a folyó költségvetésből, ez hitelfelvétel nélkül bizonyos beruházások elhalasztódását okozhatja, ami olyan gazdasági és társadalmi költségekkel járhat, melyeket hosszútávon nem lehet vállalni – ilyen esetekben is indokolt és racionális döntés lehet tehát a külső kölcsönforrások igénybevétele (Kopányi – Vigvári 2003).

A hitelfelvétel ugyanakkor csökkenti a központi költségvetésre nehezedő terheket, illetve, mivel a hitelek felhasználása általában hatékonyabb, mint az állami beruházási támogatásoké, így *javulhat az önkormányzati feladatellátás finanszírozásának hatékonysága* is (Barati 2002). Hitelfinanszírozás esetén<sup>5</sup> emellett – a fokozottabb nyilvánosság miatt – az önkormányzatok általában a lakosság igényeihez, preferenciáihoz közelebb álló beruházásokat valósítanak meg, javítván ezzel a helyi lakosság életminőségét.

#### *A hitelfinanszírozás esetleges hátrányai*

A hitelfinanszírozás ellenzői ezzel szemben többek között azzal érvelnek, hogy az önkormányzatok megjelenése a hitelpiacon – megnövelvén a hitelkeresletet – automatikusan a megszerezhető források költségét is megdrágítja, emelvén ezzel a tőkeköltséget a magánszféra szereplői számára is (Barati 2002). Ez a fajta „kiszorító hatás” egyébként akár még a nemzetközi hitelpiacok vonatkozásában is előfordulhat, csak ebben az esetben elsősorban a központi költségvetés fogja az állampapírpiacon elszemvedni a forrásokért való versenyben kialakuló jelentősebb finanszírozási terheket.

Az önkormányzati külső kölcsönforrás-bevonást ellenzők táborának legnyomósabb ellenérve az így megszerezhető pénzeszközök *forrásköltségével* kapcsolatos. Hitelfelvétel esetén ugyanis a források felhasználásáért cserébe az önkormányzatoknak kamatot kell fizetnie, ami növeli a beruházás költségeit, azaz a projekt megvalósításával járó finanszírozási terheket.

Milyen körülmények között lehet – ha egyáltalán lehet – gazdasági, pénzügyi értelemben is hatékony a hitelfinanszírozás stratégiája? A magánszférában működő, profitorientált vállalkozások esetén pénzügyi értelemben a hitelfinanszírozás elsődlegesen akkor hatékony, ha az így megvalósított projekt jövedelmezősége, pontosabban hozama meghaladja a hitelek forrásköltségét.<sup>6</sup> Önkormányzatok esetén ez elsődlegesen akkor teljesülhet, ha a fejlesztések révén létrejött, illetve magasabb színvonalon ellátott szolgáltatás *felhasználói díjai fedezik a hitel visszafizetését*.

5 Gondoljunk például az önkormányzati kötvénynek nyilvános kibocsátására.

6 Sok esetben nem elégséges csupán a hitel forrásköltségét és a beruházás várható hozamát összevetni, ugyanis a hitelfelvétellel járó kamatkötelezettségéből keletkező potenciális adómegtakarítás közvetve háttal lehet magára a projektnek a pénzáramlására és így annak megtérülésére is.

Mi a helyzet azonban azokkal – egyébként az önkormányzati feladatellátáshoz tartozó – beruházásokkal, melyek esetén vagy nincs lehetőség használói díjak beszedésére (pl. városi úthálózat), vagy gyakorlatilag kizárt a díjak emelése, a szolgáltatás nem megfelelően piacosított, illetve piacosítható<sup>7</sup> jellege miatt? El kell-e vetnünk ezekben az esetben automatikusan a hitelfinanszírozás gondolatát? Az önkormányzati fejlesztések kölcsönforrás bevonása útján történő finanszírozása még ilyenkor is indokolt lehet – bár eltérő pénzügyi kockázatokat indukálva – a következő érvek alapján:

Előfordulhat, hogy a hitellel finanszírozott beruházás okozta többletszolgáltatás és/vagy a szolgáltatás színvonalának javulása miatt az önkormányzat *pótlólagos adóbevételekhez* jut (Vigvári 2003). Ez egyrészt lehetséges a már meglévő helyi adókból befolyó összegek növekedése révén, másrészt akár pótlólagos adókiivetés útján is. A helyi adóbevételek emelkedését okozhatja infrastrukturális beruházások esetén például a magasabb iparűzési adóbevételek, illetve ingatlanfejlesztési célú beruházás esetén a kommunális adóból, vagy vagyoadóból<sup>8</sup> befolyó bevételek növekedése is.

Elképzelhető ugyanakkor az is, hogy a kölcsönforrás-bevonás segítségével korábban megvalósítható beruházások révén elérhető *fejlesztés haszna meghaladhatja a hitelfelvétel költségeit is*. A külső forrás bevonása során bizonyos helyi beruházások korábban megvalósíthatók, időben „előrébb hozhatók”, mint abban az esetben, ha az önkormányzat kénytelen megvárni, hogy saját megtakarításai, egyéb forrásai elegendőek legyenek a szükséges mértékű finanszírozáshoz. Ugyanezen oknál fogva az így korábban megvalósítható, kivitelezhető beruházások révén – amennyiben ezek egyben a kapcsolódó szolgáltatás-ellátás hatékonyságának növeléséhez is vezetnek – az önkormányzat számára bizonyos mértékű költségmegtakarítás is valószínűsíthető (DeAngelis et al. 2002). Bizonyos esetekben pedig a hitelfelvétel által megvalósítható fejlesztés hasznai nem csupán gazdasági értelemben mérhetőek, hanem a pozitív hatások – bár számszerűsítésük pénzügyi értelemben nehéz – társadalmi, szociális téren jelentkeznek.

Nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy a legtöbb esetben ahhoz, hogy az önkormányzat hozzájuthasson bizonyos *európai uniós vagy egyéb beruházási támogatást* nyújtó intézmény forrásaihoz, saját forrásokra, ún. „*önrész*”-re is szükség van, illetve bizonyos támogatási formák esetén az önkormányzatnak minden, a beruházás megvalósításával kapcsolatos költséget magának kell viselnie, mely költségek visszatérítését csak a projekt megvalósítása után kérheti a fejlesztést támogató alaptól. Kölcsönforrás bevonás révén ez az ideiglenes finanszírozási szükséglet megoldható, tehát nagyobb eséllyel pályázhatók meg, érhetőek el ezen külső források is (Jókay et al. 2004).

7 A tömegközlekedés például sokkal inkább politikai értelemben nem piacosítható, mint gazdasági szempontból nézve.

8 Elsősorban az Amerikai Egyesült Államokra jellemző az ún. „különleges rendeltetésű vállalkozási övezetek” (*special purpose districts*) létrehozása, melyek a térség fejlesztésére szánt hiteleket a beruházások révén felértékelődő ingatlanok után befolyó vagyoadónnövekedésből finanszírozzák (Freire – Petersen 2004).

*Eladósodás és pénzügyi kapacitás*

A megengedhető eladósodás (és az ehhez kapcsolódó külső kölcsönforrás bevonás) mértékét befolyásolja az adott helyi önkormányzat *hitelképessége*. Helyi önkormányzatok esetén ugyanakkor a hitelképesség fogalmát speciálisan kell értelmezni, erre a pénzügyi kapacitás fogalmát használhatjuk fel. A pénzügyi kapacitás „az adósok hitelfelvételi képességének azon mértéke, ahol még anélkül tudják növelni az adósságot, hogy csökkenteniük kellene akár jelenlegi, akár jövőben esedékes kiadásaitak fizetőképességük fenntartása érdekében” (László – Zsámboki 1995, 672.).

A pénzügyi kapacitás meghatározása során el kell különítenünk a *folyó és a beruházási költségvetést* leíró aggregátumokat. Ennek közgazdasági magyarázata az, hogy a beruházási (tőke) kiadásokat nem meghaladó költségvetési deficit bizonyos korlátok között megengedhető, hiszen ebben az esetben az önkormányzat vagyona – megfelelően körülmények döntés esetén – végső soron nőhet, de fő szabályként nem csökken (Vigvári 2011b). Külső kölcsönforrás bevonás esetén az önkormányzat hosszú távú pénzügyi egészségét (és ezáltal a bevonható hitelforrások nagyságát) befolyásolja a hitelforrásokból megvalósított projekt pénzügyi fenntarthatósága is (lásd 1. táblázat).

1. táblázat: Az önkormányzatok beruházási hitelfelvételének kockázati mátrixa

A beruházás megvalósítása utáni finanszírozási igény	A visszafizetés forrása		
	A beruházás működtetéséből származó bevétel	Helyi adóbevétel növekedés	Más vagyonelem értékesítése
<b>Bevételt generáló</b>	Visszafizetési kockázat nincs	Visszafizetési kockázat nincs	Visszafizetési kockázat nincs
<b>Semleges</b>	Visszafizetési kockázat nincs	A visszafizetési kockázat egyértelműen nem meghatározható	A visszafizetési kockázat egyértelműen nem meghatározható
<b>Támogatást igénylő</b>	A visszafizetési kockázat egyértelműen nem meghatározható	Visszafizetési kockázat van	Visszafizetési kockázat van

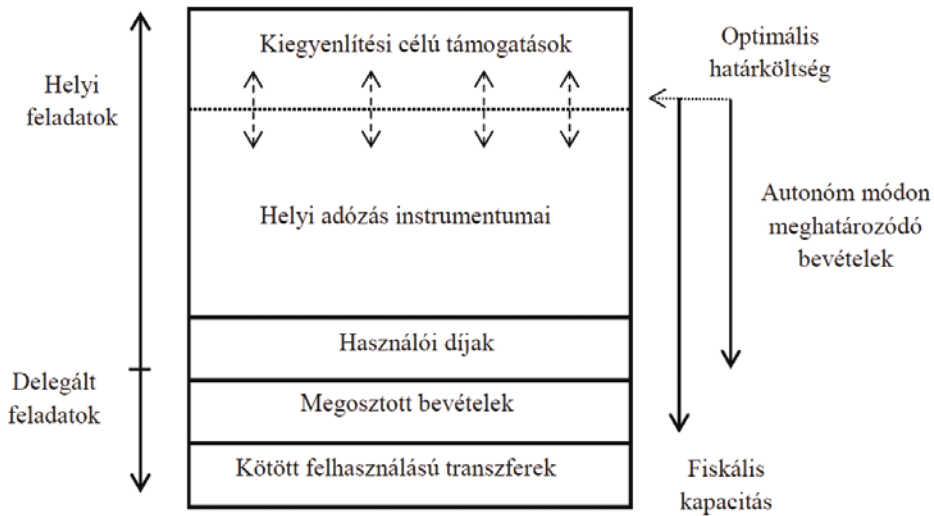
Forrás: Vigvári 2011b, 46. alapján saját szerkesztés.

*Folyó finanszírozás: a saját források szerepe*

A finanszírozási stratégiák másik csoportját a folyó finanszírozás jelenti. A lokális források igénybevétele elsődlegesen ehhez a finanszírozási módhoz kapcsolódik. A finanszírozandó feladat, beruházás jellege ugyanakkor részben determinálhatja is a lokális, illetve a központi források igénybe vételének módját, valamint arányát. Ennek értelmében

megkülönböztet helyi („devolved”) és delegált („delegated”) feladatköröket, közszolgáltatásokat. A delegált feladatkörhöz tartozó kiadások esetén bár az ellátási kötelezettség biztosítása a helyi (ön)kormányzaté, a döntéshozatal joga, illetve a kapcsolódó politikai felelősség központi szinten marad. A helyi feladatok esetén az önkormányzat autonóm forráskivetési szabadsággal rendelkezik és így a közszolgáltatások kínálatát és árazását is a helyi preferenciákhoz igazíthatja.

4. ábra: A szubnacionális szint optimális bevételi struktúrája



Forrás: Martinez et al. 2012 alapján saját szerkesztés.

Az elsődlegesen a lokális forrásokon alapuló finanszírozási modell legfontosabb gazdasági-társadalmi előnyei a következőkben foglalhatók össze:

- kisebb kormányzat,
- elszámoltathatóság,
- finanszírozási rugalmasság,
- lokális kamatprémium,
- árképzési autonómia.

Amennyiben – összefüggésben a fiskális decentralizáció tételével – a közszolgáltatások finanszírozását elsődlegesen helyi forrásokkal kell fedezni, nagyobb a valószínűsége annak, hogy a központi finanszírozás esetéhez képest kisebb kormányzat alakuljon ki. Ilyen feltételek mellett ugyanis kevésbé markánsan jelentkezhet a központi kormányzat fiskális kizsákmányolása (*fiscal exploitation*) (Brennan – Buchanan 1980). A helyi finanszírozás emellett egyértelműen javítja a feladatellátás és a kapcsolódó finanszírozás transzparenciáját, megteremtve ezzel az elszámoltathatóság lehetőségét, erősítve a lokális kontroll intézményét. Mivel a lokális forrásokon nyugvó finanszírozással törvényszerűen

nagyobb pénzügyi autonómia is jár, ez növelheti a finanszírozási eszközök alkalmazásának rugalmasságát is. A lokális kamatprémium hipotézise alapján a finanszírozás forrás-költsége bizonyos esetekben akár a piaci átlag alatt is maradhat (Kovács 2007). Ennek gyakorlati megnyilvánulása lehet az önkormányzati kötvények lokális szereplők általi megvásárlása esetén az elvárt hozam csökkenése, amennyiben a kibocsátásból befolyó bevételekből megvalósuló önkormányzati beruházás az érintett vásárlók (akár közvetlen) lokális érdekeit szolgálja. Ugyancsak a pénzügyi autonómia bővülésével van összefüggésben az önkormányzatok nagyobb árképzési rugalmassága, mely lehetővé teszi, hogy a használói díjak nagyságát egyrészt a közszolgáltatások előállításának aktuális költségeihez, másrészt pedig a helyi fogyasztók preferenciáihoz igazítsák (Edling 1998).

Nem szabad ugyanakkor elfeledkeznünk a csupán lokális forrásokon nyugvó finanszírozás korlátairól sem. Ide sorolandó, hogy ez a forrásallokációs rendszer önmagában nem képes kezelni az egyes szubnacionális szintek, illetve önkormányzatok közötti esetleges vertikális és horizontális egyenlőtlenségeket (Vigvári 2011b). Ugyancsak nem megoldott a „túlsorduló” externális hatások (*spillover effects*) internalizálása sem (lásd pl. Oplotnik – Brezovnik 2004). Problémát okozhat az egyes közszolgáltatások biztosításának alacsonyabb/eltérő minősége a nemzeti „standardhoz” (átlaghoz) képest.

A lokális forrásokon alapuló finanszírozási rendszert, illetve a kapcsolódó fizetési kötelezettségeket illetően az alábbi követelmények fogalmazhatók meg:

- haszonelv érvényesülése,
- átláthatóság,
- igazságosság és teljesíthetőség,
- semlegesség,
- stabil bevételi alapot és elegendő bevételt biztosítson,
- egyszerűség, alacsony adminisztrációs költség,
- politikailag elfogadható legyen.

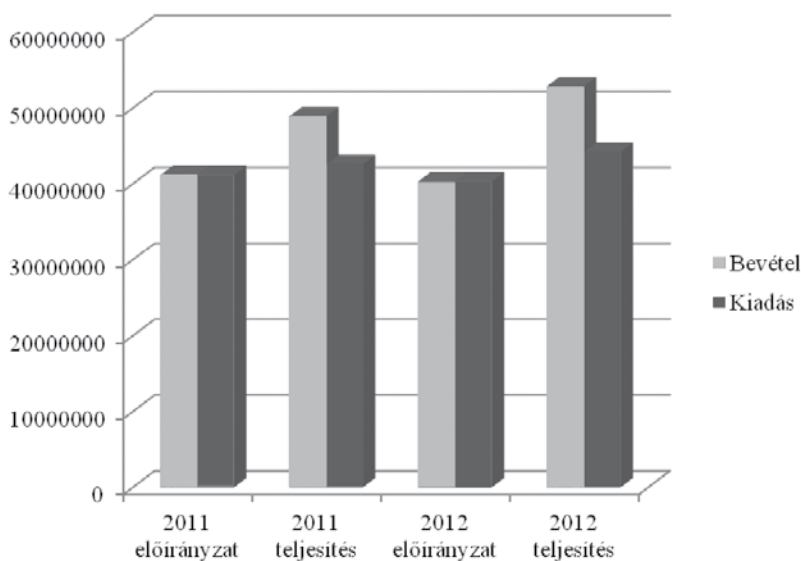
A haszonelv értelmében fontos, hogy amennyiben a közszolgáltatások tényleges fogyasztói azonosíthatók, akkor ők is fizessék meg a szolgáltatások biztosításának költségeit, azaz legyen közvetlen összefüggés a fogyasztók és a finanszírozók között. Lényeges, hogy a forrásgyűjtés és fizetési kötelezettségek keletkezése átlátható módon történjen, lehetőleg igazodva a társadalmi-szociális különbségekhez. A semlegesség kritériumának értelmében a forráskivetés a lehető legkisebb gazdasági torzítást okozza. A bevételek alapja lehetőleg stabil legyen, azaz ne legyen érzékeny a gazdaság állapotának ingadozásaira. A fizetési kötelezettségek kivetése elegendő bevételt eredményezzen, azaz ne legyenek pl. ún. bagatell adók. A rendszer működtetése relatíve alacsony költségekkel járjon (beleértve az adminisztrációs és beszedési költségeket is) és a kialakítandó struktúra lehetőleg illeszkedjen az „uralkodó politikai elit” ideológiájához.

## A jövőt alakító kezdeményezések finanszírozása Győr Megyei Jogú Város példáján

A továbbiakban Győr Megyei Jogú Város (GYMJV) gazdálkodását és finanszírozását az elméleti részben bemutatott, elődjegesen a jövőt alakító kezdeményezésekre vonatkozó összefüggések bemutatására fókuszálva elemzem. Ennek megfelelően kiemelt hangsúlyt kap a lokális forrásbevonás, a beruházásfinanszírozás, a hitelfinanszírozás, illetve a településfejlesztési kiadások elemzése. Az elemzés a 2011-es és 2012-es év adatainak összevetése révén történik primer adatgyűjtés segítségével.

Mint az 5. ábrán is látható, Győr Megyei Jogú Város teljes bevétele 2011-ben megközelítette a 49 milliárd forintot, míg 2012-ben az 53 milliárd forintot. A város kedvező pénzügyi helyzetét mutatja, hogy az összes kiadás 2011-ben 6 milliárd forinttal, 2012-ben pedig közel 8 milliárd forinttal volt kevesebb a bevételeknél. A város az eredeti előirányzathoz képest mindkét évben jelentős többletbevételt volt képes realizálni.

5. ábra: GYMJV bevételei és kiadásai (előirányzat és teljesítés, ezer Ft) 2011–2012

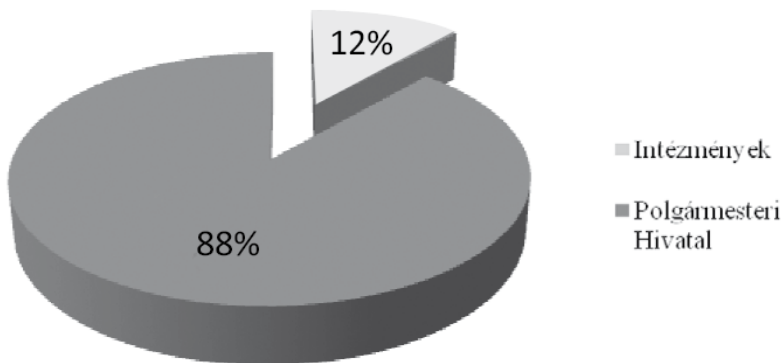


Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.

Győr Megyei Jogú Város bevételeinek megoszlása az önkormányzati intézmények, illetve a Polgármesteri hivatal között a vizsgált években hasonló nagyságrendet mutat: 2011-ben a Polgármesteri Hivatal realizálta a bevételek 88%-át, míg 2012-ben ez az érték 87% volt. A 2013-tól életbe lépő új forráselosztási rendszer következményeként ez a megoszlás a jövőben várhatóan jelentősen változni fog.

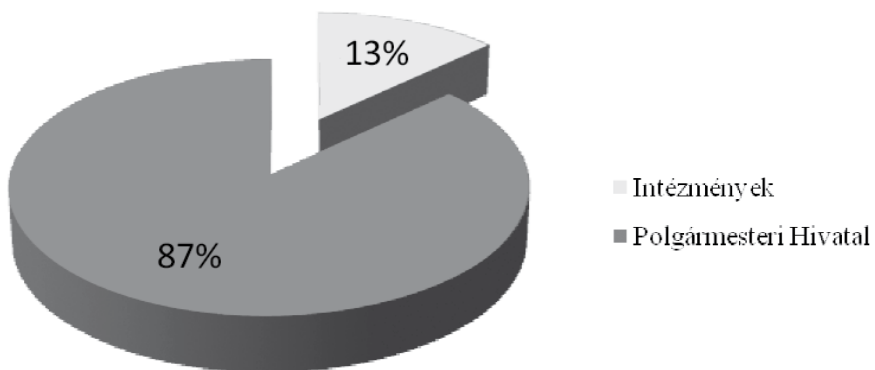


6. ábra: GYMJV bevételeinek megoszlása 2011-ben (teljesítés)



Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.

7. ábra: GYMJV bevételeinek megoszlása 2012-ben (teljesítés)

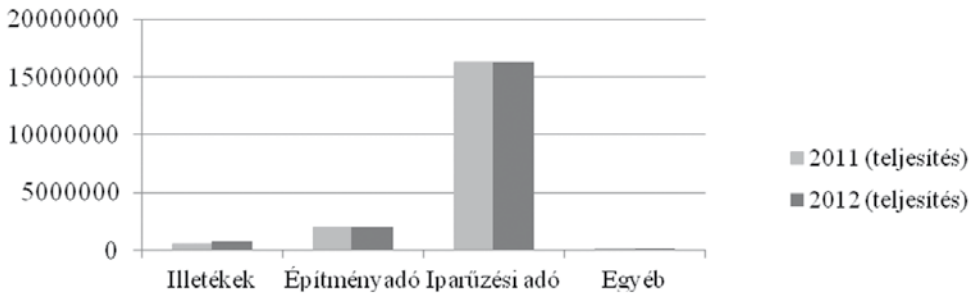


Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.

#### Saját bevételek elemzése

A város gazdálkodásában a saját bevételek jelentős szerepet játszottak, nagyságuk mindkét évben 19 milliárd forint körül mozgott. A saját bevételek aránya ugyanakkor a finanszírozásban a 2011-es 38,7%-os értékről 2012-re 35,9%-ra csökkent. Ez a csökkenés a központi forrásszabályozási rendszer átalakítása következtében 2013-ra várhatóan tovább fokozódik. A saját bevételeken belül kimagaslóan a legnagyobb volument az iparűzési adóból befolyt források jelentettek, ezek aránya a saját bevételeken belül mindkét évben nagyjából 84% volt. Az építményadóból származó bevétel nagysága a két évben nem változott, nagyjából 2 milliárd forintot tett ki.

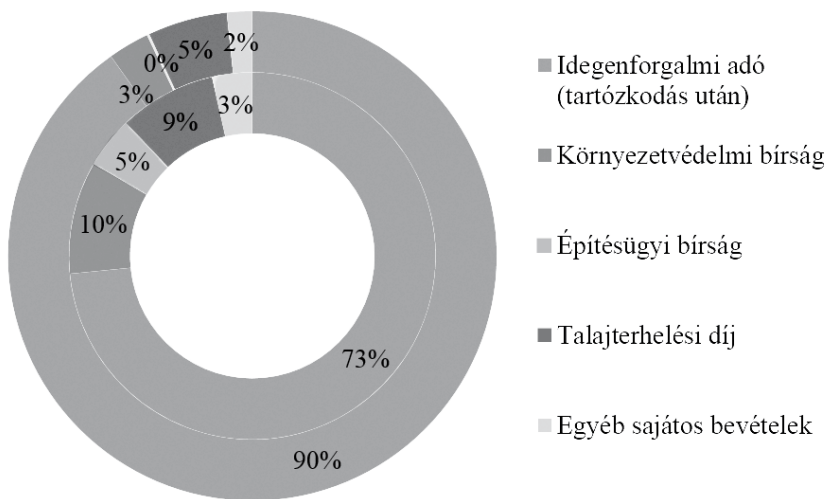
8. ábra: GYMJV fontosabb sajátos bevételi kategóriáinak alakulása 2011–2012 (teljesítés)



Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.

A helyi adóbevételek tehát egyértelműen domináltak a saját bevételeken belül, annak ellenére, hogy Győr Megyei Jogú Város több esetben nem élt bizonyos helyi adónemek bevezetésével, kivetésével, mint a telekadó, a vállalkozások és magánszemélyek kommunális adója, az idegenforgalmi adó épületek után, az iparüzési adó ideiglenes jelleggel végzett iparüzési tevékenység után. Amennyiben megvizsgáljuk a három fő bevételi kategórián (illetékek, iparüzési adó, építményadó) kívüli saját bevételeket, láthatjuk, hogy ezek relatív nagysága 2011-ben és 2012-ben is egy százalék alatt maradt. A kategórián belül az egyes bevétel-elemek megoszlását a 9. ábra szemlélteti.

9. ábra: Sajátos bevételek megoszlása (illetékek, iparüzési adó és építményadó nélkül) 2011–2012 (teljesítés)



Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.

Mint a 9. ábra is mutatja, az idegenforgalmi adóból származó bevételek határozták meg ezt a csoportot, részarányuk 2012-re ezen bevételek ugrásszerű emelkedése következtében jelentősen növekedett. Az egyéb sajátos bevételek értékét mindkét évben a bérleti jog átadásából származó bevételek adták.

*Lokális forrásokhoz köthető egyéb bevételek*

A továbbiakban a lokális forrásbevonáshoz leginkább kapcsolódó egyéb (nem sajátos) bevételeket, tehát a megosztott adóbevételeket, illetve a felhalmozási és tőkejellegű bevételeket elemzem.

Mind 2011-ben, mind 2012-ben a személyi jövedelemadóból származó bevételek 8 százaléka „maradt helyben”, azaz növelte a város bevételeit. Ez 2011-ben és 2012-ben is valamivel több, mint 2 milliárd forintot jelentett (lásd 2. táblázat). A gépjárműadóból származó bevétel ugyancsak jelentős volt, nagyságrendileg 1,1 milliárd forint körül mozgott, míg a termőföld bérbeadásából származó jövedelemadóból befolyt összeg csupán marginálisnak volt tekinthető.

Nem szabad ugyanakkor elfeledkezni arról sem, hogy a központi kormányzat – a helyi jövedelemkülönbségek mérséklése céljából – 2011-ben 1,28 milliárd forintot, míg 2012-ben 1,685 milliárd forintot elvont a várostól.

2. táblázat: Átengedett központi adókból származó bevételek (2011–2012) (eFt)

Adónem	2011 eredeti előirányzat	2011 teljesítés	2012 eredeti előirányzat	2012 teljesítés
<b>Személyi jövedelemadó helyben maradó része</b>	2.185.025	2.185.025	2.020.312	2.020.312
<b>Gépjárműadó</b>	1.100.000	1.109.726	1.105.000	1.087.856
<b>Termőföld bérbeadásából származó jövedelemadó</b>	200	502	200	485

*Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.*

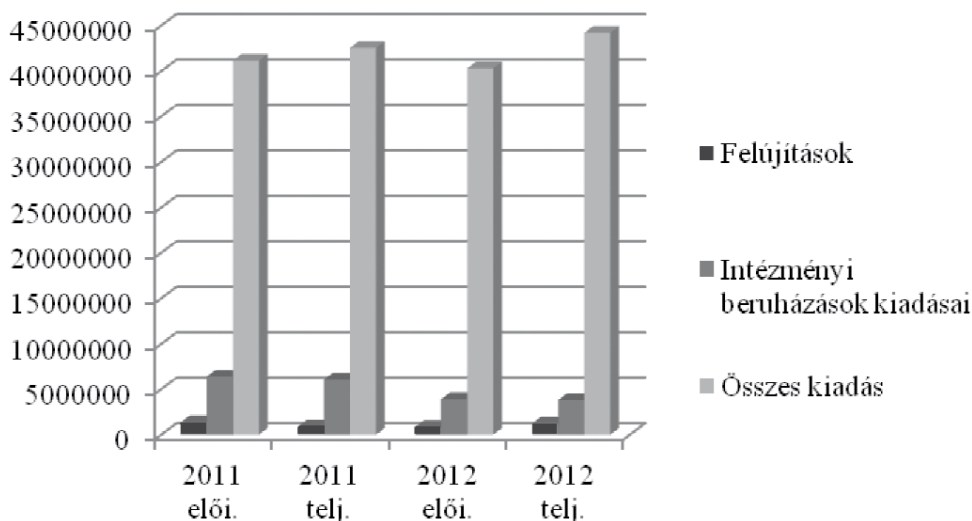
A város felhalmozási és tőkejellegű bevételei magunkban foglalják az ingatlanok és termőföld értékesítésből, a gépek, berendezések, felszerelések értékesítéséből és a felhalmozási célú általános forgalmi adóból (visszatérülés) befolyó bevételeket. A lokális forrás-szerzéshez ugyanakkor ezek közül elsődlegesen az ingatlanok és termőföld értékesítéséből származó bevételek köthetők. Az ingatlanok értékesítéséből befolyó összeg 2011-ben alig haladta meg a 100 millió forintot (szemben a tervezett 1 milliárd forinttal), míg 2012-ben közel 700 millió forintot jelentett. A termőföld értékesítéséből származó bevétel 2011-ben 70 millió, míg 2012-ben 12 millió forint körül volt.

#### Jövőt alakító önkormányzati kiadások

A helyi közösség jövőbeli lehetőségeit, illetve azok alakításának lehetőségeit nem csak a bevételként szolgáló források típusa, megoszlása és nagysága határozza meg, hanem a jelenbeli kiadások bizonyos típusai, jellege is. Ennek megfelelően a továbbiakban általánosságban a beruházási, illetve fókuszáltan a településfejlesztési terület kiadásait elemzem, kiegészítve a hitelfinanszírozás sajátosságaival.

A jövőbeli lehetőségeket a jelenbeli kiadások közül elsődlegesen a beruházási és felújítási kiadások alakulása determinálhatja. A 10. ábra ezen kiadások arányát mutatja a város költségvetésén belül.

10. ábra: Beruházási és felújítási kiadások alakulása 2011-2012 (eredeti előirányzat és teljesítés)(eFt)

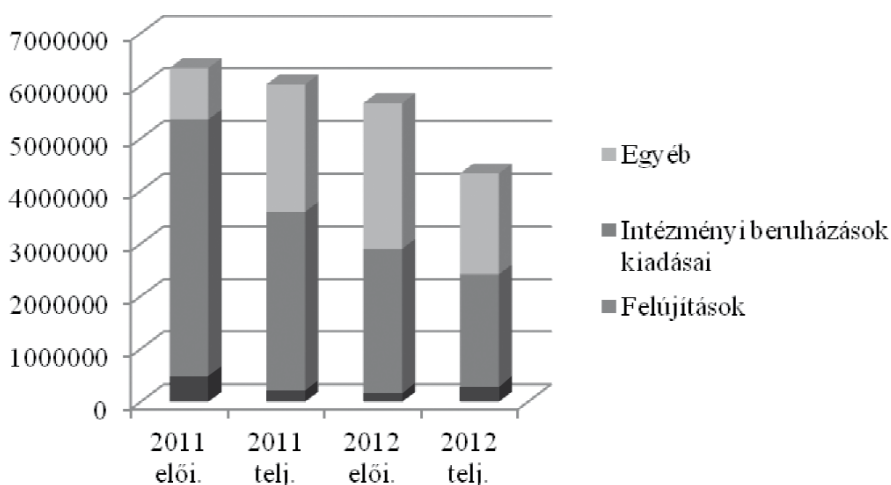


Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.

A beruházási kiadások az összes kiadás több mint 14 százalékát adták 2011-ben, míg 2012-re ez az arány 9 százalék alá csökkent. A felújításra szánt költségek aránya mindkét évben 2-3 százalék körül mozgott.

A településfejlesztési terület kiadásain belül kiemelt fontosságú a városfejlesztési, beruházási és stratégiai kiadások elemzése. A hosszú távú hatások miatt itt is elsődleges a beruházási és felújítási kiadások vizsgálata. Mint a 11. ábra is mutatja, Győr Megyei Jogú Város esetében ezek a kiadások 2011-ben még elérték a 6 milliárd forintot, 2011-re ugyanakkor 5 milliárd forint alá csökkentek. Pozitív jelnek tekinthető ugyanakkor, hogy a beruházási és felújítási kiadások együttes aránya 2012-re a korábbi 40 százalékos értékről 44 százalékra nőtt.

11. ábra: GYMJV városfejlesztési, beruházási, stratégiai kiadásai (2011–2012)



Forrás: GYMJV költségvetési beszámoló alapján saját szerkesztés.

Mint arról már szó volt, a finanszírozási terhek generációk közötti megosztását lehetővé tevő *hitelfinanszírozás* alkalmazása is jelentősen befolyásolhatja a jövő generációk lehetőségeit. Bár Győr Megyei Jogú Város költségvetési előirányzataként 3 milliárd forint hitelfelvétel szerepelt 2011-ben, a város végül aztán mégsem élt a kölcsönforrás bevonással. Ezzel szemben 2012-ben sor került – egy folyószámla hitelkeret szerződés keretein belül – a korábban is tervezett 3 milliárd forint nagyságú hitelforrás igénybevételére. A lehívott hitelösszeg kedvező kamatozásának köszönhetően ugyanakkor betéti oldalon a város jelentős kamatbevételekhez jutott. Később, az önkormányzati adósságkonszolidáció keretein belül 2013-ban és 2014-ben a Kormányzat a város összes hitelét átvállalta.

# A közszolgáltatások területi és szervezeti hatékonysága és győri integrációja

DUSEK TAMÁS

**KULCSSZAVAK:** helyi közszolgáltatások, közjavak, mérrethatékonyság, szervezeti integráció

**ABSZTRAKT:** A közösségi szféra hatékony működésével kapcsolatos kérdések, az olyan területi hatókörök és szervezeti megoldások keresése, amelyek csökkentik a működési költségeket vagy javítják a szolgáltatások minőségét, elsőrendű gyakorlati jelentőséggel bírnak. A tanulmány vázolja a kérdéskör elméletét, azon belül konstruktív kritikusan áttekintve Samuelson közjavakra adott meghatározását, valamint Tiebout befolyásos elméletét a sok kicsi, egymással versengő önkormányzatról. Az empirikus részben a különféle kommunális szolgáltatások mérrethatékonyságát vizsgáló magyarországi eredményeinket összegezzük néhány további munka tanulsága mellett, valamint a Győrben 2010-ben megvalósított szervezeti integráció, amely a hőszolgáltató, a kommunális szolgáltató és az ingatlangazdálkodó egységek összevonását jelentette, gazdasági, hatékonysági hatásait mutatjuk be.

## Bevezetés

A közösségi szféra hatékony működésével kapcsolatos kérdések, az olyan területi hatókörök és szervezeti megoldások keresése, amelyek csökkentik a működési költségeket vagy javítják a szolgáltatások minőségét, elsőrendű gyakorlati jelentőséggel bírnak. Ezek mellett, hogy a gyakorlati tevékenység, működés során is felvetődnek, számos tudományterület hatáskörébe tartoznak. A különféle típusú szervezeti integrációknak és általában a különböző szervezeti formák előnyeinek és hátrányainak hosszú múltra visszatekintő elméleti és empirikus szakirodalma alakult ki a szervezettudományban, a közigazgatástudományban, a stratégiai menedzsmentben, a vállalati pénzügyekben, a közösségi választások irodalmában, az új intézményi iskolában, az ügynökelméletben, a tranzakciós költségek közgazdaságtanában, a számvitelben és általában a bürokratikus, adminisztratív kérdésekkel foglalkozó szakirodalomban. Az elmélet szerint a szervezeti forma akár kicsi változása is jelentős működési változásokkal, előnyökkel vagy hátrányokkal járhat, így maga az integráció is növelheti a hatékonyságot. A neoklasszikus közgazdasági főáram ugyanakkor nem foglalkozik valódi szervezeti kérdésekkel, a főáramban a szervezet egy termelési

függvényrel vagy a termelési lehetőségek halmazával van leírva, amelyen belül egy fekete dobozban inputok alakulnak át automatikusan outputokká, az elérhető technológia, az árak és a kereslet függvényében.

A közösségi szolgáltatások alatt többnyire olyan szolgáltatásokat értenek, amelyeknél az állam a fogyasztók érdekében versenyen túli szempontokat is érvényesíteni kíván. A „fogyasztók érdeke” és a „versenyen túli szempontok” további részletezést igényelne, de ettől most eltekintek. Bár ezeknek a szolgáltatásoknak a konkrét köre és klasszifikációja nem egységes, ide lehet sorolni az olyan kommunális jellegű szolgáltatásokat, mint az ivóvízellátás, szennyvízelvezetés, tömegközlekedés, hulladék gyűjtése, távhőszolgáltatás, valamint a humán szolgáltatásokat (oktatás, egészségügyi ellátás, közművelődés), a közbiztonság nyújtását és a szociális ellátást. Szinte mindegyik szolgáltatásnak elképzelhető és létezik is profitorientált piaci szereplők által biztosított formája.

Az ilyen szolgáltatások nyújtásának területi hatóköre és szervezeti formája hatással lehet az ellátások hatékonyságára, színvonalára és költségére. A területi hatékonyság kérdése úgy vetődik fel, hogy az egyes szolgáltatások nyújtása milyen méretű területi egységekben nyújtva tekinthető optimálisnak. A másik oldalról megfogalmazva, egyáltalán létezik-e területi optimum, vagy a területi hatókör nem befolyásolja a szolgáltatás színvonalát és költségét. Utóbbi esetben a területi hatókör megállapításában hatékonysági szempontok nem játszanának szerepet. A kérdés hazai aktualitását jelzi a távolsági buszközlekedés megyei szintről régiós szintre növelése, a vízszolgáltatók területi átszervezése, átlagos méretük növelése és az egészségügyi térségek létrehozása. Mindhárom területszervezési változtatás legfőbb indokaként a mérethatékonyságból eredő költségmegtakarítás volt megnevezve. Nem ismerek olyan számításokat, amely a mérethatékonyságot igazolná, de az átalakítást követően mindenesetre lehetőség lesz a korábbi megyei Volán társaságok és az aktuális régiós helyzet, illetve a korábbi kisebb átlagos méretű és a későbbi nagyobb egységekbe integrálódó vízművek gazdálkodásának összehasonlítására. Ha esetleg nem mutatható ki mérethatékonyság vagy egyéb, a területi átszervezésből fakadó előny, akkor az átszervezés nem indokolható, az átszervezési költségek nem térülnek meg.

A szervezeti hatékonyság kapcsán a vizsgálat tárgyát az képezi, hogy azonos területen nyújtott több, különféle szolgáltatás milyen szervezeti keretek között a leghatékonyabb: minden egyes szolgáltatás egymástól elkülönült szolgáltatóval, vagy a különféle szolgáltatások egyetlen integrált szolgáltatóval, vagy a két szélsőséges megoldás közötti megoldással a részben független szervezetek közötti valamilyen szintű integrációval.

Mindkét kérdés elméleti és empirikus oldalával is foglalkoztunk a „Győri Járműipari Körzet” kutatásának keretében végzett és már publikált tanulmányainkban. Az egyikben a különféle kommunális szolgáltatások mérethatékonyságát vizsgáltuk magyarországi empirikus adatokkal (Czakó et al. 2013a), a másikban a Győrben 2010-ben megvalósított szervezeti integráció – amely a hőszolgáltató, a kommunális szolgáltató és az ingatlangazdálkodó egységek összevonását jelentette – gazdasági, hatékonysági hatásait elemeztük (Czakó et al. 2013b). Jelen munka ezen két tanulmány kiegészítéseként egyrészt kritikusan áttekinti a közjavak nyújtásában való állami részvétel legfőbb elméleti indokait, másrészt foglalkozik a kérdés empirikus szakirodalmával is, amelynek keretén belül összefoglalja a témában folytatott korábbi empirikus kutatásaink főbb eredményeit.

## A közjavak térnélküli elméletének kritikája

A közösségi szolgáltatások nyújtásában való állami részvétel elméleti alátámasztására a közjavak elméletére és a természetes monopóliumok miatt fellépő piaci elégtelenségekre szoktak hivatkozni. A közjavak elméletével kapcsolatban Samuelson (1954) befolyásos meghatározása és elmélete az egypontgazdaság keretében fogalmazódott, más szóval területi szempontok nélküli. Samuelson két részre osztja a javakat: magánjavakra és közjavakra, eredeti szóhasználatában magán fogyasztási javakra és kollektív fogyasztási javakra (Samuelson 1954, 387.). Magánjavaknál érvényesül a kizárás és a rivalizálás a fogyasztásban, a jószág elfogyasztása csökkenti a többiek fogyasztási lehetőségeit. A közjószágoknál nem zárható ki a fogyasztás vagy a fogyasztás kizárása aránytalanul költséges lenne, bárki fogyasztása nem csökkenti mások fogyasztási lehetőségeit. A kizárás hiánya miatt ugyanakkor a közjavakért senki sem lenne hajlandó önként fizetni, ezért ezen javakat az államnak kell nyújtania, előállításukat adókból fedezve. Ellenkező esetben a közjavak kínálata túl alacsony lenne, nem lenne „Pareto-hatékony” mennyiségű (bármit jelentsen is gyakorlatilag a „Pareto-hatékonyság”).

Miért hivatkozom egy 1954-es tanulmány technikai értelemben precíz, mégis rossz és megtévesztő, a való világban nem érvényes felosztására? Azért, mert tanított, tankönyvi ismeretanyagba beépült,<sup>1</sup> a mai napig elfogadott definícióról van szó, amelyre épülő elméletek befolyásolják az állami szerepvállalásra és köztük a helyi közszolgáltatások ellátási módjára vonatkozó nézeteket. A samuelsoni közjószág kritériumainak a való világban egyetlen jószág sem felel meg, legfeljebb a „jószág” fogalmának minden értelmes határon túli kibővítésével.

A honvédelem és a rendőrség, mint a közjószágra adott gyakori példa nem egyetlen lehetséges kínálattal rendelkezik. A honvédelemre és rendőrségre fordítható különféle erőforrások szűkösek, ezek alternatív felhasználásai eltérően érintik az adott ország különféle térségei védelmi képességét és közbiztonságát. A napjainkban is működő magánhadseregek és a magán biztonsági szolgálatok, amelyek az állami hadseregeknél és rendőrségnél sokszor lényegesen hatékonyabbak, arra példák, hogy a védelmet és közrendet nem csak az állam képes fenntartani. A másik gyakori példa a világítótorony haszna, mely egy szűk térségre koncentrálódik, másrészt a szolgáltatás nyújtható lenne profitorientált magáncégek által is.<sup>2</sup>

Nem léteznek térben egyenletesen elérhető, fogyasztható közjavak. A területileg korlátozott használat érvényes valamennyi lehetséges tankönyvi példaként előforduló közjószágra (pl. gátak, közvilágítás, közrend, utak, hidak, kórházak, tűzoltóság). Ami a samuelsoni közjószágnak megfelel, az valójában egyáltalán nem jószág, hanem a gazdálkodás senki által ki nem sajátítható általános környezeti feltétele.

1 Lásd például a szinte szó szerint Samuelson 1954-es tanulmányát követő mikroökonómia tankönyveket: Ahlersten (2008, 128.); Mas-Colell et al. (1995, 359.); Depken (2006, 247.); Malinvaud (1985, 230.); Pindyck, Rubinfeld (1995, 648–649.). A kezdeti kettős felosztást többnyire a közjavak részletesebb (háromas, négyes csoportba) felosztása is követi, a még részletesebb elemzések pedig tovább finomítják a kategorizálást, megkülönböztetve a tiszta közjavak, vegyes közjavak, klubjavak, helyi közjavak, globális közjavak, nemzetközi (transznacionális) közjavak, nemzeti közjavak, nem tökéletes közjavak, nem-tiszta közjavak (átfedésektől nem mentes) kategóriáit. Ezek közül több kategória a térbeliségnek köszönheti létét.

2 Erről lásd: Sechrest (2004) és Coase (2004), az előbbiben a többnyire közjószágnak tekintett, de valójában magánjószágokként előállított és kínált javak további számos példájával; Coase megközelítésének bírálatairól lásd Van Zandt (1993) és Bertrand (2006), a magáncégek által történő hatékony szolgáltatás lehetőségéről Block, Barnett (2009) tanulmányait.



## Tiebout modellje: sok kicsi önkormányzat versenye biztosítja a hatékony helyi közszolgáltatásokat

A helyi önkormányzatok szolgáltatásainak térbeli hatókörének korlátozottságát felismerve Tiebout foglalkozott 1956-os klasszikus tanulmányában a helyi közszolgáltatások hatékony nyújtásának kérdésével. Tiebout modelljének vázlatos leírása azért indokolt, mert sokszor hivatkoznak rá részletesebb tartalmának és feltételrendszerének ismerete nélkül olyan formában, hogy Tiebout kimutatta ... – és ami a kimutattát követi, annak értelmezéséhez szükség lenne modellje céljának és feltételrendszerének ismeretére. Tiebout módszertana nem azonos Samuelsonéval: Samuelson valóságidegen feltevéseket tesz, a feltevésekből levezeti modelljét, majd a valóságidegen modell alapján a való világra vonatkozó gazdaságpolitikai javaslatokat fogalmaz meg. Ezzel szemben Tiebout foglalkozik feltevései valóságidegenségének hatásaival is, amely fontos mozzanat Samuelsonnál elmarad.

Tiebout megállapítja, hogy bár a definíciók önkényesek lehetnek, mégis Samuelson a fogyasztást a szokásosnál jóval szélesebben értelmezi a közjavak elméletének megfogalmazásakor. Nemcsak a fogyasztás tetszőleges bővítését teszi lehetővé Samuelson, hanem a fogyasztás formájának a változtatását is: meghatározása alapján például egy önkormányzati bérlakásépítési program fogyasztása nemcsak a bérlakások lakóinál, hanem a település minden lakójánál jelentkezik a szegénynegyed felszámolásával együtt járó külső gazdasági hatások révén. Tiebout jobbnak tartana a közjavak samuelsoni definíciójánál egy kevésbé „elegáns” meghatározást, miszerint a közjavak azon javak és szolgáltatások, amelyeknél nincs keresztülvihető módja annak, hogy a fogyasztók fizessenek a fogyasztásukért (Tiebout 1956, 416–417.).

Tiebout modelljében az emberek szabad mozgása, tökéletes helyismerete és az önkormányzati feladatok decentralizálása együttesen optimális erőforráselosztáshoz és a közjavak optimális szintjéhez vezet, hasonlóan a magánjavak piaci folyamatok révén történő (nagyjából) optimális eloszlásához. Tiebout modelljének feltevései (Tiebout 1956, 419.):

1. A fogyasztók tökéletesen mobilak és hajlandók abba az önkormányzatba költözni, amely legjobban kielégíti preferenciájukat.
2. A fogyasztók tökéletesen informáltak az összes önkormányzat kiadásairól és bevételeiről.
3. Nagyszámú önkormányzat létezik.
4. A munkalehetőségekből származó korlátokkal nem számol a modell. Mindenki osztalékfizetésből él.
5. Nincsenek külső gazdasági hatások.
6. A helyi szolgáltatások kínálatát az aktuális lakók preferenciái alapján határozza meg a település menedzsere. (Ez a feltevés még számos bonyolult részletet tartalmaz, aminek a bemutatásától eltekintek.)
7. Az optimálisnál kisebb települések növekedésre törekcszenek az átlagos költségek csökkentése érdekében, az optimálisnál nagyobb lakosságuk csökkentésére, az optimálisak lakosságuk szinten tartására.

Ezek alapján a modellnek számos kritikus pontja van, például a lakhelyváltoztatás költségmentessége, a foglalkoztatási lehetőségek figyelmen kívül hagyása, a tökéletes informáltság, a társadalmi, nyelvi, kulturális tényezők figyelmen kívül hagyása. Ezek egy

részét maga Tiebout is megemlíti. A tényezők, figyelembe vett és figyelmen kívül hagyott szempontok, valamint az elmélet következtetései empirikus vizsgálatával könyvtárnyi irodalom foglalkozik, amelynek áttekintése nem célom, mint ahogyan a számos későbbi modellváltozat katalogizálása is meghaladja egy ilyen tanulmány lehetőségeit.

Tiebout is elismeri, hogy modellje akkor lenne érvényes, ha minden egyes ember megalkothatná a saját maga önkormányzatát: „Nincs annak indoka, hogy miért ne lehetne az önkormányzatok száma egyenlő a lakosság számával, mivel minden egyes szavazó azt az önkormányzatot választhatja, ami pontosan megfelel preferenciáinak. Hacsak valamilyen szociológiai változót be nem vezetünk, a közjavak allokálásának problémája olyan megoldáshoz vezet, amely szerint minden egyes személy saját települési önkormányzattal rendelkezik. Így ez a modell a valóságnak még csak nem is egy első közelítése. A modell annak kimutatására szolgál, hogy milyen feltevések szükségesek ahhoz, hogy a helyi önkormányzati kiadások modellje olyan optimális allokációhoz vezessen, mint amit a piac nyújtana.” (Tiebout 1956, 421.) Tiebout értékelését saját elméletéről azért érdemes idézni, mert ezen összefüggésekről többnyire mind az elmélete bírálói, mind az elméletére pozitívan, mint a valóság valamilyen közelítéseként hivatkozók megfelelnek. Tiebout szerint Samuelson allokációs problémájára a közjavak jelentős részénél van konceptuális megoldás, ami az intézményi rugalmatlanságok miatt nem tökéletes (Tiebout 1956, 424.).

Nyilvánvalóan a helyi adók és szolgáltatások mellett számos más szempont is létezik, amely befolyásolja az emberek lakóhelyválasztását. Ezzel szintén tisztában volt Tiebout: „A fogyasztó-választó nincs tökéletes tudás és preferenciák birtokában, és nem tökéletesen mobil. Az a kérdés, hogy az emberek hogyan cselekednek ténylegesen a település választásakor. Nagyon kevés empirikus tanulmány foglalkozik az emberek településválasztását befolyásoló motivációkkal.” (Tiebout 1956, 423.) Azóta a helyzet változott, számos motivációra vonatkozó felmérés készült, de ezek ritkán kérdezik meg direktben azt, hogy a helyi önkormányzatok szolgáltatásai és adóztatása mennyiben befolyásolja az emberek lakóhelyválasztását. Egy Angliára kiterjedő kérdőíves felmérésben úgy tették fel ezt a kérdést, hogy a válaszadó bármikor az életében mérlegelte-e azt, hogy egy másik önkormányzat területére költözik azért, mert ott jobbak a helyi szolgáltatások, és egy másik kérdésben azt, hogy ott alacsonyabbak a helyi adók. Valamint, hogy ténylegesen költöztek-e el ilyen indokból. A legtöbb válaszadó (93% a jobb szolgáltatások és 97% a kisebb helyi adók esetében) életében soha nem mérlegelte a kérdést; 6% mérlegelte a jobb szolgáltatások kapcsán, 3% a kisebb helyi adók miatt. Mindössze a válaszadók 1%-a költözött el a jobb szolgáltatások vagy a kisebb helyi adók miatt (Miller et al. 2000, 75.).

Ezek az empirikus eredmények nincsenek összhangban Tiebout elméletének első feltevésével: a lakóhelyváltoztatásban valójában a mérhetőség határán lévő, egészen elenyésző szerepet játszanak azok a szempontok, amelyek Tiebout modelljében a lakóhelyváltoztatás kizárólagos indokaként szerepelnek. További felmérések bizonyítják, hogy az emberek töredéke van tisztában a helyi önkormányzatok adóztatási gyakorlatával és szolgáltatásaival (Dowding et al. 1994). Az eredményeknek ennél kevésbé szigorú értelmezése is lehetséges: egyensúlytalanság esetén az emberek nagyon kis részének költözési szándéka és költözése is elég lehet az önkormányzatok viselkedésének befolyásolására.

Egy másik, amerikai felmérés szerint az iskolák és a helyi adók szintje az emberek lényegesen nagyobb arányánál fontos szempont a lakóhelyválasztásban (51%, illetve 35% tartotta ezeket a szempontokat fontosnak a felmérésben) (Dowding et al. 1994, 785.). Ez az eredmény sokkal inkább összhangban van Tiebout mobilitási feltevésével, mint az előző, másrészt a kérdésfeltevés fontosságára is rávilágít a kérdőíves felméréseknél: egy konkrét szolgáltatás mérlegelését sokkal jobban el tudja képzelni egy ember, mint általában az önkormányzati szolgáltatásokat, amelyek nem a kutatók kategorizálásai alapján jelennek meg az emberek tudatában. Egy másik kutatás is azt mutatta, hogy a bizonyos szolgáltatás iránt érzékeny emberek nagyobb hajlandóságot mutatnak arra, hogy a szolgáltatást jó minőségben kínáló környékre költözzenek (Bickers – Stein 1998).

Tiebout modellje végeredményében az emberek lábukkal szavaznak lakóhelyükre, a számukra legelőnyösebb szolgáltatásokat nyújtó települést választva lakhelyül, és ez a mechanizmus ösztönzi az önkormányzatokat a hatékonyságra: „A fogyasztó-szavazó tekinthető úgy, mint aki azt a települést választja, amely legjobban kielégíti közjóságok iránti preferenciáját.” (Tiebout 1956, 418.) Vannak emberek, akik a nagyobb helyi adókat és a sok helyi közösségi szolgáltatást preferálják, és vannak, akik kisebb adókat és minimális közszolgáltatást szeretnének. Ha egy közösség többsége uszodát szeretne településén, akkor azok, akik ezzel nem értenek egyet, elköltözhetnek egy olyan településre, ahol az uszodát nem tartják fontosnak. Az emberek mobilitása Tiebout modelljében megoldást jelent arra a spekulatív problémára, amit Samuelson vetett fel a közjaváról szóló elméletében: Samuelson szerint piaci mechanizmus hiányában a közösségi javak kínálata kevesebb lesz a Pareto-hatékony kínálatnál.

## Területi hatékonyság és mérethatékonyság

Tiebout modelljében a sok kicsi, a lakosokért egymással versengő önkormányzat biztosítja, vagy legalábbis ösztönzi a közjavak optimális kínálatát. Így a modell a kicsi önkormányzatok melletti, és az önkormányzatok összevonása, a kevés számú, nagy önkormányzattól álló rendszerrel szembeni érvként lett felhasználva az elmúlt évtizedekben. A kicsi önkormányzatok hívei emellett a nagy önkormányzatokkal szemben, számos más szempont mellett, azok bürokratizálódási tendenciáit, a hivatalnokok birodalomépítő hajlamát említik negatívumként. Ugyanakkor a kevés számú, nagy önkormányzat melletti érvelésben a mérethatékonyságra, szakszerűségre, területi egyenlőségre, a feladatok jobb összehangolására és a területi externáliákra történő hivatkozás a leggyakoribb. A mérethatékonysággal kapcsolatos érvre a kicsi önkormányzatok hívei úgy felelnek, hogy amennyiben létezik mérethatékonyság bizonyos szolgáltatásokban, akkor azokat nem önkormányzati szinten, hanem önkormányzatok szövetsége szintjén is lehet nyújtani. A nagy önkormányzatok önmagukban hatékonyak lehetnek a méretgazdaságos tevékenységek nyújtásában, de ahol nincs méretgazdaságosság, ott az önkormányzat alszintjein kevésbé hatékonyak az önálló önkormányzatokhoz képest.

Az elméleti indokok az előző bekezdésben említettekénél jóval nagyobb kört tesznek ki. Röviden a talán legtöbbször emlegetett mérethatékonyság kérdésére térek csak ki.

Egy tevékenységet akkor tekintenek mérethatékonynak, ha a kibocsátás növekedésével együtt csökken a kibocsátott outputra jutó egységköltség. A mérethatékonyt a különböző tevékenységtípusoktól függően számos forrása lehet. Ezek nagy része technikai vagy szervezeti okokra vezethető vissza: gépesítés, automatizáció, specializáció, munkamegosztás, hatékonyabb időgazdálkodás, a tevékenységek vertikális és horizontális integrációja. Maga a mérethatékony fogalmi szinten egyszerű koncepció, gyakorlati mérése során azonban számos problémát kell leküzdeni. Ennek az output és a költség nagyságának a meghatározási nehézsége az oka. Ideális esetben, ha egyetlen gazdálkodási egység egyetlen minőségileg homogén terméket állít elő, a méretgazdaságosság a különböző méretű és termelési nagyságú egységek költségszerkezetének összehasonlításával viszonylag egyszerűen történhetne meg. A gazdálkodási egységeknek többnyire azonban nem egyetlen minőségileg homogén outputjuk van. Az önkormányzatok által nyújtott szolgáltatások minősége és térbeli elérhetősége például azok lényeges jellemzői, amelyek lényegesen eltérhetnek a különböző, azonos méretű önkormányzatnál is, amely megnehezíti vagy lehetetlenné teszi a mérethatékony mérését. Az output meghatározása sem egyértelmű az adminisztratív és a szolgáltató tevékenységek többségénél, mint az iskoláknál, kórházaknál vagy az állami adminisztráció egységeinél. A termelési költség meghatározását a nem pénzügyi jellegű költségek számbavétele nehezítheti, és további problémák lépnek fel a fogyasztók oldalán jelentkező költségek (szállítási költség, várakozási idő, kiszolgálási színvonal) figyelembe vétele vagy az azoktól való eltekintés során. A költségek és outputok számbavételének eddig felsorolt nehézségei tovább hatványozódnak az egynél több települési szolgáltatás egyidejű vizsgálatakor.

A települési szolgáltatások mérethatékonyágát empirikusan vizsgáló kutatásoknak alapvetően három fő csoportját lehet megkülönböztetni:

1. Az önkormányzatok mérete és a szolgáltatások egy lakosra jutó költsége közötti kapcsolatot együttesen, azonos időszakban vizsgálók. Ezek az adott vizsgálati terület (régió, ország, országcsoport) empirikus adatai alapján azzal a kérdéssel is tudnak foglalkozni, hogy létezik-e a nyújtott szolgáltatások költséghatékonyága alapján optimális önkormányzati méret (nem általában, hanem az adott időszakban és térségben és csak a költségek szempontjából).
2. Önkormányzatok szétválását vagy önkormányzatok egyesítését megelőző és követő időszakok egymással történő összehasonlítása a nyújtott szolgáltatások költséghatékonyágának szempontjából.
3. Egyedi szolgáltatások (pl. vízszolgáltatás, szennyvízelvezetés, iskolák) vizsgálata az önkormányzatok mérete és az egy lakosra jutó költségek alapján.

Mindhárom típusú kutatás eredményei felhasználhatók a szolgáltatások területi optimumának megállapításához, illetve a területi optimum hiányának (állandó skáláhozadéknak esetén) megállapításához is. A területi optimumhoz közelítést a versenyszféra térbeli hálózatban működő szereplői a verseny által kikényszerített költséghatékonyág révén érik el, ilyen mechanizmus a közösségi szféra szereplőire nem hat, ők a több állami támogatásért és a szabályozás számukra kedvező változtatásáért küzdenek.

A „Győri Járműipari Körzet” kutatás keretében a harmadik típusú kutatásra nyílt lehetőségünk. Ennek általános részében kitekintést adtunk a kérdés szakirodalmára, amely

alapján a gyakorlati elemzések rendkívül vegyes eredményei rajzolódtak ki: bármilyen vizsgált szolgáltatás mellett a lakosság növekvő száma mellett csökkenő, növekvő és állandó átlagköltség meghatározására is számos példát találhatunk. Saal és szerzőtársai (2013) a vízszolgáltatással és szennyvízelvezetéssel kapcsolatos szakirodalmi áttekintésükben több mint húsz különböző vizsgálatot átnézve arra a következtetésre jutnak, hogy bizonyos kibocsátási szintig létezik mérhető hatékonyság, amely optimum fölött már mérhető hatékonyságtalanság figyelhető meg, tehát a túl nagy és a túl kicsi szolgáltatók sem gazdaságosak. Ez az optimum azonban számottevően eltérő a különböző országok és vizsgálatok szerint.

Saját, négy szerzőtársammal közös kutatásunk (Czakó et al. 2013a) empirikus részében a magyarországi helyi kommunális szolgáltatások méretgazdaságosságára vonatkozóan a következő főbb megállapításokat tettük. A kommunális szolgáltatások szempontjából nem beszélhetünk optimális településméretről, mivel a szolgáltatások egységköltségét a települések mérete alig befolyásolja: az ötezer és 250 ezer lakos közötti kategóriáknál semmilyen világos tendencia nem olvasható ki semelyik tevékenység vonatkozásában. A kivételt a nagyon kicsi (ötezer lakos alatti) és a nagyon nagy (Budapest) méretű települések jelentik. Budapesten a legkisebb a vízszolgáltatás és szennyvízelvezetés bevételek arányos költsége. A távhőszolgáltatás is itt a legkisebb költségű, de csak holtversenyben, és ennél a szolgáltatásnál a különbség elenyésző a 7,5 ezer főnél nagyobb települések között, és épp a 7,5-10 ezer közötti kategória egyezik meg Budapest értékével. Az ötezer lakos alatti települések csekély költséghátrányban vannak a nagy tőkeberuházást igénylő tevékenységeknél, a vízszolgáltatásnál, szennyvízelvezetésnél és távhőszolgáltatásnál és költségelőnyben a személyszállításnál. Ezek az eredmények megerősítik Sancton empirikus vizsgálatokon alapuló következtetését, miszerint „nincsen funkcionálisan optimális mérete a helyi önkormányzatoknak, mert a különféle önkormányzati tevékenységeknek meglehetősen különböző az optimális területnagyságuk.” (Sancton 2000, 74.)

## **Szervezeti integráció és hatékonyság és a győri kommunális szolgáltatások szervezeti integrációja**

A szervezeti integráció előnyössége melletti érvek többsége szintén a mérhető hatékonyságon alapszik: egy nagyobb méretű szervezetben lehetőség van a mérhető hatékonyságból fakadó és a nagyobb szaktudáson alapuló előnyök elérésére, legalábbis ez a nagyobb méretű szervezetek mellett érvelő kutatók véleménye. Már 1927-ben azt írhatta a kérdésről Mackinney, hogy egyhangú ítélet szerint a legkülönbözőbb települési szolgáltatások (a parkgondozástól az utak fenntartásán át a közrend fenntartásáig, oktatásig, egészségügyig) centralizált, egységes szervezettel történő nyújtása nagyobb hatékonysággal, gazdaságosabban végezhető, és hogy az emellett szóló érvek nagyon különböző tevékenységeknél is gyakorlatilag ugyanazok: a hatékonyság és a gazdaságosság mellett a nyújtott szolgáltatások és az adminisztráció következetessége, egységessége, a szolgáltatás gyorsasága, a hiányhelyzetek és a túlzott kapacitáskiépülések elkerülése (Mackinney 1927).

A méret növekedéséből származó működési költségcsökkenésnek elvileg számos forrása lehet különböző tevékenységet végző vállalkozások integrációjánál is. Egy nagyobb vállalkozás esetén fennáll annak a lehetősége, hogy kedvezőbb feltételekkel juthat hitelhez és más pénzügyi szolgáltatásokhoz. A különböző készletek beszerzésének központosítása a nagyobb tételszám miatt árengedmény elérését és a készletgazdálkodás optimalizálását teszi lehetővé. Ez különösen jelentős lehet az üzemanyag-beszerzésnél, de az elektromos energiánál és a telefonnál is fontos, valamint az olyan hagyományosabb tételeknél, mint az irodaszerek és járművek. A beszerzések központosításának hátrányai is lehetnek: meghosszabbodott belső rendelési idők, növekvő belső bürokrácia, ellenőrzés, belső elosztási költségek növekedése. A működési költségek csökkenthetők a ritkán használatos, de mindenképpen szükséges eszközök hatékonyabb kihasználásával. A hatékonyabb működést tenné lehetővé a munkakörök nagyobb specializáltsága, a nagyobb munkamegosztás is. Ennek azonban gátat szab ugyanaz a tényező, ami a tőke növekedéséből származó előnyöket is korlátozza, vagyis a jelentősen eltérő tevékenységek egyesítésénél nagyobb munkamegosztásra nincs lehetőség. Ugyanolyan szervezetek térségi integrációja lehetséges előnyeit is csökkentené vagy megszüntetné az integrálódó egységek térbeli elkülönülése, ami miatt nem lenne értelme a vízszolgáltatókat vagy távhőszolgáltatókat egyetlen országos kiterjedésű nagy vízszolgáltatóba vagy egyetlen nagy távhőszolgáltatóba átszervezni.

A szervezeti jellegű előnyök két fő forrásból fakadhatnak: a párhuzamos tevékenységek megszüntetése vagy összehangolása és az adminisztráció szakmai színvonalának növekedése. Ezen lehetséges előnyök azonban már nehezebben megfoghatók és mérhetők a szervezet méretének jelentős változásakor, mivel a különböző méretek jellemzően teljesen eltérő szervezeti megoldásokkal, hierarchiával, irányítással, problémákkal járnak együtt. Egy néhány főből álló szervezet például többnyire nem alkalmaz külön jogászt, adószakértőt, hanem szükség esetén fordul jogászhoz vagy adószakértőhöz. Egy nagyobb szervezet állandó jogászokat és adószakértőket alkalmazhat, de a jogi vagy adóügyi megoldások minőségét ez az eltérés nem feltétlenül befolyásolja.

A méret növekedéséből fakadó változások egy részét nemcsak az integráció mellett, hanem az integráció ellenében is meg szokták fogalmazni. A mérethatékonyság kihasználására csak akkor van lehetőség, ha a vállalkozás a termelési lehetőségek határán vagy annak közelében van, vagyis ha a méret növekedése nem vezet kihasználatlan kapacitásokhoz. Az optimális mérethatékonysághoz közeli nagyságú, nagy volumenű termelési kapacitások kihasználatlanságából fakadó költségveszteség a tapasztalatok szerint többnyire meghaladja az optimális méretnél kisebb, de jobban kihasznált termelés mérethatékonyságából fakadó veszteséget (Markowski-Jubb 1989). A nagyobb szervezetek az irányítási szintek és a belső adminisztráció növekedéséhez, a piaci körülmények változásához való lassabb és rugalmatlanabb reakcióhoz, az innovativitás csökkenéséhez vezethetnek. Az egyes szervezeti részlegek közötti belső transzferárok használata hosszú távon előnytelenebb lehet a piaci árakat használó megoldáshoz képest. A központi irányítási, adminisztratív és egyéb oszthatatlan költségek egyes részlegek közötti felosztása szintén problémák forrása lehet hosszú távon, mert a különböző részlegek gazdálkodása a felosztás önkéntelen önkényessége miatt nehezebben ítéhető meg.

A kommunális szolgáltatók horizontális integrációját elemző irodalom meglehetősen szerény, különösen ha a kettőnél több szervezet integrációjával kapcsolatos. Az ellentmondásos elméleti előrejelzések és a nem egyértelmű tapasztalatok miatt különösen fontos mindegyik gyakorlati integráció külön vizsgálata. Győrben erre egyedülálló lehetőséget biztosított a városi közszolgáltatásokat végző vállalkozások egyetlen vállalkozásba integrálása. A 100%-ban a Győr megyei jogú város önkormányzatának tulajdonában álló GYŐR-SZOL Győri Közszolgáltató és Vagyongazdálkodó Zrt. 2009-ben alakult meg. 2010. október 1-jével olvasztották be a társaságba a következő négy korábbi, közszolgáltatást végző céget:

- az INSZOL Győri Vagyongazdálkodó és Szolgáltató Zrt.-t,
- a Győri Kommunális Szolgáltató Kft.-t,
- a Győri Hőszolgáltató Kft.-t,
- a Győri Városfejlesztési Kft.-t.

A GYŐRHŐ Kft. távhőszolgáltatással, gázellátással, villamosenergia-termeléssel és kereskedelemmel foglalkozott. A KOMSZOL Kft. fő tevékenysége településtartási szolgáltatásokra, illetve köztisztasági szolgáltatásra terjedt ki, emellett a győri parkolórendszert is ők üzemeltették. Az INSZOL Zrt.-nek ingatlankezelés, bérbeadás és üzemeltetés volt a főtevékenysége. A Győri Városfejlesztés Kft.-nek, amely nagyságrenddel kisebb volt a másik három vállalkozásnál, a városfejlesztési program kidolgozása és megvalósítása volt a feladata.

Az integráció körülményeit, az abban érintett vállalkozások és az integrált vállalkozás mutatóit részletesen bemutatjuk és elemezzük korábbi munkánkban (Czakó et al. 2013b). Ezért itt csak a fő megállapítások közlésére szorítkozunk. Az integráció egyik érdekessége, hogy motivációjában jelentős volt az adóoptimalizáció, amely szemponttal szintén foglalkozik a szervezetelmélet. A hőszolgáltató mindig jelentős nyereséget ért el, az INSZOL is nyereséges volt, a KOMSZOL viszont, tevékenységéből fakadóan (szűnyogirtás, parkgondozás, köztisztaság stb.) nem termelt nyereséget. Kötelezően ellátandó feladatai elvégzésére a KOMSZOL évente nagyjából egymilliárd forintot kapott a városi költségvetéstől a városüzemeltetési szerződés keretében. 2011-ben már nem szerepelt támogatás a városi költségvetésben, az új vállalkozásnak kellett ezt az összeget kigazdálkodnia, alapvetően a hőszolgáltatás nyereségéből. Az adóoptimalizáció tehát abban mutatkozik meg, hogy a nyereséges cégeket bevételt alig termelő, közfeladatokat ellátó vállalatokkal vonták össze, aminek hatására az összevont társasági nyereségadó alapja kevesebb lesz.

Az integráció ezen motivációja manapság már nem állna fent, ennek ellenére az integrációnak számos kedvező hatása volt, amelyek folyamatosan érvényesülnek. A közbeszerzési és más beszerzési rendszerek központosítása előnyösebb, mert nagyobb mennyiségek vásárlása esetén kedvezőbb beszerzési ár realizálható például az üzemanyag-beszerzés, az áram, a nyomtatványok, tisztítószerek, gépek, járművek, alkatrészek vásárlása terén és a mobiltelefon használatokor. A közös beszerzések szempontjából együttműködés alakult ki a Pannon-Vízzel is. Az egységesítés az ügyfelek számára is előnyös az egyablakos ügyintézés lehetősége miatt. Megtakarítás volt realizálható a korábbi négy különböző igazgatóság, illetve felügyelő bizottság egyetlen, jelenleg öttagú felügyelő bizottsággal való felváltásával is. Az integrált vállalkozás létszáma a párhuzamos tevékenységek egyesítése révén csökkent, elsősorban a fizikai munkakörökben, így két év alatt összesen 139 fővel lett kevesebb a vállalkozás létszáma. Mindez nem annak tulajdonítható, hogy az elvégzendő feladatok köre is szűkült, hanem a feladatok körének kismértékű bővülése – mivel a sportlétesítmények üzemeltetése új feladatként jelentkezett – mellett következett be.

# A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház szerepe az észak-dunántúli egészségügyi nagytérség ellátórendszerében

DR. VARGA GÁBOR – LIMBACH VIKTOR – LŐRINCZ KRISZTINA

**KULCSSZAVAK:** egészségügyi ellátás, Petz Aladár Megyei Oktató Kórház, Semmelweis-terv, Győr

**ABSZTRAKT:** A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház több mint 250 éve áll a betegek szolgálatában. A közel 2100 munkavállalót foglalkoztató intézmény a régió egyik legnagyobb és legjelentősebb munkáltatója. Az ország kilencedik legnagyobb OEP finanszírozásban részesülő kórháza, évente több mint 50 ezer fekvőbeteget és egymillió járóbeteget lát el.

Jelen tanulmány keretében bemutatjuk a megye egészségügyi ellátásának struktúráját, helyzetét, ezen belül a győri kórház ellátásban betöltött szerepét. Röviden áttekintjük az Intézmény történetét, alapításától kezdődően napjainkig. Ismertetjük a PAMOK kapacitási és betegforgalmi adatait, valamint bemutatjuk azon szakmai profiljait, melyeket a Kórház ellát. Kitér a tanulmány az Intézmény gazdasági helyzetére, finanszírozására, mely helyzet jól tükrözi az ágazat egyik legfőbb problémáját. Kiemelten foglalkozunk a Kórház HR ellátottságával, különös tekintettel az orvos és szakdolgozók létszámával, hiányával. Röviden kitérünk az ágazatot és ezen belül a Kórházat is érintő ágazati HR krízis okaira.

Bemutatjuk a PAMOK oktatási és prevenció, egészségmegőrzési, illetve egészségnevelési tevékenységét és végül részletesen bemutatjuk azon pályázatokat és fejlesztéseket, melyek révén az Intézmény épület és eszközparkja kicserélődik, illetve megújul, és mely források bevonása révén lehetővé válik a HR fejlesztés és a munkaerő megtartása is.

## Bevezetés

A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház több mint 250 éve áll a betegek szolgálatában. A közel 2100 munkavállalót foglalkoztató intézmény a régió egyik legnagyobb és legjelentősebb munkáltatója. Az ország kilencedik legnagyobb OEP finanszírozásban részesülő kórháza, évente több mint 50 ezer fekvőbeteget és egymillió járóbeteget lát el.

Mivel az észak-dunántúli térségben nem működik orvosgyetem, a térségi centrum szerepe, a legmagasabb progresszivitási szintű ellátás szakmák szerint több intézmény



között oszlik meg. Ezek közül is kiemelkedő jelentőségű a győri Petz Kórház szerepe szakmai, oktatási és tudományos tevékenységét tekintve. Térségi központi kórházként 53 fekvőbeteg szakmában látja el a betegeket (negyvenkettő aktív és tizenegy krónikus jellegű szakma működik az intézményben). Legmagasabb progresszivitási szinten huszonhárom aktív szakmában nyújt professzionális szakmai ellátást, ebből kilenc szakmában a teljes térséget lefedi a területi ellátási kötelezettsége. A krónikus szakmák közül a gyermek- és ifjúságpszichiátriai fekvőbetegek ellátásában egyedüli szolgáltató a térségben. A kórház krónikus kapacitása jelenleg összesen 402 ágy.

A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház állami átvétele 2012. január 1-jén történt meg. A júliusi struktúraváltás előtt a fekvőbeteg-ellátás keretében 1041 aktív ágy működött. A struktúraváltás során a kapacitások, progresszivitási szintek és területi ellátási kötelezettségek átalakításával a térség más kórházaiban megszűnő feladatok átvételével betegellátó szerepe, területi ellátási kötelezettsége néhány szakmában tovább növekedett, ezzel együtt az intézmény aktív ágyszám kapacitása 1069-re, azaz 28 ágygal nőtt.

A győri kórház és mindenkorai fenntartói az elmúlt évben nagy hangsúlyt fektettek arra, hogy az intézmény ne csupán szakmailag, hanem struktúrájában, épületeiben, műszerezettségében is igazodjon az általa a térség egészségügyi ellátásában betöltött szerepéhez. Jól példázzák ezt a törekvést azon pályázatok, melyek során az intézmény egy része megújult, illetve bővült. A legjelentősebb változást a Kórház életében a TIOP-2.2.7-07/2F/2-2009-0010 kódjelű pályázat hozta, melynek keretében egy új kórházépület szárny épült, mely könnyen elérhető, korszerű és centralizált, akadálymentes ellátó-struktúrát teremt. A beruházás során mintegy bruttó 26.000 m<sup>2</sup> új hotelépület, valamint egy helikopter leszálló (330 m<sup>2</sup>) és közel 3800 m<sup>2</sup> felújítása történt meg, valamint telephely összevonására is sor került, illetve a projekthez jelentős műszer és eszközbeszerzés is kapcsolódott. A projekt megteremtette a megyében mindeddig hiányzó központosított sürgősségi ellátást.

A körvonalazódó szakmai tervekben a fenntartó a győri kórháznak növekvő szerepet szán a betegellátásban, és fontosnak tartja az intézmény további fejlesztését, pozíciójának erősítését.

Jelen tanulmány keretében bemutatjuk a megye egészségügyi ellátásának struktúráját, helyzetét, ezen belül a győri kórház ellátásban betöltött szerepét. Röviden áttekintjük az Intézmény történetét, alapításától kezdődően napjainkig. Ismertetjük a PAMOK kapacitási és betegforgalmi adatait, valamint bemutatjuk azon szakmai profiljait, melyeket a Kórház ellát. Kitér a tanulmány az Intézmény gazdasági helyzetére, finanszírozására, mely helyzet jól tükrözi az ágazat egyik legfőbb problémáját. Kiemelten foglalkozunk a Kórház HR ellátottságával, különös tekintettel az orvos és szakdolgozók létszámával, hiányával. Röviden kitérünk az ágazatot, és ezen belül a Kórházat is érintő ágazati HR krízis okaira.

Bemutatjuk a PAMOK oktatási és prevenció, egészségmegőrzési, illetve egészségnevelési tevékenységét, és végül részletesen bemutatjuk azon pályázatokat és fejlesztéseket, melyek révén az Intézmény épület és eszközparkja kicserélődik, illetve megújul, és mely források bevonása révén lehetővé válik a HR fejlesztés és a munkaerő megtartása is.

## Helyzetkép

*Az észak-dunántúli egészségügyi nagytérség kialakulása, szerepe, jellemzői*

Az egészségügyi ágazat átfogó, strukturális reformját tartalmazó Semmelweis-terv alapján 2011-ben megkezdődött az egészségügyi ellátás egészségügyi térségekbe szervezésének előkészítése, amelynek eredményeképpen 2012. január 1-től nyolc egészségügyi nagytérség került kijelölésre. Ezek területe nem egyezik meg a korábbi közigazgatási régiók területével. Az észak-dunántúli térség négy megyét foglal magában: Győr-Moson-Sopron, Veszprém, Vas és Zala megyéket, valamint további 10 települést Somogy, illetve Komárom-Esztergom megyékből. A térségek határvonala a következő egészségügyi szervezési szempontok alapján alakult ki:

- méretgazdaságossági szempontok (pl. lakosság szám, esetszám),
- egyenlőtlenségek vizsgálata, elérhetőség egyenlő biztosítása,
- betegelvándorlás („természetes” betegutak) elemzése megyei és kistérségi szinten,
- annak a célnak az elérése, hogy a térségek az egészségügy szempontjából „önellátók” legyenek.

A Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézetről szóló 59/2011. (IV.12.) kormányrendelet értelmében öt háttérintézmény integrációjával megalakult a GYEMSZI, amely a megörökölt feladatok megtartása mellett alapvetően a Semmelweis-terv egészségügyi fejlesztési koncepciójának megvalósításában, a térségi egészségügyi szervezés kialakításában és működtetésében, az állami egészségügyi intézményrendszer vagyonkezelésében és fenntartásában kapott központi szerepet.

Az állami szerepvállalást előtérbe helyező, szisztematikus rendszerátalakítást az a jogszabályi változás teremtette meg, amely 2012. január 1-jétől állami feladatként deklarálta a fekvőbeteg- és járóbeteg szakellátás biztosítását. A megyei önkormányzatok konszolidációjáról, a megyei önkormányzati intézmények és a Fővárosi Önkormányzat egyes egészségügyi intézményeinek átvételéről szóló 2011. évi CLIV. törvény értelmében 2012. január 1-től elsőként a megyei és fővárosi, majd a 2012. évi XXXVIII. törvény alapján 2012. május 1-től a települési önkormányzatok kórházai kerültek állami tulajdonba.

Az egészségügyi intézmények átadás-átvételének operatív lebonyolításáért, a nemzeti erőforrás miniszter által kijelölt központi államigazgatási szerv, a GYEMSZI volt a felelős, a továbbiakban pedig a GYEMSZI gyakorolja az állam fenntartásába, illetve tulajdonába került egészségügyi intézmények felett az egyes fenntartói jogokat.

Megkezdődött a fekvőbeteg-ellátás kapacitásainak, a progresszivitási szinteknek és a területi ellátási kötelezettségeknek az újrendezése. Az ellátásszervezés feladataira a GYEMSZI égisze alatt létrejöttek a Térségi Igazgatóságok. A térségi szerveződés a hatékonyságnövelést, a hozzáférés javulását, illetve a szereplők közötti konstruktív együttműködést hivatott szolgálni.

Az észak-dunántúli térség az ország nyolc régiója közül a negyedik legnagyobb lakosság számú, a hazai lakosság 13,6%-át foglalja magában. A fekvőbeteg intézmények száma a térségben a legnagyobb: 20 fekvőbeteg intézmény megközelítőleg 1,35 millió lakos egészségügyi ellátásáért felelős. Az 1. táblázatban a térség főbb statisztikai adatai láthatók.

1. táblázat: Az észak-dunántúli térség statisztikai jellemzői

<b>Lakosság szám:</b>	1 359 918 fő
<b>Térség területe:</b>	kb. 16 000 km <sup>2</sup>
<b>Települések száma:</b>	878
<b>Kórházak száma:</b>	19 (GYEMSZI fenntartású) + 1 (privát)
<b>Aktív ágyszám:</b>	5 025
<b>Krónikus ágyszám:</b>	4 771
<b>Összes ágyszám:</b>	9 796
<b>Orvos létszám:</b>	1515 fő
<b>Szaktervező létszám:</b>	6523 fő

Forrás: KSH, GYEMSZI.

A térség településszerkezete tipikusan aprófalvas, nagyon rossz közlekedési viszonyokkal. Jellemző a gyógyfürdők nagy száma, amely az ellátórendszer szerkezetében is tükröződik: az észak-dunántúli térség krónikus ágyszáma országosan a legmagasabb, valamint a rehabilitációs ellátásra fordított egészségügyi kiadások tekintetében is élen jár. Az ország mozgásszervi rehabilitációs ellátó kapacitásának 25%-a e térségben összpontosul.

Még egy kiemelkedő adat, hogy a térségben a legmagasabb a lombikbébi programra fordított egészségügyi kiadás összege, azonban ez nem tükröződik a születésszámokban: 10 ezer lakosra vetítve mégis itt születik a legkevesebb csecsemő országosan.

A térségbe történő munkaerő beáramlás viszonylag jelentős, és az itt élők egészségtudatossága és igényei is meghaladják az átlagot. A térségben élők életszínvonala, munkakultúrája és egészségtudatossága speciális és magas minőségű egészségügyi szolgáltatási igényt indukál. Az ország és Győr város egyik legjelentősebb vállalata, az Audi Hungária Motor Kft. 10-20 ezres egészségügyi szolgáltatás igénybevevője hasonlóan magas minőségű ellátási igényt generál.

Mivel a térség két határszakaszon is uniós országgal érintkezik, számottevő határon túli magyar állampolgár, illetve uniós országban dolgozó magyar állampolgár részéről is várható egészségügyi szolgáltatás igénybevétele a jövőben.

#### *Győr-Moson-Sopron megye egészségügyi ellátásának helyzetértékelése*

Győr-Moson-Sopron megye az ország területének 4,5%-át fedi le, területe 4 208 km<sup>2</sup>, az ország népességének 4,4%-a él a megyében. Településhálózatát 183 település alkotja. Dinamikus és innovatív gazdaságával, a magasán képzett és kreatív humán tőkeállományával, sokszínű határon átnyúló kapcsolataival, a természeti, táji és települési értékek megóvásával, azok folyamatos fejlesztésével stabil életkörülményeket, otthont kíván biztosítani az itt élőknek.

A 2011-ben elfogadott Semmelweis-terv új irányokat fogalmazott meg az egészségügy területén, mely jelentősen megváltoztatta az ország, ezen belül a megye egészségügyi ellátási rendszerét. Az állami szerepvállalást előtérbe helyező, szisztematikus rendszerátalakítás eredményeként 2012. január 1-től a megyei és fővárosi kórházak, 2012. május 1-től a települési önkormányzatok kórházai kerültek önkormányzati tulajdonból állami tulajdonba. Ez a megye területén az addig a Győr-Moson-Sopron Megyei Önkormányzat tulajdonában lévő Petz Aladár Megyei Oktató Kórházat, továbbá négy városi (Sopron, Csorna, Kapuvár és Mosonmagyaróvár) kórházat érintett, amelyek ágyszámai a 2. táblázatban láthatók.

2. táblázat: Az állami tulajdonú fekvőbeteg intézmények ágyszámai Győr-Moson-Sopron megyében

Intézmény neve	Besorolás	Aktív fekvőbeteg ellátás ágyszáma	Krónikus fekvőbeteg ellátás ágyszáma
Petz Aladár Megyei Oktató Kórház, Győr	térségi központ	1081	401
Soproni Erzsébet Oktató Kórház és Rehabilitációs Gyógyintézet	többfunkciós közösségi kórház	413	558
Lumniczer Sándor Kórház és Rendelőintézet, Kapuvár	egészségközpont / nappali kórház	0	278
Karolina Kórház-Rendelőintézet, Mosonmagyaróvár	közösségi kórház	160	147
Csornai Margit Kórház	egészségközpont / nappali kórház	0	156
<b>Megye összesen:</b>		<b>1654</b>	<b>1540</b>

Forrás: GYEMSZI.

A megye kórházai évente átlagosan 80 ezer aktív fekvőbeteget, és 2-3 millió járóbeteget látnak el, összesen kb. 500 orvos és kb. 2000 fő szakdolgozói állománnyal.

A járóbeteg szakellátás területén jelentős beruházások történtek uniós forrásból:

- Téten Gyógyítóház épült,
- Pannonhalmán járóbeteg központ jött létre,
- Kapuváron önálló járóbeteg szolgáltatás kialakítása valósult meg.

A 100 ezer lakosra jutó háziiorvosi szolgálatok aránya a 2000. évi 63,1-ről 2010-re 61,0-re csökkent. Ez alacsonyabb mind az országos, mind a régiós átlagnál. A háziiorvosi központi ügyeleti tevékenységet Győr-Moson-Sopron megyében központosított orvosi ügyelet formájában látják el, háziiorvosi készenlét nincs. 12 központi háziiorvosi ügyelet működik, az ellátás a megye valamennyi települése számára biztosított.

Az országos tendenciák és az egészségügyi szükséglet szerkezete azt mutatja, hogy a szív- és érrendszeri, a daganatos, a mozgásszervi betegségek jelentik a legnagyobb arányt, a kórház helyzetéből adódóan a térség speciális ellátási igényeinek jelentős része itt csapódhat le. A betegutak, a közlekedési adottságok alapján Győr képes ellátni a térségi központ feladatait.

## A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház bemutatása

### *A kórház rövid története*<sup>1</sup>

A mai kórház kezdetére vonatkozó levéltári iratokból tudjuk, hogy Győr város tanácsa 1748. február 25-én a város szegényeinek egy ispotály létesítése iránt előterjesztett kérvényét tárgyalta. A kórház alapköveteléről az 1749. október 29-én kelt tanácsi jegyzőkönyv számolt be. Az ispotály 1749. október és 1750. november között a régi Rác (ma Bálint Mihály) utcában épült fel.

A hivatalát 1884-ben elfoglalta Petz Lajos igazgató tevékenységéhez kötődik az európai szintű új Szentháromság kórház felépítése. Ez utóbbinak átadására 1895-ben került sor. Ekkor épültek fel a jelenlegi Zrínyi utcai kórház ma is működő épületei. 1911 októberében, már az új pavilon műtőjében, a bécsi Ewald professzor – vendégként – elvégezte az első appendectomiát.

Petz Lajost az igazgatói és sebész osztályvezetői székben fia, Petz Aladár követte, aki 1922-ben, 34 évesen vette át apja örökét. Ekkora már megalkotta, sőt 1920-ban már alkalmazta is az általa kifejlesztett, később világszerte elterjedt, ma is használható gyomorbélvarrógépet. Petz Aladár vezetése alatt kezdett kialakulni az önálló diszciplínát jelentő traumatológia.

1957. április 1-jén vette át a Megyei Tanács a győri 8. számú Honvédkórházat 255 működő ágygal, minden felszereléssel, s a működéshez szükséges személyzettel együtt. 1973-ban elfogadták a kórházi fejlesztés első ütemének programját, ami meghatározó jelentőségű a Megyei Kórház történetében.

Több ütemben, utoljára 1984-ben adták át a korábbi Honvédkórház mellett épült, mai Vasvári Pál utcai telephely épületeit. 2013-ban került átadásra a TIOP 2.2.7. projekt keretében felépült új, 450 ágyas kórházépület, ezzel a kórház infrastruktúrájának több, mint egynegyede vált a 21. század követelményeinek megfelelővé.

1 Az alfejezet A Győri Kórház Jubileumi Évkönyve a 250. évfordulóra (Győr 1999) című kiadványon alapul.

*Az intézmény szakmai pozíciója, kapacitása*

Mivel az észak-dunántúli térségben nem működik orvosegyetem, a térségi központ szerepe, a legmagasabb progresszivitási szintű ellátás szakmák szerint több intézmény között oszlik meg. Ezek közül is kiemelkedő jelentőségű a győri Petz Kórház szerepe szakmai, oktatási és tudományos tevékenységét tekintve. Térségi központi kórházként 53 fekvőbeteg szakmában látja el a betegeket (negyvenkettő aktív és tizenegy krónikus jellegű szakma működik az intézményben). A szívsebészetet és transzplantációs tevékenységet kivéve itt minden orvosi specialitás jelen van. Legmagasabb progresszivitási szinten huszonhárom aktív szakmában nyújt professzionális szakmai ellátást, ebből kilenc szakmában a teljes térséget lefedi a területi ellátási kötelezettsége (érsebészet, idegsebészet, gyermek-tüdőgyógyászat, gyermeksebészet, ortopédia, traumatológia, pszichiátria, addiktológia, égéssebészet). A krónikus szakmák közül a gyermek- és ifjúságpszichiátriai fekvőbetegek ellátásában egyedüli szolgáltató a térségben. A győri kórház kiemelt feladata a NATO pápai bázisán dolgozó nemzetközi személyzet magas szintű ellátása is.

2012. január 1-jén a magyar állam átvette a megyei önkormányzatok aktív, illetve krónikus fekvőbeteg-szakellátást nyújtó intézményeit, ennek megfelelően a győri kórház is immár állami tulajdonúvá vált. A 2012. júliusi struktúraváltás során a kapacitások, progresszivitási szintek és területi ellátási kötelezettségek átalakításával a térség más kórházaiban megszűnő feladatok átvételével betegellátó szerepe, területi ellátási kötelezettsége néhány szakmában tovább növekedett, ezzel együtt az intézmény aktív ágyszám kapacitása 1041-ről 1081-re nőtt:

- Belgyógyászat szakmán belül a korábban meglévő 35 ágyból 7 ágy átcsoportosításra került az allergológia és klinikai immunológia szakmához (+5 ágy), valamint az infektológia szakmához (+2 ágy). Az intézmény belgyógyászati kapacitása ezen felül 30 ágygal bővült, e kapacitásokon a feladatokat közreműködői szerződés alapján a csornai Margit Kórház látja el.
- A bőr- és nemibeteg-ellátás, valamint a klinikai onkológia fekvőbeteg kapacitásai 8-8 ágygal csökkentek. Az égéssebészet ágyszáma 19-ről 16-ra csökkent.
- A stroke feladatok ellátására az intézmény a korábbi 31 ágyon felül további 8 ágyon kapott lehetőséget.
- Az intenzív osztály meglévő ágyszámai mellé a kórház további 9 ágy kapacitásbővítést kapott.
- A TIOP 227-es pályázati fejlesztéssel kialakított Sürgősségi Betegellátó Osztályon többletkapacitásként 12 ágyra kapott működési engedélyt.

A kialakult ellátási rendszerben a Kórház helyzete és szerepe stabil. Az új progresszivitási szinteknek megfelelően a speciális esetek nagyobb számban kerülnek a győri intézménybe.

A térségben orvosegyetem nem lévén, az évtizedek alatt kialakult "iskola", a szakmai szerkezet, orvostechnológia a magasan képzett humán erőforrás (orvosok és szakdolgozók) egyetemi klinikai szintű szakellátást képes nyújtani.

A 3. táblázat a térség központi, illetve társközponti kórházainak jelenlegi ágyszámait mutatja. A győri kórház aktív kapacitásai messze meghaladják a másik három kórházét.

3. táblázat: Az észak-dunántúli térség központi, illetve társközponti kórházainak ágyszáma

Költségvetési szerv megnevezése	Ágyszámok		
	aktív	krónikus	összesen
Petz Aladár Megyei Oktató Kórház	1 081	401	1 482
Markusovszky Egyetemi Oktatókórház, Szombathely	952	524	1 476
Csolnoky Ferenc Kórház, Veszprém	697	396	1 093
Zala Megyei Kórház	707	350	1 057

Forrás: GYEMSZI.

A korábban említett orvosegyetem mentes térség logikájából következik, hogy a négy, közel hasonló fejlettségű megyei kórház bizonyos szakmai ágakat elvállalva tud térségi vezető szinten 3. progresszivitási fokozatban teljesíteni. A térségben egyedülálló szolgáltatóként nyújtott legmagasabb szintű ellátást aktív szakmánkénti összehasonlításban a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat: Az észak-dunántúli térség központi, illetve társközponti kórházainak azon 3-as progresszivitási szintű aktív szakmái, amelyek a teljes térség lakosságát ellátják

<b>Petz Aladár Megyei Oktató Kórház, Győr</b>	Érsebészet
	Idegsebészet
	Gyermek-tüdőgyógyászat
	Gyermeksebészet
	Ortopédia
	Traumatológia
	Pszichiátria
	Addiktológia
	Égéssebészet
<b>Markusovszky Egyetemi Oktatókórház, Szombathely</b>	Tüdő- és mellkasebészet
	Gyermekszemészet
	Szemészet
	Bőr- és nemibeteg-ellátás
	Urológia
	Infektológia
<b>Csolnoky Ferenc Kórház, Veszprém</b>	Arc-, állcsont- és szájsebészet
<b>Zala Megyei Kórház, Zalaegerszeg</b>	Szívsebészet

Forrás: GYEMSZI.

A PAMOK hangsúlyos szakellátó szerepét mutatja, hogy a legtöbb szakmában (9 szakma) a térség vezető szolgáltatója, míg a térség másik három kórháza hat, illetve 1-1 szakmában nyújt teljes térséget lefedő professzionális ellátást. Az 5. táblázat foglalja össze a térség központi, illetve társzközponti kórházainak szakmák szerinti összehasonlítását a jelenlegi ágyszámok alapján.

5. táblázat: A központi, illetve társzközponti kórházak ágyszámai szakmák szerint

Észak-Dunántúl, fekvőbeteg szakellátás ágyszámai		Petz Aladár Megyei Oktató Kórház	Markusovszky Egyetemi Oktatókórház, Szombathely	Csolnoky Ferenc Kórház, Veszprém	Zala Megyei Kórház
szakma-kód	szakma				
0100	belgyógyászat	58	64	34	15
0101	angiológia, phlebológia, lymphológia	0	20	0	0
0102	haematológia	18	20	11	0
0103	endokrinológia, anyagcsere és diabetológia	37	15	10	15
0104	gasztroenterológia	38	35	30	33
0105	nefrologia	20	15	12	8
0106	geriátria	0	15	0	15
0109	allergológia és klinikai immunológia	10	10	10	10
0200	sebészet	69	55	59	40
0202	tüdő- és mellkasebészet	6	30	0	0
0203	érsebészet	24	20	14	10
0204	idegsebészet	29	18	0	0
0205	szívsebészet	0	0	0	29
0301	égéssebészet	11	0	0	0
0405	szülészet	60	65	40	48



Észak-Dunántúl, fekvőbeteg szakellátás ágyszámjai		Petz Aladár Megyei Oktató Kórház	Markusovszky Egyetemi Oktatókórház, Szombathely	Csolnoky Ferenc Kórház, Veszprém	Zala Megyei Kórház
szakma-kód	szakma				
0406	nőgyógyászat	20	15	20	10
0500	csecsemő- és gyermekgyógyászat	23	14	20	10
0502	PIC	18	12	20	14
0503	csecsemő- és gyermekkardiológia	5	0	0	0
0504	gyermek-tüdőgyógyászat	5	12	5	5
0505	gyermek-gasztroenterológia	5	6	5	5
0506	gyermeksebészet	16	5	6	5
0508	gyermek-szemészet	0	5	0	0
0509	csecsemő és gyermek fül-orr-gégészeti	4	4	4	4
0511	gyermekneurológia	5	8	5	5
0515	csecsemő- és gyermek intenzív terápia	6	8	6	10
0600	fül-orr-gégegyógyászat	20	14	16	13
0700	szemészet	16	15	20	15
0800	bőr- és nemibeteg ellátás	10	15	15	0
0900	neurológia	16	40	45	20
0901	stroke ellátás	39	10	5	36
1000	ortopédia	26	20	20	20
1002	traumatológia	95	45	49	56
1100	urológia	25	40	20	20
1200	klinikai onkológia	30	36	30	30
1201	sugárterápia	35	35	0	0
1400	reumatológia	36	20	20	0

Észak-Dunántúl, fekvőbeteg szakellátás ágyszámjai		Petz Aladár Megyei Oktató Kórház	Markusovszky Egyetemi Oktatókórház, Szombathely	Csolnoky Ferenc Kórház, Veszprém	Zala Megyei Kórház
szakma-kód	szakma				
1502	intenzív ellátás	21	20	12	18
1600	infektológia	20	40	0	30
1700	arc-, állcsont- és szájszészet	14	7	10	7
1800	pszichiátria	63	32	75	30
1801	addiktológia	31	0	0	0
1900	tüdőgyógyászat	30	36	0	50
2000	plasztikai helyreállító és esztétikai sebészet	5	0	0	0
4000	kardiológia	50	40	34	59
4602	sürgősségi betegellátó egységben szervezett szakellátás	12	16	15	12
	<b>AKTÍV ÖSSZESEN</b>	<b>1081</b>	<b>952</b>	<b>697</b>	<b>707</b>
0100	krónikus belgyógyászat	40	228	83	66
1800	krónikus pszichiátria	25	15	40	57
1804	pszichiátriai rehabilitáció	135	0	232	77
1806	addiktológiai rehabilitáció	25	25	0	0
1900	krónikus tüdőgyógyászat	15	40	0	30
2200	rehabilitációs medicina alaptervekenység	71	171	41	15
2205	gyermek rehabilitáció	0	0	0	15
2206	súlyos agysérültek rehabilitációja	0	5	0	0
2208	polytraumatizált, égésbetegek és szep-tikus sebészeti betegek rehabilitációja	0	13	0	15

Észak-Dunántúl, fekvőbeteg szakellátás ágyszámai		Petz Aladár Megyei Oktató Kórház	Markusovszky Egyetemi Oktatókórház, Szombathely	Csolnoky Ferenc Kórház, Veszprém	Zala Megyei Kórház
szakma-kód	szakma				
2301	gyermek-és ifjúságszichiátriai rehabilitáció	15	0	0	0
4003	kardiológiai rehabilitáció	0	0	0	45
7305	ápolás, szakápolás	75	27	0	30
	<b>Krónikus ÖSSZESEN</b>	<b>401</b>	<b>524</b>	<b>396</b>	<b>350</b>
	<b>Aktív + Krónikus MINDÖSSZESEN</b>	<b>1482</b>	<b>1476</b>	<b>1093</b>	<b>1057</b>
	szakmák száma, aktív	42	41	33	34
	szakmák száma, krónikus	8	8	4	9
	szakmák száma, összesen	50	49	37	43

Forrás: GYEMSZI, ÁNTSZ.

Fentiek alapján bátran kijelenthető, hogy az észak-dunántúli térségben a Petz Aladár Kórház képezi a valós szakmai pólust, valóságos teljesítménye a betegellátás terén összehasonlítható az egyetemével, ezért a térség központi kórház szerepét méltán látja el. Nem orvosegyetemenként, hanem egyetemi képzőhelyként működik több szakmában, olyan egészségtudományi centrumot hozva létre, ami az oktatás mellett a gyógyítást is magas színvonalon műveli, és folyamatosan fejleszti a tudományos kutatásokban való megjelenését is.

#### *Betegforgalmi adatok, betegutak*

A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház több mint 250 éve áll a betegek szolgálatában. A közel 2100 munkavállalót foglalkoztató intézmény a térség egyik legnagyobb és legjelentősebb munkáltatója. Az ország kilencedik legnagyobb OEP finanszírozásban részesülő kórháza, évente több mint 50 ezer fekvőbeteget és egymillió járóbeteget lát el (6., 7. táblázat).

A hatályos szabályok szerint a PAMOK különböző progresszivitási szintjeihez társulón a legtöbb szakmában a térséghez tartozó négy megye (Győr-Moson-Sopron, Vas, Veszprém, Zala megye) teljes lakosságának ellátására kötelezett, ezek mellett Komárom-Esztergom megye legközelebb eső néhány települését is ellátja. Összességében több, mint 1,35 millió fő ellátásáról kell gondoskodnia. Alapjában véve a betegutak tisztázottak, a PAMOK mind a négy megyéből jól elérhető tömegközlekedéssel is. A sürgősségi betegellátásban a közúti mellett egyre nagyobb szerepet kap a légi szállítás is, éjszakai repülésre is alkalmas helikopter leszálló hellyel rendelkezik a kórház területén.

6. táblázat: A PAMOK éves járóbeteg és fekvőbeteg esetek számának alakulása 2008-2013 között

Fekvőbeteg szakellátás	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kiírt beteg (fő)	48 422	50 666	45 632	49 985	53 693	57 300

Járóbeteg szakellátás (esetszám)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1, 3, E térítési kategória	1 023 031	1 079 843	1 081 045	1 078 722	1 043 208	997 819
többi térítési kategória	187 699	182 761	182 791	169 985	189 513	206 909
Összesen	1 210 730	1 262 604	1 263 836	1 248 707	1 232 721	1 204 728

Forrás: GYEMSZI, PAMOK.

7. táblázat: A PAMOK ápolási napjai számának éves alakulása 2008-2013 között

Fekvőbeteg szakellátás	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ápolási napok száma	409 611	409 935	395 694	397 474	417 948	430 754

Forrás: GYEMSZI, PAMOK.

A Területi ellátási kötelezettség (TEK) az egészségügyi szolgáltató fenntartójának, illetve tulajdonosának, valamint az egészségügyi szolgáltatónak azon kötelezettsége, hogy az egészségügyi szakellátásban meghatározott ellátási területen a lekötött szakellátási kapacitásai felhasználásával a kötelező egészségbiztosítás egészségügyi szolgáltatásaira jogosultak számára egészségügyi szolgáltatást nyújtson. A területi ellátás keretében és azon felül ellátott esetek aránya egyes szakmáknak lényegesen eltérő, ezt a 8. és 9. táblázat mutatja be. A területi ellátási kötelezettségen kívülről érkezők több szakmában is megfigyelhető viszonylag magas aránya mutatja a kórház preferáltságát, kedvező piaci pozícióját. Az égéssebészet, sugárterápia, tüdő- és mellkasebészet, valamint a csecsemő- és gyermek intenzív ellátás szakmáknál mutató kiugróan magas érték is jelzi a progresszivitás csúcán lévő intézmény hangsúlyos szerepét az ellátórendszerben. Ugyancsak magas területen kívüli lakosság számot ellátó aktív szakmák a gyermeksebészet, klinikai onkológia, arc- állcsont- és szájsebészet, idegsebészet, illetve azok a további szakmák, amelyek esetén a győri kórház 3-as progresszivitási szintű ellátást nyújt.

8. táblázat Az aktív fekvőbeteg-ellátás területi megoszlása

szakma	területi ellátási kötelezettség* szerint ellátott lakosok %	területi ellátási kötelezettségen* kívül ellátott lakosok %
Gasztroenterológia	96%	4%
Haematológia	93%	7%
Sebészet	92%	8%

szakma	területi ellátási kötelezettség* szerint ellátott lakosok %	területi ellátási kötelezettségen* kívül ellátott lakosok %
Gyermekebészet	82%	18%
Traumatológia	90%	10%
Égéssebészet	75%	25%
Szülészet	90%	10%
Csecsemő- és gyermekgyógyászat	95%	5%
Fül-orr-gégészet	91%	9%
Csecsemő és gyermek fül-orr-gégészet	93%	7%
Szemészet	100%	0%
Bőr- és nemibeteg-ellátás	96%	4%
Neurológia	94%	6%
Stroke	96%	4%
Ortopédia	95%	5%
Urológia	88%	12%
Klinikai onkológia	82%	18%
Sugárterápia	77%	23%
Arc-, állcsont- és szájsebészet	83%	17%
Reumatológia	89%	11%
Intenzív ellátás	91%	9%
Csecsemő- és gyermekgyógyászati intenzív ellátás	69%	31%
Infektológia	95%	5%
Tüdőgyógyászat	96%	4%
Nefrológia	96%	4%
Endokrinológia, anyagcsere és diabetológia	93%	7%
Tüdő- és mellkasebészet	75%	25%
Érsebészet	90%	10%
Idegsebészet	88%	12%
PIC	87%	13%
Kardiológia	90%	10%
Pszichiátria	93%	7%
Addiktológia	94%	6%
<b>Aktív összesen</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>

Forrás: GYEMSZI, PAMOK.

9. táblázat: A krónikus fekvőbeteg-ellátás területi megoszlása

Krónikus fekvőbeteg-ellátás		
szakma	területi ellátási kötelezettség* szerint ellátott lakosok %	területi ellátási kötelezettsé- gen* kívül ellátott lakosok %
Ápolás, szakápolás	88%	12%
Mozgásszervi rehabilitáció	81%	19%
Pszichiátriai rehabilitáció	96%	4%
Krónikus összesen	83%	17%

Forrás: GYEMSZI, PAMOK.

#### A Petz Kórház gazdasági helyzete

A PAMOK az ország tizedik legnagyobb OEP finanszírozásban részesülő kórháza. A kórház 2013. évi kiadási előirányzata 13.901 millió Ft volt, 2014-ben 15.042 millió Ft-ra növekedett. Az Intézet átlagos állományi létszáma 2200 fő. A kórház mindösszesen 1482 ágygal működik, ebből 1081 aktív és 401 krónikus ágy. A járóbeteg-szakellátás 62 szakmában, heti 3790 szakorvosi és 786 nem szakorvosi óraszámában történik.

Az adósságállomány kialakulásának alapvető tényezőiként a progresszivitás csúcsán lévő intézményeket fokozottan érintő, méretéből és gyógyító tevékenységének komplexitásából adódó okok szerepeltethetők. Tekintettel arra, hogy az intézmény a kiemelten súlyos, nagy költségű betegeket nagyon magas arányban látja el és mivel számos szakmai szubspecialitás is jelen van, valamint a legszélesebb körű hármas progresszivitású, minden szakmát érintő sürgősségi ellátást is nyújtja, az átlagos költségeknél jóval magasabbak az intézmény dologi kiadásai.

A korábbi egészségpolitikai intézkedések következtében a PAMOK ún. teljesítmény volumen korlátja (TVK) 2 olyan alacsony szintre csökkent, amely alapján képződő bevételek nem voltak képesek fedezni a költségeken belül a 70%-ot kitevő állandó költségek mintegy 20%-át.

A TVK, a gyógyító kapacitások korlátozása, a belső és külső hatások nyomán egyre növekvő fedezetlen, nem finanszírozott gyógyítási arány kialakulásához vezetett. Ennek megállítására és nem kevés konfliktussal járó visszaszorítására a szigorú teljesítményszabályozás és a változó költségeket kézbe tartó keretgazdálkodás érvényre juttatása volt a kórház részéről a lehetséges válaszigények.

2 TVK (Teljesítményvolumen korlát): Magyarországon a finanszírozás tarthatósága érdekében került bevezetésre 2004-ben. A járóbeteg-szakellátásra és az aktív fekvőbeteg-szakellátásra vonatkozóan szolgáltatóként, éves szinten, havi bontásban meghatározott elszámolható teljesítmény mennyiség. A finanszírozást az OEP az ellátóknak kizárólag a volumenkorlát keretein belül nyújtja.

A 2013-as finanszírozási évben a TVK korrekciójával (3765 súlyszámnyi), közel 565 millió forint többletforrást kapott az intézmény. 2014 évben újabb finanszírozás emelés történt, amely éves szinten (3835 fekvő súlyszám) további 575 millió forint többletbevételt jelenthet az intézmény számára.

#### *A humánerőforrás áttekintése*

A humánerőforrás a sikeres menedzsment legfontosabb meghatározója. A Kórházi menedzsment gyakran sokkal több figyelmet, körültekintést és energiát fordít a berendezésekre, műszerekre, gyógyászati segédeszközökre, karbantartásra, mint a munkaerő kiválasztására, fejlesztésére, terhelhetőségére, közérzetére és megtartására. Az egészségügy a különösen munkaerő-igényes területek közé tartozik. Az alkalmazott munkaerőnek magasan képzett hozzáértő szakemberekből kell állnia. A munkaerő tervezésére, fejlesztésére (létszám és összetétel) hatással van a betegellátási forma és a költségvetés.

Az elmúlt években a kórház strukturális átalakulásának kapcsán jelentősen csökkent a kórházi dolgozók száma (10. táblázat). Ennek célja elsősorban az volt, hogy javítsa a gazdasági egyensúlyt a bérkidadások csökkentésével. A valóban racionális átalakulások mellett azonban olyan dolgozói szintet értek el, ami még éppen elegendő a megfelelő működés fenntartására. Ez a munkáltatói magatartás párosult az országosan is bekövetkezett kedvezőtlen munkaerő változásokkal, ezáltal orvos és szakdolgozó szinten is veszély közeli helyzet alakult ki. A kórház kedvező földrajzi pozíciójának köszönhetően a nagyarányú elvándorlás mellett még jelentősnek mondható a befelé irányuló áramlás is, így összességében sikerül stabilan fenntartaniuk a működést. Viszonylag csekély a nem közalkalmazotti jogviszonyban foglalkoztatott dolgozók aránya. Csak kevés speciális területen kell drága vásárlással biztosítani a megfelelő szaktudást.

10. táblázat: A kórházi dolgozók száma

PAMOK	Statisztikai létszám (fő)					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Orvos	303,22	306,79	302,37	300,22	301,96	294,65
Egyéb egyetemi végzettségű	24,30	25,32	25,64	26,07	27,77	28,31
Egészségügyi szakdolgozó	582,77	571,86	549,61	555,33	562,81	558,80
Egészségügyi fizikai dolgozó	788,83	806,62	800,68	792,98	823,42	869,23
Gazdasági-műszaki ellátás	115,52	114,52	104,85	101,55	102,21	99,72
Fizikai dolgozó	281,69	269,48	235,07	233,41	212,72	211,03
<b>Összesen</b>	<b>2 096,33</b>	<b>2 094,59</b>	<b>2 018,22</b>	<b>2 009,56</b>	<b>2 030,89</b>	<b>2 061,74</b>

Forrás: GYEMSZI, PAMOK.

A következő időszakban nehezen becsülhetők meg a várható trendek. A következő terv-időszakra nem terveznek további létszámcsökkentést, illetve ellenkezőleg, a megjelent plusz feladatok, mint pl. az SBO (sürgősségi betegellátó osztály) megjelenése a rendszerben szükségszerűen némi létszámnövekedést feltételeznek. Erre a fejlesztésre szükséges engedélyt a tulajdonostól megkapták, a növekvő bérkiadások fedezete csak a növekvő bevétel lehet. A sürgősségi ellátáshoz csatolt plusz fix és TVK-ban meghatározott bevételek ennek az összegnek csak egy részét fedezik.

Hosszabb távon, és ennek már ebben az időszakban is jelentkeznie kellene, el kell indulni a létszám óvatos növekedésének is. A Kórháztól kapott információknak megfelelően elsősorban az ápolásból hiányzik jelentős mennyiségű dolgozó. A színvonalas betegellátás enélkül nehezen tartható fenn. Fontos lenne elérni, hogy egyetlen ápolási egységen (osztályon) se maradjon – jellemzően éjszaka – egyedül egy nővér, mert ez közvetlen betegbiztonsági veszélyt jelent.

A tervezés jelen időszakában látható módon az egészségügyi kormányzat jelentős erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy biztosítsa a szükséges munkaerőt. Uniós forrásokból (TÁMOP) eddig is jelentős oktatási, képzési és foglalkoztatási támogatásokhoz jutott az Intézmény. A felsőoktatás szervezeti átalakulása, a szakorvosképzés rendszerének változása, a hallgatói ösztöndíjak és tanulmányi szerződések rendszere azt a célt szolgálja, hogy csökkenjen a szakorvosjelöltek elvándorlása. Nehezebb megoldani a már szakorvosok megtartását, ez egyértelműen olyan anyagi forrásokat igényel, melyek jelenleg még nem láthatóak.

A szakdolgozók képzési rendszere mutat némi változást. Vannak arra utaló kezdeményezéseke – különösen Győr város részéről –, hogy a diplomás képzés mellett visszaálljon az alacsonyabb szintű ápolóképzés is.

A következő időszakban a szükséges mértékű ápolói létszám biztosítása látszik a leginkább kritikusnak. A kórház számára előnyt jelent a jó pozíciója, szakmai versenyképessége, az ápolóképzésben való aktív részvétele. Ugyanakkor a már részletezett viszonylag magas fajlagos költségek mellett más kisebb szolgáltatókhoz képest hátrányt jelent az alacsony bérszínvonal és az alacsony kiegészítő szolgáltatások mennyisége.

A kórház regionális szerepének erősítése, új profilok megteremtése, az innovációs tevékenység erősítése során a magasan képzett szakembergárda jelentősége elsőrendű. Kiemelt célkitűzésként fogalmazódik meg a tudományos tevékenység erősítése, a jelenlegi szakmai vezetők, illetve a potenciális vezetőként a jövőben számításba vehető középgeneráció tudományos előmenetelének (PhD, habilitáció) előmozdítása. A megyei kórházak közötti presztízs megőrzése, illetve erősítése érdekében célszerű a tudományos tevékenység ilyen jellegű erősítése mind az orvos, mind a nem orvos diplomás egészségügyi szakdolgozók körében.

A tudományos minősítéssel rendelkező és aktív tudományos munkát végző szakemberek számos területen (szakfelügyeleti rendszer, szakkollégiumi munka, gyógyszervizsgálatok, szakorvosképzés, orvostovábbképzés stb.) erős lobby tevékenységet tudnak kifejteni mind saját szakterületük, mind a Kórház fejlesztése érdekében.



*Orvosok*

Az elmúlt 5 évben a Kórház orvos létszáma – gyakorlatilag változatlan struktúra mellett – kb. 4 %-kal csökkent. Ez alacsony szám, a jelentős kilépés mellett ugyanilyen arányban vettek is fel orvosokat. A kórház jellegénél fogva mindig is jelen volt a magasan képzett szakorvosok elvándorlása részben a környékbeli kórházak vezető beosztásaiba, az utóbbi években azonban jelentős számban külföldre is. A kórház minőségét mutatja, hogy minden évben nagyszámú rezidens lép be és kezdi meg szakképzését. 2013-ban 27 pályakezdőt alkalmaztak. Becslések szerint ez a tendencia a következő időszakban nem romlik.

*Szakdolgozók*

A kórház szakdolgozói létszáma látszólag megfelelő, gyakorlatilag nincs üres állás. Magasnak mondható viszont a fluktuáció. Elsősorban tapasztalt és jól képzett dolgozók mennek el részben külföldre, részben a magánszektorba, részben más kórházba. Az ápolóképzés ismert hiányosságai miatt nagyon nehéz képzett ápolókat találni. Ez az egyik döntő indoka annak, hogy a Kórház egyre nagyobb arányban folytat alapszinttől induló képzéseket. Ezen képzésekhez elsősorban pályázati (TÁMOP) forrásokat vesznek igénybe.

Szerencsére növekszik a magasan képzett ápolók száma is, jelentős számú dolgozó vesz részt diplomás képzésben. Ebben jelentős szerepet játszik, hogy a Széchenyi István Egyetemen „saját” képzésben BSc. fokozatú ápoló, szülésznő, képpalkotó diagnosztika képzést folytat az Intézmény. A nappali szakon végzett hallgatók egy része a Kórházban helyezkedik el, saját dolgozóik beiskolázása pedig levelező képzésben történhet meg.

A műszaki rendszerek üzemeltetését, karbantartását, javítását a PAMOK közbeszerzési eljárásban kiválasztott külső szerződéses partnerekkel biztosítja. A közbeszerzés során előírták a szükséges szakember létszámot, képzettséget. Saját foglalkoztatásban az irányítás, a feladatszervezés és a műszergazdálkodással összefüggő feladatok maradtak.

*A legnagyobb HR problémák*

Az ágazati általános finanszírozási, ezen belül bérezési nehézségek miatt nem lehet biztonsággal kiszámítani mennyire tartható fenn a szükséges foglalkoztatás. Éppen a legjobban képzett és legnehezebben pótolható dolgozók kilépése a legnagyobb arányú, a kórház nem tud olyan bérezést biztosítani, amely versenyképes akár csak a magyarországi privát szolgáltatókkal is. Az előző időszakban bekövetkezett kényszerű létszámcsökkentés hatásai jelenleg is érezhetőek. Minden foglalkoztatási csoportban a kritikus szintre esett a létszám, egyes szakmákban már komoly zavart okozva.

A dolgozók számának a csökkenése elsősorban a bériadások csökkentését és ezzel a gazdasági egyensúly javítását célozta. Ugyanakkor a csökkenés várt pénzügyi előnyei nem érvényesültek a csökkenés arányában, hiszen rövidtávon az elbocsátásokhoz társuló kiadások (végkielégítés stb.) még jelentősek voltak, így ezen változások pozitív pénzügyi hatásai csak hosszabb távon jelennek meg.

A valóban racionális átalakulások mellett azonban olyan dolgozói szintet ért el a Kórház, ami már éppen elegendő a megfelelő működés fenntartására. Ez a munkáltatói magatartás párosult az országosan is bekövetkezett kedvezőtlen munkaerő változásokkal, ezáltal orvos és szakdolgozó szinten is veszély közeli helyzet alakult ki.

A következő időszakban nehezen becsülhetők meg a várható trendek. A következő időszakban az Intézmény nem tervezi a további létszámcsökkentést, illetve ellenkezőleg a megjelent plusz feladatok, mint pl. az SBO megjelenése, mely a rendszerben szükség-szerűen némi létszámnövekedést feltételezne. Ezen, a fejlesztésre szükséges engedélyt a tulajdonos GYEMSZI-től megkapták, viszont a növekvő bérkidadások fedezete csak a növekvő bevétel lehet. A sürgősségi ellátáshoz csatolt plusz fix és TVK-ban meghatározott bevételek ennek csak egy részét fedezik.

## Prevenció, egészségmegőrzés, egészségnevelési tevékenység

### *Egészség évtizedének népegészségügyi programjához illeszkedés*

A Kórház jelenleg preventív tevékenységet elsősorban a szűrővizsgálatok és az ellátáshoz kapcsolódó betegoktatás terén végez. Rendszeresen pályáztak eddig is népegészségügyi szempontból kiemelt betegségek, pl. colorectalis daganatok szűrésére, ennek anyagi fedezete igényel biztosítást. Jelenleg a futó szűrések fedezete adott, a szükséges berendezések, illetve szakorvosok rendelkezésre állnak. A nagy oktatási igényű betegcsoportok (pl. diabétesz) képzése, ellenőrzése megoldott. Megépültek az oktató kabinetek, biztosított a képzést végző szakemberek megléte.

A legnagyobb volumenű szűrést a tüdőszűrő állomás végzi, részben telepített, részben mobil formában. A tüdőgondozó már átköltözött a nemrég átadott – TÁMOP 227 pályázatból megvalósított – új épületbe, így a szűrési tevékenységét a Kórháznak is át kell telepíteni a központi telephelyre.

A népegészségügyi programokhoz kapcsolatos szűrések (nőgyógyászati rákszűrés, mammográfia) szervezését az OTH végzi, a szűrővizsgálatokat a Kórház a járóbeteg-ellátás keretében zavartalanul képes biztosítani. Ez a tevékenység nem igényel fejlesztést, kivéve, ha a szűrendő népcsoport létszáma olyan mértékben emelkedik meg, ami már önálló ellátórendszert igényel. Gyenge pontja ezeknek a szűréseknek a patológiai kapacitás. Az országosan is kevés patológus miatt a fokozódó igényeket egyre nehezebb kielégíteni.

### *Prevenációs lehetőségek*

Véleményünk szerint a kórházaknak alapvetően nem feladata a prevenció, különösen a primer prevenció nem az egészségügyi szolgáltatók hatásköre. Az orvos-beteg kapcsolat, a kórházi járó- és fekvőellátás során nyújtott betegoktatás, képzés közvetetten hat az egészségtudatosságra, növelheti a lakosság egészségügyi ismereteit, ezáltal hozzájárul

a betegségek megelőzéséhez, társadalmi méretekben segíthet a betegségek kialakulását megelőzni. Lokálisan nehéz mérni az eredményt, ami időben is hosszú periódust igényel. Minden egészségügyi szolgáltató és egészségügyi dolgozó szerepet visel ebben az oktató és lehetőleg példamutató tevékenységben.

A szekunder prevenció (szűrés) területén ágazati akarat és finanszírozási lehetőség szabja meg a Kórház lehetőségeit.

A tüdőszűrés jelentette eddig a Kórház legnagyobb szűrési tevékenységét. A Zrínyi utcában működő tüdőszűrő állomás mellett mozgó szűrőállomást is működtetett az Intézmény. Ez eddig önfenntartó tevékenység volt, de a berendezés mára a használhatatlanságig elavult. Mindenképpen szükséges a fix szűrőállomás digitális szűrőberendezéssel történő ellátása, illetve, ha a mozgószűrés feladat megmarad a Kórház által ellátandó feladatok között, akkor egy új, gépkocsira szerelt digitális állomást kell beszerezni, ami egyúttal a Kórházban is elláthatja a szűrést fix helyre, kiépített infrastruktúrára telepítve.

A képfeldolgozás, leletezés a PACS rendszerben, a pulmonológiai osztály és gondozó állományával történik, mint eddig is.

Vannak szűrési programok, melyek felszerelési igényük miatt igényelhetnek intézeti háttérrel, jelenleg elsősorban a vastagbél rosszindulatú daganatainak szűrése jelenik meg népegészségügyi feladatként és részesül valamennyi finanszírozásban. A gasztroenterológiai laborban minden feltétel adott ennek a végzésére, amennyiben a feladat nagysága igényli, a személyzet létszáma a feladat nagyságához mérten növelhető.

A mammográfia továbbra is kiemelten fontos az emlődaganatok korai kimutatásában. Az intézményben jelenleg ez az Euromedic diagnosztikai központjában történik, viszont a citológiai mintavétel, a patológiai elemzés, majd ellátás már a Kórház feladata. Minden olyan további szűrési feladat, ami szakorvosi vagy műszeres igényvel rendelkezik, már feladata lehet a Kórháznak.

### *Speciális szolgáltatások*

1977-től önálló genetikai laboratórium működik a kórházban. A laboratóriumban végzett fontosabb vizsgálatok: klasszikus kromoszóma vizsgálatok, csontvelősejtek citogenetikai vizsgálata leukémiás betegeknél, magzati citogenetikai vizsgálatok, Down-kór szűrés stb.

1998-tól külön szervezeti egységként működik a Nyugat-Magyarországi Regionális Szövetbank, amelynek készítményeit az ország több égési centruma használja fel a nagy felületen égett betegek terápiájában. Csontok konzerválásával segítséget nyújt ország-szerte olyan klinikai esetekben, ahol csonthiány keletkezik. Lágyszövetek, illetve fél vagy egész izületek, ízrészek konzerválását is végzik, amelyeket a csonttumoros, illetve porc-sérült betegekbe lehet implantálni.

2006-től önálló heamodinamikai laboratórium működik a győri kórházban, ahol évente közel négyszáz diagnosztikus szívkatéterezést végeznek a legfejlettebb technológiával.

Az Intézmény a forrásbevonás biztosítása érdekében vállalkozási tevékenységet is végez. Ezen tevékenységén belül a legnagyobb bevételt a Kórház három patikájának működése biztosítja. A Petz Patika a PAMOK központi telephelyén, míg a Mulartz Patika a Szent Imre úti rendelőintézetben, illetve a Piróth Patika a Kórház Zrínyi utcai telep-

helyén működik. Ez utóbbi – előre láthatóan – bezárásra kerül, mivel a TIOP 227 projekt keretében elkészült új épület befogadta a Zrínyi úti telephelyen működő aktív ellátások jelentős részét.

A foglalkozás-egészségügyi alapszolgálatot ellátó team a kórház több, mint 2000 saját dolgozója, valamint megbízási szerződések keretében kb. kétszáz cég munkavállalói részére biztosít foglalkozás-egészségügyi alapellátást.

Szülészeti és Nőgyógyászati Osztály a legmodernebb és magas minőséget nyújtó 4D ultrahangkészülék segítségével nagy szakértelemmel, megfelelő licenszekkel rendelkező szakorvosok és szonográfus szakasszisztensek precíz leletével együtt magas minőségű szolgáltatást nyújt a kismamák számára.

### *Oktatás-képzés*

Az 1970-es évektől már a kórház elnevezéseiben is tükröződött az oktatás iránti elkötelezettség. Kezdetben az egyetemi rangra emelt Orvostovábbképző Intézet, majd 1991-től jogutódja, a Haynal Imre Egészségtudományi Egyetem Oktató és Továbbképző Kórháza. Az intézmény 1991-ben vette fel Petz Aladár nevét.

A Széchenyi István Főiskola és a Petz Aladár Megyei Oktató Kórház 1996-ban megalapította az Egészségtudományi Intézetet, mely a győri egészségügyi főiskolai képzés központja lett. Jelenleg a Széchenyi István Egyetem Petz Lajos Egészségügyi és Szociális Intézete által indított ápolás és betegellátás alapszak (BSC) ápoló és szülésznő szakirány, az egészségügyi szervező alapszak (BSC) egészségbiztosítási és egészségturizmus szervező szakirány, az általános szociális munkás szak, valamint egészségügyi szakképzések elméleti oktatásában vesznek részt munkatársai, és biztosítják a képzések klinikai gyakorlatait.

A Semmelweis Orvostudományi Egyetem és a Petz Aladár Megyei Oktató Kórház, mint szakképző helyként akkreditált intézmény között a szerződés aláírására 1999-ben került sor az orvostanhallgatók, rezidensek és szakorvosjelöltek képzésére vonatkozóan.

A régióban ez a kórház az egyetlen, amelyik nem orvosegyetemként vesz részt egészségügyi felsőoktatási képzésben, olyan egészségügyi centrumot hozva létre, ami az oktatás és gyógyítás mellett folyamatosan fejleszti a tudományos kutatásokban való megjelenését is.

## A kórház fejlesztése, fejlődési irányai

### *Pályázatok, fejlesztési irányok*

A fekvőbeteg-ellátás területén az utóbbi 4-5 évben jelentős uniós beruházások valósultak meg, illetve vannak folyamatban. A megye legnagyobb egészségügyi fejlesztése a Petz Aladár Megyei Oktató Kórházban valósul meg, ezeket az alábbiakban foglaljuk össze.

*„Infrastruktúra-fejlesztés a Petz Aladár Megyei Oktató Kórházban, mint egészségpótlusokban” (TIOP-2.2.7-07/2F/2-2009-0010)*

Az infrastruktúrafejlesztésre irányuló beruházás összköltsége 11,255 milliárd Ft, melyből egy 26.000 m<sup>2</sup>-es új hotelépület, valamint egy helikopter leszálló (330 m<sup>2</sup>) és közel 3800 m<sup>2</sup> felújítására került sor. A projekt megteremtette a megyében mindeddig hiányzó központosított sürgősségi ellátást és a kórház műszerparkjának modernizálását. Az új gasztroenterológiai labor megfelelő bázisa lehet egy népegészségügyi szűrőprogram keretében megvalósítandó vastagbél daganat szűrési programnak. A beruházás hosszú távú célja a szervezeti struktúra átalakítása, a lakosság elégedettségének és életminőségének növelése a komplex ellátás és szolgáltatások biztosításával.

### *Onkológiai Centrum fejlesztése a Petz Aladár Megyei Oktató Kórházban (TIOP- 2.2.6)*

A TIOP 2.2.7 konstrukció keretében megépült a sugárterápiás központ. A kapcsolódó TIOP 2.2.6/A projektben 1,2 milliárd Ft összköltséggel az elavult kobaltágyú és a 12 éves, korszerű besugárzási technikákat nem tartalmazó gyorsító, a sugárterápiás eszközpark cseréje történik. A projekt révén a centrum képes lesz a daganatos betegek sugárterápiás szükségleteinek hatékony, színvonalas, teljes körű ellátására, a lakosság egyenlő hozzáféréseinek biztosítására.

A fejlesztés eredményeként kialakul a térségben egy III. progresszivitási szintű centrum (Szombathely) és két 2/b szintű megyei centrum Veszprémben és Győrben, ezáltal az ellátott mintegy 2 millió lakos (Komárom-Esztergom, valamint Fejér megyék Veszprémhez sorolt területeivel együtt) minden szükséges sugárterápiás kezeléshez a betegsége szerint egyenlő eséllyel fér hozzá.

*Pályázat a Petz Aladár Megyei Oktató Kórház Perinatális Intenzív Centrumának műszaki fejlesztésére (TIOP-2.2.2/C-10/1-2011-0004)*

A 2013-ban lezárt, 239,9 millió Ft összköltségű projekt közvetlen célja a Perinatális Intenzív Centrum orvos-technológiai és informatikai eszközeinek fejlesztése, az elavult eszközpark cseréje az elvárásoknak megfelelő korszerű, hi-tech terápiás és diagnosztikai eszközökre. Ennek eredménye az eszközpark életkorának jelentős csökkenése, a gyógyításban eddig nem használt, az életben maradási esélyeket növelő eljárások (NO lélegeztetés) elérhetősége. Az orvosi berendezésekből nyert adatok on-line direkt digitál-

lis rögzítése növeli az ellátás biztonságát az azonnali reagálási képesség növelésével. Az elektronikus napi lázlap lehetőséget nyújt a pontosabb állapotértékelésre, a terápia finomabb beállítására. A részletes adatok és trendek utólagos kényelmes feldolgozása növeli az orvos döntéshozó képességét. A laboratóriumi és képi eredmények elérhetősége növeli a kezelőorvos biztonságát, hatékonyságát. Az intézményközi elektronikus adatkapcsolat lehetősége, a telemedicina használata a szakmai konzultációk lehetősége a beteg mozgását képes helyettesíteni.

Növekszik a jobb minőségű és hatékonyabb lélegeztetés aránya, ezzel csökkenhet a lélegeztetés és az ápolás ideje. Csökkenhet a szövődmények aránya, egészében nő a beteg életben maradásának aránya, a maradandó károsodások száma. Az információs rendszer fejlesztése megteremti az adatvédelmi törvénynek való megfelelés feltételeit.

*Rehabilitációs szolgáltatások fejlesztése a Nyugat-dunántúli Régió egészségügyi intézményeiben (NYDOP-5.2.1/C-11-2012-0001)*

A 228 millió Ft összköltségű projekt keretein belül a felnőtt pszichiátriai és addiktológiai rehabilitáció téti épülete leromlott állapota miatt teljes körű felújításra került. A gyermekpszichiátriai részleg külön telephelyét megszüntetve, a központi telephelyre költözik a szakmai együttműködések érdekében és a gazdasági racionalitás miatt. A mozgásszervi rehabilitáció osztályon az elavult eszközök cseréje révén a berendezések hatásossága növekszik. A fejlesztés eredményeképpen a rehabilitációs tevékenység orvos- és ápolás-szakmai színvonala jelentősen javul.

*Orvosok, egészségügyi szakdolgozók képzéstámogatása a Petz Aladár Megyei Oktató Kórházban (TÁMOP-6.2.2-11/1-2012-0053)*

Az intézmény három célterületen veszi igénybe a pályázati forrást: képzésekre, szakorvos jelölt ösztöndíj programokra és menedzsment képzésekre. 31 fő egészségügyi szakképesítéssel rendelkező szakdolgozó új szakképesítésének megszerzését szeretnék megvalósítani. 1 fő orvos pszichiátriai képzésben vesz részt. 9 fő szakorvos jelölt ösztöndíjas programon vesz részt. 1-1 napos csoportos menedzsment képzések valósulnak meg 13 témában 15 fő részvételével. A fejlesztés 125 millió Ft-os összköltséggel valósul meg.

*Orvosok, egészségügyi szakdolgozók foglalkoztatás támogatása a Petz Aladár Megyei Oktató Kórházban (TÁMOP-6.2.4 A-11/1-2012-0060)*

A 163 millió Ft összköltségű projektben az intézményben „a pályázat foglalkoztatás támogatása létszámbővítéssel” célterület keretében 10 fő felsőfokú szakirányú szakképesítéssel rendelkező szakorvos vagy szakképzésben részt vevő orvos és 28 fő szakdolgozó került alkalmazásra megyei és intézményi szinten hiányszakmának minősített szakterületeken.

A „mobil teamek létrehozása” célterület keretében a Petz Aladár Megyei Oktató Kórházban működő, multidiszciplináris, funkcionális csoport, ún. mobil team humán erőforrás

állománya (diplomás ápoló, dietetikus) és ezen túl a teamen belül az egészségügyi szakellátáshoz kapcsolódó, közvetlenül a betegellátásban résztvevő egyéb, nem egészségügyi végzettségű szakemberek (pl. pszichológus) foglalkoztatásának támogatására kerül sor a projekt keretében. Három mobil team működésére nyílt lehetőség, nevezetesen a táplálási, a decubitus és a burn out teamer.

A „többtetteljesítményt nyújtó munkaerő támogatása” célterületben az intézmény már foglalkoztatott szakdolgozói kapnak támogatást, akik többtetteljesítményt végeznek a munkaköri leírásukban meghatározott egyéb tevékenységek vonatkozásában az egészségügyi szakdolgozó által, orvosi elrendelésre önállóan is ellátható tevékenységek felelőségi, szakmai szakképesítési és szakképzettségi feltételeiről.

A projekt alapvető célja, hogy hozzájáruljon a Petz Aladár Megyei Oktató Kórház hatékony működéséhez szükséges humán erőforrás biztosításához.

## A kórház jövőképe

A Petz Aladár Megyei Oktató Kórház alapvető feladatának tekinti a likviditásának, működőképességének és munkahelymegtartó erejének megőrzését, figyelemmel arra, hogy a gyógyító munka biztosítva legyen, a szolgáltatásban minőségi romlás lehetőleg ne következzen be. Fejlesztési tervében kiemelten szerepel az ellátáshoz való hozzáférés további javítása, a várólisták csökkentése, a járóbeteg ellátás fejlesztése a hiányterületeken, az egynapos ellátások előtérbe helyezése, lehetőség szerint elkülönítése a fekvőbeteg-ellátástól.

A 3. progresszivitású ellátások terén célja az orvostechológiai fejlesztések, high-tech alkalmazása; térségi diagnosztikai hálózat központi szerepének kialakítása (labor, patológia, képalkotó diagnosztika).

A fejlesztési terv fontos elemét képezi a mozgásszervi rehabilitáció és reumatológiai ellátás számára helyet adó épületegyüttes teljes felújítása, melynek forrást teremthet a vele egy területen kialakítandó, az egészségturizmust is szolgáló beruházás.

Fejleszteni kívánják mind a mozgásszervi (neuro-musculo-sceletelis), mind a pszichiátriai, kardiológiai és pulmonológia betegek rehabilitációs ellátását. A szakmai tervekben a fenntartó a győri kórháznak növekvő szerepet szán a betegellátásban, és fontosnak tartja az intézmény további fejlesztését, pozíciójának erősítését.

# Mobilitási igények csökkentési lehetőségei Győrben és környékén

HORVÁTH BALÁZS – HORVÁTH RICHÁRD –  
GAÁL BERTALAN – SZABÓ LAJOS

**KULCSSZAVAK:** mobilitási igények, tömegközlekedés, közlekedési igénymenedzsment

**ABSZTRAKT:** A Széchenyi István Egyetem Közlekedési Tanszékén működő kutatócsoport hosszú évek óta foglalkozik a közforgalmú közlekedési rendszerek tervezésével, szervezésével. E közel 30 éves múltra visszatekintő tevékenység során a kutatócsoport igen sok gyakorlati tapasztalatot szerzett a közforgalmú közlekedési rendszerekkel, és általában a városi közlekedési rendszerekkel kapcsolatban. E tapasztalatok mind egy irányba mutattak, abba, hogy nem elég a közlekedési rendszert vizsgálni, szervezni, tervezni, a mobilitási igények kiváltó okait is vizsgálni kell. Fel kell tárni, hogy miért jönnek létre azok a közlekedési igények, melyeket le akarunk vezetni. E felismerés kapcsán fogalmazódott meg az az ötlet, hogy fontos volna feltárni, hogyan, milyen módon lehetne csökkenteni a mobilitási igényeket, vagyis a közlekedési rendszerre jutó terhelést. Mindezek miatt e kutatás célja, hogy először elvi, majd gyakorlati alapon bemutassa, hogyan csökkenthető a mobilitási igény, és mi ennek a kiváltó oka a Győri Járműipari Körzetben. A körzet közforgalmú közlekedési rendszerének részletes vizsgálatát, az aktuális menetrendi kínálattal együtt korábbi tanulmányunkban végeztük el (Szabó et al. 2013).

## Közlekedési igénymenedzsment

A közlekedési igénymenedzsment vagy más szóval a mobilitás menedzsment feladata a közlekedési szolgáltatásokat igénybevevők magatartásának megváltoztatása oly módon, hogy a közlekedési rendszer egésze hatékonyabban működhessen. A közlekedési igénymenedzsment szót általában tervezők, mérnökök használják, a köznyelvben csak egyes elemei gyakoriak (pl. zsúfoltság, torlódások csökkentése). Az ember a mindennapokban hetente sok-sok utazást hajt végre, hogy iskolába, munkahelyre menjen, intézze vásárlásait, elmenjen szórakozni, sportolni. Ezen utazások egy része időben kötött, azonban más része időben változtatható, eltolható. Az utazó döntését sokféle ok, szempont befolyásolja (biztonság, kényelem, stb.). A közlekedési igénymenedzsment befolyásolni tudja ezeket a döntéseket (pl. utasok terelése csúcsidőszakról alacsonyabb kihasználtságú időszakra,



személygépjárműről alternatív járműre). Nem csak egy konkrét beavatkozásról beszélhetünk, hanem intézkedések, beavatkozások sorozatáról, melyek összehatása eredményezi a jobb, hatékonyabb, környezetbarátabb közlekedést. A közlekedés menedzsment végrehajtásának lépéseit az 1. táblázatban foglaltuk össze. A különböző intézkedések egy lehetséges csoportosítását pedig a 2. táblázat mutatja.

1. táblázat: A közlekedési igénymenedzsment lépései



*Forrás: Saját szerkesztés.*

2. táblázat: Közlekedés menedzsment intézkedéseinek egy lehetséges csoportosítása

Közlekedésfejlesztési intézkedések	Ösztönzők	Területhasználattal kapcsolatos intézkedések	Programok
Közforgalmú közlekedés	Behajtási díjak	Elosztott városközpontok	Igéymenedzsment alkalmazása
Kerékpáros és gyalogos közlekedés	Útdíjak	Szabályozott városiasodás	Ingázóforgalom csökkentése
Telekocsi	Üzemeltetési díjak	Helyhatékony fejlesztések	Főiskolás és egyetemi forgalom kezelése
Lépcsőzetes munkakezdés alkalmazása	Ingázó forgalom befolyásolása	Parkolási irányítás	Teherforgalom menedzsmentje
Car sharing	Parkolási díj	Közlekedés-orientált fejlesztések	Turista forgalom menedzsmentje
Táv munka / táv tanulás	Helybiztosítási díj	Gépjárműforgalomtól mentes területek	Igéymenedzsment reklámozása
Taxi szolgáltatás	Üzemanyag adójának növelése	Forgalom csillapítás	Legkisebb költségű tervezés
Kerékpáros és közforgalmú közlekedés integrálása	Kerékpáros közlekedés támogatása		Piaci reformok
Garantált hazautazás			Teljesítmény értékelése

Forrás: Victoria Transport Institute (2013) alapján saját szerkesztés.

A közforgalmú közlekedés fejlesztésének egyik módja az infrastruktúra fejlesztése, amely természetesen erőforrás igényes beavatkozás. A másik lehetséges mód – amely nem igényel akkora anyagi ráfordítást – a szolgáltatás javításai a következő módokon:

- vonalhálózat módosítása,
- üzemidő módosítása,
- közlekedési ágak (közút, vasút) menetrendjének összehangolása,
- közforgalmú közlekedés előnyben részesítése,
- várakozási, utazási komfort javítása (tisztaság, kényelem),
- utastájékoztató fejlesztése, javítása,
- alacsonyabb viteldíjak, akciók meghirdetése,
- korszerű fizetési módok alkalmazása (pl. elektronikus jegy),
- kerékpáros forgalom igényeinek figyelembevétele (pl. kerékpártárolók a megállóhelyen, kerékpár szállítása vonaton, autóbussen),
- autóparkolási lehetőség a megállóhelyeken.

A továbbiakban a közlekedésmenedzsment intézkedéseinek tartalmát tekintjük át vázlatosan.

## Kerékpáros és gyalogos közlekedés fejlesztése

A kerékpáros és gyalogos közlekedés fejlesztése gyakran háttérbe szorul, ill. egy-egy beruházás kötelező elemeként valósul meg, minimális szinten. A keskeny kerékpárutak, rossz útvonalvezetéssel tervezett kerékpár- és gyalogutak nem segítik a közlekedés fejlődését. A 2010. évi KRESZ módosítások eredményeként a forgalomtechnikai szakemberek biztonságosabban kezelhetik a kerékpáros forgalmat (1.ábra).

1. ábra: Kerékpárosok előresorolását jelző útburkolati jelzés



Forrás: dr. Horváth Richárd felvétele.

### *Telekocsi fejlesztése*

A telekocsi közlekedésnél a fejlesztés szó használata nem szerencsés, hiszen itt olyan közlekedési módról van szó, melyben rendszeresen, azonos helyre ingázók, vagy egy konkrét eseményre utazók vesznek részt. A felmerülő költségek – melyek kis mértékben emelkednek a korábbi utazáshoz képest – több résztvevő között oszlanak meg, a jármű tulajdonosa a kényelmetlenségért cserébe lényegesen kisebb költséggel utazik, míg a társult utas utazási költsége is alacsonyabb, mintha egyedül utazott volna. A fejlesztés ebben az esetben inkább a rendszer szervezésének a fejlesztését jelenti, melynek eredményeként a partnerek könnyebben megtalálhatják egymást, előre jelenthetik utazási szándékukat.

### *Lépcsőzetes munkakezdés alkalmazása*

A lépcsőzetes munkakezdés célja a reggeli csúcsidőszak hosszabb időszakra történő elosztása. Két fő területe ismert, a lépcsőzetes munkakezdés és a lépcsőzetes iskolakezdés. Az előbbi ma már részben okafoyottá vált, mert az ipari üzemek munkaideje nem egységesen 6-14 óráig tart, ami a 70-es, 80-as években jellemző volt. Az iskolai oktatás általában 8 órakor kezdődik, ennek eltolása segítheti a csúcsidőszaki problémák enyhítését.

### *Car sharing*

A városi forgalomban résztvevő járművek nagy része az idejét parkolóhelyen való várakozással tölti. A car sharing célja ennek a szabad kapacitásnak szervezett módon történő hasznosítása, ezáltal kevesebb parkolóhelyre van szükség, csökken a parkolóhelyet kereső járművek forgalma.

A telekocsitól annyiban különbözik, hogy a car sharing esetében nem beszélhetünk intézményesített rendszerről. A car sharing esetében általában a rendszeresen egy irányba utazók közös utazásáról beszélhetünk, tehát általában munkatársak, közel azonos helyen dolgozó szomszédok élnek vele.

### *Távmunka / távtanulás*

Az iskolába, munkahelyre való eljutáshoz közlekedésre van szükség. Ma már ez a tevékenység – bizonyos peremfeltételek mellett – a korszerű távközlési technikák és eszközök segítségével távolról is végrehajtható. Nincs szükség utazásra, ill. lényegesen kevesebb utazásra van szükség.

### *Taxi szolgáltatás fejlesztése*

A klasszikus taxi szolgáltatás fejlesztésével, hasonlóan a car sharing eljáráshoz, kevesebb parkolóhelyre van szükség. A taxi szolgáltatás ötvözhető a telekocsi szolgáltatásnál leírtakkal, amennyiben az igénybe vevők megfelelő módon összeszervezhetőek.

### *Kerékpáros és közforgalmú közlekedés integrálása*

A közforgalmú közlekedés hosszú távú és a kerékpáros közlekedés rövid távú hatékonyságának összekapcsolásával ideális közlekedési kapcsolatok hozhatók létre.

Kétféle mód lehetséges:

- a kerékpár tárolása a megállóban (B+R) (2. ábra),
- a kerékpár együtt utazik az utassal a közforgalmú járművön.

2. ábra: B+R helyközi buszmegállóban



Forrás: dr. Horváth Richárd felvétele.

### *Garantált hazautazás*

A közlekedéssel szemben gyakori kijelentés, hogy az igénybe vevő azért nem a közforgalmú közlekedést választja, mert a munkavégzés befejezése nem mindig ugyanakkor történik, és így már nem biztos, hogy haza tudna utazni. A garantált hazautazás lényege, hogy ilyen esetben a munkaadó megszervezi a munkavállalók részére a hazautazást.

### *Behajtási díjak*

Az útdíjról és hasonló díjakról gyakran esik szó. Közös jellemzőjük, hogy adott útszakasz igénybevétele esetén díjat kell fizetni. Többféle formája alakult ki. A behajtási díj célja egy adott területre behajtó forgalom mérséklése. Ebben az esetben a terület határán behajtási pontok találhatóak, itt történik a járművek azonosítása és a behajtás engedélyezése.

### *Útdíj*

Az útdíj, illetve a hídpénz célja egyrészt az út fenntartásához való hozzájárulás, másrészt bizonyos mértékben közlekedéspolitikai célokat is szolgál, a forgalom bizonyos mértékben ezáltal irányítható.

### *Üzemeltetési díjak*

A különféle adókon, biztosítási díjakon keresztül a kormányok és az önkormányzatok hatni tudnak a járműhasználatra.

### *Ingázó forgalom befolyásolása*

A személygépjárművel ingázó dolgozók gyakran ingyenes parkolóhelyen parkolhatnak. Ez tulajdonképpen egyfajta juttatás, melyet csak azok tudnak igénybe venni, akik személygépjárművel érkeznek a munkahelyre. Amennyiben a munkaadó parkolási díjat vezet be, akkor ezzel bizonyos mértékben ösztönözheti a munkavállalókat a közforgalmú közlekedés igénybevételére.

### *Parkolási díj*

Ahogy a behajtási díj a területre való behajtást korlátozza, úgy a parkolási díj az adott területen való parkolást korlátozza. Többféle formája ismeretes, azonban a közös ismérv a parkolóhelyeken várakozó járművek számának növelése. A parkolási idő általában korlátozott. A díjat a parkolóhely üzemeltetője szedi be. Övezetes díjrendszer kialakításával a járművezetők ösztönözhetőek arra, hogy hosszabb időre (2-3 óránál hosszabb) járművükkel külsőbb területeken parkoljanak.

### *Helybiztosítási díj*

A munkaadó által a munkavállalók részére biztosított parkoló egyfajta béren kívüli többletjuttatásként is felfogható. Azáltal, hogy parkolóhelyet biztosítanak, bizonyos mértékig ösztönzik, bátorítják a munkavállalókat, hogy autóval járjanak be dolgozni. Gazdasági ösztönző lehet ebben az esetben az a megoldás, amikor a munkáltató a parkolóhely használatáért díjat ró ki a dolgozóra, ezt azonban a bérben (pénzügyileg) kompenzálja. Ezáltal azon munkavállalók, akik lemondanak arról, hogy saját gépjárművet használjanak a munkába járásra, több pénzt vihetnek haza hó végén.

További eredményt lehet elérni a helybiztosítási díjak és a car sharing kombinálásával. Azon járművek után, mellyel többen jöttek munkába, kedvezményt biztosít a munkáltató a parkolás árából. Így a felhasználók nem csak kevesebbet fizetnek, de még ez a kisebb díj is megoszlik közöttük.

### *Üzemanyag adójának növelése*

Az üzemanyagok megadóztatása általánosan elterjedt gyakorlat a világon. Ez tulajdonképpen egy beépített díj, mely a gépjárművek üzemeltetőit sújtja (lásd EU „használó fizet elv”, „szennyező fizet elv”), és elviekben ellentételezi a járművek környezeti terhelését, valamint infrastruktúra használatának egy hányadát. Az üzemanyag adótartalma az ár egy jelentős hányadát teszi ki, éppen ezért ezen összetevő szabályozásával a mindenkori kormányzat képes a modal-split befolyásolására.

*Kerékpáros közlekedés támogatása*

A kerékpáros közlekedés egyre nagyobb népszerűsége tesz szert a nagyobb városokban is. Az üzemanyag árának alakulása, az egészséges életmód divatja, a környezettudatosság terjedése, a folyamatosan fejlődő kerékpáros infrastruktúrák, a közforgalmú közlekedés szolgáltatási- és árszínvonala mind-mind közrejátszanak a kerékpáros közlekedés modal splitben való előretörésében. A döntéshozók egyre inkább kezdik felismerni előnyeit, és biztosítani a fejlődéshez szükséges támogatásokat, a támogatást a lehető legszélesebb – nem csupán pénzügyi – értelemben véve.

*1. Szabályozási környezet*

A kerékpározáshoz nem szükséges semmilyen engedély, tudás igazolása stb. Ez elősegíti a terjedését, hiszen korra, nemre, végzettségre való tekintet nélkül bárki igénybe veheti. Ugyanakkor a kerékpárosokra ugyanúgy vonatkoznak a közlekedőkre és a forgalom rendjére vonatkozó szabályozások, mint bármely más résztvevőre.

*2. Infrastruktúra*

Az utóbbi évtizedek jelentős előretörést jelentettek a kerékpáros infrastruktúrák kiépítésében. A turisztikai célú kerékpárutak, kerékpáros pihenők mellett a városi és a hivatásforgalmi célú kerékpárutak is nagyobb hangsúlyt kaptak. Elkezdődött a kerékpárnak a közlekedési munkamegosztásba történő integrálása, az intermodalitásban betöltött szerepének fejlesztése (B+R, kerékpárszállítás közforgalmú közlekedési eszközökön).

*Elosztott városközpontok*

A városi területhasználati mix nagyban befolyásolja a keletkező mobilitási igényeket. A napi utazások számának több mint felét a hivatásforgalmú utazások adják. A maradék pedig megoszlik olyan különböző kategóriák között, mint a vásárlás, közigazgatási szolgáltatás elérése, egészségügyi szolgáltatás elérése, szabadidős, rekreációs célú utazás stb. A városoknak úgy kell felépülniük, hogy a lakosság jelentős része gyaloglási, kerékpározási távolságon belül elérhesse ezeket a szolgáltatásokat, és/vagy a munkahelyét (iskoláját). A közigazgatási, egészségügyi ellátó intézmények általában koncentráltan, városközpontokba települnek. Éppen ezért szükséges a nagyobb népességű városrészekbe (nagyobb lakótelepek, városközponttól távolabb eső településrészek) funkcionális alközpontokat létrehozni, hogy az ottani lakosságnak ne kelljen a hivatalos ügyeinek intézéséhez beutaznia a város amúgy is zsúfolt központjába.

*Szabályozott városiasodás*

Az elosztott városközpontok problematikája szerves része a szabályozott városiasodás kérdéskörének. Megfelelően átgondolt terveken alapuló városfejlesztéssel már megelőző jelleggel kezelhető a közlekedésből származó problémák egy része.

Nagyobb népsűrűség mellett a közforgalmú közlekedési hálózatok üzemeltetése hatékonyabb. Az elosztott városközpontok (azaz az utazási igények csökkentése) mellett követendő városfejlesztési stratégia a nagykapacitású kötöttpályás közforgalmú közlekedési vonalak mentén történő intenzív fejlesztés is. Ebben az esetben a nagy lakónépességű centrumok és szolgáltatási központok (esetleg nagyobb üzemek) egy közlekedési csomópont köré koncentrálódnak. A nagy sebességű és kapacitású közforgalmú hálózat (metró, városi vasút stb.) megfelelő eljutási kapcsolatot biztosít ezen területek elérésére, valamint alternatív elérési lehetőséget teremt az egyéni közlekedéssel szemben. A kötöttpályás hálózat az elővárosi forgalom számára is vonzó lehet (nagyobb eljutási sebesség).

A kisebb sűrűségű településrészekben ilyen nagykapacitású hálózat kiépítése nem indokolt, itt elsősorban autóbusszokkal történik a kiszolgálás. Ezek ráhordó szerepet töltenek be, valamint a kisebb központokat kötik össze egymással. Ilyen alacsony népsűrűségű, ritka beépítésű városrészekben, elővárosokban megnő az egyéni közlekedés szerepe. Az ellátás színvonala és a távolságok indokolják a személygépjárművek használatát. Forgalomtervezési szempontból itt a cél az, hogy ennek a gépjárműforgalomnak minél nagyobb részét fogjuk meg az elő- és külvárosokban, és tereljük át az utasokat a közforgalmú hálózatokra. Erre a célra szolgálnak az elővárosokat átszelő kötöttpályás hálózatok. Az átszállási lehetőségek (megfelelő infrastruktúra biztosítása: B+R, P+R), valamint a nagyobb eljutási sebesség biztosításával vonzó alternatíva kínálható a saját gépjárművet használó ingázók számára. Az ilyen jellegű forgalomban nagyon fontos, hogy annál versenyképebb a kötöttpályás elővárosi közlekedés, minél nagyobb eljutási idő megtakarítást eredményez, azaz messzebről ingázóknak akkor is megéri, ha a városban (esetleg többször is) át kell szállniuk úticéljuk eléréséhez, míg a városhoz közel lakók, külvárosban élők számára elsősorban akkor éri meg ezt az utazási lehetőséget választani, ha az utazás célja közvetlenül (vagy legfeljebb egy gyors átszállással) elérhető.

#### *Helyhatékony fejlesztések*

Ingatlanberuházások kapcsán a szabályozási környezettől függően általában biztosítani kell bizonyos mennyiségű parkolási lehetőséget. Magyarországon erre vonatkozóan a 253/1997. (XII. 20.) kormányrendelet az országos településrendezési és építési követelményekről tartalmaz rendelkezéseket (42. §). Hazánkban minimum-követelményeket határoznak meg, más országokban azonban ennek a fordítottja is élő gyakorlat.

A parkolóhely létesítése, megváltása komoly anyagi befektetést igényel a beruházó/tulajdonos részéről, különösen belvárosi környezetben, ahol a hely kevés és drága. Ugyanakkor az ezen ingatlanokban megtelepedő vállalkozások, cégek számára alapvető fontosságú a megközelíthetőség, elérhetőség. Vonzó tényező, ha egy üzlet előtt közvetlenül meg lehet állni autóval, nem kell parkolóhelyet keresgélni. A városvezetés részéről ezért támogatni kell az olyan kompromisszumos megoldásokat, melyek biztosítják a városi tér hatékonyabb felhasználását. Ezen a területen a legáltalánosabban elterjedt megoldások a közös parkolók, parkolóházak (3. ábra).



3. ábra: Közös parkoló kialakításának koncepciója



Forrás: [www.monadnocktma.org](http://www.monadnocktma.org).

### Parkolásiirányítás

A városi forgalom egy jelentős részét azok a járművek teszik ki, amelyek éppen parkolóhelyet keresnek. Frekventált időszakokban nem egyszerű szabad parkolóhelyet találni, hosszasan kell körözgetni egy nagyobb parkolóban vagy a városban. A modern technológia ebben nyújt segítséget. A jelenlegi eszközökkel pontosan megadható, hogy mely parkolóhelyek szabadok. Egyszerű (és megfizethető) eszközökkel ellenőrizhető egy parkolóhely foglaltsága, majd az információ továbbítható egy bevezetőút menti kijelzőbe vagy akár közvetlenül a jármű fedélzetére is. Navigációs eszközzel kombinálva, vagy parkolóházak esetén fényjelzésekkel a járművezető pontosan a parkolóhelyhez is irányítható. A rendszer segítségével a járművezetők időt és energiát takarítanak meg. Persze nincs mindig szükség költséges elektronikus és informatikai rendszerekre, néha elég egy jó ötlet is, mint azt a dél-koreai S-Oil és a Cheil reklámügynökség „Here” kampánya is példázza, ahol

minden egyes parkolóhelyre egy felfújható léggömböt rögzítettek. A zsinór a parkolóhelyet elfoglaló jármű alá kerül, így bevonva a léggömböt. Ha a parkolóhely felszabadul, a léggömb felemelkedik, és jelzi a többi autósnak a szabad helyet. Ez egyszerű és „low-cost” módja a parkolásirányításnak, hátránya, hogy egységes, belátható parkolóterületeken alkalmazható sikeresen.

#### *Közlekedésorientált fejlesztések*

Egy település fejlődése szempontjából az infrastrukturális és nagyberuházásoknak kiemelt jelentősége van. Legyen azonban bármilyen jellegű a fejlesztés (csatornaépítés, üzletközpont építése), a közlekedésre gyakorolt hatása jelentős, azzal már az előkészítési fázisban is számolni kell. A közlekedést a beruházások integráns részeként kell kezelni, a közlekedési szempontokat a tervezés, a megvalósítás folyamán és az egész élettartam alatt szem előtt kell tartani.

#### *Gépjárműforgalomtól mentes területek*

A gépjárműforgalom csökkentésének legegyszerűbb, és legradikálisabb módja annak kitiltása egy adott területről. A városok szerkezetének és a városközpontok funkciójának átvértelődésével az utóbbi évtizedekben egyre több városközpontból igyekeznek kitiltani a járműveket, és átadni a teret a gyalogosközlekedésnek. Elsősorban bevásárló utcák, történelmi városmagok esetében gyakori intézkedés. A forgalomtól elzárt területen található üzletek kiszolgálása a párhuzamos utcákból, ha erre nincs lehetőség, akkor különleges behajtási engedéllyel, korlátozott (általában hajnali) időszakokban lehetséges.

#### *Forgalomcsillapítás*

A forgalomcsillapítás célja a közúti járműforgalom sebességének és volumenének csökkentése. A volumen csökkenése két tényezőtől adódhat. Egyrészt a csökkentett sebesség miatt az útvonal – ha van lehetőség az elkerülésére – kevésbé lesz vonzó az autósok számára. Másrészt a forgalomcsillapítási tevékenységek egyik eleme lehet az úthálózat szétDarabolása, mely az átmenő forgalmat akadályozza, így nem vonzó alternatíva a tranzit forgalom számára.

A forgalomcsillapítási intézkedéseknek sok fajtája ismert (szabályozási: pl. behajtási tilalom, sebességkorlátozás; fizikai: pl. sáv szélesség csökkentése, sávelhúzások; szerkezeti: pl. lámpák lassító hangolása).

## A nem hivatásforgalmú Győrbe ingázás vizsgálata a forgalomcsillapítás szempontjából

Győr mint regionális központ nagy kiterjedésű vonzaskörzettel rendelkezik mind gazdasági, mind intézményi, mind kulturális stb. tekintetben. Ez a vonzaskörzet a közeli határo(ko)n is átnyúlik. Jelen tanulmányban Győr vonzaskörzetét mobilitási igények szempontjából vizsgáljuk, azaz azt a területet, melyről az emberek még napi rendszerességgel és nagy arányban utaznak a városba munkavégzés vagy valamilyen szolgáltatás igénybevétele, kikapcsolódás stb. céljából. Jelen tanulmányban a nem hivatásforgalmi célú utazások tényezőit vizsgáljuk, ide értve az alapfokú oktatási intézményeket is.

Az ingázás Magyarországon jelentős társadalmi folyamat. A 2011-es népszámlálás adatai szerint majd minden harmadik munkavállaló napi rendszerességgel ingázásra kényszerül (1187421 fő - 30,1%), azaz nem a lakóhelyén dolgozik. Ezen felül a diákok jelentős része is részt vesz a napi ingázásban, hiszen a felsőbb szintű oktatási intézmények csak korlátozott számban, központi funkciót betöltő településeken érhetők el (KSH 2014).

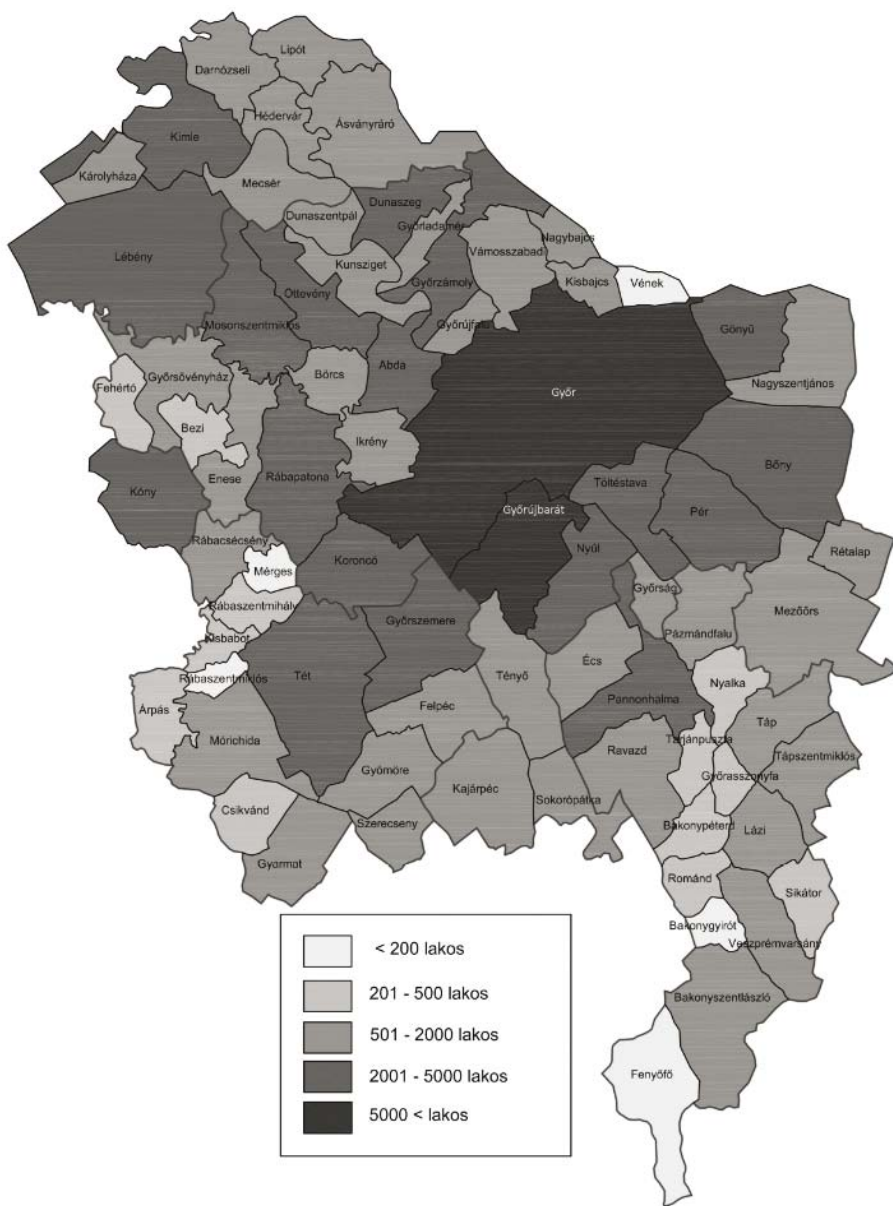
Győr és környékének lakossága az elmúlt évtizedekben a gazdasági lehetőségeknek köszönhetően folyamatosan növekedett, ugyanakkor a világban is megfigyelhető dezurbanizációs folyamatok is zajlottak. Ennek következtében jelentősen megnöttek a térségben is az utazási szükségletek. Az eljutási idők csökkentése, a jó közlekedési kapcsolatok szerepe felértékelődött, a települések szerepeinek rendszerváltás utáni átrendeződése megtörtént, kialakultak új térségi kapcsolatok és együttműködések (Hardi-Nárai 2005).

A vizsgált terület mindezek alapján a jelenlegi Győri, Pannonhalmi és Téti járás területét, valamint nyugat felé a Mosonmagyaróvári járás néhány települését, ezen felül a Csornai járásba tartozó Kóny-t öleli fel. A települések és lakosságuk nagysága a 4. ábrán láthatók. A vizsgált terület még ingázási távolságon belül fekszik, a napi oda-vissza utazás nem haladja meg a két órát (5. ábra).

A mobilitási igények legnagyobb hányada a hivatásforgalomban keletkezik. Ennek egyik esete az oktatási intézmények látogatása. (Jelen tanulmányban csak az alapfokú oktatással foglalkozunk). Az egyéb utazási motivációk között szerepel a bevásárlás célú utazás, szolgáltatás igénybevétele célzó helyváltoztatás, az egészségügyi, illetve az államigazgatási és hatósági szolgáltatásokhoz való hozzájutást célzó utazások. Utóbbiak ellátása Magyarországon hagyományosan területi alapon, hierarchikusan szerveződik, jellemző a centralizáltság, azonban az utóbbi évtizedekben számos lazítás történt egyes rendszerekben, példaként említve a szabad házi orvos-választást, vagy a szabad iskolaválasztást. A szabad választás lehetőségének bevezetésével ugyanakkor a mobilitási igények megnövekedésével kellett számolni. A jobb szolgáltatási színvonal olyan vonzerőt jelent, amelyért már megéri külön, a megszokottól eltérő, hosszabb, költségesebb utazást tenni.

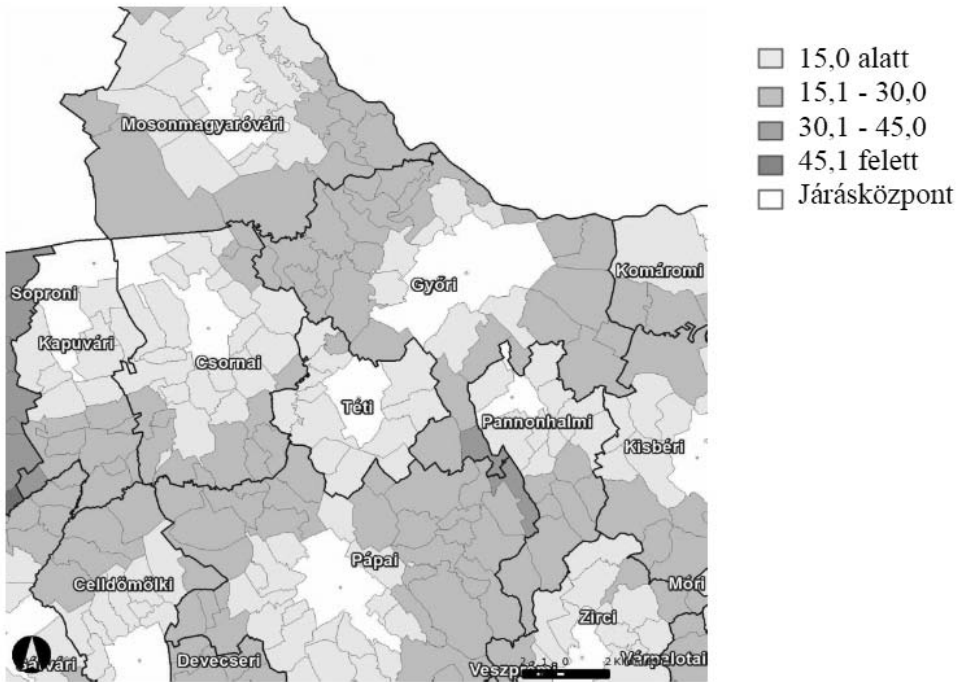
A fejezetben található adatok, amennyiben külön nem jelöltek, a KSH, a TEIR és az oktatási rész esetében az Oktatási Hivatal 2013. januárjában rendelkezésre álló adatbázisából származnak.

4. ábra: A vizsgált települések lakossága (2011)



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés.

5. ábra: Járasközpont elérhetőség percben



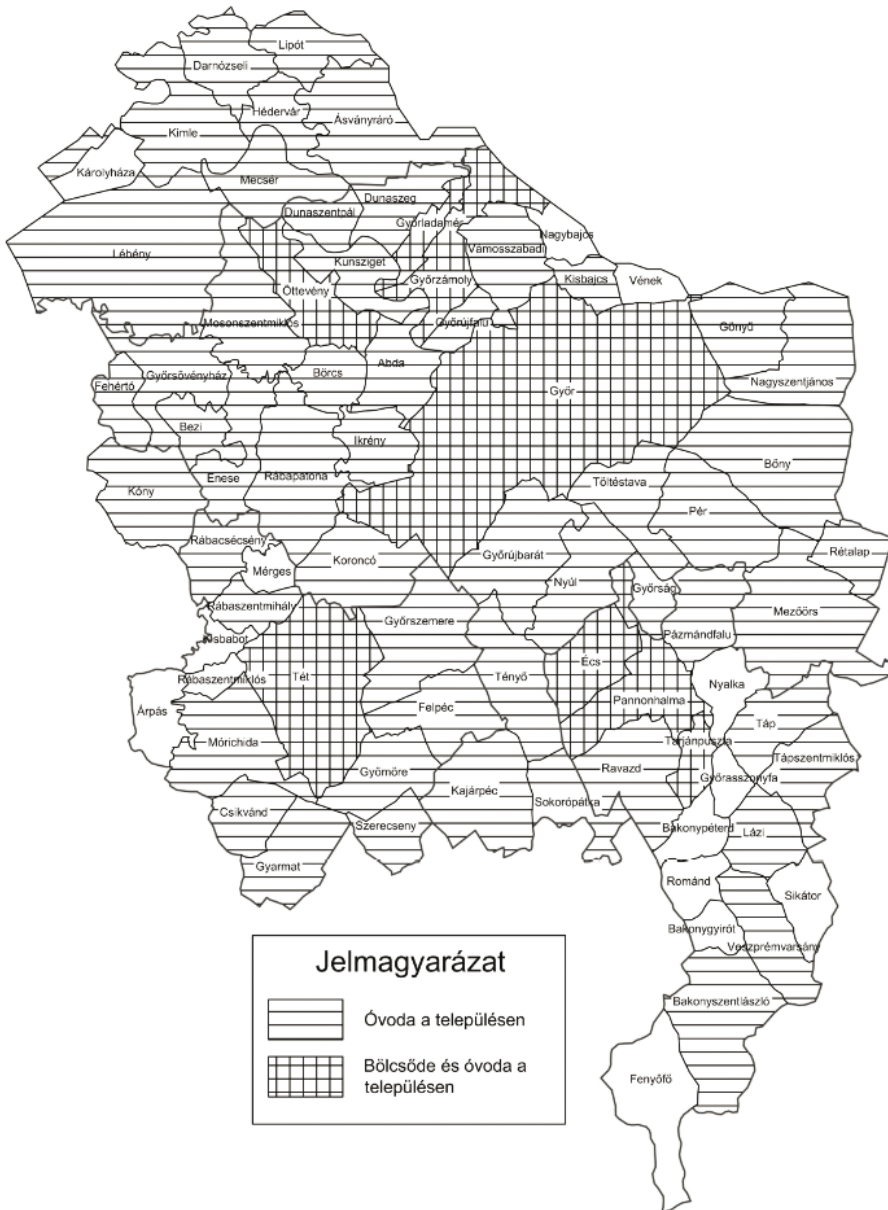
Forrás: TEIR Térinformatikai adatbázis.

### Oktatás

Az oktatás különböző szinteken történik. Beszélhetünk óvodai, általános iskolai, középfokú-, felsőfokú oktatásról, valamint szakképzésről. A tanulmányban csupán az általános iskolai oktatás szintjéig vizsgálódtunk, minthogy a középfokú és a feletti oktatás koncentrált, a mobilitási igények csökkentésére ezen a téren csupán erősen korlátozott lehetőségek állnak rendelkezésre (például középiskolai kollégiumok építése, a meglévők színvonalának növelése). Nem az oktatás területébe tartozik, de itt tárgyaljuk a bölcsődei ellátást is.

Győr térsége alacsony oktatási intézményekkel jól ellátott. A vizsgált 73 környező település közül a TEIR adatbázisa alapján 2011-ben 8-ban volt bölcsőde, és csak 13-ban nem volt található helyben óvoda. Ez utóbbiak lakónépessége Károlyháza kivételével sehol nem éri el az 500 főt. A bölcsődékbe maximum 20, míg az óvodákba 13 és 207 közötti létszámú gyermek járt 2011-ben (6. ábra).

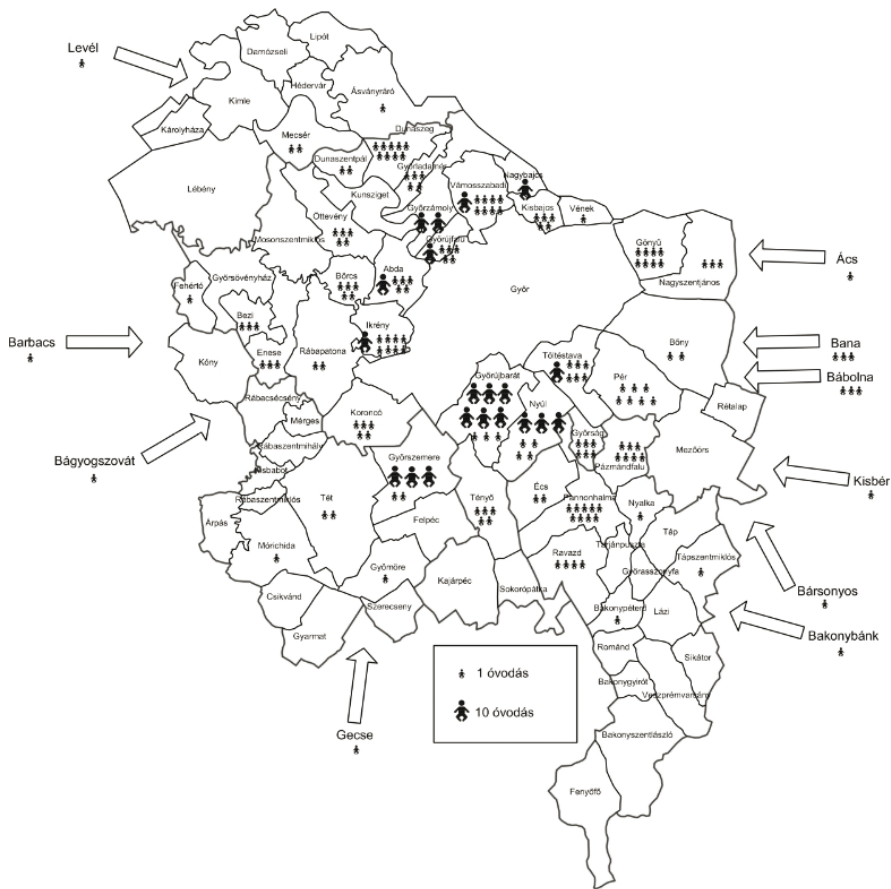
6. ábra: A vizsgált térség bölcsőde és óvoda ellátottsága (2011)



Forrás: Oktatási Hivatal adatai alapján saját szerkesztés.

A sok feladatellátási hely ellenére általános, hogy a szülők munkába menet elviszik kisebb gyermekeiket valamely általuk jobbnak tartott, vagy útba eső óvodába. A vidéki intézményekbe jellemzően legfeljebb néhány tíz gyermek jár más településről (elsősorban ahol nincs óvodai ellátás), azonban 2011-ben 4864 Győrben beíratott óvodás közül 421 (8,6%) valamelyik másik településről járt be – ami tekintélyes arány, figyelembe véve, hogy Győr városában koncentrálódik a három teljes egészében vizsgált járás össztlakosságának több mint 60%-a -, köztük olyan távolabbiakból is, melyek nem is igazán sorolhatók a győri vonzáskörzetbe, mint például Levél, Bársonyos, Ács vagy Bábolna (7. ábra). A 2012-es évben hasonló óvodásszám mellett (4858 fő) csökkent a vidékiek száma és aránya (372 fő).

7. ábra: Győrbe bejáró óvodások száma és lakóhelye (2011)

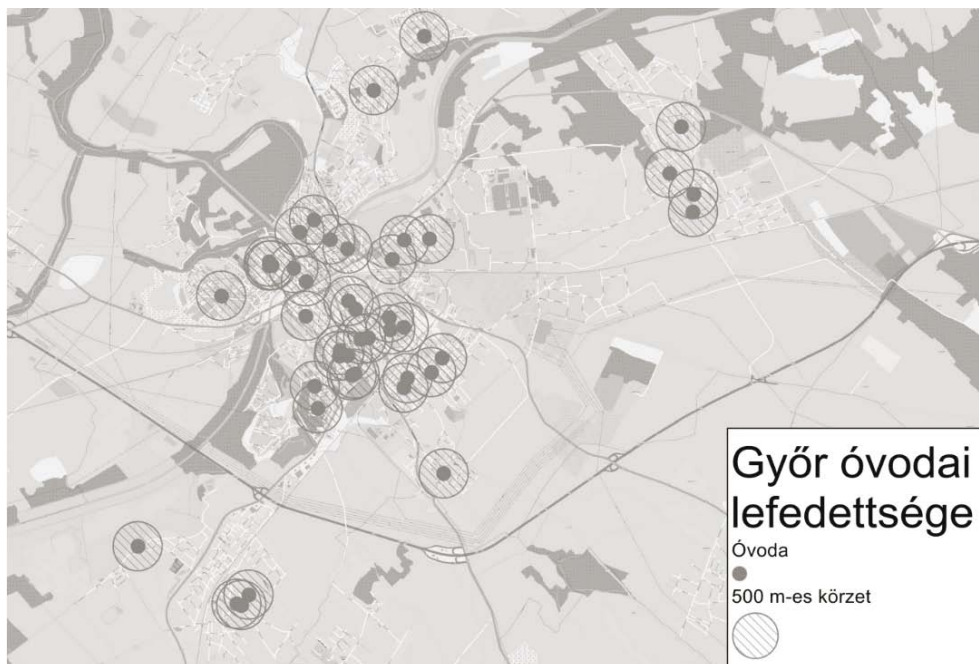


Forrás: Győr MJV Önkormányzata adatai alapján saját szerkesztés.

A győri óvodai ellátás kiemelkedik a megyében, a városban 45 óvodai feladatellátási hely működik (gyógypedagógiai neveléssel együtt). Összességében 2011-ben 5672 helyre 4864 beiratott óvodás jutott, ami 85% feletti kihasználtságot jelent.

Az óvodák térbeli eloszlása megfelelőnek mondható, csupán Likócs, Pinnyéd és Sárás településrészekben nem található óvoda. A nagyobb népsűrűségű lakótelepi körzetekben szintén jó az ellátás, bár az intézmények kissé túlkonzentráltak (8. ábra).

8. ábra: Győr óvodai lefedettsége



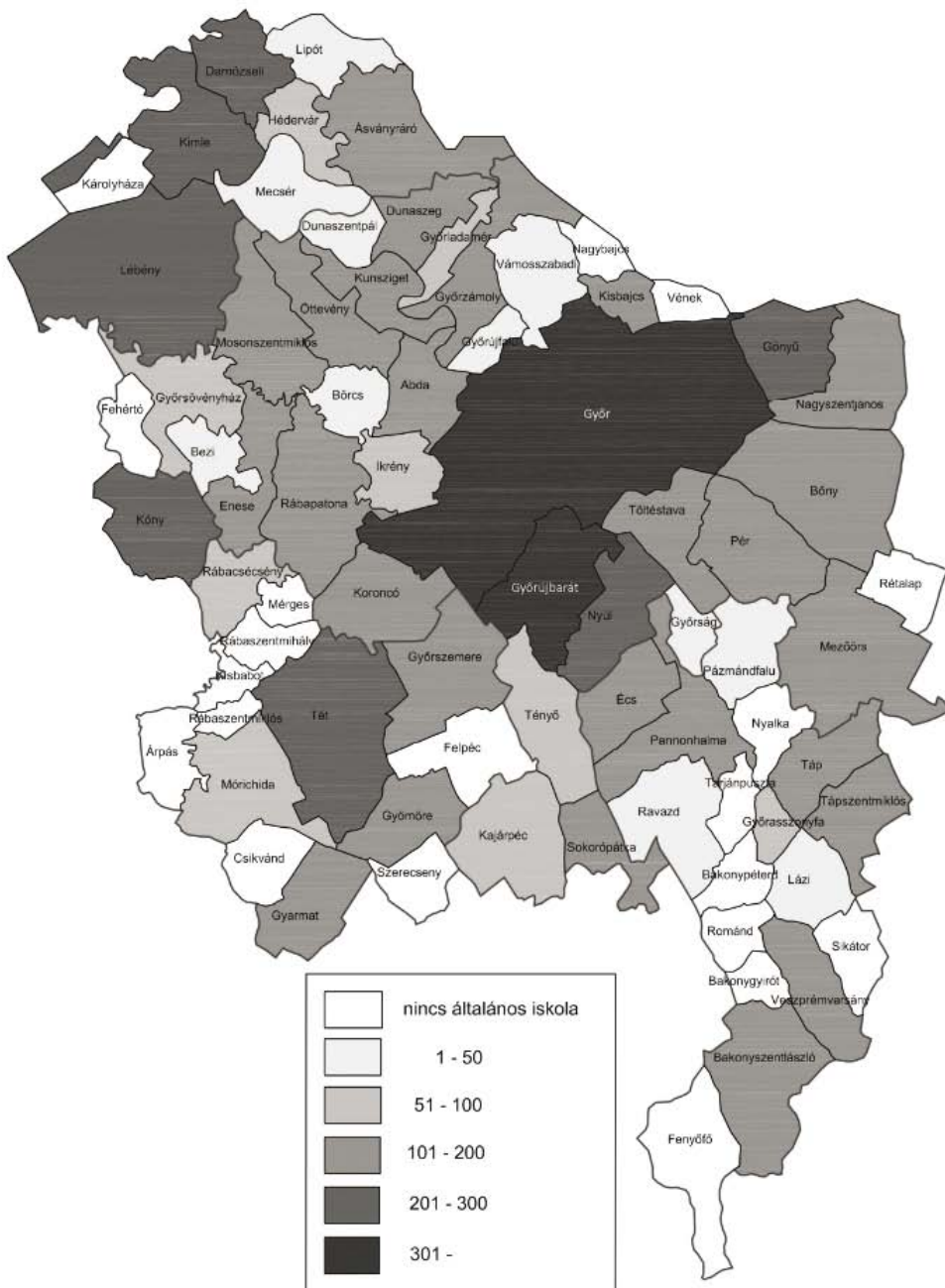
*Forrás: Győr MJV Önkormányzata adatai alapján saját szerkesztés.*

Általános iskola a vizsgált térség 20 településén nem található. A három teljes egészében vizsgált járás esetében a Győri járás 4, a Téti járás 8 és a Pannonhalmi járás 7 településének kisdíákjai kénytelenek valamelyik másik település általános iskolájába járni. Jellemzően azokon a településeken hiányzik az iskola, ahol már óvoda sem volt (kivételem Győrasszonyfa) (9. ábra).

Általános iskolák tekintetében is kiemelkedik a megyeszékhely 38 általános iskolai feladatellátási helyével (10. ábra), valamint az azokba járó 10095 diákkal (2011). 2012-ben az állami iskolákban 8201 diák tanult, ezek közül 3509 saját körzeti iskolájában, 3225 nem saját körzeti iskolájában tanult, míg 1297 diák bejáró volt (önkormányzati adatszolgáltatás). Az adatok közötti különbség a nem körzetes iskolák miatt adódik. A nem önkormányzati fenntartású iskolákba 2012-ben 2374 diák járt, ezek közül 1605 volt vidéki. Összesen tehát 10575 általános iskolásból 2902 nem győri lakhelyű, ez valamivel a negyede fölötti érték (27%), a (volt) önkormányzati iskolák esetében az arány csak 16% alatti, míg a nem állami fenntartású iskolák esetében a vidékiek aránya 67% fölötti volt.



9. ábra: A települések iskoláiba járó tanulók számának eloszlása (2011)



Forrás: A Köznevelési Információs Rendszer adatai alapján saját szerkesztés

10. ábra: Győr általános iskolai lefedettsége



Forrás: Győr MJV Önkormányzata adatai alapján saját szerkesztés.

Az oktatási intézmények esetében a mobilitási igény vizsgálata kapcsán mindenképpen felmerül a kérdés, hogy melyik megoldás jár nagyobb haszonnal, vagy kisebb költséggel. Egy iskola fenntartásával esetleg csökkenthetők az utazási igények, ugyanakkor karban kell tartani az épületet, tudni kell üzemeltetni, fizetni kell a tanárokat, mely egy bizonyos méretszint alatt nem gazdaságos. Ilyenkor érdemes elgondolkodni azon, hogy nem jobban szolgálja-e az érdekeket, ha a gyermekeket a településen összegyűjtik, majd csoportosan átszállítják egy közeli intézménybe. A másik oldalról is megközelíthető a kérdés, vagyis hogy nem kellene-e megtiltani a más településre történő iskolába járást, hiszen ezzel adott esetben érdemessé válhat az intézmény a fenntartásra.

#### *Egészségügyi ellátás*

Az egészségügyi ellátásnak is több szintjét különböztetjük meg. Vannak alapellátások, mint például a háziorvosi ellátás, szakrendelések és fekvőbeteg-ellátás.

Győr mint régióközpont az egészségügyi ellátások széles spektrumát kínálja saját és vonzáskörzetének lakói számára. 2011-ben 60 háziorvos és 27 házi gyermekorvos működött a városban, ez a megye háziorvosainak 30, illetve házi gyermekorvosainak 45%-a. Az egy háziorvosra és házi gyermekorvosra jutó lakosok száma 1512 fő, mely alacsonyabb, mint a Győri járást jellemző 1665-ös érték. A Téti járásban ugyanezen mutató

1576 fő, a Pannonhalmi járásban pedig az igen kedvező 1387 fő. Az 1600 körüli értékek magasak, a megyében egy háziiorvosra 1699 lakos jut, a régióra ez az érték 1608 lakos, melynél rosszabb adat csak a Közép-dunántúli Régiót jellemzi.

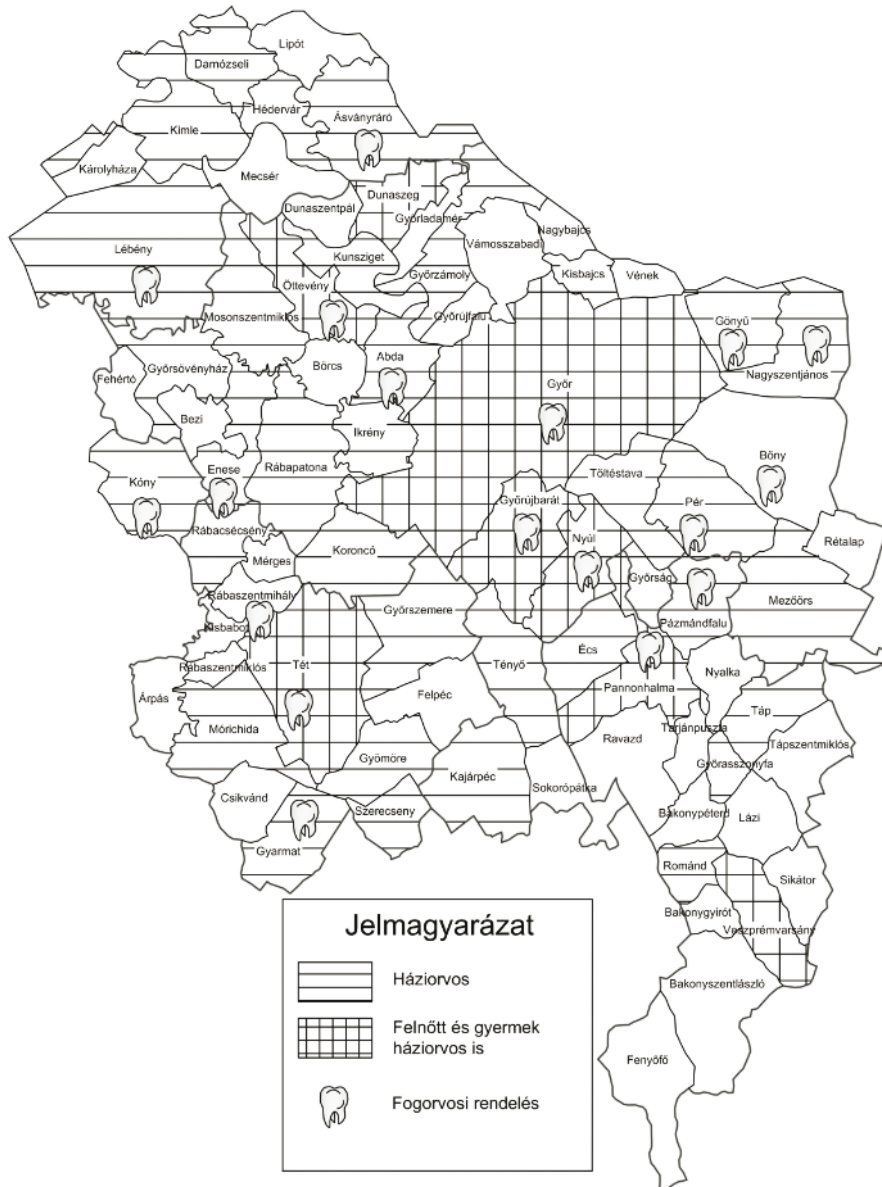
A városban többféle járóbeteg szakrendelés, röntgen, CT és MRI is elérhető. A Petz Aladár Megyei Oktatókórház a város régióközponti szerepkörének megfelelő betegellátást képes biztosítani a város és a megye lakossága számára. Vonzáskörzete a megye határain túlra is kiterjed (Győr Agglomeráció és Győr MJV Integrált Fejlesztési Konceptiója 2007).

Győrön kívül a vizsgált térségben a járási székhelyeken, Pannonhalmán és Téten nyílik lehetőség szakrendelés igénybevételére. Háziiorvos 43, gyermek háziiorvos 7 településen volt 2011-ben. 17 településen (OEP finanszírozású) fogászati rendelés is zajlik (11. ábra) (OEP 2013).

Az egészségügyi ellátás fokozott mobilitási igényt generál elsősorban az idősebb korosztály körében. Az egyes ellátások, szakrendelések csak igen korlátozott számú helyszínen vehetők igénybe, ezért az idős vidékiek eljuttatása a szakrendelésekre gyakran problémákat okoz. A felmerülő utazási igényeket az önkormányzatok a falugondnoki szolgálat keretében próbálták, próbálják kielégíteni. A mobilitási igény csökkentése érdekében egyes járóbeteg szakrendeléseket el lehet vinni a kistélepülésekre, ahol a háziiorvosi rendelőkben, vagy a települési önkormányzatok ilyen célra fenntartott helyiségeiben a vizsgálatok elvégezhetők.

Az egészségügyi ellátási rendszerhez hozzátartoznak még a gyógyszertárak is. Patika 14 településen található.

11. ábra: Alapfokú egészségügyi ellátások (2011/12)



Forrás: OEP adatai alapján saját szerkesztés.

*Közigazgatás*

A közigazgatási és hatósági (államigazgatási) szolgáltatásokhoz való hozzáférés eltérő színvonalakon történik. A különböző területszervezési szinteken különböző szolgáltatásokhoz férhetünk hozzá. Vannak települési szinten, járási szinten, megyei szinten és regionális szinten elérhető közigazgatási/hatósági szolgáltatások. A Kormány 2011. január 3-tól az ország több pontján megkezdte az úgynevezett Kormányablakok létrehozását, melyek az államigazgatási ügyekben szolgálnak az ügymenet megindítására, illetve a tájékoztatás nyújtására. A tervek szerint a jövőben egyre több helyen nyílik ilyen Kormányablak – jelenleg a megyében csak Győrben működik –, mellyel hozzáférhetőbbé válik az államigazgatási ügyintézés. Ez az elektronikus ügyintézés kiegészítőjeként még egyszerűbbé teszi a hivatalos ügyek kényelmes elintézését, és csökkenti a mobilitási igényeket.

A járási hivatalok, mint a megyei szint alatti államigazgatási feladatok ellátói új szereplői a közigazgatásnak. Ezen hivatalokhoz kerülnek elsősorban az okmányirodai feladatok, azaz a személyi adat- és lakcímnnyilvántartás, útlevél-igazgatás és a közlekedési igazgatás. Ezek mellett hatáskörébe tartoznak egyes szociális ellátásokkal, kommunális igazgatással összefüggő feladatok, szabálysértési eljárások lefolytatása stb. A járások szakigazgatási szerveiként működnek a járási gyámhivatalok, állategészségügyi, élelmiszer ellenőrző hivatalok, földhivatal, munkaügyi kirendeltségek, népegészségügyi intézet, valamint a járási építésügyi és örökségvédelmi hivatal. Az elképzelések szerint az okmányirodai bázison alakítják ki a fentebb már említett kormányablak-rendszert.

*Egyéb szolgáltatás*

Az egyéb szolgáltatások alatt itt olyan alapvető szolgáltatásokat értünk, mint az élelmiszer kiskereskedelem vagy a posta. Posta a vizsgált térségben 18 településen nem található. Ezek közül a legnépesebb Károlyháza. A postahivatalt a Magyar Posta mobilposta szolgáltatással ki tudta váltani. Ennek lényege, hogy azon alacsony népességszámú településeken, ahol nem érte meg fenntartani postaépületet, ott meghatározott időben megjelenik egy postás gépjármű, melyen a legtöbb, egyébként a postahivatalok esetében rendelkezésre álló szolgáltatás elérhető. Ezzel a rendszerrel szintén mobilitási igény váltható ki, hiszen nem szükséges egy nagyobb településre beutazni egy postai küldemény feladásához vagy csekk befizetéséhez, hanem a szolgáltatás szinte házhoz jön.

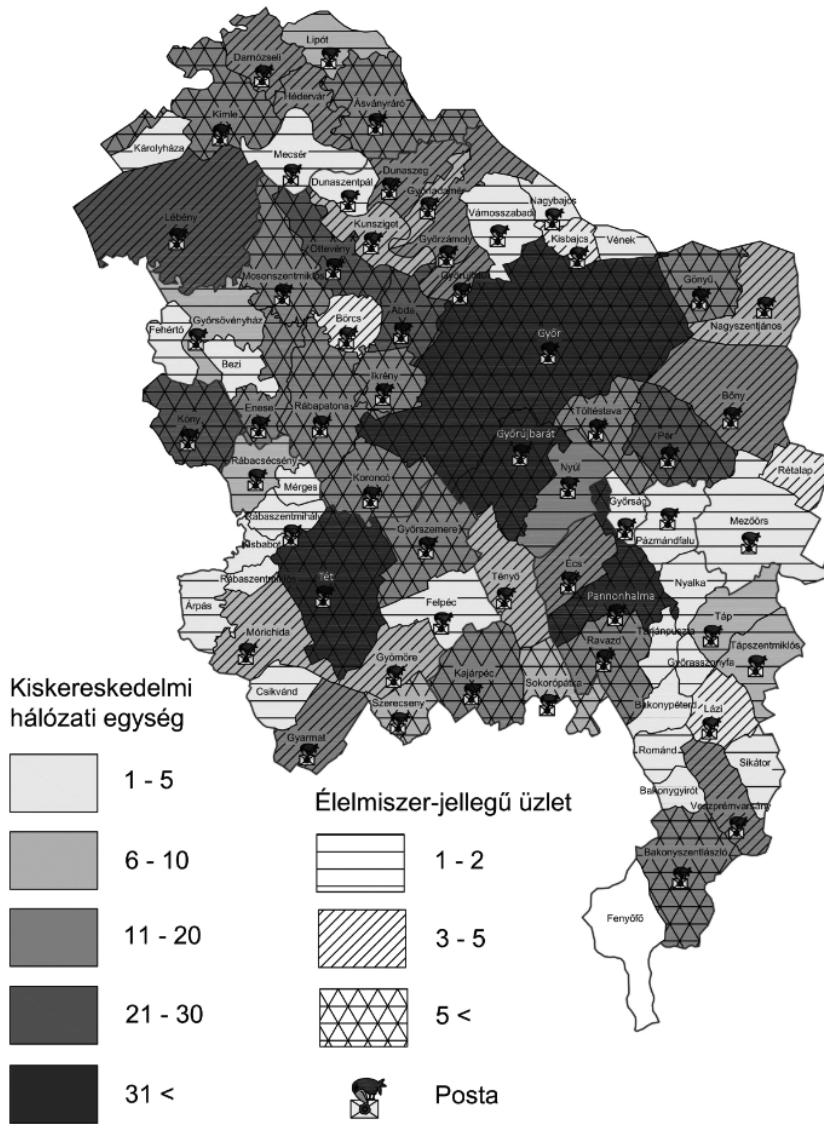
Másik fontos mindennapos szolgáltatás a kiskereskedelem. Az alapvető élelmiszerek és anyagi javak gyors és könnyű hozzáférhetősége a mai társadalom alapelvárása. A vizsgált térség településein a kiskereskedelmi egységek száma szóródást mutat. Vannak olyan települések, melyeken egyáltalán nincs (Fenyőfő), vagy csak élelmiszer jellegű üzletek vannak (Győrasszonyfa), másokban 30-40 különféle típusú üzlet is található (12. ábra). A bevásárlás célú utazások által generált forgalom több szinten is jelentkezhet. Egyrészt a helyi, kis volumenű, napi bevásárlások folyamán, másrészt a nagyobb hétvégi, családi bevásárlások révén érvényesül. A kiskereskedelmi egységek hiányában

a napi rendszerességű vásárlások is nagyobb bevásárlásokká válnak, mely jellemzően nagyobb utazási távolságot, ebből következően többnyire személygépjármű használatot vonz magával. Ezzel szemben a napi bevásárlás döntően kis távolságok megtételét és gyaloglás vagy kerékpározás alkalmazását jelenti.

A helyi boltok hiányát egy az utóbbi években elterjedő kereskedelmi forma pótolhatja, a mobilbolt. Ennek folyamán a kereskedő árujával egy többnyire előre meghatározott útvonalon és időpontban mozog, és ellátja áruval mindazokat, akik esetleg másképpen nem is lennének képesek vásárlásaikat intézni.

Részben a mobilitási igény csökkentése irányába hatnak a direkt marketing módszereit alkalmazó vállalkozások, illetve az e-vásárlás elterjedése. Az internetes vásárlás során a vevő házhoz kapja a megrendelt termékeket anélkül, hogy ki kellene mozdulnia otthonából. Persze a vevő által megspórolt utat itt a csomagküldő teszi meg, azonban nála egy szervezett, optimalizáltabb közlekedési forma jellemző, ezért az ilyen jellegű kereskedelem felfutásával a társadalom összes mobilitási igénye mégis csökken.

12. ábra: Kiskereskedelem, postaszolgáltatás (2011)



A jel hiánya az adott egység típus hiányát jelzi

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés.

## Összefoglalás

Győr mint nagy jelentőségű ipari és szolgáltató központ, jelentős vonzerőt gyakorol szűkebb és tágabb környezetére. A magas hivatásforgalmú ingázás mellett a különféle alapfokú szolgáltatások igénybevétele céljából is sok vidéki utazik a városba, közlekedési torlódásokat okozva ezzel a csúcsidőszakokban.

A közlekedési problémák kezelésére a második fejezetben leírt intézkedések segítségével a közlekedési igénymenedzsment adhat választ. Az intézkedések összeállításánál azonban nem csupán Győr, hanem agglomerációjának helyzetét, problémáit és lehetőségeit is szükséges vizsgálni. Bár a problémák többsége Győr városában keletkezik, azok egy részének okai az agglomerációs települések igényeiből eredeztethetők.

Az alapfokú szolgáltatások felhasználókhöz való közelebb helyezése hatékonyan csökkentheti a közlekedési igényeket, azonban gazdaságossági kérdéseket vet fel. Önálló, jelen tanulmány kereteit túllépő kutatás szükséges az ezen intézmények decentralizációjával járó költségek és az ezáltal a közlekedési rendszerben realizált megtakarítások értékének összehasonlítására.

Nem a közlekedési igénymenedzsment eszköztárába tartozik, de a kiskereskedelmi szolgáltatások terén a jövőben várhatóan nagyobb szerephez juthat az e-kereskedelem és a mozgóboltok, melyeknek szintén utazás megtakarító hatása van. A torlódások problémakörében a térségben még a közforgalmú közlekedés részarányának további növelése játszhat szerepet. Bizonyos relációkban nagyon jó közlekedési kapcsolat alakult ki a város és környezete között, azonban még mindig vannak olyan viszonylatok, melyek ellátása nem megfelelő minőségű. A Győr-agglomeráció kapcsolaton túl pedig fontos az agglomerációs települések és a lokális központok közforgalmú közlekedési kapcsolatainak erősítése is.



## A felsőoktatás térbeli szerkezete az Észak-Dunántúlon

TAMÁNDL LÁSZLÓ – KOVÁCS ZSOLT –  
RÁMHÁP SZABOLCS – NAGY DÁVID

**KULCSSZAVAK:** területi fejlődés, felsőoktatási intézmények, tudásalapú gazdaság, gazdasági és társadalmi tényezők, versenyképesség, egyetemek versenyképességi tényezői

**ABSZTRAKT:** Győrnek, mint hazánk legdinamikusabban fejlődő nagyvárosának különféle térségi funkciói kialakítottak formális – funkció gyakorlásából következő – s informális, az egyének, valamint az intézményrendszer által működtetett kapcsolatokat. Ezek látványosan megfigyelhetők a középfokú és felsőfokú oktatásban a különféle közösségi szolgáltatásokban és a kulturális intézmények kínálatában. A vizsgálatok célja, hogy egyrészt az egyes jelzett szolgáltatásokban kirajzolhatók legyenek a város által ellátott térségek, az ellátás-szolgáltatás kapcsolati hálói, másrészt ráirányítani a figyelmet az esetleges hiányhelyzetekre, ellátatlan területi egységekre, harmadrészt keresni az intézményi bázis kedvezőbb feladatmegosztását, az optimálisabb feladatszervezés érdekében elvégzendő beavatkozásokat, fejlesztéseket.

A vizsgálatok során bemutatjuk a térség gazdasági szerkezetét az oktatással összefüggésben. Az intézményi és KSH adatok segítségével elemezzük a képzési struktúrát, az oktatói-kutatói munkahelyek alakulását, az egyes szereplők térségre gyakorolt hatását. Az Emberi Erőforrások Minisztériumának legfrissebb felsőoktatási felvételi jelentkezési adataiból megvizsgáljuk a legújabb tendenciákat, valamint az intézményi versenyképességet. A Győri Járműipari Körzet lakossági felméréseinek eredményeiből pedig rámutatunk a legfontosabb felsőoktatással kapcsolatos összefüggésekre.

## Bevezetés

Akár közhelyként is hangozhat az a kijelentés, hogy a 21. században a tudás stratégiai fontosságú erőforrássá vált. Egyúttal a tudásalapú társadalom legfontosabb intézményei a tudás termelésével, a tudás elosztásával és a tudás újratermelésével foglalkozó intézmények lettek (Tamándl 2008). Ezt a szerepet napjainkban fokozottan töltik be az oktatási intézmények, ezen belül is a felsőoktatás. Az elmúlt tíz év kutatásai bizonyítják, hogy a vállalatok humán erőforrás gazdálkodása nagy mértékben támaszkodik az oktatásra (Bencsik et al. 2011). A társadalomban és a gazdaságban zajló változások komoly következményekkel vannak a felsőoktatásra, ami átalakítja az egyes intézmények és régióik kapcsolatát. A globalizálódott, erősen kompetitív tudásvezérelt gazdaság problémáira nehéz összefogás nélkül megoldásokat találni. A régióknak, hogy mobilizálják és kiaknázzák erőforrásaikat, felgyorsítsák a növekedést, javítsák versenyképességüket és megtartsák meglévő befektetéseiket, megfelelően képzett munkaerőre van szükségük. A regionális résztvevők különböző módokon járulnak hozzá a régió nem anyagi előnyeihez, a közös munka pedig segít fejleszteni a regionális tudást, képességeket, kultúrát és az intézményi sűrűséget.

Az egyetemek központi szerepet játszanak a humán erőforrás reprodukciójában és adaptációjában, valamint a társadalmi tőke termelésében, így növekvő jelentőséggel bírnak a regionális résztvevők közül. A tudásgazdaságban az oktatás egy kulcsfontosságú stratégiai erőforrás az emberi tőke révén a gazdasági siker elérésében. Ezért egyre nő a nyomás a régiókon, hogy tanuló, tudást előállító közösségekké váljanak, akik a folyamatos fejlődésre, új ötletek előállítására, szervezeti tanulásra és tudástranszferre fókuszálnak, támogatva ezzel a regionális fejlődést és jólétet. Mindez azt jelenti, hogy az egyetemeknek, mint a tudás központjainak még prominensebb szerepet kell tulajdonítani a gazdasági növekedés felerősítésében, nemcsak nemzeti, hanem regionális szinten is.

Tanulmányunkban a Győri Ipari Körzet területéhez köthető két régiót, a Nyugat-Dunántúlt és Közép-Dunántúlt mutatjuk be, melyet egységesen észak-dunántúli térségként definiálunk. Elsőként az általános földrajzi, demográfiai és gazdasági jellemzőit vesszük sorra megyei szinten, majd a legjelentősebb állami felsőoktatási intézményeket mutatjuk be statisztikai és felvételi adatok alapján. A tanulmány második részében a legfrissebb felvételi statisztikák tükrében elemezzük, hogy milyen pozícióban van a Széchenyi István Egyetem, a Nyugat-Magyarországi Egyetem, illetve a Pannon Egyetem és az intézmények vonzáskörzetére is kitérünk. A kutatás harmadik részében bemutatjuk a Győri Ipari Körzet kutatás lakossági kérdőíves felmérése alapján a győriek iskolázottsági jellemzőit, a felsőoktatáshoz való hozzáállásukat és a győri egyetemekről alkotott véleményüket. Emellett klaszterelemzés segítségével csoportosítjuk az intézményekhez fűződő attitűdjeik alapján a lakosságot.

## Az észak-dunántúli térség és felsőoktatási intézményei

### A térség főbb jellemzői

A észak-dunántúli térség négy ország – Horvátország, Szlovénia, Ausztria és Szlovákia – területeivel határos, mely lehetőséget biztosít, hogy részt vállaljon több eurorégiós együttműködésben. A térség északi része – főként Győr-Moson-Sopron, kis mértékben Vas megye – földrajzi elhelyezkedésétől fogva aktívan bekapcsolódik Európa és a világpiac vérkeringésébe, ellenben a régió déli és keleti részében több periférikus helyzetben lévő terület is előfordul.

A térséghez hat megye – Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala, Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém – tartozik, területe az ország területének 20,44%-át fedi le, a népesség 20,8 %-a lakik ebben a térségben (1. táblázat).

1. táblázat: A észak-dunántúli térség településszerkezete (2012)

Területi egység	Terület (km <sup>2</sup> )	Lakosságszám (ezer fő)
Győr-Moson-Sopron	4208	446,62
Vas	3336	255,74
Zala	3784	282,46
Veszprém	4993	352,36
Fejér	421	421,08
Komárom-Esztergom	2264	302,45
Térség összesen	19006	2060,71

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés.

Valamennyi, a térségben elhelyezkedő megyében nagy a megyeszékhelyek népességkoncentrációja. A megyeszékhelyek vezető szerepét a gazdasági növekedésben és a dinamikus fejlődésben kétséget kizáróan a humán erőforrások átlagosnál nagyobb iskolázottsági és képzettségi szintje, a stabil és nagyméretű munkaerőpiac, valamint a kedvező infrastrukturális és központi szerep segítette elő. Az Észak-dunántúli Régió északi részén aránylag nagyobb népességszámú, 2000 főnél nagyobb települések alakultak ki, Vas és Zala megyében azonban kistelepülések találhatók. A szétaprózódott településszerkezet

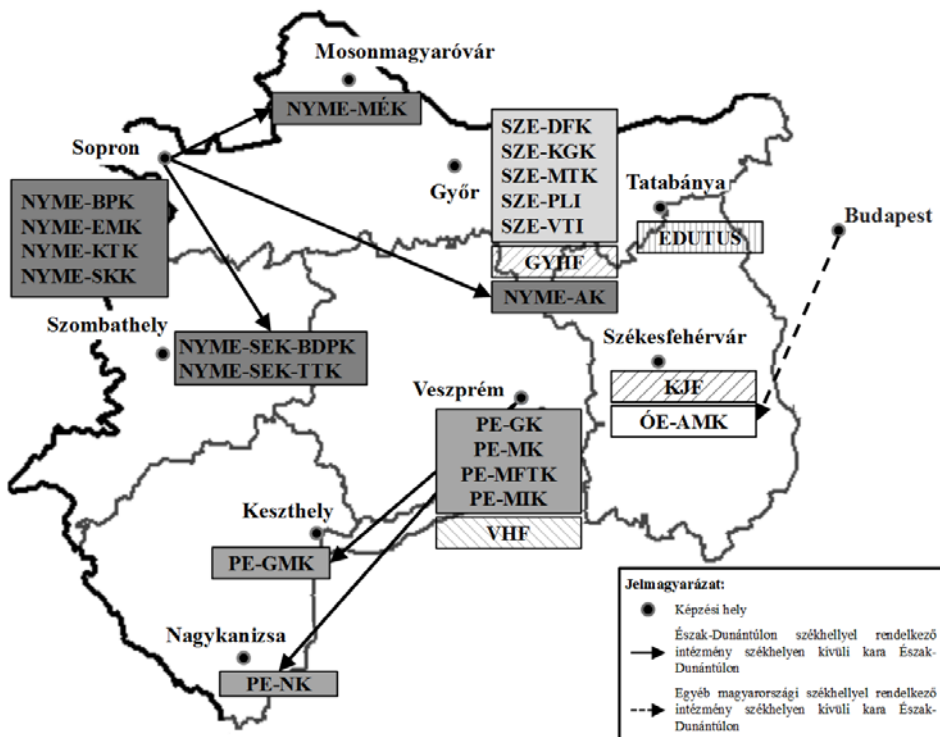
kialakulásához nagyban hozzájárult a domborzati és topográfiai adottság. A városi agglomeráció növekedése. Győr, Mosonmagyaróvár, Sopron térségén kívül Székesfehérvár és Veszprém környékén is érzékelhető, illetve Komárom és Tatabánya térségében is jelen van. A régió nagyobb városai mellett megtalálhatók a középvárosok is (például Csorna, Pápa, Ajka), de vannak határozottan városhiányos kistérségek (pl. Őrség-Göcsej), ami hátráltatja a közfunkciók megfelelő színvonalú ellátását. Vas, Zala megye egészében, valamint Győr-Moson-Sopron megye déli felében megfigyelhető a városi funkcióhiány, az aprófalvas településszerkezet és azok elnéptelenedése. A térségben lezajlott társadalmi változások egyik vetülete a mozaikcsaládok egyre növekvő arányú megjelenése, mely csoportot jellegzetes vásárlási döntéshozatali mechanizmusok és konfliktusok jellemeznek (Eisingerné 2014).

A rendszerváltást követően az addigi fejlődést gátló határ melletti fekvés a térség előnyére vált. A határnyitás következtében nőtt az idegenforgalom, a beruházási kedv felélénkült. A dinamikusan fejlődő ágazatok mindenekelőtt a régió északi felébe települtek, amelyben jelentős szerepet játszott a földrajzi elhelyezkedés, hogy a nyugat-dunántúli terület volt határos az Európai Unióval, továbbá a kelet-nyugati fő közlekedési útvonalak is ezen a területen haladnak keresztül. A térségben található az ország legfejlettebb mezőgazdasági és élelmiszeripari területe, de egyértelműen az iparé a vezető szerep, mely elősegítette a 90-es évek második felétől a dinamikus növekedést és a fejlődést. A térség komparatív előnyét ma is az ipar (főként a gép- és járműipar) képezi, amelyet időben felismertek és ki is használnak a multinacionális vállalatok. A térségben az egy főre jutó GDP meghaladja az országos átlagot. A külföldi tőkebeáramlás jelentős volt a rendszerváltás óta, ami az egy főre jutó GDP emelkedését, a nagymértékű munkahelyteremtést, a bérek multiplikátor hatását, a know-how transzfer és a K+F együttműködések erősödését, a helyi iparüzési adó növekedését eredményezte. Ezekon kívül jellemző a feldolgozóipar magas és a szolgáltatási szektor alacsony aránya, a kis- és középvállalkozások alacsony fejlettsége, a K+F ráfordítás alacsony aránya és a régió belső egyenlőtlenségeinek, valamint a kistérségek közötti nagyarányú különbségek megléte (Filep 2014).

#### *A térség felsőoktatása*

Jelen fejezetben a Győri Járműipari Körzet számára releváns, nagy jelentőségű állami felsőoktatási intézményeire fókuszálunk, melyek közt szerepel a Széchenyi István Egyetem, a Nyugat-Magyarországi Egyetem és a Pannon Egyetem. A székhelyet illetően kettő intézmény (Széchenyi István Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem) működik Győr-Moson-Sopron megyei székhellyel és egy Veszprém megyeivel (Pannon Egyetem). Ezekon az intézményeken kívül számos régióon kívüli székhellyel rendelkező intézmény tart fent kart, intézetet vagy képzési helyet a három megyében, mellyel biztosítja a régió sokrétű képzési palettáját (Kovács 2011) (1. ábra).

1. ábra: Az észak-dunántúli felsőoktatási intézményekben működő és a Győri Járőrjárat Körzet szempontjából releváns észak-dunántúli karok (2014)



Forrás: Saját szerkesztés.

A hallgatói létszámot tekintve a régió legnagyobb intézménye a több mint 11 000 hallgatóval bíró győri székhelyű, amerikai típusú, campus jellegű intézmény: a Széchenyi István Egyetem, amely a Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola és a Széchenyi István Főiskola jogutódjaként 2002-ben jött létre két karral (Jog- és Gazdaságtudományi-, Műszaki Tudományi Kar). 2007-től azonban már három karral (Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi-, Kautz Gyula Gazdaságtudományi-, Műszaki Tudományi Kar) és két intézettel (Petz Lajos Egészségügyi-, Varga Tibor Zeneművészeti Intézet) működik az intézmény.

A térség második legnagyobb egyeteme a Nyugat-Magyarországi Egyetem, mely 9 karral rendelkezik és Sopronon (Benedek Elek Pedagógiai-, Erdőmérnöki-, Simonyi Károly Műszaki, Faanyagtudományi és Művészeti-, Közgazdaságtudományi Kar) kívül Győrben (Apáczai Csere János Kar), Szombathelyen a Savaria Egyetemi Központban (Természettudományi és Berzsényi Dániel Pedagógusképző Kar) és Mosonmagyaróváron (Mezőgazdasági- és Élelmiszertudományi Kar) is működtet kart.

A Pannon Egyetem a Közép-dunántúli Régió meghatározó felsőoktatási intézménye, székhelye Veszprém. Az intézmény öt karral rendelkezik – melyek közül az egyik Keszthelyen található – de a régióban számos egyéb színhelyen (Nagykanizsa, Pápa) és kihelyezett képzési helyen (Székesfehérvár) is jelen van. A képzési paletta lefedi az agrártudományt, a bölcsészettudományt, a közgazdaságtudományt, a műszaki informatikai tudományokat, a neveléstudományt, a társadalomtudományt és a természettudományokat.

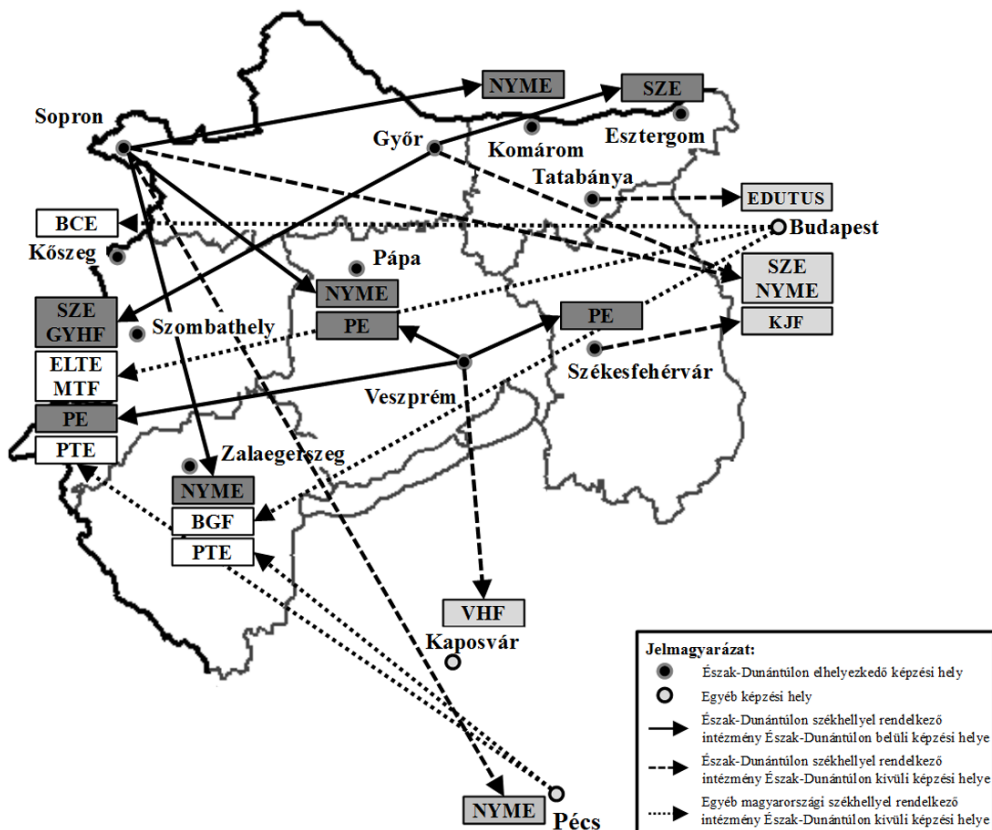
2. táblázat: A észak-dunántúli székhelyű felsőoktatási intézmények főbb adatai (2013)

Felsőoktatási intézmény	Felsőfokú szak-	Főiskolai szintű	Egyetemi szintű	Alap	Mester	Osztatlan	Szakirányú tovább	PhD, DLA	Összesen (fő)	Oktatók száma (fő)
	képzésben részesülő hallgatók száma (fő)									
<b>Nyugat-Magyarországi Egyetem</b>	962	2	23	6852	1213	311	578	159	10100	887
<b>Pannon Egyetem</b>	589	30	83	5180	1133	15	201	142	7335	360
<b>Széchenyi István Egyetem</b>	380	94	41	7918	1035	1005	34	150	10657	563
<b>Összesen</b>	1931	126	147	19950	3381	1332	813	451	28092	1810

*Forrás: EMMI adatai alapján saját szerkesztés.*

A térségben székelő felsőoktatási intézmények az Észak-Dunántúlon kívül is megjelennek képzéseikkel. Budapesten a Nyugat-Magyarországi Egyetem, a Széchenyi István Egyetem, az Edutus Főiskola és a Kodolányi János Főiskola, míg Pécsen a Nyugat-Magyarországi Egyetem, Kaposváron a Veszprémi Hittudományi Főiskola folytat kihelyezett képzést. Az Észak-Dunántúlon természetesen számos régió kívüli székhellyel rendelkező intézmény megjelenik kihelyezett képzésével, melyet a 2. ábra jól szemléltet.

2. ábra: Az Észak-Dunántúlon székhellyel rendelkező felsőoktatási intézmények régió belüli és kívüli képzési helyei, illetve a külső székhellyel rendelkező felsőoktatási intézmények Észak-Dunántúlon működtetett képzési helyei (2014)<sup>1</sup>



Forrás: Saját szerkesztés.

Az egyetemek hírnevét, sikerét legjobban az tükrözi vissza, hogy az ország mely részéről érkeznek a hallgatóik, azaz hova tehető a vonzáskörzetük. Ezen felül az intézményválasztásra a gazdasági szempontok (utazási, lakhatási költségek) is hatással vannak (Rechnitzer – Hardi 2003). A régióban székhellyel rendelkező egyetemekre egyaránt

1 Széchenyi István Egyetem (SZE), Nyugat-Magyarországi Egyetem (NYME), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Pannon Egyetem (PE), Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF), Magyar Táncművészeti Főiskola (MTF), Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE), Semmelweis Egyetem (SE), Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME).

jellemző, hogy vonzáskörzetük regionális, így az észak-nyugat dunántúli térségből kerül ki a felvettek jelentős része. Települések tekintetében a legtöbben Győrből és Budapestről érkeznek az intézményekbe.

A területi hatások érvényesülésében, a vonzáskörzetek alakulásában és átalakulásában nagy hatással van az intézmények jellege és a képzés specializáltsága. A nagy tömegeket megmozgató, általános – közgazdász, tanár, jogász – szakok jól elhatárolható vonzáskörzetekkel rendelkeznek, mely a már említett észak-nyugat magyarországi térségre terjed ki. Rechnitzer és Smahó szerint tapasztalható, hogy az intézményi vonzáskörzetek a 2000-es évek első felében besűrűsödtek 80-100 km-es körzetekre, és nem húzható éles határ az egyes szakok vonzáskörzetei közt, mivel állandóan változnak az átfedések és az átjárások. Az intézmények speciális, egyedi képzéseinek (erdőmérnöki, faipari mérnöki, előadóművészet, tanár-zenetanár, speciális mérnöki – mechatronika, járműmérnöki, logisztikai mérnöki – szakok) esetében a regionális hatások nem érvényesülnek. Ezeknél a szakoknál megfigyelhetők a tradicionális jegyek, melyek eredményeképpen az ország egész területéről iskoláznak be hallgatókat. A harmadik jelenség az országhatáron kívüli vonzás, mely alapján egyre nő a szlovákiai magyarok érdeklődése az intézmények képzéseiről (Rechnitzer, Smahó 2007; Reisinger 2010; Tamándl 2014).

A régió felsőoktatási intézményeit görcső alá véve elmondható, hogy az egyetemek, illetve a főiskola több mint 28 ezer hallgatóját közel 1400 fő oktatta. Az oktatói beosztások egyben jelzik a tudományos, szakmai tevékenységet és a korösszetételt, a feltételezhető életpályát, karriert. A régióban oktató egyetemi tanárok az összes oktatók közel 10 %-át adják. „A felsőoktatási adatokon túli információk szerint a régióban dolgozó akadémikusok aránya nem éri el az országos érték 4 %-át, a nagydoktorok vonatkozásában hasonlóan 3-4 % között mozog a részesedés.” (Rechnitzer – Smahó 2007) A tudományos minősítéshez kötött kategória, azaz az egyetemi docensek és a főiskolai tanárok együtt 37,6 %-ot alkotnak. Az adjunktusok és a főiskolai docensek száma 286 fő. A tanársegédek száma 232 fő, az oktatói állomány 16,6%-a, ami elgondolkoztató, mivel ez a csoport jelenti az oktatói társadalom utánpótlását (Lados – Rechnitzer 2007).

3. táblázat: Az észak-dunántúli térség felsőoktatási intézményeinek oktatói beosztása szerint (2013)

Oktatói beosztás	NYME (fő)	PE (fő)	SZE (fő)	Összesen (fő)
Egyetemi tanár	66	50	32	148
Egyetemi docens	207	144	138	489
Egyetemi adjunktus	106	81	63	250
Egyetemi tanársegéd		61	83	144
Főiskolai tanár	26	0	7	33
Főiskolai docens	70	0	16	86
Főiskolai adjunktus	15	0	7	22
Főiskolai tanársegéd	86	0	2	88



Oktatói beosztás	NYME (fő)	PE (fő)	SZE (fő)	Összesen (fő)
Nyelvtanár	-	-	11	11
Testnevelő tanár	-	-	8	8
Egyéb oktató	49	24	34	107
Összesen	625	360	401	1386

Forrás: EMMI adatai alapján saját szerkesztés.

Az intézmények kutatás-fejlesztési potenciálja az oktatás melletti másik nagyon fontos területét képezi, továbbá a gazdaság fejlesztésének az egyik legfontosabb láncszeme. A térség kutatási, fejlesztési tevékenysége gazdasági helyzeténél jóval kisebb, országos vonatkozásban sem jelentős. A kutatás-fejlesztési potenciál közben komoly térségen belüli különbségekkel, valamint Győr-Moson-Sopron megye erőforrás- és teljesítménykoncentrációjával társul. A térség K+F potenciáljának legjelentősebb elemei a felsőoktatási intézmények, melyek szintén erősítik a Győr-Moson-Sopron megyei túlsúlyt, mivel a háromból két egyetem székhelye is itt található (Lados – Rechnitzer 2007).

A fentieket jól alátámasztja mind a kutatási helyek koncentrációja, mind a K+F foglalkoztatottak, az MTA tagok, tudományos fokozatot szerettek száma (4. táblázat). A táblázatban a térség nem túl előnyös paraméterei is megfigyelhetők, a két tervezési területi statisztikai régiót is magába foglaló térség a kutatóhelyek 15%-a, a foglalkoztatottak 12%-a az országos mutatóknak. Hasonló arányokkal találkozunk az MTA tagoknál, a tudományos fokozatot szerettekénél, ami az országos adat 9%-a.

4. táblázat: Az észak-dunántúli térség kutatás-fejlesztésének főbb adatai (2012)

Területi egység	Győr-Moson-Sopron	Vas	Zala	Fejér	Komárom-Esztergom	Veszprém	Magyarország
Kutatóhelyek száma (db)	157	38	44	81	55	81	3090
K+F tényleges létszáma összesen (fő)	1964	462	449	1330	826	1856	56486
MTA tagjai, és a tudományos fokozattal vagy címmel rendelkezők száma (fő)	460	153	99	287	77	293	14770

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés.

Összességében elmondható, hogy a térség kutatás-fejlesztési tevékenysége elenyésző az országos értékekhez képest és mielőbbi fejlesztésre szorul, melyben jelentős szerep hárul a felsőoktatási intézményekre.

## **A térségi felsőoktatási intézményeinek vizsgálata**

A térség releváns felsőoktatási intézményeinek vizsgálata három pilléren alapszik, egyrészt vizsgáltuk az intézmények vonzáskörzetét és egymáshoz viszonyított helyzetét a legutóbbi felsőoktatási felvételi eljárás adatai alapján. Másrészt vizsgáltuk a térség intézményeinek versenyképességét a felsőoktatási intézmények versenyképességi modelljére támaszkodva. Harmadrészt pedig vizsgálatokat folytattunk a Győri Járműipari Körzet lakossági felmérésének adatsorán, elemezve a téma szempontjából releváns, az intézményekre, illetve az oktatásra vonatkozó kérdéseket az oktatás és az egyes intézmények térségi beágyazottságának értékelésére.

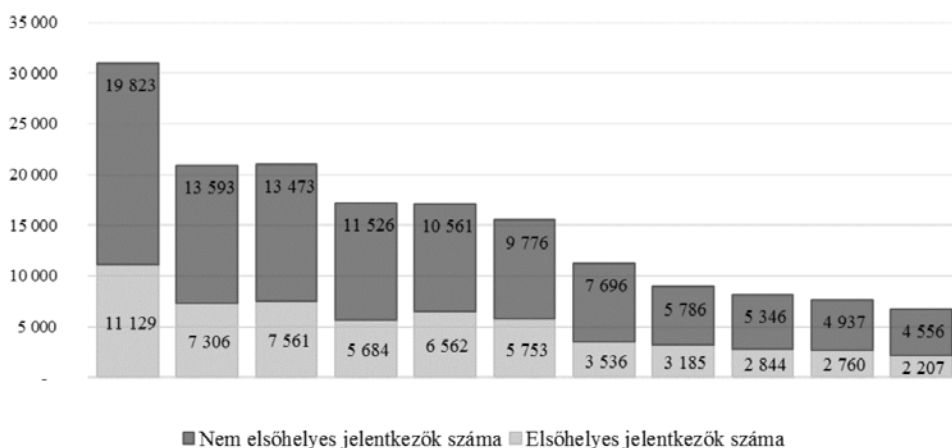
### *A 2013. évi felsőoktatási felvételi eljárás eredményei a térség intézményeiben*

A felsőoktatási intézményeinek megítélését mi sem képezi le jobban, mint a piaci igények, nevezetesen az egyes intézményekbe jelentkező hallgatók számának alakulása. Amióta a polgári társadalom felváltotta a rendi társadalmat, az életben elérhető különböző típusú előnyökhöz az iskolán keresztül vezet az út. A gyerekek a jobb iskolázottság által remélhetnek jobb munkakörülményeket, magasabb jövedelmet és az ezekkel járó társadalmi megbecsülést. Az elérendő iskolázottsági szintet a legtöbb esetben a szülők aspirációi határozzák meg, a szülők pedig legalább olyan vagy még jobb társadalmi helyzetbe szeretnék hozni gyermekeiket, mint amilyenben ők vannak. A szülők célja az iskoláztatással, hogy ezen keresztül minél jobb életésélyt adjanak gyermekeiknek, hogy minél magasabbra kerüljenek a társadalmi hierarchiában (Halász 2001). A pályaválasztás nagy lehetőség a felnövekvő nemzedék számára, hogy kifejezze saját igényeit és törekvéseit, amelyek végeredményben az egyes fiatalok önmegvalósítási elképzeléseinek tartalmi kereteit jelentik. Az egyén oldaláról ez feltételezi a személyiségében rejlő értékek optimális felhasználását, társadalmi szempontból pedig igényli a munkamegosztásba való hatékony és aktív beilleszkedést, valamint a munkakörnyezethez (személyi és tárgyi feltételekhez) való megfelelő alkalmazkodást (Zakar 1988).

A térség abszorpciós képességének e megközelítésben történő vizsgálatához a legújabb felsőoktatási felvételi jelentkezési eljárás adatait vettük alapul, mivel ez tekinthető a legfrissebb mérésnek az intézmények vonzerejét tekintve, hiszen ez egy jelenlegi keresztmetszetet mutat, míg mondjuk a jelenlegi hallgatók adataiból kiindulva az elmúlt 3-5 éves időszak trendjei keverednek.

A 3. ábra mutatja a 2013. évi nyári felsőoktatási felvételi jelentkezések számát a legjelentősebb felsőoktatási intézményekben. Látható, hogy a térség intézményei a vidéki nagy egyetemi városok hagyományos intézményei, illetve a főváros jelentősebb intézményei után következnek csak a jelentkezők számának arányában. Ez önmagában nem feltételez jelentősen kiterjedt országos vonzó hatást.

3. ábra: A felvételi jelentkezések száma intézményenként (2013)

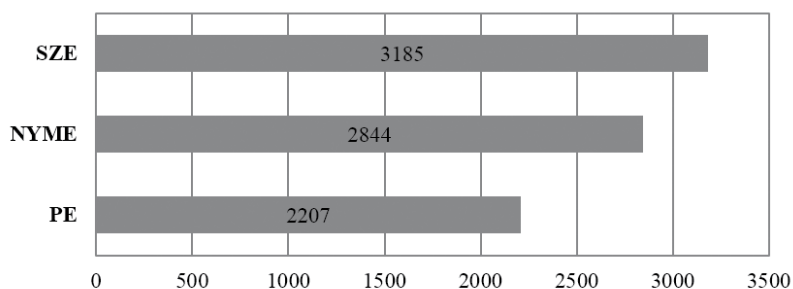


Forrás: EMMI adatai alapján saját szerkesztés.

A továbbiakban a fenti gondolatmenetet folytatva az elsőhelyes jelentkezéseket fogjuk alapul venni, hiszen ez mutatja azt, hogy melyik intézmény a továbbtanulás elsődlegesen vágyott célja. Noha a másod-harmadhelyes jelentkezések is jelentős hallgatói létszámot eredményezhetnek, ez a vizsgálatunk szempontjából most nem annyira releváns, hiszen a tartalék helyről történő bejutás már kevésbé az intézmény elsődleges vonzását mutatja.

A térségi intézmények közti elsőhelyes jelentkezés megoszlását a 4. ábra szemlélteti. A három nagy térségi intézmény közül a Széchenyi István Egyetem a legnépszerűbb az elsőhelyes jelentkezők körében, kevéssel lemarad ettől a Nyugat-magyarországi Egyetem, a Pannon Egyetem jelentkezőinek száma ehhez képest közel harmadával kisebb.

4. ábra: A térség felsőoktatási intézményeibe első helyen jelentkezők száma (2013)



Forrás: EMMI adatok alapján saját szerkesztés.

A térség vonzási képességére, illetve az egyes intézmények területi vonzáskörzetének megállapítására célszerű megvizsgálnunk az elsős helyes jelentkezők lakóhely szerinti megoszlását, amit az 5. táblázat szemléltet megyénkénti bontásban.

5. táblázat: A térség felsőoktatási intézményeibe első helyen jelentkezők megyénkénti megoszlása (2013)

<b>Intézmény</b>	<b>NYME (fő)</b>	<b>PE (fő)</b>	<b>SZE (fő)</b>
Bács-Kiskun megye	28	27	45
Baranya megye	35	60	29
Békés megye	8	5	26
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	31	9	36
Csongrád megye	25	10	15
Fejér megye	159	303	191
Győr-Moson-Sopron megye	768	93	1022
Hajdú-Bihar megye	21	10	36
Heves megye	15	8	22
Jász-Nagykun-Szolnok megye	27	18	30
Komárom-Esztergom megye	177	59	394
Nógrád megye	15	7	26
Pest megye	189	147	265
Somogy megye	41	172	55
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	27	5	20
Tolna megye	24	81	30
Vas megye	651	153	349
Veszprém megye	291	709	351
Zala megye	250	323	141
<b>Összesen</b>	<b>2782</b>	<b>2199</b>	<b>3083</b>

Forrás: EMMI adatai alapján saját szerkesztés.

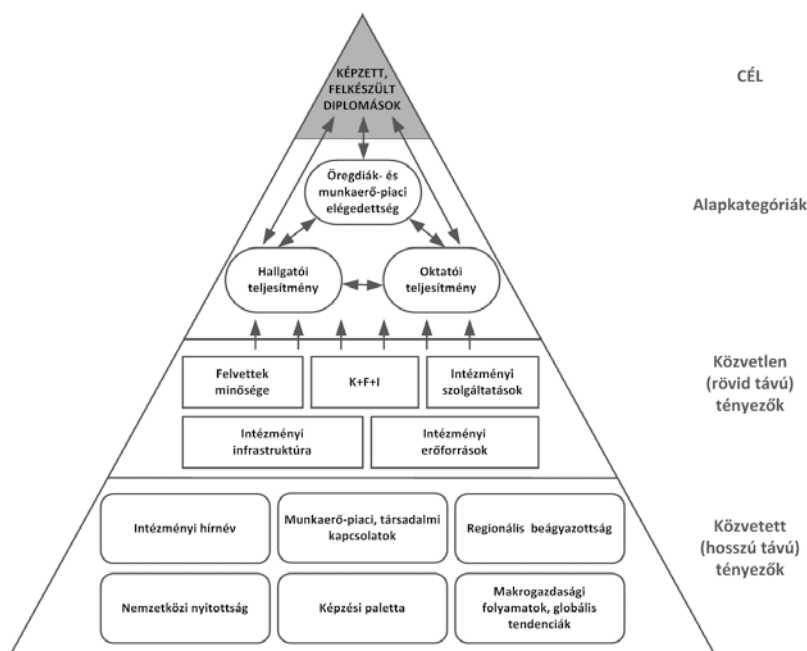
A felvételi adatokat területi összehasonlításban megvizsgáltuk, és a képzési területek többségére elmondható, hogy elsősorban térségi vonzáskörzettel rendelkeznek, és csak néhány képzési terület, mint pl. a műszaki vagy informatikai bírnak országos vonzerővel.

## A térség intézményeinek versenyképessége

Számos példa mutatja, hogy ma a versenyképesség kérdése – a vállalatok, a nemzetek mellett – a felsőoktatásban is megjelenik. Verseny van a hallgatókért, az oktatókért, a K+F+I munkákért és a képzéshez szükséges anyagiakért. A kutatás részeként egy speciális módszertan segítségével, a Lengyel-féle versenyképességi piramis (2010) alapján vizsgáltuk a térség intézményeinek versenyképességi tényezőit. A felmérésbe többek közt az EMMI, az Educatio Nonprofit Kft., az OTDT, a TEMPUS Közalapítvány, az OH, az FTT<sup>2</sup>, a Reuters-Thomson - ISI Web of Science és a felsőoktatási intézmények szöveges beszámolójára támaszkodtunk.

A regionális versenyképesség modelljéhez hasonlóan a felsőoktatási versenyképességi modell is megpróbálja rendszerezni az eszközöket, tényezőket és mutatókat, továbbá egy viszonyítási pontot nyújt, hogy a jövőbeli fejlődés érdekében mely területek és értékek kínálják a fejlődés lehetőségét (5. ábra).

5. ábra: A felsőoktatási intézmények versenyképességi modellje



Forrás: Filep – Kovács – Tamándl 2010.

A megközelítésünk szerint a felsőoktatási intézmények központi és hosszú távú célja a diplomások sikeressége és társadalmi megelégedettsége. A modell központjában az intézményi kimenet, output áll. Ezen értelmezés azt jelenti, hogy az intézményeknek az alapvető feladata a tudás hasznosítható formában történő átadása.

2 EMMI – Emberi Erőforrás Minisztériuma, OTDT – Országos Tudományos Diákköri Tanács, OH – Oktatási Hivatal, FTT – Felsőoktatási és Tudományos Tanács.

A modellt módszertani szempontból úgy alakítottuk ki, hogy közgazdasági elméleten alapuljon és matematikai-statisztikai szempontból konzekvens legyen. Technikai szempontból pedig az átláthatóság, széleskörűség, hitelesség, a használhatóság (informális és kutatási) és az arányosság szempontjait tartottuk fontosnak. A fentiekben látható módon a 44 különböző indikátort nyolc kategóriába (három alapkategória, öt alaptényező) soroltuk. A vizsgálatot három kiválasztott intézménnyel végeztük el. A három alapkategória és az öt alaptényező mindegyikét több mutató jellemezte. Ugyanazon alapkategóriához (illetve alaptényezőhöz) tartozó mutatók sztenderdizált (0-1 közötti skálára transzformált) értékeit összeadtuk és átlagoltuk. A végső statikus versenyképesség mérése az alapkategóriák és az alaptényezők mutatóinak a módszertanban meghatározott súlyok figyelembe vételével történt, majd az így kapott értékek ismételt 0-100 közé transzformálásával alakult ki a végeredmény. A felsőoktatási versenyképességi modell súlyozása a következők szerint alakult (6. táblázat).

6. táblázat: A felsőoktatási versenyképességi modell indikátorkategóriái és azok súlyszámai

Mutatók kategóriái		Súly
Alapkategóriák	Hallgatói teljesítmény	10%
	Oktatók minősége	10%
	Öregdiák- és munkaerő-piaci elégedettség	15%
Alaptényezők	Felvettek minősége	15%
	Kutatás, fejlesztés	20%
	Intézményi szolgáltatások	10%
	Intézményi infrastruktúra	10%
	Intézményi erőforrások	10%

Forrás: Saját szerkesztés.

Alapkategóriák: a versenyképesség mérését lehetővé tevő mutatók.

- Hallgatói teljesítmény: A kategória magában foglalja az aktív hallgatók teljesítményét, melyet az Országos Tudományos Diákköri versenyek eredményei, a köztársasági ösztöndíjak, továbbá a diplomát és PhD/DLA fokozatot szerzők száma jellemez.
- Oktatói teljesítmény: A tényezőt alkotó mutatók a minősítettség (a minősített oktatóra jutó hallgatók száma, illetve a minősített oktatók aránya az összes teljes munkaidős oktatóhoz viszonyítva), a kandidátusok és az akadémikusok száma, valamint a hallgató-oktató arány.
- Öregdiák- és munkaerő-piaci elégedettség: Az elégedettséget legobjektívebben a diplomás pályakövetési felmérés alapján lehet mérni, mely megmutatja az átlagos elhelyezkedési időt, a szakmában való elhelyezkedést, a munkabért és a karrierben való előrelépést.

Közvetlen tényezők: Rövidtávon az alapkategóriák összetevőire az alábbi tényezők vannak hatással:

- Felvettek minősége: A tényező tartalmazza a felvett hallgatók minőségét leginkább meghatározó mutatókat, azaz az első helyes jelentkezőket, a túljelentkezőket, a külföldi hallgatók jelenlétét, a középiskolás tanulmányi versenyeken elért helyezettek, illetve az államilag elismert nyelvvizsgálóval rendelkezők számát.

- Kutatás, fejlesztés és innováció (K+F+I): A K+F+I kategóriát leginkább meghatározó mutatók a kutatói és PhD/DLA hallgatói létszám, az egyetem kutatási befolyásának nagysága, valamint a kutatás-fejlesztésből származó bevétel nagysága.
- Intézményi szolgáltatások: A felsőoktatási intézmény szolgáltatásait részletező mutatók között megtalálható a szolgáltató irodák, központok fogadási időtartama, a kollégiumi díj mértéke, a külföldi ösztöndíjban és az idegen nyelvű képzésekben részesülők száma egyaránt.
- Intézményi infrastruktúra: A kategória összegzi a felsőoktatási intézmény eszköz-, kollégiumi-, könyvtári-, és sportkapacitását.
- Intézményi erőforrások: Az ebbe a kategóriába tartozó mutatók megmutatják az intézmények erőforrásainak minőségét, illetve azok hasznosságát és hatékonyságát. Ilyen mutatók a munkatársi- (HR mutatók), az infrastrukturális és kapacitás-kihasználtsági mutatók (beruházásokra fordított összeg, bérleti szerződésekből származó bevétel, oktatási célú terület négyzetmétere, termék befogadó képessége és száma), a gazdálkodási mutatók (pl. saját bevételek aránya a költségvetésen belül, fejlesztési kiadások) és a pályázati mutatók (a megítélt támogatásból származó bevételek).

A táblázatban a mutatók kategóriákon belüli összesítésével kialakultak az alapkategóriák és alaptényezők szerinti súlyértékek, melyeket a 7. táblázat tartalmaz.

7. táblázat: A versenyképességi kategóriákba tartozó mutatók súlyozott értékek szerinti összehasonlítása

Megnevezés		NYME	PE	SZE
Alapkategóriák	Hallgatói teljesítmény	3,826	3,776	3,005
	Oktatók minősége	2,745	3,215	2,898
	Öregdiák- és munkaerő-piaci elégedettség	4,293	4,442	5,945
Alaptényezők	Felvettek minősége	5,268	6,303	6,338
	Kutatás, fejlesztés	2,062	3,800	3,631
	Intézményi szolgáltatások	5,627	5,481	5,717
	Intézményi infrastruktúra	3,547	3,548	3,251
	Intézményi erőforrások	4,097	6,185	7,115

Forrás: Saját szerkesztés.

Az alapkategóriák mutatói esetében a különböző kategóriáknál eltérő sikerességgel szerepelnek a térségi intézmények. A hallgatói teljesítmények mutatóinál az NYME, az oktatói minőségénél a PE, míg az öregdiák- és munkaerő-piaci elégedettség kategóriánál a SZE rendelkezik a legjobb értékekkel. A mutatók közül országos szinten említésre érdemes, kiemelkedő eredmények a következők:

- A hallgatók számához viszonyítva a legtöbb diplomát az NYME-n adták át (2712 db; 26,86%).
- A doktori képzésben résztvevők számához viszonyítva a legtöbb fokozatszerzés a PE-n történt (32 db; 22,54%).
- Az akadémiai doktorok viszonylatában a PE (14,42%) rendelkezik a legmagasabb értékkel.
- A vezetői beosztással (felső- vagy középvezető) rendelkező öregdiákok aránya a SZE végzettjei esetében a legmagasabb (26,57%).

Az öt versenyképességi alaptényező-kategória közül 3 esetében (felvettek minősége, intézményi szolgáltatások, intézményi erőforrások) a SZE rendelkezik a legmagasabb értékekkel. A további két kategóriában (kutatás-fejlesztés, intézményi infrastruktúra) a PE szerepelt a legjobban. A kategóriák esetében kiemelkedő mutatók az alábbiak:

- Az intézményi sajátbevételhez viszonyított K+F+I bevételek aránya a SZE esetében a legmagasabb (62,54%).
- A hallgatók számára a legbarátságosabb kollégiumi térítési díjat a SZE biztosítja (8100 Ft).
- A hallgatók legnagyobb százalékát a PE képes kollégiumban elhelyezni (28,36%).
- A legtöbb sportlétesítménnyel, valamint sportcélú attrakcióval és sportági lehetőséggel a SZE rendelkezik.
- Az ÚMFT és az ÚSZT keretéből a 2012-es év második feléig támogatást kapott projektek tekintetében az egy hallgatóra és egy oktatóra jutó pályázati támogatás a SZE (1214 és 38326 ezer Ft) esetében a legmagasabb.

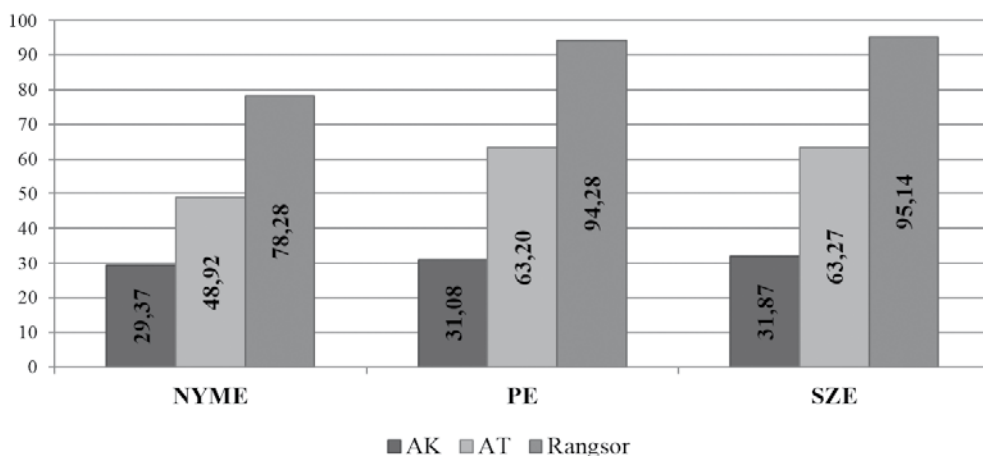
A releváns három egyetem versenyképességi mutatóinak összesített eredményeit a 8. táblázat és az 6. ábra tartalmazza.

8. táblázat: Az alapkategóriák és az alaptényezők súlyozás utáni eredménye

Megnevezés		Súly	NYME	PE	SZE
<b>Alapkategóriák</b>	Hallgatói teljesítmény	10%	10,00	9,87	7,85
	Oktatók minősége	10%	8,54	10,00	9,01
	Öregdiák- és munkaerő-piaci elégedettség	15%	10,83	11,21	15,00
<b>Alaptényezők</b>	Felvettek minősége	15%	12,47	14,92	15,00
	Kutatás, fejlesztés	20%	10,85	20,00	19,11
	Intézményi szolgáltatások	10%	9,84	9,59	10,00
	Intézményi infrastruktúra	10%	10,00	10,00	9,16
	Intézményi erőforrások	10%	5,76	8,69	10,00
<b>SÚLYOZOTT EREDMÉNY</b>			78,28	94,28	95,14



6. ábra: A felsőoktatási intézmények rangsora a versenyképességi modell alapján



Forrás: Saját szerkesztés.

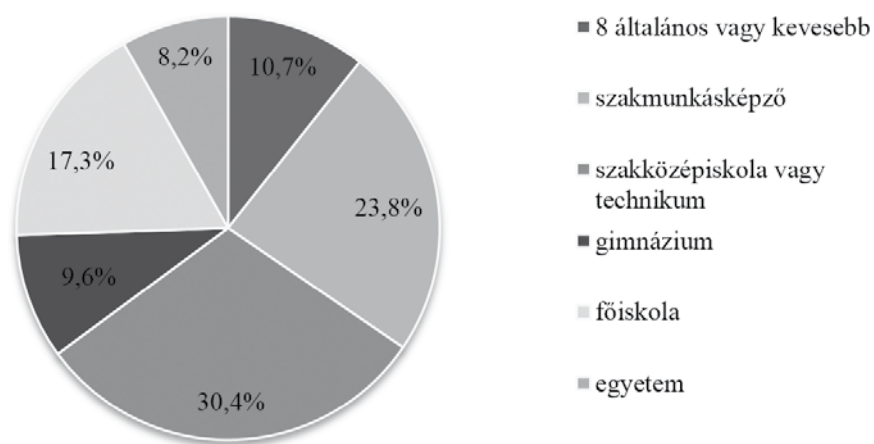
## A Győri Járműipari Körzet felmérés felsőoktatási dimenziója

A Győri Járműipari Körzet projekt keretében reprezentatív felmérés készült a lakosság körében. A vizsgálat egy része a győriek demográfiai, szociális jellemzőin túl az iskolai végzettségre, oktatásra és városban található egyetemek megítélésére is rákérdezett. A részminta, melyben a felsőoktatással kapcsolatos válaszok találhatóak, 1013 főt tesz ki. Jelen fejezet a kérdőíves felmérés eredményeit mutatja be a győri intézményekre (Széchenyi István Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem), azok szerepére, az oktatás minőségére fókuszálva.

### A minta általános jellemzői

A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása a következőképp alakul: egytizedük (10,7%) rendelkezik 8 általánossal vagy annál kevesebbel, a szakmunkás végzettségűek aránya 23,8%, nagy arányt képviselve ezzel a mintában. A középfokú végzettségűek szerepelnek a legnagyobb számban, 30,4% szakközépiskolát/technikumot végzett, 9,6% pedig gimnáziumot. A felsőfokú végzettségűek száma is jelentős, a főiskolai diplomával rendelkezők 17,3%-ot tesznek ki, az egyetemi diplomások pedig 8,2%-ot. Ezzel a magasabb végzettségűek összesen több, mint a minta egynegyedét adják (7. ábra).

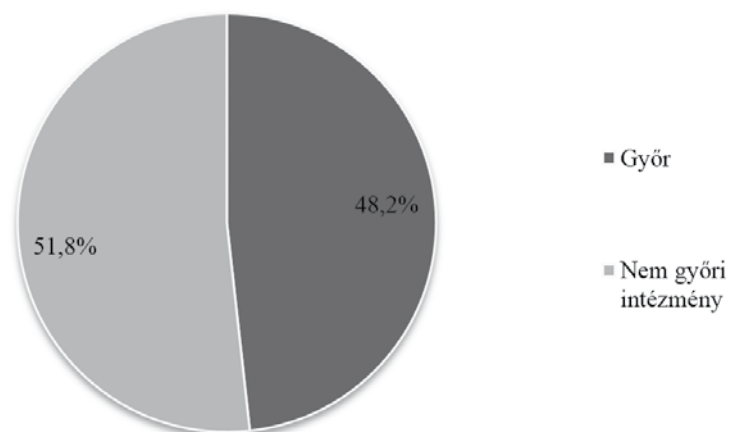
7. ábra: Válaszadók végzettség szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés.

A megkérdezett diplomások nagyjából fele-fele arányban szerezték meg papírjukat Győrben (48,2%) és más településen. (51,8%). A diplomás válaszadók közül 30,6% szerezte meg felsőfokú végzettségét a Széchenyi István Egyetemen (8. ábra).

8. ábra: Az oklevél megszerzésének helye a válaszadó diplomások körében



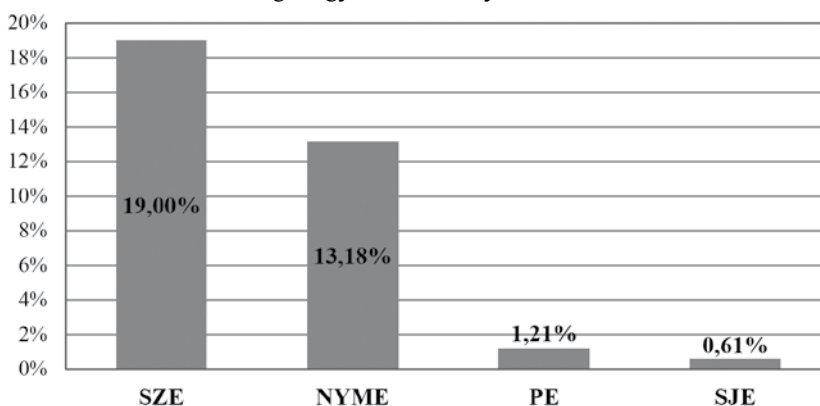
Forrás: Saját szerkesztés.

## A régió egyetemeinek értékelése

A kutatás során elemeztük, miként viszonyul Győr lakossága a régióban található egyetemekhez, mennyire kötődnek hozzájuk, illetve a város felsőoktatási intézményeit milyen színvonalúnak találják, hogyan vélekednek azok jelenlétéről. A felsőoktatási intézményekhez való kötődés alatt azt értjük, a megkérdezettnek vagy közeli hozzátartozójának van, illetve volt-e közvetlen kapcsolata az egyetemmel (ott tanult/tanult vagy ott dolgozik/dolgozott).

A vizsgálat azt mutatja, hogy legnagyobb mértékű kötődés (19%) a Széchenyi István Egyetem esetében mutatkozik, melyet 13,18%-kal a Nyugat-Magyarországi Egyetem követ. A többi felsorolt intézménnyel (Pannon Egyetem, Selye János Egyetem) elenyésző számban (2% alatt) van kapcsolatuk. Ez arra vezethető vissza, hogy a megkérdezett diplomások nagy része Győrben szerezte végzettségét, arra a nyitott kérdésre, hogy mely településen végeztek, Győr mellett az ország főbb egyetemi városai jelentek meg nagyobb számban (Budapest, Pécs, Szeged). A diploma megszerzésének helye is hat az intézményi kötődésre, szignifikáns gyenge kapcsolatot mutattunk ki a Széchenyi István Egyetem (megfigyelt szignifikancia szint: 0,00; Cramer V = 0,25) esetében, míg a Győrben diplomát szerzők 56%-a tart kapcsolatot az alma materrel. Ugyanez a statisztikai összefüggés az NYME esetén nem áll fenn, ott csak a Győrben diplomázók 27%-a kötődik az intézményhez. Ennek oka abban keresendő, hogy a válaszadók nagyobb része a Széchenyi István Egyetemen végzett (9. ábra).

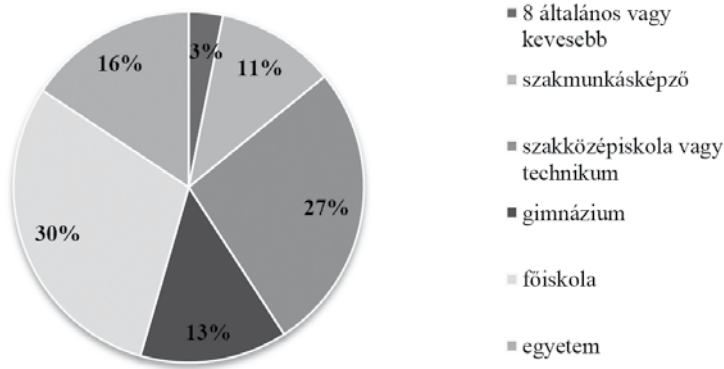
9. ábra: A régió egyes intézményeihez való kötődés



Forrás: Saját szerkesztés.

Szignifikáns összefüggést mutattunk ki az iskolai végzettség és a SZE és az NYME intézményekhez való kötődés tekintetében, tehát a végzettség befolyásolja, hogy van-e kapcsolata az adott egyetemmel. A Széchenyi István Egyetem és a végzettség esetén 0,00 megfigyelt szignifikancia szint mellett gyenge (Cramer V = 0,27) kapcsolat mutatható ki. Az egyetemhez kötődők legnagyobb része diplomás (46%), de a középfokú végzettségűeknek is van kapcsolata az intézménnyel (10. ábra).

10. ábra: A Széchenyi István Egyetemhez kötődők végzettség szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés.

Az NYME és a végzettség esetében szintén 0,00 értékű megfigyelt szignifikancia szint mellett gyenge (Cramer V = 0,21) kapcsolatot mutattunk ki. Az arányok itt is hasonlóan alakultak, a diplomások teszik ki (összesen 49%) a kötődők legnagyobb részét.

A vizsgálat kiterjedt arra is, miként látják a győriek a felsőoktatási intézmények jelenlétét, milyen előnyöket és hátrányokat észlelnek a működésük, illetve a hallgatók jelenléte miatt. Szinte az összes megkérdezett pozitívan nyilatkozott arra a kérdésre, hogy van-e valamilyen negatív hatása az egyetemeknek a városra, egyöntetűen (94,6%) azt válaszolták, hogy nincs.

9. táblázat: Az egyetemekkel kapcsolatos vélemények

Állítás	Átlag
A felsőoktatási intézmények erősítik a város imázsát.	3,57
A nagy számú hallgató jelentős fogyasztó a városban (albérlet, étterem, egyéb szolgáltatások).	3,56
A győri tudományos élet sikereihez hozzájárulnak a felsőoktatási intézmények.	3,51
A felsőoktatási intézmények kulturális és szabadidős rendezvényei színesítik a város kulturális életét.	3,49
A hallgatók jelenléte fiatalítja a várost.	3,48
A felsőoktatási intézmények fontos munkáltatók, jelentős alkalmazotti létszámmal.	3,42
A felsőoktatási intézmények beruházásai a várost is gazdagítják.	3,41

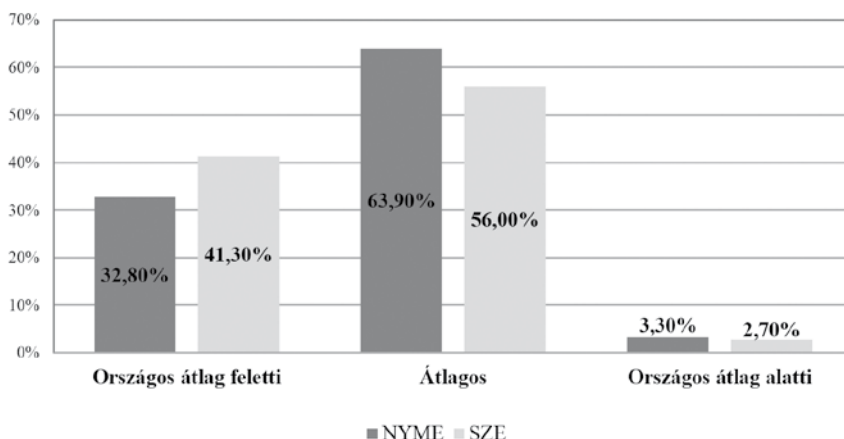
Állítás	Átlag
A felsőoktatási intézmények a város lakosságának is hasznos szolgáltatásokat nyújtanak: pl. könyvtár.	3,38
A felsőoktatási intézmények megrendelőként több helyi cégnek jelentenek munkát.	3,32
A felsőoktatási intézmények jelentős szerepet játszanak a város sportéletében.	3,27
A győri munkaerőpiac igényeinek megfelelő képzettséget adnak a felsőoktatási intézmények.	3,20
A hallgatók jelenléte zavarja a város nyugalalmát.	1,87

Forrás: Saját szerkesztés.

A 9. táblázat tartalmazza az egyes állításokra adott értékelések átlagait. A pozitív állításokkal a válaszadók nagy része egyetért, hiszen mindegyik 3,2 feletti átlagot ért el a 4-ből. Az egyetlen negatív állítással, miszerint a hallgatók zavarják a város nyugalalmát, a megkérdezettek kisebb része ért csak egyet, 2 alatti átlagértékkel szerepel. Kedvezőnek tekinthetők az eredmények, elmondhatjuk, hogy a győriek többsége hasznosnak tekinti a felsőoktatási intézmények jelenlétét. A legmagasabb átlagértékeket a város imázsának erősítése és a hallgatók, mint nagy arányú fogyasztók kapták.

A győri felsőoktatás minőségének megítélése kérdésében elmondható, hogy a válaszadók többsége szerint az országos átlag színvonalának megfelelnek az intézmények. Több mint egyharmaduk nyilatkozta, hogy átlag feletti színvonalú a győri felsőoktatás. Elenyésző volt azok száma, akik átlag alattinak értékelték azt. A két intézmény megítélése némileg eltér. A Széchenyi István Egyetem színvonalát 8,5%-kal többet tartják országos átlag felettinak, mint a Nyugat-magyarországi Egyetemét. Összességében jónak tekinthető a megítélés, a győriek elégedettek az intézményi és oktatási színvonallal (11. ábra).

11. ábra: A győri felsőoktatási intézmények oktatási színvonalának megítélése



Forrás: Saját szerkesztés.

Az egyetem megítélésére vonatkozó állításokból faktorelemzés segítségével kevesebb változót generáltunk, hogy tipizálni tudjuk a győriek helyi felsőoktatási intézményekkel szembeni attitűdjeit. A faktorelemzés jól alkalmazható módszer a mintára, a KMO mutató értéke magas (0,865) és a Bartlett teszt is szignifikáns (0,00). Az így képzett három faktor a minta varianciájának 55,47%-át magyarázzák, ami nagymértékű adatvesztést jelent. A rotált faktormátrixban láthatjuk, hogy egyes állítások mely dimenziókba sűrítendők. Adott állítás abba a faktorba kerül, amelyben a legmagasabb faktor-értéket vesz fel abszolút értékben. Három faktor képzése bizonyult indokoltnak, az első a „hírnév és szolgáltatások” nevet kapta, mert ebben a csoportban olyan jellemzők találhatók, melyek arra utalnak, hogy az egyetem erősíti Győr imázsát, tudományos életét, illetve különféle szolgáltatásokat biztosít, pl. könyvtár, kulturális programok (10. táblázat).

10. táblázat: Rotált faktormátrix

Állítások	Faktorok		
	Hírnév és szolgáltatások	Sport és anyagi előnyök	Hallgatók jelenléte
A felsőoktatási intézmények a város lakosságának is hasznos szolgáltatásokat nyújtanak: pl. könyvtár.	,701	,251	,186
A győri tudományos élet sikereihez hozzájárulnak a felsőoktatási intézmények.	,700	,290	-,089
A felsőoktatási intézmények erősítik a város imázsát.	,695	,184	,103
A hallgatók jelenléte fiatalítja a várost.	,653	-,014	,436
A felsőoktatási intézmények kulturális és szabadidős rendezvényei színesítik a város kulturális életét.	,616	,371	,008
A felsőoktatási intézmények jelentős szerepet játszanak a város sportéletében.	,033	,723	,263
A felsőoktatási intézmények fontos munkáltatók, jelentős alkalmazotti létszámmal.	,276	,699	-,016
A felsőoktatási intézmények megrendelőként több helyi cégnek jelentenek munkát.	,213	,690	,227
A győri munkaerőpiac igényeinek megfelelő képzettséget adnak a felsőoktatási intézmények.	,332	,620	-,157
A felsőoktatási intézmények beruházásai a várost is gazdagítják.	,397	,547	,342
A hallgatók jelenléte zavarja a város nyugalmaát.	,030	-,068	-,785
A nagy számú hallgató jelentős fogyasztó a városban (albérlet, étterem, egyéb szolgáltatások).	,321	,198	,485

Forrás: Saját szerkesztés.

A második faktor a „sport és anyagi előnyök” nevet kapta, mert ide tartozik az egyetem, mint munkáltató, beruházó, megrendelő, illetve a városi sportélet erősítése jelenik meg benne. A harmadik faktor a „hallgatók jelenléte”, mert ebbe a dimenzióba tartoznak az olyan jellegű indikátorok, amik a hallgatókra utalnak (zavarják a nyugalmat, fogyasztók a városban).

Mivel a faktorelemzés nagy adatvesztést okoz, ezért a változókból kiindulva végeztük el a klaszteranalízist, hierarchikus klaszterelemzést, Ward eljárást alkalmazva. Négy klaszter kialakítását tartottuk indokoltnak, mert ebben az esetben volt az egyes klaszterekhez tartozó elemszámok nagyságrendje hasonló. Az első klaszterbe 102 fő, a másodikba 115, a harmadikba 313, a negyedikbe 137 fő került.

A klaszterelemzés eredménye alapján az alábbi csoportok különíthetők el aszerint, hogy milyen az attitűdjük a felsőoktatási intézmények jelenlétéhez kapcsolódóan. Főként két szempont alapján variálódhatnak a klaszterek, a hallgató, mint nyugalmat zavaró tényező, illetve összességében az intézmények pozitív hatásai értékelésének mértéke. A klaszterek megnevezésében is az előbbieket követtük, a hallgatók tekintetében pozitív (2 átlagérték alatti a nyugalom zavarásának értékelése), illetve negatív (2 átlagérték feletti) jelzőket alkalmaztunk. Az intézmények jótékony hatásainak megítélésére pedig az erős (3,6 átlagérték felett) vagy gyenge (3,6 alatt) ismérveket használtuk. A gyenge kifejezés nem arra utal, hogy nem értenek egyet a válaszadók az állítással, hanem az egyetértés erősségét fejezi inkább ki, hiszen a 4-hez közelítő válaszok a legmagasabb szintre utalnak.

1. *klaszter: Hallgatók negatív, intézmények erős.* A hallgatók jelenléte szerintük nagyobb arányban zavarja a város nyugalma (3,00). A felsőoktatási intézmények szolgáltatásai, városimázs javításuk révén játszanak nagy szerepet a településen, illetve az anyagi előnyök (beruházások, jelentős munkáltató, cégek megrendelője) nyújtását emelik ki. A legtöbb állítás 3,6 felett van (sport – 3,25 kivétellel), ami azt mutatja, nagyon kedvezően ítélik meg az egyetem jelenlétét mind hírnév és szolgáltatások, mind anyagi szempontokból. A csoport tagjai kevésbé kötődnek az intézményekhez. A csoportban a legnagyobb arányban lakótelepen (32%) és kertesi lakóövezetben (25%) élnek. A többi klaszterhez képest magasabb a gyárvárosiak és szabadhegyiek aránya is. Jövedelem tekintetében elmondható, hogy főként az átlagos jövedelműek tartoznak ide, mert a legalacsonyabb és legmagasabb kategóriákban is ebben a klaszterben vannak a legkevesebben.

2. *klaszter: Hallgatók negatív, intézmények gyenge.* Szintén magasabb a hallgatók nyugalmat zavaró tényezőként való érzékelése (2,74). Elsősorban városimázs tekintetében és a nyújtott szolgáltatások miatt tartják jónak az intézmények meglétét, illetve felismerik a hallgatók, mint fogyasztók szerepét. De a pozitív értékelések nem emelkednek 3,37-es átlagérték fölé, 2,63 és 3,37 között mozognak az átlagosan adott egyetértési pontszámok, ami azt mutatja, hogy jónak tartják ugyan az intézmények jelenlétét, de nem kiugróan magas mértékben. A klaszter megnevezésében az intézmények gyenge jelzője inkább a többi klaszterhez arányló megítélést mutatja, arra utal, hogy kevésbé értékelik magas pontszámmal az előnyöket. Kevésbé érzékelik az intézmények gazdasági hasznát, anyagi előnyeit. A csoport tagjai kevésbé kötőd-

nek az intézményekhez. Legtöbben lakótelepen (36%) és kertés lakóövezetben (22%) élnek a csoportból. Itt a legmagasabb a lakótelepiek aránya. A klaszter tagjai jövedelmi megoszlás tekintetében a legheterogénebbek és a leginkább kiegyenlítettettek, mindegyik kategória jelen van, egyik sem emelkedik ki.

3. *klaszter: Hallgatók pozitív, intézmények erős.* A hallgatók kevésbé zavarják őket. (1,34-es átlag). Nagyon erős a hallgatók, mint fogyasztók kategória (3,85), ezen kívül a városimázs (3,81) és kulturális programok kínálata, tudományos élet hírneve (3,79) miatt kedvelik az egyetemek meglétét. Az állításokat legalább 3,6-os átlagra értékelték, ami négy fokozatú skálán nagyon erősnek tekinthető. Kiemelkedően jónak tartják az intézményeket, mert szerintük hozzájárulnak a város sikeréhez, a jövedelem és életszínvonal növekedéséhez. Ez a klaszter a legnagyobb elemszámú, ezért elmondható, hogy a helyi felsőoktatást a legtöbben kedvező hatásúnak értékelik. A csoport tagjai szignifikánsan nagyobb arányban kötődnek a Széchenyi István Egyetemhez (32%) és az NYME-hez (14%). Iskolai végzettség tekintetében is nagyobb számban vannak a felsőfokú végzettségűek. A csoportban a legmagasabb a belvárosiak aránya a többi klaszter közül (9%). Magas a kertés lakóövezetben élők (30%) és lakótelepen élők (29%) száma is. A magas jövedelműek (150 – 200.000 Ft közötti egy főre eső háztartási jövedelem) aránya magas (14%) és a csoport tagjainak csupán 20%-a esik az alacsonyabb jövedelemkategóriákba (75 ezer alatt).

4. *klaszter: Hallgató pozitív, intézmények gyenge.* Nagyon alacsony azok száma, akiket zavarnak a hallgatók (1,32-es átlag). Kiemelhető a városimázs javítása (3,4), illetve a hallgatók, mint fogyasztók jelenléte. Kevésbé tartják fontosnak a sportot és a nyújtott szolgáltatásokat, kulturális programokat. A csoport tagjai szignifikánsan nagyobb arányban kötődnek a Széchenyi István Egyetemhez (21%) és az NYME-hez (11%). A diplomások száma ebben a csoportban is magasabb. A lakótelepi (31%) és kertés lakóövezeti lakosok (27%) vannak felülreprezentálva ebben a csoportban is. A többihez képest a belső lakóövezetben élők (19%) száma kiemelkedő és Újváros-Sziget városrészeiről (11%) is arányaiban több válaszadó tartozik ide. A nagyon magas jövedelműek aránya ebben a klaszterben a legnagyobb a többihez képest (14%). A nyugdíjasok száma itt a legkevesebb az összes klaszter közül (23%, míg a többi 27-32% közt mozog).

Varianciaanalízist futtattunk le annak vizsgálatára, hogy kiderítsük, a győri intézményekben a diploma megszerzése ad-e valamilyen munkaerő-piaci előnyt. Összevetettük, hogy a Széchenyi István Egyetemen végzettek, a Nyugat-magyarországi Egyetemen végzettek és a többi válaszadó átlagosan milyen mértékben ért egyet egyes attitűdállításokkal, melyek a sikerre, végzettségre, kreativitásra, elismertségre irányultak. 1-4-ig terjedő skálán fejezhették ki a megkérdezettek a véleményüket. A varianciaelemzés a táblázatban dőlt betűvel szedett állítások esetén bizonyult alkalmazható módszernek és az eredmény statisztikailag is szignifikánsnak, ám fontosnak tartottuk a többi kérdésre adott válaszok megoszlásának bemutatását is (11. táblázat).



11. táblázat: Varianciaelemzés a személyes kompetenciák és a végzettség esetén

Állítások	Diploma megszerzésének intézménye		Többi válaszadó
	SZE	NYME-AK	
<i>A munka során, amit végzek/utoljára végeztem nagymértékben szükség van a képzettségemre és tudásomra?</i>	3,56	3,69	3,16
<i>A munka, amit végzek/utoljára végeztem magasabb képzettséget, több tudást kíván, mint amivel rendelkezem.</i>	1,87	1,69	2,02
<i>Fontos számomra a tudásom folyamatos bővítése (élethosszig tartó tanulás).</i>	3,38	3,83	3,06
<i>Kreatívnak tartom magamat.</i>	3,43	3,61	3,26
<i>Szeretem, és könnyen elfogadom az újításokat.</i>	3,22	3,61	3,05
<i>Gyakran kezdeményezek újításokat, adok ötleteket a munkahelyemen.</i>	2,84	2,88	2,64
<i>Munkahelyemen értékeli és elismerik az ötleteimet: erkölcsileg.</i>	2,90	3,13	2,66
<i>Munkahelyemen értékeli és elismerik az ötleteimet: anyagilag.</i>	2,53	2,47	2,36
<i>Munkám során hasznosnak tartom a kollégák közötti együttműködést és szívesen részt veszek benne.</i>	3,52	3,80	3,28
<i>Munkahelyemen könnyen tudok átvinni új ötleteket, fejlesztéseket.</i>	3,03	3,46	2,63

Forrás: Saját szerkesztés.

Az elemzés bizonyítja, hogy munkaerő-piaci versenyképesség szempontjából megéri diplomát szerezni a győri intézményekben is, hiszen a többi válaszadóhoz képest (akik vagy nem rendelkeznek felsőfokú végzettséggel vagy nem Győrben szereztek) magasabb átlagértékeket adtak a munkahelyi siker, elismerés tekintetében.

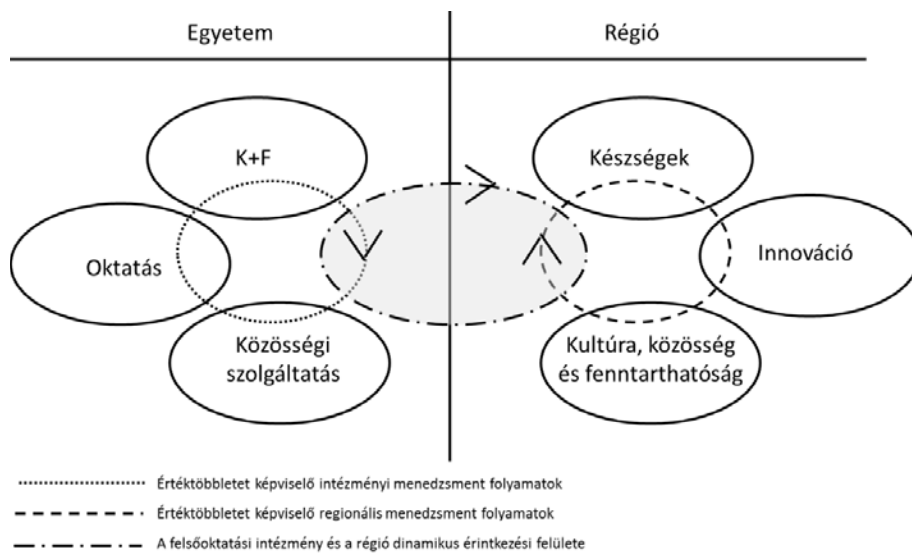
Az élethosszig tartó tanulás a Nyugat-magyarországi Egyetemen diplomázottak számára kiemelkedően fontos. A győri diplomások átlagosan kreatívabbak, újítóbbak, mint más válaszadók. Ötleteiket könnyen átviszik, melyeket munkahelyükön mind anyagilag, mind erkölcsileg is értékelnek, továbbá a munkatársak között létrejövő együttműködést is kiemelkedően fontosnak tartják.

Összességében elmondható tehát, hogy a győri felsőoktatási intézmények a gyakorlatban is jól használható tudást adnak, az ott végzettek kreatívak, újítóak és munkájukat megbecsülik, értékelik a munkáltatók is.

## A területfejlesztés és a felsőoktatás fejlesztésének kapcsolatai

A Győri Járműipari Körzetben lezajló folyamatok, a kialakuló intézményi, gazdasági és társadalmi kapcsolatrendszer szinte iskolapéldául szolgál Goddard és Chatterton regionális elkötelezettségű egyetem modelljéhez. A modellben az egyetemek legfontosabb hozzájárulása a regionális fejlesztéshez abban nyilvánul meg, hogy képesek regionális, térségi szinten összeilleszteni a folyamatokat. Az egyetem és a régió kölcsönhatásának modelljében (12. ábra) ezt két virtuális kör és a köztük lévő dinamikus interfész kapcsolat reprezentálja. Az egyetemen belül termékeny, szinergikus kapcsolat alakul ki a három alapfunkció között, a régióban pedig nyilvánvaló, egymást erősítő kapcsolat van az inno-

12. ábra: A felsőoktatási intézmény és a régió érintkezési felületének zárt modellje



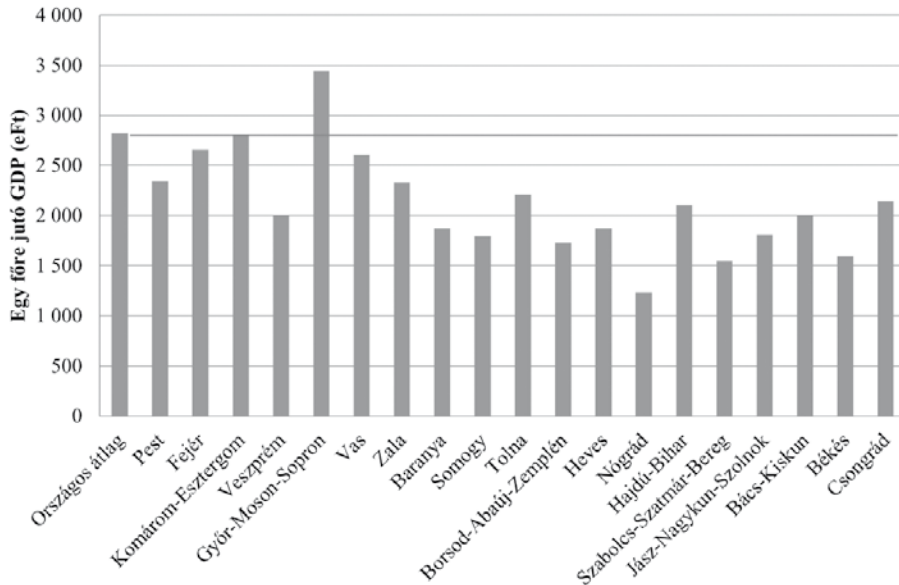
Forrás: Goddard-Chatterton 2003, 25. o.

váció, a társadalom és a rendelkezésre álló tudásállomány között. Ha az interfész kapcsolat a két kör között hatékonyan működik (megfelelő menedzsment mechanizmust dolgoznak ki a működtetésére), akkor mindkét kör erősítheti a másikat, amiből az egyetem és a régió egyaránt profitálhat. (Goddard-Chatterton 2003)

A regionális szerepen túl a felsőoktatási intézményeknek szintén fontos szerepük van a nemzeti politikák regionális szinten történő integrálásában is, mivel alapvetően nemzeti rendszerben működnek. Az ágazati politikák erősen behatárolják az egyetemek regionális szerepvállalásának lehetőségeit. Mivel az ágazati politikák biztosítják a felsőoktatási intézmények erőforrásainak jelentős részét, segíthetik az egyetemeket abban, hogy erős regionális szereplőkké váljanak. Másrészt az egyetemek nemzeti politikában játszott szerepe addicionális (nemzeti szintű) források bevonását is jelenti, amelyekkel az intézmények növelni tudják regionális kapacitásaikat is. Még tágabb értelemben véve nemzetközi dimenziók tekintetében is fontos szerepe lehet az egyetemek integráló funkciójának. Azzal ugyanis, hogy az egyetem, valamint a térsége közösen képes külső befektetőket vonzani, egyben képes befolyásolni a nemzeti kormány beruházási politikáját is. Külső beruházások megnyerése egyben pótlólagos állami beruházásokat is hozhat az adott településnek/ térségnek, amelyek akár jelentősebbek is lehetnek, mint a külföldi tőkebefektetések, és együtt hatékonyabban járulhatnak hozzá a gazdasági fejlődéshez. (Arbo-Benneworth-ot idézi Mezei 2008)

A felsőoktatási intézmény és a régió közötti kapcsolatra végül a globális verseny jelenléte gyakorol még hatást. (Mezei 2008) Az intézmények nemzetközi színpadon való megjelenése, külföldi hallgatók odavonzása, a hozzá kapcsolódó személyi és tárgyi feltételek biztosítása, fejlesztése közvetlenül és közvetve is pozitív hatással van a térség fejlődésére. A régióban megjelenő tudásalapú helyi befektetések számára a felsőoktatás globális tevékenysége egyfajta globális színtérre való kilépési lehetőséget jelent azon helyi cégeknek, melyek a globális színpadon kívánnak működni, és a közösségben tartani, illetve bevonni a legkreatívabb embereket akár a világ minden pontjáról. A fenti modellben említett nemzeti szintű fejlesztési politikák integrálásának fontosságára mutat rá a Győr-Moson-Sopron megye intelligens szakosodási stratégiájához készített háttérdocumentum, amely a gondolatai az előző ábrán megjelölt interakciók erősítését ösztönzik: „A megye innovációs teljesítménye országos szinten magasnak mondható (13. ábra), de ez inkább a többi megyére jellemző alacsony értékek miatt van így, az európai versenytárs térségektől jelentősen elmarad a K+F aktivitás a megyében. A helyi KKV-k K+F+I aktivitása meglehetősen alacsony, és a felsőoktatási szektor K+F aktivitásának további növekedése is szükséges, hogy az országos szinten is kiemelkedő vállalati K+F kiadásokkal szinergiában fenntartható legyen a megye gazdasági növekedésének üteme. A megye csak akkor lesz képes fenntartani jelenlegi előkelő helyét az országos rangsorban az egy főre jutó GDP-t illetően, ha sikerül a K+F+I tevékenységet és az ehhez szükséges felsőoktatási bázist tovább fejlesztenie. E mellett szükséges a helyi KKV-k több területen történő fejlesztése (együttműködés, menedzsment, innovációs potenciál, exportképesség stb.), de ezzel párhuzamosan további nemzetközi vállalatoknak a térségbe vonzása is fontos lenne, illetve ez utóbbiak közül a K+F+I orientált tevékenységeket a megyébe telepítők preferálása. E vállalatok jelenléte számos területen jelentene fejlődési lehetőséget a hazai vállalatok számára, aminek azonban feltétele az aktív együttműködés, kapcsolódás ezen vállalatok tevékenységéhez, mélyebb integrálásuk a megye gazdaságába.” (Háttérdocumentum..., 2014)

13. ábra: A megyék gazdasági fejlettségének összehasonlítása az egy főre jutó bruttó hazai termék alapján (2012)<sup>3</sup>



Forrás: Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia, NIH 2014

Nemzeti szinten az EDP (Entrepreneurial Discovery Process) folyamat lévén kijelölt specializációs irányokra alapozva 6+2 (hat szektorális és két horizontális) nemzeti kutatási prioritás illetve korlátozott számú helyi specializációs ágazat/technológia született meg, az intelligens szakosodás mentén megvalósuló jövőkép és célok elérése érdekében. A prioritások között (12. táblázat) szerepel a jármű- és gépipar, mint kiemelt terület, amelyben Győr-Moson-Sopron megye, a Nyugat-Dunántúli régió gazdasági szereplői és felsőoktatási intézményei (elsősorban ezen a képzési területen, tudományterületen működő Széchenyi István Egyetem ill. kisebb részben a Pannon Egyetem) közvetlenül érintettek.

3 Megjegyzés: Az ábrán Budapest nem került feltüntetésre a kiugró adata miatt, de az országos átlagban szerepel. A megyék regionális tagozódásban szerepelnek az ábrán.

12. táblázat: Nemzeti és horizontális prioritások

Nemzeti prioritások	Horizontális prioritások
Egészséges társadalom és jólét: betegségek megértése, korai diagnózis, fejlett orvosi és műszeres terápiák, klinikai módszerek, gyógyszerkutatás és fejlesztés, innovatív egészségipari és egészség-turisztikai megoldások	IKT (infokommunikációs technológiák) és szolgáltatások: az ágazati prioritásokat segítő infokommunikációs technológiák, egyéb infokommunikációs technológiák valamint szolgáltatások
Fejlett jármű- és egyéb gépipari technológiák: gépipari KFI, fejlett gyártástechnológiai rendszerek, korszerű anyagok és technológiák (anyagtechnológia, nanotechnológia, mechatronika, elektronika)	Befogadó és fenntartható társadalom, élhető környezet: oktatás és képzés, szemléletformálás, vállalkozói kompetenciák segítése, együttműködések kialakítása, hálózatosodás, szervezet- és menedzsmentfejlesztés, társadalmi innováció, helyi és térségi fejlesztési programokhoz való csatlakozás, területfejlesztés, turisztika
Tiszta és megújuló energiák: zöldenergia – megújuló és bioenergia, atomenergia, energihatékonyság	
Fenntartható környezet: fejlett környezetvédelmi technológiák	
Egészséges helyi élelmiszerek: élelmiszer feldolgozás, helyben termelt és feldolgozott, nagy hozzáadott értékű élelmiszerek	
Agrár-innováció: mezőgazdaság, erdő-, vad-, hal és vízgazdálkodás, kertészeti technológiák, agrár-biotechnológia	

*Forrás: Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia, NIH 2014*

A stratégia eszközöket is megfogalmaz a célok eléréséhez, amelyek között van néhány konkrét pilot projekt, melyek a következők:

„Nyitott laboratórium” pilot: A „nyitott laboratórium” lényege abban mutatkozik meg, hogy egy közfinanszírozású kutatóhelyeken vagy egy nagyvállalatnál működő laboratóriumot, kutatási infrastruktúrát, illetve a hozzá kapcsolódó kutatási szolgáltatást bárki igénybe vehet, a magánszemélyektől kezdve az egyéni vállalkozókon keresztül a KKV-ig. Ennek segítségével lehetővé válik a hozzáférés egy olyan eszközparkhoz, ahol új technológiát-, termék-, és szolgáltatást fejleszthetnek ki. A „pilot” során egy laboratórium a már

létező kutatási infrastruktúra megnyitásával jönne létre. A „nyitott laboratórium” segíti a felsőoktatási intézmények, akadémiai kutatóhelyek, állami tulajdonú nonprofit kutatóhelyek, egyéb közfinanszírozású kutatóhelyek, illetve kutató- és technológiai központok, nagyvállalatok valamint mikro-, kis- és közepes vállalkozások között a hálózatépítést, a kapcsolat, a partnerség kialakítását. (NIH 2014)

Felsőoktatási és Ipari Együtműködési Központ (a továbbiakban: FIEK) pilot: A FIEK lényege, hogy az intelligens szakosodási stratégiában megfogalmazott nemzeti prioritások mentén létrejön egy széleskörű iparági és felsőoktatási együttműködés. A FIEK célja az adott ágazati képzés és a K+F+I tevékenység összehangolt, gazdasági érdekekhez igazodó fejlesztése. Az együttműködésben részt vesz a „quadruple helix” mentén több felsőoktatási intézmény, kutatóintézet, számos ágazati nagyvállalat illetve kis- és középvállalkozás. A FIEK-ben résztvevők célul tűzik ki, hogy a ágazat technológiai igényeinek megfelelő szakok tananyagát és az oktatási módszereket közösen fejlesztik, egyeztetik az akkreditációs tevékenységüket, kialakítják a gyakorlatorientált (ún. duális) képzés egységes szerkezetét és tartalmát. Az együttműködéstől eredményként várható, hogy elősegíti a hazai ipar megerősödését az európai K+F+I területén. A FIEK résztvevői szoros kapcsolatot építenek ki állami intézményekkel, szakmai szervezetekkel, elősegítve az ágazat fejlődését, versenyképességének javulását. A pilot további célja, hogy a FIEK-ben résztvevők közösen, egymást erősítve nagyobb eséllyel tudjanak indulni az európai uniós pályázatokon. (NIH, 2014) Az első tervezett FIEK helyszín a győri Széchenyi István Egyetemen jön létre a Kormány 1540/2014. (IX.24.) Kormányhatározata alapján a SZE, az AUDI Hungaria Motor Kft., valamint Győr Megyei Jogú Város együttműködésében.

PcP pilot: Az innovációt támogató közbeszerzési eljárások egyik típusa a kereskedelmi hasznosítást megelőző beszerzés (pre-commercial procurement, PcP), melynek lényege, hogy egy olyan innovációt a keresleti oldalról erősítő módszer és eszköz, mely a közszféra számára költségcsökkentő, illetve hatékonyságnövelő. A kockázatok és a hasznok megosztásán alapuló beszerzési folyamat a köz- és a magánszféra együttműködésével (public-private partnership) olyan új technológiák, termékek, illetve szolgáltatások létrehozását segíti elő, amelyek korszerű megoldást jelentenek a közintézmények problémáira. A PcP négylépcsős (ötlet pályázat – megvalósíthatósági tanulmány – prototípusgyártás – kereskedelmi bevezetést megelőző tesztlések) folyamata során a közbeszerzésre kötelezett intézmény megoldások (minimum kettőt) kifejlesztését biztosítja. A PcP végeredményeként olyan terméknek kell létrejönni, ami kielégíti a „tömegigényt” (és nemcsak egyedi szükségletre jelent megoldást), továbbá bárki számára megvásárolható. (NIH 2014)

## Összegzés

Az Észak-Dunántúli régió országos szinten is kiemelt adottságokkal rendelkezik a felsőoktatás terén, amit a térség gazdaságának dinamikája, nemzetközi kapcsolata, vállalatok és intézmények együttműködései alapolnak meg. Megállapítható, hogy a térségben található egyetemek főként a régióban rendelkeznek elsődleges vonzaskörzettel, de néhány kiemelt szak (például a győri mérnökképzés és a soproni faipari mérnökképzés) országosan is

jelentős. Az egyetemek oktatási tevékenységük mellett kutató-fejlesztő funkciót is ellátanak, melyre különféle szervezeteket hoznak létre (például a Járműipari Kutatóközpont).

A hallgatói létszámok tekintetében az elmúlt évek növekedésének köszönhetően a Széchenyi István Egyetem nyújtja legkiemelkedőbb teljesítményt, melyet az oktatók tudományos minőségének jelentős emelkedése is tovább erősít.

A versenyképességi vizsgálat során a mérleg a Széchenyi István Egyetem felé billen, az NYME mind az alapkategóriák, mind az alaptényezők esetében a három vizsgált intézmény közül a leggyengébb mutatóval rendelkezik. A SZE és a PE az alapkategóriák esetében közel azonos versenyképességgel bír, így a SZE versenyelőnye az alapkategóriák mutatóinál tapasztalható.

A győri lakosok összességében pozitívan vélekednek a város felsőoktatási intézményeiről, azok színvonalát magasnak tartják és alacsony azok száma, akiket zavar a hallgatók jelenléte. A szakmai tudás, hasznosítható végzettség nyújtása mellett az intézmények a város gazdasági, kulturális-és sportéletét is színesítik szolgáltatásaikkal, rendezvényeikkel.

Egy térség gazdaságának növekedését, versenyképességének javulását a régió felsőoktatása nagymértékben meghatározza. Változó világunkban, ahol a tudás egyre inkább a fejlődés mozgatórugójává válik, kiemelt szerep jut az egyetemeknek, ezért fontos a színvonalas oktatás mellett a vállalati kapcsolatok, közös kutatási projektek elősegítése, hogy a térség megbirkózzon a jelenlegi és jövőbeli kihívásokkal. Ezt támasztják alá a felsőoktatás fejlesztésének jelenkori lépései is, melyeknél prioritásként szerepel a felsőoktatási tudásbázis továbbfejlesztése, a felsőoktatási szektor K+F+I aktivitásának további növelése, valamint a gazdasági térséggel történő aktív kapcsolat szerepel. Az elmúlt években a térségben ezen a területen is történt előrelépés, melynek eléréséhez az intézmények közül a legtöbbet a Széchenyi István Egyetem tette.

# A középfokú oktatás helyzete Győrben és az Észak-Dunántúlon

BÁNDY KATALIN – REISINGER ADRIENN

**KULCSSZAVAK:** középfokú oktatás, szakképzés, gimnáziumok, szakközépiskolák, szakiskolák

**ABSZTRAKT:** Az oktatás befektetés a humán erőforrásba. Ezen ténymegállapítás miatt úgy gondoljuk, hogy egy adott térség oktatáspolitikai helyzetét vizsgálni aktuális dolog. Magyarországon az elmúlt években jelentős változások következtek be a közoktatásban, így a középfokú oktatásban is. Változott a fenntartó, a finanszírozás.

Tanulmányunk középpontjában az áll, hogy egyrészt bemutassuk a középfokú oktatás jelenlegi magyarországi helyzetét az elmúlt évek változásai és főbb statisztikai adatok alapján, másrészt ismertessük az Észak-Dunántúl<sup>1</sup> középfokú oktatási helyzetét, kiemelten Győr helyzetére. A következő kérdésekre kerestük a választ: milyen az intézményi összetétel, mekkora a tanulói létszám, milyenek a tanulók elhelyezkedési esélyei, milyen a győri lakosok véleménye a város oktatásáról? Tanulmányunk részben szekunder források (KSH, oktatás.hu), részben empirikus felmérések (kérdőív, interjú) alapján készült.

Az elemzésünk alapján az olvasó képet kap arról, hogy jelenleg milyen az észak-dunántúli térség középfokú oktatási helyzete, ez egyrészt fontos lehet a döntéshozók, másrészt a témát kutatók és az oktatásban résztvevők számára is. Információul szolgálhatnak az adatok a felsőfokú oktatás számára is, hiszen az egyetemek, főiskolák hallgatói bázisát nagyrészt mindig az adott évben végző középiskolások adják.

1 A projektben lehatárolt térségben Győrön kívül még két településen működik középfokú oktatást is folytató intézmény (Pannonhalma és Mezőörs), emiatt tanulmányunkban ennél szélesebb lehatárolást választottunk és az egész Észak-Dunántúlt (Győr-Moson-Sopron, Vas, Komárom-Esztergom, Veszprém és Fejér megyék) helyzetét is megvizsgáltuk.



## A magyarországi középfokú oktatás áttekintése

### Jogi alapok – az elmúlt évek főbb változásai

A magyar oktatási rendszer modernizációja már több mint három évtizede zajlik (Szabó – Fehérvári 2013). A legutóbbi reformfolyamat a 2010-es kormányváltás után indult el, mely nemcsak a közoktatást, hanem a felsőoktatási rendszert is érintette. A folyamat még ma is zajlik (pl. pedagógus életpálya modell kiépítése), a lényegi változások azonban nagyrészt befejeződtek (jogszabályi változások, intézményi fenntartói változások).

Jelenleg a magyar közoktatás működését az alábbi fő jogszabályok határozzák meg:

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről, melyet 2011. december 29-én hirdettek ki (korábban a 1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról volt hatályban),
- 2012. évi CLXXXVIII. törvény a köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről,
- 202/2012. (VII. 27.) Korm. rendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központtól,
- 2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről,
- 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról,
- 22/2013. (VII. 5.) EMMI utasítás a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Szervezeti és Működési Szabályzatáról.

A reformfolyamat eredménye, hogy a korábbi közoktatási törvény helyébe új jogszabály, a nemzeti köznevelési törvény lépett 2011 év végén. „A törvény célja olyan köznevelési rendszer megalkotása, amely elősegíti a gyermekek, fiatalok harmonikus lelki, testi és értelmi fejlődését, készségeik, képességeik, ismereteik, jártasságaik, érzelmi és akarati tulajdonságaik, műveltségük életkori sajátosságaiknak megfelelő, tudatos fejlesztése révén, és ezáltal erkölcsös, önálló életvitelre és céljaik elérésére, a magánérdeket a köz érdekeivel összeegyeztetni képes embereket, felelős állampolgárokat nevel. Kiemelt célja a nevelés-oktatás eszközeivel a társadalmi leszakadás megakadályozása és a tehetséggondozás.” (2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről 1. § (1)) A törvény az alábbiakban határozta meg a köznevelési rendszer intézményeit: óvoda, általános iskola, gimnázium, szakközépiskola, szakiskola,<sup>2</sup> alapfokú művészeti iskola, gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmény, kollégium pedagógiai szakszolgálati intézmény, pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény.

Magyarországon az új törvény értelmében: „A gyermek abban az évben, amelynek augusztus 31. napjáig a hatodik életévét betölti, legkésőbb az azt követő évben tanköteleessé válik.” (2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről 45. § (2)) A tankötelezettséget, mely a 16. életév betöltéséig tart, minden gyermeknek teljesíteni kell. Korábban a tankötelezettség<sup>3</sup> 18 éves korig tartott, azonban különböző társadalmi-gazdasági vizsgálatok alapján a kormány úgy döntött, hogy két évvel csökkenti a tankötelezettség felső határát.

<sup>2</sup> Szakközépiskola és szakiskola együtt szakközépiskola.

<sup>3</sup> A tankötelezettség magyarországi történetéről részletesen lásd: Kazuska (2012).

A középfokú oktatás keretében a következő intézményi formákban lehet továbbtanulni: gimnázium, szakközépiskola, szakiskola és speciális szakiskola. Több intézmény ún. vegyes képzési formát nyújt, vagyis egyszerre többféle középfokú, adott esetben alacsony és/vagy óvodai képzést is nyújt.

Ma Magyarországon „az állam gondoskodik – az óvodai nevelés, a nemzetiséghez tartozók óvodai nevelése, a többi gyermekkel, tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelése kivételével – a köznevelési alapfeladatok ellátásáról.” (2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről 74. § (1))<sup>4</sup> Az állami fenntartású intézmények mellett léteznek egyházi, magán és egyéb intézmények is. Azokon a településeken, ahol a lakosságszám meghaladja a 3 000 főt, a települési önkormányzatnak kell gondoskodnia a köznevelési intézmények működtetéséről (a szakképző iskolák kivételével). Ez azt jelenti, hogy ezeken a településeken a fenntartó az állam, de a működtető az önkormányzat (tárgyi feltételek biztosítása, ingó és ingatlan vagyonnal kapcsolatos vagyon működtetésével kapcsolatos személyi kiadások stb.). Ez alól a feladat alól megfelelő indoklás esetében az önkormányzatok felmentést kaphatnak. A 3 000 főt meg nem haladó település önkormányzata önként is vállalhatja a működtetést. A törvény kihirdetése előtt a közoktatási intézmények fenntartója és működtetője is a települési önkormányzat volt (kivételek természetesen az egyházi és magán intézmények), így az új törvény értelmében 2013. január 1. után az államnak át kellett vennie az intézmények fenntartását a települési önkormányzatoktól. A fenntartói feladatok ellátására a Kormány 2012 szeptemberében létrehozta a Klebelsberg Intézményfenntartó Központot (KLIK).

A fenntartói változások fő indoka, hogy így egyenlőbb feltételeket lehet biztosítani a gyermekeknek, és az oktatás színvonalát nem a települési önkormányzatok anyagi helyzete határozza meg.

A szakképzés rendszere is jelentős átalakuláson ment át az elmúlt néhány évben, mely a '90-es évek végén kialakult rendszert reformálta meg (Bükki et al. 2012). 1998 után a szakközépiskolai képzés csak érettségit adott, szakképesítés megszerzésére ezután volt lehetőség egy vagy két éves program elvégzése után. A szakmunkásképzésben is változások következtek be, a korábbi három év helyett négy (adott esetben öt) évig tartott a képzés. 2013-tól a szakközépiskolák ismét a 9. évfolyamtól nyújtanak szakképzést, míg a szakiskolai képzés újra három éves lett. További változás, hogy a 2011-es új szakképzési törvény<sup>5</sup> (2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről) alapján 2013-tól szakiskolák már csak duális képzés<sup>6</sup> formában képezhetnek tanulókat<sup>7</sup> (már 2012-től lehetőség volt rá). Ez a fajta képzési forma már rögtön az első évfolyamtól kezdve nyújt elméleti és gyakorlati képzést is, ezenkívül a gyakorlati képzés nagyobb súlyt kap az oktatás során. A gyakorlati képzés az iskolákkal együttműködő vállalatoknál zajlik, így a tanulók képzési idejük egy részét „terepen” töltik. A duális képzésben nagy szerepe van a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarának, mely 2010-ben keretmegállapodást írt alá a gyakorlati képzés kialakításáról.

4 A paragrafus 2013. január 1-jén lépett hatályba.

5 Továbbá a 2011 májusában a kormány által elfogadott „Konceptió a szakképzési rendszer átalakítására, a gazdasági igényekkel való összehangolására” című koncepció alapján.

6 A módszert elsősorban német nyelvterületen használják sikerrel (Györgyi 2011).

7 Már 2009-ben született olyan törvénymódosítás, mely 86 szakmában megengedte a hároméves képzést (Európai Szakképzés Fejlesztési Központ 2011).

A köznevelési feladatellátás 2014-es optimalizációját célzandó 2012-ben a „Helyi oktatásirányítás fejlesztése” címmel javaslatrendszer készült a TÁMOP 3.1.10 kiemelt projekt K+F eljárásának keretei között. Cél a hatékony, gazdaságos, eredményes és esélyegyenlőségi szempontból méltányos intézmények megteremtése. A program három alappillérehez indikátorokat rendeltek a következők szerint.

- Az eredményesség akkor valósul meg, ha kompetenciát fejleszt, motivál és felkészít a továbbjutásra.

- A hatékony működés elengedhetetlen elemei a költséghatékony üzemeltetés és a kapacitások optimális kihasználtsága.

- Az esélyegyenlőség megvalósítása a méltányosság mentén a felzárkóztatás lehetőségével, elérhető, befogadó és akadálymentes közegben történik.

Ezeknek az irányelveknek és a fentiekben bemutatott jogszabályok mentén megtörtént a magyarországi középfokú intézmények átszervezése, működésük racionalizálása. A tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson a változtatásokról és hatásaikról.

## Középfokú oktatás a számok tükrében

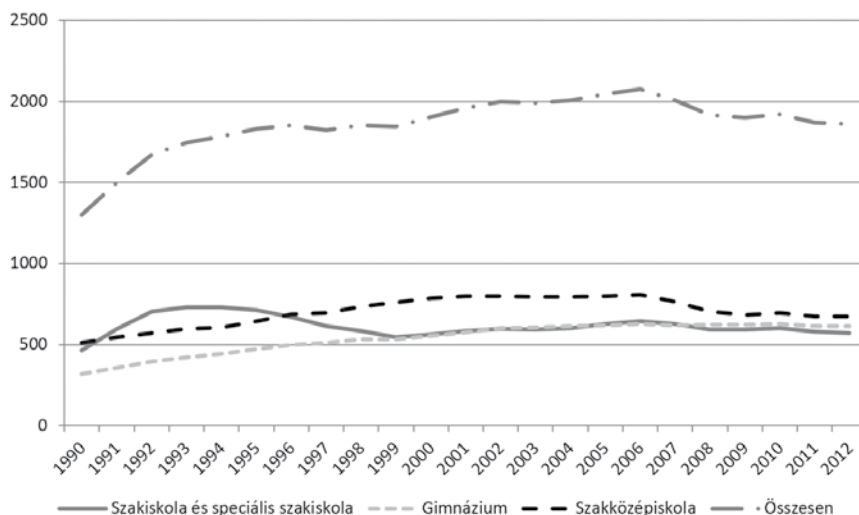
Az oktatás helyzetét több tényező befolyásolhatja, az egyik legfontosabb a demográfia. Magyarországon 1981 óta csökken a születések száma, így a népességszám is. 1981-ben 142 890; 1990-ben 125 679; 2000-ben 97 587, míg 2012-ben 90 269 fő volt az élveszületések száma, míg a népességszám az 1980-as 10 709 463 főről 2011-re 9 937 628 főre csökkent (KSH). A csökkenő tendencia kihatással van az oktatásra is, hiszen hosszú távon csökkenő tanulói létszámmal kell számolni, először az alapfokú, majd később a középfokú oktatásban, majd egy idő után a felsőoktatásban is. A demográfiai tényezőknek tehát nagyon fontos szerepe van a megfelelő oktatáspolitikai kialakításában, a képzési struktúra meghatározásában.

Magyarországon 1990-ben 1 299 középfokú oktatási intézmény működött, számuk 2012-re 1 860-ra nőtt. Ugyanebben az évben a feladatellátási helyek<sup>8</sup> száma 2 641 volt.

Az 1. ábra az intézmények számának változását mutatja a három intézménytípus szerinti bontásban 1990-től. Az intézmények száma 1990 és 2006 között néhány kisebb visszaeséstől eltekintve növekedést mutatott (2006-ban megközelítette a 2100-at), azóta folyamatos a csökkenés. A gimnáziumok száma folyamatos emelkedést mutatott, a 2010-es évektől figyelhető meg lassú csökkenés. Hasonló tendencia figyelhető meg a szakközépiskolák esetében is. A '90-es évek első felében rövid időre a szakiskolai képzést nyújtó intézmények voltak a legtöbben, azonban esetükben már a 2000-es évek előtt megfigyelhető volt a visszaesés.

8 Feladatellátási hely: „...az intézmény igazgatási szervezetén belül a székhelyen vagy más telephelyen működő intézményegység, valamint a székhelyen, illetve az azonos telephelyen, de eltérő közoktatási feladatot ellátó intézményegység.” (Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2012/2013, 184.) Mivel egy oktatási intézmény elláthat több közoktatási feladatot, ezért a feladatellátási helyek száma meghaladja az intézmények számát. Ez a fajta megkülönböztetés csak 2000-től van érvényben, így a 2000 előtti feladatellátási helyek és az intézmények száma megegyezik egymással.

1. ábra: A középfokú intézmények száma típusonként, 1990–2012



Megjegyzés: 2000 előtt a feladatellátási hely egyben az intézmény is volt, csak 2000 óta válik külön a két kategória.  
 Forrás: Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006; 2012/2013.

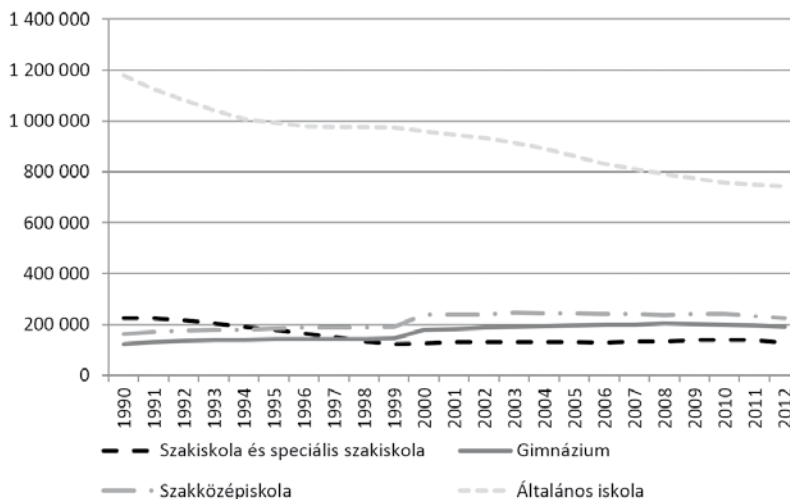
Az intézmények település szerinti megoszlását tekintve megállapítható, hogy gimnáziumi képzés összesen 224 településen zajlott 2014 tavaszán, 634 képzési helyen, szakközépiskola oktatási 713 intézményben és 212 településen zajlott. Szakiskolai oktatást végeztek a legkevesebb helyen (579), 206 településen. Középfokú oktatás jellemzően a megyeszékhelyeken és a nagyobb városokban zajlik, így a középiskolai diákok egy része szinte minden intézményben bejáró vagy kollégista.

A 2. ábrán a középfokú oktatásban tanuló diákok (nappalisok) számának alakulását láthatjuk összevetésben az általános iskolai diákokéval. Megállapítható, hogy a rendszerváltás óta folyamatosan csökken az általános iskolai diákok száma, a csökkenés mértéke közel 37%-os volt 1990 és 2012 között. Ezzel szemben a középfokú oktatásban összességében nőtt a hallgatók száma, 5,9%-kal. Itt kell megjegyezni, hogy 2009-ben volt eddig a legmagasabb a középfokú oktatásban tanuló diákok száma (582 ezer fő), ehhez képest az utóbbi három évben már csökkenés tapasztalható. A középfokú oktatás szerkezeti problémája, hogy a szakiskolában tanuló diákok száma jelentősen visszaesett<sup>9</sup> (közel 44%-kal), ezzel szemben a szakközépiskolai és gimnáziumi diákok száma jelentősen nőtt.

Az élvészületések számának folyamatos csökkenése az általános iskolai képzésben már egyértelműen érezteti hatását, viszont a középfokú oktatásban még csak kevésbé. Ennek oka lehet, hogy az alacsonyabb képzést elvégzők egyre nagyobb arányban jelennek meg a középfokú oktatásban, így a demográfiai hatásokat mérsékelni tudják, természetesen ez csak egy ideig tartható fenn, és, ahogy látjuk, a csökkenés már meg kezdődött a középfokú oktatásban is.

9 Miközben a feladatellátási helyek száma nőtt (KSH).

2. ábra: Tanulók száma az alapfokú és a középfokú nappali oktatásban, fő, 1990–2012



Forrás: Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006; 2012/2013.

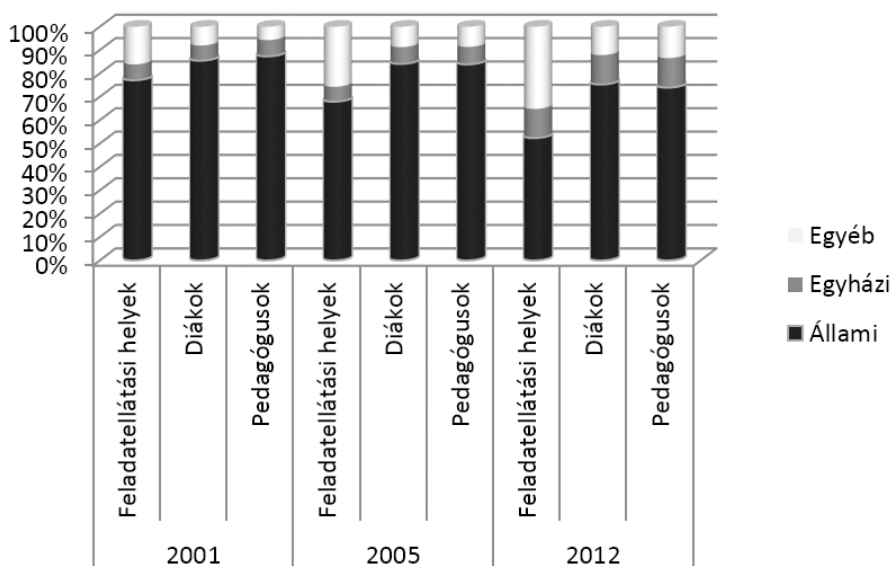
Az elmúlt közel két évtizedben jelentős mértékben ingadozott a hazánkban tanuló külföldi állampolgárságú tanulók száma.<sup>10</sup> 1995-ben 2 509 fő tanult Magyarországon, 2004-re számuk meghaladta a 6 200-t, majd 2009-re 4 200 főre csökkent, azóta ismét növekedés tapasztalható. Az ingadozás ütemét alapvetően a gimnáziumi és a szakközépiskolai képzésben tanulók száma határozta meg, a szakiskolai oktatásban tanuló külföldiek aránya alacsony és folyamatosan csökkenő tendenciát mutat (1995-ben még 18,68%, 2012-ben már csak 9,31% volt a külföldi szakiskolai tanulók aránya). 1995-ben a legtöbb külföldi diák Romániából (31,57%) és (Kis)Jugoszláviából (26,46%) érkezett, 2012-ben a Romániából érkezők aránya nőtt, 34%-ra, ezenkívül magas a KSH által egyéb kategóriába sorolt országokból<sup>11</sup> érkezők aránya is (29,9%).

Fontos kérdés azt is vizsgálni, hogy az egyes intézmények milyen fenntartásúak és a diákok állami (önkormányzati), egyházi vagy egyéb fenntartású intézményekben tanulnak-e. A 3. ábra erre vonatkozóan ad információt.

10 A kérdéskört a szlovákiai tanulók esetében részletesen vizsgálta Reisinger Adrienn két tanulmánya (2009, 2010).

11 A következő országokon kívül minden állam az egyéb kategóriába tartozik: Horvátország, Szlovénia, Bosznia-Hercegovina, (Kis)Jugoszlávia, Románia, Szlovákia, Ukrajna.

3. ábra: A feladatellátási helyek és a diákok megoszlása fenntartók szerint, 2001, 2005, 2012



Forrás: Statisztikai Tájékoztató - Oktatási Évkönyv 2012/2013.

Megállapítható, hogy az állami fenntartású feladatellátási helyek száma folyamatosan csökken, 2012-ben 2001-hez képest 15,81%-kal volt kevesebb állami intézmény. Az állami fenntartású iskolákban tanuló diákok és a pedagógusok száma hasonló mértékben csökkent. Az állami fenntartású képzéssel szemben jelentősen nőtt az egyházi és a magán fenntartású feladatellátási helyek száma 2001 és 2012 között, előbbi 2,3-, míg utóbbi 2,7-szeresére. Kevésbé intenzíven, de nőtt a tanulók és a pedagógusok száma is. A fentiek alapján megállapítható, hogy az ezredforduló óta átrendeződés figyelhető meg mind az intézmények, mind a hallgatók esetében a fenntartók tekintetében.

## A középfokú oktatás aktuális kérdései Győrben

### Módszertan

A fejezet célja, hogy részletes képet mutasson Győr megyei jogú város középfokú oktatásának helyzetéről az alábbiak szerint:

- Az oktatás.hu oldalon található információk alapján részletesen bemutatjuk, hogy a 2013/14-es tanévben hány intézmény működött a városban és mekkora volt a középfokú oktatásban résztvevő tanulók száma.
- Győr Megyei Jogú Város Önkormányzatának tájékoztatása és a KSH adatai alapján bemutatásra kerül röviden a győri középfokú oktatás 2001 és 2013 közötti időszaka.

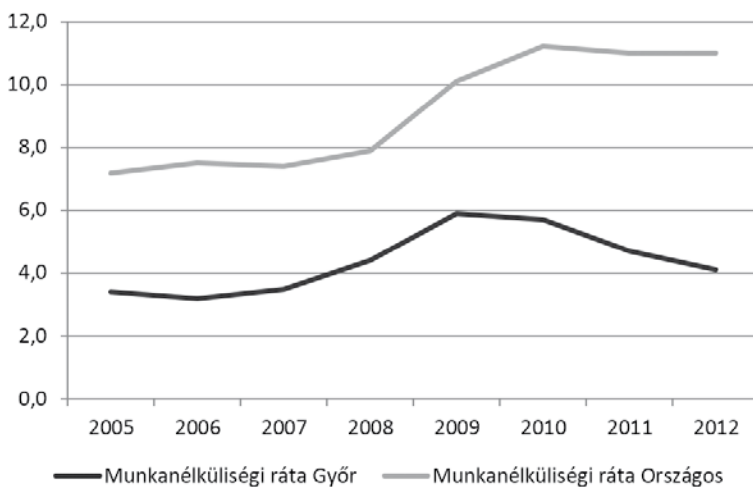
- Tíz győri középfokú oktatást is folytató intézmény igazgatójával vagy oktatójával készült interjú 2013-ban az alábbi témákat érintve: diákok helyzete, oktatás és képzés, továbbtanulás, intézményi kapcsolatok és gazdálkodás. Ismertetésre kerül az intézmények helyzete a kapott válaszok alapján.

2013-ban lakossági kérdőíves megkeresés történt (N = 3 032 fő), melynek során többek között az oktatásra vonatkozóan is kaptunk információkat: megkérdezésre került, hogy a győri lakosság mennyire bízik az oktatásban, illetve mennyire elégedett a lakóhelyül szolgáló városrész oktatásával. A minta nemre és életkorra reprezentatívnak tekinthető.

#### *Győr általános jellemzése röviden*

Győr Magyarország 6. legnagyobb városa, lakossága 2012-ben meghaladta a 130 ezer főt (KSH). Az elmúlt két évtizedben a hazai trendekkel ellentétben Győr lakossága nem csökkent, 1991-hez képest a 2011-es népszámlálás alapján gyakorlatilag nem változott a népessége. Ez a tendencia alapvetően a város jó gazdasági helyzetének köszönhető, az elmúlt években egyre több vállalkozás jelent meg a városban, így vonzóvá vált a lakosság számára, és erősítette a belső migrációt. A jó gazdasági helyzet egyik mutatója, hogy a megyeszékhelyen az országosnál sokkal alacsonyabb a munkanélküliségi ráta (4. ábra), 2012-ben az érték 4% (a nyilvántartott álláskeresők száma 3 902 fő volt ebben az évben, a pályakezdő álláskeresők száma 359 fő volt, ez az érték viszont növekvő tendenciát mutat) volt az országos 11%-kal szemben. 2011-ben a megyében működő vállalkozások (32 204) kb. 40%-a Győrben működött. Az Ipari Parkban működő cégek és az AUDI jelentős bázisát képezik a leendő munkavállalóknak, és jelenleg is több ezer embernek adnak munkát.

4. ábra: Munkanélküliségi ráta Győrben és országosan (%), 2005–2012



Forrás: KSH.

A város lakosságának iskolai végzettsége az országos értéknél kis mértékben jobb, az egyetemre végzettség aránya 22,5% (országosan 17%), az érettségivel rendelkezők aránya 36,6% (országosan 30%). Ez az országosnál biztosabb jövőképet vetít a városban végzett fiatalok számára, nem véletlenül vonzó a térség letelepedés céljából is a korábban bejárók számára. A jobb gazdasági mutatók részben köszönhetőek annak is, hogy a lakosság magasabb végzettségű az országoshoz képest. Adatok bizonyítják, hogy a magasabb végzettségűek körében alacsonyabb a munkanélküliségi ráta és magasabb a foglalkoztatás.

## Győri középfokú oktatás számokban

### *Intézmények és tanulók*

A városban 2014. május elején összesen 37 középfokú oktatási tevékenységet is ellátó intézmény működött (1. táblázat). 23 intézmény volt állami fenntartásban (2013-tól a fenntartó az állam), ezek közül 14 vegyes intézmény, vagyis olyan iskola, mely egyszerre többszintű- és fajta oktatási tevékenységet is ellát. 16 intézményben csak középfokú oktatás folyik, hét olyan intézmény működik, melyben alapfokú képzést is folytatnak, ezek közül egyben óvodai ellátás is történik. Összesen 14 intézményben folyik gimnáziumi, 22-ben szakközépiskolai és 17-ben szakiskolai oktatás.

Összesen négy intézmény volt egyházi fenntartásban, ebből három iskola középfokú és alapfokú képzést, továbbá óvodai ellátást is nyújtott. A tíz magán intézmény – melynek fenntartói kilenc esetben nonprofit szervezetek (öt alapítvány, két nonprofit kft., egy közalapítvány, egy egyesület) és egy esetben vállalkozás (kft.) – közül kettőben kizárólag középfokú felnőttképzés folyik. A csak nappali oktatást folytató iskolák többsége csak középfokú képzést nyújt.

A képzési paletta színes és teljes körű, hiszen a gimnáziumi képzések mellett tanulhatnak a diákok gazdasági, informatikai, egészségügyi, ipari, mezőgazdasági, mechatronikai, építőipari, informatikai, közlekedési, tánc- és képzőművészeti és zeneművészeti képzéseken is.

Az intézményekben folyó oktatás színvonalát mutatja adott szempontok alapján,<sup>12</sup> hogy hol áll az iskolák országos rangsorában. A 2014-es vidéki intézmények listáján (eduline.hu) az első 100-ban kilenc győri intézmény található, közülük négy van benne az első 100-ban, ha a budapesti intézményeket is figyelembe vesszük. A legelőkelőbb helyen a Révai Miklós Gimnázium áll, a vidéki rangsorban az 5., míg az országosban a 13. helyen áll.

12 2014-es lista esetében: 2012-es érettségi, a 10. évfolyamosok kompetenciamérése, a 2012-es felvételi eredményei és a tanulmányi versenyeken elért helyezések (eduline.hu).



1. táblázat: A Győrben működő középfokú oktatási tevékenységet folytató intézmények száma, 2014. májusi állapot szerint

Középfokú intézmény típusa	Állami	Egyházi	Magán
Gimnázium	2	1	1+1
Szakközépiskola	5	0	1
Szakiskola	2	0	2
Gimnázium + Szakközépiskola + Szakiskola	2	0	0
Gimnázium + Szakközépiskola + Általános	1	0	0
Gimnázium + Általános	0	0	1
Gimnázium + Általános + Óvoda	0	3	2
Szakközépiskola + Általános	3	0	0
Szakközépiskola + Szakiskola	5	0	1+1
Szakközépiskola + Szakiskola + Általános	1	0	0
Szakiskola + Általános	1	0	0
Szakiskola + Általános + Óvoda	1	0	0
Vegyes intézmény összesen:	14	3	4+1
Csak középfokú képzés	16	1	5+2
Összesen:	23	4	8+2

*Forrás: oktatás.hu.*

2013. október elsejei adatok alapján összesen 16 160 fő tanult középfokú képzésben, ebből 2 046 fő tanult felnőttképzésben. A 2. táblázat azt mutatja, hogy hány tanuló vett részt a középfokú képzésben fenntartó és intézménytípus szerint összesen és a nappali képzésben. Az országoshoz képest a nappali képzésben tanulók esetében kicsit magasabb az állami intézményben tanulók aránya (7,78 százalékponttal). Más a tanulók megoszlása aszerint is, hogy milyen képzésben vesznek részt, az országoshoz képest 5,5 százalékponttal volt magasabb a gimnáziumi tanulók száma 2013/14-es tanév elején, a szakközépiskolai tanulók aránya jelentős mértékben magasabb (15,78 százalékponttal), míg a szakiskolai diákok aránya több mint 20 százalékponttal kevesebb. Vagyis megállapítható, hogy az országoshoz képest eltérő képet nyújt a középfokú oktatás a diákok megoszlása alapján.

2. táblázat: A középfokú intézményekben tanuló diákok száma fenntartó és intézménytípus szerint, 2013. október

	Összesen	Állami	Egyházi	Magán
<b>Nappali és felnőttképzés együtt</b>				
Gimnázium	5 292	2 620	1 398	1 274
Szakközépiskola	7 854	6 744	0	1 110
Szakiskola	3 014	2 562	0	452
Általános iskola	6 221	4 249	1 219	753
Óvoda	547	22	419	106
ÖSSZESEN	22 928	16 197	3 036	3 695
KÖZÉPFOKÚ ÖSSZESEN	16 160	11 926	1 398	2 836
<b>Nappali képzés</b>				
Gimnázium	4 084	2 447	1 398	239
Szakközépiskola	7 178	6 723	0	455
Szakiskola	2 852	2 562	0	290
Általános iskola	6 143	4 171	1 219	753
Óvoda	547	22	419	106
ÖSSZESEN	20 804	15 925	3 036	1 843
KÖZÉPFOKÚ ÖSSZESEN	14 114	11 732	1 398	984

Megjegyzés: Több intézményben a középfokú oktatás mellett alapfokú és óvodai képzés is folyik, a diáklétszám ebben az esetben is feltüntetésre került.

Forrás: [oktatas.hu](http://oktatas.hu).

Győrben az utóbbi években a szakiskolai képzés fellendítése érdekében célkitűzés volt a gimnáziumi osztályok számának csökkentése, ezzel párhuzamosan a tanulók számának csökkentése (Oktatási Hivatal é. n. e). A tanulók számának változása a 2001–2013-as időszakot vizsgálva egyértelműen bizonyítja, hogy csökkenő a gimnáziumokban tanulók száma, míg az évezred elején több mint ötezer diák tanult gimnáziumban, addig 2013-ban az az érték alig haladja meg a négyezret. A szakiskolai képzésben várt jelentősebb növekedés viszont elmaradt, és nem változott a szakiskolai és szakközépiskolai képzésben tanulók száma sem jelentősen, vagyis összességében csökkenő tendenciát látni a tanulók számában. Az országos folyamatokhoz képest más képet kapunk: míg országosan a nappali képzésben tanuló gimnazisták száma közel 4%-kal nőtt, Győrben több mint 20%-kal csökkent. Nőtt viszont a szakközépiskolai tanulók száma 9,6%-kal, míg országosan csökkenő a tendencia 2001 és 2012 között (6%-os). A szakiskolai tanulók száma a vizsgált időszakban kb. 3%-kal csökkent, ehhez képest Győrben több mint 25%-os a két időpont között a változás. Győrben a középfokú oktatásban részt vevő tanulók száma 9,3%-kal csökkent, az országos csökkenés ebben az időszakban csak 2%-os volt. A fentiek alapján elmondható, hogy Győrben az országoshoz képest eltérő folyamatok voltak a jellemzőek az elmúlt években a tanulók számát illetően.

#### *A győri középfokú oktatás a megkeresett intézmények helyzete alapján*

A megkeresett intézmények (10) változatos képet mutatnak a diákok száma alapján, van ahol 100-nál alig több, van, ahol közel ezer diák tanul, akik egy része nem győri, így vagy bejáró vagy kollégista. A legnagyobb arányban a Richter János Zeneművészeti Iskolában vannak bejárók vagy kollégisták (kb. 80%), ennek oka, hogy a képzés speciális és Győr közelében más ilyen képzést nyújtó intézmény nincs (legközelebb Veszprémben vagy Szombathelyen). 50%-nál magasabb a bejárók vagy kollégisták aránya további három intézményben.

Mivel a megkeresett iskolák képzése sok esetben egyedi a térségben, így meghatározó, hogy a diákok miért éppen az intézményt választották. Több esetben ezenkívül a színvonalas képzést, az intézmény népszerűségét, eredményességét emelték ki a válaszadók.

Megkérdeztük, hogy az intézménynek milyen véleménye van a diákjairól egy egytől ötig tartó skálán. A megkérdezettek leginkább a diákok szabálytartási és kooperációs készségét, a motiváltságot, továbbá szakmai továbbfejlődési képességét értékelték pozitívan (4,1; 3,9 és 3,9 átlagos pontszám). Két területtel van a legtöbb probléma: az egyik a szociális helyzet, mindegyik intézményben vannak olyan diákok, akik valamilyen szempontból hátrányos helyzetűek (3,4-es átlagos pontszám), sok esetben ők plusz feladatokat rónak az intézményre. A másik problémás terület a tanulás (szintén 3,4-es átlag), több diák küzd tanulási nehézségekkel, főleg a szakiskolai képzésekben.

A diákok továbbtanulási aránya függ az intézmény típusától és a tanult szakmától is. A gimnáziumi képzések sajátossága, hogy az itt végzők nagyobb arányban tanulnak tovább, ez Győrben is így van, ezekben az iskolákban 90% fölött van a továbbtanulási arány. Ezen kívül két szakközépiskolában (műszaki és közgazdasági képzési terület) jellemző még ez az arány.

A legalacsonyabb, kb. 20% az arány egy szakiskolában és egy szakközépiskolában. Az iskolák fele azt nyilatkozta, hogy valamilyen módon követik a végzetek helyzetét, de van olyan intézmény, ahol ez az érettségi találkozót jelenti. Továbbá több iskola esetében

jellemző, hogy a végzett diákok az érettségi után visszamennek volt iskolájukba pl. szakmai kapcsolatok ápolása miatt. A megkérdezett intézmények válaszai alapján úgy tűnik, hogy a középiskolákban még egyáltalán nem megoldott kérdés a pályakövetés, ahogy most már több éve az a felsőoktatásban. Úgy gondoljuk, hogy mindenképpen fontos lenne nemcsak a felvételi arányszámot ismerni, hanem azt is, hogy pontosan milyen intézményekbe nyertek felvételt a diákok, ott hogyan teljesítenek, milyen tapasztalataik vannak. Ezeket az információkat fel lehetne használni a későbbi továbbtanulás előtt álló fiatalok tájékoztatásában is. Információt lehetne gyűjteni arra vonatkozóan is, hogy a volt diákok hogyan ítélik meg, milyen mértékben tudják a középiskolai képzésben tanultakat hasznosítani, milyen javaslatok lennének az oktatás tartalmának esetleges módosítására. Így az intézmények nemcsak a piacról, hanem volt diákjaiktól is tájékozódhatnak a képzési kínálatuk releváns volta felől. A megkeresett intézmények többsége úgy ítéli meg, hogy a piaci, intézményi visszajelzés pozitív, tehát a képzések arra készítik fel, amire igény van.

Az intézmények működése szempontjából fontos kérdéskör, hogy milyen kapcsolatok ápolnak oktatási, nem oktatási és külföldi szervezetekkel. Az oktatási kapcsolatok az alábbi jellemzőkkel írható le:

- azonos tevékenységet folytató általános és középiskolákkal való kapcsolat,
- győri, budapesti felsőoktatási intézményekkel való kapcsolat,
- általános iskolai kapcsolatok főleg a felvételi miatt, illetve egyéb szakmai kapcsolatok miatt jönnek létre,
- van ahol oktatói, tanulói csereprogram is jellemző,
- több esetben tanulói versenyek, sportesemények miatt alakulnak ki a kapcsolatok,
- a földrajzilag közelebb eső intézményekkel általában szorosabb a kapcsolat.

A nem oktatási kapcsolatok jellemzői:

- nyolc intézmény számolt be oktatáson kívüli kapcsolatokról,
- szakmai szervezetekkel (művészeti, műszaki, ipari, kamarai szervezetek) való kapcsolat,
- vállalati kapcsolatok: főleg gyakorlati hely biztosítása, duális szakképzés megvalósítása, tárgyi eszközök biztosítása,
- önkormányzatokkal való kapcsolat.

Külföldi kapcsolatok:

- kilenc intézménynek van ilyen kapcsolata,
- általában ezek a kapcsolatok a legkevésbé intenzívek,
- oktatói, hallgatói csereprogramok több esetben előfordulnak,
- a partnerek általában közoktatási vagy felsőoktatási intézmények,
- a partnerek Európában vannak, tengerentúli partnerek nincsenek,
- ezen kapcsolatok előnyét az egyik iskola igazgatója így foglalta össze: szakmai tapasztalat, nyelvtanulás és a személyiség fejlődése.

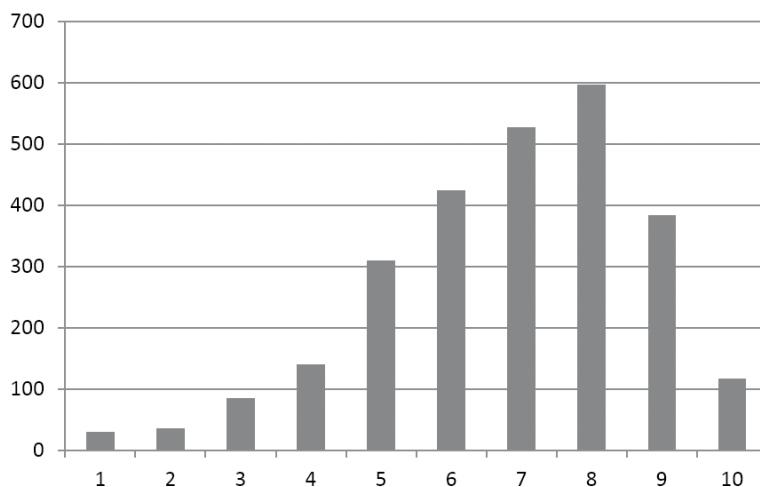
A kapcsolatokat illetően összességében úgy gondoljuk, hogy nagyon pozitív, hogy az intézmények nagy többsége kapcsolatban áll más szereplőkkel akár az oktatás, akár más szakmai területeken. Az különösen öröndetes, hogy vannak külföldi kapcsolatok is, igaz nem napi szintűek, de hasznos szakmai segítséget tudnak nyújtani. A kapcsolatok jövőjére vonatkozóan a megkérdezettek többsége említette, hogy szeretnék, ha a meglévő kapcsolatok megerősödne, illetve további szereplőkkel bővílnének, lehetőleg külföldiekkel.

*A győri polgárok elégedettsége az oktatással*

A győri lakosság körében végzett kérdőíves felmérés során megkérdezésre került, hogy az emberek mennyire bíznak meg az oktatási rendszerben és milyen mértékben elégedettek annak színvonalával. Az eredmények megfogalmazása során figyelembe kellett vennünk, hogy a kérdőívben az oktatási rendszer egésze szerepelt, így elemzésünket nem tudjuk szűkíteni csak a középfokú oktatásra, vagyis a kérdőívből képet kaphatunk a győri közoktatási kínálatról alkotott véleményről összességben, de a középfokúról önmagában nem.

Az 5. ábra mutatja, hogy milyen mértékben bíznak a polgárok a győri oktatási rendszerben. Megállapítható, hogy alacsony azoknak az aránya, akik nem vagy csak kis mértékben bíznak a rendszerben (egy-től öt-ig válaszok: 22,8%), és magas az oktatásban megbízók aránya. Az általános bizalmi szint 6,83 volt (egy-től tízig skálán). A magasabb végzettségűk körében a magasabb bizalmi szint a jellemző, továbbá Nádorvárosban és Marcalvárosban élők nagyobb valószínűséggel bíznak meg a rendszerben, mint más városrész lakói.

5. ábra: A győri oktatási rendszer iránti bizalom szintje 1–10-es skálán, fő, N = 2 654 fő



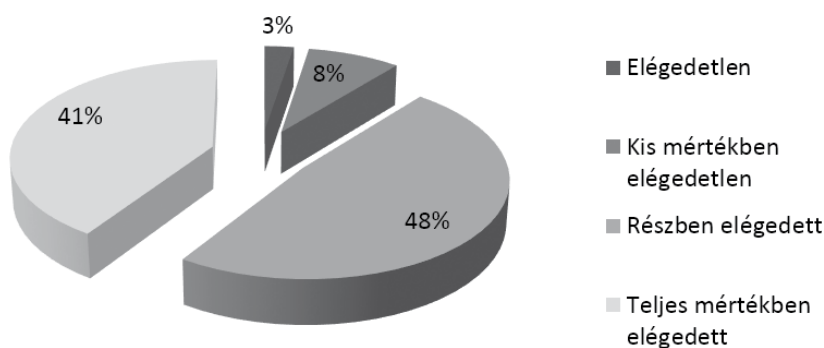
Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés.

A bizalom mellett másik fontos tényező, hogy mennyire elégedettek az emberek az oktatás nyújtotta szolgáltatásokkal. A válaszok kiértékelése során természetesen figyelembe kell vennünk, hogy a válaszadók egy része vagy személyesen vagy családtagja/i által érintett az oktatásban, illetve vannak, akik semmilyen formában nem kötődnek az oktatáshoz. Ennek következtében az oktatás megítélése egy teljes mértékben szubjektív, az aktuális élethelyzettől függő tényező.

A 6. ábra azt mutatja, hogy a győri polgárok a lakóhelyükön működő oktatási intézményekkel milyen mértékben elégedettek. Ahogy a bizalom szintje is viszonylag magas volt, az elégedettek aránya is magas: 89%-a mondta azt a megkérdezetteknek, hogy részben vagy teljes mértékben (arányuk 41%) elégedett az oktatással. Magasabb elégedettségi szint jellemzi nagyobb valószínűséggel az idősebbeket, foglalkoztatási jogviszonyban lévőket,

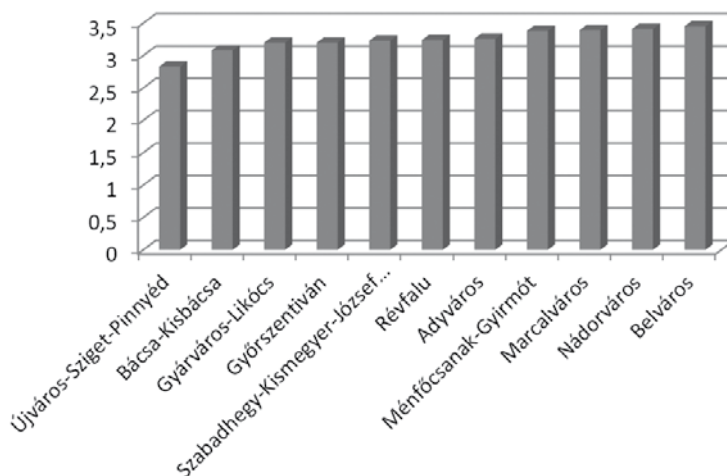
továbbá szignifikáns különbség van néhány városrész értéke között is (7. ábra). Leginkább az alábbi városrészekben voltak elégedettek a helyi lakosok (egyőtől négyig skálán mérve): Belváros (3,45), Nádorváros (3,41), Marcalváros (3,39) és Ménfőcsanak, Gyirmót (3,38).<sup>13</sup> A legkevésbé Újvárosban, Szigetben és Pinnýeden elégedettek az emberek (2,83).

6. ábra: A lakóhelyül szolgáló városrész oktatásával való elégedettség szintje, N = 2 648 fő



Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés.

7. ábra: Az oktatási rendszerrel való elégedettség átlagos szintje 1-4-es skálán, N = 2 609 fő



Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés.

13 Marcalváros kivételével mindegyik esetben magasabb a teljes mértékben elégedettek aránya a részben elégedettekénél.

Az elégedettség mellett az is megkérdezésre került, hogy a lakosság véleménye szerint hogyan változott lakhelye oktatási színvonala az elmúlt tíz évben. A válaszadók közel 34,5%-a szerint javult, míg 59,5%-a szerint nem változott. Mindössze 5,9%-uk gondolta úgy, hogy romlott a helyzet. A legnagyobb arányban Bácsa, Gyárváros-Likócs és Újváros lakosai voltak ez utóbbi véleményen. Megállapítottuk továbbá, hogy akik jelenleg elégedettek a helyzettel, azok szerint az elmúlt 10 évben javulás történt az oktatás színvonalát tekintve.

Bár a fentiekben külön a középfokú oktatásról alkotott véleményt nem volt lehetőség vizsgálni, összességében megállapítottuk, hogy az oktatás színvonala viszonylag magasnak tekinthető Győrben és a közepesnél erősebb bizalmi szint jellemzi a lakosságot az oktatás irányába.

## A középfokú iskolai nevelés és oktatás helyzete az Észak-Dunántúlon

*A középfokú oktatás jellemzői Észak-Dunántúl megyéiben<sup>14</sup>*

A munkaerő-piaci igényt láthatóan törekszik a régió középfokú oktatási rendszere is kiszolgálni; 241 középfokú oktatást is ellátó intézmény működik, melyből 163 állami működtetésű, 28-at az egyház kezel, és jelentősen képviselteti magát a magánszféra is, úgy, mint alapítvány, Kft., Rt. vállalkozási formákban 50 intézménnyel. A 3. táblázat az intézmények számát mutatja be megyénként és fenntartók szerint az alapján, hogy milyen jellegű képzés/ek folyik/folynak az intézményekben.

A legmagasabb létszámban az állami fenntartású intézmények vannak jelen, ezekbe az intézményekbe jár a tanulók 75-80%-a. A 2012-es diáklétszámokat vizsgálva megállapítható az országos trend, mely szerint csökkenő számokat mutat a szakképzésbe csatlakozók száma (25 955 fő), többen választják a gimnáziumi képzést (29 780 fő) és a diákok többsége a szakközépiskolákba jár (40 264).

14 A fejezet forrásai a KSH adatain kívül a következők: Oktatás Hivatal (é. n. a) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Veszprém megye (2013-2018). Budapest. Elérhető: [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Veszprem\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Veszprem_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf). Letöltve: 2014. március 10.; Oktatás Hivatal (é. n. b) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Vas megye (2013-2018). Budapest. Elérhető: [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Vas\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Vas_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf). Letöltve: 2014. március 10.; Oktatás Hivatal (é. n. c) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Komárom-Esztergom megye (2013-2018). Budapest. Elérhető: [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Komarom\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Komarom_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf). Letöltve: 2014. március 10.; Oktatás Hivatal (é. n. d) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Fejér megye (2013-2018). Budapest. Elérhető: [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Fejer\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Fejer_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf). Letöltve: 2014. március 10.; Oktatás Hivatal (é. n. e) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Győr-Moson-Sopron megye (2013-2018). Budapest. Elérhető: [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Gyor\\_Moson\\_Sopron\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Gyor_Moson_Sopron_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf). Letöltve: 2014. március 10.

3. táblázat: Középfokú intézmények összetétele az Észak-Dunántúlon

Középfokú intézmény típusa	Komárom-Esztergom megye			Vas megye			Veszprém megye			Fejér megye			Győr-Moson-Sopron m.		
	Á	E	M	Á	E	M	Á	E	M	Á	E	M	Á	E	M
Gimnázium	4	2	1	4	1	-	9	-	-	5	2	1	5	3	2
Gimnázium + Szakközép	1	1		-	-	-	3	1	-	5	-	1	1	1	-
Gimnázium + Szakközép + Szakiskola	2	-	1	2	-	-	2	-	-	-	-	2	4	1	-
Gimnázium + Szakközép + Szakiskola + Általános	1	-	-	1	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-
Gimnázium + Szakközép + Általános	1		1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-
Gimnázium + Szakközép + Általános + Óvoda	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gimnázium + Szakiskola	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Gimnázium + Szakiskola + Általános	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Gimnázium + Szakiskola + Általános + Óvoda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gimnázium + Általános	-	-	-	2		-	1	-	1	6	-	-	-	1	2
Gimnázium + Általános + Óvoda	-	-	1	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	3	2
Szakközép	1	-	-	4	-	-	3	-	-	2	-	6	7	-	2
Szakközép + Szakiskola	6	1	3	9	2	-	5	2	4	13	-	3	9	-	3
Szakközép + Szakiskola + Általános	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-
Szakközép + Általános	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-
Szakiskola	-	-	2	-	-	-	-	1	2	-	-	2	4	-	2
Szakiskola + Általános	2	-	1	2	-	-	5	-	-	6	-	-	2	-	-
Szakiskola + Általános + Óvoda	3	-	-	2	-	-	4	-	-	1	-	-	5	-	-
Vegyes intézmény:	16	4	7	18	4	1	21	4	6	32	-	9	27	6	7
Összesen:	21	6	10	26	5	1	33	5	8	39	2	18	44	10	13

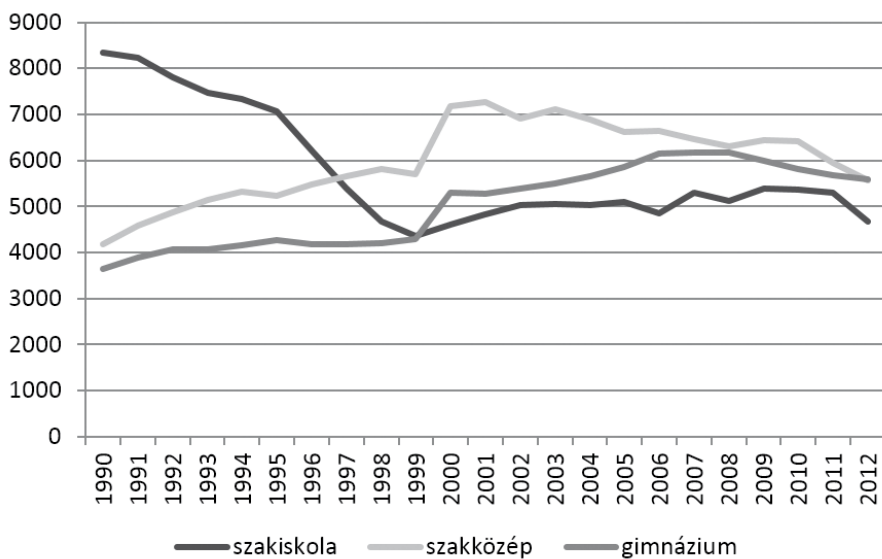
Megjegyzés: Á: állami fenntartású; E: egyházi fenntartású; M: magán fenntartású.

Forrás: oktatás.hu alapján saját gyűjtés és szerkesztés.



Komárom-Esztergom megyében 37 közép fokú intézmény található, 21 állami, hat egyházi és tíz magániskola. A szakiskolai képzés jelentős, összesen 25 intézményben folyik. A megyei bejelentett munkaerő kereslet 88,5%-a a fizikai munkakörökre vonatkozik, és ezen belül magas igény mutatkozik a szakképzéssel nem rendelkező segédmunkaerőre (36,5%). Habár a megye munkanélküliségi adatai összevetve az országos helyzettel, kifejezetten kedvezőek, a statisztikai adatok szerint a korosztályos megoszlásban a munkanélküliek legnagyobb számban a legfiatalabb korosztály tagjai közül kerülnek ki. A legmagasabb ráta a 20 év alattiaknál van, 24,2%. A munkanélküliek legnagyobb része (37%) pedig csak nyolc általános iskolai végzettséggel rendelkezik. A bőséges közép fokú intézményi ellátottság, ezen belül a szakiskolai képzés kínálata ellenére a diáklétszámok tekintetében a legmarkánsabb változás mégis a szakiskolai képzésben van (8. ábra). Amíg 1990-ben messze meghaladóan a szakiskolákban volt a legtöbb tanuló (8 354 fő), addig ez a létszám fokozatosan lecsökkent és 2012-re ez a szám visszaesett 4 765 főre. Emellett látható az is, hogy megnövekedett az igény a magasabb szintű képzésre, és bár nem olyan kiugró tendenciával, de folyamatosan megerősödött a szakközépiskolai, valamint a gimnáziumi oktatásban résztvevők száma. 1990 és 1999 között 25%-os igénynövekedés tapasztalható a gimnáziumi oktatásra, 27% a szakközépiskolai képzésre vonatkozóan. Ez a szám azonban fokozatosan csökkenni kezdett, 2012-ben már csak 5 558 diák tanult szakközépiskolákban. A gimnáziumi képzés 2007-ben volt a legnagyobb, 6 183 fő, sem azelőtt, sem azóta ezt a létszámot nem érte el a képzés, és bár az 1990-es 3 653 fő gimnazista 2012-re 5 596-ra emelkedett, 2008-tól erőteljes visszaesés tapasztalható.

8. ábra: Komárom-Esztergom megyei diáklétszámok intézményi típus szerint, 1990–2012



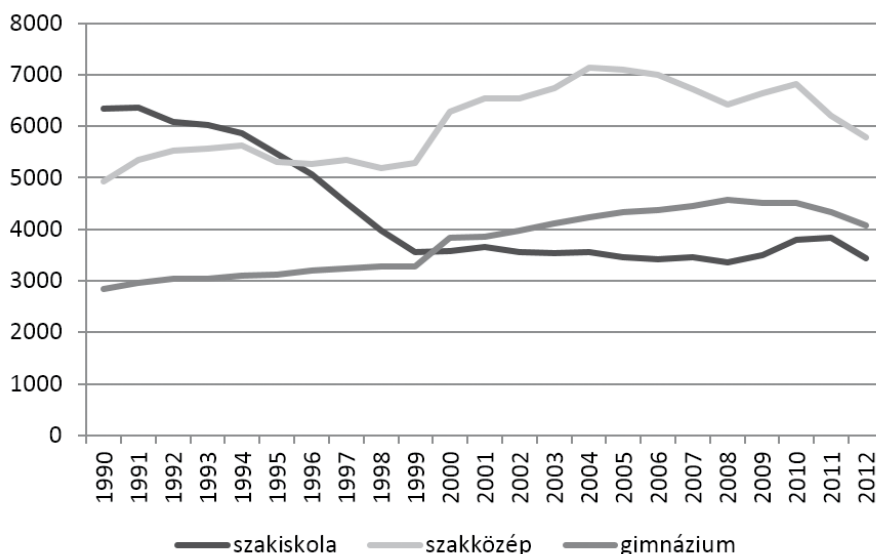
Forrás: Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006; 2012/2013, KSH.

2011-ről 2012-re csupán egy év alatt 22%-kal csökkent a szakiskolákba járók száma. Ennek hátterében a megváltozott döntési rendszer is állhat. 2012 előtt a szakiskolák (országosan) önállóan dönthettek arról, milyen képzéseket indítanak, azóta azonban mindez a megyei fejlesztési és képzési bizottságok hatásköre lett. A bizottságok kijelölik a hiányszakmákat, amelyek indításához különböző mértékű állami támogatást nyújtanak, illetve meghatározzák azokat a szakmákat, amelyek indítását egyáltalán nem támogatják. Ezzel az állam szabályozza, hogy milyen képzések történjenek a hiányszakmákban, valamint előrevetíti annak lehetőségét, hogy a végzett szakmunkások el is tudjanak helyezkedni.

A megye legeredményesebb középfokú oktatási intézménye az Esztergomi Dobó Kata Gimnázium, amely a felsőfokú felvételi sikeresség és a tanulók tanulmányi versenyeken elért helyezéseit figyelembe véve a vidéki rangsor 39. helyén, az országos összesített rangsor 69. helyén áll (2014). A megye középfokú intézményeiből felvételizők tartósan 65% felett sikeresen felvételiznek a magyar főiskolákra és egyetemekre. A sikeres felvételi 2001–2013 között (a jelentkezők és felvettek arányában) 72,2%, ez az öt megye „versenyében” az utolsó, negyedik helyre sorolja (a 3. helyen azonos eredménnyel két megye szerepel).

Vas megyében<sup>15</sup> 32 középfokú oktatási intézmény működik, amelyből 26-ot az állam működtet, öt egyházi fenntartású intézmény van, és egy intézményt a magánszektor kezel egyesületi formában. 13 intézmény foglalkozik gimnáziumi képzéssel, szakközépiszkolai képzést 18 iskola folytat, a szakiskolai képzés szintén 18 intézményben megtalálható. A középfokú oktatásban legjelentősebb változást a szakiskolai oktatásban résztvevők, és a gimnáziumi tanulók száma mutatja (9. ábra).

9. ábra: Vas megyei diáklétszámok intézményi típus szerint, 1990–2012



Forrás: Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006; 2012/2013, KSH.

15 További forrás: ELŐTERJESZTÉS a Veszprém Megyei Önkormányzat Közgyűlése 2014. április 17-ei ülésére. Elérhető: [http://veszpremmegye.hu/kgy2014/20140417/13\\_eloterjesztes.pdf](http://veszpremmegye.hu/kgy2014/20140417/13_eloterjesztes.pdf). Letöltve: 2014.03.20.

1990-ben 6 348 tanuló volt a szakiskolákban, ez a szám 1998-tól jelentősen lecsökkent, abban az évben 3 971 főre, majd 2012-ig egy folyamatos, évről-évre csökkenő létszámokat produkáló képzési szint lett, 2012-re lecsökkenve 3 430 főre. A gimnáziumi oktatásban mindig kevesebb létszámmal jelentek meg a diákok, mint a szakközépiskolai vagy szakiskolai képzésben, ám számuk, ha időszakonként szerény mértékben is, de 1990 és 2012 között folyamatosan emelkedett. 1990-ben 2 840 hallgató jelent meg a vasi gimnáziumokban, számuk 2012-re elérte a 4 065-öt.

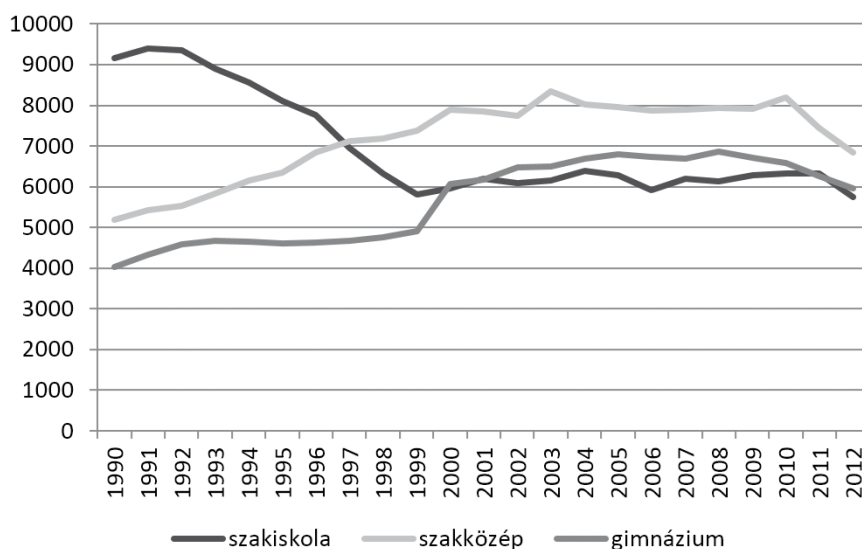
A megye szakképzési szerkezetéhez a munkaerő-piaci igények kevés támpontot adnak, kivétel a járműipar (Nyugat-Pannon Járműipari Centrum), ahol a versenyszféra határozottabb igényeket fogalmaz meg a műszaki területekhez kapcsolódó szakmacsoportokat illetően. A műszaki szakmák, kiváltképp a gépészeti terület fenntartását, sőt továbbfejlesztését megkívánja a szentgotthárdi gazdasági környezet. A megyei fejlesztési és képzési bizottság megszüntetendő képzést nem nevezett meg, azonban fellelhető egy olyan sajátosság, miszerint meglehetősen szűk a szakmakínálat a lányok számára. A megjelölt hiányszakmák körében csupán egyetlen olyan található, amely a női munkaerőt is felvenni képes (női szabó), és preferencia szerint is csak 10-ből a 8. helyen. A képzési szerkezet vizsgálata a szakmacsoportokon keresztül a legcélszerűbb. Eszerint a megyében legtöbben a vendéglátás-idegenforgalom szakmacsoportban (22,7%), majd ezt követően a gépészet szakmacsoportban (14,6%) tanulnak. Kifejezetten alacsony létszámban készítenek fel diákokat pl. a központifűtés- és csőhálózat-szerelő, karosszerialakatos, épületasztalos, asztalos munkaterületekre. A szakközépiskolai képzésekben a legtöbb diák a kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció, informatika (szoftver), valamint a vendéglátás-idegenforgalom szakmacsoportokra való felkészítés területein van.

Az állami képzési rendszerből teljesen hiányoznak mind szakiskolai, mind szakközépiskolai szinten a szociális szolgáltatások, az oktatás, a vegyipar és a nyomdaipar szakmacsoportban való oktatás, bár ez utóbbi megjelenik a magánfenntartói kínálatban. A munkaerő-piaci igények fellelhetőek olyan szakmacsoportokban, mint pl. könnyűipar, faipar, ám erre 2011/12 óta egyetlen intézmény sem indított képzést.

A megye legeredményesebb középfokú oktatási intézménye a szombathelyi Nyugat-magyarországi Egyetem Bolyai János Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium, amely a felsőfokú felvételi sikeresség és a tanulók tanulmányi versenyeken elért helyezéseit figyelembe véve a vidéki rangsor 3. helyén, az országos összesített rangsor 11. helyén áll (2014). Sikeres felvételi tekintetében a 2001 és 2013 közötti időszakra vonatkozóan (a jelentkezők és felvettek arányában) a tárgyalt öt megye „versenyében” Vas megye áll az első helyen 76,8%-kal, megelőzve Győr-Moson-Sopron megyét.

Veszprém megyében 46 középfokú oktatási intézmény működik, amelyből 33-at az állam működtet, öt egyházi fenntartású intézmény van és nyolc intézményt a magánszektor kezel (Kft., Rt., alapítvány). 19 intézmény foglalkozik gimnáziumi képzéssel, szakközépiskolai képzést 22 iskola folytat, a szakiskolai képzés 27 intézményben megtalálható. A diáklétszámok vonatkozásában a megye hasonló tendenciát képvisel a régióban vizsgált adatokhoz (10. ábra). A legnagyobb változás a szakiskolai képzésben történt, ahol 1990-től folyamatosan csökkent a létszám. 1990-ben 5 180 diák tanult szakközépiskolában, és bár 2008-ig emelkedés volt tapasztalható, 2012-ben már csak 6 847-en tanultak szakközépiskolában.

10. ábra: Veszprém megyei diáklétszámok intézményi típus szerint, 1990–2012



Forrás: Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006; 2012/2013, KSH.

A Veszprém megyei képzési jegyzékben 2013-ban első helyen a CNC-forgácsoló szakma szerepel, mint ajánlott képzés, ezt követi a szerkezetlakatos és a kőműves, valamint hidegburkoló és villanyszerelő szakmák. A Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottságnak törvényi kötelezettsége a középtávra szóló szakképzés-fejlesztési koncepció elkészítése, amely egyben olyan szakképzési irányokat vázol fel, amelyek megfelelnek a gazdasági és társadalmi elvárásoknak egyaránt. Az új szakképzési struktúra felállításának feladata a versenyképesség növelése, a hiányszakmák feltöltésének megteremtése, valamint a szakmunka presztízsének helyreállítása. A megyei oktatási koncepció része a 2013–2023-as időszakra, hogy a 8. osztályt végzett korosztály legalább 75%-át integrálják a szakképzésbe. Ennek egyik lehetséges módja a szakközépiskolai és gimnáziumi felvételi létszámszabályozás lehetne.

A legfőbb hiányszakmák területén (hegesztő, ács, állványozó, kőműves, gépi forgácsoló) a legtöbb esetben elmarad a munkaerő-piaci álláshely kínálat, mint a végzettséggel rendelkező álláskereső száma. Ez a helyzet semmiképp nem jelenti azt, hogy a hiányszakmák beiskolázását kellene csökkenteni, inkább az aktuális igények akár évenkénti felülvizsgálata tanácsos, figyelembe véve a gazdaság gyors változásait akár a piacvesztés, akár a bővülés tekintetében. A megyei minősített képzőhelyek kihasználtsága nem éri el az 50%-ot, vagyis a jelenlegi igényeket a gyakorlati képzőhelyek kielégítik. Ennek ellenére időszakos hiány fellelhető bizonyos szakmákban (villanyszerelő). A megye középtávú célja a színvonalas gyakorlati képzőhelyek számának növelése, valamint az oktatott szakmák bővítése, mint pl. a műanyag-feldolgozó, szerszámkészítő, szerkezetlakatos, nyomdaipari

gépmeister, üvegcsiszoló szakmák megjelenése a minőségi képzésben. Ezekben a szakterületeken a cégek várják a fiatal pályakezdőket. Sajnos ez nem általános, a pályakezdő munkaerő elhelyezkedési esélyei akkor is nehezek, ha az adott munkahely volt a tanuló képző helye. Habár a szakmai képzési programok többszöri átalakítása megtörtént, azok nem mindig képesek igazodni a munkaerőpiac támasztotta igényekhez.

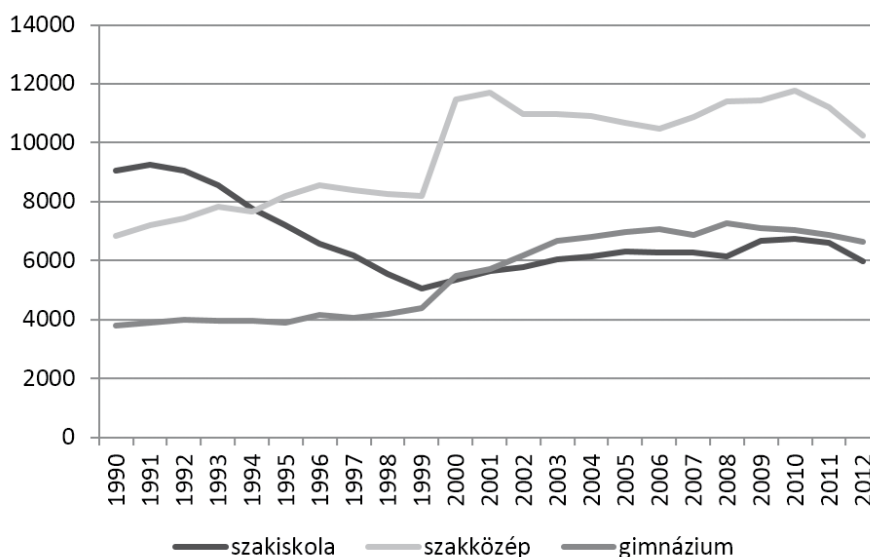
Ahogy fejlődik a gazdaság, úgy változik a munkaerőre való igény, mind mennyiségét, mind összetételét tekintve. Sok esetben nehézség a munkavállalónak, hogy egy munkakör betöltéséhez több szakma ismerete is szükséges, azonban a másod-, harmadszakmákhoz ösztöndíj nem jár és további tanulószereződés nélkül magas térítési díjakon lehet a képzésekbe becsatlakozni. Több kifogást is meg lehet fogalmazni, amikor a munkaerő elméleti tudása és gyakorlati képzettsége elmarad a munkáltató elvárásaitól, valamint gyengül a hazai munkaadók pozíciója a nyugatra elszívott jól képzett munkaerő elvesztése által. A szakmatanulás visszaszorulását jelzi az is, hogy amíg 2007-ben 185 mesterlevelet adtak ki a megyében, 2008-ban már csak hármat, 2009-ben 14-et, 2010-ben egyet sem, 2011-ben kilencet, majd 2012-ben ismét egyet sem.

A továbbtanulni szándékozók lehetőségei jók, 33 helyen tehetnek érettségit, amelylyel elindulhatnak a felsőoktatásba. A megye legeredményesebb középfokú oktatási intézménye a veszprémi Lovassy László Gimnázium, amely a felsőfokú felvételi sikeresség és a tanulók tanulmányi versenyeken elért helyezéseit figyelembe véve a vidéki rangsor 2. helyén, az országos összesített rangsor 9. helyén áll (2014). A felvételizők az elmúlt 13 év átlagában 73%-ban bekerülnek a felsőoktatásba.

Fejér megyében 59 középfokú oktatási intézmény működik, amelyből 39-et az állam működtet, két egyházi fenntartású intézmény van, és 18 intézményt a magánszektor kezel (alapítvány, egyesület, kft.). 26 intézmény foglalkozik gimnáziumi képzéssel, szakközépiskolai képzést 35 iskola folytat, a szakiskolai képzés 28 intézményben megtalálható. A kedvezőtlen demográfiai hatások Fejér megyét is érintik. Ha az országos adatokat vesszük figyelembe, 2012-re 23%-kal kevesebb gyermek volt az általános iskolákban, mint 2000-ben, ezzel szemben a Fejér megyei érték még kedvezőtlenebb, 28%-os visszaesést mutat.<sup>16</sup> Az öt megyés összehasonlítás hasonló tendenciákat mutat Fejér megyében is, mint a vizsgált másik négy megyében (11. ábra). 1990 óta markánsan lecsökkent a szakiskolai képzésben résztvevők száma, enyhe emelkedést mutat a szakközépiskolai diáklétszám, és ahogy a vizsgált megyék mindegyikében, Fejér megyében is emelkedett a gimnáziumi tanulók létszáma. A gimnáziumi képzésbe csatlakozók száma 2000-től haladta meg első ízben a szakmunkás létszámokat.

16 Általános iskolai tanulói létszám 2000-ben országosan: 972 901 fő, Fejér megyében 43 150. Általános iskolai tanulói létszám 2012-ben országosan: 749 865 fő, Fejér megyében 31 203 fő. Forrás: ksh.hu.

11. ábra: Fejér megyei diáklétszámok intézményi típus szerint, 1990–2012



Forrás: Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006; 2012/2013, KSH.

A szakiskolákkal kapcsolatban a megyét illetően meg lehet fogalmazni a pályaorientáció kevésbé hatékony voltát. A közoktatási törvényben megfogalmazásra került iskolák közötti átjárhatóság korlátozottan érvényesül, tekintve, hogy az intézmények a 9–10. évfolyamokon csak a saját szakképzéseikhez kapcsolódó orientációs foglalkozásokat szervezik meg. Ezeknek a foglalkozásoknak a hatékonysági szintje is alacsony, a tanulók későn szembesülnek a valós szakmai követelményekkel, a gyakorlati képzésekre jelentkező diákok képességeit a befogadó vállalkozások sok esetben hiányosnak ítélik meg. A cégek körében végzett felmérésben a pályakezdők szakmai felkészültségével alapvetően elégedettek a munkaadók. Kifogásokat fogalmaztak meg azonban az önállóság hiánya, a munkakultúra és a motiváltság gyengesége miatt. Az együttműködési készség és a felelősségtudat alapvető hiányát is felvázolták a munkaadók. Az önállóság hiánya bizonyult a legmarkánsabb kifogásnak, a megkérdezett cégek 38%-a ezt kifogásolta első helyen a pályakezdők értékelésekor.

2013-ban a következő munkakörökre volt a legnagyobb kereslet a munkaadóknál (tervezett létszámfelvétel 100 fő és több): gumitermék-gyártó gépkezelő, egyszerű erdészeti, vadászati és halászati foglalkozású. 50–99 fő közötti felvételi igény: egyéb termék-összeszerelő, fémmegmunkáló, felületkezelő gép kezelője. 20–49 fő közötti felvételi igény: mechanikai gép-összeszerelő, földmunkagép és hasonló könnyű- és nehézgép kezelője, villamos gépek és készülékek műszerésze és javítója. Ennek ellenére a Fejér megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság évente meghozott képzésindítási döntései kevésbé tükrözik a munkaerő-piaci igényt. A 2013/14-es és a 2014/15-ös tanévekre az első öt helyen ugyanazokat a képzéseket hirdették meg. Így az ösztöndíjas szakmák: ács, gépi forgácsoló, hegesztő, szerszámkészítő

és kőműves. Ezek a szakmák dominánsan a fiúk által választott képzések, a 2014/15-ös tanév az első, amikor bekerült a választható és támogatott szakmák közé néhány „lányosabb” szakma is, mint a szociális gondozó és ápoló, férfisزابó, dísznövénykertész képzések.

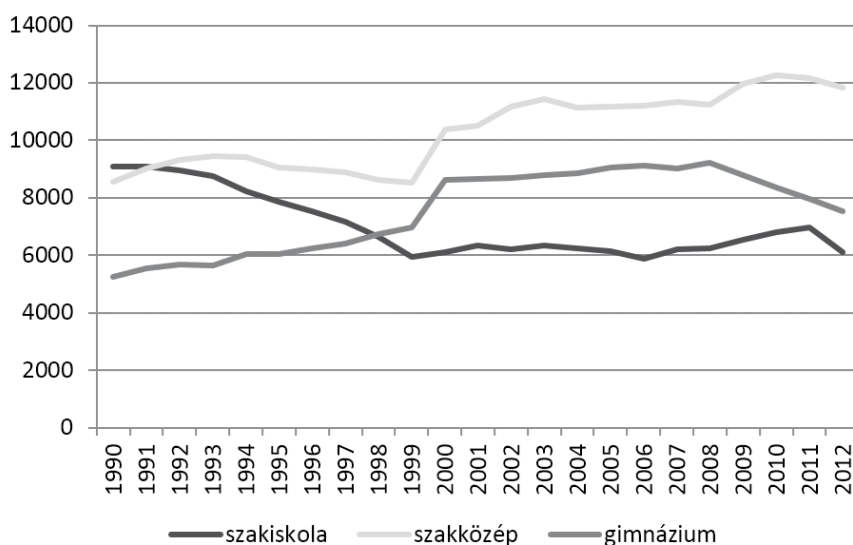
A megye legeredményesebb középfokú oktatási intézménye a székesfehérvári Tóparti Gimnázium és Művészeti Szakközépiskola, amely a felsőfokú felvételi sikeresség és a tanulók tanulmányi versenyeken elért helyezéseit figyelembe véve a vidéki rangsor 19. helyén, az országos összesített rangsor 37. helyén áll (2014).

Győr-Moson-Sopron megyében a középfokú oktatás koncentrált jelleget mutat. Az intézmények fele Győrben van, ezzel a város a Dunántúl legnagyobb középfokú oktatási centruma. Jelentős iskolaváros Sopron, szakképzési szempontból megemlíthető Mosonmagyaróvár. A köznevelési feladatellátásban Győr szerepe a legerősebb, de a szakmai mutatók (pl. felvételi eredmények, versenyeredmények) vonatkozásában az egész megye jelentős eredményeket mutathat fel. Győr-Moson-Sopron megyében 67 középfokú oktatási intézmény működik, amelyből 44-et az állam működtet, 10 egyházi fenntartású intézmény van és 13 intézményt a magánszektor kezel. 27 intézmény foglalkozik gimnáziumi képzéssel, szakközépiskolai képzést 36 iskola folytat, a szakiskolai képzés 32 intézményben megtalálható. A szakképzésben az állami intézményeknek van jelentős szerepe, az egyházi intézmények kevésbé jelennek meg. Azonban a szakképzésben tanulók közel 12%-át az egyre fejlődő magánintézményekben oktatják. Győr városa hamar felismerte a munkaerő-piaci hívó szót: az 1990-es években még a gimnáziumi képzést erősítették, majd amikor tudatosan csökkentették a gimnáziumi helyek számát a szakképzés egyes területeire ösztöndíjas képzés került bevezetésre.

A szakképző intézmények kapacitásának kihasználtsága megyei szinten is és országos összehasonlításban is kedvező. A legtöbb intézmény 90% feletti kapacitással rendelkezik, a szakiskolai kapacitás 84,31%. A szakközépiskolák kihasználtság kapacitása mutat gyengébb képet (71,36%), de mindent összevetve az egész megyében 4–5 olyan középfokú intézmény működik, amelynek kihasználtsága 70% alatti. A legtöbb diák Győrben tanul, ez a szakképzés megyeszékhelyre való erős koncentrációját mutatja. 2012-ben a megyei diákok 32%-a volt gimnazista, 46%-uk szakközépiskolás és 22% volt a szakiskolai képzésben. Ez az eloszlás a diákok 78%-a számára biztosította az érettségit adó képzésben való részvételt. 2014-ben, a többi vizsgált megyéhez hasonlóan Győr-Moson-Sopron megye hiányszakmái: ács, épület- és szerkezetlakatos, gépi forgácsoló, hegesztő, ipari gépész, kőműves és hideg-burkoló, szakács, szerszámkészítő, szociális gondozó és ápoló, villanyszerelő.

Az 1990-es években erős szakiskolai képzés jellemezte a megyét (12. ábra). A szakközépiskolát 8 570 fő választotta és már érzékelhető volt a gimnáziumi oktatás megerősítésének szándéka is. A gazdasági változások és a munkaerőpiac igényei a 2000-es évekre azonban olyan fordulatot vettek, hogy a korábban dinamikus felfuttatni kívánt gimnáziumi képzés emelkedett ugyan, de a döntéshozók a szakközépiskolai oktatás megerősítését szorgalmazták. 2002-ben 11 186 diák volt szakközépiskolás, 8 685 gimnazista, és a többi megyéhez, valamint az országos helyzethez hasonlóan csökkent a szakiskolában tanulók száma (6 195 fő). 2010-ig csak a szakközépiskolai létszámok emelkedtek, a szakiskolai létszámok egyenletes csökkenést mutattak. A megyei gimnáziumi helyek csökkentése a statisztikai adatokban kevésbé látszik, a gimnáziumot választók száma fokozatos növekedést mutat, de a korlátozások határozottan megmutatkoznak a szakközépiskolai létszámok emelkedésében.

12. ábra: Győr-Moson-Sopron megyei diáklétszámok intézményi típus szerint, 1990–2012



Forrás: Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006; 2012/2013, KSH.

A megye legeredményesebb középfokú oktatási intézménye a korábban már említett győri Révai Miklós Gimnázium, amely a felsőfokú felvételi sikeresség és a tanulók tanulmányi versenyeken elért helyezéseit figyelembe véve a vidéki rangsor 5. helyén, az országos összesített rangsor 13. helyén áll (2014). A vidéki iskolákat tartalmazó rangsor (2014) első 100 helyezettje közül 22 található a vizsgált öt megye valamelyikében, a legtöbb intézmény Győr-Moson-Sopron megyében van (9).

A munkaerőpiac és az oktatás kapcsolatának vonatkozásában elmondható, hogy minden vizsgált megyében felismerték a harmonizáció szükségességét is. A munkaerő-piaci igények gyors változásából következik, hogy azok a szereplők tudnak sikeresek lenni, akik mind minőségben, mind mennyiségben legkorábban reagálnak ezekre a gyorsan változó igényekre (Tamándl 2014). A törvényi kötelezettsége pontos lefektetése mentén egységes koncepcióval, megyei igényű munkahelyteremtő irányokkal alakíthatják a megyék saját középfokú oktatási rendszerüket. Hangsúlyos észrevétel megfogalmazását tartjuk fontosnak a szakiskolai képzések vonatkozásában. Annak ellenére, hogy munkaerő-piaci felmérésen alapuló információk állnak a szakképző helyek rendelkezésére a hiányszakmák és preferált szakterületek vonatkozásában, a támogatott képzési rendszerek mutatnak még hiányosságokat. Valamint az egyes munkaterületek többféle szakmában való jártasság, képzettség elvárásai rendszeréhez a képzési támogatási rendszer még nem alkalmazkodik teljes körűen. A szakképzési anyagi teher befolyással bírhat a képzéseket tervezetten választók számára, hiszen a tanulmányokba való anyagi befektetés visszatérülésének elvárása evidens. Ha nincs látható jövőbeni megtérülési esély, a fiatalok nem fogják sem idejüket, sem erejüket, a családok pedig pénzüket a bizonytalan kimenetelű képzésekbe fektetni.



A 2013 szeptemberétől bevezetett duális szakképzési rendszer és a 2008 óta Magyarországra csatlakozásával bővülő WorldSkills (szakmák olimpiája) és a EuroSkills (fiatal szakemberek európai bajnoksága) versenyek a szakmunkás pálya népszerűsítésének eszközei. Magyarország sikeres a versenyeken, a 23 induló országból legutóbb az európai bajnokságban 6. helyen végzett. Ezek a sikerek és a szakmunka becsületének helyreállítása is vezérelte a kormányt, amikor megpályázta a versenyrendezési jogot, és az „EuroSkills Budapest 2018” verseny a magyar kormány teljes körű támogatásával valósul meg a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és a Kormány közötti szakképzési keret-megállapodás égisze alatt.

Továbbá a duális képzés minél szélesebb körű elterjedése érdekében 2014 tavaszán a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara „Modellprogram duális rendszerű szakképzési tartalmak pilot jellegű átültetésére” című projektre pályázati felhívást írt ki. „A projekt keretében azon szakképzésben részt vevő tanulók kerülnek bevonásra, akik képzésük utolsó évét kezdik meg olyan területen, amely a német ipar magyar beszállítói tevékenységéhez kötődik. A pilotképzéseket a német – magyar szakképzés kompetenciáinak különbözőtére kialakított többlet-tartalom oktatására felkészített szaktanárok tartják.” (PÁLYÁZATI FELHÍVÁS TÁMOP-2.2.7 B-3-13/1-2014-0001 „Modellprogram duális rendszerű szakképzési tartalmak pilot jellegű átültetéséhez” című projektre, 7.)

## Összegzés

Tanulmányunk célja az volt, hogy egyrészt rövid áttekintést adjunk a középfokú oktatás jelenlegi magyarországi helyzetéről jogszabályok és statisztikai adatok alapján. Másrészt bemutassuk, hogy mi jellemzi most Győr és az Észak-Dunántúl öt megyéjének középfokú oktatását. Az elemzésünket egyrészt szekunder, másrészt kérdőíves és interjúkutatás alapján végeztük el.

Az elmúlt években több változás is bekövetkezett a magyar közoktatásban, ami természetesen érintette a győri és a vizsgált térség oktatását is, az intézmények fenntartója az állam lett (Klebensberg Intézményfenntartó Központ). Megállapításra került, hogy a középfokú oktatást még nem érte el az alapfokú képzésben már évek óta tapasztalható demográfiai válság, bár az elmúlt néhány évben csökkent a diákok száma a középfokú oktatásban, azonban a '90-es évek elejéhez képest kismértékű növekedés tapasztalható, ami a gimnáziumi és a szakközépiskolai képzésben résztvevők számának növekedése miatt következett be, a szakiskolai tanulók száma jelentősen lecsökkent. Győrben az országostól eltérően a tendenciák, az ezredforduló óta közel 10%-kal csökkent a diákok száma, viszonylag jelentős a visszaesés a gimnáziumi diákok számában (a szakiskolai tanulók száma itt is csökkent). Ennek oka lehet, hogy a diákok inkább választanak olyan képzést, amely nemcsak érettségit, hanem szakmai tudást is biztosít, bízva abban, hogy így könnyebben el tudnak helyezkedni vagy tovább tudnak tanulni, ezenkívül Győrben tudatos döntés is volt a gimnáziumi osztályok számának csökkentése annak érdekében, hogy a szakiskolai tanulók száma nőjön, azonban ez nem következett be (a szakközépiskolai diákok száma viszont közel 10%-kal nőtt).

A megkérdezett győri intézményekben változatos képet mutat a továbbtanulás, elsősorban a gimnáziumokban és a műszaki, gazdasági képzést nyújtó szakközépiskolákban magasabb az arány, akár 90% feletti. A továbbtanulás így kardinális kérdés, az intézmények többsége kapcsolatban is van a térség felsőoktatási intézményeivel. Amire jobban lehetne fókuszálni, az a pályakövetés, fontos visszajelzés lehet az intézmények számára, hogy mi lett a sorsa a végzett diákoknak, ahogy a felsőoktatásban, itt is célszerű lenne a pályakövetés (ha központilag nem is, de városi szinten meg lehetne szervezni).

Az intézmények többsége rendelkezik oktatási és nem oktatási területről is kapcsolatokkal, kiemelendők a külföldi kapcsolatok, melyek lehetővé teszik mind a pedagógusok, mind a diákok szakmai és nyelvi fejlődését. Úgy gondoljuk, hogy lényegesek a vállalati együttműködések is, a műszaki, gazdasági képzésben tanuló diákok számára gyakorlati helyeket tudnak biztosítani, továbbá több iskola esetében eszközök, szakmai segítség biztosítása is megjelenik.

Úgy gondoljuk, hogy megfelelő a képzési kínálat is a városban, a 37 középfokú intézményben szinte minden területen tanulhatnak a diákok, a város megyeszékhely voltából ez valamilyen szinten kötelezően adódik is.

A tárgyalt öt megye középfokú oktatásának hallgatói létszám csökkenése az általánosan romló demográfiai adatokra is visszavezethető. Ha csak az elmúlt öt évet vizsgáljuk, kimutatható, hogy a 15-18 éves korosztály fogyása a vizsgált megyékben átlagosan 9,6%-os.

Tanulmányunk végén a következő javaslatainkat fogalmazzuk meg:

- Az adott megye igényeire szabott továbbképzési rendszer működtetése a gazdasági aktivitás hatékonysága érdekében.
- A megye fő gazdasági profiljához illesztett képzések bevezetése, erősítése, nemzetközi szintűvé fejlesztése.
- A szakmunka becsületének visszaállítása.
- Hatékony gyakorlati képzések biztosítása.
- A gazdálkodó szervek intenzívebb bevonása, megnyerése a gyakorlati képzésbe.
- Az oktatás koncentrációja a piacképes szakmák felé.
- A hátrányos helyzetű diákok képzésben való benntartása, speciális, őket megcélzó motivációs eszközök kidolgozása.
- Erőteljesebb pályaorientációs tevékenység, a hiányszakmák területére való vonzással.
- Intézményi átjárhatóság, rugalmas középfokú oktatás.
- Erős duális szakképzés.
- Korszerű technika, technológia a képzésben.
- Felkészült, továbbképzett, motivált oktatói gárda.
- Az oktatási intézmények és a gazdálkodó szervezetek közötti kapcsolatok mélyítése, erősítése.

A jövőbe való befektetés olyan nemzeti stratégia, amely az egyéni sikeres életpályák gyarapodását eredményezi, a társadalom önbecsülésének alapvető eleme a munkaerő-piaci biztonság, amely alapjait az oktatásban kell megteremtetni és a jövőbe ívelően megerősíteni.

# Szakképzés, foglalkoztatás, kompetencia

KARA ÁKOS – SÓLYOM ANDREA – STION ZSUZSA

**KULCSSZAVAK:** szakképzés, foglalkoztatási helyzet, kompetencia, együttműködés

**ABSZTRAKT:** A képzési rendszer a társadalmi rendszerek egyik fontos alrendszere, amely a többi alrendszerrel szoros szinergiában, kapcsolatban működik. Ezen kívül a szakképzés szorosan összekapcsolódik a gazdasági szféra számos területével is, továbbá rendkívül fontos szerepet tölt be egy ország foglalkoztatási helyzetének alakulásában, alakításában.

Jelen tanulmány célja a szakképzés és a gazdaság további szereplői kapcsolatrendszerének elemzése, különös tekintettel a szakmán túli kompetenciák szerepére mind kínálati, mind keresleti oldalról. Arra keressük a választ, hogy ebben a kapcsolati hálóban melyik szereplő mivel tud hozzájárulni ahhoz, hogy a szakképzésből kikerülő hallgatók (kínálat) és a gazdasági élet szereplőinek elvárásai (kereslet) egyre közelebb kerüljenek egymáshoz.

A tanulmány első fele a témával kapcsolatos szakirodalmi összefoglaló, amelyben a szakképzés-, foglalkoztatás- és kompetenciák kapcsolódási pontjait mutatjuk be, majd ezt követi a primer kutatásunk eredményeinek összegzése. Reményeink szerint kutatásunk a gazdaság és oktatás közötti kapcsolatrendszer fejlesztése érdekében rámutathat olyan potenciálokra, amelyek – sokszor a kommunikáció hiánya – miatt nem kerülnek kiaknázására.

*„Az iskolák, mint kis szigetek, a konvenciók és tradíciók mélységeivel körülvéve zárják el magukat a való élet szárazföldjétől, ahonnan alkalmanként leengedhető kis függőhídon érkeznek az időszakosan ott élő benlakók reggelente és hagyják el délutánonként. Miért járnak a fiatal szigetlakók naponta a szigetükre? Hogy megtanulják, hogyan kell élni a szárazföldön!” (Carr 1942)*

## Bevezetés

Tanulmányunkban elsősorban olyan kérdésekre fogunk válaszokat keresni, amely a gazdaság szakképzéssel, oktatással szembeni elvárásainak alakulását érinti. Reményeink szerint kutatásunk a gazdaság és oktatás közötti kapcsolatrendszer fejlesztése érdekében rámutathat olyan potenciálokra, amelyek – sokszor a kommunikáció hiánya miatt – elmaradnak.

Az ország gazdasági igényei és a szakképzés nem fedi egymást, egymás lehetőségeit, igényeit nem ismerik. 2011 végén új köznevelési törvényt fogadott el Magyarország kormánya a korábbi közoktatási törvény helyett. Ezzel egy időben új szakképzési törvény is született. A törvények megváltoztatásának hatására a korábban erősen decentralizált oktatási rendszer nagymértékben centralizálttá vált. A szakképzésben a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara szerepe tovább erősödött, immár dominálja e képzési szektort. A Kamara ilyen szintű részvétele az oktatásban garanciát jelenthet arra, hogy a munkaerőpiac valós igényeit a szakképző intézmények is megismerhetik.

Fontos a gazdálkodó szervezetek iskoláztatással és munkaerő fejlesztéssel szembeni elvárásait két oldalról megvizsgálunk. Kiemelten kell foglalkozni a kompetencia kérdéskörével, mivel a mai tudásra épülő társadalomban sok kutató (Castells 1998, Cooke 2001, Kóvári 1995, Bencsik 2009) hangsúlyozza, hogy a tudás a versenyelőny egyik meghatározó tényezőjévé vált. Mi úgy gondoljuk, hogy a lexikális tudás rendkívül fontos a versenyképesség kérdésében is, de igazán a kompetenciák és leginkább a szakmán túli kompetenciák felértékelődése elengedhetetlen a 21. század elején.

Tanulmányunk bemutatja a szakképzés és a gazdaság további szereplőinek kapcsolatrendszerét, különös hangsúlyt fektetve a szakmán túli kompetenciák szerepére mind kínálati, mind keresleti oldalról. Célunk bemutatni, hogy ebben a kapcsolati hálóban ki mivel tud hozzájárulni ahhoz, hogy a szakképzésből kikerülő hallgatók kínálata és a gazdasági élet szereplőinek elvárásai egyre közelebb kerüljenek egymáshoz.

## A szakképzés fogalma és helye a foglalkoztatáspolitikában

A társadalmi rendszerek egyik igen fontos alrendszere maga a képzési rendszer, amely a többi alrendszerrel szoros szinergiában, kapcsolatban működik. Kijelenthető tehát, hogy a két alrendszer számos eleme, mint a szakképzés szorosan összekapcsolódik a gazdasági szféra, mint másik alrendszer számos területével (Ferge 1984, Archer, 1988).

Azt, hogy a rendszerváltás, a gazdasági szerkezet megváltozása hogyan hatott az oktatásra és ezen belül főleg a szakképzésre, a következőkben lehet összefoglalni. A piaccgazdasági viszonyok megjelenése, a működő tőke beáramlása új technológiák, munkaeljárási és szervezési módok megjelenését jelentette. A munkaerő-piaci igények gyors változása egyértelműsítette, hogy a sikeres oktatási rendszer egyik alapvető kritériuma

a piacképes végzettség (Tamándl 2014). A gazdasági szereplők igényei megváltoztak és olyan új fogalmak jelentek meg, mint a munkaerőpiac vagy az emberi erőforrás (Gyökér 2001). Az átalakulás vezetett egyrészt a szakképzés intézményi struktúrájának, másrészt a szakmastruktúrák megváltoztatásának igényéhez.

A rendszerváltás és rendszerváltozás vezetett a hatékonyság kérdésének újragondolásához, mind az intézményrendszer működtetésében, mind pedig az oktatásban. De mit is értünk hatékonyság alatt az oktatás és a képzés területén? Azt, ha az az érdekelték céljainak megfelel, illetve a kitűzött célokat az elvárt feltételekkel, a legkisebb ráfordításokkal, a lehető legrövidebb időn belül lehet elérni. Hatékonyságról beszélni két tényező relációjában szoktunk, a ráfordítások és az eredményesség viszonyában (Radó 2000, Torgyik 2004). A hatékonyság értelmezése szintenként Semjén András több műve alapján a következők szerint foglalható össze:

- társadalom: képzésbe való bevonás, foglalkoztatottság, munkaerő biztosítása, GDP-növekedés,
- munkáltató: van szakember, csak speciális tudást kell átadni, rugalmas,
- képző intézmény: alacsony bukási és lemorzsolódási arány, jó vizsgaeredmények,
- egyén: karrier, elmaradt költségek.
- Az oktatás mint fogyasztás és mint beruházás egymástól nem választható el, ez a beruházási folyamat egyaránt fontos az egyénnek és a társadalomnak. Eszik Zoltán tanulmányában (2009) a következőképp vélekedett az iskolarendszerről: „...a kompetens iskolarendszernek a helyi közösségek integráns részeként abban a társadalmi erőterben kell megméretődnie, amely minden résztvevője – akik a helyi iskolapolitika aktorai is egyben – számára átlátható és közvetlen vagy közvetett módon befolyásolható. Ennek kialakításában a kongruens és hiteles tanárok, igazgatók, szakértők, politikaformálók közötti érdemi párbeszéd a legfontosabb tényező.” (Eszik 2009) Egyre nagyobb hangsúlyt kap továbbá a minőségbiztosítás, a minőségi oktatás. Ehhez viszont – a teljesség igénye nélkül – megfelelő oktatói háttér, eszközök, oktatási tananyag, jól felszerelt könyvtár, nyugodt légkörű helyiségek szükségesek (Kovács et al. 2010).

### *A szakképzés fogalma*

Az Európai Unió Tanácsa 1968. október 15-én kiadott 1612/68 sz. rendeletében foglalkozott a munkaerő szabad áramlásával a Közösség területén. A tudáscsere, a foglalkoztatási esélyek, a mobilitás területén eléggé széleskörűen határozták meg a feladatokat, de a megvalósítás terén nem jelölték ki pontosan a felelősségi köröket és arról sem állapodtak meg, hogy pontosan mi tartozik a szakképzés fogalma alá.

Az 1961-ben elfogadott Európai Szociális Charta 10. cikkelyének 3. a) és b) pontja foglalkozott a szakképzéssel. Magyarország 1998-ban ratifikálta a dokumentumot. Ebben biztosítják a szakképzéshez való jogot, kiemelten kezelik a technológiai fejlődést, az átképzés fontosságát, vállalták, hogy felnőttképzési lehetőségeket biztosítanak (Zachár 2002). Az Európai Szociális Alapról szóló rendelet<sup>1</sup> az egész életen át tartó tanulás keretén belül lehetőséget adott arra, hogy a tagországok forrásokhoz juthassanak a szakképzés támogatására.

1 Commission Regulation (EC) No 1974/1999 of 15 September 1999 fixing the time limit for the submission of applications for private storage aid in respect of pigmeat Official Journal L 244, 16/09/1999 P. 0043–0043.

A 2000-es lisszaboni találkozón megfogalmazott célok eléréséhez az oktatási és képzési rendszerek fejlesztésére és megújítására van szükség (Strohmeier 2004). Kiemelt szerepet kap a foglalkoztatáspolitikai, a szociális problémák megoldása, valamint a versenyképes tudás létrehozása a gazdaságban és a tudomány területén. Hangsúlyosan előtérbe kerül, hogy a gazdaság igényeit fel kell mérni. Cél, hogy versenyképes munkaerő lépjen a munkaerőpiacra és ne potenciális munkanélkülieket képezzenek. Az európai stratégia fő irányvonalát jelentő fejlődéshez, versenyképességhez, a társadalmi és gazdasági kohézió erősítéséhez az oktatási és képzési rendszerek megújítása szükséges, általuk teremthető meg az egységes európai oktatási térség. A szakképzés ezért egyre szorosabb kapcsolatot próbál kiépíteni az ipar és a gazdaság szereplőivel.

A szakképzés fogalmának szűkebb értelmezése nehéz feladat. Zsugyel szerint „a szakképzés fogalma alatt hagyományosan a gyakorlati szakmai képzést értjük, ami általában különféle, felsőfokú képesítést nem igénylő szakmák gyakorlására készíti fel az alap- és középfokú képzésben részesült tanulókat. Ebben az értelmezésben a szakképzés élesen elkülönül az egyetemi, főiskolai képzéstől, mely a magasabb társadalmi tekintéllyel rendelkező hivatások folytatására jogosítja fel a felsőfokú képesítést szerző hallgatókat. Az utóbbi időszakban a szakképzés fogalma némiképp átalakult és különösen az európai integráció folyamatában bizonyos átértelmezésen ment keresztül. Ez egyrészt a szakmák egy részének magasabb tudásigényével, a gyakorlatorientált szakmák és az egyetemi képzettséget feltételező hivatások közötti társadalmi korlátok lazulásával, másrészt a szakképzés szélesebb keretekben történő európai értelmezésével függ össze.” (Zsugyel 2008, 6.)

A szakképzés jelenlegi fogalomtárából látható módon nem sikerült egyértelműen meghatározni a szakképzés fogalmát, ezért a szakképzés alapfunkciójának lehatárolásával közelítjük meg a szakképzés területének pontosítását. A szakképzés alapfunkciói szerint tehát nem más, mint az emberi erőforrás munkakultúrájának átfogó fejlesztése, s ugyanakkor az egyén konkrét szakmai-foglalkozási szerepekre, munkakörökre, technológiákra, kompetenciákra való felkészítése.

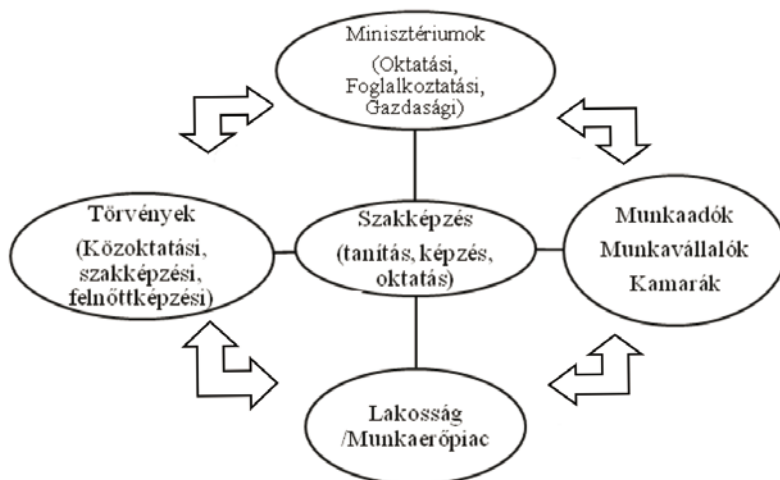
Szakképzésen a továbbiakban tehát olyan meghatározott szakmára, foglalkozásra, hivatásra – vagyis életpályára – előkészítő elméleti és gyakorlati tanítást értünk, amely elsősorban a felnövekvő nemzedéket teszi képessé hasznos tevékenységre. Megvalósulásának két formája: az iskolarendszerű szakképzés (felnövekvő ifjúság) és az iskolarendszeren kívüli szakképzés, a felnőttképzés részeként (lifelong learning).

#### *Rövid foglalkoztatási helyzetkép a szakképzés tükrében*

Amikor a szakképzés fejlesztéséről és kapcsolatrendszerének vizsgálatáról készül tanulmány, a foglalkoztatáspolitikai helyzetkép megismerése elengedhetlenül fontos, miután ez az a környezet, amelyben a szakképzés fejlesztésének igénye, módszerei és elvárásai értelmezhetővé válnak. Mivel a foglalkoztatás korrelációt mutat a befejezett iskolai végzettséggel, fontos lenne az igények összehangolása az intézmények fenntartói, az oktatási rendszer és a gazdaság szereplői között.

Farkas Éva cikkében olvashatjuk, hogy a szakképzési rendszer működése, eredményessége, a törvényekben megfogalmazott szándékok megvalósulása jelentős mértékben függ a rendszerben résztvevő érdekelt felek szándékától, helyzetétől. A kapcsolatrendszer szereplőit az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A szakképzés kapcsolatrendszerének szereplői



Forrás: Saját szerkesztés.

A szakmai képzés paradoxona, hogy az egyes munkaadónak és az egyes munkavállalónak az igénye még akkor sem feltétlenül esik egybe, ha az előbbi az utóbbit foglalkoztatni szeretné. A munkaadó igénye, hogy minél inkább a saját elvárásainak megfelelő munkaerőt kapjon, a munkavállalónak viszont az a hosszú távú érdeke, hogy ne legyen kiszolgáltatva egy-egy cégnek, hanem lehetőség szerint minél szélesebb körben tudjon munkahelyet találni. Ez a paradoxon erőteljesen jelenik meg a szakképzésben. Kutatásunkban ezen paradoxon feloldására kerestünk lehetőségeket és elsősorban azt vizsgáltuk, hogy a szakmán túli kompetenciák milyen szerepet játszanak ebben.

## Az iskolarendszerű szakképzés problémakörei

Ahogy azt az előzőekben kifejtettük, a hatékonyság kérdésének vizsgálata az egyik legfontosabb vezérfonal, amelyre a kapcsolatok hálóját felfűzhetjük. A következőkben a szakképzésben érintettek számára felmerülő problémákat foglaljuk össze.

A szakképzésben résztvevő tanulók egyik legnagyobb kérdése mindig a pályaorientáció, a pályaválasztás. A Munkaügyi Központ az egyetlen olyan szervezet ma, amelyik fogadni tudja az év bármely szakában a fiatalokat. Olyan jól működő rendszerre lenne szükség, amelynek a feladatai a következőkben említettek lennének:

- A gazdasági igényeit legjobban kielégítő szakirányokban történő képzések indítása, a nehezen beiskolázható szakirányok számának csökkentése, a szakképző intézmények szakmasztruktúrájának befolyásolása, erre vonatkozóan a kamarák szerepének növelése fontosnak számít a kormányzat részéről.
- A beiskolázási arányok befolyásolása, koncentrálna a hiányszakmákra. A megszerzett szakképesítésnek megfelelő munkakörben történő munkavégzés lehetőségének

biztosítása, valamint a pálya és foglalkozást elhagyók számának csökkentése szintén jelentős kihívás, amelyet az oktatás-, foglalkoztatáspolitikai és a gazdaság együtt tud megoldani.

A gazdasági szférát érintő bírálat a fenntartókkal és szakképző intézményekkel szemben, hogy nem a munkaerőpiac igényeinek megfelelő képzéseket működtetnek. Ez a szakképzési törvény módosításának szükségességét is nagymértékben igazolja. A végzettek létszámbeli és minőségbeli problémája mutatkozik. Ez azért is nagyon fontos, mert az egyes beruházások vizsgálatánál elsődlegesen a munkaerő-piaci vizsgálatok (van-e szakképzett munkaerő adott földrajzi területen) (Juhász et al. 2009).

A szakképzésben nincs monitoring rendszer, nagy a lemorzsolódás, hiányoznak a felzárkóztató programok. Szekunder kutatásaink alapján a gyakorlati képzés, üzemi, iskolai tanműhelyek esetében mutatkozik a legnagyobb deficit. Nincsenek, illetve kevés a nagyüzemek által működtetett tanműhelyek száma, a versenyszférában dolgozóknak nincs idejük a tanulókra. A vállalkozók csekély számú részvétele is problémát jelent.

Feltételezésünk szerint, akik nagy számban foglalkoznak tanulókkal, azok is inkább a pályázati vagy egyéb források megszerzésére használják őket, kevésbé szem előtt tartva egyrészt a fiatalok pályakezdési lehetőségeinek támogatását, másrészt a bennük rejlő potenciál kiaknázását.

Végül, de nem utolsósorban a szakmakövetési, pályakövetési rendszer hiányosságait foglaljuk össze. Jelenleg nincsen mindenre kiterjedő, konkrétan felhasználható munkáltatói igényfelmérés, bár az alapok lerakása most is folyamatban (TAMOP) és szükségességét mind a középfokú, mind a felsőfokú szakképzés támogatja.

### *A jelenlegi szabályozás*

A 2010-es kormányváltás után a gazdasági szereplők – elsősorban a Kamara – véleményének alapján került sor a szakképzés átalakítására. Az intézkedések a következőkben foglalhatók össze:

- A 4 éves szakmunkásképzést felváltja a 3 éves, és a képzésen belül a súlypont eltolódik a közismereti órák számának csökkentésével a gyakorlatorientált képzés felé. A Nemzeti köznevelésről szóló törvény koncepciója alapján a megyei Fejlesztési és Képzési Tanácsok javaslata alapján a Kormány határozza meg a finanszírozható szakmák körét és a beiskolázható tanulók számát; a szakközépiskolákban tovább nő a szakmai képzés szerepe a közismerettel szemben.
- Változás, hogy a felsőfokú szakképzést felváltotta a felsőoktatási végzettséget adó, középiskolában nem folytatható felsőoktatási szakképzés. Az első szakma megszerzése esti-levellező képzésben is ingyenessé vált, de a nappali képzésben korlátozták az ingyenes szakképzés időtartamát (az évisméltélek számát).
- A felzárkóztató évfolyamok a HÍD képzés nevet kapták, és immár azoknak is szólnak, akik elvégezték a nyolc osztályt, de nem teljesítik a szakképzésbe lépéshez szükséges tanulmányi feltételeket, vagy nem kívánnak szakmunkásképzésben tanulni.
- A szakképzés tartalmi szabályozása erősödött: kötelező kerettanterveket kell alkalmazni, a felnőttképzésben pedig meghatározták az egyes szakképesítések megszerzéséhez minimálisan szükséges óraszámot.



A munkaadók kifogásolják a pályakezdők gyenge gyakorlati készségeit, de a tényleges alkalmazást ennél nagyobb mértékben akadályozza szerintük a munkavégzéshez szükséges általános készségek, kompetenciák hiánya. Az, hogy az iskolai szakképzés a szakmához kötődő kompetenciák fejlesztésére koncentrálna az általános kompetenciák rovására, már csak azért sem lehet hatékony, mert a pályakezdők többsége nem saját szakterületén helyezkedik el, és a szakmában maradók is sokszor fognak szakmát váltani munkás életük fél évszázada folyamán. Emellett a munkaerőpiac által igényelt szakmák meghatározása több évre előre igencsak esetleges (Juhász et al. 2009).

## Primer kutatás

A szakirodalmi összefoglalót, amelyben a szakképzés-, foglalkoztatás- és kompetenciák kapcsolódási pontjait mutattuk be, követi a primer kutatásunk eredményeinek bemutatása. Kutatási kérdésként a következőket fogalmaztuk meg:

- Milyen együttműködés figyelhető meg a piaci szereplők, az oktatási intézmények és az állami intézmények között a pályakezdők elhelyezkedésének támogatása érdekében?
- Milyen mértékben tudatos a pályakezdők kiválasztása? Van-e olyan működő modell, amely a gyakornoki léttől a hosszútávon alkalmazott munkatársi pozícióig támogatja a fiatalot, illetve garanciát jelent a vállalatok számára?
- Befolyásolják-e a szakmán túli kompetenciák a leendő gyakornok/munkatárs kiválasztását és ha igen, akkor milyen módon mérik azt? Továbbá fontos kérdés, hogy van-e ezen kompetenciák fejlesztésére terve a vállalkozásnak?
- Milyen szoros az együttműködés a piaci szereplők között a gyakornokságtól a munkatársává válásig vezető úton?

## A vizsgált sokaság jellemzői

### *A kérdőív*

A szakképzés gyakorlati oldalának vizsgálatára irányuló kérdőív tíz kérdést tartalmazott. Az első két kérdés a válaszadók tevékenységi körének és a foglalkoztatotti létszám alapján a vállalkozások méretkategóriánkénti tipizálására fókuszált. A harmadik kérdés a fiatal munkaerő foglalkoztatására vonatkozott, egyrészt az újonnan belépő munkavállalók létszámát, másrészt pedig a foglalkoztatás idejét mérte. A negyedik kérdés a szakképzésben résztvevő szervezetek és a vállalkozások kooperációs tevékenységét vizsgálta. Az ötödik és hatodik kérdés vonatkozott a kezdő munkaerő kiválasztásának szempontjaira és a kezdő munkaerő által birtokolt képességek meglétére, amelyet a válaszadók mind-

két kérdés esetén huszonegy változó alapján értékelhettek. A következő három kérdés annak a felmérésére irányult, hogy a kínálati oldal, a vállalkozások hogyan, milyen eszközök vagy célzott programokban való részvétel segítségével járulnak hozzá a munkavállalók kompetenciáinak, tudásának fejlesztéséhez. Az utolsó kérdés arra vonatkozott, hogy a megkérdezett vállalkozások milyen időtartamra alkalmazzák a gyakornoki programban résztvevő fiatal munkavállalókat.

A vizsgált sokaság különböző típusú statisztikai ismérvekkel jellemezhető. A kérdőívben szereplő változók elsősorban minőségi, kvalitatív ismérveknek tekinthetők. A változók egy csoportja nominális, egyenrangú, míg a másik csoportja ordinális, rangsorolható volt. A minőségi, nominális skálán mérhető változók közé tartozott a kérdőív első, a tevékenységi körre vonatkozó kérdése, míg a második, a foglalkoztatott létszámra vonatkozó kérdés ordinális változónak tekinthető. A harmadik és az utolsó, tizedik kérdés kereszt-tábla segítségével határozta meg két változó gyakoriságát, egyrészt a vállalkozásokhoz belépő fiatalok végzettsége alapján, ami minőségi ismérv, névleges skálán mérhető, másrészt az alkalmazás időtartama szerint, ami ordinális skálán mérhető. A negyedik, valamint a hetedik, nyolcadik és kilencedik kérdés esetén több válaszlehetőség megjelenése mellett minőségi, nominális változók közül választhattak a vállalkozások. Az ötödik és hatodik kérdés esetén 21 változó viszonylatában értékelhették minőségi, ordinális skálán a kezdő munkaerő kiválasztásának szempontjait és a kezdő munkaerő által birtokolt képességek meglétét.

#### *A minta jellemzői*

Az elemzési szempontok vonatkozásában a kapott minta egyik vizsgálati változót illetően sem volt reprezentatívnak tekinthető, illetve a minta mérete nem tette lehetővé a mintán alapuló megállapítások a teljes vizsgálati sokaságra vonatkozó kiterjesztését, általánosítását. Ennek megfelelően a megállapítások kizárólag az adott mintára vonatkoznak, valamint a vizsgálati szempontok szerinti változók értékeinek csupán pontbecslését végeztük el, az adott megbízhatósági szinteken a szokásos konfidencia intervallumokhoz tartozó alsó és felső korlátok meghatározása nem volt lehetséges.

A kérdőívet 54 válaszadó töltötte ki, a válaszadás azonban nem volt teljes körű. A válaszadók 66,67%-a (36 db) válaszolt az összes kérdésre, 16,67% (9 db) csak az első oldalt töltötte ki, 9,26% (5 db) az első két oldalt, míg 7,41% (4 db) a kérdőív első három oldalán szereplő kérdésekre adott választ. A vállalkozások nemzetgazdasági ág szerinti megoszlása az 1. táblázatban, a vállalkozások mérete a 2. táblázatban látható.

1. táblázat A vállalkozások megoszlása a tevékenységi kör alapján

Tevékenységi kör	Vállalkozások száma
Feldolgozóipar	19
Kereskedelem, közúti járműjavítás, karbantartás	13
Építőipar	7
Egyéb közösségi, társadalmi, személyi szolgáltatás	3
Szálláshely szolgáltatás és vendéglátás	3
Gép- és járműipar	2
Oktatás	2
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	2
Nem válaszolt	3

Forrás: Saját szerkesztés.

2. táblázat A vállalkozások megoszlása a foglalkoztatotti létszám alapján

Vállalkozás mérete	Vállalkozások száma
Mikrovállalkozás (1-9 fő)	19
Kisvállalkozás (10-49 fő)	23
Középvállalkozás (50-249 fő)	4
Nagyvállalkozás (250 fő fölött)	5
Nem válaszolt	3

Forrás: Saját szerkesztés.

A kérdőív harmadik kérdése a fiatal munkaerő foglalkoztatására vonatkozott, egyrészt az újonnan belépő munkavállalók létszámát, másrészt pedig a foglalkoztatás idejét mérte. Az új munkavállalók alapvetően két csoportba, a gyakornokok vagy a pályakezdekők csoportjába tartozhattak. A végzettség alapján a következő kategóriák különültek el: szakmunkás gyakornok, szakközépiskolai gyakornok, egyetemi gyakornok, pályakezdő nem diplomás, pályakezdő diplomás és egyéb, a felsorolt kategóriák egyikébe sem tartozó munkavállalók. Az eredményeket a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat A vállalkozásokhoz belépő fiatalok száma 2013-ban

	0 fő	1-3 fő	4-6 fő	7-10 fő	11-20 fő	21 fő fölött	Nem válaszolt
Szaktanácsadók gyakornok	23	6	1	1	1	3	19
Szakközépiskolai gyakornok	25	6	0	0	0	0	23
Egyetemi gyakornok	15	18	0	0	1	0	20
Pályakezdő nem diplomás	16	9	0	2	2	0	25
Pályakezdő diplomás	17	11	1	0	0	0	25
Egyéb	14	5	4	5	2	4	20

Forrás: Saját szerkesztés.

Általánosságban elmondható, hogy a válaszadók többsége vagy nem, vagy mindössze kisk számú (1-3 fő) újonnan belépő munkavállalót alkalmazott 2013-ban. A megkérdezettek 25,93-46,3%-a (14-25 vállalkozás) egyáltalán nem foglalkoztatott új munkavállalót. Az új munkaerő létszámára vonatkozó legmagasabb gyakorlati értékek az 1-3 főt tartalmazó osztályközben tapasztalhatók, amelyek alapján megállapítható volt a végzettségek szerinti rangsor is.

A vállalkozások 33,33%-a (18 db) alkalmazott 1-3 fő egyetemi gyakornokot, 20,37% (11 db) pályakezdő diplomást, 16,67% (9 db) pályakezdő nem diplomást, míg 11,11-11,11% (6-6 db) szakmunkás vagy szakközépiskolai gyakornokot. Az egyéb kategóriában foglalkoztatottak részaránya ebben az osztályközben 9,26% (5 db) volt.

A 4-6 főt foglalkoztatók közül szakmunkás gyakornokot vagy pályakezdő diplomást alkalmazott egy-egy vállalkozás (1,85%), továbbá az egyéb kategóriában szereplő munkavállalókat 4 vállalkozás (7,41%). A 7-10 főt foglalkoztató vállalkozások száma meglehetősen alacsony volt, 9,26% (5 db) alkalmazott az egyéb kategóriába tartozó új belépőket, 3,7% (2 db) pályakezdő nem diplomást és 1,85% (1 db) szakmunkás gyakornokot.

A 11-20 fő közötti új belépőket alkalmazó vállalkozások száma a mintában összesen 6 db volt, két-két cég (3,7-3,7%) foglalkoztatott pályakezdő nem diplomást vagy egyéb munkavállalót és egy-egy (1,85-1,85%) szakmunkás vagy egyetemi gyakornokot.

A 21 fő feletti új dolgozók a szakmunkás gyakornokok (3 vállalkozás) és az egyéb munkavállalók (4 vállalkozás) közül kerültek ki. A megkérdezettek 35,19-46,3%-a nem válaszolt erre a kérdésre.

A harmadik kérdés második része a vállalkozásokhoz belépő fiatalok alkalmazásának időtartamára vonatkozott, a kapott eredményeket foglalja össze a 4. táblázat. A kérdésre adott értékelhető válaszok alapján általánosságban elmondható, hogy a válaszadók a megadott időskála két végpontjához tartozó értékeket részesítették előnyben, vagyis az alkalmazás időtartama vagy maximálisan egy negyedév volt vagy több mint egy év.

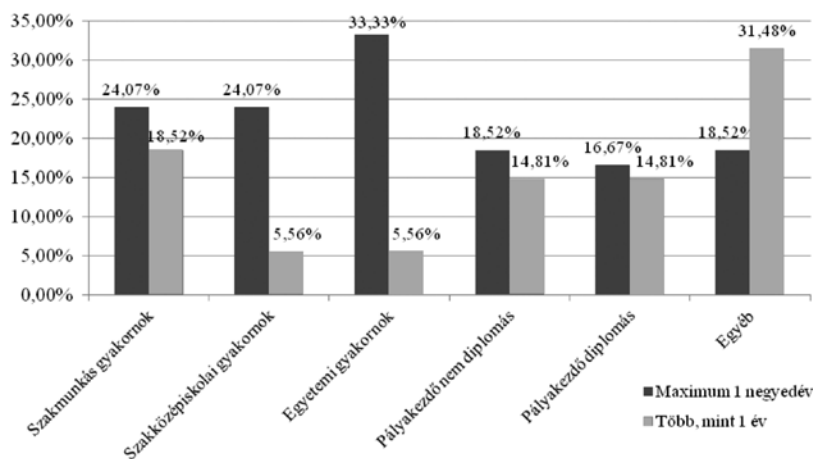
4. táblázat A vállalkozáshoz belépő fiatalok alkalmazásának időtartama

	Kevesebb, mint 1 hónap	1-3 hónap	3-6 hónap	6-12 hónap	Több, mint 1 év	Nem válaszolt
Szaktanácsadók gyakornok	11	2	0	3	10	28
Szakközépisko- lai gyakornok	13	0	0	1	3	37
Egyetemi gyakornok	7	11	3	3	3	27
Pályakezdő nem diplomás	8	2	1	1	8	34
Pályakezdő diplomás	8	1	2	0	8	35
Egyéb	10	0	2	0	17	25

Forrás: Saját szerkesztés.

A 2. ábra alapján látható, hogy az időskála két szélső értékéhez tartozó kategóriák közül a rövidebb (maximum 3 hónap) foglalkoztatási viszony volt domináns, itt az egyéb kategória kivételével mindegyik végzettségi kategóriában magasabb értékek tapasztalhatók.

2. ábra: A foglalkoztatási időtartam két szélső értékéhez tartozó megoszlási viszonzszámok



Forrás: Saját szerkesztés.

A legnagyobb különbség a szakközépiskolai gyakornokok és egyetemi gyakornokok foglalkoztatási ideje esetén alakult ki, a megoszlási viszonzszámok közötti eltérés 18,52% és 27,78%. A további végzettségi kategóriák vonatkozásában a két szélső érték közötti eltérés 6% alatti volt.

A 3-6 hónap, valamint a 6-12 hónap közötti foglalkoztatási időtartamhoz tartozó gyakoriságok a minta szempontjából nem tekinthetők jelentősnek, ugyanis az egyes végzett-

ségi kategóriákhoz kapcsolódó megoszlások maximuma 5,56% (3 vállalkozás) volt. Meg kell jegyezni továbbá azt is, hogy a foglalkoztatás időtartamára vonatkozóan, a harmadik kérdés első feléhez képest kisebb volt a válaszadási hajlandóság, a megkérdezettek 46,3-68,52%-a (25-37 vállalkozás) nem válaszolt erre a kérdésre.

A következő, negyedik kérdés a vállalkozások és a további munkaerő-piaci szereplők együttműködésére vonatkozott a pályakezdők toborzását és kiválasztását illetően. A munkaerő-piaci szereplők között a Munkaügyi Központ, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, a Széchenyi István Egyetem, a középfokú oktatási intézmények és szakmai szervezetek (pl.: IPOSZ, VOSZ stb.) kerültek nevesítésre, valamint az egyéb kategória keretében lehetőség nyílt további partnerek megnevezésére is. A megkérdezettek több válaszlehetőséget, azaz több együttműködő szervezetet is megjelölhettek.

3. ábra: A vállalkozások és más munkaerő-piaci szereplők együttműködése a pályakezdők toborzásában és kiválasztásában



Forrás: Saját szerkesztés.

A kapott eredmények (lásd 3. ábra) alapján a legfontosabb együttműködő partnernek a Munkaügyi Központ tekinthető, a legtöbb válaszadó (31 db) ugyanis ezt az intézményt nevezte meg. A következő legmagasabb gyakoriság (9 db) a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara esetén tapasztalható. A Széchenyi István Egyetemet, valamint összevontan a középfokú oktatási intézményeket 6-6 db vállalkozás jelölte meg együttműködő partnerként, míg a szakmai szervezeteket egy vállalkozás. Fontos megemlíteni, hogy az egyéb kategóriák között a válaszadók további kooperációs partnereket nevezhettek meg, ezek között szerepelt például: az Audi Akademie Hungaria Kft., általánosságban a személyzeti szolgáltató cégek és a munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozók.

Az ötödik kérdés a kezdő munkaerő kiválasztását befolyásoló tényezők fontosságának megítélésére vonatkozott. A válaszadók egy négyfokozatú skálán állapíthatták meg összesen 21 db változó esetén, hogy az adott tényező a kezdő munkaerő kiválasztásánál egyáltalán nem fontos, fontos, nagyon fontos vagy elengedhetetlen. A válaszok fontossági sorrendben láthatók az 5. táblázatban. Meg kell jegyezni, hogy a válaszadási hajlandóság a korábbi kérdésekhez képest kedvezőnek tekinthető, hiszen a válaszadók kb. háromnegyede adott értékelhető választ, a nem válaszoló aránya kb. 24,07-27,78% (13-15 vállalkozás) között alakult. Érdekes az megnézni az egyáltalán nem fontos kategóriába sorolt tényezők gyakoriságát is. A megadott 21 db változó nagyjából felét, 10 db ismérvet egyáltalán nem soroltak be a megkérdezettek ebbe a kategóriába, vagyis elmondható, hogy ezek a készségek fontosak a kezdő munkaerő kiválasztása során. A be nem sorolt változók az alábbiak voltak: szakmai elméleti ismeretek, szóbeli kommunikáció, felfogóképesség, problémamegoldás, csoportmunka, minőségi munka, produktivitás, kreativitás és innovativitás, adaptivitás, felelősség.

5. táblázat: Egyes tényezők fontossága a kezdő munkaerő kiválasztása során

	Elenged- hetetlen	Nagyon fontos	Fontos	Egyáltalán nem fontos
Minőségi munka	27	11	2	0
Produktivitás	21	11	7	0
Felelősség	21	15	4	0
Csoportmunka	15	16	10	0
Problémamegoldás	14	21	6	0
Önálló munkavégzés	13	16	11	1
Felfogóképesség	13	15	12	0
Számítógépes ismeretek	12	10	13	6
Szakmai gyakorlati ismeretek	11	12	17	1
Adaptivitás	10	15	14	0
Szakmai gyakorlati ismeretek naprakésztsége	9	11	20	1
Kreativitás és innovativitás	9	15	16	0
Szakmai elméleti tudás naprakésztsége	8	8	21	4
Szakmai elméleti ismeretek	6	9	25	0
Szóbeli kommunikáció	6	17	18	0
Időgazdálkodás	6	11	19	4
Kritikai gondolkodás	4	13	16	7
Tervezés és szervezés	3	12	18	7
Írásbeli kommunikáció	2	11	21	6
Kutatás és elemzés	2	11	15	11
Matematikai tudás	1	6	22	11

*Forrás: Saját szerkesztés.*

A kérdőív hatodik kérdése az ötödik kérdés folytatásának tekinthető. A hatodik kérdés ugyanazt a 21 db változót tartalmazta, mint az előző kérdés, a válaszadóknak azonban azt kellett megítélniük, hogy a pályakezdők milyen szinten rendelkeznek a felsorolt készségekkel. Az ordinális skálán mért tudásszint alábbi kategóriái közül lehetett választani: magabiztosan birtokolják a készségeket, felhasználói szinten birtokolják, alapszinten birtokolják, vagy egyáltalán nem birtokolják azokat. A 6. táblázat mutatja be az eredményeket. A 21 db változó közül hármat egyik vállalkozás sem sorolt be az egyáltalán nem birtokolt kategóriába, ezek a számítógépes ismeretek, a szakmai elméleti ismeretek és a csoportmunka, a másokkal való együttműködés készségei voltak. A számítógépes ismeretek birtoklása kimagaslónak tekinthető a többi készséghez képest. Az önálló munkavégzés és a felelősség a saját tevékenységért és döntésekért megítélése a leginkább eltérő a válaszadók között. Ezek azok a készségek, amelyek a legtöbb válaszadó szerint teljesen hiányoznak a pályakezdőknél.

6. táblázat A pályakezdők által birtokolt készségek

	Magabiztosan birtokolják	Felhasználói szinten birtokolják	Alapszinten birtokolják	Egyáltalán nem birtokolják
Számítógépes ismeretek – számítógép-használat és egyéb technikai eszközök használata	8	20	7	0
Felfogóképesség – az információk megértése és újrafeldolgozása	4	19	12	1
Önálló munkavégzés	3	10	15	8
Minőségi munka – pontos munkavégzés	3	9	20	4
Csoportmunka – másokkal való együttműködés, hozzájárulás a hatékony munkához	2	20	14	0
Szakmai elméleti ismeretek	2	16	18	0
Szóbeli kommunikáció	2	13	19	1
Produktivitás – eredményes feladat-végrehajtás	2	11	21	2
Felelősség – a saját tevékenységért és döntésekért	2	11	15	8
Kutatás és elemzés – a szükséges és fontos információk megszerzése	2	10	18	5
Szakmai gyakorlati ismeretek	2	9	18	7
Szakmai elméleti tudás naprakészisége	1	16	18	1
Kreativitás és innovativitás	1	15	17	3
Kritikai gondolkodás – mások elgondolásainak értékelése és felhasználása	1	15	16	4
Matematikai tudás – matematikai technikák alkalmazása a problémamegoldásban	1	14	15	5
Adaptivitás – az új szituációkhoz való alkalmazkodás	1	13	19	3

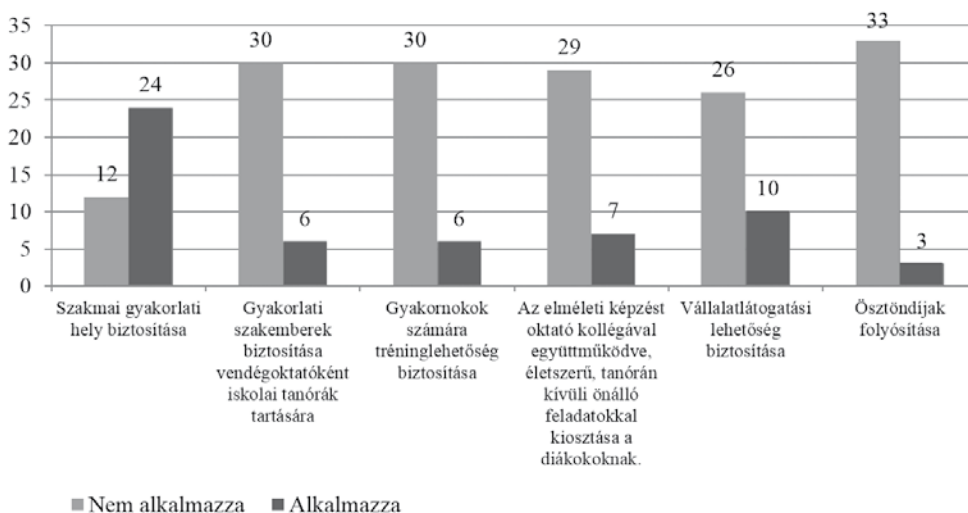


	Magabiztosan birtokolják	Felhasználói szinten birtokolják	Alapszinten birtokolják	Egyáltalán nem birtokolják
Írásbeli kommunikáció	1	12	20	3
Problémamegoldás	1	11	18	6
Szakmai gyakorlati ismeretek naprakészsége	1	11	17	7
Tervezés és szervezés – feladatok és források hozzárendelése projekt célokhoz	1	8	20	7
Időgazdálkodás – prioritások megállapítása	1	8	16	10

Forrás: Saját szerkesztés.

A kérdőív hetedik, nyolcadik és kilencedik kérdése a munkavállalók kompetenciáinak fejlesztéséhez kapcsolódott. A 4. ábra a vállalkozások hozzájárulását mutatja a munkavállalók kompetenciáinak fejlesztéséhez. A legnépszerűbb eszköz a szakmai gyakorlati hely biztosítása, amelyet 24 vállalkozás alkalmazott, ezt követte a vállalat-látogatási lehetőség biztosítása (10 vállalkozás), majd az elméleti képzés segítése (7 db). 6-6 vállalkozás biztosított tréninglehetőséget és 3 vállalkozás folyósított ösztöndíjat a munkavállalók készségeinek fejlesztése érdekében.

4. ábra: A vállalkozások hozzájárulása a munkavállalók kompetenciáinak fejlesztéséhez



Forrás: Saját szerkesztés.

A nyolcadik kérdés arra vonatkozott, hogy a szakképzés vagy munkahely fejlesztéséhez kapcsolódó programok közül a munkaadók melyekben érintettek. A szakképzést támogató hozzájárulásban a vállalkozások 18,52%-a érintett, a Munkaügyi Központ által nyújtott támogatásokban 12,96%, míg az európai uniós programokban a megkérdezettek 7,4%-a.

A kérdőív kilencedik kérdése a szakképzés, foglalkoztatás fejlesztésének eszközeire irányult (5. ábra). A gyakornoki hely biztosítása volt a legnépszerűbb eszköz, ezt 17 vállalkozás alkalmazta, ezután az egyetemi, szakiskolai együttműködésben való részvétel következett (9 db), majd pedig a közvetlen anyagi ráfordítás biztosítása (7 db). A vállalkozások 5,57%-a élt az elméleti oktatásban résztvevő intézmény támogatásával és 3,7% a működött tanműhelyt a szakképzés fejlesztésének eszközeként.

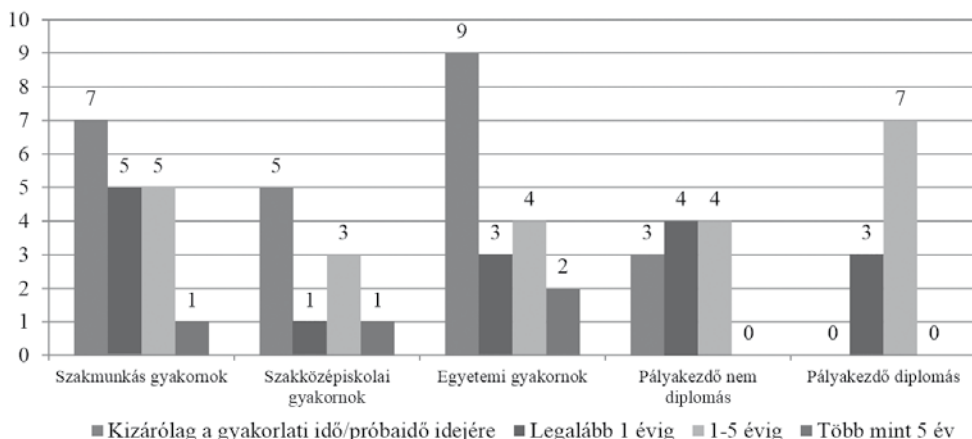
5. ábra: A szakképzés/foglalkoztatás fejlesztésének eszközei



Forrás: Saját szerkesztés.

Az utolsó kérdés a gyakornokként alkalmazott fiatalok foglalkoztatásának időtartamát mérte, az értékek megoszlását mutatja a 6. ábra.

6. ábra: A gyakornokként alkalmazott fiatalok alkalmazási időtartama



Forrás: Saját szerkesztés.

## Összefoglalás

A szakirodalom feldolgozása és az empirikus kutatás lefolytatása alapján a következő megállapításokban tudjuk összefoglalni a tapasztalatainkat. A legnépszerűbb eszköz a szakmai gyakorlati hely biztosítása, amelyet 24 vállalkozás alkalmazott, ezt követte a vállalat-látogatási lehetőség biztosítása (10 vállalkozás), majd az elméleti képzés segítése (7 db). 6-6 vállalkozás biztosított tréninglehetőséget és 3 vállalkozás folyósított ösztöndíjat a munkavállalók készségeinek fejlesztése érdekében.

A kutatás kimutatta, hogy a vállalkozások átlagosan 1-3 új munkavállalót foglalkoztattak az elmúlt egy évben és ez a tendencia marad az idei évre vonatkozólag is. Az általunk megkérdezett vállalkozások elsősorban egyetemi gyakornokokat alkalmaznak, amelynek átlagos időtartama vagy maximálisan egy negyedév vagy több mint egy év volt.

A munkaerő-piaci szereplők közötti együttműködés feltárása fontos kutatási kérdésként jelent meg a kutatásunkban. Ezek szerint a Munkaügyi Központ, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, a Széchenyi István Egyetem, a közép fokú oktatási intézmények és szakmai szervezetek (pl. IPOSZ, VOSZ stb.) kerültek nevesítésre, akik ebben a kérdéskörben egyre szorosabb együttműködést mutatnak mind a munkaerő toborzásában, mind a kiválasztásában. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara növekvő szerepét a kutatásunk is megerősítette.

A kezdő munkaerő kiválasztását befolyásoló tényezők vizsgálatában a felmérés a szakmai és a szakmán túli kompetenciák mérésére egyaránt vonatkozott. Kíváncsiak voltunk arra, hogy vajon a hard- vagy a soft skill elemek játszanak-e fontos vagy fontosabb szerepet.

A legtöbb vállalkozás számára a minőségi, pontos munkavégzés, a produktivitás (eredményes feladatvégrehajtás), felelősségvállalás a saját tevékenységért és döntésekért tényezők magasan a legfontosabb kompetenciák közé tartoztak. A klasszikus értelemben vett soft skill kompetenciák, mint a csoportmunkára való képesség, a problémamegoldás, az önálló munkavégzés és a jó felfogóképesség szintén fontos tényezőként jelentek meg. Mindezen tényezőket követte csupán a számítógépes ismeretek megléte és a szakmai gyakorlati ismeret, amely számunkra egyértelműen a soft skill kompetenciák dominanciáját bizonyítja a hard skillekkel szemben.

Érdekes volt látni, hogy a felmérés során az önálló munkavégzés szükségessége a rangsor végén helyezkedik el, amit annak tudtunk be, hogy a gyakornokokat és a pályakezdőket a vállalkozások saját képükre szeretnék kezdetben formálni és az önálló munkavégzés csak a későbbiek folyamán válik fontos kompetenciává.

A pályakezdők birtokolt kompetenciáinak felmérése alapján kijelenthetjük, hogy a legnagyobb hiányosság a soft elemek tekintetében mutatható ki, azaz a vállalatok olyan hiányosságokkal találják szembe magukat ezen fiatalok esetében, ami nem a szakmai tudásuk hiányát mutatja, hanem például az időgazdálkodást, a kommunikációs készséget vagy a szervezés képességét.

Az, hogy a vállalkozások mivel járulnak hozzá a munkavállalók kompetenciáinak fejlesztéséhez, a következőkben foglaljuk össze: a legnépszerűbb eszköz a szakmai gyakorlati hely biztosítása, amelyet 24 vállalkozás alkalmazott, ezt követte a vállalat-látogatási

lehetőség biztosítása, majd az elméleti képzés segítése. Számosságában kevés vállalkozás biztosított tréninglehetőséget és mindösszesen 3 vállalkozás folyósított ösztöndíjat a munkavállalók készségeinek fejlesztése érdekében.

Mindezek alapján megállapítottuk, hogy a jövőben a szakképzési oktatáspolitikai és a piac többi szereplőinek megjelenése az oktatásban különös figyelmet érdemel. A piaci szereplők által meghatározott irányvonalak és az oktatáspolitikai szakmai támogatásának összehangolása a közeljövő egyik legfontosabb feladata. Amennyiben ez az együttműködés sikeresen folytatódik, úgy minden szereplő sikereket könyvelhet el. A vállalkozások olyan szakembert kapnak, akivel a vállalatuk bevétele és a hozzáadott értéke növekedhet, a kormányzat csökkentheti a munkanélküliséget azáltal, hogy az egyes területeken oda illő szakembereket bocsát ki az oktatási rendszere és a munkavállaló boldog, sikeres emberként hasznos tagja lehet a társadalomnak.

# Győr aktuális jövőképe a város stratégiai dokumentumainak tükrében

FEKETE DÁVID

**KULCSSZAVAK:** Győr, jövőkép, városfejlesztés, integrált településfejlesztési stratégia, stratégiai tervezés

**ABSZTRAKT:** Egy város jövőjét számtalan aktor határozza meg tevékenységével: a helyi önkormányzat, a helyben működő gazdasági szereplők, a jelenlévő felsőoktatási intézmény, az állam, civil szervezetek, egyházak stb. Egy település jövőképeinek, jövőt alakító kezdeményezéseinek vizsgálatakor, mint a városfejlesztés legfőbb letéteményese, tanácsos a helyi önkormányzat fejlesztési terveit megvizsgálni. A tanulmány Győr város jövőképeivel foglalkozik, s az elemzésnek különös aprópót ad a jelenleg is zajló felkészülés és stratégiaalkotás a 2014-2020-as programozási időszakra vonatkozóan.

A tanulmányban arra keresem a választ, hogy Győr Megyei Jogú Város stratégiai dokumentumai alapján milyen elemek, gondolatok, célkitűzések alakítják, határozzák meg a város jövőképét, továbbá, hogy azokhoz milyen konkrét projektjavaslatok társulnak. Az elemzés során a város 2008-as *Integrált Városfejlesztési Stratégiájára*, a 2010-ben készült *Győr Fenntarthatósági Programja* c. dokumentumra hagyatkozom, az aktuális irányok feltérképezéséhez pedig az *Integrált Településfejlesztési Stratégiát*, továbbá a *Településfejlesztési Konceptiót* hívom segítségül. Arra törekszem, hogy a tanulmányban kirajzolódjanak azok a fejlesztési irányok, melyek mentén Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata a következő években saját és európai uniós források felhasználásával alakítani kívánja a település jövőjét.

## Bevezetés

Napjainkban a városok tervezése, jövőjének alakítása tudatos folyamat, melyben számtalan szereplő (önkormányzat, helyi tudományos bázis, civil szervezetek, egyházak stb.) aktív részvétele jellemző. A jövőbeli koncepciók kialakítását, víziók megfogalmazását a fenntartható fejlődés koncepciójának megjelenésén túl adminisztratív kötelezettségek is segítik: a településeknek rendre eleget kell tenniük a tervezéssel kapcsolatban jogszabályok vagy európai uniós joganyagok által rájuk rótt feladatoknak. A városok jövőképeinek kialakítása ma is gyakran

napirenden levő kérdés, hiszen a 2014-2020-as európai uniós fejlesztési időszakra való felkészülés egyik kulcsfontosságú momentuma a fejlesztési stratégiák kialakítása.

A Győri Járműipari Körzettel kapcsolatos kutatás Győrt és vonzáskörzetét számtalan szempontból vizsgálja, ezek egyike a város jövőjét alakító kezdeményezéseinek feltérképezésével, elemzésével kapcsolatos tevékenység. A téma aktualitása, a tervezési folyamatok jelenlegi stádiuma nem teszi lehetővé számunkra egy komplex, minden területre kiterjedő rendszer megalkotását, mely összefoglalná az érintett szereplők vízióit a városban tervezett fejlesztésekkel kapcsolatban, lehetőséget nyújt ugyanakkor arra, hogy elemzésre kerüljenek a város önkormányzatának – mint a városfejlesztés első számú letéteményesének – elképzelései.

A tanulmányban arra keresem a választ, hogy Győr város stratégiai dokumentumai alapján milyen elemek, gondolatok, célkitűzések alakítják, határozzák meg a város jövőképét, továbbá, hogy azokhoz milyen konkrét projektjavaslatok társulnak. Az elemzés során a város 2008-as *Integrált Városfejlesztési Stratégiájára*, a 2010-ben készült *Győr Fenntarthatósági Programja* c. dokumentumra hagyatkozom, az aktuális irányok feltérképezéséhez pedig a tanulmány megírásának időpontjában a társadalmisítás fázisában lévő *Integrált Településfejlesztési Stratégiát*, továbbá a *Településfejlesztési Konceptiót* hívom segítségül. Arra törekszem, hogy a tanulmányban kirajzolódjanak azok a fejlesztési irányok, melyek mentén Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata a következő években saját és európai uniós források felhasználásával alakítani kívánja a település jövőjét.

## A város jövőképének alakulása – az IVS

Győr stratégiai tervezésének egyik fontos dokumentuma a város 2008-ban elkészített *Integrált Városfejlesztési Stratégiája* (IVS). A városvezetés az IVS-ben akcióterületeket jelölt ki a város egészére nézve, s felvázolta az egyes akcióterületeken végrehajtandó intézkedéseket. Az IVS kiemelt kérdésként kezeli többek között a városrehabilitációt, a város közlekedési viszonyainak javítását és a folyópartok rendezését.

Az IVS Stratégiai fejezete foglalkozik a város hosszú távú jövőképével. A dokumentum összegzi a korábbi stratégiákban megfogalmazott jövőképeket, a következő főbb elemeket azonosítja:

„Győr 15 év múlva:

- az észak-dunántúli hármashatártérség kiemelkedő gazdasági és szolgáltató központja,
- a város és vonzáskörzetének lakossága számára biztosítja a magas szintű életkörülményeket,
- a sokoldalú, magas hozzáadott értéket képviselő, tudásalapú gazdaságával hozzájárul a térség folyamatos megújulásához, hosszú távon fenntartható versenyképességének megőrzéséhez,
- a természeti és épített környezet adottságait kihasználva jelentős kulturális és közösségi értékeket közvetít a helyi lakosság és a városba látogatók számára.” (GYMJVÖ 2008, 145.)

A jövőkép eléréséhez rendelt stratégiai célkitűzések szerint szükséges, hogy Győr növelje a térségben betöltött szerepét, növelje versenyképességét a gazdaság megújítása mentén, biztosítson a városban élők számára kimagasló életkörülményeket. A jövőkép megvalósítását az IVS értelmében négy általános fejlesztési irány segíti. A *humán erőforrás fejlesztése* irány értelmében a városnak törekednie kell a minőségi felsőoktatási,

a szak- és a felnőttképzés biztosítására, támogatására, a kutatás-fejlesztés infrastrukturális szükségleteinek kialakítására, a város kulturális központtá fejlesztésére és a turizmus erősítésére. A *Működő és fejlődő gazdaság* mint fejlesztési irány a városi technológiai bázis létrehozására, a tudásigényes iparágak letelepedésének ösztönzésére, az önkormányzat és a vállalkozások közti kapcsolatok kialakítására irányul. A *Városi szolgáltatások fejlesztése* a városmarketing, a parkolási helyzet, a közlekedési infrastruktúra, a tömegközlekedés és a város élhetőségének javítását, fejlesztését ösztönzi. A *Környezet védelme* prioritás a környezettudatosság, a szelektív hulladékgyűjtés, a megújuló energiaforrások használatának szükségességét emeli ki.

Az IVS sajátossága, hogy az előző dokumentumokban megfogalmazottak alapján összegzett jövőképen túl új irányként egy további jövőképet is megfogalmaz, melynek lényege: *„Legyen jobb Győrben élni, letelepedni, dolgozni, szabad időt eltölteni, tanulni mint a többi magyarországi régióközpontban!”*. Ez a „kiegészítő” jövőkép új rendszerben ismerteti az elérését szolgáló stratégiai célokat, s látványosan az ún. soft irányokat helyezi előtérbe. A stratégiai célok között fontos helyet szántak a város lakosságának növelésére, mert Győr kisebb, mint az 5 másik régióközpont (Budapest, Pécs, Szeged, Debrecen, Miskolc), továbbá a stratégiaalkotók véleménye szerint a nagyobb lakosság szám nagyobb vásárlóerőt, forgalmat és vonzerőt jelent. A lakosság szám növelésének fő alapját a munkahelyek számának növelésével kívánták megteremteni. A stratégiai célok között szerepel a *sűrűn lakott, minél kisebb helyet foglaló város* kialakítása, továbbá az *idegenforgalom növelése*. Ez utóbbi előíranyozza a város légi közlekedéssel való elérhetőségének javítását, a kiterjesztett belváros további fejlesztését és rehabilitációját, továbbá a szálláshelyek bővítését. A kulturális élet bővítése, színesítése a már létező erősségek (Győri Balett, MEDIAWAVE, XX. századi képzőművészeti gyűjtemények) további fejlesztésére fókuszál az anyag, s megjegyzi, hogy magas kulturális színvonal eléréséhez alapvetően szükséges lenne a bölcsészeti irányú felsőoktatás megjelenésére. A *Sport, szabadidő kínálat bővítése* mint stratégiai cél nagy vonzerű nemzetközi sportrendezvények megtartását, azokhoz szükséges sportinfrastrukturális beruházásokat szorgalmaz, továbbá az egészséges életmódot segítő létesítmények kialakítását irányozza elő. A jövőkép megvalósítását tehát a dokumentum szerint lakások építésével, az ipari növekedés biztosításával, sport és szabadidős területek, a városrészek, az oktatás és a kultúra fejlesztésével lehetséges elérni (GYMJVÖ 2008).

Az IVS által felvázolt jövőképek vizsgálata nyomán elmondható, hogy a korábbi dokumentumok alapján összeállított jövőkép fókuszában a város és környékének együttműködése, a tudásalapú gazdaság megteremtése, az épített és a természeti környezet megóvása és a magas szintű életkörülmények biztosítása áll. Ehhez képest a „kiegészítő” jövőkép más tényezőkre fekteti a hangsúlyt, s bátrabb, kezdeményezőbb megállapításokat tesz. Ugyanakkor hangsúlyozni szükséges, hogy mára több megállapítása is pontosításra szorul, így pl. a demográfiai trendek, a lakosság szám változása nem támasztja alá a városi lakosság létszámának jelentős növekedését. A dokumentum ebben a kérdéskörben olyan fontos részletekkel nem foglalkozik, mint pl. a megnövekedett lakosság szám által igényelt minőségi közszolgáltatások fenntartása, bővítése, finanszírozása, így mára véleményem szerint kérdéses, hogy a város vezetése szeretné-e a lakosság létszámát nagymértékben bővíteni. Szintén nem érvényes már véleményem szerint a kulturális élet esetében az

említett három tényező kizárólagossága az országos ismertség terén: a MEDIWAVE már nem a városban működik, ugyanakkor a Győri Balett és a XX. századi képzőművészeti gyűjtemények elé/mellé olyan tényezők sorakoztak fel, mint pl. a Győri Filharmonikus Zenekar, Győrközfesztivál, az Öt Templom Fesztivál stb.

## A város jövőképe alakulása – Győr Fenntarthatósági Programja

A város jövőképe egy másik konkrét megjelenése Győr *Fenntarthatósági Programjához* köthető. A 2010-ben készült program szerint Győr a főváros mellett Magyarország legerősebb gazdasági innovációs potenciállal rendelkező városa, mely fejlesztéspolitikájával hozzájárulhat jövőképe megvalósításához. A megfelelő gazdasági környezet biztosítása mellett a dokumentum szerint szükség van a város térségi szerepének erősítésére is. A program az alábbiakban fogalmazza meg a város jövőképét: Győr 2030-ban az erős közép-európai régió európai jelentőségű sikeres, meghatározó szellemi és gazdasági-szolgáltató központja (CEURINA Kft. 2010).

A jövőkép eléréséhez a program négy kiemelt célt nevesít, melyekhez konkrét intézkedéseket is kapcsol. Az első cél értelmében Győrnek *meghatározó szellemi központtá* kell válnia az oktatás és a kultúra értékteremtő hatásaira építve. Eszerint szükséges a Széchenyi István Egyetem kutatásfejlesztési tevékenységének erősítése, az innováció elősegítése az egyetem és a vállalati szféra együttműködésének javításával. Szintén az oktatás-innováció-foglalkoztatás témakörhöz tartozik a város szakképzési rendszerének korszerű működtetése, a munkaerő-piaci keresletre rugalmasan reagáló képzés kialakítása. Fontos a város kulturális kínálatának bővítése, a turizmus hagyományos és új formáinak alkalmazása, továbbá olyan infrastruktúra kiépítése, mely a várost alkalmassá teszi nemzetközi versenyek, események megrendezésére. A második cél szerint szükséges Győrben egy *erős, több lábon álló, versenyképes gazdaság* kialakítása. Győrben az AUDI jelenléte meghatározó, a városnak ugyanakkor kedvező klímát kell teremtenie a kis- és középvállalkozások számára annak érdekében, hogy a járműipar beszállítói hálózata fejlődhessen. Ide kapcsolható az ipari park további fejlesztése, a szellemi kapacitás helyben tartása és a gazdasági szereplőkkel (mikro-, kis- és középvállalkozások, multinacionális vállalatok, kamarák, szakmai szervezetek) való aktív kapcsolat és párbeszéd. Szintén a versenyképes gazdaság kialakítását segíti a modern egészségipar infrastruktúrájának megteremtése a rendelkezésre álló termásvíz hasznosításával és a komplex turisztikai szolgáltatások nyújtása.

A jövőkép harmadik fontos célkitűzése, hogy a városban *összetartó, aktív és egészséges közösségek* jöjjenek létre. Ehhez a városvezetés a fiatalok és az időskorúak szabadidős-, sport- és kulturális tevékenységeinek javításával, az egészségtudatos életmód népszerűsítésével, a közhasznú egyházi és civil szervezetek támogatásával, továbbá a sport és annak infrastruktúrájának kiemelt finanszírozásával járulhat hozzá. Szükséges továbbá a fenntarthatóság szem előtt tartása, legyen szó akár fenntartható életmódról, akár fenntartható közlekedésről vagy fogyasztásról. A kerékpáros közlekedés népszerűsítése, az



energiahatékonyság növelését célzó intézkedések hozzájárulnak ezen célkitűzés megvalósításához. A negyedik célkitűzés szerint szükséges a *természeti és épített környezeti minőség kiválóságának biztosítása* annak érdekében, hogy Győr egy élhető európai város legyen. A magas építészeti minőségi követelmények, a városkép magas színvonala; a természeti környezet, a felszíni vizek védelme és a vízpartok megújítása; a fenntartható energiafelhasználás, a városi zöldfelületek újraértékelése mellett kiemelt célkitűzés a közösségi terek megújítása és többfunkciósá tétele. A közösségi terek megújítása komoly jelentőséggel bír kulturális és gazdaságfejlesztési szempontból is. Mindehhez szorosan kapcsolódik a városrehabilitáció célkitűzése: Győrben több olyan terület is található, mely szociálisan és építészetiileg is rehabilitációra szorul. Az ezt megszüntetni kívánó komplex programok lehetővé teszik, hogy a városrész fejlődésének katalizátoraiként aktív hatást gyakoroljanak a környék épített örökségének, továbbá a lakosság szociális, egészségügyi és képzettségi helyzetének javulására, s egyúttal a magántőke bevonására is. A program kiemelten kezeli továbbá a 4. célkitűzés keretében a fenntartható közlekedésfejlesztést. Győr jövőképehez hozzátartozik a közösségi közlekedés fejlesztése, az integrált közlekedési rendszerek megvalósítása és a kerékpáros közlekedés javítása is (CEURINA Kft. 2010).

A fenntarthatósági program alapján elmondható, hogy a Győr jövőképeben foglaltak megvalósításához szükség van mind infrastrukturális beruházásokra, mind pedig ún. „soft” (oktatási, szociális, foglalkoztatási programok) tevékenységek végrehajtására. A 2010-ben megfogalmazott jövőkép napjainkban is releváns megállapításokkal bír.

## **Jövőkép, tervezett fejlesztések az ITS és TK alapján**

A város jövőjét érintő stratégiai tervezés – szoros összefüggésben a 2014-2020-as európai uniós fejlesztési időszakra való felkészüléssel – az elmúlt időszakban intenzív szakaszba lépett. 2013-ban Győr a Nyugat-dunántúli Regionális Operatív Program „Fenntartható városfejlesztési programok előkészítése” című pályázati konstrukciója keretében 40 millió Ft-ot nyert az IVS felülvizsgálatára, az Integrált Településfejlesztési Stratégia (ITS) és a Településfejlesztési Koncepció (TK) elkészítésére. Az ITS az IVS utódjaként a város 2020-ig tartó középtávú stratégiája, mely a városfejlesztés prioritásaival, tervezett projektjeivel foglalkozik. Ezzel szemben a TK egy 2030-ig szóló dokumentum, mely a város hosszú távú vízióját tartalmazza (gyor.hu 2014a). A tervezés folyamata A településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet rendelkezései alapján zajlik (Magyarország Kormánya 2012). A dokumentumok készítésének fontos állomása volt a megalapozó vizsgálat elkészítése, mely helyzetfeltáró, helyzetelemző és helyzetértékelő részekből áll, s melyet Győr Megyei Jogú Város Közgyűlése 2014. januári ülésén hagyott jóvá (GYMJVÖ 2014a). Ezzel párhuzamosan készült a 2008-as IVS felülvizsgálata és az ITS, illetve a TK első verziójának elkészítése, melyet Győr Megyei Jogú Város Közgyűlése Városstratégiai Bizottsága 2014. májusi ülésén

társadalmasításra alkalmasnak talált. A kézirat lezárásának időpontjában (2014. július 5.) az ITS és a TK társadalmasítása zajlik, Győr Megyei Jogú Város Közgyűlése a tervek szerint 2014 szeptemberében fogadja el a stratégiai dokumentumokat (gyor.hu 2014b).

Győr aktuális jövőképét a TK tárja elénk. A dokumentum az eddigi stratégiák gyakorlatával szakítva úgy vázol fel két jövőképet, hogy egyet általánosságban tart érvényesnek a városra nézve, míg a másik kifejezetten Győr térségi szerepével foglalkozik. Az általános jövőkép szerint „Győr 2030-ban országosan és közép-európai szinten is kiemelkedő lakó-, vállalkozási és kulturális környezetet kínáló város. A város tartja a jármű- és gépiparban korábban megszerzett erős pozícióit, azok fejlesztése mellett sikeresen diverzifikálja gazdaságát, a környezet- és az egészségipar, a sportgazdaság, valamint a gazdasági szolgáltatások területén. Megfelelő számú és minőségű munkahelyet biztosít a város és térsége számára. A város folyamatos innovációra való képessége a gazdaság és az egyetemi kutatás-fejlesztés szoros együttműködésén, a Győrben élő emberek képzettségén, kreativitásán, valamint a városban elérhető, a fenntartható növekedést támogató szolgáltatások kiváló minőségén alapul. A város őrzi épített és természeti környezetének különleges értékeit, és újabb értékekkel gazdagítja azokat. Győrben magas színvonalú a kulturális és a művészeti élet, a város idegenforgalmi vonzereje belföldi és nemzetközi szinten is kiemelkedő.” (GYMJVÖ 2014c, 6.)

A TK jövőképe több elemében is utal a korábbi évek stratégiai dokumentumaiban megfogalmazottakra, így pl. hangsúlyozza a munkahelyteremtés, a kutatás-fejlesztés, az innováció, az épített és természeti környezet megőrzésének fontosságát, továbbá a kulturális, művészeti területek és az idegenforgalom jelentőségét. A jövőkép ugyanakkor minden eddiginél határozottabban síkra száll a gazdaság diverzifikálása mellett: míg korábban a tudásalapú gazdaság megteremtése, és a gazdasági szerkezet színesítésének óvatos felvetése jellemezte a stratégiákat, addig a TK jövőképe hangsúlyozottan az új iparágak felé való nyitást javasolja, kiemelve a lehetséges irányokat. Győr az egészségipar alkalmas helyszíne lehet kiemelkedő minőségű termálvizével, környezeti értékeivel, míg a 2017-es Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál kapcsolódó infrastrukturális beruházásai<sup>1</sup> révén a sportgazdaság is jelentős szerepet játszhat a jövőben. A korábbi stratégiák főként a beszállítói hálózatok kialakítását javasolták a járműipar vonatkozásában, a TK ugyanakkor a járműipar esetében az erős pozíciók megtartásáról, fejlesztéséről szól.

A koncepció így látja Győr térségi szerepét 2030-ban: „Győr az Észak-Dunántúl térségének gazdasági és közösségi szolgáltató központja, amely szoros regionális és nemzetközi kapcsolatokat épített ki a közép-európai magterület városaival. Egyedi, sajátos pozíciót alakított ki mind a gazdaság (járműipar), mind a közösségi szolgáltatások (kultúra, sport) területén. Győr és agglomerációja szoros együttműködésben biztosítja a térség folyamatosan bővülő lakosságának a szükséges munkahelyeket, a színvonalas lakókörülményeket, a magas szintű infrastrukturális ellátást, az oktatási, egészségügyi, szociális, kulturális és sportszolgáltatások széles választékát.” (GYMJVÖ 2014c, 7.)

1 2017-ben Győr rendezti az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivált (EYOF). Az EYOF a harmadik legrangosabb olimpiai esemény, a nyári és a téli olimpia után, volumenében nagyjából a téli olimpiának felel meg. Az EYOF-ra a város jelentős sportinfrastruktúrát hoz létre: az olimpiai központ Sziget városrészben épül, versenyszoda, teniszcsarnok, atlétikai csarnok kerül felépítésre, emellett Gyár városban egy 5500 fő befogadására alkalmas multifunkcionális csarnok. Az olimpiai központ környezetében jelentős útépitési munkálatok valósulnak meg, új híd került felépítésre Sziget és Pinyéd városrészek között.

A megalapozó vizsgálat hiányosságokra mutatott rá Győr térségi szerepkörével kapcsolatban, a felvázolt jövőkép ennek nyomán két területre fókuszál a győri térségi szerepvállalással kapcsolatban. Európai szemszögből a várost a közép-európai térben igyekszik pozícionálni, míg szűkebb környezetében, az agglomerációban a településekkel közös feladatként szabja Győrnek a lakosság szükségleteinek kielégítését, az ott élők számára megfelelő színvonalú szolgáltatások biztosítását.

Győr konkrét jövőbeli fejlesztéseinek ismeretéhez, jövőt alakító kezdeményezéseire közelebb visz minket az ITS középtávú célrendszere, mely témakörökre osztva fogalmaz meg fejlesztési irányokat a 2014-2020-as időszakra. A *Társadalom* témakör szerint a város intézményi infrastruktúrájának, sportcélú területeinek fejlesztésére számíthatunk, míg a *Gazdaság* témakör a gazdaságfejlesztés, az idegenforgalom és a kereskedelem-logisztika területén irányoz elő beruházásokat. Az *Épített és természeti környezet* témakör középtávú céljai többek között a műemléki területek, közterületek rehabilitációja, a vízpartok és a zöldfelületek revitalizálása, valamint a közösségi közlekedés fejlesztése, a parkolási problémák orvoslása. Az *Energiahatékonyság* önálló területként magában foglalja a barnamezős területek rehabilitációját, az energiefelhasználás hatékonyságának növelését és a szemléletformálást. A stratégia emellett akcióterületenként (városrészenként) azonosítja a megoldásra váró problémákat, a konkrét projektterveket (GYMJVÖ 2014b).

Az elkövetkezendő esztendő konkrét tervezett projektjeit abban a győri projektcsomagban találjuk, mely az elfogadott Győr-Moson-Sopron Megyei Területfejlesztési Program mellékletét képezi. Eszerint Győrben folytatódik a Belváros rehabilitációja: a kulturális infrastruktúra funkcióbővítő fejlesztésére, a turisztikai szempontból kiemelt kulturális intézmények felújítására, valamint a belvárosi terek, utcák megújítására lehet számítani. A város szintén folytatni tervezi az újjvárosi szociális városrehabilitációt, ennek II. üteme szerepel a tervek között a lepusztult műemléki környezet felújításával, modern szociális bérlakások létrehozásával, egyházi projektpartnerek bevonásával, a Bercsényi liget megújításának folytatásával és a Bercsényi liget csatlakozó úthálózatának kiépítésével. Több tervezett projektcsomag is összefüggésben van a Smart City Győr elképzeléssel. A fenntartható közlekedésfejlesztés területén a város a városi parkolóhálózat fejlesztését, kapacitásának bővítését tervezi, energetikai téren pedig az önkormányzat és a kapcsolódó intézmények épületeinek energetikai felújítását. Az anyagban hangsúlyosan megjelenik a peremkerületek csapadékvíz-elvezetési problémáinak orvoslása. Győr emellett bölcsőde- és óvodafejlesztésben, továbbá a társadalmi együttműködést elősegítő projektek megvalósításában gondolkodik (GYMSMÖ 2014).

## Összegzés

A tanulmányban az előzetesen felvázolt szempontok alapján vizsgáltam Győr Megyei Jogú Város stratégiai dokumentumait annak érdekében, hogy feltárjam a város jövőképe alakulását, statikus és változó elemeit. Ez alapján kijelenthető, hogy a város jövőképe az elmúlt években jelentősen nem változott, sok olyan elemet találunk az egyes dokumentumokban, melyek időről időre visszatérnek a stratégiákban, míg néhány területen

hangsúlyeltolódás történt. A vizsgált időszak kezdetétől sarkalatos területe a stratégiának a város gazdasági versenyképességének magas szinten tartása, illetve növelése: míg a korábbi dokumentumok főként a járműipari beszállító-hálózat fejlesztésének fontosságát hangsúlyozták, s óvatosságot tettek a gazdasági szerkezet színesítésének igényére, addig napjainkban már a gazdasági szerkezet diverzifikációja is nyíltan megfogalmazásra került. Változatlan eleme ugyanakkor a gazdasági versenyképességnek az oktatás, a felsőoktatás, a szakképzés, a kutatás-fejlesztés által a humán tőke minél intenzívebb kiaknázása. Szintén a gazdasági sikeresség egyik faktora a turizmus, az idegenforgalom folyamatos fejlesztése, melynek minőségét a város kiemelkedő kulturális kínálata is emeli, s az üzleti turizmus mellett a város sportinfrastruktúrájának intenzív fejlődése is növeli a városban eltöltött vendégéjszakák számát.

Szintén jelentős és visszatérő elem a városi infrastruktúra fejlesztése, így a műemléki, illetve a szociális városrehabilitáció, a közlekedési infrastruktúra és a parkolási lehetőségek fejlesztése. Hol erősebb, hol gyengébb hangsúlyokkal, de valamilyen formában a város térségi szerepvállalása is eleme a dokumentumoknak. Ahogy a fentiekben látható volt, a folyamatosság mellett bizonyos területeken napjainkra újra kellett értékelni a korábbi megállapításokat (pl. lakosság szám növelése, a kulturális terület húzótermékei stb.).

Az elemzés a városi önkormányzat jövőt alakító kezdeményezéseit vizsgálta, s szándékosan nem foglalkozott más szereplők közép- és hosszútávú céljaival. Ennek ellenére a tanulmány által tett megállapítások véleményem szerint kirajzolják Győr Megyei Jogú Város középtávú fejlesztési perspektíváját, melynek megvalósíthatósága természetesen nagyban függ a rendelkezésre álló források mértékétől.

# Győr és vonzáskörzetének kulturális kínálata az intézmények szemszögéből

GOMBOS SZANDRA

**KULCSSZAVAK:** kulturális intézmények, kulturális fogyasztás, látogatóközpontúság

**ABSZTRAKT:** A kreatív város, mint koncepció már nemcsak az elméleti szakemberek által használt terminus, meghaladta annak kereteit. A városok településfejlesztési- és településmarketing terveiben is megjelenik a kultúra és a kreativitás, mint a fejlődés előmozdítója és mozgatórugója (Enyedi, 2005). E tényezők előtérbe kerülésével a kulturális életnek, az igényeket kielégítő kulturális intézményeknek egyre kiemeltebb szerep jut a város és lakosságának életében. A tanulmány célja, hogy empirikusan megvizsgálja Győr és a Győr környéki települések kulturális intézményrendszerét, hogyan értékeli saját helyzetüket a jelenre és a jövőre nézve, mennyire tudják, kívánják kielégíteni a lakosság kulturális igényeit. A kvalitatív kutatás során 24 strukturált interjút vettünk fel, kilenc győri és 15 Győr környéki település kulturális intézményének képviselőivel, a 2013. októbertől 2013. novemberéig terjedő időszakban. Az interjú során a főbb témakörök az intézmény dolgozóira, látogatóira, szolgáltatásaira, rendezvényeire, a másokkal történő együttműködésre, a finanszírozásra és a jövőbeli tervekre vonatkoztak. Az eredmények elemzése alapján megállapítható, hogy az intézmények fő forrása az önkormányzati és pályázati pénzek, amelyet szinte teljes mértékben a mindennapi működésre fordítanak, így a marketingre és a látogatóközpontú szemlélet kialakítására már nem marad sem idő, sem anyagi fedezet. Ennek ellenére a győri intézmények nagy része és a vonzáskörzet települései intézményeinek mindegyike a látogatók igényeinek megfelelően alakítja évről évre a kínálatát, amelyben egyre nagyobb szerepet kapnak a könnyed, szórakoztató programok. Ezek megvalósítása érdekében az intézmények, civil szervezetek és a lakosság közötti együttműködés egyre intenzívebb és hatékonyabb.

## Bevezetés

Az elmúlt időszakban a kultúra stratégiai szerepe megnőtt a városok fejlesztésében, ezt már nem csak az elméleti szakemberek, de a politikai és gazdasági döntéshozók is kezdik felismerni. Sőt egyre több példát találunk arra is, amikor a kultúra (művelődés értelemben) eszközként szolgál egy posztindusztriális város revitalizálására, újjáélesztésére. A kisebb és nagyobb városok egyaránt használják ezt a „mágikus receptet”, hogy versenyképesek maradjanak a globális piacon (Blessi et. al 2012).

A nemzetközi szinten a gazdasági és politikai élet szereplői egyre inkább kezdik felismerni, hogy a városi tervezésben a kultúra több olyan problémás kérdésre is válasz lehet, amelyekre a tradicionális módszerek eddig nem jelentettek megoldást (Evans 2004). Akár a helyi közösségek intenzívebb bevonásával (Goldbard 2006), akár a kreatív osztály odavonzásával oldják meg a problémákat (Florida 2002), a kultúra már egyre kevésbé egy marginális szektor, ahonnan megszorítások idején elsőként vonják meg a forrásokat. Hiszen bizonyított tény, hogy a kulturális gazdaság erősödése több szempontból is pozitív hozadékkal bírhat. A legszembetűnőbb ezek közül a városok gazdasági és infrastrukturális fejlődése a kulturális turizmus fellendítése által. Hiszen a turizmus fellendülése több vendégéjszakát, több szolgáltatás igénybevételét jelenti az adott településen, ezáltal közvetlenül új munkahelyek teremtését. Növekvő számú turista esetén pedig szükséges az infrastruktúra fejlesztése, ami közvetve szintén új munkahelyeket teremt. Mindemellett azonban a kultúrának fontos szerepe lehet a helyi közösségek fejlesztésében, a humán tőke (Judoson 2002) és a társadalmi tőke (Putnam 2001) odavonzásában és összegyűjtésében. Florida (2002) szerint a megfelelő humán tőke (kreatív osztály) odavonzása és megtartása lehet a kulcs a jövőbeli gazdasági fejlődéshez, hiszen napjainkban egyre fontosabb szerepet játszanak a puha tényezők a kemény tényezőkkel szemben. Habár jó néhány esettanulmány tanulsága szerint a városok ezt a fajta előnyét nem tudják kihasználni a kultúra által vezérelt fejlődésnek (Evans 2009; Plaza 2000; Garcia 2005).

A kulturális szektor és azon belül is a kulturális termékipar fontosságát alátámasztja az a tény is, hogy a termékek szimbólumokhoz kötődő értéke legalább annyira fontossá vált, mint gyakorlati hasznosságuk (Scott 1997; Zukin 1995). Így azok az ágazatok válnak egyre jelentősebbé (a fejlődésben játszott szerepüket tekintve), amelyek képesek szimbolikus értéket előállítani és közvetíteni.

A 2006-ban kidolgozott Nemzeti Fejlesztési Tervben nemzeti szinten is kiemelt szerepet kap a kultúra és a kulturális fejlesztések. Az Országos Fejlesztési Konceptió (továbbiakban OFK) a kultúrát, illetve a kulturális fejlesztéseket a gazdasági fejlesztések egyik alapkövének tekinti. A kulturális fejlesztéseket illetően három fő irányvonalat határoztak meg, amelyek a következők:

- A kreatív ipar fejlesztése, kreatív tartalomfejlesztés és az intellektuális javakhoz való hozzáférés szélesítése,
- A szocio-kulturális szolgáltatások fejlesztése: az innovatív és versenyképes társadalom alapjainak megteremtése,
- Az épített és természeti környezet fenntartható használata.

- A Nemzeti Fejlesztési Tervben megfogalmazottak alapján az ország versenyképességének növelésében fontos szerepet kapnának a kulturális intézmények, hiszen cél egy kreatív humán bázis kiépítése. Jelentős szerepe van a (kompetencia alapú) oktatásnak, amely nyitottá, befogadóvá, kreatívvá és innovatívává igyekszik tenni a tanulókat (akár felnőttek, akár gyermekek). A kulturális intézményeknek ebben nagy szerepet kellene vállalniuk, az oktatási intézményekkel szorosan együttműködve, illetve „önállóan”, szolgáltatásaik révén a humántőke fejlesztésében. Többek között célként jelenik meg az integrált oktatás, a művészeti- és tudományos tevékenységek támogatása és az ezt elősegítő infrastrukturális fejlesztések. Ezek a fejlesztések főleg a várospolitikai feladatokhoz kapcsolódó kulturális beruházások formájában valósulnának meg, azonban csak akkor lehetnek sikeresek, ha a térségre és a gazdaságra pozitív hatással vannak (Tamándl 2014).

Továbbá fontos a kulturális szegénység elleni küzdelem, ami velejárója a társadalmi szegénységnek és kirekesztődésnek. Végül pedig olyan készségek és kompetenciák hiányához vezet, ami a társadalmi együttélést is nehezíti. Így egyaránt társadalmi és gazdasági érdek a kulturális szegénység csökkentése. A dokumentum szerint a kulturális szektor fenntartható fejlesztésének politikája rövid-, közép-, és hosszútávon is pozitív hatást gyakorol az adott régió gazdaságára és ebből következően életminőségbeli növekedést idézhet elő. Kiemelt fontosságú a műemlékek és kulturális örökségek megőrzése, a rosszul hasznosított épületek új közösségi szintérré fejlesztése. A fő cél a kulturális szemléletváltás elérése a népesség minél nagyobb részénél, a közösségfejlesztés, a versenyképes tudás és műveltség megszerzésének segítése.

A kreatív és kulturális iparág (továbbiakban KKI) szerepe azonban nem csak a városok és a nemzet szintjén jelentős. Ahogy az EU kreatív és kulturális iparágakkal kapcsolatos zöld könyvében is megfogalmazta: „A kulturális és kreatív iparágak rengeteg kiaknázatlan növekedési és munkahely-teremtési potenciállal rendelkeznek. Hogy így tegyen és vezető szerepet vállaljon, Európának a növekedés intelligens, fenntartható és mindenkire kiterjedő motorjául szolgáló új forrásokat kell találnia, és ezekben be kell ruháznia.” A KKI Európa legdinamikusabb ágazatai közé tartozik, magas növekedési potenciállal (2,6%-kal) járulnak hozzá az EU GDP-jéhez, és 27 tagállamban körülbelül 5 millió embernek adnak munkát.<sup>1</sup>

## Kulturális ipar

A kulturális szolgáltatásokat, produktumokat nyújtó iparág megnevezésére egységes definíció nem létezik sem a magyar sem a nemzetközi szakirodalomban, és ez nagyban nehezíti a nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat, illetve magára az iparágra, szektorra vonatkozó becsléseket is. A témában egyaránt használatos a kreatív-, kulturális-, szerzői jogi alapú-, digitális ágazat, valamint a tartalomipar kifejezés is. Néha az egyes ágazatok között „átfedéseket” fedezhetünk fel, más szakirodalom a kulturális és kreatív ágazat kifejezéseket egymás szinonimájaként használja, vagy akár rész-egész viszonyként definiált a köztük lévő kapcsolat.

1 ZÖLD KÖNYV a kulturális és kreatív iparágak potenciáljának felszabadításáról, Brüsszel, 2010.04.27.

Az előbb felsorolt fogalmak egymáshoz való viszonyának vizsgálata előtt érdekes megnézni néhány példát, hogy nemzetközi szinten (az Európai Unión belül) melyik ország mely tevékenységeket sorolja a kreatív, kulturális szektor hatáskörébe. Az Európai Unió számára készített KEA (2006) tanulmányban néhány ország illetékes miniszteri szervét felkérték, hogy definiálják és értékeljék a kulturális szektort az országban gazdasági szempontból (1. táblázat).

1. táblázat: A kulturális szektor meghatározása az EU egyes országaiban

Dánia	divat, virtuális művészetek, zene, könyvek, színház, rádió/TV, nyomtatott sajtó, építészet, tervezés, film/videó, reklám, oktatás-szórakoztatás (edutainment), rendezvények, kulturális intézmények, turizmus, játékok, sport
Hollandia	művészetek (előadó művészet, vizuális művészetek, kulturális örökség és kulturális események), média és szórakoztatás (film, audiovizuális szektor, nyelvek, irodalom és újságírás) és a kreatív iparág (tervezés, ipar, építészet, új média, játékok és reklám)
Egyesült Királyság	reklám, építészet, művészet és antik piac, iparművészet, tervezés, divattervezés, film, videó, interaktív szabadidős szoftverek, zene, előadó művészet, könyvkiadás, szoftverek és számítógépes játékok, tv és rádió
Lettország	spirituális, anyagi, intellektuális és érzelmi tulajdonságai egy társadalomnak vagy társadalmi csoportnak az életmódját, az együttélés módját, az értékek rendszerét, a hagyományokat és nézeteket
Litvánia	reklám, építészet, művészeti- és régiségpiac, iparművészet, tervezés, divattervezés, film, videó, interaktív szabadidős szoftverek, zene, előadó művészet, könyvkiadás, szoftverek és számítógépes játékok, tv és rádió

Forrás: *The Economy of Culture in Europe* (KEA, 2006, 33–34.) alapján saját fordítás.

A fenti táblázatból is látható, hogy az egyes országok illetékesei mást értenek a kulturális/kreatív ipar fogalma alatt, így egy hazai vagy nemzetközi (Európai Unió szintű) vizsgálat is több nehézségbe ütközik. Nincs sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban egységesen elfogadott módszertan, széles körben elfogadott összehasonlítás, nincsenek benchmarkok és indikátorok (Ságvári 2007). További nehézség (ahogy maga az ágazat körülhatárolása is mutatja), hogy a „kultúra”, a „kreativitás” nehezen megfogható dolgok. Nem vagy csak „erőltetve”, nehezen sorolhatóak be a hagyományos ágazatok közé, nehezen feleltethetőek meg a ma használatos statisztikai kategóriáknak. Nemzeti szinten az Európai Unióban a témakörhöz kapcsolódóan három fő irányzatot különböztetünk meg, mindegyik köthető egy nemzethez vagy nemzet csoporthoz: kreatív ipar-, szerzői joghoz kötődő iparágak-, és az élménygazdaságtan megközelítés. Az Egyesült Királyságban használták először a kreativitás, kreatív nemzet kifejezést, és a tárgyalt ágazatokat a kreatív iparhoz sorolják. Az Egyesült Királyság minisztériuma által meghatározott definíció szerint „a kreatív ipar az, amelynek gyökere az egyéni kreativitásban, készségekben és tehetségben rejlik, és amelyekben potenciál van a vagyon és munkahelyek teremtésére azáltal, hogy generálják és kihasználják az intellektuális tőkét.” (KEA 2006, 47.) A skandináv országokban pedig nem kreatív vagy



kulturális iparról, hanem élménygazdaságtanról beszélnek. A fogalom körülhatárolása azonban kevésbé egyértelmű, hiszen minden ebbe a kategóriába tartozik, amit a fogyasztó „élményként” él meg. Az egyesült királysági kreatív iparhoz képest ez egy tágabb fogalmat jelöl, hiszen ide tartozik még a sport, a turizmus és a játékipar is (KEA, 2006).

Az előbb ismertetett fő irányzatok mellett léteznek más megközelítések (pl. Franciaországban a kulturális ipar kifejezést használják), de azok egy-egy országra jellemzőek az Európai Unión belül. A 2. táblázat összefoglalja, hogy az Európai Unió (KEA 2006) felmérése szerint melyik országok, melyik megközelítést tekintik irányadónak. Némely országokban több megközelítés egyszerre elfogadott.

2. táblázat: Egyes megközelítések az EU néhány országában

Kreatív ipar megközelítés	Szerzői jog ágazatok megközelítés	Élménygazdaságtan	Egyéb
Ausztria	Dánia	Svédország	Belgium (vallon)
Belgium (flamand)	Finnország	Dánia	Francia
Dánia	Magyarország		Írország
Észtország	Lettország		Lengyelország
Lettország	Norvégia		Portugália
Litvánia			Szlovákia
Svédország			Spanyolország
Románia			
Bulgária			

Forrás: *The Economy of Culture in Europe* (KEA 2006, 48.) alapján saját fordítás.

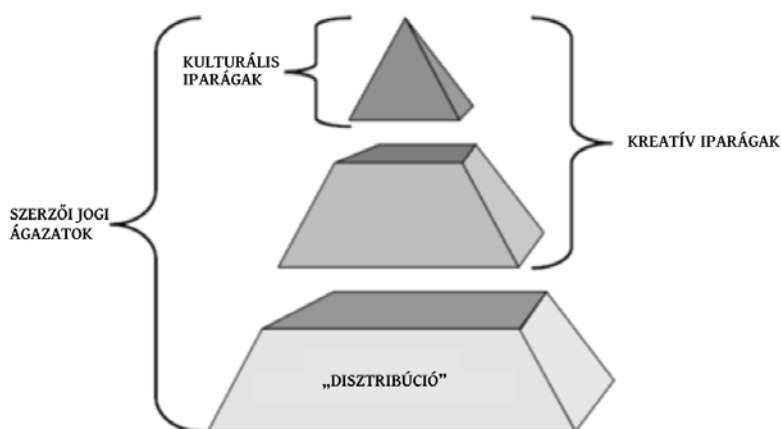
Az UNESCO által alkalmazott megközelítés, amely két dimenzió mentén is vizsgálja a kultúrához tartozó iparágakat. Az egyik dimenzió mentén a kultúra „műveléséhez” kapcsolódó tevékenységeket, a másik esetén pedig az egyes iparágakat vizsgálja. Az UNESCO által 2009-ben a kulturálisan termékeny iparágakat, tevékenységeket, és gyakorlatot a következő csoportokba osztotta (UNESCO 2009): kulturális és természeti örökség, előadó művészet és rendezvények, vizuális művészetek, könyv és sajtó, audiovizuális és interaktív média, tervezés és kreatív szolgáltatások. Mindezek mellett, bár nem a kultúra körébe tartozó, de azokhoz kapcsolódó ágazatokat is megemlíti: turizmus, valamint sport és rekreáció.

Az UNESCO által alkalmazott kereteket használva az EUROSTAT is meghatározta, hogy mely iparágak képezik a kulturális vizsgálatok tárgyát. Az iparágak kiválasztásánál fő szempont volt, hogy minden uniós tagállam a kultúra körébe sorolja az adott tevékenységeket, így a turizmust és a sportot kizárták a vizsgálatok tárgyköréből. Az EUROSTAT által használt kategóriák a következők: művészeti és műemlék örökség, levéltár, könyvtár, könyv és sajtó, vizuális művészetek, építészet, előadóművészet, audiovizuális és multimédia.

Az OECD által alkalmazott megközelítés szerint a következő tevékenységek tartoznak a kreatív iparágak körébe (OECD 2005, 21.): reklám, művészeti és antik piac, tervezés, film és videó, zene, könyvkiadás, televízió, építészet, műtárgyak, divat, interaktív szórakoztató szoftverek, előadóművészet, szoftver- és számítógépes szolgáltatások és a rádió.

Az előbbi példák kiválóan megmutatták, hogy jelenleg nem létezik egységes meghatározás a kreatív iparágakat illetően. A különböző definíciók azonban egységesek abban, hogy megjelenik bennük a szellemi tulajdon, mint „végtermék” és a kreativitás, valamint az egyén (egyéni képességek) fontos szerephez jutnak. Hartley (2005) rendszerezte a fent bemutatott fogalmakat, és egy piramis modellben ábrázolta egymáshoz való viszonyukat (az arányokat is szemléltetve) (1. ábra).

1.ábra: A kreatív és kulturális iparág egymáshoz való viszonya



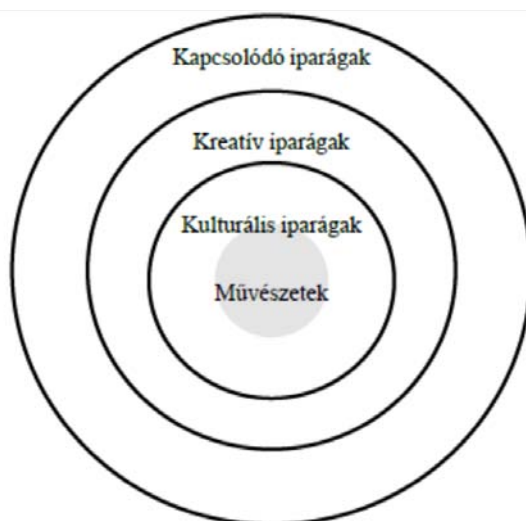
Forrás: Hartley, 2005 alapján.

A piramis modell szerint a legszűkebb kategóriát a kulturális iparágba tartozó tevékenységek alkotják, ezek alkotják a piramis csúcsát. A következő szint a kreatív iparágak szintje, amelybe a kultúrához már közvetlenül nem köthető, de kreativitást igénylő tevékenységek tartoznak. És végül a piramis talapzatát alkotják a fenti iparágak által előállított javak és szolgáltatások disztribúciójával foglalkozó iparágak, és így összességében ezen ágazatok mindegyike a szerzői jogi ágazatok körébe tartozik.

Hartley (2005) modelljéhez nagyon hasonlóan ábrázolta a KEA (2006) tanulmány a kultúrához kapcsolódó iparágak egymáshoz való viszonyát. A koncentrikus körök közepontjában a művészeti tevékenységek állnak, amelyek nem-ipari, ám a legszűkebb értelemben vett kulturális tevékenységek (vizuális művészetek, előadóművészetek, „örökség” megőrzése). Az első körbe tartoznak azok a tevékenységek, amelyek már kapcsolódnak a kulturális termékek terjesztéséhez, közvetítéséhez (film, videó, televízió, rádió, videójátékok, zene, könyvnyomtatás). A második (nagyobb) körbe már beletartoznak azok

az iparágak, amelyek közvetlenül nem kapcsolódnak a kultúrához, de szükséges hozzájuk kreativitás (tervezés, építészet, reklám). A középpont és az első két koncentrikus kör mindegyikének közös fundamentuma a szerzői jog. És végül a harmadik koncentrikus kör, amelyek ugyan nem tartoznak az előbb felsorolt iparágakhoz, azonban kapcsolódnak hozzájuk oly módon, hogy olyan termékeket állítanak elő, amelyek segítik, lehetővé teszik a kulturális termékek „fogyasztását” (pl. mp3 lejátszó vagy számítógépgyártás).

2. ábra: A kultúrához kapcsolódó iparágak egymáshoz való viszonya



Forrás: *The Economy of Culture in Europe* (KEA 2006) tanulmány 2. fejezete alapján saját szerkesztés.

Enyedi (2005) felfogásában a kulturális szolgáltatások és termékipar (az előzőekben ezt a két fogalmat összefoglalóan kulturális iparként neveztem meg) alkotta kulturális gazdaság jellemzője, hogy erősen helyfüggő. A legtöbb kulturális termékre és szolgáltatásra igaz, hogy nem állítható elő bárhol. Mint ahogy a gazdaság más területein, a kulturális gazdaság esetében is megfigyelhető a nagyvárosi koncentráció, azonban ez az ágazat nem minden szegmensére jellemző. Ennek oka, hogy „a kulturális gazdaság nagy mértékben táplálkozik a helyi városi hagyományokból” (Enyedi 2005, 18.), és a hagyományokra épülő kulturális gazdaságban nagy szerep jut a kis- és középvállalatoknak. A kreatív iparra épülő gazdasági klaszterek azonban csak a nagyvárosi térségekben alakulhatnak ki. Ennek egyrészt a magas kultúrát szolgáltató intézmények nagy fogyasztósűrűség-igénye az oka, másrészt a kulturális termékipar technológiai-szervezeti sajátosságai (Enyedi 2005).

## Kulturális szolgáltatások és fogyasztásuk

Az előbbiek alapján megállapítható, hogy a városi térségek kulturális iparának, illetve egyes szegmenseinek vizsgálata kiemelt jelentőségű, és a legtöbb esetben olyan egyedi sajátosságokat mutat, amelyek meghatározóak lehetnek más szektorok fejlődése szempontjából is. A teljes kreatív iparágon belül azonban az elemzés csak a kulturális iparra, azon belül is az előadó művészetekre, illetve a kulturálódás-művelődés tevékenységéhez kapcsolódó szolgáltatásokra koncentrál, de csak részben tér ki a kulturális gazdasággal összefüggésbe hozható tárgyi alapú és intézményi háttérre és annak felszereltségére.

A tanulmány célja, hogy felmérje Győr és vonzaskörzetébe tartozó kulturális intézményeinek állapotát, közönséghez való viszonyát, illetve, hogy mennyiben tudnak megfelelni ezek az intézmények a változó piaci feltételeknek és vásárlói igényeknek.

Az elmúlt egy-két évtizedben a kulturális fogyasztási szokások jelentősen megváltoztak, hiszen ezeket a szokásokat nagyban befolyásolják a világban végbemenő változások; a technológiai-technikai változások, a politikai-gazdasági rendszerváltás és az Európai Unióhoz való csatlakozás, illetve a globalizáció. A technológiai-technikai változások hatására a kultúrafogyasztási tere megváltozott, egyre inkább a virtuális térbe, azaz a „négy fal közé” helyeződött át. Így folyamatosan csökken a kultúra szakrális jellege, és lehetővé válik a kultúra hazavitele (Hunyadi 2005). A kultúrafogyasztás már egyre kevésbé társasági, mint inkább egyéni tevékenység, ugyanakkor az interaktivitás az egyik legfontosabb szemponttá válik. A technológia fejlődésének (elsősorban az internet térhódításának köszönhetően) kielégíthetővé válnak az egyéni kulturális igények, és a társadalom bizonyos csoportjai esetén nő a kulturális aktivitás. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a társadalom egészére nézve nő a kulturális fogyasztás, hanem azt, hogy a különböző kulturális produktumokat fogyasztók aránya és szerkezete megváltozik (Kapitány 2009). A kultúraterjesztés intézményei mellett megjelennek az úgynevezett „önkéntes kultúraterjesztők”, akik már a posztszocialista intézményi kereteken kívül, egyénileg válhatnak a kultúra művelőivé és terjesztőivé.

A rendszerváltást követően Magyarországon a kultúra (a művészetek) területén is nőtt a piacgazdaság dominanciája, az állami szerepvállalás a kultúra terjesztésében egyre csökkent (ez leginkább észrevehető a finanszírozás területén). Ennek pozitív és negatív hatásai is érezhetőek, hiszen egyrészt a piaci jelleg egyik következménye, hogy már nem másodlagos szerepet tölt be a kultúrát fogyasztó személy, hanem „célközönséggé” válik. Ebből következően, hogy a fogyasztó elsődlegessé válik, a kultúra ápolása, építése másodlagossá, és néha pont a meghatározóvá tevő „szellemi mozzanat” veszik ki a kultúrából. Ennek az „ellentétnek” a feloldása a kulturális intézmények egyik legnagyobb feladata, amellyel már évek óta küzdenek. Szintén a piacgazdaság dominanciájának köszönhető az élet minden területén erősödő verseny. Ez a verseny azonban nem csak azonos kulturális/művészeti ágazatokon belül, hanem azok között is érvényesül, hiszen ezen termékek, szolgáltatások a fogyasztó szemében bizonyos mértékben helyettesítői egymásnak. A jelenség következményeként a fogyasztóért való versenyben ez arra kényszerítheti a kínálati oldal szereplőit, hogy az egyediség és művészi érték rovására gazdaságossági szempontokat tartsanak szem előtt (Daubner 2002, 110.). Ugyanakkor e negatív jelenség mellett a kultúrára pozitívan hat, hogy a nemzetközi kapcsolatok erősödnek, a hallgatói és

munkaerő mobilitásnak köszönhetően bizonyos csoportoknak lehetősége nyílik megismerkedni más (külföldi) kultúrákkal, nyitottabbá válnak a világra, és talán fogékonyabbak lesznek a „kultúrára”, művelődésre.

Végül a harmadik fontos tényező a globalizáció, amely egyrészt veszélyezteti a helyi kulturális értékeket az ízlés és kulturális fogyasztás homogenizációja miatt. Másrészt pont e folyamat miatt a helyi kulturális értékek megőrzésére egyre nagyobb gondot kezdenek fordítani. Ugyanakkor ma Magyarországon sajnos inkább jellemző az „ízlés homogenizálódása”, az értékek „mcdonaldizációja”. A magyar társadalom is magán viseli a fogyasztói társadalom jegyeit, lassan már a kultúra esetén is a fogyasztás lesz a lényeg, nem a minőség, hanem a mennyiség.

Így összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a kultúra helyzete több szempontból is megváltozott. Szerepe fontosabbá vált, már nemcsak saját közegében, hanem a gazdasági és politikai szféra is egyre inkább kezd úgy tekinteni a kultúrára, mint a fejlődés lehetőségére, motorjára. A terjesztés, közvetítés új eszközeinek (pl. internet) köszönhetően, a társadalomban keringő „kultúra objektívációk” száma megsokszorozódott, a tömegkommunikációs eszközök utat nyitottak a tömegkultúra előtt (Vitányi 2006). A tömegkultúra által közvetített érték azonban megkérdőjelezhető. A magas kultúra közvetítői pedig csak korlátozott mértékben használják ki a tömegkultúra által nyújtott lehetőségeket. A kultúra fogyasztása ugyan egyéni tevékenység, de az egyediség a művelődés legtöbb momentumából kiveszni látszik. A globális kultúra objektívációi elárasztanak mindent, és felgyorsult világunkban az ehhez való hozzájutás sokkal egyszerűbbé, gyorsabbá, és ezáltal sokak választásává válik (Lukovich 2005). Ezek a változások egy kulturális szakadáshoz vezettek, amely a hagyományos és modern kultúra közötti egyre nagyobb távolságot eredményezi, illetve a két típusú kultúrát fogyasztók között egyre nagyobb szakadék keletkezik. Áttekintve a végbement változásokat, egyértelműen látható, hogy a kulturális intézmények számára a finanszírozás megteremtése, kiegészítése mellett a legnagyobb kihívás a látogatókkal való kapcsolat megteremtése és bevonása a kultúrafogyasztás helyszínére.

## **Kvalitatív kutatás – mélyinterjúk**

Empirikus kutatásom célját a humán szolgáltatásokon belül a győri és környékbeli kulturális intézmények által nyújtott szolgáltatások feltárása képezi. A megkérdezett intézmények körének kiválasztásához a Központi Statisztikai Hivatal besorolását vettem alapul, amelyet a nemzetközi szakirodalom alapján tovább szűkítettem. A KSH a következő tevékenységeket sorolja a kulturális ágazatok körébe:

1. könyvtári szolgáltatás,
2. múzeumi és levéltári szolgáltatás,
3. közösségi művelődési tevékenység,
4. állat- és növénykerti tevékenység,
5. előadóművészeti tevékenység,
6. egyéb művészeti tevékenység,
7. könyv- és zeneműkiadás,
8. filmgyártás, -forgalmazás és -vetítés,

9. hangfelvételkedzés és –kiadás,
10. egyéb szórakoztatás (pl. cirkusz, vidámpark, diszkó),
11. tömegkommunikációs tevékenység,
12. lapkiadás.

A KSH besorolása tartalmaz olyan tevékenységeket, amelyeket a nemzetközi szakirodalom nem sorol a kulturális iparágak körébe – az állat- és növénykerti tevékenység –, így azt kivettem a vizsgálat köréből. Továbbá azokra a tevékenységekre fókuszáltam, amelyek nem a kulturális termékparhoz (7–9 11–12), hanem a kulturális szolgáltatásokhoz (1–6, 10) kapcsolódnak. Az egyéb szórakoztatás csoportjába főleg a modern/alacsony kultúrához kapcsolható szolgáltatások köthetőek, azonban ha ezeket teljes körűen meg akarjuk vizsgálni, akkor a szakirodalom alapján a pláza látogatása vagy az éttermi látogatások is beletartoznak, amik azonban annyira kiszélesítenék a vizsgált intézmények körét, hogy a vizsgálat elveszítené igazi fókuszát. Ezt a felsorolást azonban kiegészítettem egy olyan intézménnyel, amely ugyan a KSH besorolás alapján nem minősül kulturális intézménynek, mégis Győrben jelentős szerepet játszik a kultúra közvetítésében, hiszen számos rendezvény szervezője, lebonyolítója. Így a kvalitatív kutatás során a következő típusú kulturális intézményeket vizsgáltam:

13. könyvtár,
14. levéltár,
15. múzeum,
16. színház,
17. közösségi, művelődési házak,
18. rendezvényszervező iroda.

A megkérdezés során 24 strukturált interjú készült kérdezőbiztosok segítségével, lehetőség szerint az adott intézmények vezetőivel. Ebből kilencet vettem fel győri és 15-öt Győr környéki intézményben. Az interjúk mindig az adott kulturális intézményben készültek, kérdezőbiztosok segítségével a megadott interjúvázlat alapján. A megkérdezés eredményei írásban kerültek rögzítésre. Az interjúk 2013. október–november hónapjában készültek, utólagos kiegészítésre néhány esetben került csak sor. A beszélgetések során a következő témakörökre kérdeztem rá:

- dolgozók,
- intézményi együttműködések,
- célcsoport,
- szolgáltatások,
- programok, rendezvények,
- finanszírozás,
- jövőkép.

A Győrben megkérdezettek köre változatosabb képet mutatott, hiszen nagyváros lévén a kulturális intézmények több típusát is megtalálhatjuk, míg a vonzásokörzeti települések esetében a művelődési házakat, könyvtárakat vizsgáltam, mint a kultúra letéteményeseit az adott településen.

## Győri kulturális intézmények

A győri megkérdezettek közé tartozott a Dr. Kovács Pál Megyei Könyvtár és Közösségi Tér – amelyhez több fiókkönyvtár, közösségi ház és kötetes is tartozik –, Rómer Flóris Művészeti és Történeti Múzeum, Győr Megyei Jogú Város Levéltára, Győri Balett, Győri Nemzeti Színház, Vaskakas Bábszínház, Gyermek Ház, Molnár Vid Bertalan Művelődési Központ, Győri Művészeti és Fesztiválközpont. Az eltérő jellegükből adódóan más a látogatókkal való kapcsolatuk és működésük is jelentős különbségeket mutat, azonban vannak olyan minden esetben megtalálható, kultúrához köthető elemek, amelyeket érdemes megvizsgálni.

### *Kultúra megközelítések*

Az interjúk minden esetben a kultúrával kapcsolatos fogalmak, elképzelések feltérképezésével indultak, megfelelő hangulatot teremtve a további beszélgetéshez. Az intézmények által megadott kultúra definíciókat a sokszínűség jellemzi. Több esetben is kihangsúlyozták a fogalom értelmezésének tág határait, a különböző jelentéstartalmakat az egyes tudományterületek, embercsoportok esetében. Azokban a meghatározásokban, amelyek nem egy széles körben elfogadott, tanított definíciót mondtak vissza, leginkább a művészeteket, a hagyományőrzést és a kreatív alkotást emelték ki. Mindenképpen pozitív, hogy a kultúra (intézményi) közvetítői – akik a megkérdezés alapján magukat tartják leginkább annak, néhány intézményt külön kiemelve – a művészeteket, hagyományokat és a kreativitást szeretnék közvetíteni látogatóik felé.

### *Az intézmények alapvető jellemzői*

Az intézmények tevékenységi körüket nagyrészt működésüknek megfelelően határozták meg, érdekes azonban, hogy a Győri Színház és a Győri Balett e kérdésen belül kiemelte az emberek szórakoztatásának fontosságát. A Győri Színház látogatóközpontú hozzáállása a megkérdezés későbbi részében és a kutatás más résztémáinak vizsgálata során is kitűnt, aminek viszont egyes kritikák szerint egyik következménye, hogy ez az egyediség és művészeti érték rovására történik, túl populáris darabokat kínálva a közönségnek. Tény azonban, hogy a lakosság kulturális intézményekkel való elégedettségének vizsgálatakor, a színházzal való elégedettség volt a legmagasabb mértékű Győrben.

A megkérdezettek mindegyike – a Vaskakas Bábszínház kivételével – (jogelődjüket is figyelembe véve) több évtizedes, akár évszázados múltat tekint vissza. Ami egyrészt pozitívum, hiszen a kultúra közvetítésében történelmi múltat visszatekintő tapasztalataik vannak, másrészt nehezítheti a megújulást, a változásokhoz való adaptációt.

Az intézmények célja egyöntetűen a – saját értelmezésük szerinti – kultúra megőrzése, és annak továbbadása, fenntartása, illetve ezen kívül némely válaszadók kiemelték még a szórakoztatást, a kreativitás kibontakoztatásának segítését és a helyi hagyományok, szokások megőrzését. Hiányoznak viszont a konkrét, tevékenységükhöz szorosabban köthető, látogatóbarát szemléletet tükröző és esetleg az egyes látogatószegmensekre

külön megfogalmazott és megvalósítandó célok.

Ez a szolgáltatásokra vonatkozóan is igaz. A fő tevékenységi körükhöz szorosan kapcsolódó szolgáltatásokon kívül nem kínálnak más, kiegészítő lehetőségeket a fogyasztóknak, látogatóknak. Némely intézmény esetében a kínálatban megtalálható a rendezvényszervezés, vagy annak egyes résztevékenységei, de ez nem jelentős. Ez lehetne egy fejlesztési pont, hiszen számos kiváló példát találhatunk nem csak nemzetközi, de magyar vonatkozásban is, ahol egy a kulturális intézmény jellegéhez kevésbé kötődő programmal sikerült bevonítani a látogatókat, és ennek következtében az alapszolgáltatások iránt is megnőtt a kereslet (pl. koncertestek a Szépművészeti Múzeumban).

### *Dolgozók*

Az egyes kulturális intézményekben (ha az összevonások előtti állapotot, illetve külön tagintézményeket tekintjük) az átlag dolgozói létszám 15-16 fő, aminek nagy része, átlagosan a kétharmada közalkalmazott. Az alvállalkozókkal való együttműködés is szinte már mindenütt megfigyelhető, hol kisebb, hol nagyobb arányban. Az alvállalkozóként történő foglalkoztatás leginkább a színház esetében jellemző, ahol a művészek nagy részét is ilyen formában alkalmazzák. A többi intézmény esetében ez inkább csak a technikai személyzet esetében jellemző. Az alkalmazottak/alvállalkozók döntő többsége a művészeti, művelődési területen, kisebb részük gazdasági-adminisztratív és technikai személyzetként dolgozik. Érdekes azonban, hogy a klasszikus értelemben vett menedzsment és marketing funkciók alig jelennek meg, így az ezekhez szorosan kapcsolódó tevékenységek is kisebb hangsúlyt kapnak.

### *Látogatók, célcsoportok*

Az intézményekre általánosságban jellemző, hogy nincs tudatos célcsoport választás, nem szegmentálják a piacot. Ez alól kivétel a levéltár és a bábszínház, hiszen tevékenységükből adódóan az érintettek egy meghatározott csoportjára fókuszálnak. A Rómer Flóris Történelmi és Művészeti Múzeum a látogatók egyes csoportjait külön kezeli, más célokat fogalmaznak meg, más programokat kínálnak az egyes szegmenseknek, és tisztában vannak az egyes csoportok elérésének nehézségeivel is. A megkérdezettek többsége szerint azonban mindenki (a lakosság) a célcsoportjukba tartozik, ami igaz is, azonban nem árt alaposabban megvizsgálni a piacot, és az egyes csoportok igényeinek megfelelő, személyre szabottabb, egyedibb igényeket kielégítő szolgáltatásokat nyújtani, illetve az egyes szegmenseket a megfelelő kommunikációs eszközökkel megcélozni.

A legtöbb esetben a nyugdíjas, illetve a kisiskolás korosztály köréből kerülnek ki a látogatók, ők a legtöbb programon résztvevők, és több esetben az is felmerült, hogy a középiskolás-egyetemista (16-22 évesek) csoport a legkevésbé bevonható az egyes programokba, legkevésbé ők látogatják ezeket az intézményeket. Ezt alátámasztják az országos kultúrafogyasztás témakörében végzett kutatások is, hiszen erre a korosztályra a leginkább jellemző a modern/alacsony kultúra fogyasztása, és egy múzeumnak vagy könyvtárnak nehéz versenyeznie az internet nyújtotta lehetőségekkel és egy csillogó pláza üzleteivel.



A jelenlegi látogatók köre főleg a győri és Győr környéki lakosokból áll, azonban nem csak Magyarországról, de az elmúlt években egyre nagyobb arányban, a környező szlovákiai településekről is érkeznek. A színház és a múzeum esetében a fővárosi vendégek száma is jelentős, azonban egyik intézmény esetében sem beszélhetünk országos vonzaskörzetről.

### *Programok, rendezvények*

Az intézmények mindegyike kínál különböző programokat és rendezvényeket. Választékukban megtalálhatók saját szervezésűek, de részt vesznek régiós és országos programokban is. Ezek lehetnek időszakos és állandó jellegűek, és egy speciális vagy általános célcsoportnak szólnak. Így bár kiegészítő szolgáltatásokat jellemzően nem találunk, viszont a program- és rendezvényválasztékuk igen széles, és erre van is kereslet. A megkérdezettek saját bevallása alapján ezeknek a legfőbb célja az intézmény és a kultúra népszerűsítése, a közönséggel való kapcsolat kiépítése, javítása. Érdekes, hogy míg az alapvető szolgáltatások esetében nem szegmentálják a látogatókat, az egyes rendezvények, programok célcsoportjai pontosan körülhatároltak, és az igényeiket teljes mértékben figyelembe véve alakítják a kínálatot. A szegmentálás alapját ez esetben már nem csak az életkor, de az életszakasz és az érdeklődési kör is jelenti. Ezt a hozzáállást lehetne alkalmazni az intézmény alapműködését tekintve is a nagyobb számú közönség bevonása érdekében.

Igény van a kulturális programokra, azon belül is inkább a könnyedebb hangvételű, populáris témák a népszerűek, illetve a minél olcsóbb, ingyenes rendezvények. Ezeknek a már megtapasztalt igényeknek az intézmények egyre inkább szeretnének megfelelni, ennek megfelelően a kínált programok, rendezvények számában és választékában is jelentős bővülés figyelhető meg minden intézmény esetében. Legpozitívabb hozadéka a változásoknak, hogy több célcsoportot is sikerült megszólítaniuk. Ez annak az országos és a városban is megfigyelhető tendenciának köszönhető, amelyben a kultúra, az ahhoz kapcsolódó iparágak egyre nagyobb szerepet, hangsúlyt és támogatást kapnak.

### *Finanszírozás*

A költségvetés legnagyobb hányadát az önkormányzati és állami támogatások adják, amelyet szinte minden intézmény kiegészít pályázati forrásokból (NKA, TÁMOP, TIO, TAO), kisebb arányban saját bevételével és szponzori felajánlásokkal. Az utóbbi évtizedekben e két utóbbi tétel aránya ugyan nőtt a költségvetésen belül, de messze elmarad a kívánt mértéktől, a piaci elvek még kevésbé érvényesülnek a finanszírozásban. A színházon kívül azok az intézmények rendelkeznek saját bevétellel, ahol kiegészítő szolgáltatásokat nyújtanak. A szponzoráció is példaértékű a városban, de ennek felhasználhatósága gyakran korlátozott, hiszen szolgáltatás vagy tárgyi hozzájárulás formájában történik.

A legjelentősebb összegeket az intézmények fenntartása, a rezsiköltség emészti fel, ezt követik a személyi kiadások és egyéb technikai költségek. Illetve egy-egy nagyobb rendezvény esetén is jelentős összegre van szükség a lebonyolításhoz. A színházon kívül azonban egy intézmény sem említette a marketing, vagy a látogatókkal való kapcsó-

lattartáshoz szükséges egyéb kiadásokat. Ez azt jelentheti, hogy a „kötelező” költségek kifizetése után, nincs is igen miből gazdálkodniuk az intézményeknek. Erre lehet megoldás az egyéb szolgáltatások nyújtása, amelyből extra bevételre tehetnének szert, de természetesen ez újabb költségeket róna az intézményekre. Mivel a költségvetés legnagyobb részét felemésztí a napi működés, így érthető, hogy az elmúlt években történt beruházások szinte teljes mértékben pályázati pénzekből valósultak meg. A folyamatos fejlődés és megújulás jellemzője az intézményeknek, hiszen minden esetben történt 500.000 Ft-ot meghaladó beruházás, a gyűjtemény digitalizálásától kezdve új acélszerkezet kiépítésén át az új LED-es világítástechnika bevezetéséig. Ezek a beruházások ugyan a látogatóknak nyújtott szolgáltatás minőségét növelik, de egyik intézményben sem történt olyan beruházás, amely közvetlenül a látogatók odavonzására irányulna, vagy valamilyen új innovatív elemmel bővítené a kínálatot, ez sajnos már meghaladja a rendelkezésre álló kereteket.

### *Jövőkép*

A jövőbeli tervek megvalósításának akadályaként is legtöbbször az anyagi okokat említették, miért fogalmaznák meg nagyratörő céljaikat, ha ennek a közeljövőben történő megvalósítására esélyt sem látnak. Pozitív azonban, hogy a jövőbeli célok sokrétűek; a tevékenységi körök-, szolgáltatások-, programok bővítése, új funkciók kialakítása, korszerűsítés, egy erős márka (brand) kiépítése, külföldi nyitás és új célcsoportok elérése, bevonása. Bár a célok nagyratörők, az egy éven belül megvalósítandó tervek már sokkal realiztikusabbak, itt főleg az eszközpark bővítését, az állagmegóvást, szükséges infrastrukturális felújításokat és fejlesztéseket említették.

## **Győri környéki kulturális intézmények**

A Győr környéki településeken megkérdezett kulturális intézmények nagy része művelődési ház, közösségi ház, faluház, illetve könyvtár, amelynek mindegyike közösségi térként, és a településen a művelődés helyszínéül szolgál. A megkérdezés során ezen intézmények vezetőit kérdeztük meg, és itt is a kultúra fogalmának meghatározásával kezdtem.

### *Kultúra megközelítések*

A kultúra fogalmának meghatározásánál ebben az esetben a válaszadók sokkal inkább elrugaszkodtak az „elterjedt és elfogadott” definícióktól, és saját tapasztalataikra, „vágyaikra” hagyatkoztak. Így nagyon összetett meghatározások születtek, amik magukba foglalták a művészeteket, életmódot, szokásokat, megszerzett tudást, ismereteket, de a kultúra fogyasztásához kapcsolódó lehetőségeket, jogokat, morált, habitust is, valamint mindezeknek a közösségformáló, összetartozást segítő erejét.

A kultúra közvetítőjeként sem kizárólag a kulturális intézményeket jelölték meg, hanem az adott település lakosságát, egy-egy konkrét személyt; az iskola tanárát, a polgármestert, a helyi plébánost, vagy az iskolát, az iskola diákjait, illetve egyéb más

civil szervezeteket. Saját magukat csak három esetben említették meg az intézmények. Ebből is látható, hogy a kultúrát tágabban értelmezték ezek a megkérdezettek, hiszen az oktatás és a vallás is szerepet kapott a kultúra közvetítésében.

#### *Az intézmények alapvető jellemzői*

Ahogy várható volt, az intézmények nagyon hasonlóan fogalmazták meg tevékenységi körüket; közösségi tér biztosítása, könyvtári szolgáltatások nyújtása, internetezési lehetőség biztosítása, programok, rendezvények szervezése. Itt azonban már a tevékenységi kör meghatározásánál kiemelték a látogatók igényeit és szerepét, mondván, hogy tevékenységüket ennek megfelelően alakítják ki.

Az intézmények jelenlegi formájukban a 2000-es évek eleje, közepe óta működnek, de a legtöbbször a jogelődje már az '50-es, '60-as évektől. Az intézményeknek 1-3 főállású dolgozója van, több esetben részmunkaidősként. Alvállalkozókat nem foglalkoztatnak, esetleg a közmunka program keretében vannak segítők. A fő munkakörök: vezető, programszervező és gondnok.

Fő céljuk a közösségi tér, élmény megteremtése, a lakosság kulturális igényeinek kielégítése. Minden esetben érezhető, hogy a látogatók igényeit megpróbálják maximálisan figyelembe venni, azonban nehéz dolguk van ezeknek az intézményeknek, hiszen az egyre bővülő győri kulturális kínálattal kell versenyezniük. Ennek ellenére a legtöbbször nem Győrt említették versenytársként, hanem az internetet, televíziót, hiszen ezek elterjedését megelőzően nem volt hiány látogatókban. Kínálatuk fő elemei közé tartoznak a programszervezői-, könyvtári szolgáltatások, információs pont, amire ha korlátozott mértékben is, de még mindig van igény.

Az intézmények az adott települések önkormányzataival, oktatási intézményeivel, egyházzal, és a lakossággal is szorosan együttműködnek, jó kapcsolatot ápolnak, ami nagyban segíti működésüket. A közeli települések művelődési házai, könyvtárai között viszont kevésbé jellemző az együttműködés. Több esetben az adott intézmény működteti, felügyeli a helytörténeti gyűjteményt vagy a tájházat.

#### *Látogatók, célcsoportok*

A legfontosabb célcsoport mindig az adott település lakossága, azonban elérni legnagyobb arányban az iskoláskorú gyerekeket (16-18 éves korig) és a nyugdíjasokat sikerül. Ennek a legfőbb oka, hogy a fiatal- és középkorú felnőttek munkába járó ingázók, így nincs idejük részt venni az adott programokon, vagy a munkahelyük közelében (általában Győrben) látogatják az ilyen jellegű rendezvényeket, foglalkozásokat. A résztvevők azonban érkeznek a környező településekről is, amelynek oka lehet a program vonzereje, illetve hogy az általuk igénybe venni kívánt szolgáltatás nem a megfelelő formában, kondíciókkal vagy egyáltalán nem található.

### *Programok, rendezvények*

Az alapszolgáltatásokon kívül szinte mindegyik intézmény kínál kiegészítő programokat és egyéb rendezvényeket, ezek általában információs, ismeretterjesztő előadások, időszakos kiállítások, sportrendezvények, színházi előadások vagy az iskola tanulói által bemutatott darabok. Mindezek mellett a szezonális eseményeknek is nagy szerepe van, mint például az adventi készülődés és vásár vagy a karácsonyhoz kapcsolódó események. A győri intézményekhez hasonlóan a nagy országos rendezvényekhez, „napokhoz” is csatlakoznak. Nagy igény van az internethez kapcsolódó szolgáltatásokra, tanfolyamokra, kulturális programokra, koncertekre, de népszerűek a látogatók körében az úgynevezett „kocsmasportok” is, mint például a biliárd, csocsó vagy az asztalitenisz. Egy esetben itt is felmerült, hogy az ingyenesen látogatható programok a legnépszerűbbek.

Az intézmény alapvető céljai mellett ezeknek a fő célja, hogy valamilyen újdonság bemutatásával becsalogassák a látogatókat, majd bővítsék ismereteiket, miközben magukat jól érezve és hasznosan töltik el az időt. A látogatók odavonzása szinte mindenhol gondot jelent, vannak olyan települések, ahol ugyan egy-egy program vagy rendezvénytípus kiemelkedően több látogatót vonz, például a színjátszókör előadásai, a bornapok, karácsonyi- gyermek- vagy sportprogramok, de az intézmény alapszolgáltatásait csak kis mértékben veszik igénybe. Más esetekben – ez a kevésbé jellemző – a speciális programokra sem sikerül a látogatókat becsalogatni. Az elmondottak alapján a konkrét célcsoportot megcélzó programok a legnépszerűbbek, így a kevésbé látogatott művelődési házaknak célszerű lenne meghatározni a látogatók potenciális körét, és abból egy-egy szegmenst intenzíven megszólítani. Néhány esetben ez már jól működött, sikerült megszólítani a fiatal felnőtteket és középkorúakat is, akik a legnehezebben bevonhatóak a kulturális életbe. A rendezvények típusát tekintve a könnyed, általában zenés-táncos és a sporthoz kapcsolódó rendezvények a legkedveltebbek, inkább az alacsony/modern kultúra kerül előtérbe.

A megkérdezettek ezeknek az igényeknek próbálnak megfelelni, hiszen egy szépirodalmi est sajnos nem jelent konkurenciát az otthon is nézhető tévéműsoroknak. A kínálat ennek megfelelően változott, szerencsés esetben ki is bővült. Nehézséget jelent azonban, hogy már a modern népszerű, könnyed kultúra képviselői által nyújtott minőség is csökken, egy kulturális intézmény szavait idézve „egyre gyengébbek a haknik is”. Természetesen a finanszírozás ilyenkor is gondot jelent, de a legtöbb esetben – főleg a pályázati lehetőségeknek köszönhetően – javuló tendencia érzékelhető.

### *Finanszírozás*

A finanszírozás alapvetően két forrásból, önkormányzati és pályázati pénzekből történik. Az intézmények működésében a piaci jelleg szinte egyáltalán nem jellemző. Az ingyenes programok ellenére is látogatóhiánnyal küzdenek, így egyelőre elképzelhetetlen, hogy ilyen irányba mozduljanak el. Néhány esetben a termek, helyiségek bérbeadásából származik jövedelmük, de ez nem jellemző.

A kiadások nagy része az intézmények mindennapi működéséhez (rezi, üzemeltetési, takarítási költségek) köthető, ezen kívül a rendezvények és a karbantartási, felújítási munkák kerülnek jelentősebb összegekbe.

Az intézmények a vártnál kevesebb nehézségről számoltak be, a legnagyobb gondot a lakosság érdektelensége, a pénzhiány és az épületek állagának, állapotának megőrzése jelenti. Az a kevés dolgozó is közalkalmazott, ami egyrészt pozitívum, mert biztosabb munkahelynek tekintik, viszont a közalkalmazotti bértábla szerinti fizetés az elvégzendő feladatokhoz képest igen alacsony. Szintén a finanszírozáshoz köthető probléma az épületek állagának romlása, hiszen a szükséges karbantartásokra, felújításokra nem mindig van fedezet. A másik legnagyobb gondot a lakosság érdektelensége jelenti, akik nagyon nehezen mozdulnak ki otthonról, és versenybe kell szállni értük Győr kulturális kínálatával és az otthoni szórakozási lehetőségekkel is. Az a tény, hogy néhány intézmény nem érzékeli ezeket a nehézségeket, az azzal lehet összefüggésben, hogy nincsenek konkrét terveik és elképzeléseik, így azok megvalósítása sem ütközik akadályokba.

### *Jövőkép*

Kevesen fogalmaztak meg konkrét célokat a jövőre vonatkozóan, ez általában a látogatók számának növelését, a pénzügyi fedezet előteremtését és az épületek felújítását és megóvását foglalta magában. Ehhez kapcsolódóan néhányan szükségesnek látják a program- és rendezvénykínálat átalakítását, bővítését, az eddig kevésbé elért célcsoportok megszólítása érdekében. A legsürgetőbbnek azonban az eszközberuházásokat és épület-felújításokat tartják, hogy a mindennapi működés problémamentes legyen, és csökkenteni tudják a fenntartási költségeket. Az elmúlt egy évben az intézmények egyharmadában történt 500 ezer forintot meghaladó beruházás, másik harmadában az elmúlt öt évben, és az intézmények fennmaradó egyharmada esetén ez lenne a legsürgetőbb feladat.

## Összegzés

A Győri Járműipari Körzet gazdaságilag jól prosperáló régiója az országnak, de a város vezetése és a vállalati szféra is egyre nagyobb figyelmet fordít a kulturális iparra, amely egyik fontos eleme a kreatív osztály idevonzásának és megtartásának. A kulturális ipar továbbá alapja és motorja lehet a gazdasági fejlődésnek, ezért is fontos a kulturális élet támogatása és helyzetének pontos ismerete. A kulturális ipar egyik részterülete a kulturális szolgáltatások (múzeum, levéltár, színház, múzeum, művelődési házak) és rendezvények köre, amelyek elsődleges színterei a lakosság kulturális fogyasztásának.

A győri és a Győr vonzáskörzetébe tartozó települések kulturális intézményei több szempontból is hasonlóságot mutatnak, de a települések méretéből és jellegéből fakadóan vannak különbségek. Győr kulturális kínálat a leginkább kiemelkedő, de a pénzügyi problémák itt is gondot okoznak. A finanszírozásra egyébként jellemző az önkormányzati és állami források túlsúlya, amiket szinte minden intézmény kiegészít még pályázati bevételekkel. Míg Győrben az intézmények törekednek saját bevételek előteremtésére, illetve azok növelésére, a vonzáskörzetben lévők erre nem látnak lehetőséget, és a megkérdezettek közül mindössze kettő rendelkezik saját, teremlérből származó bevétellel.

További hasonlóságot jelent a közalkalmazottak nagy aránya, ám a győri intézmények esetében az alvállalkozói formában foglalkoztatottak száma is folyamatosan nő. A kisebb települések esetében ez a közeljövőben nem várható, hiszen az alkalmazottak átlagos száma mindössze 1-3 fő, és egyszerre több funkciót is betöltenek az intézményen belül. Az alvállalkozók aránya azoknál az intézményeknél magasabb, ahol a piaci jelleg is erősebben érezhető, saját bevételekkel rendelkeznek és a látogatók igényei is egyre nagyobb szerepet kapnak. A marketing és menedzsment funkciók azonban ezekben az intézményekben sem kapnak kellő jelentőséget.

A látogatóközpontúság egyre inkább jellemző minden kulturális intézményre, egyes vélemények szerint a művészi érték rovására. A kisebb településeket inkább a kényszer viszi rá a célközönség igényeinek fokozottabb figyelembe vételére, hiszen e hozzáállás nélkül egyáltalán nem lenne látogatójuk. Ez a szemlélet ösztönzi az intézményeket a különböző rendezvények szervezésére és az országos programokban való részvételre, amelyekről folyamatosan pozitív visszajelzéseket kapnak. Az egyes fogyasztói szegmensek pontosabb meghatározása, igényeiknek kielégítése, a velük való kommunikáció tovább erősíthetné ezt a tendenciát, erre azonban egyelőre nincs anyagi fedezet.

A programok közül a könnyed, szórakoztató, ingyenes családi- és sportrendezvényekre van a legnagyobb igény, ezáltal a leginkább megnyerhető a lakosság. Ekkor azonban felmerül a veszély, hogy a tömegek megnyerése az egyedi magas kultúra eltűnéséhez vezet, ha az alapvetően magas kultúrát kínáló intézmények is modern alacsony kultúra termékeit és szolgáltatásait kínálják a fogyasztóknak.

A megkérdezett intézmények több célt is megfogalmaztak a jövőre vonatkozóan, de konkrét tervvel csak néhányuk rendelkezett. Legtöbbjük a forráshiányra hivatkozva a tervezés fázisáig sem jutott el, hiszen a kiadásaik nagy részét jelentő fenntartási és karbantartási költségeket is csak nehezen tudják fedezni. A közeljövő legsürgetőbb feladatai között pedig döntően az eszközbeszerzések és az épületek felújításai szerepelnek.

A kultúra fogyasztásában bekövetkezett változásokat az intézmények is felismerték, és próbálnak ezekhez igazodni, megtartva az egyensúlyt az egyedi, művészi érték nyújtása és a látogató igények kielégítése között. Az ehhez szükséges eszköztárral még nem minden esetben rendelkeznek, de a kezdő lépések megtörténtek.

## Tehetség, szorgalom, teljesítmény: EYOF Győrben

Győr város marketingjének jövőbeli fejlődési lehetőségei  
a 2017-es Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál viszonylatában

EISINGERNÉ BALASSA BOGLÁRKA – KOLTAI JUDIT –  
MAKKOS-KÁLDI JUDIT

**KULCSSZAVAK:** városmarketing, város imázs, sportmarketing

**ABSZTRAKT:** A jövő a jelen cselekedeteiben kezdődik el. A jelen meghatározza embereket, városokat, térségeket, régiók jövőjét. Tanulmányunkban egy olyan jövőbeli esemény lehetséges hatásait elemezzük, amely csak 2017-ben kerül megrendezésre, de biztosan állíthatjuk, hogy Győr jövőjére évtizedekig hatással lesz. A feladat nemes és számos kihívást tartogat. Ha a jelenben jól, megfelelően és átgondoltan megtörténnek az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (European Youth Olympic Festival – EYOF) előkészületei, úgy a jövőben is számos pozitív hatással számolhatnak a közvetett vagy a közvetlen érintettek.

Írásunkban a szakirodalom áttekintése során kitérünk a városmarketing, az identitásmarketing, a modern várostermék kérdéseire. A sporteseményekben rejlő lehetőségek szakirodalmi áttekintését követően két best practice-t is elemzünk, majd a szekunder kutatásunkban a Győr városában jelenleg, a 2017-es EYOF megrendezéséhez szükséges infrastrukturális fejlesztésekről írunk. Az EYOF sikeressége számos tényezőtől függ, de az önkéntesek szerepe és bevonása elengedhetetlen. Az önkéntesség lehetőségeinek vizsgálatához számos korábbi kutatást elemzünk, ezek eredményeit összegezve pedig javaslatokat teszünk a potenciális feladatokra.

## Bevezetés

“Sosem tudhatod, milyen eredményei lesznek a cselekedeteidnek, de ha nem cselekszel, eredményük sem lesz.”  
(Mahatma Gandhi)

Az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztiválon biztosan cselekedni kell. Nem csak a sportolókra, felkészítő edzőkre vár számos kihívás, hanem a szervezőkre is. A szervezők feladatai a lebonyolítást megelőző években elkezdődnek és azt követően is kifejtik hatásukat.

Tanulmányunkban elsősorban a marketingfeladatokra és az ezzel kapcsolatos előkészületekre koncentrálunk. Egy úgynevezett „nagyrendezvény”,<sup>1</sup> mint az EYOF, sikeres lebonyolításához hatékony és célszegmensekre szabott marketingtevékenység szükséges. A szakirodalmi fejezeteket a városmarketing, a városimázs építés, a lojalitásprogramokon keresztül dolgozzuk fel. A városmarketing – településmarketing – más, a hagyományostól eltérő intézkedési terveket és stratégiát igényel, ezek összefoglalása jó kiindulópont. Az EYOF hatékony marketingstratégiájának és az ezzel kapcsolatos marketingtevékenységnek a megszervezéséhez áttekintjük a korábbi EYOF rendezvények gyakorlatát, kiemeljük a jó megoldásokat, felhívjuk a figyelmet a lehetséges veszélyekre. A korábbi EYOF rendezvények már bebizonyították, hogy egyrészt a megvalósuló infrastrukturális fejlesztésekkel, másrészt a résztvevők és a velük érkező turisták megjelenésével a rendező város is profitál az esemény kapcsán. A rendező városok eredményt értek el a nemzetközi imázsépítés területén is, mely hosszú távú előnyöket hozott számukra, nyilván Győr számára is jövőbeli cél a nemzetközi brand erősítése.

A nagyrendezvények kapcsán kulcsfontosságú szerepe van a helyi lakosságnak, az eseményhez való viszonyulásuk meghatározhatja annak sikerességét is. Munkánkban kitérünk a győri lakosság körében lefolytatott primer kutatás eredményeire. A lakosság szegmensekre osztását követően az EYOF önkéntességgel kapcsolatos szándék és részvétel is célcsoportokra szabottan kerül elemzésre. Az attitűd alapú klasztercsoportok elemzése során választ kapunk azokra a kérdésekre:

1. Hallottak-e a győriek az EYOF rendezvényről?
2. Szívesen részt vállalnának-e az EYOF megrendezése kapcsán felmerülő önkéntes munkában?
3. Hogyan, milyen csatornákon keresztül érhetjük el leghatékonyabban az egyes önkéntes csoportokat?
4. Mivel lehet az önkénteseket motiválni?

Az EYOF 2017-ben kerül megrendezésre Győrben. Az előkészületek már javában folynak, mind az infrastruktúra fejlesztés, mind pedig a szervezés területén. Munkánkkal a rendezvény sikeréhez és ezen keresztül Győr jövőjéhez kívánunk hozzájárulni.

1 A nagyrendezvény magyarázata a tanulmány 5. oldalán olvasható, Rácz (2006) és Piskóti (2012) alapján.



*Szakirodalom*

A szakirodalmi összefoglalásban a hatékony és modern városmarketing trendek, elméletek kerülnek összegzésre. A településeknek napjainkban nem csak új utakat, hanem egységes stratégiával új pozíciókat, a versenytársakhoz mérten új kitörési pontokat kell keresniük.

A placemarketing (magyarul talán területek marketingje) szűkebb értelmezése a városmarketing. A placemarketing tárgykörébe alapvetően az országok (nemzetek), régiók, városok és települések vizsgálata tartozik (Hanna – Rowley 2007). A célpiac a különböző területek esetén is szegmentálható, melynek célcsoportjai Rainisto (2003) alapján a következők:

5. Vendégek (üzletemberek, turisták, átutazók),
6. Helybeliek (helyi lakosok, munkavállalók, befektetők),
7. Gazdasági szereplők (vállalkozások),
8. Külpiacok (egyéb hazai és nemzetközi piacok).

Rechnitzer (1995) tovább bővítette a csoportosítást, nevesítve a kormányzati és civil jellegű nonprofit szerveződések.

A várostermék sokkal komplexebb a fogyasztói árucikkekénél, a termék ugyanis ez esetben azonos magával a területtel, a régióval, a településsel (Kozma 2002). „A város esetében az épített környezetet, a szolgáltatások bizonyos csoportját kell eladni, értékesíteni, amelyet nem ugyanúgy értékelnek az eladók és a vevők, gyakran nem is ugyanaz a kép jelenik meg a fejükben, mikor elvileg ugyanarról a településről beszélnek.” (Gordos 2000, 185.) A termék komplexitását mutatja Gordos előző megfogalmazása, melynek értelmezésekor érdemes szem előtt tartani, hogy nem csupán az eladók és vevők, hanem a rendkívül sokrétű célpiac szemében is mást és mást jelent ugyanaz a terület (Kavaratzis 2007).

Kozma szerint a várostermék esetén figyelmet kell fordítanunk az ún. shadow-hatásra is. „Ez azt takarja, hogy egy város marketing tevékenységét jelentősen befolyásolja a környezetében fekvő más települések, illetve a nagyobb közigazgatási egységek (pl. a megye, esetleg az ország) munkája, amely lehet jobb, rosszabb, vagy esetleg teljesen más témára irányuló.” (Kozma 1995, 40.) Néhány város így már a kiindulópontban versenyelőnnyel, míg mások hátránnyal indulnak a települések közti döntéshelyzetekben. A város esetében eladásra kerül annak megjelenése, kultúrája és kommunikációja. A területidentitás elemei a következőképpen csoportosíthatók (Törőcsik 1995):

Design (földrajzi elemek, építészeti jellemzők, a város szimbolikus önábrázolása vizuális eszközökkel, képekkel, zászlókkal, színekkel);

Kultúra (hagyományok, szokások, a városban élő polgárok mentalitása, az önkormányzat viszonyulása a lakossághoz);

Kommunikáció (médiahasználati eszközök, tájékoztatók, rendezvények).

A fenti csoportosításban Törőcsik a Corporate Identity gazdasági szervezetekre alkalmazott modelljét vette alapul, és ezt terjesztette ki a településekre. A városmarketing szakirodalmába a fogalmat Anholt ültette át, az általa használt Competitive Identity (versenyképességet szolgáló arculat) kifejezéssel (Anholt 2007). Az általa használt CI tartalmazza a márkázás, PR, turizmus és kereskedelem-támogatás területeket.

## Városok versenye

A marketing módszereinek alkalmazása a hagyományos termékek esetében is csak versenyhelyzetben nyer értelmet – nincs ez máshogy a települések tekintetében sem (Arens 2006). A városok összehasonlítása több szinten is megvalósul, melyre különböző ügynökségek, marketingkutatók szakosodtak. A rangsorok viszont csak akkor tölthetik be alapvető rendeltetésüket, ha megfelelő indikátorokat tartalmaznak és szemléltetik a létező vagy végbemenő minőségi változásokat (Tamándl 2014). A világvárosok rangsorolásának alapjául többnyire gazdasági mutatók, turisztikai látványosságok, a kulturális élet minősége szolgál. Az említett mutatókat figyelembe véve készített rangsort a *The Economist* is. A *Hot Spots, Benchmarking global city competitiveness* c. kiadványuk kategóriánként 60 nagyvárost rangsorolt. Az összesített listába egyetlen magyar város jutott be, de Budapest is csak az 55. helyen végzett (Hot Spots 2012). Hasonló szempontok alapján készítik a *City Brand Indexet* Simon Anholt és a GfK kutatói (Imas, n. a.).

Verseny azonban nem csupán a világvárosok szintjén valósul meg. A hazai települések rangsorolását alapvetően az *Image Factory* és az *Observer Budapest Médiafigyelő* nevéhez köthetjük. A két cég 2007 óta kíséri figyelemmel a városok kommunikációját, megítélését, melynek keretében 2010-ben harmadik alkalommal tették közzé a városimázs toplistát. Rangsorukban három kategóriát jelenítenek meg: megyei jogú városok, nagyvárosok és kisvárosok szerint osztályoznak. Az ország sajátosságainak köszönhetően a főváros külön kategóriát képez, az országhatárokon belül nincs önálló versenytársa.

A különböző rangsorok hatással vannak az egyes célcsoportok döntéseire: a lakóhely- és telephelyválasztás, a turisztikai célpont kiválasztása, a befektetési célterület azonosítása mind-mind olyan döntéshelyzetbe kényszerítik a civil és jogi személyeket, melyben a terület versenyképessége mérvadóvá válik.

### *Az identitástól a lojalitásig*

Kulcsfontosságú megértenünk, hogy nem csak a cégeknek vagy személyeknek, hanem ugyanúgy egy településnek is van identitása (Baker – Balmer 1997), márkaképe, amelyet jól irányzott lépésekkel formálni is lehet. Az identitás alakításában (Brochand – Lendrevie 2004) karakteres változást hozhat egy-egy nagyobb rendezvény, ezen belül témánkra való tekintettel (a sporteseményekkel külön foglalkozunk).

## Marketing a városok szintjén

A marketing komplexitásából fakadóan a városmarketing is a települések egészét áthatja: vezetést, szervezést, működést, megjelenést (Kotler 2006). Természetesen a települések tekintetében sem elhanyagolható a fogyasztókhöz való viszonyulás (arról, hogy kik is ők, a későbbiekben szólunk). Vágási megfogalmazásában a városmarketing „olyan eszköz, amely meggátolja, hogy a városfejlesztés öncélú legyen, azaz elősegíti, hogy a városfejlesztés a célcsoportok igényeivel összhangban történjen.” (Vágási 2007, 342.) A régió- és

településmarketing jórészt elemzési munkára épülő stratégiaalkotásként írható le, mely ennek kivitelezésére piaci szemléletű eszközrendszert működtet. „A régió és településmarketing feladata – röviden fogalmazva – nem más, mint a térség, település versenyképességének, komparatív előnyeinek, vonzerejének feltárása, realizálásának segítése, kommunikálása a sokoldalú fejlesztési, gazdasági, életmódbeli célok elérésének érdekében, szolgálatában.” (Piskóti et. al. 1997, 9.) A versenyhelyzet, a települések célirányos megjelenítése már korszerű fejlesztési és tervezési módszerek bevezetését követeli meg, stratégiai szemléletmódot vár el a városvezetéstől (Rechnitzer 1995).

Werthmüller (1995) szerint a területidentitás fogalmát meghatározhatjuk a célcsoportok (vendégek, helybeliek, gazdasági szereplők, külpiacon) azonosulási szintje alapján is. Utóbbi alapján az egyén (helyi lakos) területi kötődését és a helyi összetartozás-érzést tartalmazza a CI. Az identitásmarketing foglalkozik ezzel a kérdéssel. Érdekes tehát megvizsgálni egy terület megkülönböztető jegyeit, alapvető pozícióját, de emellett azt is, hogy mennyiben azonosulnak a helyiek a külső imázssal (Kavaratzis 2005).

## A nagyrendezvények fejlesztési hatásai

A szakirodalom szerint a rendezvények, sportesemények különösen nagy segítséget nyújthatnak egy ország vagy város újrapozicionálásban, azaz a márkázásban (Piskóti 2012). Mások szerint a turisztikai látogatottság növekedése egyértelműen a nemzetközi hírű eseményeknek köszönhető (Rácz 2006). Kérdés, hogy mely események tartozhatnak a megarendezvények körébe, melyre a választ Weiss (2008) adja meg:

*„A nagyrendezvények (mega events) egyszeri vagy ismétlődő időben korlátozott időtartamú események, amelyek az egyediségük alapján globális jelentőségű média figyelmet nyernek, s a látogatók irányában magas vonzerőt mutatnak. A rendezvény odaítélése formális pályázat útján történik. A pályázatra és a megvalósításra többnyire saját társaságot alapítanak, amely szoros kapcsolatot tart fenn az átadó jogtulajdonossal.”*

A szakirodalom értelmében tehát a 2017-es győri EYOF-ra is tekinthetünk úgy, mint megarendezvényre. A nagyrendezvények számtalan pozitív hatással bírnak a turisztikai attraktivitáson túlmenően, az események hatásrendszere mégis öt elembe osztható, melyeket érdemes kommunikálni (Piskóti 2012). Imázshatások alatt a település nemzetközi ismertségének, megítélésén javulását, az üzenetek szélesebb közönségnek való eljuttatását értjük. Ökológiai hatásként a lakosság környezettudatosságának javulását, a város élhetőbbé válását értjük, melyet az új standardok vagy ökológiai beruházások segíthetnek elő. A nagyrendezvények gazdasági hatása sem mellékes. Az üzleti és szabadidő-turizmus is jelentős mértékben növekedhet, az infrastruktúra látható módon korszerűsödik, amely a további cégek letelepedését, telephelyválasztását is orientálhatja.

Politikai értelemben a városvezetés cselekvési kompetenciája is demonstrálható egy megarendezvény szervezési jogának elnyerésével, amely menetközben újabb diplomáciai kapcsolatokhoz, a különböző népek megértéséhez vezet. A kulturális sokszínűség mellett a településen élők identitása, büszkesége is erősödhet, amely a korábbi hagyományok újraértelmezésében ölthet testet. A felsorolt társadalmi hatások mellett a megfelelő

megrendezvények következtében az életminőség (egészségügy, szabadidős lehetőségek, közlekedés) is javul, amely pozitív befolyással bír a kulturális fogyasztásra, a sportolási szokásokra. Kiemelten fontos hatás a településen élők nyitottságának, befogadó készségének erősödése is. A vendégszerető helyiek pedig pozitív impulzusokat adnak a településre érkező turistáknak, akik kényelemben és biztonságban, kellemes légkörben érezhetik magukat.

## **Sportesemények a városmarketingben**

A sportmarketing a sportesemény piaci kapcsolatait rendszerezi (Pope – Turco 2001), illetve a sportfogyasztó vágyait és szükségleteit elégíti ki (Schlossberg 1996). Berkes (2008) szerint a „sportmarketing két fő területe a sporttermékek- és szolgáltatások értékesítése közvetlenül a sportok fogyasztóinak (marketing of sport), valamint piaci termékek, szolgáltatások értékesítése a fogyasztók felé promóciós eszközként használva a sportot (marketing through of sport)” (Shannon 1999). Jelen munkában nem kifejezetten a sportmarketing és az abban érintett szponzoráció kérdéseit bontjuk ki, hanem a sporteseményekre építkező városmarketinggel foglalkozunk.

Több esettanulmányt is feldolgozhatnánk, melyben a sportrendezvényeket sikeresen felhasználta egy település önmaga pozícionálására. Az alábbiakban két esetről írunk, melyek segítségével európai nagyvárosok mintájából tanulhatunk. Torino például a 2006-os téli olimpia szervezését megelőzően gondosan felépítette új márkaimázsát. A szürke és hideg iparváros helyére egy barátságos, kreatív centrummá pozícionálták a várost. Az olimpiai játékokkal párhuzamosan kulturális olimpiát is szerveztek, további programlehetőséget és a város megismerését kínálva a turistáknak. Mielőtt beindították volna a rendezvény országos és nemzetközi propagandáját, a lakosság megnyerésén dolgoztak. A torinoiak támogatása az egész olimpián sokat jelentett, több ezren önkéntesként segítették a szervezőket. A városban élők megértették, hogy a rendezvény valóságos ugródeszka Torino új arcának megmutatásához.

Schulke (2007) hamburgi esettanulmányából sok tanulságot szűrhetünk le a sportesemények városmarketingben való alkalmazásáról. A városban éveken át gyakorta szerveztek különböző sportversenyeket, így aztán a városvezetés érdemesnek tartotta a sportváros-konceptió kiépítését, melynek segítségével országon belül és nemzetközi szinten is pozícionálható Hamburg. A tágabb koncepcióhoz hatékony együttműködési rendszert, és erre építkező programtervet állítottak össze, ún. kompetenciaközpontok segítségével. A központ lényege, hogy egységbe tömöríti a hatóságokat, oktatási intézményeket, sportegyesületeket, rendezvényszervezőket, de akár még a sportszergyártókat is, ami összehangolt városfejlesztést tesz lehetővé. A városi beruházásokat, infrastrukturális fejlesztéseket a sportváros-konceptióhoz igazították.

A megfelelően kialakított szervezeti és tárgyi feltételek mentén már sokkal könnyebbé vált a jelentősebb sportesemények rendezési jogának megszerzése. A sportpiaci trendek figyelése mellett a városi adottságokra és tradíciókra, a célcsoportok igényeire szabotán szervezi és kommunikálja Hamburg a sporteseményeket (4T alkalmazása). A tudatos

építkezés eredményeképpen a városba látogatók száma, és a rendezvények gyakorisága is ugrásszerűen növekedett. Egy 2004-es felmérés szerint évente 5 milliónál is több látogató érkezik a különböző sporteseményekre, amely erőteljesen meghaladja a múzeumok és zenei rendezvények látogatottságát.

## Lojalitásprogramok

Ahogy a fogyasztói javak piacán, úgy a területmarketingben is központi kérdés a lojalitás kiépítése és fenntartása. Egy város/térség számára elsődleges kérdés lehet, hogy az ott élők miként gondolkodnak lakóhelyükről, jövőbeli terveikben a helyben maradás szerepel vagy inkább máshová költöznének. Nem kevésbé fontos szempont a helyi vállalkozások támogatása, a városi életbe való bekapcsolása. A célcsoportok érdeklődésének fenntartását és aktivitásának növelését célzó akciókat közösen lojalitásprogramoknak nevezhetjük. A szűkebb értelmezések szerint a hűségprogramok csak burkolt promóciókat jelentenek (Wright – Sparks 1999), ugyanakkor tágabb értelmezésük is ismert, melyet megítélésünk szerint a települések marketingjében is alkalmazhatunk. Gyulavári (2013) szerint „a vevők lojalitása érdekében tett tudatos és rendszerezett vállalati erőfeszítések összességét lojalitásprogramnak nevezzük” – ez a típusú fogalom meghatározás az RTM-ben is alkalmazható. A városlakók hűsége – más néven lokálpatriotizmusa – azért is fontos, mert pontosan az elégedett és aktív helybeliek a jövő letéteményesei. Erőteljesen alakítják ők a település külső imázsát is, éppen ezért továbbfejlesztendő lojalitásuk szintje és jellege (passzív vagy aktív magatartásuk). Dick és Basu (1994) lojalitásértelmezése alapján igazán hűséges fogyasztóknak csak azokat tekinthetjük, akik valódi meggyőződésből vásárolják újra a terméket. Az RTM nyelvezetére fordítva, azokat tekinthetjük egy település hűséges tagjainak, akik saját akaratukból, meggyőződésből tartoznak az adott településhez, és ez attitűdjeikben és magatartásukban, emocionális elkötelezettségükben is megmutatkozik. Dick és Basu a relatív attitűd (pozitív és negatív), valamint a vásárlás ismétlődése (gyakori-ritka) alapján csoportosította a fogyasztókat. Településekre fordítva nyilvánvalóan nem értelmezhető a vásárlás ismétlődése, ugyanakkor a programokon való részvétel, a helyi aktivitás támpontot nyújthat a lojalitás megítélésében (Piskóti et al. 1997).

A lojalitásprogramok fontos eleme egy aktív adatbázis létrehozása a lojális szegmens elérhetőségeivel. A regisztrációt sokszor megkönnyíti a különböző események létrehozása és a feliratkozók jutalmazása. A hűségprogramok sikertényezőit és buktatóit számos kutató vizsgálta már (O'Malley 1998; Nunes – Dreze 2006; Rowley 2007), az alábbiakban Horváth és Bauer (2013) rendszerezését mutatjuk be.

- Stratégiai szintű szemlélet – integrálás a szervezeti szintű megjelenésbe;
- Pozícionálás erősítése – a program minden eleme kapcsolódjon a szervezeti és márkaidentitáshoz;
- Tömegmegoldások elkerülése – kreatív és személyre szabott akciók;
- Ügyfelek koncentrált jutalmazása – célcsoportok.

## Szekunder kutatás

A szekunder kutatásunkban először is áttekintjük azokat a fejlesztéseket – elsősorban infrastrukturális jellegűeket –, amelyek a 2017-e EYOF és egyéb nemzetközi szintű sportesemények megrendezéséhez készülnek. Ezt követően bemutatásra kerülnek olyan nemzetközi példák, amelyek már rendeztek EYOF-ot, és van tapasztalatuk a rendezvény utóéletével kapcsolatban is. Végül bemutatunk több olyan kutatást, amelyek eredményei a győri EYOF sikerességéhez is hozzájárulhatnak.

### *Infrastruktúra*

A városi közlekedés teljes átszervezésre kerül a rendezvény ötnapos időtartama alatt. A távolságok és az utazásra fordítandó időtartam épp annyira ki van dolgozva, mint a közlekedési eszközök száma és utas kapacitása. Az elkövetkező három évben Győr megvalósítja a verseny- és edzéshelyszínekhez szükséges építési és felújítási munkálatokat: 12 versenyszínt felújítása szerepel az ütemtervben. Az EYOF megrendezésének köszönhetően átadnak Győrben egy kézilabda csarnokot és egy uszodát is, ahol a fesztivál lezárta után további mérkőzéseknek adhat otthont a város. Győr zöldövezetében, Városréten 500 új lakást építenek, amit később utóhasznosítanak. A másik kulcsfontosságú városrész Révfalu, itt 2000 férőhelyes kollégiumi elhelyezés kerül kialakításra. Ha ezek a férőhelyek mégsem készülnek el időben, mobilszállásokat biztosít a város. A szobák berendezésére, kialakítására, felszereltségére pontos tervek készültek a sportolók kényelme érdekében. Természetesen a város hotelszobái is rendelkezésre állnak az olimpia alatt (EYOF2017 hivatalos weboldala).

A versenyzők egészségének megőrzésére különösen nagy hangsúlyt fektetnek a szervezők. 24 órás orvosi szolgálat, a helyszíneken folyamatos orvosi jelenlét garantált. A verseny tisztasága rendkívül fontos, ezért a dopingvizsgálathoz szükséges mintavétel pontos körülményeit is kidolgozták előre, melyet a Magyar Antidopping Csoport (HUNADO) fog végezni. Jelenleg is folyik a 40,4 millió eurós uniós projekt, amiből a Kórházat felkészítik a még magasabb színvonalú betegellátásra, ez nem csak a helyi lakosok, hanem az ide érkezők kényelmét is szolgálja. Győr Magyarország egyik legbiztonságosabb nagyvárosa. Mind az olimpiai falukban, mint a sportesemények helyszínein szigorú biztonsági előírások lesznek érvényben. A fokozott készültségnek megfelelően a helyszíneken biztonsági terület kerül kijelölésre, ahova csak a sportolók, illetve edzőik léphetnek majd be.

### *Arculat, média*

Győrben a Dunakapu téren áll a Vaskakas szobor. A Vaskakas legendáját minden győri ismeri, így nem csoda, hogy Győr egyik ismert szimbólumát választották a 2017 olimpiai fesztivál kabala állatának. Az EYOF kezdete óta minden városnak megvan a maga kabalaállata, ami jelképezi az adott várost, a győri „vaskakas” Hugoo névre hallgat. Nem kevésbé érdekes a győri EYOF általános megjelenése, logója és szlogenje. A város elhelyezkedéséből

ismeretes, hogy a Budapest-Pozsony-Bécs aranyháromszögben található. Nem véletlen tehát, hogy legfőbb arculati elemként a háromszögek kerülnek alkalmazásra. Ezek megjelennek a logóban, a hivatalos weboldalon, a plakáton, és még sok más helyen.

Ugyancsak ismerős elemként hat a „Találkozzunk Győrben, 2017-ben!” jelmondat (Papp-Váry 2011) is – a korábban magát Találkozások városaként aposztrofáló Győr ismerős megoldása ez. A sportlétesítményekben zajló versenyek eredményei valós időben, percre készen (real time) lesznek elérhetőek a versenyirodáknak és a weboldalon keresztül, ehhez a 21. századi innovatív technológiára van szükség. A versenyek lebonyolításához is elvárható a magas színvonalú technológiai háttér, ami rendelkezésre áll. A média jeles képviselői számára nem csak a kényelem, a modernkor vívmányai is elérhetőek lesznek. Ehhez nemzetközi sajtóközpont kerül kialakításra, mely magas szintű internetes, televíziós, telefonos hozzáféréssel, önálló munkaállomásokkal lesz biztosítva, amely a nap 24 órájában alkalmas lesz az élő bejelentkezések, híradások eljuttatására, továbbítására.

#### *Az Olimpia szellemiségének biztosítása*

Nem utolsósorban az olimpiai szellem megőrzéséhez is biztosítani kell a feltételeket. A nyitó- és záróünnepség minden egyes mozzanatáról részletes terv készült, mely lépésről-lépésre tartalmazza a programokat. A fáklyafutás és a díjkiosztó ünnepség kiemelt jelentőségű, így különösen fontos szerephez jut a fesztiválon. Az EYOF kísérőprogramjaként a hagyományok és a város megismerésén túl, a szórakozás is biztosítva lesz a Győrbe látogatóknak.

## **Lokálpatriotizmus**

Nem elhanyagolható tény egy nagyrendezvény szervezésekor a helyiek hozzáállása, a várossal való elégedettsége sem. Számos kutatás zajlott a témában, melyek egytől egyig a győriek erős lokálpatriotizmusát mutatták ki. Csizmadia és Páthy (2010) a városi elit körében végzett felmérést, akik között magas ragaszkodást mutattak ki Győr iránt. A város legfontosabb versenytényezőiként a színes kultúrát, a fejlődő gazdaságot és a frekvenciát földrajzi elhelyezkedést jelölték meg legtöbben. A helyiek Győr iránti elkötelezettsége jóval régebbre nyúlik vissza, a 19. század fordulóján is egyértelműen kimutatható (Szakál 2010). Szerencsére a tendencia ma sem gyengült, saját kutatásunk során mi is kitérünk a lokálpatriotizmus mérésére, a helyiek szegmentálására. Mindez azért lényeges, mert egyáltalán nem mindegy, hogy egy település lakossága milyen mértékben követi a városi eseményeket, és mennyire hajlandó bekapcsolódni egy nagy rendezvény megszervezésébe.

A korábbi EYOF példák alapján látni fogjuk, hogy kulcsfontosságú szereppel bírhat a vendégszerető, aktív lakossági bázis, akik tudásukat is adják az esemény megrendezéséhez. A tacit tudás átadásának folyamatát írja le a tacit tudás megosztási piramis model (Sólyom 2011).

## Korábbi EYOF szervezések

Annak érdekében, hogy Győr sikeres EYOF megrendezőnek bizonyuljon, elengedhetetlenül fontos a korábbi szervezések tanulmányozása, a következtetések leszűrése. Az alábbiakban két korábbi és a jövő évi olimpiai fesztiválok példáját mutatjuk be.

### 1. Trabzon, 2011

2011-ben az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál megrendezését Törökország nyerte el, méghozzá az ország északi részén, a Fekete-tenger partján fekvő város, Trabzon. A városban kicsit több mint kétszer annyian laknak, mint Győrben. A játékokon 49 ország vett részt körülbelül 3300 versenyzővel. A versenyen a 14-17 éves korosztály képviseltette magát, melyet 2011. július. 23. és 29. között rendeztek meg. A sporteseményt 3300 sportoló mellett 700 tisztviselő és nagyjából 1400 önkéntes segített lebonyolítani.

Trabzon városa évekig készült az ifjúsági olimpiára, a meglévő sportcsarnokot felújították, majd új arénákat és épületeket építettek, ez közel 350 millió török lírát (kb. 123 millió euró) emésztett fel. Továbbá szálláslehetőségekre, olimpiai falura és egyéb épületekre további 90 millió török lírát (kb. 32 millió euró) költöttek el. Az olimpiai falunak a Black Sea Technical University adott helyet. A hely jellegzetes étele a hamis, egy Fekete-tengeri szardellafajta, amely a 2011-es trabzoni fesztivál kabalaállatkája lett. Törökországban kiemelt eseményként kezelték az ifjúsági olimpiát, hatalmas fejlesztéseket vittek véghez, hogy egy méltán híres és nívós sporteseményt rendezhessenek meg.

Helyi szinten hangsúlyosabb volt a marketing az egyetemeken, rendszeres találkozót szerveztek az egyetemi sportklubokban. A trabzoni vezetés úgy ítélte meg, hogy a sikerhez kulcsfontosságú a helyi polgárok bevonása. Találkozót szerveztek a települési önkormányzatok, a média és a civil szervezetek képviselőivel, hogy hatékonyabb legyen a szervezés. Ifjúsági olimpia lévén a célcsoportot főként a fiatalok alkották, ezért az elsődleges kommunikációs csatorna az Internet volt. Az Internet a fiatalok körében a leggyakrabban használt kommunikációs eszköz, ezért látványos és interaktív online felület létrehozása volt a cél. Elkészítették a hivatalos honlapot, ahol minden információt megtaláltak a látogatók, az EYOF történetétől kezdve a beruházásokon át. A honlapon blogot, fórumot, fényképeket és játékokat tölthettek fel. Létrehoztak egy facebook oldalt, hiszen mára már ez az egyik legnépszerűbb közösségi oldal, itt könnyen kommunikálhattak egymással a világ minden tájáról. Az EYOF ideje alatt pedig telefonos applikációt lehetett letölteni, melynek segítségével pontos képet kaptak a felhasználók az éppen zajló versenyekről és a helyszínekről.

Létrehozták a TEYOFOC-t (Trabzon Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál Szervező Bizottság), akik különböző cégekkel tartották folyamatosan a kapcsolatot, és szponzorokat kerestek. A P&G lett a hivatalos szponzor, de rengeteg vállalkozással sikerült megegyezni. Ingyenes szponzori megállapodást kötöttek a TRT Török Állami Televíziós csatornával is. Figyelemfelkeltő eseménysorozatként az olimpiai lánggal is nagy utat tettek meg, mielőtt az ünnepi ceremónián meggyújtották a lángot. A fáklyát ugyanis az egész fekete-tengeri régióban körbevitték, érintve a főbb városközpontokat, valamint a történelmi és kulturális kiránduló helyeket.



*2. Utrecht, 2013*

Utrecht városa a szintén Utrecht névre hallgató holland tartomány székhelye és legtöbb lakossal büszkélkedő városa. A nagyjából 330 ezer főt számláló itt élővel az ország negyedik legnagyobb városának számít. Amszterdamot követően a második legtöbb kulturális rendezvénynek otthont adó város. Győr városához hasonlóan, Utrecht is egyetemi város. Több felsőoktatási intézmény is található a városban, de legbüszkébbek mégis az Utrechti Egyetemre, mely az ország legnagyobb egyetemének számít.

A 2013-as EYOF fesztivál július 14-19. között került megrendezésre. A 2013-as nyári EYOF rendezvénysorozatán 49 nemzet és több mint 2300 fiatal sportoló vett részt. Az utrechti Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál öt napos rendezvénysorozatára több mint negyvenezer néző látogatott ki, hogy szurkolhassanak a kedvenceiknek, ez a szám messze felülmúlta az előzetes várakozásokat, pedig az egymásnak szurkoló sportolók még nincsenek is belekalakulva. Hollandiában az EYOF-ra szánt költségeket nem sikerült megfelelően beosztani. A rendezvény lebonyolítása példaértékű volt, de a marketingre elkülönített alap túl hamar elfogyott. Sajnálatos módon Utrecht városának falain kívül semmi nem utalt arra, hogy Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál kerül megrendezésre. A városon túl élő lakosság mit sem sejtett a nagyszabású rendezvényről. Ez az eset reméljük tanulságos, de nem követendő példa lesz a később EYOF-ot megrendező városok számára.

*3. Tbiliszi, 2015*

A 2015-ös Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztiválnak Tbiliszi, a Grúz Köztársaság fővárosa ad helyet. Gyórhöz viszonyítva a város jóval nagyobb méretű és lakosságú, a város teljes népessége meghaladja az egy millió főt. Az EYOF történetében egyébként nem túl gyakori, hogy egy főváros adja a játékok helyszínét, Grúziában mégis így történik. A szervezés jelenlegi állásáról és a korábbi előkészületekről sajtóhírekből, illetve a verseny hivatalos oldalán értesülhetünk. A hírek alapján 2010-ben Tbiliszi és Brno szervezése között döntött a Nemzetközi Olimpiai Bizottság. Végül 26-21 arányban előző nyerte a titkos szavazást, amely bevallásuk szerint új fejezetet nyitott az ország sportéletében. A 2015-ös játékokra 49 ország közel 4000 sportolóját és segítőjét várják a 13-18 éves korosztályban, kilenc különböző sportágban való megmérettetésre. A szervező bizottság a trabzoni (2011) és utrechti (2013) EYOF-on is részt vett.

A szervezői csapat bemutatása mellett a honlap az EYOF programjával és az önkéntességgel foglalkozik. A menüpontok azonban még nincsenek feltöltve, nyilván szervezési stádiumban vannak a részletek. Annyit megtudhatunk a megjelenő hírekből, hogy 2013. november 5.-én a Tbiliszi Állami Egészségügyi Egyetemen találkozót szervezett a helyi EYOF bizottság. A találkozás célja a 2015-ös programról való tájékoztatás és az önkéntesek bevonása volt. Ugyancsak az önkéntesség népszerűsítését célozták a Batumi Állami Egyetemen, és más középiskolákban szervezett találkozók is. Az Olimpiára való felkészülés jegyében tavaly év végén átadták az év sportolója díjat az EYOF kilenc sportágában. A díjátadón neves sportolók és kormányképviselők is jelen voltak.

## Önkéntesség és lokálpatriotizmus Győrben

A korábbiakban ismertetett kutatások mellett 2012-ben a Kautz Gyula Gazdaságtudományi kar szakkollégistákból álló hat fős kutatócsoportja a győri önkormányzat kérésére városmarketing kutatást végzett, melyben Győr élhetőségét, városmarketing tevékenységét és ezzel együtt a 2017-ben megrendezésre kerülő EYOF támogatottságát vizsgálták (Eisingerné – Gábora 2013). Ez nagyon fontos volt akkoriban, hiszen a Nemzetközi Olimpiai Bizottság döntését megelőzően került sor az adatfelvételre.

### *Módszertan*

Az Önkormányzat és a Széchenyi István Egyetem együttműködése révén megvalósuló kutatás legfőbb kérdései a következők voltak:

- Mitől lesz egy város élhető, és Győr mennyire tekinthető annak?
- Melyek azok a tényezők, amelyeknek javítása indokolt lenne a városban?
- Milyen Győr jelenlegi arculata és mennyiben azonosulnak azzal az itt lakók?
- Mi a véleménye a helyieknek az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (EYOF) 2017-es győri megrendezéséről?

A felmérés célcsoportját a helyi lakosok képezték, akiknek a véleményét 50 mélyinterjúból és 700 kitöltött kérdőívből ismertük meg. A mintavételre mindkét esetben kvótás kiválasztással, Győr korfája szerinti arányokban került sor. Győr különböző városrészeiben történt az adatfelvétel, a nemek aránya 46% férfi, 54% nő.

A mélyinterjú alanyokat először arról kérdeztük, egyáltalán ismerik-e, hallottak-e a fesztiválról. A megkérdezettek jelentős része egyáltalán nem tudott a fesztivál létezéséről és nem is hallottak róla. A válaszadók kevesebb, mint egynegyede hallott akkoriban az EYOF-ról, az információ forrásaként ők a helyi televíziót, újságot vagy valamely ismerősüket nevezték meg. A megkérdezettek szerint az EYOF-nak csak pozitív hatásai lehetnek Győr városa és egyben Magyarország szempontjából is. A pozitív hatásokat abban látják, hogy a város hírnevét öregbíthetné az esemény, ezen kívül a turisták számának a növekedésében bíznak. A helyiek továbbá azt remélik, tovább fejlődhet a városuk, az idegenforgalom mellett az új épületek is hasznosak lesznek a következő években. Kvalitatív kutatásunk keretében tehát arra jutottunk, hogy bár nagyon alacsony az EYOF ismertsége a győriek körében, mégis támogatják és kivitelezhetőnek tartják a szervezést.

A kvantitatív kutatás keretében (2012-ben történt az adatfelvétel, 2013-ban készült el a kutatási jelentés) kérdőív segítségével vizsgálták, hogy a válaszadók mennyire tartják hasznosnak, kivitelezhetőnek és mennyire támogatják a rendezvényt. A győriek többsége (35,1%-a) teljes mértékben kivitelezhetőnek véli az EYOF jövőbeli megszervezését. A megvalósítást mindössze 3% nem tartja valószínűnek, tehát a lakosság bízik abban, hogy a város képes otthont adni egy ilyen nagyszabású rendezvénynek. A válaszadók körülbelül fele tartja hasznosnak az EYOF megrendezését, nagyjából ugyanennyien tartják kivitelezhetőnek és támogatják a rendezvény megszervezését. A lakosok csaknem fele (47,4%-a) támogatja az EYOF megrendezését, továbbá 48,1%-uk ért egyet abban, hogy a város számára ez nagyon hasznos, abszolút pozitív kimenetelű volna.

## Lakossági szegmensek

A kutatás során a válaszadókat attitűd alapú klaszterelemzéssel (Malhotra 2005) a mintát klaszterekre bontották. A továbbiakban ennek a kutatásnak a részeredményeit szeretnénk bemutatni, azon belül is az olimpiai fesztiválra vonatkozó eredményeket. A hierarchikus Ward-módszer alapján a legkedvezőbbnek az 5 klaszteres megoldás bizonyult. A kialakított klaszterek neveit és legfőbb jellemvonásait az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: Kialakított klaszterek

Klaszterek	Közömbösek	Modern lokálpatrióták	Klasszikus lokálpatrióták	Elvágódók	Önmegvalósítók
Jellemzőjük	- többnyire közepesen értékelték mindent - lefoglalják őket a megélhetési gondok - nem túl aktívak	- legerősebb a ragaszkodásuk Gyórhöz - környezet-tudatosak, jövőorientáltak - identitásukat városuk is meghatározza	- részt vesznek a rendezvényeken - jól ismerik a várost - ragaszkodnak Gyórhöz - elégedettek városukkal	- fiatalosak, modernek - bírálják a városvezetést - nem igazán ragaszkodnak Gyórhöz	- modernnek - elégedettek saját életükkel - életükben nem tölt be fontos szerepet a város
Szegmens aránya	22,7 %	12,1 %	29,7 %	21,4 %	14,1 %

Forrás: Eisingerné et al. 2012, 119.

Láthatjuk, hogy a győriek több mint 40%-a lokálpatrióta, ők kétszer annyian vannak, mint az elvágódók. Viszonylag magas azonban a közömbösek és önmegvalósítók aránya is, akiknek közös tulajdonsága, hogy többnyire saját életük, munkájuk foglalja le őket, kevésbé érdeklődnek a város élete iránt.

A kommunikációs csatornák és az egyes szegmensek megszólításának lehetőségei szegmensenként eltérőek. A közömbösek csoportjában például 38,1%-ban jellemző a helyi rádió, mint hírforrás követése. Érdekes módon a hagyományos papíralapú üzenethordozók alacsony információátadást tesznek lehetővé, így szórólapokra és plakátokra csak megfontoltan érdemes költeni. A szájreklámból (WOM) inkább a kevésbé aktív szegmensek tájékozódnak, rájuk általánosságban is igaz, hogy a nem hagyományos, ingerküszöböt átlépő megoldások vezethetnek célra. A modern és klasszikus lokálpatrióták elérése ennél egyszerűbbnek tűnik, hiszen viszonylag rendszeresen figyelik a különböző helyi kommunikációs csatornákat.

A szegmensek EYOF-ról alkotott véleményét varianciaanalízis segítségével szűrték ki. Az elemzés alapján mindegyik szegmens nagymértékben (6-os skálán 4 feletti értékben) tartotta kivitelezhetőnek és hasznosnak a szervezést. Árnyalatnyi különbséggel azonban mégiscsak találkozhatunk a szegmensek között. Az elvagyódók például sokkal kevésbé tartják megvalósíthatónak a fesztivált, mint a többi klaszter tagjai, a klasszikus lokálpatrióták pedig sokkal inkább támogatják a szervezést, mint a másik négy szegmens. A szignifikancia vizsgálat alapján van összefüggés a szegmenshez való tartozás, és az EYOF támogatása között, azonban csak nagyon gyenge kapcsolatról beszélhetünk (az Eta-negyzet mutató szerint).

## Összefoglalás

„A jövő Győrben épül“ – áll Győr város szlogenjében. Tanulmányunkban a jövőépítés nehézségeire, buktatóira és lehetőségeire térünk ki a 2017-ben megrendezésre kerülő EYOF kapcsán. Témánkat a városmarketing és a városimázs építés köré fűztük fel, hiszen Győr városának kiemelt célja a rendezvény kapcsán a nemzetközi brandépítés. A város bizonyos szempontból ugyanolyan termék, mint bármi más, ennek a terméknek is léteznek eladási technikái. Kozma (2002) szerint a város mint termék sokkal komplexebb, a területtől, a régiótól és a településtől nem lehet külön választani. Az épített környezet és a szolgáltatások bizonyos csoportja a város, mint termék részét képezi, de ezek érzékelése és észlelése egyénekenként változó és egyedi. A termék komplexitását mutatja Gordos (2000, 185.), hogy nem csupán az eladók és vevők, hanem a rendkívül sokrétű célpiac szemében is más és más jelent ugyanaz a terület (Kavaratzis 2007).

Győr számára az EYOF egy olyan rendezvény, amely nemcsak a nemzetközi brandépítés erősítéséhez járulhat hozzá, hanem sportolók, egyesületek, turisták ezrei fogják a várost belakni, megismerni. A résztvevők és kísérőik hazaviszik Győr hírét, marketing szaknyelven szólva a szájreklám eszközével élnek. A szakirodalom szerint egy negatív szájreklám hét embert riaszt el a vásárlástól. Nyilvánvalóan a cél a pozitív imázs erősítése, a pozitív szájreklám elérése, ehhez pedig célcsoportokra szabott, hatékony marketingstratégia és marketingkommunikáció szükséges. A pozitív szájreklám további turistákat és érdeklődőket vonzhat a városba.

A rendezvény lebonyolítása alatt kiemelt szerepük van az önkénteseknek, hiszen ők közvetlenül találkoznak az idelátogatókkal. Segítenek esetleges problémáik megoldásában, osztoznak örömeikben, támogató jelenlétükkel gördülékenyebbé, emlékezetesebbé teszik a rendezvényt. Ha jól működik az önkéntes munka, jó a szervezés, észre sem vesszük! Ennek hiányában azonban bármilyen jól előkészített esemény is negatív visszhanggal zárulhat. Az EYOF eddigi történetében a 2013-ban Utrechtben megrendezésre került olimpia szervezésében résztvevő önkéntesek példaértékű módon vállaltak szerepet a szervezői munkában. A holland önkéntes munkával kapcsolatos hagyományok miatt a szervezőknek nem okozott különösebb nehézséget a lakosság bevonása. A magyar hagyományok ettől eltérőek. Az önkéntes tevékenység még nem természetes a magyar társadalomban, bár az alapjai

korábban is jelen voltak. Ma már a magyar egyetemeken is vannak önkéntes munkán alapuló kredites kurzusok, melyek kedveltek a hallgatók körében. A középiskolai érettségi feltétele a 40 órás önkéntes munka elvégzése.

Győr városában előre láthatóan sikeres lesz az önkéntesek bevonása, mivel a lokálpatriotizmus tartós és erős a helyiek esetében. A lokálpatrióták tovább adják a hagyományokat a fiatalabbak körében, erősítve ezzel a városhoz való tartozás érzését, melyben az EYOF-nak kiemelkedő lesz a szerepe.

## Bibliográfia

- Ahlersten, K. (2008): *Microeconomics*. Ventus Publishing.
- Anholt, S. (2007): *Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions*. Policy and Practice: A Development Education Review 4. Spring. 3–13.
- Archer, M. S. (1988): *Az iskolarendszer és az iskolai tudás társadalmi meghatározottsága*. 2. kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Arens, W. F. (2006): *Contemporary Advertising*. 10th edition. McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Ashworth, G. J. – Kavaratzis, M. (2007): *Beyond the logo: Brand management for cities*. Journal of Brand Management 16. 520–531.
- Bakacsi Gy. (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK KERSZÖV Kiadó, Budapest.
- Baker, M. – Balmer, J. (1997): *Visual identity: trappings or substance?* European Journal of Marketing 31. 366–382.
- Barati I. (2002): *A helyi kormányzatok hitelpiaci részvételének ösztönzése*. Magyar Közigazgatás 52(10). 593–599.
- Bárdosi M. – Lakatos Gy. (2005): *A kulturális statisztika módszertana és fogalmai*. Budapest. <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kultstatmodsz.pdf>. (Letöltés ideje: 2011.04.30.)
- Bencsik A. (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc.
- Bencsik, A. – Lőre, V. – Sólyom, A. (2011): *Education and Training Practice Strategies in Small and Medium Sized Enterprises*. Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital University of Nicosia, Cyprus. 18-19 April 2011.
- Berkes P. (2008): *Marketingorientációs tényezők a honi professzionális labdarúgás szponzorációs piacának tükrében*. Doktori értekezés. Nevelés- és Sporttudomány Doktori Iskola, SE, Budapest.
- Bertrand, E. (2006): *The Coasean analysis of lighthouse financing: myths and realities*. Cambridge Journal of Economics 30. 389–402.
- Blessi, G. T. – Tremblay, G. T. – Sandri, M. – Pilati, T. (2012): *New trajectories in urban regeneration processes: Cultural capital as source of human and social capital accumulation evidence from the case of Tohu in Montréal*. Cities 29. 397–407.
- Block, W – Barnett II, W. (2009): *Coase and Bertrand on lighthouses*. Public Choice 140. 1–13.
- Brennan, G. – Buchanan, J. (1980): *The power to tax: analytical foundations of a fiscal constitution*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Brochand, B. – Lendrevie, J. (2004): *A reklám alapkönyve*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- Bükki E. – Domján K. – Mártonfi Gy. – Vinczéné Fekete L. (2012): *A szakképzés Magyarországon. ReferNet országjelentés 2012*. Oktatásfejlesztési Observatory Központ; Túrr István Képző és Kutató Intézet.
- Castells, M. (1998): *End of Millennium. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. III. Blackwell Publishers Inc., Malden.
- Cooke, P. (2001): *Knowledge Economies – Clusters, Learning and Cooperative Advantage*. Routledge, London.
- Czakó K. – Dusek T. – Koppány K. – Poreisz V. – Szalka É. (2013a): *A mérethatékonyság vizsgálata a helyi kommunális szolgáltatásoknál*. Területi Statisztika 53. 551–562.

- Czakó K. – Dusek T. – Poreisz V. – Szabó I. (2013b): *A kommunális szolgáltatások horizontális integrációja Győr példáján*. *Területi Statisztika* 53. 563–577.
- Csizmadia Z. – Páthy Á. (2010): *Győri elit és a városfejlődés – A gazdasági és társadalmi folyamatok megítélése*. *Tér és Társadalom* 24(2). 63–91.
- Dafflon, B. (2002): The requirement of a balanced budget and borrowing limits in local public finance: setting out the problems. In: Dafflon, B. (ed.): *Local public finance in Europe: Balancing the budget and controlling debt*. Edward Elgar, Cheltenham-Northampton. 1–13.
- DeAngelis, M. A. – Johnson, R. W. – Kaczmarek, C. Z. (2002): *Building municipal credit market for infrastructure finance: The legal framework*. Research Triangle Institute, Sofia.
- Daubner K. (2002): *Kultúra és piac*. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúragazdaságtani tanulmányok*. Aula Kiadó, Budapest. 89–128.
- Depken, C. A. (2006): *Microeconomics demystified*. McGraw-Hill, New York.
- Dick, A. S. – Basu, K. (1994): *Consumer loyalty: toward an integrated conceptual framework*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22. 99–113.
- Dowding, K. – John, P. – Biggs, S. (1994): *Tiebout: A Survey of the Empirical Literature*. *Urban Studies* 31. 767–797.
- Edling, H. (1998): *Non-tax Revenue of Subnational governments: Theoretical Background, Experience from the International Perspective and Recommendations*. Fiscal Policy Series 105. United Nations. <http://eclac.org/publicaciones/xml/3/7783/1089i.pdf> (Letöltés ideje: 2010.03.04.)
- Eisingerné Balassa B. (2014): *A mozaikcsaládok családtípológiai megközelítése a vásárlási konfliktusok vizsgálatán keresztül*. *Vezetéstudomány* 45(5). 74–84.
- Eisingerné Balassa B. – Gábora B. (2013): *Győr helyzete a régióban – milyen jövőt épít a város?* Konferencia-előadás és publikáció. XVII. Apáczai-nap Tudományos Konferencia, Győr. 2013. (A konferencia kiadványa megjelenés alatt.)
- Eisingerné Balassa B. – Dombi D. – Gábora B. – Kovács A. – Potháczki Á. – Vecsey V. – Zágonyi Sz. (2012): *Milyen jövő épül Győrben? Városmarketing kutatókurzus*. 119 p. (Kézirat.)
- Eisner, R. (1984): *Which budget deficit? Some issues of measurement and their implications*. *American Economic Review* 82. 295–298.
- Engel, D. (2002): *The Impact of Venture Capital on Firm Growth: An Empirical Investigation*. ZEW Discussion Paper No. 02-02.
- Enyedi Gy. (2005): *A városok kulturális gazdasága*. In: Enyedi Gy. – Keresztély K. (szerk.): *A magyar városok kulturális gazdasága*. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest. 13–27.
- Erdősi F. (1991): *Kommunikáció és térszerkezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Eszik Z. (2009): *Az iskola mítosza és jövője*. Rogers, C. R. – Freiberg, H. J.: *A tanulás szabadsága című kötetéről*. <http://ofi.hu/tudastar/iskola-mitosza-jovoje> (Letöltés ideje: 2014.05.01.)
- Evans, G. (2004): *The contribution of culture to regeneration in the UK: A review of the evidence*. In: *Proceedings of third international conference on cultural policy research August 25–28*. Montreal.
- Evans, G. (2009): *Creative cities, creative spaces and urban policy*. *Urban Studies* 46. 1003–1040.
- Farkas É. (2006): *Kompetenciafejlesztés a szakképzésben*. In: *Tanul a társadalom. Program, tartalmi összefoglalók*. VI. Országos Neveléstudományi Konferencia, Budapest. 2006. október 26–28.

- Farkas É. (2006): *A felnőttképzés fejlesztésének tartalma és igényei*. Közösségi Művelődés, 2006. október 21–24.
- Ferge, Zs. (1984): *Az oktatási rendszerek expanziója*. Iskolamester 4. Oktatókutató Intézet, Budapest.
- Filep B. (2014): *A nagyvárosok az európai és a magyar területi politikában*. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Regionális- és Gazdaságtudományi Kismonográfiák. Publikon Kiadó, Pécs–Győr.
- Filep B. – Kovács Zs. – Tamándl L. (2010): *A felsőoktatási intézmények versenyképessége Magyarországon és azok mérésének dilemmái*. In: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (szerk.): *Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Florida, R. (2002): *The Rise of the Creative Class*. Basic Books, New York.
- Freire, M. – Petersen, J. (2004): *Subnational capital markets in developing countries - from theory to practice*. The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington.
- Garcia, B. (2005): *Deconstructing the city of culture: The long-term cultural legacies of Glasgow 1990*. Urban Studies 42. 841–868.
- Gál E. (2012): *Önkormányzatok és kereskedelmi bankok a pénz- és tőkepiac keresleti és kínálati oldalán*. Hitelintézeti Szemle 9(3). 290–306.
- Goldbard, A. (2006): *New creative community*. New Village Press, Oakland, CA.
- Gordos T. (2000): *A városmarketing néhány kérdése*. Tér és Társadalom 14(2-3). 183–194.
- Gyökér I. (2001): *Humán erőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Györgyi Z. (2011): *A triális képzés felé?* Educatio 3. 331–341.
- Gyulavári T. (2013): *A lojalitásprogramok menedzselése*. Vezetéstudomány. Budapest. Management Review 44(5). 16–26.
- Halász G. (2001): *Magyar közoktatás az ezredfordulón*. Okker Kft, Budapest.
- Halmosi P. (2007): *Önkormányzatok vagyoni és pénzügyi kockázatai Magyarországon*. Doktori disszertáció. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
- Hanna, S. – Rowley, J. (2007): *An analysis of terminology use in place branding*. Place Branding and Public Diplomacy 4. 61–75.
- Hansen, J. H. – Pedersen, J. (2008): *Interaction challenges for students, staff and universities*. University College Vitus Bering Denmark, Faculty of Technology and Management: Horsens, Denmark.
- Hardi T. – Nárαι M. (2005): *Szuburbanizáció és közlekedés a győri agglomerációban*. Tér és Társadalom 19(1). 81–101.
- Havas P. (2003): *A hálózatok szerepe a fenntarthatóság pedagógiájában*. <http://www.ofi.hu/download.php?docID=3213> (Letöltés ideje: 2013.10.)
- Horváth D. – Bauer A. (2013): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hudson, C. (2006): *Regional development partnerships in Sweden: a way for higher education institutions to develop their role in the processes*. Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning 51. 387–410.
- Hunyadi Zs. (2005): *A kulturális fogyasztás és szabadidő eltöltésének néhány jellemzője*. In: Enyedi Gy. – Keresztély K.: *A magyar városok kulturális gazdaság*. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest. 91–110.



- Jóky C. – Kálmán J. – Kopányi M. (2004): Municipal Infrastructure Financing Cases. In: Kopányi M. – Wetzels D. – El Daher S. (eds.) *Intergovernmental Finance in Hungary. A Decade of Experience 1990–2000*. LGI, Budapest. 547–570.
- Judson, R. (2002): *Measuring human capital like physical capital: What does it tell us?* Bulletin of Economic Research 54. 209–231.
- Juhász Á. – Juhász J. – Borbély-Pecze T. (2009): *Munkaerőhiány és kínálati többlet azonos szakképesítéssel rendelkezők körében: a szakképzés lehetőségei*. Panta Rhei Bt., Budapest.
- Kapitány Á. – Kapitány G. (2009): A kultúra változása – Változások kultúrája. In: Antalóczy T. – Füstös L. – Hankiss E.: *(Vész)jelzések a kultúráról*. MTA PTI. 17–87.
- Kavaratzis, M. (2005): *Place branding: a review of trends and conceptual models*. The Marketing Review 5. 329–342.
- Kavaratzis, M. (2007): *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*. Geography Compass 1/3. 695–712.
- Kazuska M. (2012): *A tankötelezettség múltja, jelene és jövője*. Új Pedagógiai Szemle 7. 128–142.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketing menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kopányi M. – Vigvári A. (2003): *Az önkormányzati szektor forrásbevonó képességének növelésével kapcsolatos gazdaságpolitikai kérdések*. Pénzügyi Szemle 48(11). 1071–1088.
- Kovács G. (2007): *Önkormányzati kötvények: a helyi önkormányzatok tőkepiaci finanszírozása*. PhD értekezés. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Kovács Zs. (2011): *Munkaerőpiac és felsőoktatás az Észak-Dunántúli térség példáján*. Doktori disszertáció. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Kovács Zs. – Tamándl L. – Filep B. (2010): *Észak-dunántúli vállalkozói elit elvárásai a Széchenyi István egyetemmel és hallgatóival szemben*. Tér és Társadalom 24(2). 93–105.
- Kozma G. (1995): *Városmarketing mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze*. Tér és Társadalom 9(1-2). 37–54.
- Kozma G. (2002): *Terület és településmarketing*. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen.
- Központi Statisztikai Hivatal (2004): *A közoktatás területi adatai 1990–2003*. Budapest.
- Központi Statisztikai Hivatal (2012): *Statisztikai Tájékoztató Oktatási Évkönyv 2011/2012*. Budapest.
- Központi Statisztikai Hivatal (2014): *2011. évi népszámlálás 8. Foglalkoztatás, munkanélküliség, ingázás*, Budapest.
- Kóvári Gy. (1995): *Az emberi erőforrások fejlesztése*. Szókratész Kiadó, Budapest.
- Lados M. – Rechnitzer J. (szerk.) (2007): *Egyetem a régióért*. MTA RKK, Pécs–Győr.
- László, G. – Zsámboki, B. (1995): *Pénz, pénzügyi közvetítők és a reálgazdaság*. Közgazdasági Szemle 48(7-8). 667–684.
- Limpók V. (2006): *A gazdasági fejlődés potenciális motorjai: a növekedési pólusok*. In: *Veresnyképesség és regionalitás*. Magyar Tudományos Akadémia Veszprémi Területi Bizottság, Komárom. 245–254.
- Limpók V. (2010): *A működőtőke és az adópolitika kapcsolata, különös tekintettel Magyarországra és Ausztriára*. PhD értekezés. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Lukovich T. (2005): *A kulturális gazdaság és Budapest – úton egy lehetséges jövőképhez*. In: Enyedi Gy. – Keresztély K.: *A magyar városok kulturális gazdasága*. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest. 55–75.

- Mackinney, F. W. (1927): *The organization of municipal supplies*. Public Economies 5(3). 291–310.
- Malhotra, N. K. (2005): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Malinvaud, E. (1985): *Lectures on Microeconomic Theory*. North-Holland, Amsterdam.
- Markowski, S. – Jubb, C. D. (1989): *The impact of microelectronics on scale in manufacturing industries*. Australian Journal of Management 14(2). 171–210.
- Martinez-Vazquez, J. – Sepulveda, C. (2012): *Toward a More General Theory of Revenue Assignments*. International Center for Public Policy, Working Paper. 12–31.
- Mas-Colell, A. – Whinston, M. D. – Green, J. R. (1995): *Microeconomic Theory*. Oxford University Press, Oxford.
- Miller, W. L. – Dickson, M. – Stoker, G. (2000): *Models of Local Governance. Public Opinion and Political Theory in Britain*. Palgrave, New York.
- Nunes, J. C. – Dreze, X. (2006): *Your loyalty program is betraying you*. Harvard Business Review 84(4). 124–131.
- O'Malley, L. (1998): *Can loyalty schemes really build loyalty?* Marketing Intelligence & Planning 16. 47–55.
- Oplotnik, Z. – Brezovnik, B. (2004): *Financing Local Government in Theory and Practice: Short Lesson from Slovenia*. Zagreb International Review of Economics&Business 7(2). 75–93.
- Papp-Váry Á. (2011): A szlogen szerepe a települések pozicionálásában: sikeres és kevésbé sikeres jelmondatok. In: Ferencz Á. (szerk.): *Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia*. II. kötet. Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, Kecskemét.
- Peterson, G. (2000): *Building local credit systems*. Municipal finance Background Series 3., The World Bank, Washington DC.
- Pindyck, R. S. – Rubinfeld, D. L. (1995): *Microeconomics*. Prentice-Hall, London.
- Piskóti I. – Dankó L. – Schüpler H. – Búdy L. (1997): *Régió- és településmarketing*. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Piskóti I. (2012): *Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Plaza, F. (2000): *Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism: The Guggenheim Museum Bilbao case*. Urban Affairs Review 36. 264–274.
- Pope, N. K. – Turco, D. (2001): *Sport and Event Marketing*. McGraw-Hill, NSW, Australia.
- Prileszky I. et al. (1998a): *Győr Megyei Jogú Város közösségi közlekedésfejlesztési tervtanulmánya (rövid táv)*. DHV Magyarország Kft., Budapest.
- Prileszky I. et al. (1998b): *Győr Megyei Jogú Város közösségi közlekedésfejlesztési tervtanulmánya (hosszú táv)*. DHV Magyarország Kft., Budapest.
- Prileszky I. et al. (2004): *Győr agglomerációs közforgalmú közlekedésének tervtanulmánya*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Putnam, R. (2001): *Social capital: Measurement and consequences*. Canadian Journal of Policy Research 5(2). 41–51.
- Radó P. (2000): *Egyenlőtlenségek és méltányosság a közoktatásban*. In: Halász G. – Lannert J. (szerk.): *Jelentés a magyar közoktatásról*. OKI, Budapest. 343–349.
- Rainisto, S. K. (2003): *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology, Espoo.

- Rácz T. (2006): *Kulturális turizmus és városfejlesztés – Európa Kulturális Fővárosa*. Turizmus Bulletin 10(2). 9–15.
- Rechnitzer J. (1995): *Vázlatpontok településmarketing értelmezéséhez és kidolgozásához*. Tér és Társadalom 9(1-2). 5–16.
- Rechnitzer J. – Hardi T. (szerk.) (2003): *A Széchenyi István Egyetem hatása a régió fejlődésére*. Tudományos Füzetek. 5. kötet. Széchenyi István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr.
- Rechnitzer J. – Smahó M. (szerk.) (2007): *Unirégió. Egyetemek a határmenti együttműködésben*. MTA RKK, Pécs–Győr.
- Reisinger A. (2009): Szlovák-magyar határon átnyúló oktatási kapcsolatok. In: Hardi T.–Tóth K. (szerk.): *Határaink mentén. A szlovák-magyar határtársadalmi-gazdasági vizsgálata*. Fórum Kisebbségkutató Intézet, Somorja. 101–130.
- Reisinger A. (2010): Oktatás és egészségügy. In: Hardi T. – Lados M. – Tóth K. (szerk.): *Magyar-szlovák agglomeráció Pozsony környékén*. MTA Regionális Kutatások Központja, Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet, Fórum Kisebbségkutató Intézet, Győr–Somorja. 210–223.
- Rowley, J. (2007): *Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes*. Journal of Consumer Marketing 24. 366–374.
- Saal, D. S. – Arocena, P. – Maziotis, A. – Triebs, T. (2013): *Scale and scope economies and the efficient vertical and horizontal configuration of the water industry: a survey of literature*. Review of Network Economics 12. 93–129.
- Sancton, A. (2000): *Merger Mania*. McGill-Queens University Press, Montreal.
- Samuelson, P. A. (1954): *The pure theory of public expenditures*. Review Of Economics and Statistics 36. 387–389.
- Ságvári B. (2007): *A kreatív iparágak jelen és jövője*. DAT2007 Konferencia előadás, Jövő Háza. 2007.11.21.
- Ságvári B. (2010): *Kultúra és gazdaság: az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben*. Demos Magyarország Kiadó, Budapest.
- Schlossberg, H. (1996): *Sports Marketing*. Blackwell Publishers, Massachusetts.
- Schneider, F. (2012): *The Shadow Economy and Work in the Shadow: What Do We (Not) Know?* IZA DP No. 6423. <http://ftp.iza.org/dp5769.pdf> (Letöltés ideje: 2014.04.10.)
- Schneider, F. (2013): *Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2013: A Further Decline*. [http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2013/ShadEcEurope31\\_Jan2013.pdf](http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2013/ShadEcEurope31_Jan2013.pdf) (Letöltés ideje: 2014.04.10.)
- Schulke, H-J. (2007): *Sportliche Grossveranstaltungen als Stadtmarketing und Sportentwicklung*. [http://www.hjschulke.de/documents/sportliche\\_grossveranstaltungen.pdf](http://www.hjschulke.de/documents/sportliche_grossveranstaltungen.pdf) (Letöltés ideje: 2014.01.23.)
- Schultz, S. (2013): Lettischer Ministerpräsident: „Jetzt helfen wir Europa“, 29.06.2013, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/lettland-interview-mit-premierdombrowskis-zum-euro-beitritt-a-908357.html>, Letöltés ideje: 2013.08.27
- Scott, A. J. (1997): *The cultural economy of cities*. International Journal of Urban and Regional Research 21. 327–339.
- Scott, A. J. (2000): *The Cultural Economy of Cities*. Sage, London.
- Semjén A. (1999): *Hatékonyág az oktatásban*. Educatio 3. 575–597.
- Semjén A. (szerk.) (2001): *Oktatás és munkaerőpiaci érvényesülés*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest.

- Shannon, J. R. (1999): *Sports marketing: an examination of academic marketing publication*. Journal of Services Marketing 13. 534–571.
- Sólyom, A (2011): *A tacit tudás megosztási piramis modell*. Humánpolitikai Szemle 12. 20–27.
- Soós E. (2000): *Integráció és regionalizmus*. PhD értekezés. ELTE ÁJK, Budapest.
- Strohmeier, R. W. (2004): *Die Europäische Union auf dem Weg zur Wissens- und Informationsgesellschaft*. In: Rothe, G.: *Alternanz die EU-Konzeption für die Berufsausbildung*. Universitätsverlag, Karlsruhe. 179–184.
- Swianiewicz, P. (2004): *The theory of local borrowing and the West-European experience in Local government borrowing*. In: Swianiewicz, P. (eds.): *Risk and rewards*. Open Society Institute, Budapest.
- Szabó L. (2011): *Kötőtpályás hálózati vizsgálatok – dunántúli régiók*. Közlekedéstudományi Szemle 61(5). 50–58.
- Szabó Z. A. – Fehérvári A. (2013): *A közoktatás fenntartói és finanszírozási változásai a jogszabályok tükrében (2010–2013)*. Új Pedagógiai Szemle 8. 51–73.
- Szabó L. – Horváth B. – Horváth R. – Gaál B. (2013): *A Győri agglomeráció közforgalmú közlekedési rendszerének vizsgálata*. Területi Statisztika 53. 578–592.
- Szakál Gy. (2010): *A győri elit értékrendszere és magatartása az 1870 és 1945 közötti gazdasági és politikai válságok idején*. Tér és Társadalom 24(2). 31–44.
- Tamándl L. (2008): *Pályakezds és elhelyezkedés a Széchenyi István végzős hallgatói körében*. In: Kovács B. (szerk.): *„Társadalom és gazdaság – új trendek és kihívások”*. Eötvös József Főiskola, Műszaki és Gazdálkodási Fakultás, Gazdaságtudományi Intézet, Baja. 41–46.
- Tamándl L. (2014): *A felsőoktatási intézmények versenyképességi tényezői*. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Regionális- és Gazdaságtudományi Kismonográfiák. Publikon Kiadó, Pécs–Győr.
- Torgyik J. (2004): *Hatékony iskola: együttműködő iskola*. Új Pedagógiai Szemle 10. 32–41.
- Törőcsik M. (1995): *Település- és területidentitás kialakítása marketing eszközökkel*. Tér és Társadalom 9(1-2). 17–23.
- Vágási M. (2007): *Marketing – stratégia és menedzsment*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Vigvári A. (2002a): *Közpénzügyek, önkormányzati pénzügyek*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Vigvári A. (2002b): *Az önkormányzati pénzügyek közgazdaságtanának néhány alapkérdése*. Pénzügyi Szemle 47(2). 138–151.
- Vigvári A. (2003): *Az önkormányzati szektor hitelképességének és forrásfelszívó képességének néhány kérdése*. Hitelintézeti Szemle 2(4). 91–112.
- Vigvári A. (2005a): *Az önkormányzatok hitelfelvétele*. In: Vigvári A. (szerk.): *Félfúton. Tanulmányok a helyi önkormányzatok finanszírozási rendszerének továbbfejlesztési lehetőségeiről*. TIMP Kft., Budapest. 151–168.
- Vigvári A. (2005b): *Közpénzügyeink*. KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Vigvári A. (2011a): *A többszintű kormányzás kérdései szubnacionális nézőpontból – néhány elméleti és közpolitikai szempont*. [http://elib.kkf.hu/ewp\\_11/2011\\_3\\_01.pdf](http://elib.kkf.hu/ewp_11/2011_3_01.pdf) (Letöltés ideje: 2013.05.12.)
- Vigvári A. (2011b): *Önkormányzati pénzügyek. Hazai kihívások és nemzetközi példák*. Állami Számvevőszék Kutató Intézete. <http://asz.hu/tanulmanyok/2011/onkormanyzati-penzugyek-hazai-kihivasok-es-nemzetkozi-peldak/t348.pdf> (Letöltés ideje: 2013.07.23.)
- Vitányi I. (2006): *A magyar kultúra esélyei*. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest.

- Weiss, D. P. (2008): *Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Werthmüller, H. (1995): *Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemaking*. Schriften zu Marketing und Management 24. Frankfurt/M., Wilts, C. Henning.
- Wright, C. – Sparks, L. (1999): *Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?* International Journal of Retail & Distribution Management 27. 429–439.
- Zachár L. (2002): *Az egész életen át tartó tanulás irányai*. Szakképzési Szemle 4. 370–383.
- Zakar A. (1988): *Pályaválasztási elméletek*. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Zandt, D. E. Van (1993): *The lessons of the lighthouse: 'government' or 'private' provision of goods*. Journal of Legal Studies 22. 47–72.
- Zukin, S. (1995): *The Cultures of Cities*. Blackwell Publishers, New York.
- Zsugyel J. (2008): *Szakképzés az Európai Unióban*. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek 5(1). 3–12.

### **Törvények és kormányrendeletek**

1990. évi C. törvény a helyi adókról.
1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról.
2003. évi CXII. törvény az adózás rendjéről.
2003. évi CXXVII. törvény a jövedéki adóról és a jövedéki termékek forgalmazásának különös szabályairól.
2006. évi LIX. törvény az államháztartási egyensúlyt javító különadóról és járadékról.
2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról.
2008. évi LXXXI. törvény az egyes adó- és járuléktörvények módosításáról.
2009. évi LXXVII. törvény a közteherviselés rendszerének átalakítását célzó törvénymódosításokról.
2010. évi CLIII. törvény a Magyar Köztársaság 2011. évi költségvetését megalapozó egyes törvények módosításáról.
2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről.
2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről.
2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról.
2012. évi CXVI. törvény a pénzügyi tranzakciós illetékről.
2012. évi CLXXXVIII. törvény a köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről.
2012. évi CCIV. törvény Magyarország 2013. évi központi költségvetéséről.
2013. évi CXV. törvény egyes gazdasági tárgyú törvények módosításáról.
- 202/2012. (VII. 27.) Kormányrendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központról.
- 229/2012. (VIII. 28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról.
- 314/2012. (XI. 8.) Kormányrendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről.
- 22/2013. (VII. 5.) EMMI utasítás a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Szervezeti és Működési Szabályzatáról.

**Fejlesztési tervek, koncepciók, egyéb dokumentumok**

- A győri kórház jubileumi évkönyve a 250. évfordulóra. Győr, 1999.
- CEURINA Kft. (2010): Győr Fenntarthatósági Programja. Local Agenda 21, Győr.
- Emberi Erőforrások Minisztériuma (2006) Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2005/2006. Budapest.
- Emberi Erőforrások Minisztériuma (2013) Statisztikai Tájékoztató – Oktatási Évkönyv 2012/2013. Budapest.
- EMMI (Emberi Erőforrások Minisztériuma) szakmai dokumentumai.
- GYEMSI (Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet) szakmai dokumentumai.
- GYMJVÖ (Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata) (2006): Győr Megyei Jogú Város Fejlesztési Pólus Stratégiája. Győr.
- GYMJVÖ (Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata) (2008): Győr Megyei Jogú Város Középtávú Integrált Városfejlesztési Stratégiája. Győr.
- GYMJVÖ (Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata) (2014a): 3/2014. (I. 31.) Kgy határozat. A „Megalapozó Vizsgálat Győr Megyei Jogú Város Településfejlesztési Koncepciójához és Integrált Településfejlesztési Stratégiájához” c. dokumentum jóváhagyása. Győr.
- GYMJVÖ (Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata) (2014b): Integrált Településfejlesztési Stratégia. Társadalmasításra szánt verzió. Győr.
- GYMJVÖ (Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata) (2014c): Településfejlesztési Koncepció. Győr.
- GYMSMÖ (Győr-Moson-Sopron Megyei Önkormányzat) (2013): Győr-Moson-Sopron Megyei Területfejlesztési Koncepciója. Győr.
- GYMSMÖ (Győr-Moson-Sopron Megyei Önkormányzat) (2014): Győr-Moson-Sopron Megyei Területfejlesztési Program. Győr.
- Győr Agglomeráció és Győr Megyei Jogú Város Integrált Fejlesztési Koncepciója (2007). Győr.
- Győr Megyei Jogú Város költségvetési beszámolói.
- Győr-Moson-Sopron megye egészségügyi fejlesztési terve. Győr, 2008. február.
- Kisalföld Volán Zrt. (2012): Győr-Moson-Sopron megyei autóbuszjáratok hivatalos menetrendje. Győr.
- MÁV-START Vasúti Személyszállító Zrt. (2012) 2012-2013 évi vasúti menetrend. Budapest.
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal (2014): NAV évkönyv 2013. Budapest.
- Pályázati felhívás TÁMOP-2.2.7 B-3-13/1-2014-0001 „Modellprogram duális rendszerű szakképzési tartalmak pilot jellegű átültetéséhez” című projektre.
- Petz Aladár Megyei Oktató Kórház; bemutató kiadvány, 2010.
- Petz Aladár Megyei Oktató Kórház – Év kórháza pályázat, 2008.
- Petz Aladár Megyei Oktató Kórház, Győr 2014-2020-as létesítmény-fejlesztési terve.
- Petz Aladár Megyei Oktató Kórház Stratégiai Megújulási Koncepció; 2008-2012.

**Internetes források, általános honlapok**

- <http://jogtar.gyor.eu/>  
[www.eduline.hu](http://www.eduline.hu)  
[www.kisalfold.hu](http://www.kisalfold.hu)  
[www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

www.oktatas.hu  
 www.portfolio.hu  
 www.teir.hu

### **Internetes források, dokumentumok**

- II. Nemzeti Fejlesztési Terv, 2006. <http://www.ndiszip.hu/Controls/DownloadEDoc.aspx?attId=e757df58-565b-41d1-92e5-e49e8c39dceb> (Letöltés ideje: 2011.01.15.)
- Adozona.hu (2014): Adóamnesztia: kevesen választották, 2014. április 25. [http://m.adozona.hu/altalanos/Adoamnesztia\\_kevesen\\_valasztottak\\_EFJYMP](http://m.adozona.hu/altalanos/Adoamnesztia_kevesen_valasztottak_EFJYMP), (Letöltés ideje: 2014.06.09.)
- Audi Hungaria Motor Kft. beszámoló, 2012. december 31., 2013. december 31. Forrás: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – Elektronikus beszámoló. <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/kereses-Default.aspx> (Letöltés ideje: 2014.06.04.)
- Audi Hungaria Services Zrt. beszámoló, 2012. dec. 31. Forrás: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – Elektronikus beszámoló. <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/kereses-Default.aspx> (Letöltés ideje: 2014.06.04.)
- Audi.hu: <http://www.audi.hu/hu/profil/> (Letöltés ideje: 2014.06.04.)
- Autosforum.hu (2013): Audi önműködő autó 2020-ig. 2013. február 14. <http://www.autosforum.hu/intelligens-autok/hirek/2647-audi-onmukodo-auto-2020-ig.html> (Letöltés ideje: 2014.06.09.)
- Autoszektor.hu: Koloszá T. (2014): Rekordév az Audinál – Ingolstadtból jelentjük. <http://www.autoszektor.hu/hu/content/rekordev-az-audinal-ingolstadtbol-jelentjuk>, 2014.03.11. (Letöltés ideje: 2014.06.05.)
- Bisnode.hu (2014): Még mindig Ciprus a magyar offshore paradicsom, 2014.02.06. <http://www.bisnode.hu/rolunk-es-kapcsolat/sajto/101/meg-mindig-ciprus-a-magyar-offshore-paradicsom> (Letöltés ideje: 2014.03.02.)
- Commission Regulation (EC) (1999) No 1974/1999 of 15 September 1999 fixing the time limit for the submission of applications for private storage aid in respect of pigmeat Official Journal L 244, 16/09/1999 P. 0043–0043. <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00111/2007-02-vt-Tobbek-Szakkepzes.html> (Letöltés ideje: 2014.05.01.)
- Council of the European Union (2014): Council Directive 2014/48/EU. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0048&from=EN> (Letöltés ideje: 2014.06.09.)
- Előterjesztés a Veszprém Megyei Önkormányzat Közgyűlése 2014. április 17-ei ülésére. [http://veszpremmegye.hu/kggy2014/20140417/13\\_eloterjesztes.pdf](http://veszpremmegye.hu/kggy2014/20140417/13_eloterjesztes.pdf) (Letöltés ideje: 2014.03.20.)
- Európai Bizottság (2000) Tanítani és tanulni – a kognitív társadalom felé címmel kiadott Fehér Könyv megvalósítása. Brüsszel. <http://www.celodin.org/files/hu/2013759463.pdf> (Letöltés ideje: 2014.05.10.)
- Európai Bizottság (2012a): A Bizottság ajánlása a jó adóügyi kormányzásra vonatkozó minimumkövetelmények harmadik országok általi teljesítésének ösztönzésére irányuló intézkedésekről (2012/771/EU). <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:338:0037:0040:HU:PDF> (Letöltés ideje: 2013.09.24.)
- Európai Bizottság (2012b): A Bizottság ajánlása az agresszív adótervezésről (2012/772/EU). <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:338:0041:0043:HU:PDF>. (Letöltés ideje: 2013.09.25.)

- Európai Bizottság (2012c): A bizottság közleménye az Európai Parlamentnek és a Tanácsnak, Cselekvési terv az adócsalás és az adókikerülés elleni küzdelem megerősítésére. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/tax\\_fraud\\_evasion/com\\_2012\\_722\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/tax_fraud_evasion/com_2012_722_hu.pdf) (Letöltés ideje: 2013.09.25.)
- Európai Bizottság (2013a): Javaslat A TANÁCS IRÁNYELVE a 2011/16/EU irányelvnek az adózás területére vonatkozó kötelező automatikus információcsere tekintetében történő módosításáról, 2013.6.12. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/tax\\_cooperation/mutual\\_assistance/direct\\_tax\\_directive/com\\_2013\\_348\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/tax_cooperation/mutual_assistance/direct_tax_directive/com_2013_348_hu.pdf) (Letöltés ideje: 2013.06.27.)
- Európai Bizottság (2013b): Küzdelem az adócsalás és az adókikerülés ellen – A Bizottság hozzájárulása a 2013. május 22-i Európai Tanács számára [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/tax\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/tax_hu.pdf) (Letöltés ideje: 2014.06.07.)
- Európai Szakképzés Fejlesztési Központ (2011) A magyarországi szakképzés rövid áttekintése. [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4103\\_hu.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4103_hu.pdf) (Letöltés ideje : 2014.05.10.)
- European Commission (2014): Communication from the Commission to the Council in accordance with Article 395 of Council Directive 2006/112/EC, COM/2014/0229. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0229&qid=1399468521610&from=EN> (Letöltés ideje: 2014.05.02.)
- European Commission (2014): “VAT Rates Applied in the Member States of the European Union.”. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/how\\_vat\\_works/rates/vat\\_rates\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf) (Letöltés ideje: 2014.04.10.)
- European Council Directive 2013/43/EU of 22 July 2013 amending Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax, as regards an optional and temporary application of the reverse charge mechanism in relation to supplies of certain goods and services susceptible to fraud. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0043&qid=1400042682015&from=EN> (Letöltés ideje: 2014.05.14.)
- EYOF 2017 Győr. [http://gyor2017.hu/hu\\_HU/kezdolap](http://gyor2017.hu/hu_HU/kezdolap) (Letöltés ideje: 2014.06.09.)
- Hvg.hu (2009): Kibővítették az adóamnesztiában részesülők kedvezményeit, 2009. 08. 13. [http://hvg.hu/hvgfriss/2009.33/200933\\_ADOKEDVEZMENY\\_KuLFoLDI\\_JoVEDELMEKRE\\_Honoral.aspx](http://hvg.hu/hvgfriss/2009.33/200933_ADOKEDVEZMENY_KuLFoLDI_JoVEDELMEKRE_Honoral.aspx) (Letöltés ideje: 2009.08.13.)
- Italiadaily.com (2014): Italy refugees increased by 325% in 2013, 5 February, 2014. <http://www.italiadaily.com/italy-refugees-increased-by-325-in-2013> (Letöltés ideje: 2014.05.13.)
- Javaslat az iparűzési adó meghatározott részének célirányos felhasználására, AUDI Hungária Motor Kft. felajánlása, 2013.* [http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fkozgyules.gyor.hu%2Fdata%2Ffiles%2Fkozgyulesek%2Fipz\\_ad\\_clir\\_felh\\_elterj\\_audi\\_j\\_vgleges.doc&ei=YRqQU6\\_XJqHyAPF1IG4AQ&usg=AFQjCNGtry7FjydGBvwmXGkqwgvmWINjOg&bvm=bv.68235269,d.bGQ](http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fkozgyules.gyor.hu%2Fdata%2Ffiles%2Fkozgyulesek%2Fipz_ad_clir_felh_elterj_audi_j_vgleges.doc&ei=YRqQU6_XJqHyAPF1IG4AQ&usg=AFQjCNGtry7FjydGBvwmXGkqwgvmWINjOg&bvm=bv.68235269,d.bGQ) (Letöltés ideje: 2014.06.04.)
- Kisalfold.hu: Hancz, G. (2011): Offshore cégek a Révai utcai parkolóház mögött? – Győri közgyűlés, 2011.10.28. [http://www.kisalfold.hu/gyori\\_hirek/offshore\\_cegek\\_a\\_revai\\_utcai\\_parkolohaz\\_mogott\\_-\\_gyori\\_kozgyules/2247286/?adminbolnezzuk=1](http://www.kisalfold.hu/gyori_hirek/offshore_cegek_a_revai_utcai_parkolohaz_mogott_-_gyori_kozgyules/2247286/?adminbolnezzuk=1) (Letöltés ideje: 2014.05.13.)



- Kisalfold.hu: Kisalfold.hu-autopro.hu (2011): 11,2 milliárd forint állami támogatást kap a győri Audi, 2011.04.06. [http://www.kisalfold.hu/gyori\\_hirek/112\\_milliard\\_forint\\_allami\\_tamogatast\\_kap\\_a\\_gyori\\_audi/2212269/](http://www.kisalfold.hu/gyori_hirek/112_milliard_forint_allami_tamogatast_kap_a_gyori_audi/2212269/) (Letöltés ideje: 2013.05.12.)
- Kisalfold.hu: Szeghalmi, B. – Cséfalvay, A. (2012): Lőre Péter megerősítette: Győrben épül meg az Audi logisztikai parkja, 2012.06.29. [http://www.kisalfold.hu/gyori\\_hirek/lore\\_peter\\_megerositette\\_gyorben\\_epul\\_meg\\_az\\_audi\\_logisztikai\\_parkja/2286704/](http://www.kisalfold.hu/gyori_hirek/lore_peter_megerositette_gyorben_epul_meg_az_audi_logisztikai_parkja/2286704/) (Letöltés ideje: 2013.05.10.)
- Kisalfold.hu: Tóth, Gy. (2014): Gyanú: húsáruval csaltak el félmilliárd forintot – videó az elfogásukról, 2014.02.04. [http://www.kisalfold.hu/gyori\\_hirek/gyanu\\_husaruval\\_csaltak\\_el\\_felmilliard\\_forintot\\_-\\_video\\_az\\_elfogasukrol/2368326/](http://www.kisalfold.hu/gyori_hirek/gyanu_husaruval_csaltak_el_felmilliard_forintot_-_video_az_elfogasukrol/2368326/) (Letöltés ideje: 2014.06.01.)
- KSH (2014a): GDP. [http://www.ksh.hu/brutto\\_hazai\\_termek\\_gdp](http://www.ksh.hu/brutto_hazai_termek_gdp) (Letöltés ideje: 2014.05.13.)
- KSH (2014b): Magyarországra érkezett menedékkérők és a nemzetközi védelemben részesülők száma. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_wnvn001.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_wnvn001.html) (Letöltés ideje: 2014.05.19.)
- Kulturális statisztikai tájékoztató, 2009. <http://www.nefmi.gov.hu/miniszterium/kulturalis-statisztikak/kulturalis-statisztikai-tajekoztato-2009> (Letöltés ideje: 2011.01.25.)
- Logisztikama.hu (2014): Jersey-re talicskázták ki a legtöbb pénzt Magyarországról, 2014.05.28. <http://www.logisztikama.hu/2014/05/jersey-re-talicskaztak-ki-a-legtobb-penz-magyarorszagrol/> (Letöltés ideje: 2014.06.05.)
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2011) Konceptió a szakképzési rendszer átalakítására, a gazdasági igényekkel való összehangolására. [http://www.fvsz.hu/files/tartalom/szakkepzesi\\_konceptio-20110914.pdf](http://www.fvsz.hu/files/tartalom/szakkepzesi_konceptio-20110914.pdf) (Letöltés ideje: 2014.05.10.)
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2013): 4,4 milliárd forintos újabb adósságátvállalás Győrben, 2013. december 13. <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztesi-miniszterium/hirek/4-4-milliard-forintos-ujabb-adossagatvallalas-gyorben> (Letöltés ideje: 2014.06.05.)
- OECD (1998): Harmful tax competition: an emerging global issue. <http://www.oecd.org/dataoecd/33/0/1904176.pdf> (Letöltés ideje: 2009.06.25.)
- OECD (2011): The Launch of the Oslo Dialogue A Closing Statement by Norway, as host, and the OECD, 23.03.2011. <http://www.oecd.org/ctp/exchange-of-tax-information/47425987.pdf> (Letöltés ideje: 2013.06.27.)
- OECD (2012): Update to Article 26 of the OECD Model Tax Convention and its commentary, July 2012. [http://www.oecd.org/ctp/exchange-of-tax-information/120718\\_Article%2026-ENG\\_no%20cover%20%28%29.pdf](http://www.oecd.org/ctp/exchange-of-tax-information/120718_Article%2026-ENG_no%20cover%20%28%29.pdf) (Letöltés ideje: 2013.06.22.)
- Oktatás Hivatal (é.n. a) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Veszprém megye (2013-2018). Budapest. [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Veszprem\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Veszprem_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf) (Letöltés ideje: 2014.03.10.)
- Oktatás Hivatal (é.n. b) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Vas megye (2013-2018). Budapest. [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Vas\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Vas_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf) (Letöltés ideje: 2014.03.10.)

- Oktatás Hivatal (é.n. c) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Komárom-Esztergom megye (2013-2018). Budapest. [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Komarom\\_Megyei-Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Komarom_Megyei-Fejlesztési_Terv_2013.pdf) (Letöltés ideje: 2014.03.10.)
- Oktatás Hivatal (é.n. d) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Fejér megye (2013-2018). Budapest. [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Fejer\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Fejer_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf) (Letöltés ideje: 2014.03.10.)
- Oktatás Hivatal (é.n. e) Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Győr-Moson-Sopron megye (2013-2018). Budapest. [http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei\\_fejlesztési\\_tervek/Gyor\\_Moson\\_Sopron\\_Megyei\\_Fejlesztési\\_Terv\\_2013.pdf](http://dload.oktatas.educatio.hu/megyei_fejlesztési_tervek/Gyor_Moson_Sopron_Megyei_Fejlesztési_Terv_2013.pdf) (Letöltés ideje: 2014.03.10.)
- Onkormanyzat.gyor.hu (2013). [http://onkormanyzat.gyor.hu/data/files/kozgyulesek/adrendeletek\\_fellvizsglata.pdf](http://onkormanyzat.gyor.hu/data/files/kozgyulesek/adrendeletek_fellvizsglata.pdf) (Letöltés ideje: 2014.06.04.)
- Origo Vállalkozói negyed (2012): Matolcsy: Hamarosan új nagyberuházó érkezik, 2012.04.18. <http://vallalkozoi.negyed.hu/vnegyed/20120418-osszesen-19-milliarddal-tamogatta-a-kormany-az-opelt-es-az.html> (Letöltés ideje: 2013.05.14.)
- Országgyűlés Gazdasági és informatikai bizottság (2013): Bizottsági módosító javaslat az egyes gazdasági tárgyú törvények módosításáról szóló T/11398. számú törvényjavaslathoz, 2013.06.10. <http://www.parlament.hu/irom39/11398/11398-0004.pdf> (Letöltés ideje: 2013.06.20.)
- Országos Egészségbiztosítási Pénztár (2013) OEP által finanszírozott fogorvosi rendelők. [http://www.oep.hu/portal/page?\\_pageid=34,38605620&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.oep.hu/portal/page?_pageid=34,38605620&_dad=portal&_schema=PORTAL) (Letöltés ideje: 2013.01.)
- Országos Egészségbiztosítási Pénztár (2013) Szerződött szolgáltatók listája. [http://www.oep.hu/portal/page?\\_pageid=34,2850120&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.oep.hu/portal/page?_pageid=34,2850120&_dad=portal&_schema=PORTAL) (Letöltés ideje: 2013.01.)
- Portfolio.hu (2013): Nincs több adóamnesztia, 2013.01.11. [http://www.portfolio.hu/gazdasag/adozas/nincs\\_tobb\\_adoamnesztia.178097.html](http://www.portfolio.hu/gazdasag/adozas/nincs_tobb_adoamnesztia.178097.html) (Letöltés ideje: 2013.06.20.)
- Portfolio.hu (2014): 16 ezer külföldi számláról biztosan tud a NAV, 2014. május 29. [http://www.portfolio.hu/vallalatok/privat\\_bank/16\\_ezer\\_kulfoldi\\_szamlarol\\_biztosan\\_tud\\_a\\_nav.4.199499.html](http://www.portfolio.hu/vallalatok/privat_bank/16_ezer_kulfoldi_szamlarol_biztosan_tud_a_nav.4.199499.html) (Letöltés ideje: 2014.06.09.)
- Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries (EUROPAINNOVA, 2010) [http://www.europeinnova.eu/c/document\\_library/get\\_file?folderId=148901&name=DLFE-9315.pdf](http://www.europeinnova.eu/c/document_library/get_file?folderId=148901&name=DLFE-9315.pdf) (Letöltés ideje: 2011.01.10.)
- Privatbankar.hu (2013): „Szomszéd, volt itt egy-két feketefuvar!” – Áfacsalás határon át, 2013. május 09. <http://privatbankar.hu/ado/szomszed-volt-itt-egy-ket-feketefuvar-afacsalas-hataron-at-257635> (Letöltés ideje: 2014.06.10.)
- The Economy of Culture in Europe (KEA, 2006). [http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc883\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc883_en.pdf) (Letöltés ideje: 2010.12.05.)
- Victoria Transport Institute – Canada (2013) Online TDM Encyclopedia. <http://www.vtpi.org/tdm> (Letöltés ideje: 2013.10.)
- ZÖLD KÖNYV a kulturális és kreatív iparágak potenciáljának felszabadításáról, Brüsszel, 2010.04.27. [www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1364-2010\\_ac\\_hu.doc](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1364-2010_ac_hu.doc)

## A kötet szerzői

- Bándy Katalin egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem Nemzetközi és Elméleti Gazdaságtan Tanszék, Győr; bandy@sze.hu
- Dusek Tamás egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék, Győr; dusekt@sze.hu
- Eisingerné Balassa Boglárka egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék, Győr; eisingerne@sze.hu
- Filep Bálint egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Regionális-tudományi és Közpolitikai Tanszék, Győr, filep.balint@sze.hu
- Fekete Dávid PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr; fdavid@sze.hu
- Gaál Bertalan egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem Közlekedési Tanszék, Győr; gaalb@sze.hu
- Gombos Szandra egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék, Győr; gombossz@sze.hu
- Horváth Balázs tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Közlekedési Tanszék, Győr; balazs.horvath@sze.hu
- Horváth Richárd egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Közlekedési Tanszék, Győr; ricsi@sze.hu
- Kara Ákos PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr; kara@sze.hu
- Koltai Judit egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék, Győr koltaj@sze.hu
- Kovács Gábor egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék, Győr; kovacs@sze.hu
- Kovács Zsolt egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék, Győr; kovacszs@sze.hu
- Limbach Viktor szakértő, GYEMSZI Észak-Dunántúli Térségi Igazgatóság
- Limpók Valéria egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék, Győr; limpok@sze.hu
- Lőrincz Krisztina szakértő, GYEMSZI Észak-Dunántúli Térségi Igazgatóság
- Makkos-Káldi Judit projektmenedzser, Stadtschulrat für Wien; kaldij@gmail.com
- Nagy Dávid PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális-tudományi és Közpolitikai Tanszék, Győr; nagyd@sze.hu
- Rámháp Szabolcs PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék, Győr; ramhap@sze.hu
- Reisinger Adrienn egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék, Győr; radienn@sze.hu
- Sólyom Andrea egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék, Győr; solyoma@sze.hu

Stion Zsuzsa egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék, Győr; stionzs@sze.hu

Szabó Lajos egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Közlekedési Tanszék, Győr; szala@sze.hu

Tamándl László egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék, Győr; tamandl@sze.hu

dr. Varga Gábor főmunkatárs, GYEMSZI Széchenyi István Egyetem

A Széchenyi István Egyetemen folyó tudományos munka, sokoldalú kutatás eredményeképpen született meg jelen kötet. A kutatások „A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című program keretében zajlottak, amelynek központjában hazánk legdinamikusabban fejlődő vidéki nagyvárosa, Győr szerepel. Mivel a város a környezetétől nem izoláltan működik, ezért a város környéke a legtöbb tanulmányban expliciten is megjelenik. Jelen kötet Győr közösségi szférájáról, a helyi önkormányzatról, a közszolgáltatásokról, a közlekedésről, az oktatásról és a helyi jövőképről nyújt sokoldalú helyzetképet. A 24 szerző közreműködésével készült 11 tanulmány a végzett kutatások rövidített, lényegre törő összefoglaló változata.

