

# A VÁLLALATOK SZEREPE A REGIONÁLIS FENNTARTHATÓSÁGI KEZDEMÉNYEZÉSEKBEN

Zsóka Ágnes, Zilahy Gyula

*A regionális fenntarthatósági kezdeményezések (RFK-k) szignifikáns szerepet játszhatnak a társadalom különböző érintett csoportjai közötti együttműködésben – egy fenntarthatóbb jövő elérése érdekében. Az alábbiakban megvizsgáljuk a regionális fenntarthatósági kezdeményezések alapelveit és azok megvalósulását a gyakorlatban, különös tekintettel a vállalati szféra részvételére, motivációira és a felmerülő legfontosabb problémákra. Az empirikus kutatás egy hat különböző elméleti megközelítést tartalmazó modellre épül, amelyek együttesen magyarázatul szolgálhatnak arra, milyen indíttatásból és milyen módokon vesznek (vagy éppen nem vesznek) részt a vállalatok a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben. A kutatás célja a legfontosabb akadályok és sikertényezők azonosítása.*

*Az irodalom tanulmányozásán túlmenően, munkánk során feltártuk egy olyan régió működését, melyben az egyes érintett felek felismerték a regionális együttműködésben rejlő lehetőségeket, illetve azért aktívan tesznek is. Eredményeink elsősorban a vállalati működést meghatározó erőforrás-függés elmélet dominanciáját erősítik meg és egyúttal rámutatnak azokra a potenciálokra, melyekkel a regionális együttműködések rendelkeznek a szervezetek egymástól való tanulásában, illetve a vállalatok működésének társadalmi elfogadtságában.*

## I. BEVEZETÉS

Napjainkban egyre nagyobb erőfeszítéseket tapasztalunk nemzetközi és országos szinteken egyaránt, amelyek az emberi tevékenységek okozta káros környezeti hatások csökkentésére és megszüntetésére, valamint a társadalmi és gazdasági problémák megoldására irányulnak. A nemzeti és regionális fenntarthatósági stratégiák rohamosan terjednek a nemzetközi egyezmények és a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kérdéseket felkaroló más kezdeményezések hatására (ld. pl. az EU Fenntartható Fejlődés Stratégiája, 2006 és 2009).

A regionális fenntarthatósági kezdeményezések (RFK-k) fogalma és gyakorlata azért született, mert a fenntarthatóság elérése elképzelhetetlen megfelelő szinten zajló eredményes együttműködés nélkül. A regionális kezdeményezések keretein belül egy sor környezeti és társadalmi problémát hatékonyabban és hatásosabban lehet – vagy lehetne – kezelni, mint nemzetközi, nemzeti, vagy helyi szinten. Az RFK-k számos országban megjelentek, egyre terjednek, és az Európai Unió is ösztönzi, támogatja e törekvéseket.

A Budapesti Corvinus Egyetemen zajló – a Norvég Alap által finanszírozott – kutatás górcső alá veszi a vállalatok részvételének jellemzőit a regionális fenntartható fejlődési kezdeményezésekben. Az elemzés során célunk a különböző érintett csoportok motivációinak feltárása, amelyek a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben való részvételre – vagy éppen az azoktól való távolmaradásra – ösztönzik a feleket, valamint az RFK-k sikerességét befolyásoló tényezők meghatározása. A gazdálkodó szervezetek részvételének szemszögéből nézve kutatjuk a csatlakozó vállalatok elvárásait, a sikeres vállalati részvételt akadályozó tényezőket, és a vállalati részvétel legfontosabb előfeltételeit. Az eredmények segítségével arra is igyekszünk fényt deríteni, milyen

eszközökkel tudják a regionális irányító szervek és a nemzeti kormányok elősegíteni a vállalatok tevékenységét a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben.

## II. A REGIONÁLIS FENNTARTHATÓSÁG KONCEPCIÓJÁNAK KIALAKULÁSA

### A. A régió fogalma és a regionális megközelítés jelentősége

A regionális fenntarthatóság fogalmának meghatározásához szükség van legelőször a régió fogalmának, illetve az alábbi munkában használandó jelentésének meghatározására. A régió Thomas és Rhisiart (2004, 16.o.) szerint rugalmasan értelmezhető gyűjtőfogalom kellene, hogy legyen, sokkal inkább egy értelmezési kör, mint egy precíz definíció. A régió eredetileg fizikai-földrajzi teret jelentett, amelyet az etnikai, nyelvi, kulturális, vallási egység és a közös múlt, a hagyományok tartottak össze. Magyarországon leginkább a Szent István által létrehozott vármegye rendszer feleltethető meg a klasszikus régió-felfogásnak (Temesi 2006).

Napjainkban – az Európai Unióban mindenképpen – a régió közigazgatási jelentése dominál, amely az Európa Tanács 1978-as Bordeaux-i Nyilatkozatán alapul. A Nyilatkozat a régiót emberek olyan közösségének nevezi, amely történelmi, kulturális, földrajzi vagy gazdasági homogenitással, illetve ezek kombinációjával bír, így a közös célok és érdekek képviselésében is egységet alkot (Woehrling, 2005).

Zilahy és Huisingh 2006-ban, a világ számos országára kiterjedően végeztek feltáró empirikus kutatást a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben jártas szakértők megkérdezésével a téma jelentőségéről (az eredményekről bővebben ld. Zilahy és Huisingh, 2009). A válaszadók közül sokan kiemelték a regionális megközelítés ama fontos előnyét, hogy a régiók rendelkeznek azzal a „megfelelő mérettel”, amely a fenntarthatósági tervek és programok eredményes megvalósításához szükséges. A régiók ugyanis még kellően kicsik ahhoz, hogy a helyi érdekeltségű emberek figyelmét felkeltsék, és erőit mozgósítani tudják, ugyanakkor kellően nagyok már ahhoz, hogy a cselekvéshez szükséges „kritikus mennyiségben biztosítsák az ötletet, kompetenciákat és tapasztalatot” (Zilahy & Huisingh, 2009, 1061.o.). A regionális megoldások és a globális problémák kezelése közötti pozitív szinergikus hatásokat szintén sokan hangsúlyozták.

Jelen kutatás során megkérdezett interjúalanyok a következőképpen értelmezték a régió fogalmát. A régiót többnyire komplex, nagy halmaznak tartják. Hangsúlyozzák, hogy a fenntarthatóság szempontjából mindenképpen fontos a szerves fejlődés, a történelmileg közös úton haladó területi jelleg. A régióknak olyan sejtekből (településekből, kisebb területekből) kellene állniuk, amelyek egymás között kommunikálnak, ami információk cseréjét is jelenti, de ugyanígy erőforrások egymás közötti cseréjére is irányulhat. Ez a csere valamiféle barter, vagy pénz-alapú áru-, és erőforrás-mozgást jelent, mely minden félnek egyaránt előnyös. A regionális fejlődésnek, különösképpen a fenntartható fejlődés szempontjából fontos célja kellene, hogy legyen az önellátóvá válás, és a szerves, belülről induló fejlődés.

Magyarországon mindenesetre a régiók ma felülről meghatározott, a megyeszerkezeten alapuló statisztikai egységek, amelyekre a regionális fejlesztési politika irányul.

## B. A regionális fenntarthatósági kezdeményezések kialakulása

Már a Brundtland Bizottság 1987-ben, „Közös jövőnk” címen kiadott jelentése is hangsúlyozta a különböző érintett csoportok közötti együttműködés fontosságát – helyi, regionális, nemzeti és globális szinten egyaránt (Brundtland, 1987). A Riói Deklaráció a Környezetről és a Fejlesztésről megfogalmazta az „új és egyenlő globális partnerség létrehozásának” célját „az államok, a társadalmak legfontosabb szektorai és az emberek közötti együttműködés új szintjeinek kialakításán keresztül” (Rio Declaration on Environment and Development, 1992).

Európában az egyik fontos regionális kezdeményezés az ún. „Aarhus konvenció”, melyet 1998-ban hoztak létre az „UNECE<sup>89</sup> Információhoz való hozzáférés, a társadalmi részvétel és a környezeti ügyekben való igazságos eljárás” nevű megállapodás jegyében. Ez a konvenció még erőteljesebben fejezte ki, milyen fontos az érintettek bevonása és döntéshozatali jogokkal történő felruházása, ha el akarunk mozdulni a fenntarthatóbb társadalmak irányába. A folyamat azóta sem állt meg; 2008-ban már a harmadik találkozót tartották az eredeti konvenció létrehozói (Aarhus Convention Strategic Plan, 2008).

Ugyanakkor, egyre több érintett csoport ismeri föl, hogyha valódi lépéseket akarunk látni a fenntartható fejlődés megvalósítása felé, akkor az érintetteknek nagyobb részt kell vállalniuk a regionális szintű tervezésben, koordinációban és a fenntarthatósági kezdeményezések kivitelezésében. Az Agenda 21 szintűgy kiemelte annak sürgető szükségét, hogy a városok, régiók és országok tervekkel dolgozzanak ki és valósítsanak meg a fenntartható fejlődés elérése érdekében. Ennek jegyében indulnak a világ számos táján „Regionális Fenntarthatósági Kezdeményezések” (angolul: Regional Sustainability Initiatives (RSIs)).

*Regionális Fenntarthatósági Kezdeményezések* (RFK) alatt olyan együttműködési formákat értünk, amelyek teljesítik a következő kritériumokat (Zilahy és Huisingh, 2009):

- olyan tevékenységeket folytatnak, melyek egy környezeti, társadalmi és gazdasági értelemben fenntarthatóbb regionális jövő felé mutatnak, a különböző társadalmi csoportok részvételén keresztül;
- földrajzi hatóterületük az országos/állami és a helyi önkormányzati szint között van;
- a részvétel általában nyitott bármely szervezet vagy érdeklődő személy számára;
- minden szervezet és egyén részvétele önkéntes.

Európában, a Fenntartható Európai Régiók hálózata (Sustainable European Regions) kapcsolja össze az innovatív régiókat és segíti azokat a fenntarthatóság felé vezető úton. Ez a szervezet 26 támogatott régiót tömörít a mediterrán vidékektől Skandináviáig<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> UNECE Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters

<sup>90</sup> lásd [www.sustainable-euregions.net](http://www.sustainable-euregions.net)

### III. SZABÁLYOZÁSI HÁTTÉR

#### A. Az EU regionális politikájának jellemzői

Az Európai Unió politikájával kapcsolatosan megállapítható, hogy az elmúlt néhány évtizedben jelentős elmozdulás történt a politikai döntéshozatal regionális és helyi szintekre delegálása felé. Ez a folyamat nagymértékben hozzájárult a regionális és helyi szintű autonómia és demokrácia erősödéséhez, ami feltétlenül növeli a regionális fejlesztési politikák megvalósításának és sikerének esélyeit (REGIONET, 2003).

Az európai országok vezetői 2000-ben indították útjára a Lisszaboni Stratégiát, amely átfogó reform programot irányzott elő a 2000-2010 közötti időszakra. A Lisszaboni Stratégia legfontosabb célja az volt, hogy az Európai Uniót a leginkább dinamikus fejlődő tudásalapú gazdasággá tegye a világban, amely képes a fenntartható fejlődés megvalósítására, valamint a teljes foglalkoztatás és a társadalmi kohézió elérésére ([www.euvonal.hu](http://www.euvonal.hu)). A Lisszaboni Stratégia legfőbb törekvése az volt, hogy jelentősen növelje a fenntarthatóság társadalmi és környezeti pillére számára elérhető pénzügyi forrásokat. Az externáliák internalizálása olyan magas prioritást kapott, amely még a gazdasági fejlődés kárára is elsődleges célt képviselt a Stratégiában. Az európai strukturális alapok programjai kifejezett formában tartalmazták a fenntartható fejlődés érdekében megvalósítandó integrált regionális stratégiák követelményét és támogatását, hangsúlyozva, hogy a régióknak olyan innovatív megoldásokat kell találniuk, melyek garantálják a fenntartható fejlődést és a regionális, humán és fizikai tőke megőrzésének és növelésének alapját képező tényezők érvényesülését. A Stratégia szerint a regionális szint képes az érintettek kritikus tömegének mobilizálására, ami elősegíti az innovációt és a hatékony megvalósítást a legalacsonyabb szinteken is (CEC, 2001).

Mindazonáltal, ez a kedvező megközelítés nem tartott sokáig, mivel a stratégia megvalósítása idővel túlságosan bürokratikusá vált és a gazdasági prioritások kezdtek dominálni az összes többi célkitűzés felett. A 28 fő célkitűzést és a 120 pontban összefoglalt célokat 117 különböző indikátor mentén értékelték, összesen mintegy 300 jelentésben összefoglalva, ami lehetetlenné tette a stratégiai gondolkodást. A Barroso vezette Bizottság 2005-ben felülvizsgálta a Stratégiát, elsődleges prioritásként a növekedést és munkahelyteremtést hangsúlyozva, erősebb támogatást adva az infrastruktúra fejlesztésének, a társadalmi és gazdasági kohézióknak, valamint a kutatás-fejlesztésnek. A megújított Lisszaboni Stratégia (2005) a környezeti és társadalmi fenntarthatóságot horizontális célként őrizte meg, sokkal enyhébb formában (ld. a fenntartható fejlődést érvényre kell juttatni minden intézkedésben és tevékenységben) ([www.euvonal.hu](http://www.euvonal.hu)).

Az Európai Tanács 2006. június 16-án elfogadta az EU megújított Fenntartható Fejlődési Stratégiáját, amely a megújított Lisszaboni Stratégiában megfogalmazott célkitűzésekből és irányelveiből indul ki. A Fenntartható Fejlődési Stratégia szerint a Lisszaboni Stratégia fontos hozzájárulást valósít meg a fenntartható fejlődés átfogó célkitűzésének eléréséhez azáltal, hogy intézkedéseivel elsősorban a versenyképesség erősítését, a gazdasági növekedést és a munkahelyteremtést célozza.

A megújított EU Stratégiának való megfeleléshez – az összhang érdekében – egy valamennyi közösségi stratégiát és szakpolitikát érintő strukturális reform szükséges, melyben mindezeket a fenntartható fejlődés alapelveinek megfelelően alakítják át. Ennek érdekében a szakpolitikák alkotóinak integrálniuk kell valamennyi EU-s, nemzeti, regionális és helyi szintű politika-formálásba a fenntartható fejlődés alapelveit, valamint minden jelentősebb szakpolitikai döntést a továbbiakban fenntarthatósági hatásvizsgálatnak kell megelőznie (Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia, 2007).

A célok újrafogalmazása számos ponton szembemegy a fenntartható fejlődés valódi értelmével, ez a szavakon túlmenően az azóta eltelt több mint 4 év gyakorlati tapasztalataiban is megnyilvánul. A környezeti és társadalmi szempontok érvényesülése egyértelműen gyengült, a fenntarthatóság valódi értelme gyakran elveszni látszik a horizontális megközelítés miatt. A gazdasági szempontok dominanciája ugyanakkor sok esetben nem képes biztosítani a társadalmi és környezeti célok teljesülését.

A regionális fejlesztési politika színterén is tanúi lehetünk anomáliáknak. Az EU regionális politikájával és az újonnan csatlakozó kelet-közép-európai országok felzárkózásával kapcsolatosan egy nemrégiben készült tanulmány megjegyzi, hogy a térségen belüli regionális egyenlőtlenségek alakulása az ún. váltómozgás-elmélet érvényesülését mutatja. Ez azt jelenti, hogy az EU 15 tagállama és az alacsony termelékenységű új tagállamok közti jövedelem-különbségekben „egyértelműen kimutatható a centrum-periféria szerkezet (ami a gazdaságszerkezetben, másrészt a régi és új Európa üzleti ciklusainak összekapcsolódásában is megmutatkozik), ám 1995-2003 között a közép-kelet-európai államok gazdasága gyorsabban nőtt, s így van némi felzárkózás, ami egyben a regionális gazdaságszerkezetek hasonulását is jelenti” (Csite & Németh, 2010, 10. o.). A felzárkózás üteme az elemzők szerint nagyon lassú, ezért a jövedelmi különbségek felszámolására néhány évtizeden belül nemigen lehet számítani. Az elemzés megállapítja továbbá, hogy a közép-kelet-európai felzárkózást nem a regionális, hanem sokkal inkább az országspecifikus adottságok határozták meg elsősorban, ami ahhoz vezetett, hogy miközben „az országok szintjén felzárkózás figyelhető meg, addig az országokon belüli régiók szintjén a különbségek növekedése. ... az országokon belüli regionális divergenciát elsősorban a fővárosokat magukban foglaló térségek átlagot felülmúló gazdasági növekedése okozta” (Csite & Németh, 2010, 11.o.). Ennek következtében a fejlesztéspolitikai célok homlokterébe a közép- és kelet-európai országokban a leszakadó térségek felzárkóztatása került, azzal a céllal, hogy beinduljanak a regionális fejlettségi konvergenciát elősegítő folyamatok.

### *B. Fenntarthatósági és regionális politika Magyarországon*

Amint a fentiekben már említettük, a régiók ma Magyarországon statisztikai egységeknek tekinthetők, sokkal inkább, mint egy hosszú, szerves folyamat eredményének (ezt a megállapítást támasztja alá a kutatásban résztvett több szereplő is). Ily módon a régiók relatíve átlátható rendszert alkotnak a regionális politika alkotói szemszögéből, de nem feltétlenül jelentik a legjobb alapot a regionális fenntarthatósági programok számára. A régiók fejlődését elősegíteni hivatott Regionális Operatív Programok (ROP-ok) ezekre a

statistikailag konstruált régiókra vannak lebontva; eredményességük a tapasztalatok szerint gyakran ellentmondásos és megkérdőjelezhető.

Magyarországon a regionális fejlesztési stratégiák a következő dokumentumokon alapulnak:

- Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia (2007)
- Fejlesztéspolitikai Koncepció
- Területfejlesztési Koncepció
- Új Magyarország Fejlesztési Terv.

A regionális politikában a felülről lefelé (top-down) megközelítés dominál, ami nem feltétlenül megfelelő a regionális fejlődés szempontjából.

A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia ment át a legtöbb egyeztetésen 2,5-3 év alatt; a folyamatot megfelelő partnerségi kapcsolatok jellemezték. Ez képezhetné a regionális fenntarthatósági törekvések alapját. Mindazonáltal, az utolsó tervezési fázisban a konvergencia program már erőteljesen éreztette hatását a Stratégiában: például a rövidtávú likviditási célok több ponton is felülírták a fenntartható fejlődési célkitűzéseket.

A regionális fejlesztés legfontosabb dokumentumai közé tartoznak Magyarországon a már említett Regionális Operatív Programok (ROP-ok), amelyekben érződik az országos szintű dokumentumok hatása, amennyiben a ROP-ok az utóbbiak alá integrálódnak be. Az Operatív Programok közül egyedül a Környezet és Energia Operatív Program tartalmaz kifejezett célokat és pályázati lehetőségeket a regionális fenntarthatóság megvalósítására az ún. komplex fenntartható mikrorégiós fejlesztések címszó alatt. E célok megvalósítására ugyanakkor a ROP-ok költségvetésének csupán töredéke áll rendelkezésre.

Alacsonyabb szinten az ún. Integrált Városfejlesztési Stratégiák (IVS-ek) próbálják meg összeegyeztetni a gazdasági, környezeti és társadalmi célokat. Az IVS-ek a 2006-os Bristol Accord-on alapulnak, amely hangsúlyozza egyrészt az épített környezet fenntarthatóságának fontosságát, másrészt a különböző érintett csoportok – köztük a civil szervezetek – együttműködésének szükségességét.

A magyar Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia szerint „A társadalom fenntarthatósági problémáinak kezelésében nagy feladat hárul az önkormányzatokra, az oktatástól kezdve az egészségügyi, szociális ellátásokon át a hatósági jogkörök gyakorlásáig és a környezeti károk monitorozásáig. A hazai önkormányzatok jelentős része azonban az említett strukturális problémákra is visszavezethetően nem rendelkezik megfelelő kapacitásokkal, erőforrásokkal a rá bízott és növekvő mértékű hatásköri feladatok szakszerű ellátására, illetve sok esetben még az alapvető önkormányzati funkciók teljesítésére sem. A jelenlegi önkormányzati struktúra szétaprózott, s az adott rendszerben érdekérvényesítési képessége nem mindig megfelelő.” (Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia, 2007, 30-31.o.)

A Stratégia emellett kiemeli a szétaprózott önkormányzati szerkezetből adódó problémákat és ún. *kistérségi társulások* létrehozására buzdít: „A fenntarthatóság szempontjából fontos folyamat a kistérségi társulások kialakulása és működése. Bár vidéken gyengének mondhatóak a civil szerveződések, az önkormányzati területfejlesztési társulások közül sokan jelentős sikereket tudnak felmutatni. A kistérségi szerveződések előnye, hogy a körzet fenntarthatósági problémáit a lehető legalacsonyabb szinten,

integráltan tudja kezelni a víz- és szennyvízszolgáltatástól a szociális kérdéseken át a gazdaság fejlesztéséig.” (NFFS, 2007, 31.o.) A kistérségi társulások a regionális fenntarthatósági kezdeményezések magjaként, motorjaként is működhetnek a jövőben, amennyiben ez a kezdeményezés eredményesen megvalósul.

#### IV. VÁLLALATOK RÉSZVÉTELE A REGIONÁLIS FENNTARTHATÓSÁGI KEZDEMÉNYEZÉSEKBE

##### A. Elméleti alapvetések

A kutatás szempontjából legfontosabb elméleti megfontolásokat a vállalatok működésére jellemző szervezet-közi kapcsolódásokat középpontba helyező irodalom tartalmazza. Amint definiáltuk, az RFK-k felfoghatók a szervezetek közötti kapcsolatok speciális formájaként, amelyben a gazdálkodó szervezetek kapcsolatba kerülnek más gazdálkodó szervezetekkel és más típusú (nem gazdálkodó) szervezetekkel is annak érdekében, hogy a résztvevők közötti konszenzus eredményeként közösen elérendő célokat lehessen megfogalmazni.

Barringer és Harrison (2000) hat különböző elméleti paradigmát tanulmányoznak, amelyek magyarázatul szolgálhatnak a szervezetek közötti kapcsolatok létrehozására: a tranzakciós költségek gazdaságtanát, az erőforrás-függőség elméletét, a stratégiai választás modelljét, a stakeholder elméletet, a szervezeti tanulás megközelítését, valamint az intézményi közgazdaságtan elméletét. Ezek az elméleti megközelítések különféle magyarázatokkal szolgálnak a gazdálkodó szervezetek részvételére a hozzájuk hasonló és tőlük eltérő szervezetekkel való kapcsolódásokban, valamint megpróbálnak okokat találni arra vonatkozóan is, mitől sikeresek, illetve adott esetben miért buknak meg a vizsgált tevékenységek és kapcsolatok. A szerzőpáros által levont egyik legfontosabb következtetés az, hogy miközben az általuk tanulmányozott elméletek valóban adnak bizonyos magyarázatot a szervezetek közötti kapcsolatok kialakulására, „a hat elmélet közül egyik sem holisztikus; mindegyik elmélet egy-egy szűkebb nézőpontból vizsgálja a kapcsolatok létrejöttét (Barringer & Harrison, 2000, p. 395).

Egy másik cikkben Selsky és Parker (2005) a szektorok közötti partnerségek irodalmát dolgozzák fel, úgy definiálva a partnerségeket, mint „olyan projektek, amelyek kifejezetten olyan társadalmi kérdések és problémák esetében jönnek létre, amikor a partnerek aktív és folyamatos bevonására van szükség” (850.o.). Az ilyen jellegű partnerségekhez kapcsolódó szervezet- és vezetéselméleti kutatásokat két csoportba sorolják: az erőforrásfüggésre illetve a társadalmi kérdésekre fókuszáló megközelítések csoportjába, valamint bevezetnek egy új, általuk „társadalmi platformnak” nevezett csoportot, amely a szervezetelméleti kutatásokon kívül eső irodalomra épül.

Miközben Barringer és Harrison a különböző szektorokon átívelő partnerségeket elsősorban a stakeholder elmélet szemüvegén keresztül vizsgálják, azokat a kapcsolatokat is görcső alá veszik, amelyeket kizárólag gazdálkodó szervezetek hoznak létre. Ez utóbbi formációk ugyanakkor – még ha regionális szinten realizálódnak is – csak egy részét képezik a jelenlegi kutatásnak. Az általuk felvonultatott elméletekre mi mindenekelőtt a

szervezeteknek a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben való részvétele szempontjából tekintünk.

A tranzakciós költségek gazdaságtana a termelési és a tranzakciós költségek fontosságát hangsúlyozza a gazdálkodó szervezetek tevékenységeivel összefüggésben, a tevékenységek szervezeten belüli vagy szervezeten kívüli megvalósítását érintő döntési helyzetekben (ld. Williamson, 1991; Madhok & Tallman, 1998). Miközben az elmélet által feltett tipikus kérdés a „termelni vagy venni” („make or buy”) dilemmára vonatkozik, szervezeten belüli szempontból a tranzakciós költségek gazdaságtana arra a megállapításra jut, hogy a szervezetek egymással különböző típusú kapcsolatokat hoznak létre, amennyiben ezáltal a termelési és tranzakciós költségeik összegét csökkenteni tudják, az együttműködés hatókörén belül. Bár a tranzakciós költségek gazdaságtana egy sor szervezeti döntésre képes magyarázattal szolgálni – pl. a gazdálkodó szervezetek viselkedésére új piacra történő belépéskor, a közös vállalkozások létrehozása mögötti megfontolásokat tekintve, vagy a különböző tevékenységekre szakosodott szervezetek közötti hálózatépítést illetően –, azért vannak, akik azzal érvelnek, hogy a tranzakciós költségek nem meghatározó elemei a vezetői döntéseknek (pl. Faulkner, 1995). Mivel a tranzakciós költségek gazdaságtana általában a gazdálkodó szervezetek egymás közötti kapcsolatainak vizsgálódási területén marad, ezért következtetéseink kutatásunk szempontjából korlátozott jelentőséggel bírnak.

Az erőforrás-függőség elmélete arra az alapvetésre épül, hogy a szervezetek nem rendelkeznek a sikeres működésükhöz szükséges összes erőforrással, ezért a hiányzókat be kell szerezniük a környezetükből, más szervezetekkel való különféle kölcsönhatásokon keresztül (Pfeffer & Salancik, 1978; Das & Teng, 1998). Az erőforrás-függőség elmélete a gazdálkodó szervezeteknek a beszállítókkal, versenytársakkal, hitelezőkkel, állami és más szervezetekkel kapcsolatos függőségi viszonyaira fókuszál. Hangsúlyozza, hogy „a szervezeteknek (1) ellenőrzési jogot kell szerezniük a kritikus erőforrások fölött, annak érdekében, hogy csökkentsék más szervezetektől való függésüket, valamint (2) ellenőrzési jogot kell szerezniük olyan erőforrások fölött, amelyek növelik más szervezetek tőlük való függését” (Barringer & Harrison, 2000, 372. o.). A szervezetek közötti kapcsolatokról következő előnyök így a legfontosabb képességek és erőforrások megszerzéséből származhatnak (pl. a szervezetek közötti közvetlen együttműködésből vagy az ipari és más szövetségekben, kereskedelmi kamarákban való részvételtől, stb.).

A stratégiai választás megközelítése az okok széles skáláját vonultatja föl arra vonatkozóan, miért választják a szervezetek a szervezet-közi kapcsolatban való részvételt. Ezek az okok magukban foglalják a hatékonyság és a piaci hatalom növekedését, a versenytársak akadályozását a piacon, vagy bármely más olyan megmozdulást, amely stratégiai előnyt biztosít az adott szervezet számára. Powell szerint „a vállalatok azért kötnek együttműködési megállapodásokat, hogy minél gyorsabban hozzájussanak az új technológiákhoz vagy új piacokhoz, kihasználják a közös kutatásból és/vagy termelésből származó méretgazdaságosság előnyeit, a vállalat határain kívül létező know-how forrásának közelébe kerüljenek, illetve megosszák azon tevékenységek kockázatait, amelyek túlmutatnak egy szervezet képességein” (Powell, 1990, 315.o.).

Barringer és Harrison megjegyzik, hogy bár a stratégiai választás megközelítése elég tág, a stratégiai okok, indítékok négy csoportba sorolhatók:



- kapcsolatok, amelyek belépési korlátok támasztásán vagy monopólium típusú befolyás teremtésén keresztül növelik a piaci részesedést;
- kapcsolatok, melyek a politikai hatalmat, illetve a hazai és nemzetközi kormányzati szervek befolyásolásának képességét növelik;
- kapcsolatok, melyek a kutatás, termelés, marketing és más funkciók hatékonyságát növelik; valamint
- kapcsolatok, melyek termék- vagy szolgáltatás-differenciálásra adnak lehetőséget (Barringer & Harrison, 2000).

A stakeholder szemlélet kezdetei az 1960-as évekre nyúlnak vissza, és Taylor 1971-ben már előre vetíti a tulajdonosok, részvényesek fontosságának relatív csökkenését, a többi érintett csoport jelentőségének relatív növekedésével párhuzamosan: „gyakorlatilag világos, hogy az 1970-es években az üzleti tevékenység a többi stakeholder érdekeit is figyelembe veszi majd” (Taylor, 1971).

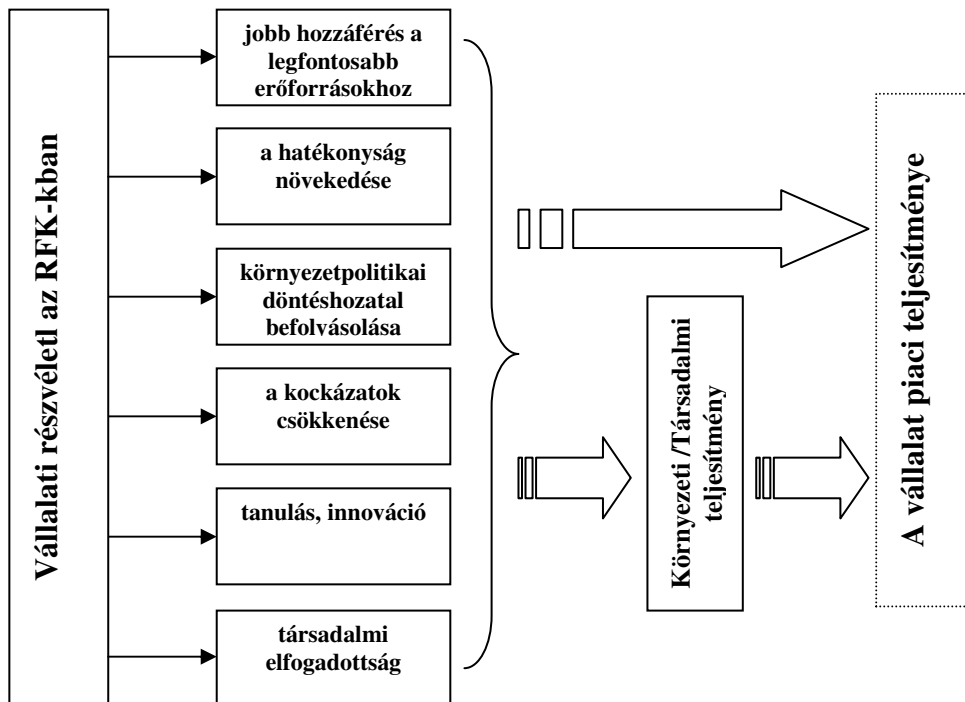
A stakeholder szemléletnek a stratégiai menedzsmentben játszott szerepéről szóló – alapműnek számító írásában – Freeman arról értekezik, hogy a 20. század második felének turbulens üzleti környezete újfajta szemléletét követel a gazdálkodó szervezetek menedzselésében (Freeman, 1984). Ez az új típusú stratégiai menedzsment – a korábbi gyakorlattól eltérően – figyelembe kell vegye a vállalat belső és külső érintettjeit. Úgy definiálva az érintetteket, mint „bármely csoport, amely befolyásolhatja a vállalati célok teljesülését, vagy amelyre a vállalati célok teljesülése hatással lehet” (Freeman, 1984, p. vi), Freeman azt állítja, hogy a mind a szervezetek hagyományos kapcsolataiban bekövetkező elmozdulás, mind pedig az üzleti életet befolyásoló új szervezetek létrejötte szükségessé teszi egy új konceptuális megközelítés kidolgozását (Freeman, 1984). A vállalatok stakeholder elmélet felőli megközelítése az üzleti környezet instabilitását hangsúlyozza és azt állítja, hogy az érintettek megfelelő kezelésével a vállalat képes lehet az üzleti környezet bizonytalanságait csökkenteni (Kraatz, 1998).

Egy következő nagyhatású elméleti megközelítés a szervezetközi kapcsolatok vonatkozásában a szervezeti tanulás elmélete, amely azon a megfigyelésen alapul, mely szerint a gazdálkodó szervezeteknél felhalmozódó tudás egyre növekvő szerepet játszik a versenyképességben, és a szervezetek tudásra tehetnek szert azáltal, ha egymástól és más szervezetektől tanulnak. Powell, Koput és Smith-Doerr szerint (1996, 118.o.): “A tudás létrehozása közösségi kontextusba helyezve jelenik meg, amely közösség mozgásban van és fejlődik, nem lehatárolható és statikus. A kanonikus formális szervezet, bürokrata merevségeivel nem segíti elő a tanulást. Az innováció forrásait nem kizárólag a vállalaton belül kell keresni, ezek sokkal inkább fellelhetők a vállalatok, egyetemek, kutatólaboratóriumok, beszállítók és vevők közötti kölcsönhatásokban”. March (1991), amikor az új tudás feltárásának és a meglévő tudás kiaknázásának a szervezeti tanulásban betöltött szerepét vizsgálta, arra jutott, hogy a tudás e két formája közti megfelelő egyensúly megteremtése a szervezet sikerének alapja. Az előbbi innovációs folyamatként fogható fel, míg a létező tudás kiaknázása a már elérhető technikák finomítását jelenti. A különböző fajta szervezetek részvétele a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben a szervezeti tanulás mindkét fajtájának érvényesülését elősegítheti.

Végül, de nem utolsósorban a szervezetközi kapcsolatok az intézményi közgazdaságtan keretein belül is leírhatók. Az intézményi közgazdaságtan irodalma alapján, Barringer és Harrison azt állítják, hogy „az intézményi nyomások nagy valószínűséggel olyan tevékenységekre motiválják a vállalatokat, amelyek növelik legitimitásukat, és a fennálló szabályoknak, valamint az őket körülvevő üzleti környezet követelményeinek és normáinak megfelelővé – de legalábbis annak látszóvá – teszik a működésüket. Az egyik lehetőség, amelyen keresztül mindez elérhető, ha a vállalatok szervezetközi kapcsolatokban vesznek részt (Barringer & Harrison, 2000. 380. o.). Az intézményi közgazdaságtan szemlélete szerint a szervezetközi kapcsolatok javíthatják a vállalat piaci teljesítményét az átláthatóság növelésén, a hírnév és az image javításán keresztül, így a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben való közreműködés is kiválthatja a vállalat presztízsének növekedését, illetve az említett előnyök realizálását. Az irodalom egyik hiányossága ugyanakkor, hogy miközben a szervezetközi kapcsolatok előnyeit gyakran tárgyalja, a lehetséges hátrányokkal alig foglalkozik (Barringer & Harrison, 2000). Például, a regionális fenntarthatósági kezdeményezések kontextusában: annak következtében, hogy nő a vállalati tevékenységek átláthatósága, megnőhetnek az érintettek elvárásai is a vállalattal szemben.

### B. Kutatási modell és módszertan

Előzetes gyakorlati tapasztalataink és a fentiekben bemutatott elméletek alapján a következő kutatási modellt alakítottuk ki, mely háttérül szolgál az empirikus kutatás lebonyolításának.



1. ÁBRA: A KUTATÁSI MODELL

A modell szerint a vállalatok részvétele a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben befolyásolja a vállalat piaci, üzleti teljesítményét, egyrészt a környezeti és társadalmi teljesítményen keresztül, másrészt közvetlenül is. Ez a befolyásoló hatás számos közvetítő tényezőn keresztül valósul meg, amelyeket egyrészt az irodalmi áttekintés alapján az egyes vizsgált elméletekben érhetünk tetten, másrészt az RFK-kban való vállalati részvétellel foglalkozó politika- és gyakorlat-orientált irodalom segítségével azonosíthatunk. Ezek összefoglalóan: jobb hozzáférés a legfontosabb erőforrásokhoz, a hatékonyság növekedése, a környezetpolitikai döntéshozatal befolyásolása, kockázatok csökkenése, a tanulás és innováció, valamint a társadalmi elfogadottság növekedése.

Bár a vállalat szempontból lényeges, a környezeti és társadalmi teljesítménynek a vállalat üzleti teljesítményével való összefüggéseinek mélyebb vizsgálata kívül esik a jelen kutatás vizsgálati körén (részletesebben ld. Judge & Douglas, 1998, illetve Harangozó, 2008).

A modell definiálja legfontosabb kutatási kérdésünket, mely szerint:

*A modellben szereplő közvetítő tényezők közül melyek azok, amelyek a legnagyobb mértékben gyakorolnak hatást a vállalatok regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben való sikeres részvételére?*

A kutatás, természetéből adódóan kiválasztott régiók fenntarthatósági kezdeményezéseinek empirikus vizsgálatát teszi szükségessé, összpontosítva a gazdálkodó szervezeteknek az adott kezdeményezésekben való részvételére. Ebből a célból olyan régiókat választottunk ki Magyarországon, melyek aktív fenntarthatósági törekvésekkel jellemezhetők. A kutatás során interjúkat készítettünk a legfontosabb érintettekkel. Jelen tanulmány a Jászberényi mikrorégióban végzett felmérés eredményeit ismerteti.

## V. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

### A. Az érintettek bevonása a fenntarthatósági kezdeményezésekbe

A kutatás során igyekeztünk azokat az érintetteket megkeresni, akik a regionális fenntarthatósági kezdeményezések kialakításában és eredményes működtetésében a legnagyobb szerepet játszhatják:

- jogszabályalkotók és politikai döntéshozók nemzeti és regionális szinten
- helyi önkormányzat és döntéshozó szervek
- helyi és régióban működő civil szervezetek, oktatási intézmények
- különböző méretű vállalatok, helyi vagy regionális hatókörrel
- szakértők, pályázatíró irodák.

Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a vizsgált térségben az önkormányzat tekinthető a kezdeményezőnek; a többi érintett csoportot az önkormányzat vonja be a kezdeményezésekbe. Az Ipari Park az önkormányzat egyik legfontosabb szövetségese a

fenntarthatósági kezdeményezésekben. Az Ipari Parknak tagja a felkeresett nagyvállalat mellett számos kisebb vállalat. Az Ipari Park egy olyan „intézmény” lehet a fenntarthatósági kezdeményezésekben, amely egyfajta híd szerepét tölti be tagvállalatai és például az önkormányzat, illetve a régió más döntéshozói között. Tapasztalataink szerint Jászfényszaruban ez a híd-szerep érvényesül: az Ipari Park mindkét irányban képviseli a megfelelő érdekeket, a vitás kérdésekben pedig egyfajta mediátori szerepet is ellát. A felkeresett nagyvállalatnál külön osztály foglalkozik az innovációs kérdésekkel, pályázatokkal, tanulmányokkal; a helyi és regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben való részvétel is közvetlenül ennek az osztálynak a hatáskörébe tartozik – természetesen csak az után, hogy a felsővezetés áldását adja a részvételre. A nagyvállalatot a megkérdezett fenntartható fejlődési szakértő pozitív példaként említette, mint olyan vállalatot, amely valóban hajlandó az együttműködésre. A vállalatok többsége részéről szerinte egyelőre gyakran csak a látszat érvényesül: sok a leírt szó, kevés a cselekvés.

A szakértő szerint Magyarországon sok az ellentmondásos vállalati példa. Bírálta például azon vállalatok tevékenységét, amelyek hatalmas – pályázaton nyert – állami támogatást herdálnak el kistélepüléseken („még a kerítés is aranyból van”), miközben nem marad a pénzből a térség valódi problémáinak megoldására.

A nagyvállalatok mellett természetesen a kis- és középvállalkozások is nagyban kivehetik (kivehetnék) részüket a regionális fenntarthatósági törekvések megvalósításából. Az integrált városfejlesztési stratégiák megalkotásának és kivitelezésének feltétele, hogy a gazdaságfejlesztési oldalon a kis- és középvállalkozásokat kell bevonni. A pontos arányok elő vannak írva, valamint további szempont e vállalkozások bevonásában, hogy az integrált városfejlesztési stratégiáknak célul kell kitűzniük az élhetőbb környezet biztosítását a helyi munkaerő számára, akik többek között helyben költik el munkájuk eredményét.

A megkérdezett szakértő szerint további lehetséges szereplőként jelenhetnek meg a regionális fejlesztési holdingok és a regionális fejlesztési ügynökségek. Fontos kérdés a jelenlegi rendszerben, hogy az adott régióban melyik szervezet allokálja a fejlesztésekre szánt pénzeket: a fejlesztési ügynökségek vagy a regionális fejlesztési holdingok. Utóbbiak túlnyomórészt stratégiákat gyártanak, az integrált városfejlesztési stratégiák többségét ők készítik elő. Ezen túlmenően menedzselik a lebonyolítást és tanácsadói, pályázatiírói szerepet is ellátnak.

Végül, de nem utolsósorban a régióban működő civil szervezetek, illetve oktatási intézmények is aktív szerepet vállalhatnak a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben. Bevonásuk alapvető feladat, mindenekelőtt a lakosság és a jövő generációinak fenntarthatóbb gondolkodása és cselekvése érdekében.

A vizsgált kistérségben elsősorban az önkormányzat *motiválja* a többi érintett csoportot a részvételre; a következő eszközökkel:

- A vállalatokat a „zöld”, környezettudatos image kialakításán, valamint a számszerűsíthető, pénzben is kifejezhető megtakarítási lehetőségeken keresztül próbálja ösztönözni.
- A lakosság tudatába igyekszik beépíteni azt az elkötelezettséget, hogy „ez a mi berkünk”. Az ösztönzés látható eredményekkel is jár: az emberek is komolyan veszik a kezdeményezéseket (például rendszeres szemétszedési akciókat

szerveznek a város határában, számon tartják az ún. „hét vezér” fák védelmét, aktívan részt vesznek a szelektív hulladékgyűjtésben). A kiviteli terv szakaszában van jelenleg egy szabadidőpark és tanösvény.

- Külön környezetvédelmi bizottságot alakított ki, amely minden zöld megoldásra nyitott, ezzel is ösztönözve minden belülről és kívülről érkező kezdeményezést.
- Közös akciókra buzdítja az önkormányzat a térségben tevékenykedő számos civil szervezetet.

Az érintettek bevonása általában személyes megkeresés alapján, helyi és térségi vállalatok számára tartott vállalkozói fórumok szervezésével, versenyeztetési eljárás keretében, közös pályázás formájában, civil szervezetek számára tartott civil fórumokon, valamint a lakosság különböző marketing eszközökkel történő mozgósításán (pl. bevonásuk a város-rehabilitációs programba) keresztül zajlik.

Az önkormányzatot a kezdeményezésre és a részvételre többféle tényező is ösztönzi. Egyrésztől nagyon erősen tetten érhető a polgármester személyes elkötelezettsége, lokálpatriotizmusa és tenni vágyása a helyi közösségért, amely attitűd az egész önkormányzat tevékenységébe átsugárzik. Az önkormányzat, mint helyi döntéshozó és a helyi közösséget képviselő szervezet szempontjából az önfenntartás elérése az egyik cél. Az energiaellátási stratégia célja egyértelműen a függetlenné válás: a hagyományos energiaforrásokat megújulókkal akarják kiváltani (napenergia, földhő, geotermikus energia), illetve végső esetben a közelben lefajtott szénhidrogén kútakat alkalmazzák. A hulladék hő hasznosítását tervezik a kertészeti kultúrákban. A polgármester szavaival élve: „a szükség nagy úr”. Magyarországot köztudottan súlyosan érinti az importfüggőség problémája az energiaellátásban; ennek kockázatait a térség vállalatai – különösen a Jászfényszaru határában működő nemzetközi nagyvállalat – közvetlenül érzékelték az elmúlt évek nemzetközi gázvita kapcsán. A nagyvállalat például közvetlenül is felkereste az önkormányzatot, az iránt érdeklődve, hogyan érinti egy esetleges gázhiány ezt a térséget, és hogyan lehet fenntartani az energiaellátás biztonságát.

Az Ipari Parkot az önkormányzat aktívan bevonja: feladata az alternatív energiaellátási, energiatermelési lehetőségek feltárása, a problémamegoldás előkészítése, megfelelő szakember-gárda felállítása. Meghökkenő lehet, ugyanakkor elgondolkodtató, és a fenntartható fejlődés közösségi léptékű gondolkodásmódjának megfelelő a polgármester kijelentése, miszerint „célunk, hogy a 21. században azt a biztonságot érezzük el a városban, ami megvolt anno a tanyán” (például az energiaellátás szempontjából).

Az Ipari Park képviselője szerint, ha a nagyvállalat és az önkormányzat együttesen lép fel, az sikert hozhat. Ugyanakkor úgy véli, a döntéshozatal jelenleg mindkét oldalon elég lassú. Ez a vélemény azért érdekes, mert kívülálló kutatóként az önkormányzat rendkívül dinamikusnak, határozottnak és aktív cselekvőnek érződik. Érdekes és szükséges lesz a kutatás további fázisában a tapasztalatokat más régiók eredményeivel is összevetni.

Nagyvállalati interjúalanyunk szerint a vállalat számára az együttműködés feltétele a kölcsönös üzleti előnyök biztosítása. Példaként az alábbiakat említette:

- A vállalat foglalkoztatja a helyi lakosságot, amiből az önkormányzat profitál.
- A vállalat rendszeresen sportnapot tart, amikor megvendégeli dolgozóit és a családtagokat, valamint nyit az egész város számára.

- A cég CSR tevékenységeket folytat, ami jó a lakosságnak is.
- A cég rendszeresen egyeztet az önkormányzattal az aktuális együttműködési lehetőségekről és feladatokról. Az egyik legutóbbi tárgyalás eredményeként az önkormányzat hosszútávú energiapolitikai stratégiát készít elő, amelynek keretében folytatja a Samsung Zrt. szakembereivel a megkezdett együttműködést az energia felhasználás korszerűsítése és új energiaforrások keresése irányában (geotermikus, biomassza, napenergia). A fenntartható és önfenntartó település megteremtésének célján túlmenően a Zöld Ipari Park megteremtése, valamint az ipari parki vállalkozások hatékonyabb energiafelhasználásának segítése az együttműködés legfontosabb célkitűzései.
- A város vezetése és a vállalat igen jó kapcsolatot ápolnak: az önkormányzat minden releváns tervről és lépésről informálja a céget, és amilyen kezdeményezésbe csak lehet, megpróbálja bevonni. A kölcsönös bizalom fontos hajtóerő.

A vállalatnak a régióban több telephelye, további leányvállalata is van. A telephelyekhez közel fekvő településekkel való – kölcsönös előnyökön alapuló – kapcsolaton túlmenően a vállalat – hasonlóan a többi multinacionális vállalathoz – az állam kedvezményeire is számot tart, amelyek ösztönzik az adott országban maradásra. Az állam pályázatok útján elnyerhető támogatásokkal is ösztönzi a vállalatokat. Jelen vállalat éppen most tervezi, hogy energetika témában pályázik. Ez esetben fontos szerepe lehet az Ipari Parknak és az önkormányzatnak is – esetleges közös pályázat formájában. Technológiák megvalósítása vonatkozásában pályáztak már korábban is.

A témában megkérdezett szakértő is megerősítette, hogy a regionális és globális nagyvállalatok szerinte kizárólag akkor kapcsolódnak be, ha ebből pénzügyi vagy legalább imázs-nyereségük származik. A szakértő szerint az elmúlt években tapasztalható gazdasági válság pozitív hatásokkal is járt illetve jár. A válság alatt a költségsökkentés szempontja került előtérbe, ami tud a fenntartható fejlődés irányába is hatni:

- A vállalatok – mérettől függetlenül – nagyobb eséllyel alkalmaznak helyi munkaerőt, mert akkor nem kell utazási költséget téríteni az alkalmazottaknak.
- Számos vállalat lép az energetikai racionalizálás, illetve alternatív energiaforrások felhasználása felé.
- A vállalatok igyekeznek kihasználni az ún. „alacsony csüngő gyümölcsöket”, amelyek a hatékonyság javulásán keresztül gyors megtérüléssel kecsegtetnek.
- Előtérbe kerül az informatikai eszközök használata, minél kevesebb nyomtatott anyag produkálása a cél.
- Előtérbe kerül a megfelelő hulladékgazdálkodás, gazdasági értelmet is nyer az újrahasznosítás.

A kis- és középvállalkozások számára szerencsés lehet a bevonási kötelezettség az integrált városfejlesztési stratégiák alkotása és megvalósítása kapcsán. A szakértő szerint mindenképpen szerencsések, akiket bevonnak, gyakran kicsit potyautasok is. Emellett az „alacsony csüngő gyümölcs” típusú intézkedések ezeket a vállalkozásokat is motiválják, különösen azok, amelyek nagyobb induló tőkét sem igényelnek, és hamar megtérülnek.

A regionális fejlesztési holdingok számára jelentős üzleti lehetőségeket rejt a pályázati tanácsadás, pályázatírás. A vállalatok (inkább a nagyobb cégek) természetesen pályáznak maguk is, de az interjúalanyok egybehangzó véleménye szerint ez igen megterhelő, rengeteg a kapcsolódó feladat, és sok vállalat egyszerűen nem rendelkezik a megfelelő tudásbázissal a sikeres pályázatíráshoz.

### *B. A fenntarthatósági kezdeményezések által elért eddigi eredmények és jövőbeli feladatok a térségben*

A vizsgált térségről elmondható, hogy a fenntarthatósági kezdeményezések jó része *nyertes pályázatok segítségével*, állami támogatás bevonásával valósult meg. Jászfényszaru önkormányzata például számtalan díjat is nyert már, amelyek szintén ösztönzőleg hatnak a jövőbeli fejlesztési kezdeményezéseket illetően. Az Ipari Parkkal való együttműködés keretében az egyik fontos cél például a „Zöld Ipari Park” cím elnyerése. A kezdeményezések általában *gazdaságfejlesztési céllal* történnek, nem kifejezetten fenntarthatósági céllal, az „horizontális” cél. A fennmaradást korlátozza, hogy csak 5 év további fenntartást írnak elő a pályázatokban általában. Önműködővé akkor válhat, ha pénzügyileg a régió, vagy a vizsgált település nagyrészt autonómmá tud válni (ld. Jászfényszaru). Legtöbb esetben nem ez a helyzet. A fenntartható fejlődés megvalósítása érdekében is mindenképpen hosszabb fenntartási időben célszerű gondolkodni.

A helyi közösség bevonását a polgármester nagyon fontosnak tartja – amint fogalmazott: „sok szóvivő kell” a fenntarthatósági kezdeményezések sikeres megvalósításához. A vállalat képviselője szerint ugyanakkor gyerekcipőben jár még ez a gondolkodás, és időre van szükség a nagyobb, átfogóbb kezdeményezések kialakulásához. Úgy véli, a regionális fejlődés, az önfenntartóvá válás akkor valósulhatna meg, ha lenne erre egy külön csoport, egy jó szakemberekből álló gárda, amely ezt koordinálná és vezetné.

Felmerült az ötlet, hogy a régió vezető önkormányzata foghatná össze a kezdeményezéseket és indíthatná ezt a szakemberekből álló csoportot. A régióban például Hatvan és Gyöngyös kooperálhatna. A csatornázást megcsinálták régiós beruházásként; ezáltal nőtt a szennyvízkapacitás, javulnak a víztisztítási lehetőségek, a szennyvíziszapot pedig biomasszaként erőműben lehetne hasznosítani. Az ebből származó energiával néhány intézmény fűtését el lehetne látni, össze kellene állniuk a településeknek. Emellett a megkérdezettek szerint a vasútfejlesztés az egész régióknak jól jönne.

Az Ipari Park képviselőjének véleménye szerint városfejlesztési stratégia alapvető része kell, hogy legyen a megújuló erőforrások előtérbe helyezése minden egyes tervezés, beruházás kapcsán. Ez Jászfényszaruban megjelenik. Deklarációként fogalmazták meg a fenntartható, önfenntartó település megvalósítását.

A fenntartható fejlődési szakértő szerint az együttműködésnek szervesen és folyamatosan kell kialakulnia, spontán módon, nem adminisztratív, ráerőltetett eszközökkel. Jelenleg a ráerőltetett fejlesztéspolitikája jellemző Magyarországon, a fölülről lefelé irányuló folyamatok. Ehelyett alulról felfelé való építkezés kellene. A többi interjúalany is osztotta azt a véleményt, mely szerint a mesterségesen kialakított régiók nem mindig kedveznek a regionális léptékű cselekvésnek. Jászfényszaruhoz földrajzilag

közelebb van Budapest, Hatvan, stb., mint Debrecen, amellyel pedig egy régióba tartozik. Kistérségi szinten jobban értelmezhető az összetartozás és a közös cselekvés.

## VI. A REGIONÁLIS FENNTARTHATÓSÁGI KEZDEMÉNYEZÉSEK KIHÍVÁSAI

A koncepcionális megközelítés és a gyakorlati megvalósítás összevetéséből nyilvánvaló, hogy a regionális fenntarthatósági kezdeményezések sikere számtalan kihívás megfelelő megválaszolásán múlik. Le kell küzdeni az óhatatlanul is fellépő akadályokat, korlátozó tényezőket, valamint észre kell venni és jól hasznosítani a lehetőségeket – természetesen a szükséges inputok biztosításán keresztül.

### A. Akadályozó tényezők

A fenntarthatósági kezdeményezések gyengeségeit Zilahy és Huisingh (2009) a következőkben látja:

- A régiók általános jellemzői;
- A fenntarthatósági megközelítések különböző szintjei közötti konfliktusok;
- Az erőforrások hiánya;
- Egyéb tényezők.

Felmérésükben a regionális fenntarthatósági kezdeményezések egyik fontos problémájának azt találták, hogy *nem egyértelmű, mit értünk régió alatt*, hogyan lehet a régiókat meghatározni és milyen méretűek is legyenek ezek a régiók. A régiókhoz képest sokkal egyszerűbb meghatározni a 'nemzeti' vagy 'ipari' szinteket.

Az RFK-k egyik leggyakrabban hangoztatott kritikája, hogy csak *korlátozott autoritással rendelkeznek* a résztvevő csoportok küldetésének és céljainak a megvalósítására. Gyakran nem rendelkeznek megfelelő önkontrollal és felügyelettel sem, ezért nagyon fontos, hogy a vezetők biztosítsák a beszámoltathatóságot (accountability) és a folyamatok átláthatóságát (transparency). További probléma lehet, hogy számos RFK *csak egy-egy problématerületre koncentrál*, így eredményei széttöredezettek lesznek. E problémák elkerülésére a régióknak erős, elkötelezett vezetőkre, 'bajnokokra' van szükségük, hogy hosszú távon is fennmaradjanak és sikeresek legyenek.

A regionális kezdeményezések a már kialakult erőviszonyokba is 'beleszólhatnak' és ezáltal nehezzé válhat az előrelépéshez szükséges *erőforrások biztosítása*. A politikai támogatás tehát igen fontos feltétele az RFK-k sikerességének, de fontos az is, hogy elegendő érintett legyen érdekelt a megvalósításukban. Az RFK-k gyakran nem képesek hatást gyakorolni a tágabb tervezési szintekre, mint a nemzeti és nemzetközi programokra. Másrészt viszont a kisebb, helyi egységek nem feltétlenül akarnak részt venni a regionális kezdeményezésekben, mert például versenyeznek az ipari fejlesztésekért vagy akár a lakosságért. A kutatók megállapították, hogy a pénzügyi erőforrások, vagy a rendelkezésre álló idő általában jelentős problémát jelent az RFK-k megvalósítása szempontjából. Gyakran hiányoznak a megfelelő szakismeretek és képességek a regionális munkához, de gyakran előfordul az is, hogy az érintettek nem kellőképpen motiváltak a megvalósítás végig vitelében.



A jelen felmérésben részt vett interjúalanyok is számos akadályozó tényezőt fogalmaztak meg. A *bürokrácia* a megkérdezettek szerint erősen hátráltatja a fejlődést. A *pályázati feltételek*, adatlapok bonyolultak, a feltöltés lassú, nem automatizált. A *pályázatok elbírálása* túl lassú folyamat: már a benyújtás 1-1,5 évet vesz igénybe, az elbírálás további két évet. Másrészt nem fókuszált a pályázati rendszer; több mintaprojekt, „jó gyakorlat”- példa kellene (Magyarországon főleg kampányjelleggel vannak ilyenek). A pályázatok például most 5 éves (max. 10 éves) fenntartást várnak el a támogatási időszak utánra. A gazdasági szféra számára ez túl hosszú, mivel ennél jóval rövidebb megtérülési idővel számolnak, a fenntartható fejlődés ugyanakkor ennél is hosszabb távú gondolkodást igényel. Az EU-ban jelenleg uralkodó ún. „monofund” rendszer nem teszi lehetővé a többcélú projektek megvalósítását. A jelenlegi pályázati rendszer sajátosságai közé tartozik, hogy nagyon gyakran piaci alapon már jelenleg is megtérülő projektek pályáznak, ezeket teszik még inkább megtérülővé azáltal, hogy még a projekt menedzsment költségeket is finanszírozza a támogatás.

Minden megkérdezett kiemelte a *tudáshiány*, információhiány problémáját. Ez megnyilvánul például a pályázatírói képességek, készségek hiányában. Budapest és a peremterületek között a különbség óriási. Mind a vállalatok, mind az önkormányzatok esetében érvényesül ez a tendencia. A nagy cégek saját pályázatíró irodával rendelkeznek, míg a Kisebbségi cégeknek és önkormányzatoknak nincs pénze ilyesmire.

Az Ipari Park képviselője szerint a *zöld közbeszerzés komoly kihívás* például az építőiparnak. Akadályai jelenleg:

- a szakemberképzés lassan alakul;
- referenciákkal bíró, minősített (pl. „zöld ponttal rendelkező”) tervezők és kivitelezőkre van szükség;
- a magyar tervezői gárda jó része még „nem vette fel a fonalat”, a meglévő sablonokat használja. Például a megújuló erőforrások használatához el kell térni a sablontól.

A fenntartható fejlődési szakértő úgy látja, *nem elég kooperatív a magyar társadalom*, hanem inkább kizáró verseny zajlik, nincs csapatmunka, ami nagyon megnehezíti az átfogó együttműködést igénylő kezdeményezések megvalósítását. Az autonómia megteremtéséhez *önellátásos kultúrára van szükség*, amely sok helyen (pl. Nyugat-Magyarországon) leépült.

A *civil szervezetek* a szakértők szerint vagy túl szélsőségesek, vagy túl *erőtlenek*. *Nem létezik egy regionális fenntarthatósági koordináló szervezet*, amely a civileket összefogná – ezért gyakran egymás ellen szavaznak. A csoportos pályázást viszont a jelenlegi rendszer kizárja.

### *B. Lehetőségek és a szükséges inputok*

Az irodalom jelentős része a vállalatok társadalmi részvételét mint lehetőséget tárgyalja, melynek segítségével a vállalatok gyarapíthatják tudásukat, javíthatják társadalmi megítélésüket és végső soron elősegíthetik piaci szereplésüket. Ezen a területen napjainkban leggyakrabban a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) kerül

előtérbe, melynek egyik területe lehet a regionális kezdeményezésekben való részvétel, ahogy arra a felmérésben részt vevő multinacionális vállalat is utalt.

Az irodalmat összefoglalva és a legfontosabb megállapításokat a regionális kezdeményezésekre alkalmazva azok az alábbi lehetőségeket rejthetik magukban:

- *A verseny helyett kooperáció:* különösen a KKV-k közötti együttműködésnek lehet nagy szerepe egy-egy régió belül, de ide tartozik a nagyvállalatok és beszállítók között együttműködés is, ami jelentős bizalmat igényel mindkét fél részéről, azonban új megoldásokhoz, hatékonyabb működéshez vezethet;
- *Tanulás:* különösen a KKV-k tanulhatnak sokat a régióban a hozzájuk hasonló szereplőktől, de a nagyvállalatok is nyerhetnek információkat például a munkaerőpiacról vagy vevőikről;
- *A szabályozási környezet javítása:* a regionális kezdeményezések keretein belül a vállalatoknak lehetőségük nyílik bemutatni működési folyamataikat, innovációs tevékenységüket, illetve egy olyan bizalmasabb légkört létrehozni, melyben kialakulhat a párbeszéd a szabályozó hatóságokkal. A hatóságok ezzel párhuzamosan jobb rálátást szerezhetnek az ipar, illetve a régió problémáiról, lehetőségeiről;
- *A kereslet növelése, az elkötelezettség javítása:* a regionális vállalatok felhívhatják termékeikre a figyelmet és regionális tevékenységüknek köszönhetően növelhetik vásárlóik elkötelezettségét;
- *Fenntartható megoldások elősegítése:* az együttműködés megteremtheti a hosszabb távú és a teljes régió számára elfogadható, fenntartható megoldások elterjedését.

Jelen kutatás interjúalanyai a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekkel kapcsolatban a következő sikertényezőket emelték ki. A *szellemi kapacitás* mind a négy megkérdezett szerint nagyon fontos. A helyi tudást és tapasztalatot mozgósítani kell, illetve ahol hiányosan áll rendelkezésre, ott meg kell teremteni a megfelelő szakembergárdát. Vissza kell vonzani a térségbe a tudást, hogy „helyben legyen okos értelmiségi kör”. Jászfényszaru például meg akarja pályázni az „Intelligens város” címet. A nagyobb, jobb, komplexebb tudás lehetővé teszi például a költségcsökkentési lehetőségek felismerését, amit egyrészt a gazdasági válság kényszerít minden szereplőre, másrészt gyakran a fenntartható fejlődést is elősegíti).

*A lemaradó térségek felzárkózását és megfelelő fejlesztését* mindenképpen elő kellene mozdítani, pl. egy mentori rendszer segítségével. Ez azt jelentené, hogy központilag kiképzett és finanszírozott, helyi kapcsolatrendszerrel nem rendelkező, 4-5 fős, interdiszciplináris tudást hordozó szakértői teamek alakulnának, melyek segítik a hátrányos helyzetű önkormányzatokat a pályázásban és a kezdeményezésekben.

Az *autonómia* és a minél nagyobb fokú *önellátás megteremtése* fontos célkitűzés és egyben a hatékony cselekvés feltétele is. Jászfényszaru szerencsés helyzetben van, mert a legtöbb magyarországi önkormányzattal ellentétben tartalékpénzzel rendelkezik. Saját forrásai jelentősek az iparüzési adókból. „Csak a gazdag ember tud spórolni” a település polgármestere szerint, „a többiek csak lépésről lépésre tudnak dolgokat megvalósítani”.

Fenntartható vidékfejlesztés is szükséges lenne a sikerhez. Delegált forrásokra is szükség lenne a szegényebb vidékek esetében.

Abban is egyetértettek az interjúalanyok, hogy *megfelelő képviselőtestület*, illetve megfelelő *koordináló szerv* kell a kezdeményezések eredményes megvalósításához.

A *pályázati rendszerrel kapcsolatban* is számos tényező merült fel. A fenntarthatósági programok alapfeltétele lenne, hogy a pályázatokat a gazdasági szereplők, az önkormányzatok és a civil szervezetek együtt nyújthassák be, pályázati csoportként, ne külön-külön célokra pályázzanak. Az együttműködést és a regionális fenntarthatósági célok jobb érvényesülését mindenképpen ez szolgálná. A monofund rendszer helyett komplex, több célt egyszerre érvényesítő fenntarthatósági programok, pályázatok kellenének. Kedvezőbb diszkontrátával kellene számolni (ld. társadalmi diszkontráta), hogy az elemzéseknél jobban megtérüljön a projekt. A támogatási időszak utánra hosszabb távú fenntartást kellene kérni, hogy érdeke legyen a pályázónak a projekt eredményeinek hosszabb távú fenntartása. A pályázatok értékelése kapcsán elhangzott, hogy az értékelői oldalt erősíteni kell, megfelelő javadalmazással visszavonni a piaci oldalról.

A hosszabb távú, a fenntartható fejlődés irányába mutató gondolkodásmód, szemléletmód is alapvetően szükséges a kezdeményezések sikeréhez. Erősíteni kellene a civilek együttműködését egymással a régióon belül (például azáltal, hogy részt vesznek a helyi stratégiák és programok kidolgozásában), és az együttműködést általában is az egyes érintett csoportok, a regionális fenntarthatósági kezdeményezések potenciális résztvevői között.

## VII. KÖVETKEZTETÉSEK

A regionális fenntarthatósági kezdeményezésekkel kapcsolatos irodalmi áttekintés, illetve az empirikus kutatás jelenlegi állapota mellett már le lehet vonni bizonyos következtetéseket, melyeket mind a vállalati, mind a kormányzati szféra alkalmasnak találhat a megfontolásra.

Eredményeink azt mutatják, hogy az általunk vizsgált régióban mind a vállalatok, mind a kormányzati szervezetek elsősorban a működésükhöz szükséges erőforrások biztosítására helyezik a hangsúlyt. Az erőforrás-hatékonyságot, az öko-hatékonyságot, illetve az energia-megtakarítást többször említették a kutatásban részt vevő interjúalanyok, mint bármely más tényezőt, ami arra utal, hogy a regionális kezdeményezésekben való részvétel mögött legerősebben az erőforrás-függés elmélete húzódik meg. Eltérések azonban adódnak az egyes szereplők között, így az energia-biztonság kérdése jobban motiválta a helyi önkormányzatot és az ipari parkot, mint a régióban működő vállalatokat – ami abban is megnyilvánul, hogy vonakodnak egy olyan programban részt venni, mely a megújuló energiahordozók hasznosítását célozná. A szervezeti tanulásnak csak kevés bizonyítékát találtuk az interjúk során, ami talán a régióban működő multinacionális vállalat szervezeti kultúrájának tudható be. Tapasztalatunk alapján úgy tűnik, a régióbeli vállalatokat társadalmi elfogadottságuk növelése sem motiválja különösebben a regionális kezdeményezésekben való részvételre; e helyett inkább saját CSR tevékenységükre bízzák ezt a feladatot.

Összességében úgy gondoljuk, Magyarországon még számos akadályt kell leküzdeni a jövőben ahhoz, hogy a regionális fenntarthatósági kezdeményezések sikkerrel működhessenek.

## VIII. HIVATKOZÁSOK

- AARHUS CONVENTION STRATEGIC PLAN. 2008. "Vision and Mission", *Third Meeting of the Parties to the Aarhus Convention, Riga*, Latvia, 13 June 2008.
- AGENDA 21. 1992. United Nations
- BARRINGER, B. R. & HARRISON, J. S. 2000. Walking the Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26, 367-403.
- BRISTOL ACCORD. 2006. UK Presidency EU Ministerial Informal on Sustainable Communities, Policy Papers, Office of the Deputy Prime Minister, London, Available: [http://www.eukn.org/E\\_library/Urban\\_Policy/Bristol\\_Accord\\_UK\\_Presidency\\_EU\\_Ministerial\\_Informal\\_on\\_Sustainable\\_Communities](http://www.eukn.org/E_library/Urban_Policy/Bristol_Accord_UK_Presidency_EU_Ministerial_Informal_on_Sustainable_Communities)
- BRUNDTLAND, G. H. KIADÓ 1987. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford, Oxford University Press.
- CEC. 2001. Commission of the European Communities: The regions and the new economy: Guidelines for Innovative Actions under the ERDF in 2000-2006, Brussels, COM 60final
- CSITE A. & NÉMETH N. 2010. Európa, régiók, konvergencia: a regionális politika lehetőségei és eredményei az EU-ban, Available: [http://www.nfu.hu/teruleti\\_elemezsek](http://www.nfu.hu/teruleti_elemezsek)
- EUROPEAN UNION. 2006. Sustainable Development Strategy (revised in 2009). Available: [http://ec.europa.eu/sustainable/welcome/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/sustainable/welcome/index_en.htm)
- FAULKNER, D. O. 1995. *International strategic alliances: Co-operating to compete*. Maidenhead, U.K., McGraw-Hill
- FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman
- HARANGOZÓ, G. 2008. Mitől zöld egy vállalat? A termelő vállalatok környezeti teljesítménye. *Doktori (PhD) értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem.
- JUDGE, W.Q. & DOUGLAS, T. 1998. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35, 241-262.
- KRAATZ, M. S. 1998. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41, 621-643.
- LISBON STRATEGY. 2000. Available: [http://europa.eu/scadplus/glossary/lisbon\\_strategy\\_en.htm](http://europa.eu/scadplus/glossary/lisbon_strategy_en.htm)
- MADHOK, T. & TALLMAN, S. B. 1998. Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9, 326-339.
- MARCH, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- NEMZETI FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI STRATÉGIA. 2007. a Magyar Köztársaság kormánya számára készítette: az NFÜ és a KvVM tervezői munkacsoportja, Budapest, Available: [www.nfu.hu/ormany\\_atal\\_elfogadott\\_nemzeti\\_fenntarthato\\_fejlodesi\\_strategia](http://www.nfu.hu/ormany_atal_elfogadott_nemzeti_fenntarthato_fejlodesi_strategia)
- PFEFFER J. & SALANCIK, G. R. 1978. *The external control of organizations*. New York, Harper & Row.
- POWELL, W.W., KOPUT, K.W. & SMITH-DOERR, L. 1996. Interorganization cooperation and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- REGIONET WORKSHOP II. 2003. Rapid Report II, *Regional Sustainable Development – Strategies for Effective Multi-Level Governance*, Lillehammer, Norway, 29-31.
- RENEWED LISBON STRATEGY. 2005. Available: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/growth\\_and\\_jobs/c11325\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/growth_and_jobs/c11325_en.htm)
- RIO DECLARATION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. 1992. United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil
- SELSKY, J. W. & PARKER, B. 2005. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31, 849-873.
- Sustainable European Regions, [www.sustainable-euregions.net](http://www.sustainable-euregions.net)
- TEMESI I. 2006. Regionalizmus és regionalizáció, Doktori értekezés, Available: [http://doktori-iskola.law.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/Archiv2/Temesi\\_Istvan\\_ertekezes.pdf](http://doktori-iskola.law.pte.hu/files/tiny_mce/File/Archiv2/Temesi_Istvan_ertekezes.pdf)
- THOMAS, M. RHISIART, M. ED. 2004. *Sustainable regions. Making sustainable development work in regional economies*. Great Britain, Aureus Publishing Limited.

- WILLIAMSON, O. F. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- WOEHLING J-M. 2005. *The European Charter for Regional or Minority Languages, A critical commentary*, Council of Europe Publishing.
- ZILAHY, GY. 2009. *A társadalmi részvétel a fenntartható fejlődés szolgálatában, Fenntartható fogyasztás, termelés és kommunikáció c. projekt, 3.1.3. alprojekt (A civil szféra szerepe a vállalatok környezeti és társadalmi teljesítményének a javításában)*. Részjelentés, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- ZILAHY, GY & HUISINGH, D. 2009. The roles of academia in Regional Sustainability Initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 17, 1057–1066.