

**DOKTORI (PHD)
ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

Farkas Sára

**BUDAPEST
2025**



**Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és
Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**VIZSGÁLAT A VISSZATÉRÍTENDŐ
TÁMOGATÁSOK
KÖZVETÍTŐRENDSZERÉNEK
ÉRTÉKELÉSÉHEZ**

Készítette
Farkas Sára

**BUDAPEST
2025**

A doktori iskola

megnevezése: Neumann János Egyetem Gazdálkodás-
és
Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: Gazdálkodás és Szervezéstudományok

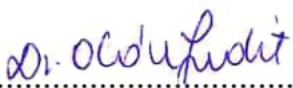
vezetője: Prof. Dr. Oláh Judit DSc

Egyetemi tanár / MTA doktora
Neumann János Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

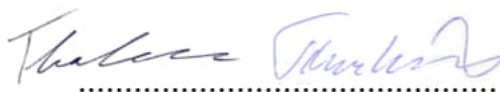
Alprogram: Pénzügyek és pénzügyi digitalizáció
alprogram

Témavezető(k): Prof. Dr. Tózsá István
Egyetemi tanár / PhD
Neumann János Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

Dr. Thalmeiner Gergő
Egyetemi adjunktus / PhD
Magyar Agrár és Élettudományi
Egyetem Vidékfejlesztés és Fenntartható
Gazdaság Intézet


.....

Az iskolavezető jóváhagyása


.....

A témavezető(k) jóváhagyása

NYILATKOZAT

Alulírott, Farkas Sára (szül.: Kecskemét, 1988.05.11.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (PhD) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem, a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam,
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti lelőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével,
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

2025. 11. 12.



Farkas Sára

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	1
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	5
1.1 A pénzügyi közvetítés szerepe a növekedésben és a területi egyenlőtlenségek alakulásában	5
1.2 A visszatérítendő európai uniós támogatásokról és a pénzügyi közvetítési mechanizmusukról	7
1.3 Kontrolling a fejlesztéspolitikában.....	14
1.3.1 Stratégiai kontrolling.....	15
1.3.2 Balanced Scorecard	16
1.3.3 Teljesítményértékelés és kulcs teljesítménymutatók	17
1.3.4 Eltéréselemzés és fuzzy logika a teljesítményértékelésben	19
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	21
2.1 Interjú sorozat a teljesítményértékelés megalapozásához	21
2.1.1 Az interjúk kiértékelési módszere	23
2.2 Szakpolitikai dokumentumok gépi szövegelemzése	24
2.2.1 Szakértői fókuszcsoport	28
2.3 Rövid interjúsorozat a teljesítményértékelési szempontok és KPI lista szélsőséges elemeinek kiszűréséhez	28
2.4 Kérdőíves lekérdezés a KPI-ok terv-érték eltéréseinek megfelelőségi kategóriái kialakításához.....	29
2.4.1 A tagsági függvény jellemzése.....	30
3. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRÉTKELÉSE.....	31
3.1 A kulcs teljesítménymutatók (KPI) kiválasztása	31
3.2 Aggregációs szintek a visszatérítendő támogatások közvetítőrendszerének vizsgálatához	52
3.3 KPI-ok súlyértékének eredményei	61
3.4 KPI-ok terv-tény eltérési elemzésének eredménye, a fuzzy intervallumok kialakulása	65
3.5 A visszatérítendő támogatásokat közvetítő intézményeket és intézményrendszert értékelő konceptuális modell.....	71
3.5.1. A modell feltételei.....	71
3.5.2. A modell lépései.....	72
3.5.3. A modell jellemzése	77
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	79
5. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	83
ÖSSZEFOGLALÁS.....	86
SUMMARY.....	89
IRODALOMJEGYZÉK.....	91
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	100
TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	102
ÁBRAJEGYZÉK	103
MELLÉKLETEK.....	104
1. Melléklet: Interjú kérdések.....	104
2. Melléklet: A visszatérítendő fejlesztési forrásokat közvetítő intézmények és annak intézményrendszeri vizsgálatához alkalmazott kulcs teljesítménymutatók (key performance indicator, KPI)	106
3. Melléklet: Az OFTK, a GINOP és a GINOP Pénzügyi eszközök című dokumentumrész kulcsszavai (TOP50)	112

BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

2010-től fontos korszakváltásnak lehetünk tanúi, a globalizációs hatások helyét a diszruptív jellegű technológiai fejlődés által hozott mindent felforgató társadalmi és gazdasági változások vették át (CSÉFALVAY, 2017). A szakirodalom és a tudományos párbeszéd általános egyetértést képvisel arról, hogy a 21. század két legfontosabb megatrendje, hogy a világ egyre összetettebb és egyre gyorsabban változó jellegűt ölt, a változások hátterében pedig elsősorban a technológiai fejlődés áll. Minderre a fejlesztéspolitikában is reagálni szükséges, és a korábban megszokott, 'egy cél- egy finanszírozási alap' vagy 'egy cél- egy eszköz' megközelítés helyett egy integráltabb szemlélet és egy úgynevezett policymix alapú, több szakpolitikán átívelő beavatkozási logika (RICZ, 2016; MAZZUCATO, 2018; CAPANO – HOWLETT, 2020) került előtérbe.

Jól tükrözi ezen folyamatot az Európai Unió fejlesztéspolitikája pénzügyi eszközeinek rendszere. E visszatérítendő támogatásokkal ugyanis a nem visszatérítendő (grant típusú) támogatások kiegészültek, sőt kombinálhatóvá is váltak. E fejlesztések megvalósításában pedig az integrált jelleg a fejlesztéspolitikai intézmények és a pénzügyi eszközöket kihelyező pénzügyi intézmények jól keretezett együttműködésében jelenik meg.

Hosszú út vezetett azonban idáig. Arra, hogy Európa fejlődésének kulcsa, hogy társadalmi, gazdasági és környezeti tekintetben egyaránt, a területi fejlettségben mérhető különbségek csökkenjenek már a Római Szerződés módosításaként elfogadott Egységes Európai Okmány (1986) is rávilágított. E dokumentum pedig nem csupán a régiók közötti fejlettségi különbségek csökkentésének célját rögzítette, hanem az ezeknek megfelelő eszközök (támogatási alapok, intézmények) kialakítását is. A kohéziós politikában ugyanakkor a visszatérítendő támogatásokat nyújtó pénzügyi eszközök alkalmazása csak jóval később, az Európai Bizottság 2010-ben megjelent Ötödik kohéziós jelentésének hatására kapott egyre nagyobb szerepet. E támogatástípusok jóllehet az 1990-es évek közepe óta jelen voltak a Bizottság eszköztárában, azonban felhasználásuk csak igen szűk keretek között történt. A 2010-es jelentés ajánlása szerint azon fejlesztési területeken, ahol a kohéziós politikai források által támogatott tevékenységek jövedelemtermelést eredményeznek pénzügyi eszközöket szükséges bevezetni, hitel, tőke, garancia, valamint e termékek vissza nem térítendő forrásokkal történő kombinációja formájában.

Magyarország pedig a tagállamok körében elsők között alkalmazta a pénzügyi eszközöket. Budapestet leszámítva (2021-től elkülönülve Pest megyétől) minden régió konvergencia régiónak számít (vagyis ezekben a térségekben az egy főre jutó GDP nem éri el az uniós átlag 75%-át), így a felzárkózási cél kiemelten kell, hogy jelen legyen a hazai fejlesztéspolitikában, illetve az uniós források felhasználásának tervezésében. Magyarország ennek mentén a 2007-2013-as fejlesztési ciklusban már változatos támogatási lehetőségekkel és formákkal élt, a tagállamok körében elsők között alkalmazva az Európai Unió kohéziós politikájának pénzügyi eszközeit (visszatérítendő támogatásait). A 2014-2020-as időszakról e fejlesztési eszközök aránya, az Európai Bizottság szándékainak megfelelően, Magyarországon is egyre nagyobb jelentőségűvé válik. Forráskereteit tekintve a 2014-2020-as periódusra a pénzügyi eszközök forrásallokációja mintegy megháromszorozódott (2,4 milliárd EUR-ra növekedett a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program ennek dedikált prioritásán). Ezzel Magyarország rendelkezett a pénzügyi eszközök keretére csoportosított harmadik legnagyobb forrásallokációval ezen időszakban (összege szerint) a tagállamok között. (EB, 2015; EB, 2016). Mivel az Európai Unió kohéziós politikai céljainak megvalósítását szolgáló visszatérítendő támogatások (pénzügyi eszközök) a fejlesztéspolitika feltörekvő elemeiként vannak jelen, e források kihelyezésének közvetítő intézményrendszere ezért mind a pénzügyi szektor vállalkozásai, mind a fejlesztéspolitika végrehajtása részéről kiemelt figyelmet érdemel. E közvetítő intézményrendszer értékelése és ezen források minél hatékonyabb hasznosulásának

elősegítése ezért egyre jelentősebb feladat, különös tekintettel arra, hogy a gazdasági, társadalmi és technológiai környezet kihívásainak való megfelelés mentén e fejlesztési eszközöknek jövőképesnek is kell lennie, reagálva a végső kedvezményezettek és hosszú távon az Európai Közösség szükségleteire egyaránt.

A pénzügyi eszközök, mint a fejlesztéspolitika egyre fontosabb végrehajtási eszközeit az Európai Bizottság kohéziós jelentései is rendszeresen vizsgálják és azok továbbfejlesztésére tesznek javaslatot. A 2022 februárjában kiadott 8. és 2024 márciusában megjelent 9. kohéziós jelentése a gazdaságfejlesztés vonatkozásában egyaránt kiemeli, hogy a visszatérítendő támogatások keretében a mikro-kis és közepes vállalkozások finanszírozása az Amerikai Egyesült Államokhoz képest még mindig sokkal kezdetlegesebb szakaszban jár. A kohéziós jelentések mellett több, a térségi szintű gazdaságfejlesztési folyamatok hatékonyságának növelésére és a fejlesztéspolitika innovációjára hívják fel a figyelmet.

Ugyanakkor a fejlesztéspolitika innovációjához az értékelési és elemzési módszerek fejlődésére is szükség van. Egy integráltabb szemléletű, policymix-ként működő szakpolitikai szemlélet végrehajtását komplexebb indikátor rendszer mentén és változatos perspektívák szerint célszerű értékelni. A visszatérítendő források végrehajtását biztosító intézmények és intézményrendszer értékeléséhez módszertani szempontból magasabb szintű támogatásra van szükség - többek között ez is megfogalmazásra került a Miniszterelnökség (2021) megbízásából készült, a 2014-2020-as ciklus értékelési jelentésében arra hivatkozva, hogy a visszatérítendő forrásokat kihelyező intézményrendszer értékelését és tervezését a háttérintézményeknek is gyakran igen szűk időkeretek mentén szükséges elvégezni. Szintén nehezítő tényező etekintetben, melyet az ESPON 2019-es jelentése több tagállam szempontjából is kiemel, hogy a visszatérítendő források felhasználására vonatkozóan nincsenek régió szint (NUTS2) alatti területi adatok. A kvantitatív területi statisztikai adatok és módszerek helyett itt alternatív és kvalitatív megoldásokat szükséges alkalmazni.

A visszatérítendő források intézményrendszerének értékelése a fejlesztéspolitika innovációja szempontjából kulscs kérdés. A nemzetközi fejlesztésfinanszírozás szakirodalma (KISS, 2019) is felhívja a figyelmet az innovatív pénzügyi eszközök és mechanizmusok jelentőségére, szükségességére és azok új formáinak kialakulására. Továbbá az értékelések szakpolitikai dokumentumai is egyre inkább a pénzügyi eszközök nem pénzügyi támogatásokkal való kiegészítésére, kombinálására (a komplexitás szintjének növekedésére) és a fejlesztésekben érintett szereplők partnerségére világítanak rá.

Mindezek mellett a visszatérítendő források kihelyezésének intézményrendszerét önmagában is több kihívás és elvárás éri, az értékelési rendszernek ezért ezen új elvárásoknak is megfelelően, új indikátorokat is kell alkalmaznia. A 2014-2020-as időszak értékelési jelentése alapján az ezen pénzügyi eszközöket kihelyező intézményrendszer kevésbé volt sikeres a mikrovállalkozások forráshoz jutásának könnyítésében és e téren sajátos banki ösztönzőket és új módszereket javasolnak kialakítani (MINISZTERELNÖKSÉG, 2021). Az értékelésben olyan elvárások is megjelennek a pénzügyi eszközök végrehajtási intézményrendszere felé, mint például a végső kedvezményezettek oktatása, informálása vagy a technikai segítségnyújtás biztosítása (MINISZTERELNÖKSÉG, 2021).

Jelen dolgozat eredményei és megállapításai ezen integrált szakpolitikai megközelítés megvalósításához céloznak hozzájárulni, figyelembe véve a technológiai innováció által kiváltott, hálózati gazdasági hatásokat és a hazai fejlesztéspolitika, illetve fejlesztési folyamatok szükségleteit és egyre komplexebb jellegét.

Célkitűzés és a kutatás meghatározása

Kutatási célom, hogy módszertani támogatást gyűjtsak a visszatérítendő európai uniós források közvetítő intézményrendszerének és intézményeinek értékeléséhez és továbbfejlesztéséhez. Ennek mentén legfontosabb kutatási kérdésem, hogy milyen indikátorok, perspektívák és szubjektív jellegű, szakértői véleményeket is integrálni képes módszerek mentén válik mérhetővé a visszatérítendő európai uniós források közvetítő intézményrendszere és intézményeinek fejlesztéspolitikai teljesítménye.

Kutatási célkitűzésem ezért egy kulcsteljesítmény indikátor (Key Performance Indicator, KPI) csoport kialakítása és egy értékelési modell létrehozása, amely egyszerre képes a pénzügyi közvetítő intézmények fejlesztéspolitikai teljesítményének egyedi szintű értékelésére és a visszatérítendő támogatásokat kihelyező intézményrendszer értékelésére egyaránt. Fontos szempont továbbá, hogy a modell változatos módszertani elemek ötvöztetésével jövőorientált szemléletmódot képviseljen, amit a Kaplan és Norton (2000) által létrehozott Balanced Scorecard mutatószámrendszer nézőpontjaival érvényesítek. Emellett az értékelési modell az egyszerű végrehajthatóság elvét is a kezdetektől figyelembe vette.

Mivel kutatási témám a visszatérítendő fejlesztési forrásokat közvetítő pénzügyi intézmények fejlesztéspolitikában játszott szerepe, ezért a pénzügyi jellegű és a kohéziópolitikai látásmódot egyszerre szükséges alkalmaznom. Ezt részben az értékelési modell kulcs teljesítménymutatóinak (KPI) kiválasztását megalapozó változatos források (félíg strukturált interjúk, szakirodalom, területfejlesztési alapelvek érvényesülése) mentén érvényesítettem, részben pedig az aggregációk tematikájának kialakításánál alkalmaztam. Az értékelési modell az intézményeket egyenként és magát a visszatérítendő támogatásokat kezelő intézményrendszert is értékeli, a modell csúcsát, illetve végső eredményét egy intézményrendszer szintű eredményességi index képviseli. A tematikus aggregációk keretében pedig lehetőség nyílik az intézményeket típus szerint és az általuk elsősorban közvetített pénzügyi termék szerint is vizsgálni. Kutatási célom volt emellett az is, hogy a kohézió regionális aspektusát is integrálja a modell és ezzel hozzájáruljon a területi egyenlőtlenségek csökkentéséhez.

Kutatásom céljait az alábbi pontok foglalják össze:

- Módszertani támogatást nyújtani:
 - Indikátorrendszer és súlyozási módszertan kialakítása.
 - Több szakterületet és szubjektív szakértői véleményeket is átfogni képes értékelési modell létrehozása, mely területfejlesztési szempontokra is érzékeny.
- Döntéstámogatás a fejlesztéspolitika intézményrendszerében: egy, a területfejlesztési politika alapelveinek, de elsősorban a fenntarthatóság és a felzárkózás elveinek megfelelő értékelési rendszer létrehozása, mely jövőorientált módon képes támogatni a visszatérítendő fejlesztési források közvetítő rendszerének alakulását.
- Hozzájárulni közvetett jelleggel a fejlesztéspolitika innovációjához a visszatérítendő forrásokat kihelyező intézmények és intézményrendszer értékelési módszertanának fejlesztésével, a tudományos szféra oldaláról támogatva többek között az Európai Unió 2028-2034-es ciklusára való tagállami és regionális szintű felkészülési folyamatokat.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1 A pénzügyi közvetítés szerepe a növekedésben és a területi egyenlőtlenségek alakulásában

Nemzetgazdasági szempontból a mikro- kis- és középvállalkozások, különös tekintettel az induló vállalkozások támogatása, életképességük kezdeti szakaszokban történő megerősítése jelentős érdeket képvisel, melynek támogatásában célzott ágazati és forráskereteket szabva az állam is szerepet vállal, ugyanakkor a pénzügyi közvetítő rendszer is komoly hatást gyakorol. A bankrendszer alapvetően prociklikus hatást gyakorol a gazdasági folyamatokra, a pénzügyi közvetítés mélysége és annak a gazdasági igényekhez illeszkedő, megfelelő funkcionálása pedig önmagában is komoly ösztönző hatást gyakorol a gazdasági növekedésre (SCHUMPETER, 1980; KING - LEVINE, 1993; MÉRŐ, 2003; KAY, 2015). A pénzügyi közvetítés gazdasági növekedésre gyakorolt hatásainak egy közelmúltbeli, törökországi vizsgálatában (YAKUBU et al., 2021) továbbá arra is felhívták a kutatók a figyelmet, megerősítve, hogy az hosszú és rövid távon is továbbra is jelentősen befolyásolja a gazdasági növekedést, hogy a pozitív hatások csak rövid távon kimutathatóak (megerősítve a kínálatvezérelt hipotézist). Emellett pedig a szerzők kiemelik, hogy míg a pénzügyi nyitottság (ideértve elsősorban a pénzügyi tudatosságot) hosszú távon szignifikáns és pozitív hatást gyakorol a gazdasági növekedésre, a bruttó állóeszköz-felhalmozás (a belföldi beruházások mérőszámaként) csak rövid távon játszik szerepet a gazdasági növekedésben Törökországban. A pénzügyi közvetítés és a gazdasági növekedés összefüggések megértése komoly szerepet képvisel abban, hogy a fejlesztéspolitika a fenti érdekeknek megfelelően, minél hatékonyabb eredményekkel működhessen. A gazdasági fejlődés szolgálatában Kay (2015) a pénzügyi közvetítő rendszer számára négy alapfunkciót nevez meg, egyaránt ideértve a banki, hitelintézeti szektort, valamint a tőkepiaci közvetítést. A pénzügyi közvetítést végző intézmények célja e funkciókkal, amellet, hogy önmaguk is gazdaságilag életképes, illetve pénzügyileg is mérhető értékeket állítsanak elő, hogy szolgáltatásaikkal és termékeikkel a reálgazdaság igényeit minél pontosabban kiszolgálják. E négy funkció a fizetési, elszámolási rendszerek működtetése (1) a gazdaság szereplőinek összekapcsolása, majd (2) a befektetők, betétesek és hiteligénylők összekapcsolása (denominációs transzformáció) révén a rövidebb lejáratú befektetések hosszabbtávú hitelekbe történő átalakítása (lejárat transzformáció), (3) a gazdasági szereplők pénzügyi erőforrásainak életszakaszokon átívelő átcsoportosítása, valamint (4) a kockázatkezelés és kockázat simítás (minőségi eszköztranszformáció). A magyar szakirodalom (elsősorban Merton, 1995 alapján Mérő, 2003; valamint Mérő - Erdős, 2010) két kiegészítéssel élve ide sorolja az információfeldolgozást és szolgáltatást (5), valamint az ösztönzési problémák áthidalását is (6).

A pénzügyi intézmények kockázatsimításra irányuló funkcióik (4) és az ösztönzési problémák áthidalása (6) tekintetében csak korlátozottan tudnak a reálgazdaság igényeinek megfelelni. E funkciók nem megfelelő működése, a pénzügyi piacokon zajló információterjedés tökéletlenségeit okozva, piaci kudarcokhoz vezet a gazdaság finanszírozásában. Annak tényére, hogy a pénzügyi piacok önkorrekciója téves, Vito Tanzi, a cambridge-i egyetem fejlődésgazdaságtan professzora, a Nemzetközi Valuta Alap korábbi vezetője és Olaszország egykori gazdasági minisztere is felhívta a figyelmet (TANZI, 2011 alapján FARKAS, 2017a). A 2008-as válságot követően az állam módosuló szerepével kapcsolatos gazdaságelméletek mentén (FARKAS, 2017a; FARKAS 2017b) egyre inkább előtérbe került, hogy a piaci kudarcok kezelésében állami szintű beavatkozásra van szükség.

A gazdasági növekedés vizsgálata mellett a fejlesztésfinanszírozás globális trendjeit vizsgálva szintén számos kutató felhívta a figyelmet arra, hogy a nemzeti és nemzetközi pénzügyi rendszerek szerkezete kulcsfontosságú a fenntartható fejlődési célok eléréséhez is (MAZZUCATO- MACFARLANE, 2018; UN, 2023). Ebben az összefüggésben, e téma elméleti háttérében O'Sullivan (2006) kiemelte, hogy a finanszírozás korántsem semleges,

annak rendszere aktívan alakítja a gazdasági tevékenységeket, és befolyásolja, hogy mely ágazatok és projektek részesüljenek beruházásban (O'SULLIVAN, 2006; MAZZUCATO, 2013). Szintén erre vonatkozó tudományos megállapítás, hogy a pénzügyi eszközök és intézmények szerkezete, valamint azok kombinációja mély hatással van arra, hogy milyen típusú gazdasági tevékenységeket részesítenek előnyben a finanszírozás szempontjából, és megtörténhet-e gazdasági növekedés (DEMIRGÜC- KUNT, 2001; SPENCE, 2021).

A pénzügyi közvetítés folyamatainak és intézményeinek megfelelő működése (a fejlesztésekben érdekelt szereplők összekapcsolása révén) továbbá komoly hatást gyakorol a térségi szinten értelmezett gazdasági fejlődésre is, és ezen keresztül a fejlettség területi különbségeinek, egyenlőtlenségeinek alakulására. A pénzmozgások egyenlőtlen térbeli eloszlása a pénzügyi rendszer adott szintjének megfelelően nagy területi különbségeket eredményezhet (PORTEOUS, 1995; MAZUCCA, 1999; DOW, 1999; ALESSANDRINI - ZAZZARO, 1999 alapján GÁL - BURGER 2011). A pénzügyi közvetítés funkcionálásában tapasztalható területi különbségek a gazdasági szereplők szempontjából a finanszírozáshoz való hozzáférésben jelentkeznek, valamint az intézményrendszerben felmerülő információs aszimmetria mértékében is megnyilatkoznak. A pénzmozgások területi egyenlőtlenségeiben típus szerint a centrum-periféria különbség dominál, a városhálózat sajátosságai szoros korrelációt mutatnak a bankrendszer térbeli, regionális szerkezetével, valamint a pénzügyi innovációk terjedésével (GÁL, 2014). Az általános fejlettségbeli területi egyenlőtlenségek azonban önmagában is kiváltó okai a tőkemozgásoknak (GÁL, 2015), vagyis a pénzügyi közvetítő rendszer nem csupán a gazdasági folyamatokra van prociklikus hatással, a területi fejlettségben kimutatható egyenlőtlenségeket is felerősíti. Ennek elsődleges oka, hogy a banki alapú pénzügyi közvetítést domináló intézmények centralizált vállalatirányítási struktúrája, a fiókok alacsonyszintű autonómiája, nem támogatja a helyi információk központban való elérhetőségét és azok finanszírozási döntésekbe való beépülését. Ilyen helyben szerezhető, a személyes és társadalmi kapcsolódásokon keresztül megítélhető ismeretek például a vállalkozói felkészültség, a pénzügyi tájékozottság, motivációk, az ügyfél személyiségjegyei, vagy a fizetési fegyelem. A mikro- és kisvállalkozások hitelkockázat becslésében azonban éppen ezen tényezők szerepe kritikus jelentőségű (BANAI et al., 2016). A pénzügyi közvetítő intézmények vállalatirányítási és döntés előkészítési rendszerében kódolt információs aszimmetria kialakulása a centrum térségtől távol eső perifériák számára általánosan magasabb kockázati besorolást eredményezhet, az ottani fiókok számára pedig nagyobb tranzakciós, információs és monitoring költségeket, illetve adminisztratív terheket jelenthet. A pénzügyi transzferek regionális egyenlőtlenségeire, azok hatékony ellensúlyozására ezért hosszabb távon csak a közvetítő intézményrendszer intézményi és irányítási átalakításával lehet hatást gyakorolni (GÁL - BURGER 2011), melyet a fejlesztéspolitikát végrehajtó intézményrendszer szintjén kiemelten szükséges figyelembe venni. (FARKAS, 2018b)

A pénzügyi közvetítő rendszerek átalakításának szükségességét a regionális fejlesztési célok és a gazdaságfejlesztés hatékonyabb támogatása érdekében számos kutató hangsúlyozta. Odedokun (1998) rámutat, hogy a pénzügyi közvetítés pozitív hatással van a fejlődő országok gazdasági növekedésére a források hatékony elosztásán keresztül, míg Beck, Levine és Loayza (2000) kiemelik a jogi és intézményi keretek szerepét a pénzügyi fejlődés és gazdasági növekedés alakításában. Rajan és Zingales (1998) szerint pedig a pénzügyi fejlődés a hitelhez való hozzáférés javításával, valamint az információs aszimmetriák csökkentésével elősegíti a gazdasági növekedést. Emellett a földrajzi közelségen túl a pénzügyi közvetítők munkatársainak piaci tapasztalata és szakértelme is kritikus tényező a pénzügyi források regionális szintű hatékony felhasználásában (SOMOGYI-FARKAS, 2024).

Nyikos és Kondor (2022), valamint Mazzucato és Semienuk (2017) a fenntartható és innovatív gazdaság irányába történő átmenetben, amellyel, hogy elismerik, hogy a fejlesztési finanszírozásnak és az innovációs politikának érzékenynek kell lennie a regionális és területi

különbségekre, egyaránt a közfinanszírozási intézmények, elsősorban a nemzeti és regionális fejlesztési bankok növekvő szerepére hívják fel az figyelmet a lehetséges elmozdulási irányok sorában. Ezen intézmények ugyanis kulcsszereplőkként tudnak működni a területi egyenlőtlenségek mérséklésében és a régióspecifikus fejlesztési prioritások támogatásában. A regionális fejlesztési bankok és a közreműködésükkel megvalósuló együttműködési mechanizmusok kiemelten fontosak a határon átnyúló projektek és a nemzeti szintű határokon átívelő kihívások kezelésében.

A fenntartható és zöld átállást támogató pénzügyi folyamatok tekintetében a regionális egyenlőtlenségek mérséklése érdekében integráltabb szakpolitikai megközelítésekre van szükség, amelyek képesek ötvözni a pénzügyi eszközöket a szociális és területi fejlesztési politikákkal. Ezek a megközelítések segítenek olyan pénzügyi termékeket kialakítani, amelyek igazodnak a régiók vállalkozásainak eltérő igényeihez és ez által ténylegesen támogatni a befogadó növekedést és az innovációt. (SOMOGYI-FARKAS, 2024; SÁRVÁRI, 2022).

Összefoglalva, a regionális fejlesztés előmozdítása a pénzügyi közvetítés révén decentralizált döntéshozatalt, a helyi ismeretek beépítését a kockázatértékelésbe, valamint az intézményi irányítás reformját igényli az információs aszimmetriák csökkentése érdekében. Ezek az intézkedések, összehangolt szakpolitikai keretek támogatásával, elősegíthetik a pénzügyi forrásokhoz való egyenlő hozzáférést, csökkenthetik a területi különbségeket, és hozzájárulhatnak a fenntartható gazdasági növekedéshez a régiókban (GÁL - BURGER, 2011; ODEDOKUN, 1998; BECK ET AL., 2000).

1.2 A visszatérítendő európai uniós támogatásokról és a pénzügyi közvetítési mechanizmusokról

Felismerve, reagálva, illetve építve a fenti tudományos megállapításokra, az Európai Unió kohéziós politikájának megvalósításában alkalmazott eszköztár, az Európai Bizottság (továbbiakban: Bizottság) 2010-ben megjelent Ötödik kohéziós jelentése következtetéseinek hatására, visszatérítendő forrásokat kezelő támogatási eszközökkel bővült. Ezen eszközök, jóllehet az 1990-es évek közepe óta jelen voltak a Bizottság eszköztárában, azonban felhasználásuk csak igen szűk keretek között történt. A jelentés ajánlása szerint azon fejlesztési területeken, ahol a kohéziós politikai források által támogatott tevékenységek jövedelemtermelést eredményeznek, hitel, tőke, garancia, valamint e termékek vissza nem térítendő forrásokkal történő kombinációja formájában nyújtott pénzügyi eszközöket szükséges bevezetni. Ilyen támogatási területek a vállalkozásfejlesztés, üzleti tevékenység támogatása, valamint az infrastruktúra-fejlesztés jellegű beavatkozások (különös tekintettel a közlekedés, környezetvédelem és az energiahatékonyság területére), továbbá a kutatás-fejlesztés és a szellemi tulajdonjogba történő beruházások. A Bizottság által ajánlott pénzügyi eszközök alapkonceptiója szerint továbbá csak azon szereplők esetében alkalmazható e visszatérítendő támogatás, akik piaci körülmények között nem lennének képesek forráshoz jutni, ugyanakkor rendelkeznek kiszámítható pénzforgalommal, hozzájárulnak a közösségi célok eléréséhez, vagyis az ún. hitelképes, de nem bankképes aktorok számára készültek.

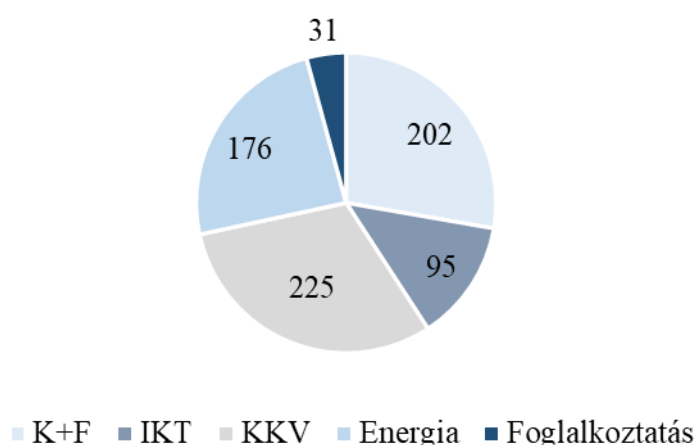
Magyarország ezen eszközök alkalmazását kísérleti jelleggel már az Európai Unió előcsatlakozási alapjainak felhasználásakor (PHARE), az 1990-es években megkezdte. Célját tekintve e támogatások 1,15 millió ECU összeggel a mikrofinanszírozásra fókuszáltak (Kovács, 2010). 2004 és 2006 között az uniós támogatáspolitikai Magyarországon nem tartalmazott pénzügyi eszközöket, azonban a 2007-2013-as fejlesztési ciklusban újra, a korábbinál pedig jelentősen nagyobb léptékben kerültek bevezetésre (820 millió EUR a Gazdaságfejlesztési Operatív Program Pénzügyi eszközök prioritásán belül, valamint 48 millió EUR a 7 Regionális Operatív Programban összesen). E források felhasználása a 2007-2013-as ciklusban a Közös Európai Források Mikro-, Kis- és Középvállalkozások Programjának (JEREMIE program)

kereteiben zajlott. Magyarországon e Jeremie program elsősorban három fő terméktípus alkalmazását jelentette, melyek a hitel, a garancia és a kockázati tőke, amit két kombinált termék egészített ki, melyek a hitel és vissza nem térítendő támogatás, valamint a hitel, garancia és vissza nem térítendő támogatás kapcsolt kifizetése mentén álltak elő.

A Jeremie program fő célját a vállalkozások fejlődését támogató mikrohitelzés képezte. E mikrohitel termékek azonban csak a támogatási ciklus első felében képviselték mikro jellegét, az időszak végére a célcsoportok kibővültek a középvállalkozásokra és ezzel párhuzamosan a felvehető hitelösszeg nagysága elérte a 200 millió Ft-ot. A 2007-2013-as fejlesztési ciklus pénzügyi eszközökre vonatkozó értékeléseinek egyik legfontosabb tanulsága, hogy e kedvezményes pénzügyi termékek felhasználása végül jelentős részben nem a fejlesztéspolitika által eredetileg szándékolt célcsoportokhoz kapcsolódott (KPMG, 2013). Ennek elemzési szempontjára azonban a ciklusvégi hatáselemzés (KPMG, 2017) már nem tért ki. Mindeközben a hazai KKV-k hitelezhetősége továbbra is fejlesztésre szorult ebben az időszakban, a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) 2016-ban publikált adatai alapján a magyar gazdaságban 570 milliárd HUF nagyságú finanszírozási rés uralkodott (MFB, 2016a).

A visszatérítendő támogatások forráskereteit tekintve a 2014-2020-as periódusra a pénzügyi eszközök forrásallokációja mintegy megháromszorozódott (2,4 milliárd EUR a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program ennek dedikált prioritásán, mely közel 730 milliárd Ft-nak felelt meg 2014-ben). Ezzel párhuzamosan a visszatérítendő források által szolgált célok köre is bővült. A 2014-2020-as gazdaságfejlesztést szolgáló visszatérítendő források öt szakpolitikai programcél szerint kerültek felosztásra, melyek a következők (1. ábra):

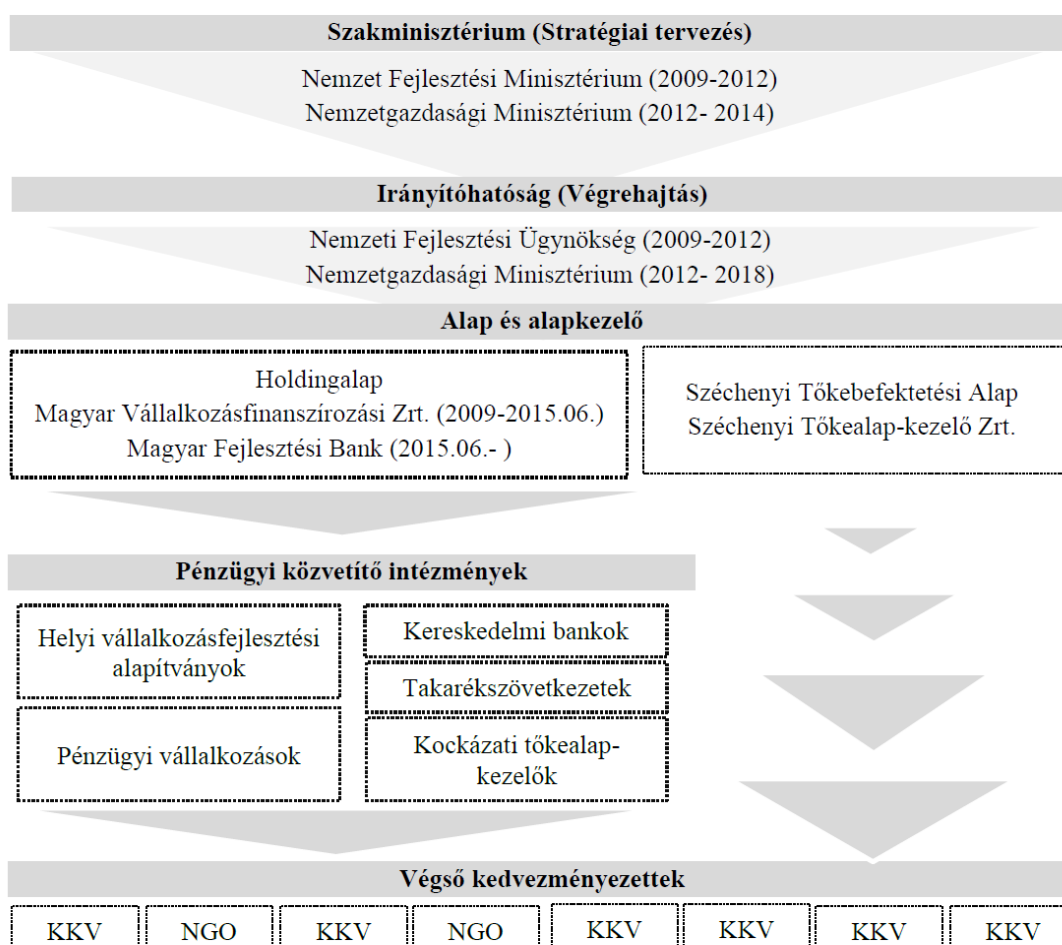
1. A kutatás, technológiai fejlesztés és innováció erősítése (K+F)
2. Az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés, a technológiák használatának és minőségének javítása (IKT)
3. A kis- és középvállalkozások, a mezőgazdasági, a halászati és akvakultúra ágazat versenyképességének javítása. (KKV)
4. Az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé történő elmozdulás támogatása minden ágazatban. (Energia)
5. Fenntartható és minőségi foglalkoztatás, valamint a munkavállalói mobilitás támogatása (Foglalkoztatás)



1. ábra: A GINOP pénzügyi eszközök prioritása által támogatott fejlesztési célok (tematikus célok, milliárd HUF)

Forrás: GINOP

A közvetítőrendszer tekintetében e visszatérítendő forrásokat a 2007-2013-as időszakban egy intézményi tekintetben diverz rendszer továbbította a vállalkozások, mint végső kedvezményezettek számára (2. ábra). A pénzügyi közvetítők között helyi vállalkozásfejlesztési alapítványok, takarékszövetkezetek, kereskedelmi bankok, továbbá tőkealap kezelők és egyéb, termékre specializálódó pénzügyi vállalkozások egyaránt megtalálhatóak voltak. A 2007-2013-as időszakban a pénzügyi termékek kihelyezésének tükrében az intézménytípusok között általánosan is erős specializáció volt megfigyelhető. A pénzügyi közvetítőket a termékek ügyletszáma alapján vizsgálva (MFB, 2016b) kirajzolódik, hogy a forgóeszköz hiteleket és a garanciatermékeket többségében a bankok nyújtották, a mikrohitelket elsősorban a pénzügyi vállalkozások és a vállalkozásfejlesztési alapítványok közvetítették, míg a hitel és vissza nem térítendő elemeket kombináló mikrohitel esetében egyértelműen a pénzügyi vállalkozások domináltak. A kockázati tőke támogatásait kizárólag alapkezelőkön keresztül juttatta el a közvetítőrendszer a végső kedvezményezettekhez.

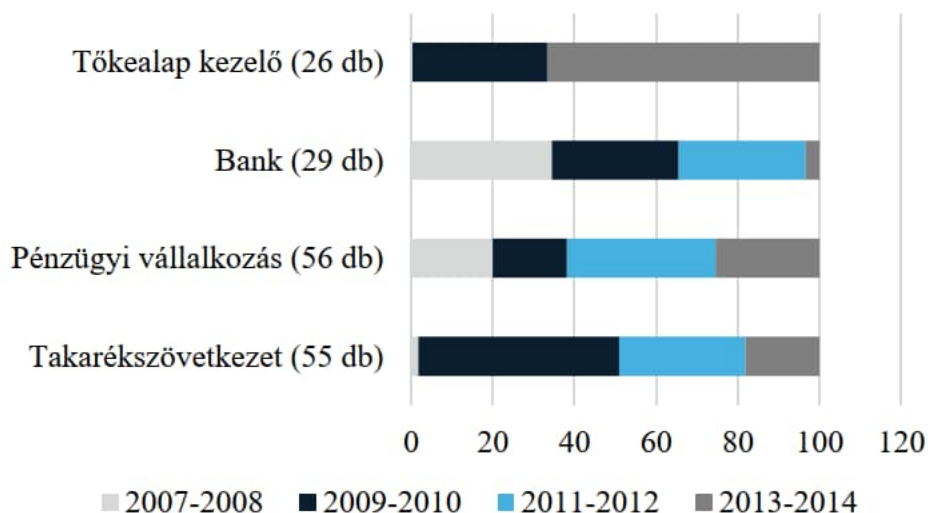


2. ábra: A pénzügyi eszközök végrehajtásának intézményrendszere Magyarországon a 2007-2013-as fejlesztési ciklusban

Forrás: Farkas 2018 alapján saját szerkesztés

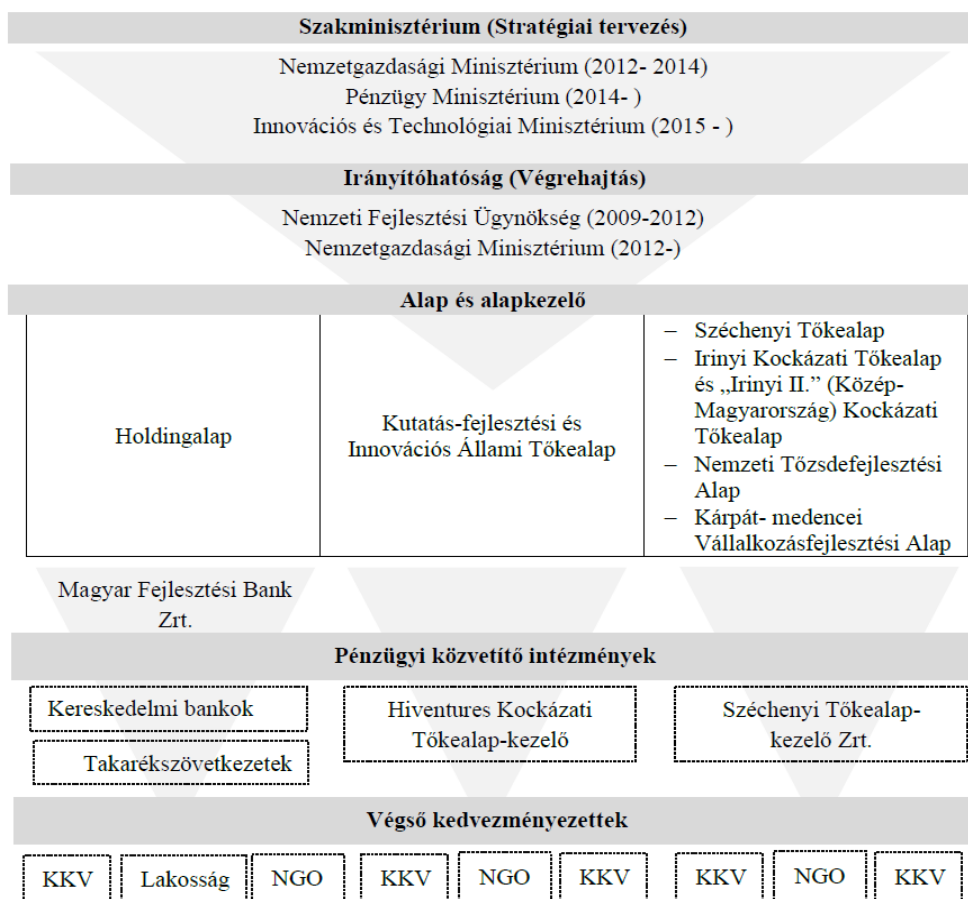
Megjegyzés: Az NGO (Non-governmental Organization) rövidítés a nem kormányzati szervezeteket jelöli, ideértve a különböző nem profitorientált, civil szerveződéseket, nonprofit gazdasági társaságokat. A KKV jelölés alatt a mikro- kis- és középvállalkozásokat értem.

A pénzügyi közvetítők számosságát tekintve a 2007-2013-as időszakban (+2 év, az időszak forrásainak felhasználásához kapcsolódó türelmi időszakban) 2015 végéig összesen 415 darab közvetítői szerződés került megkötésre és ugyanezen időpontban a közvetítő intézmények száma 165 volt (MFB, 2016b). A pénzügyi közvetítők aktivitását vizsgálva kirajzolódik, hogy a legdominánsabb szereplők a pénzügyi vállalkozások és helyi vállalkozásfejlesztési alapítványok voltak (a 3. ábrán egyesítve pénzügyi vállalkozás néven jelölve e két típust).



3. ábra: A pénzügyi közvetítők megoszlása intézménytípus és a csatlakozás dátuma alapján, 2007-2014 (adott intézménytípusból a 2015-ig csatlakozottak százalékában)
Forrás: MFB 2016b

Ezt követően a pénzügyi eszközök közvetítésének modellje a 2007-2013-as ciklus intézményi berendezkedéséhez képest nagymértékben átalakult. A 2014-2020-as fejlesztési ciklusban a pénzügyi eszközök változatosabb céljainak (1. ábra) egy centralizáltabb döntési mechanizmusokra építő intézményi struktúrában kellett érvényesülnie (4. ábra). E változások háttérében elsősorban a 2014–2020-as programozási időszak pénzügyi eszközeinek a 2007-2013-as időszakhoz képest történő sokkal részletesebb Európai Bizottsági szabályozása áll, amelyek azonban nem voltak összhangban a tagállamok addigi gyakorlatával (NYIKOS, 2017a).



4. ábra: A pénzügyi eszközök végrehajtásának intézményrendszere Magyarországon a 2014-2020-as fejlesztési ciklusban

Forrás: Farkas 2018 alapján saját szerkesztés

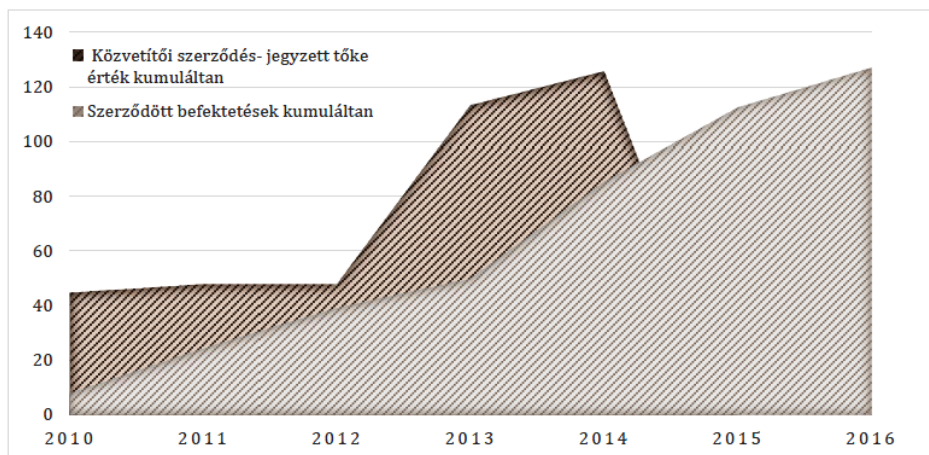
Megjegyzés: Az NGO (Non -governmental Organization) rövidítés a nem kormányzati szervezeteket jelöli, ideértve a különböző nem profitorientált, civil szerveződéseket, nonprofit gazdasági társaságokat. A KKV jelölés alatt a mikro- kis- és középvállalkozásokat értem.

A 2014-2020-as időszak pénzügyi eszközeinek közvetítő intézményrendszere szerkezetében a Magyar Fejlesztési Bank (MFB), mint a visszatérítendő forrásokat kezelő holdingalap, a hiteltermékek esetében ügynöki típusú közvetítői modellt választva, a végző kedvezményezettekkel közvetlenül kötött szerződést. A hiteltermékek közvetítése érdekében, a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) irányításával 2017 végére országszerte 400 településen 642 hitel- és kombinált termékeket közvetítő „MFB pont” üzemelt aktívan (az első MFB pontok 2016 májusában kezdték meg működésüket). E pontok azonban jelentős részben a versenyképesebb, nagyobb lélekszámú és növekedési potenciálokkal rendelkező térségekben találhatók, illetve elsőként itt jöttek létre. A kedvezményezett településeken (az akkor érvényben lévő a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló 105/2015. [IV. 23.] Korm. rendelet alapján összesen 1230 db település) mindössze 45 db MFB pont áll rendelkezésre. A hálózat fokozatos bővülésével elsősorban a megyei jogú városokban növekedett az elérési pontok száma, a hátrányos helyzetű térségben ezen eszközök elérése bonyolultabb. Az MFB pontok hálózata a Fejlesztési Bank számításai szerint területarányosan legalább a vállalatok 83%-át és a lakosság 72%-át képes közvetlenül elérni, vagyis a közvetítési pontok hálózata magas arányban illeszkedik a hazai vállalkozások sűrűsödési területeihez. A közvetítési feladatokat ennek mentén összesen 3 pénzügyi intézmény arra kijelölt fiókjai teljesítik. Az MFB pontok 401 településen való jelenlétükkel jelenleg

Magyarország lakónépességének 71, 67%-a számára biztosítanak hozzáférést, indulásukkor a regisztrált gazdasági szervezetek számának pedig 74,5%-át fedték le (KSH, 2016b).

Jóllehet számszaki tekintetben az MFB pontok száma és elhelyezkedése magas lefedettséget mutat, a szándékolt célcsoportok és térségek elérésében felmerülnek kockázatok. Emellett a felvehető hitelösszegek tekintetében a mikrohitelzés célja a 2014-2020-as fejlesztési ciklusban szintén nem tudott megvalósulni. A lehívást jellemző adatok alapján a 2007-2013-as ciklushoz képest a felvett hitelösszegek átlagos nagysága közel hatszorosára emelkedett (Nyikos, 2017b), a mikrohitelzési folyamatok nehézségeire és a mikrovállalkozások elérésére pedig az időszakvégi értékelés is felhívta a figyelmet (Miniszterelnökség, 2021).

Az intézményrendszert (2014-2020) tekintve az MFB a kockázati tőke kihelyezésében szintén szerepet vállal, a Hiventures Kockázati Tőkealap-kezelő keretében. (A Hiventures 2017-ben az MFB Csoporthoz tartozó Corvinus Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt. átalakulásával és átnevezésével jött létre. A Corvinus Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt. 2005-ben alapított intézmény, jogelődje pedig a már 1999-ben jegyzett Regionális Kockázati Tőkealap-kezelő volt.) A Kormány e lépéssel a kockázati jellegű tőketámogatásait, kutatás-fejlesztési területen, állami tulajdonú tőkealapon keresztül helyezi ki, ami a 2007-2013-as intézményi gyakorlathoz képest jelentős elmozdulás. Ennek hátterében, az uniós szabályozás változásán kívül annak tapasztalata is állt, hogy Magyarországon a 70%-os uniós forráshoz rendelt 30%-os magánforrással működő alapkezelők gyakorlata és intézményi modellje összességében nem bizonyult hatékonynak a 2007-2013-as időszakban, e forrásokat csak jelentős késéssel és költséges közvetítő intézményrendszerrel sikerült kihelyezni. (5. ábra) A sikertelenség hátterében mind a kockázati tőke ágazatának véleményformálói (például ZSEMBERY in HVCA, 2015), mind a tudományos szféra szakértői (például KARSAI, 2015a; KARSAI 2015b) az alapkezelők túl magas számát emelik ki, továbbá azok nem megfelelő szakértői és menedzsment kapacitásait és az alacsony kockázatvállalás mellett végrehajtott beruházásait jelölik. Emellett a programok megjelenésekor túl sok kockázati tőke jelent meg egy kisméretű és koncentrált piacon (MNB, 2015).



Forrás: Fontium

5. ábra: Jeremie program tőkeforrásainak megjelenési üteme (Milliárd Ft)

Forrás: Fontium alapján Századvég 2016

Az új modell összességében gyorsabb eljárásrendet eredményezett, a források pedig ennek megfelelően gyorsan lekötésre és lehívásra kerültek (a 2014-2020-as pénzügyi eszközök pályázata 2017. március 31-ig teljes mértékben kiírásra kerültek). A pénzügyi közvetítőrendszer alacsony működtetési költségekkel járt (NYIKOS, 2017; NYIKOS, 2016b), különös tekintettel a kockázati tőke kihelyezésére. A hiteltermékek MFB pontokon történő kihelyezése területileg és statisztikailag a vállalkozások magas arányát volt képes lefedni. A

pénzügyi termékek újonnan bevezetett elektronikus ügyintézési lehetősége emellett egy további, az eredetileg szándékolt célok szerint egy felhasználóbarát lehívási gyakorlatot tervezett elindítani.

Ugyanakkor ezen közvetítőrendszer működésében a fejlesztéspolitika helyi prioritásai és célkitűzései nem érvényesülhettek, valamint a civil- és a magánszektorban lévő bankszakmai és vállalkozásfejlesztési kapacitások (melyek a 2007-2013-as időszakban fejlődtek ki) sem kerültek felhasználásra. A 2014-2020-as időszak pénzügyi eszközeinek értékelése pedig kiemeli, hogy a mikrovállalkozások forráshoz jutásában „az új intézményrendszer a nagyobb számú ügyféllelérési pont ellenére kevésbé volt sikeres, ezért e szegmens megszólítása sajátos banki ösztönzőket és módszereket igényel.” (Pénzügyi eszközök értékelése 2014-2020)

A 2021–2027-es időszakra tervezett források lebonyolítási, jogosultsági és felhasználási feltételrendszerét vizsgálva Nyikos – Erdei 2020 megállapítja, hogy az uniós források felhasználási lehetőségeinek kialakításában azok EU-stratégiai célokhoz és az ezek eléréséhez szükséges reformokhoz való kötöttsége tovább erősödik. Magyarországon ezen időszokban a pénzügyi eszközöket a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program Plusz tartalmazza, ugyanakkor nem önálló prioritás keretében. Ezek az eszközök a GINOP Plusz 1. és 2. prioritásának pályázati felhívásaiban jelennek meg, és olyan pénzügyileg életképes projektek, illetve vállalkozások visszatérítendő támogatását célozzák, amelyeket a piaci források vagy nem, vagy csak korlátozott mértékben képesek finanszírozni. A támogatások részletes céljai között szerepel (1) a rövid- és középtávon bevételt termelő, megtérülő technológiák finanszírozása, valamint (2) az innovatív induló vagy korai szakaszban lévő mikro- és kisvállalkozások inkubációja és mentorálása, a tudáshasznosítás erősítése, továbbá a vállalkozások kutatás-fejlesztési és innovációs szolgáltatásokkal történő támogatása. Pénzügyi eszközök tekintetében a kombinált termékek aránya növekedett, mely a visszatérítendő pénzügyi eszközök és a grant típusú támogatások összekapcsolását jelenti a végső kedvezményezettek számára.

Emellett koncepcionális háttérként az OFTK (Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció) meghatározó alapot adott a 2014–2020-as EU fejlesztési ciklus operatív programjaihoz, és hosszabb távú (2030-ig tartó) iránymutatásai a 2021–2027-es időszakhoz is irányokat nyújtottak, kiemelten kezelve az intézményrendszer hatékonyságát, a területi különbségek mérséklését és a fenntartható gazdasági növekedést. A koncepció annak a 3. *Szak- és területpolitikai fejlesztési irányok* és az 5. *A megvalósítás feltételrendszere* című fejezetekben hangsúlyozza a pénzügyi eszközök, illetve pénzügyi ösztönzők jelentőségét.

Összességében a visszatérítendő források jelenleg működő intézményrendszerének (legalább) két kulcskihívása azonosítható. Ezek az egyensúly megteremtése a fejlesztéspolitika által célzott csoportok elérése és a közvetítőrendszer költséghatékonysága között (1), valamint a pénzügyi eszközök kohéziós politikai hatásainak biztosítása, különös tekintettel a társadalmi előrehaladásra, területi kohézióra és helyi gazdaságfejlesztésre (2).

Tekintettel a pénzügyi közvetítés gazdasági növekedésben és társadalmi előrehaladásban betöltött központi szerepére (MÉRŐ, 2003; IMREH et al., 2007), valamint annak felismerésére, hogy az Európai Unió források hatékony felhasználása többek között a beavatkozások intézményi környezetétől is függ (BATRA - MAHMOOD 2003, valamint NYIKOS - TALAGA 2014 alapján NYIKOS et al. 2020), továbbá figyelembe véve a pénzügyi eszközök visszaforgó jellegét, a tagállamok oldaláról történő újra és újra történő kihelyezésének lehetőségét, mellyel bizonyos esetekben hatékonyabb vállalkozásfejlesztési hatás érhető el (NYIKOS et al. 2020), a közvetítésben résztvevő intézmények jelentős fejlesztéspolitikai aktorokká válnak. Ezen aktorok közé tartoznak a támogatások kihelyezésében érdekelt pénzügyi intézmények is. Ugyanakkor a kelet-közép-európai régió (Cseh Köztársaság, Magyarország, Lengyelország, Szlovákia és Szlovénia) tekintetében a 2004-2016-os időszakot vizsgálva Bethlendi és Mérő (2020) fontos megállapítása, hogy a banki pénzügyi közvetítés

terjedelme a 2004-től tartó bővülése után 2010-re Magyarországon és Szlovéniában megállít, a tőkepiaci fejlődés stagnál és a Magyarországon elsősorban a hitelező, lízing- és faktoringcégekből álló árnyékbankrendszer, jóllehet arányaiban kisleptéket képvisel, növekvőben van. A 2007-2013-as időszakban a mikrohitelre, illetve a kombinált mikrohitelre kihelyezésére specializálódott pénzügyi vállalkozások és vállalkozásfejlesztési alapítványok (2. ábra) pedig az utóbbi kategóriába tartoznak. Vizsgálatuk ennek okán egyre szükségesebb a régióban, ugyanakkor megerősítve Bethlendi és Mérő (2020) megállapításait, jelen kutatás során, az uniós pénzügyi eszközök közvetítőrendszere kapcsán is szembesültem az adatok korlátos jellegével (hiányával), különös tekintettel a régió alatti (megyei, járási vagy kistérségi, települési szintű) adatokra.

1.3 Kontrolling a fejlesztéspolitikában

A 21. századi globalizált gazdasági környezetben a fejlesztéspolitika egyre összetettebb feladattá vált, a végrehajtásban pedig a hatékonyság és a versenyképesség megőrzése kulcsfontosságú kihívássá vált. Ebben az összefüggésben a kontrolling módszertanának szerepe jelentősen megnövekedett, különösen a fejlesztési projektek és szervezetek teljesítményének értékelésében és irányításában. A kontrolling a vezetői számvitel mellett olyan integrált irányítási rendszert képvisel, amely segítséget nyújt a stratégiai és operatív döntéshozatalban, a célok megvalósításában és a pénzügyi folyamatok ellenőrzésében (ZÉMAN, 2016).

A kontrolling szó az angol „to control” kifejezésből ered, ami alapvetően irányítást, vezetést és szabályozást jelent, de az ellenőrzés fogalmát is magában foglalja. (SINKOVICS, 2012). Jóllehet a modern kontrolling a vállalatgazdaságtanból fejlődött ki, a közszférában is hosszú múltra tekint vissza. Az 1871-ben létrehozott Egyesült Államok Szövetségi Közigazgatási Szolgálat (United States Federal Civil Service) és ezt követően az 1883-as Pendleton törvény (Pendleton Civil Service Reform Act) voltak az első jelentős lépések a közigazgatás felügyelete és a közszféra hatékonyságának biztosítása felé, rámutatva, hogy a közszféra kontrollingja nemcsak a modern vállalatgazdaságtan alkalmazása a közszférában, hanem alapvető szükséglet is, amely a közösségi források hatékony felhasználását biztosítja. A modern korban ugyanakkor a kontrolling fogalma alapvetően a magánszektorból származik és innen nyert teret fokozatosan a közszférában is. E folyamatnak azonban számos kihívással kell szembenéznie, mivel a közszféra sajátos jellemzői nagy mértékben különböznek a magánszektor működési elveitől és célkitűzéseitől. (1. táblázat)

1. táblázat: A közszféra és a magánszféra kontrolling megközelítéseinek összehasonlítása

Jellemzők	Magánszektor	Közszektor
Fókusz	Eredmény és hozzáadott érték átlátható kimutatása	Hatékonyság, transzparencia, objektivitás (VASYUNINA et al. 2022)
Végső cél	Profitmaximalizálás, versenyképesség	Közjó, közszolgáltatások minősége
Főbb kihívások	Piaci változások, versenytársak, gazdasági környezet	Politikai változékonyság, bürokratikus akadályok
Teljesítmény mutatók	Pénzügyi mutatók (például tőke és eszköz arányos megtérülési ráták), üzleti kulcs teljesítménymutatók (KPI-ok)	Kifizetési ráták, szolgáltatási szintek, partnerelégedettség (SIMO 2018)

Jellemzők	Magánszektor	Közszektor
Döntéshozatal jellege	Vezetői autonómia, piaci racionalitás (VASYUNINA et al. 2022)	Politikai konszenzuskérés, érdekcsoportok befolyása (CSONGOR -SZIKLAI, 2012)

Forrás: A táblázatban jelölt szakirodalom alapján saját szerkesztés

A magánszektorban a kontrolling legfőbb célja a nyereség maximalizálása, valamint a hozzáadott érték kimutathatóvá tétele és ennek kontextusában a kontrolling legfőbb feladata, hogy a teljesítmény javítása érdekében összehangolja a vállalati stratégiai irányelveit a szervezeti és működési struktúrájával (DOBÁK, 1992, BARNA, 2024). Ezzel szemben a közszférában a kontrolling célja a hatékonyság, a transzparencia és az objektivitás növelése, a vezetői döntések megalapozása, valamint az operatív és stratégiai tervezés összhangjának fenntartása (VASYUNINA et al. 2022). Vagyis a magánszférában a pénzügyi eredmény a legfontosabb mérce, ezért a kontrolling is elsősorban a pénzügyi megtérülésre összpontosít, míg a közszférában a legfőbb cél a társadalmi jólét előmozdítása, a közszolgáltatások minőségének fejlesztése, valamint a társadalmi hatások maximalizálása (VASYUNINA et al. 2022). A fejlesztéspolitikában a fejlesztési stratégiák megvalósításáért felelős intézmények sajátos, komplex tevékenységeket folytatnak, és a sikerük mértéke több dimenzióban értékelendő.

1.3.1 Stratégiai kontrolling

A kontrolling mint vezetési rendszer a 20. század elején alakult ki, amikor a vállalatok működésének finanszírozási és eredménymutatóit kezdték összhangba hozni a döntéstámogatás érdekében. Az idő előrehaladtával a kontrolling fejlődése során egyre fontosabbá vált a stratégiai szemlélet, amely a szervezetek hosszú távú céljainak megvalósítására, a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásra és a versenyképesség fenntartására fókuszál (ZÉMAN, 2016). A stratégiai kontrolling megerősödését, KARMAZIN (2016) alapján elsősorban a dinamikusán változó környezet eredményezte, különösen a globális gazdaság növekedése és a szervezetek terjeszkedési stratégiái igényelték.

A szakirodalom alapján a kontrolling két fő szintje alakult ki: stratégiai és operatív kontrolling (ZÉMAN-TÓTH, 2017). A stratégiai kontrolling elsősorban a vállalat hosszú távú irányainak kijelölésére, a célkitűzések megfogalmazására, valamint a külső és belső környezeti tényezők alapos elemzésére összpontosít. Ezzel szemben az operatív kontrolling a már meghatározott célok gyakorlati megvalósítására helyezi a hangsúlyt, biztosítva a működés gazdaságosságát, jövedelmezőségét és likviditását. Míg a stratégiai kontrolling a vállalat jövőjét érintő döntéseket támogatja, addig az operatív kontrolling a napi működés hatékonyságának fenntartásáért felelős. Ez a két szint egymást kiegészítve járul hozzá a vállalati célok eléréséhez, és a sikeres működéshez szükséges irányítási folyamatok kialakításához, illetve ahhoz, hogy egy szervezet hatékony kontrolling rendszert működtessen a stratégiai és a kontrolling területnek összhangban kell lennie egymással (ZÉMAN-TÓTH, 2017). A stratégiai kontrolling abban is különbözik az operatív kontrollingtól, hogy az előbbi a közép- és hosszú távú időhorizonton belül elemzi a környezeti tényezőket, a jövőbeli üzleti lehetőségeket és kockázatokat. Ez magában foglalja a vállalati stratégia kialakítását, a stratégiai célok kitzítését, valamint a stratégiai tervek végrehajtásának ellenőrzését és támogatását. A kontrolling tehát nem pusztán reagál a változásokra, hanem proaktívan alakítja a vállalat jövőjét, a hosszú távú értékteremtésre összpontosít, és a menedzsmentet a jövőre vonatkozó megalapozott döntések meghozatalában is képes segíteni.

A stratégia-menedzsment-at-scale megközelítése a fejlesztéspolitikában

A jövőben a közszféra legnehezebb, összetett problémáinak megoldása (például klímaváltozás, közegészségügyi válságok) megköveteli a hagyományos, egy-szervezetes megközelítés meghaladását. A „strategy management-at-scale” modell (BRYSON et al., 2024) arra fókuszál, hogy a szervezeti határokon átívelő, több érdekcsoportot is magában foglaló együttműködések hogyan lehet sikeresen koordinálni (BRYSON et al., 2024). Ez a megközelítés új, kiterjesztett dimenziót nyit meg a kontrolling számára. A hangsúly eltolódik a single-organization controlling-tól a cross-boundary controlling felé, ahol a controller szerepe a hálózati koordinációra és a több-szervezetes célok összehangolására terjed ki (BRYSON et al., 2024). A kontrollingnak a jövőben képesnek kell lennie arra, hogy a politikai ciklusoktól függetlenül, rugalmasan és hatékonyan koordinálja a különböző szereplők (kormányzati szervek, non-profit szervezetek, magánszektor) tevékenységeit (FIT.EDU, 2024; BRYSON et al., 2024).

A közjót szolgáló fejlesztések többszereplős jellege okán a koordinációs feladatokra való kapacitás allokálás a fejlesztéspolitikában is megjelent, különös tekintettel a terület- és településfejlesztési, valamint tervezési folyamatokra. A rendszerváltozással és később az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkal a terület- és településfejlesztési munkában egyre inkább előtérbe került a partnerség elve, mely az 1996. évi XXI. törvényben, a területfejlesztés egyik alapelveként a hazai szabályozási rendben is rögzítésre került¹. A közszféra dominanciájáról a hangsúly a széles körű helyi partnerségekre került át, a háttérfeltételek kapcsán pedig a „hard” (fizikai) elemekről a „soft”, nehezebben megfogható puha tényezőkre, az egyedi vállalatokra irányuló beavatkozásokról pedig a háttérfeltételek megerősítésére került át a fókusz (BAJMÓCY, 2011). A rendszerváltozással a terület- és településfejlesztésben, illetve fejlesztésben erős paradigmaváltás indult el Magyarországon is. Ennek alapja a nemzetközi folyamatokban is akkor egyre nagyobb teret nyerő bevonás és érdekegyeztetés felé történő elmozdulás volt a térségfejlesztési folyamatokban (MOSCO, 2019). Emellett, mind a 2020 tavaszán induló COVID-19 járvány, mind a jelenleg is fennálló energetikai kihívások egyaránt megerősítik, hogy a helyi gazdaságfejlesztés, illetve a térségi jelentőségű gazdasági folyamatok felértékelődnek, azok szakpolitikai szintű célzott fejlesztése pedig egyre tudatosabb stratégiát és módszertant kíván. A terület- és településfejlesztésben érdekelt szereplők optimális, megfelelően koordinált együttműködése, illetve a közöttük lévő tudásáramlás és tudástranszfer, ezért komoly növekedési tartalékot hordoz, ideértve az önkormányzati és állami szféra mellett a magánszektor, ezen belül kiemelve a gazdasági fejlődésben kulcsszerepet játszó pénzügyi szektort, valamint a nem profit orientált szervezeteket egyaránt.

1.3.2 Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard (BSC), amelyet Kaplan és Norton fejlesztett ki, kulcsfontosságú eszköz a stratégiai kontrollingban. Célja, hogy a szervezeti teljesítmény átfogóbb és sokrétűbb értékelése valósuljon meg, ezért túllép a hagyományosan alkalmazott pénzügyi mutatókon és intézkedéseken a holisztikus szemlélet érvényesítése érdekében. A BSC előtt a szervezetek elsősorban olyan pénzügyi mérőszámokra támaszkodtak, mint a befektetés megtérülése (ROI) vagy például az egy részvényre jutó nyereség (EPS) és a haszon nagysága elegendő volt a siker értékeléséhez. Jóllehet ezek a mutatók létfontosságúak a pénzügyi helyzet megértéséhez, elsősorban a múltból nyújtanak képet és gyakran a rövid távú eredményekre összpontosítanak. Ahhoz azonban, hogy meg tudjuk ragadni a hosszú távú értékteremtés mozgatórugóit, például a vevői elégedettséget, a belső folyamatokat és a munkavállalók fejlesztését, Kaplan és Norton

¹ Ugyanakkor a megújított 2023. évi CII. törvény a területfejlesztésről már nem tartalmazza kifejezetten a partnerség elvét szó szerint, de a törvény értelmezésében és az alkalmazott gyakorlatban hangsúlyt kap az együttműködés és összehangolt partnerség az állami, önkormányzati és civil szereplők között.

a BSC keretében egy kiegyensúlyozottabb megközelítést ajánlanak, amely pénzügyi és nem pénzügyi intézkedéseket egyaránt magában foglal.

A BSC rendszert jelent esetben a visszatérítendő uniós forrásokat kihelyező pénzügyi közvetítő rendszer egészére és az egyes pénzügyi közvetítő intézményekre egyaránt fogom vonatkoztatni. A BSC keretrendszer négy különböző nézőpontból vizsgálja a szervezeteket (MUNICH BUSINESS SCHOOL,2024):

- Pénzügyi perspektíva: A BSC rendszer ezen része megtartja a hagyományos pénzügyi teljesítményre való összpontosítást és olyan mutatókkal jellemzi az adott szervezetet, mint a jövedelmezőség, a bevételnövekedés, az eszközök megtérülése vagy a részvényesi érték. Míg a BSC más szempontokat hangsúlyoz, elismeri a pénzügyi siker fontosságát, mint a legtöbb szervezet alapvető célját. A BSC rendszer ezen pillére biztosítja, hogy a szervezet stratégiája összhangban legyen a tulajdonosok vagy részvényesek elvárásaival.
- Vevői perspektíva: A keretrendszer ezen részét a továbbiakban, mint a végső kedvezményezettek részéről felmerülő tényezőkként fogom hivatkozni, az ehhez kapcsolódó mutatók magukban foglalhatják például az ügyfélmegtartási arányokat, az ügyfélszerzési költségeket, az ügyfelek jövedelmezőségét és az ügyfél-elégedettségi felméréseket. Ez a perspektíva hangsúlyozza annak fontosságát, hogy az ügyfelek számára értéket biztosítsanak, és erős ügyfélkapcsolatokat építsenek ki.
- Belső üzleti folyamatok perspektívája: Ez a perspektíva a belső műveletek, hatékonyságát és eredményességét vizsgálja, amit jelen esetben a visszatérítendő forrásokat kihelyező közvetítőrendszerre fogok vonatkoztatni. Az ehhez kapcsolódó mérőszámok magukban foglalhatják például bizonyos folyamatciklusok idejét, a hibaarányt vagy például a termelés hatékonyságát és a pontos szállítást. E perspektíva az ügyfelek szempontjából képviselt értékre, valamint a pénzügyi teljesítményt meghatározó kulcsfontosságú folyamatok azonosítására és fejlesztésére összpontosít és a működési kiválóság, valamint a folyamatos fejlesztés fontosságát hangsúlyozza.
- Tanulási és növekedési perspektíva: Ez a perspektíva a szervezet innovációs, tanulási és fejlődési képességére összpontosít. Az ehhez kapcsolódó mérőszámok közé tartozhat az alkalmazottak elégedettsége, az alkalmazottak képzése és fejlesztése, az alkalmazottak megtartásának aránya és az új termékek bevezetésének száma. Ez a perspektíva felismeri, hogy az alkalmazottak kulcsfontosságú tényezőt jelentenek, valamint, hogy a folyamatos tanulás és fejlődés elengedhetetlen a hosszú távú sikerhez. Emellett az innováció, valamint a folyamatos fejlesztés kultúrájának megteremtését hangsúlyozza.

A BSC ugyanakkor nem egyszerűen mérőszámok gyűjteménye, hanem ez egy stratégiai irányítási rendszer, mely a szervezet vízióját és stratégiáját a négy perspektíva mentén egymással összefüggő célokká és intézkedésekké formálja.

1.3.3 Teljesítményértékelés és kulcs teljesítménymutatók

A New Public Management (NPM) mozgalom a 20. század végén a magánszektorban bevált menedzsmenteszközöket, köztük a kontrollingot és a teljesítménymérést, a közszférába is átvittette. Ennek célja a közszolgáltatások hatékonyságának, eredményességének és elszámoltathatóságának javítása volt a magánszektorban tapasztalt üzletszerű megközelítés átvételével.

A teljesítménymérés a fejlesztéspolitikában a bemenetek (inputok), kimenetek (outputok), eredmények (outcome-ok) és hatások (impact-ok) értékelésére szolgál. A Hétfa (2015) tanulmánya rávilágít, hogy különösen a Kutatás-Fejlesztés-Innováció (K+F+I) tevékenységek esetében, ahol a kimenet bizonytalan, nem célszerű kizárólag a könnyen számszerűsíthető mutatókra támaszkodni. Az ehhez hasonló humánfejlesztési beavatkozások eredményei gyakran csak évekkel később jelentkeznek, ami megnehezíti a kemény elvárások támasztását a

mutatók értékeivel szemben, és korlátozza az összehasonlíthatóságukat is. Annak érdekében, hogy teljes képet kapjunk a programok hatásáról Simo (2018) szintén hangsúlyozza, hogy a teljesítménymenedzsmentnek nem csupán objektív, számszerűsíthető mutatókat kell használnia (például kötelezettségvállalási és kifizetési tervek), hanem a szubjektív, minőségi értékeléseket is figyelembe kell vennie, például ilyen mutató, illetve mérési megközelítés a partner-elégedettségi értékelés.

Ezt a kihívást támasztja alá a közzsférával foglalkozó szakirodalom is, ahol a vizsgálatok gyakran a „számszerűsített célok kiszorítják a nem számszerűsítetteket” problémájára hívják fel a figyelmet (VAN HELDEN, 2013). Az olyan könnyen mérhető mutatók ugyanis, mint a kifizetési ráták, nem feltétlenül tükrözik egy projekt valódi hatását, mint például nagyobb társadalmi kapacitások létrejötte vagy a társadalmi tőke bővülése, vagy a helyi kormányzás (good governance) javulása. E feszültség pedig a hatékonyság (efficiency) és az eredményesség (effectiveness) közötti alapvető különbségre is rámutat, ami a fejlesztéspolitikában kulcsjelentőségű (VAN HELDEN, 2013, EPRS, 2020). Míg a hatékonyság az input-output arányokra fókuszálva viszonylag könnyen mérhető, addig az eredményesség a kívánt kimenetek (outcomes) és végső hatások (impacts) vizsgálatával jár, ami jóval összetettebb, és megköveteli a kvalitatív adatelemzést (VAN HELDEN, 2013). Emiatt a teljesítménymérés leginkább a vegyes módszertanú megközelítések (mixed-methods approach) alkalmazásával lehet hatékony, ahol a kvantitatív adatok (például a pénzügyi források felhasználására vonatkozóan) és a kvalitatív adatok (például a partneri elégedettség) kiegészítik egymást, és együttesen szolgálják egy projekt vagy egy fejlesztési program valódi hatásának feltárását (ADATO, 2011).

A fejlesztéspolitikai területtől elmozdulva a teljesítménymérés szakirodalma a kontrolling területén is az egyre inkább komplex, integrált rendszerek kialakítása felé halad. A teljesítménymérés elméleti és gyakorlati kérdéseit kidolgozó, legtöbbször hivatkozott nemzetközi kutatók (Neely, Bourne, Platts) több tanulmánya is rámutat arra, hogy a teljesítményértékelés eredményorientált megközelítéssé vált, mely a 2000-es években már nem csupán mérési feladat, hanem az információhasználat menedzsmentjét is szolgálja (NEELY et al., 1995; BOURNE et al., 2002; BITITCI et al., 2012; FRANCO-SANTOS et al., 2012). A magánszféra esetében a fentiekben ismertetett Balanced Scorecard (BSC) módszer mellett, illetve ezt kiegészítve a kulcsfontosságú teljesítménymutatók (Key Performance Indicators, KPI-k) a modern menedzsmentnek szintén fontos eszközeivé váltak, mivel gondos kiválasztásuk és bevezetésük esetén komoly szerepük lehet egy szervezet fejlesztésében. Számszerűsíthető mérőszámokkal szolgálnak a teljesítmény méréséhez és a stratégiai célok teljesítéséhez, illetve egy szervezet stratégiájának nyomon követéséhez is jelentősen hozzájárulnak, könnyítik és megalapozottabbá teszik a döntéshozást.

A kulcsfontosságú teljesítménymutatók meghatározása szerint, Parmenter (2015) alapján kizárólag olyan mérőszámokat sorolhatunk ide, amelyek valamilyen stratégiai fontosságú értékteremtő tevékenységet vagy folyamatot követnek nyomon. Vagyis a szervezeti teljesítmény jelenlegi és jövőbeli sikere elérésének szempontjából a legfontosabb mutatók (KAPLAN NORTON, 1996), ezért a szervezeti teljesítményértékelés során ezeket szükséges előtérbe helyezni. Az általános mérőszámokkal ellentétben a KPI-ok közvetlenül kapcsolódnak a stratégiai célokhoz, és mérésükkel betekintést kapunk abba, hogy a szervezet mennyire halad jó úton a kívánt eredmények eléréséhez. Jelzőtáblaként szolgálva mutatják az előrehaladást vagy a korrekciós intézkedések szükségességét. Ez lehetővé teszi a vezetők számára, hogy azonosítsák az erős és gyenge területeket, pontosan meghatározzák a szűk keresztmetszeteket, és nyomon kövessék a végrehajtott stratégiák hatását (NEELY et al., 2004).

Mivel a teljesítménymutatók közvetlenül kapcsolódnak az átfogó stratégiai célkitűzésekhez, így biztosítják, hogy az egyéni és egy szervezet csapatainak erőfeszítései mérhetően hozzájárulnak az átfogó szervezeti jövőkép megvalósulásához. A különböző szervezeti

egységek összehangolása pedig egyben közös megértést is teremt egy vállalat prioritásairól, és elősegíti a célszerűséget, illetve a céltudatosságot a különböző egységeken belül (KAPLAN - NORTON 2000a), emellett növelik az elszámoltathatóságot. Azáltal, hogy a figyelem a siker szempontjából legkritikusabb tényezőkre összpontosul, a fő teljesítménymutatók segítenek elkerülni az erőfeszítések elaprózódását, és biztosítják, hogy mindenki a közös célok érdekében végzi munkáját.

A KPI-ok hatékonysága azonban a gondos kiválasztásukon és végrehajtásukon is múlik. A nem megfelelő KPI-ok kiválasztása félrevezető erőfeszítésekhez és nem szándékolt következményekhez vezethet. Pontosán kell kiválasszuk, hogy melyek a szervezet stratégiai céljai szempontjából a leglényegesebb indikátorok, amelyek objektíven mérhetőek, elérhetőek, relevánsak és időhöz kötöttek (SMART) (DORAN, 1981). Szintén fontos vezérelni az alkalmazásukkor, hogy a KPI-ok számát korlátozni kell, hogy ne jelentsenek nagy terhet a készítők és a vezetés számára, illetve annak érdekében, hogy a nézőpontok fókuszja is megmaradjon és ne vesszen el a lényeg. E mutatókat rendszerezve a Balanced Scorecard megközelítés alkalmazható (KAPLAN-NORTON, 1996), amely négy területre koncentrál (a pénzügyi, az ügyfél, a belső folyamatokra, valamint a tanulás és fejlődésre, amely jelen esetben kissé módosítva pénzügyi, a rendszer szereplői közötti és belső folyamatokra, valamint a végső kedvezményezettek és a tanulásra, illetve fejlődésre módosulnak), így biztosítva, hogy a teljesítményt holisztikus megközelítésben szemlélik. A Balanced Scorecard emellett kontrolling területen széleskörben elfogadott módszertant képvisel, melynek hátterét részletesebben az 1.3.2 fejezet tartalmazza.

Ennek alapján jelen kutatásban is ennek mentén történt a visszatérítendő pénzügyi eszközök közvetítő intézményeit és az ezen forrásokat kihelyező teljes pénzügyi közvetítőrendszert leíró indikátoroknak a vizsgálata.

1.3.4 Eltéréselemzés és fuzzy logika a teljesítményértékelésben

A teljesítményértékelés tehát komplex és többdimenziós folyamat, mely integrálja a gazdasági, pénzügyi és operatív adatokat. A kontrolling, mint a teljesítmény-menedzsment kulcseleme pedig nem csupán a múltbéli adatokat értékeli, hanem előrejelzéseket készít és célkitűzéseket határoz meg, melyekre alapozva hatékony beavatkozási pontokat kínál a vezetés számára (SZABÓ, 2017). E rendszer központi eszköze a terv-tény összehasonlítás, amely kiemelten fontos a stratégiai és operatív célok folyamatos kontrolljában, lehetővé téve a teljesítménybeli eltérések gyors azonosítását és azok céltudatos kezelését (KÖRMENDI - TÓTH, 2011; SZABÓ, 2017).

A vegyes módszertanú teljesítménymérési megközelítések alkalmazásával párhuzamosan ugyanakkor olyan indikátorok alkalmazása is szükségszerűvé vált, ahol a célértékek meghatározása vagy az elfogadhatósági, illetve megfelelőségi kategóriák meghatározása kvalitatív természetűek vagy nem teljesen egyértelműek, ezáltal a hagyományos bináris logikai rendszerek nem képesek őket megfelelően kezelni. A Lotfi A. Zadeh által 1965-ben megalkotott fuzzy logika kiterjeszti a klasszikus igaz/hamis alapú éles elválasztást, részleges tagság és igazságfokok bevezetésével, amelyek lehetővé teszik a bizonytalanság és homályosság modellezését a gyakorlati problémákban (ZADEH, 1965). A fuzzy logika segítségével az adatok nem egyetlen pontos értéként, hanem több különböző fokú tagsági értékkel rendelkező kategóriába sorolhatók, mint például „magas”, „közepes” vagy „alacsony”, ezzel kezelhetővé válik az adatok bizonytalansága és pontatlansága (ZADEH, 1965; GÁSPÁR et al., 2022).

A fuzzy logika sikeresen alkalmazható a fejlesztéspolitikai és fenntarthatósági projektek értékelésében. Például Ocampo és szerzőtársai (2018) a fuzzy logikai és a Delphi módszer együttes alkalmazásával olyan komplex indikátorrendszert dolgoztak ki a Fülöp-szigeteki fenntartható ökoturizmus számára, amely lehetővé teszi az indikátorok relevanciájának sokszínű, fokozatokban kifejezett értékelését, így integrálva a helyi közösség és a

fejlesztésekben érintett szereplők eltérő nézőpontjait (OCAMPO et al., 2018). Az ilyen megközelítés elősegíti a kvalitatív és kvantitatív információk integrációját, amely elengedhetetlen a multidiszciplináris és komplex értékelési környezetben, továbbá növeli a döntéshozatali folyamatok átláthatóságát és legitimitását (CISNEROS-MONTEMAYOR et al., 2018; OCAMPO et al., 2018). A fuzzy logika alkalmazásának ugyanakkor kihívásai és korlátjai is vannak, amelyek sorában a bevont külső, szakértői tudás függőséget jelenthet, az alkalmazott tagsági függvények és a fuzzy szabályok kialakítása gyakran igényel mély szakterületi ismereteket. Ez a folyamat szubjektivitást és torzítást is vihet a modellbe, mivel a szabályok és a tagsági értékek megadását emberek végzik, akik eltérő nézőpontokkal és tapasztalatokkal rendelkeznek (MENDEL, 2017).

A módszer alkalmazásának hazai szakirodalmát tekintve Thalmeiner (2022) az eltéréselemzés árnyalására egy fuzzy kontroll modellt alakított ki különböző vállalati és szervezeti szintű projektek integrált teljesítményértékelésére, amely a vezetői döntéshozatal számára standardizált formában nem egzakt nyelvi változókat használ. Ez a megközelítés különösen alkalmas az eltéréselemzés árnyalására, mivel a fuzzy logika segítségével a pontatlan vagy szubjektív típusú visszacsatolások is kezelhetők (THALMEINER, 2022). E módszertani előrelépés, lehetővé teszi a hagyományos eltéréselemzés kibővítését, differenciáltabb, emberközpontúbb, ugyanakkor megbízhatóbb teljesítményértékelési rendszereket ad (THALMEINER, 2022; GÁSPÁR et al., 2022). mivel egyszerre képes kezelni a bizonytalanságokat, szubjektivitásokat és a komplex szakértői tudás beépítését.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Célom egy olyan értékelő rendszer létrehozása volt, amely érzékenyen kezeli a területfejlesztési alapelveket (ESDP, 1999), különös tekintettel a partnerség elvére és az intézményi kapcsolatokra, továbbá érvényesíti a tanulás és fejlődés perspektíváját mind a közvetítő intézmények, mind az intézményrendszer szintjén is és emellett az eddig felhalmozott hazai tapasztalatokra és gyakorlatokra is épül a visszatérítendő támogatásokkal kapcsolatban. Ennek eléréséhez, továbbá érvényesítve a modern kontrolling szakirodalom vegyes, kvantitatív és kvalitatív módszereit ötvözni képes megközelítési ajánlását, továbbá építve Thalmeiner G. (2022) modellezési módszertanára, jelen kutatás során az alkalmazott módszerek sokféleségére törekedtem.

A vizsgálat legfontosabb módszertani elemei, a vizsgálat lépésekhez kapcsolva összességében a következők voltak:

1. Szakértői interjúsorozat lefolytatása (1.) és kézi elemzése a visszatérítendő forrásokat kezelő intézményrendszer hazai működésének jellemzőiről és a sikeres közvetítőrendszer lehetséges kulcspontjairól.
2. Szakpolitikai dokumentumok gépi szövegelemzése, mely félig kvantitatív elemként jelenik meg a módszertani eszközök között, és szakértői workshop keretében való feldolgozása (kulcsszavak és frázisok KPI-okhoz illesztése a KPI-ok súlyozásának kialakításához).
3. Rövid strukturált interjúsorozat a teljesítményértékelési szempontokról, majd ez alapján
4. Szakértői kérdőíves felméréssel történő adatgyűjtés a KPI-ok tervértéktől való eltérési arányainak meghatározásához és a megfelelőségi szintek kategorizálásához.
5. Teljesítményértékelő modell megalkotása.

2.1 Interjú sorozat a teljesítményértékelés megalapozásához

A visszatérítendő uniós támogatások közvetítési intézményrendszerének értékeléséhez, a sikeres intézményrendszer ismérvei feltérképezésének a szakirodalom mellett elsőként egy félig strukturált szakértői interjúsorozat adta alapját. Ennek célja, hogy az értékelési rendszerben a gyakorlati tapasztalatok a szakterületen illetékes, változatos szakmai háttérrel rendelkező szakértők perspektíváin keresztül is érvényesülhessenek. Az interjúk során a sikeres intézményrendszer alatt az uniós és hazai stratégiai keretekben rögzített céloknak megfelelő, szabályszerű és tervezett forráskihelyezést és működést értettem.

Az interjúk lefolytatásának előzménye az ESPON 2019-ben megjelent Financial Instruments and Territorial Cohesion című jelentése, mely amellett hogy rögzíti, hogy a 2007-2013-as időszakra vonatkozóan szinte minden tagállam vonatkozásában a regionális szint alatti területi adatok a kohéziós, valamint a strukturális alapok pénzügyi eszközeinek felhasználásával kapcsolatban nem állnak rendelkezésre (ESPON, 2019 p24, p40), továbbá azt is kiemeli, hogy a végrehajtási rendszer sajátosságai miatt nehéz a pénzügyi eszközök kihelyezését egységesen nyomon követni.

Mivel kutatási témám ezen eszközök fejlesztéspolitikában játszott szerepe és célom ezen támogatási termékek közvetítőrendszerének jobbítása, ezért az interjúk révén történő adatgyűjtés elkerülhetlenné vált és ennek kapcsán az is kirajzolódott, hogy a kutatásba bevonandó szakértők terén egy, a tervezést és a végrehajtás, valamint a kohéziós célkitűzések mentén egy területi különbségekre is érzékeny, 'több szintű látásmódot' szükséges alkalmaznom. Ez végül a visszatérítendő eszközök és a hazai területfejlesztési politika tervezéséért és végrehajtásáért felelős szakértők bevonása, emellett pedig a közvetítő intézményrendszer (pénzügyi szektor) helyi érdekeltségű és központi szintjein is tevékenykedő

interjúalanyok megkeresése folytán tudott megvalósulni. Az interjú alanyok kiválasztásában továbbá az is szempontot képviselt, hogy a területifolyamatokra, valamint a két fenti tématerület (visszatérítendő támogatások, területfejlesztés) valamelyike esetében hosszabb időtávra is rálátással rendelkezzen.

Az első kör alapját végül egy 44 fős szakértői megkeresési akció képezte, ami végül a részvételi hajlandóság alapján 20 interjú elkészítését tette lehetővé számomra 2020 júniusa és 2021 februárja között (az interjúk pontos dátumát a 2. táblázat tartalmazza). Az interjúalanyok minden esetben anonimitást kaptak, az elemzés során már csak a következő kategóriák szerinti besorolásukat vettem figyelembe: civil szektor-1, pénzügyi szektor-2, egyéb magánszektor-3, állami és önkormányzati szektor (ideértve az Európai Bizottság szakértőit egyaránt)- 4. Ez alapján az interjú alanyok sorában 6 fő képviselte a pénzügyi szektort (P), 6 fő képviselte az egyéb magánszektor kategóriát (M), ideértve a tanácsadókat, valamint az elemzési és értékelési tevékenységeket végző, a közszférán kívüli szakértőket és 8 fő az állami, illetve önkormányzati szektort (Á), ideértve az Európai Bizottság szakértőiként tevékenykedő alanyokat. A megkeresések sorában a civil szektortól (például Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége) nem érkezett visszajelzés, illetve nem mutatkozott hajlandóság a kutatásban való részvételre.

2. táblázat: Interjúalanyok szektor szerinti besorolása és az interjúk dátuma 1.

Válaszadók kódja	Szektor	Interjúalanyok száma	Interjú dátuma
P1	Pénzügyi szektor	6	2020.07.17
P2			2020.07.20
P3			2020.09.17
P4			2021.01.21
P5			2021.02.08
P6			2021.02.04
M1	Egyéb magánszektor	6	2020.06.16
M2			2020.07.17
M3			2020.07.17
M4			2020.06.16
M5			2020.06.17
M6			2020.06.30
Á1	Állami, illetve önkormányzati szektort	8	2020.06.25
Á2			2020.11.20
Á3			2020.07.23
Á4			2020.06.16
Á5			2020.11.09
Á6			2020.11.13
Á7			2020.12.07
Á8			2020.10.22
Interjúalanyok (fő) száma összesen		20	

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A visszatérítendő támogatásokat kihelyező közvetítő rendszer kívánatos működésének és az eddigi tapasztalatok összefoglalásának tanulmányozásához 14 nyíltvégű kérdést fogalmaztam meg (1. melléklet), ugyanakkor minden esetben az interjúk során biztosítottam teret az alanyok

saját véleményének kifejezésére és saját, a kutatási témához kapcsolódó tanulságos történeteik kibontására. Ez által az adatok gyűjtésében a válaszadókat nem korlátoztam és a beszélgetések, melyek hosszúsága átlagosan 60 perc volt, a vizsgált témának átfogó és informatív leírását adták. Az első két kérdés az interjúalany szerepkörének és a visszatérítendő forrásokkal való találkozásának megértését célozta, amely elsősorban részemre, az alany szektor szerinti kategorizálásához jelentett segítséget és kevésbé a visszatérítendő támogatások tartalmi kérdéseire irányult.

Az interjúk végső célja, hogy az azokból nyert információk és a szakirodalom által rögzítettek alapján kulcsindikátorokat (key performance indicator, KPI, 1.3.3 fejezet) határozzak meg, amelyekkel jövőorientált módon válik jellemezhetővé egy gazdaságfejlesztési és felzárkózási szempontokra egyaránt érzékeny, visszatérítendő támogatásokat kihelyező pénzügyi közvetítőrendszer.

2.1.1 Az interjúk kiértékelési módszere

Az interjúkat követően az információk feldolgozásához egy iteratív jelleggel, számos oda-visszacsatolási folyamat mentén megvalósuló szövegekódolási technikát választottam (6. ábra). (Az interjúk értékelési módszertanának kiválasztásához az inspirációt a fejlesztéspolitika oldaláról, annak városfejlesztési szegmenséből Hoffman et al. 2013 adta, amelynek módosításával és a kvalitatív kutatások hazai módszertani szakirodalmát alapul véve, Feischmidt 2006-ra alapoztam.

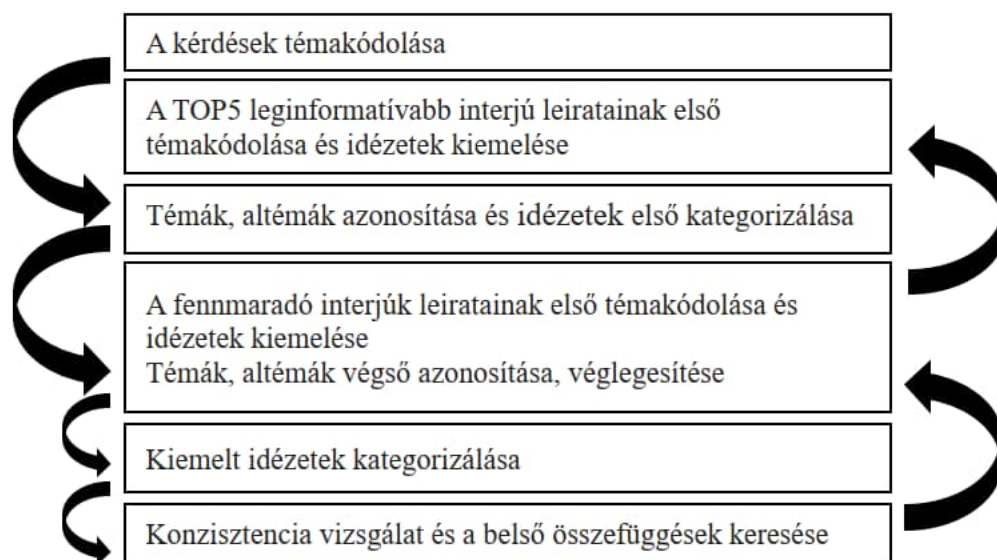
A beszélgetések feldolgozásához leiratokat készítettem, emellett az interjúk közben valós időben lejegyzetelt információkat vettem figyelembe. Az így kapott szövegeket kézzel kódoltam, mérlegelve előzetesen a kézi kódolás (1), a géppel támogatott kódolás (2) és a gépi kódolás (3) előnyeit és hátrányait (MOLNÁR, 2016, p26. I.2.1 táblázata alapján).

A kézi kódolás során elsőként a kérdésekhez, majd az interjúk leiratát képező szövegtörzset minden egyes szövegét elolvasva, azokhoz kulcsszavakat vagy kulcs jelentőségű szókapcsolatokat vagy kifejezéseket társítottam, vagyis kódokat rendeltem. Ezt követően kódkönyvet készítettem a beszélgetéseken felmerült témák és állítások feltárására. A kódkönyv az azonosan lekódolt szövegrészleteket összegyűjtő gyűjtőeszköz, a megjegyzések rendezését lehetővé tevő adatprofil-gyűjtemény (MOLNÁR, 2016). Az itt rögzített szöveges adatokat (kulcsszavak, legjelentősebb állítások) jelentéstartamuk alapján témakategóriákba csoportosítottam. Esetenként a szövegben többször előforduló, de kissé eltérő jelentésű tartalmakat, illetve kulcsszavakat végül további altémákba is rendeztem. (A témákat jelölő szavakat témának, altémának vagy témakódnak neveztem.) Az interjúk leglényegesebb mondatait jelző állítások témák és altémák szerinti csoportosítását az 6.táblázat tartalmazza. A szövegelemzés végső célja a kulcsfontosságú teljesítménymutatók (Key Performance Indicators, KPI) kiválasztásának megalapozása.

Az interjúleiratok elemzésének első lépésként a kérdéseket kódoltam, amikhez rövid szövegek lévén egyszerre egy-egy témajelölő kulcsszót (témakódot) tudtam rendelni.

Majd az általam leginformatívabbnak ítélt 5 beszélgetés leirataiból idézeteket vontam ki, kulcsszavakat emeltem ki és ez alapján további témákat azonosítottam. A további leiratokat részben ezen témák mentén értékeltem, ugyanakkor néhány esetben új témákat is azonosítottam, ami alapján az első 5 interjút újra megvizsgáltam és módosítottam a kódolásán. Az 5 leginformatívabb interjút az alapján választottam ki, ahol a válaszok alapján (szóhasználat sokfélesége, példák felsorakoztatása alapján, akár külföldi tapasztalatokra is hivatkozva) az interjúalanyok magasszintű fejlesztéspolitikai rálátással rendelkeztek mind a regionális politika, mind a pénzügyi eszközök alkalmazása terén, amellett, hogy pozíciójuk, végzettségük és szakmai tapasztalataik is ehhez a területhez kapcsolódott.

Végül a témakódok és a kiemelt idézetek mentén is megvizsgáltam, hogy vannak-e a beszélgetésekben további hasonló tartalmak, esetleges további témák és altémák, és ezek alapján is új tartalmakat, állításokat emeltem be, illetve ez alapján is átcsoportosítottam a korábbiakban már kódolt és kiemelt tartalmakat. Ezt követően összesítve a témákat és a legjellemzőbb állításokat egy kódkönyvet hoztam létre, melynek egyszerűsített változatát a 6. táblázat tartalmazza, majd ellenőriztem, hogy a kapott kódkönyv és a feltárt vélemények mennyire koherensek, illetve felmerül-e közöttük ellentmondás.



6. ábra: Iteratív szövegkódolási folyamat

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

Végül a kérdések kulcsszavai alapján először témákat azonosítottam (31), az interjúk szövegének elemzésével, a szövegek kulcsmondatainak (állítások) kiemelésével, majd a kulcsszavak csoportosításával pedig átfogóbb és kevesebb számú (végül 11) téma rajzolódott ki.

2.2 Szakpolitikai dokumentumok gépi szövegelemzése

A vizsgálatban stratégiai jelentőségű fejlesztéspolitikai dokumentumok vizsgálatához (Országos Fejlesztéspolitikai és Területfejlesztési Konceptió Nemzeti Fejlesztés 2030, OFTK , valamint Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program 2014-2020, GINOP) és elemzéséhez egy nyílt forrású szövegelemző szoftvert, a Voyant Toolst alkalmaztam.

Voyant Tools egy nyílt forráskódú, webalapú szövegelemző platform, ingyenesen hozzáférhető, amelyet a kanadai montelei McGill Egyetem Nyelvek, Irodalmak és Kultúrák Tanszékének docense Stéfan Sinclair és Geoffrey Rockwell kanadai filozófus és digitális bölcsész, a University of Alberta professzora, valamint a Kule Institute for Advanced Study igazgatója fejlesztett ki, hogy támogassa a tudományos szövegfeldolgozást és értelmezést a digitális bölcsészet és más tudományterületek számára. A projekt 2003-ban indult és korábbi eszközökből (például HyperPo, Taporware és TACT szövegelemző eszközök, programok) tovább fejlődve mára széleskörű nemzetközi felhasználói közösséget szolgál ki, felülete és dokumentációja több nyelven elérhető (<https://voyant-tools.org/>), jelenleg 37 nyelven képes az elemzéseket elvégezni, beleértve a magyar nyelvet is.

A Voyant fejlesztését és a szövegelemzési kísérleteit a fejlesztők a Hermeneutica: Computer-Assisted Interpretation in the Humanities című kötete (MIT Press, 2016) dokumentálja. Emellett az eszköz alkalmazásához és háttérének megértéséhez, kiegészítésként a szerzők

létrehozták a könyv egyes fejezeteinek gyakorlatorientált online változatait, ahol a Voyant dinamikus paneljei részleteiben is kipróbálhatók (<http://hermeneuti.ca/>).

Mindennek köszönhetően az eszköz a digitális szövegelemzések és nemzetközi kutatási infrastruktúra fontos részét képezi és számos multidiszciplináris együttműködésnek, kutatásnak képes keretet adni. Széles körben használatos például az irodalom-, alkalmazott nyelvészet és nyelvoktatás területén is. Funkciói, mint például a szógyakoriság-elemzés, a kulcsszavak kontextusban való megjelenítése és az interaktív vizualizációk (gráf, szófelhő) lehetővé teszik a különböző olvasási módszerek alkalmazását, így hasznosak a nyelvi mintázatok, diskurzusok elemzésében és a szövegtörzsek vizsgálatában. Az eszköz ez által fontos szerepet játszik az adatvezérelt tanulásban (DDL), lehetővé téve oktatók és kutatók számára a szókincs, mondat szerkezet és tematikus trendek elemzését kutatás és tantervfejlesztés céljából egyaránt. (Wright, 2020)

2022-ben a Voyant Tools elnyerte a rangos Zampolli-díjat a Digitális Bölcsészet Szervezetek Szövetségétől, amely az eszköz jelentős hatását ismeri el a digitális kutatásban és oktatásban.

A Voyant Tools működését tekintve egy vagy akár több dokumentum feldolgozását is képes egyszerre elvégezni, az elemzést meghatározott lépések sorozatán keresztül végzi, amelyek ötvözik a szabványos szövegelemzési technikákat és az interaktív vizualizációját az eredményeknek. Első lépésként a felhasználók különböző formátumokban – például TXT, PDF, DOCX, HTML vagy XML feltölthetik fel szövegeiket vagy közvetlenül szöveget vagy URL-címet is beilleszthetnek a platformra. Miután a korpusz feltöltésre került, a Voyant azonnal megkezd a szövegek előfeldolgozását, amely magában foglalja a tisztítást, például a nem kívánt részek (fejléc, lábléc, metaadatok) kizárását. Ezután a szöveget szavakra bontja (tokenizálja), és eltávolítja a gyakori, jelentéktelen szavakat (úgynevezett stop szavakat), hogy az elemzés a legrelevánsabb kifejezésekre koncentráljon. E szűrés után a Voyant megszámlálja a dokumentumban megmaradt szavak gyakoriságát és a stop szavak eltávolítása után megmaradó leggyakoribb szavakat tekinti kulcsszavaknak. Emellett azonosítja a jellegzetes kifejezéseket is, és különböző statisztikákat számít ki az egész korpuszra vagy több dokumentum együttes elemzése esetén az egyes dokumentumokra vonatkozóan. Rögzítve például, hogy egy adott dokumentum korpusza hány darab szót, egyedi szóalakot tartalmaz, milyen szókincs sűrűség jellemzi (Vocabulary Density Index) és milyen olvashatósági indexszel rendelkezik vagy mennyi az átlagos szavak száma mondatonként és melyek a korpuszban leggyakrabban előforduló szavak. Majd olyan szabványos technikákat alkalmaz, mint a gyakoriságelemzés, a kulcsszavak kontextusban (Keyword-in-Context, KWIC) való megjelenítése (konkordancia nézetekkel), kollokációk és kifejezések felismerése, valamint több dokumentum esetén a trendek elemzése dokumentumokon vagy időszakokon átívelően.

A Voyant Tools úgy találja meg a kulcsszavakhoz kapcsolódó kifejezéseket és frázisokat, hogy megmutatja a kulcsszavakat a körülöttük lévő szövegben. Ez a nézet, amit konkordanciának hívunk, megjeleníti a kulcsszó előtti és utáni szavakat, így könnyen látható, milyen kifejezések és mondatrészek kapcsolódnak hozzájuk. A kulcsszavakat először a gyakoriságuk alapján választja ki az eszköz, majd a konkordancia segítségével a felhasználók interaktívan vizsgálhatják, hogyan jelennek meg ezek a szavak különböző szövegtörzsekben. Ezáltal könnyebb felfedezni a kulcsszavakhoz tartozó fontos és jelentőségteljes kifejezéseket.

Az elemzések eredményeit az eszköz interaktív vizualizációs eszközön keresztül is megjeleníti, mint például szófelhők (Cirrus) a gyakorisági listák alapján, kontextusablakok, amelyek a kulcsszavakat és a hozzájuk kapcsolódó kollokációs szavakat, valamint a közöttük lévő kapcsolatokat ábrázolják gráf jelleggel vagy 'szeder' formában (TermsBerry), és trendgrafikonok, amelyek az adott szó dokumentumban való előfordulásának sűrűsödési pontjaira mutat rá (trendvonalal és csúcspontokkal jelölve). Ezek az eszközök összekapcsoltak, így a felhasználó egy kifejezés kiválasztásakor a kapcsolódó adatokat dinamikusan frissülve, többféle vizualizációban is megtekintheti, elősegítve a mélyebb értelmezést és feldolgozást.

A súlyértékek stratégiai megalapozottság mentén történő megállapítása során célom, hogy a fejlesztéspolitikai dokumentumok tartalma alapján relevancia esetén kapcsolatot találjak a KPI-okkal és ennek érdekében a kutatásban két dokumentumot elemeztem a Voyant Tools-szal, majd a KPI-okkal való kapcsolódások azonosításához egy fókuszcsoporthoz szakértői műhelybeszélgetés volt segítségemre.

Az elemzés az alábbi indoklások mentén a következő két fejlesztéspolitikai dokumentumot vizsgálta:

- I. Nemzeti Fejlesztés 2030 Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió (OFTK), az Országgyűlés 1/2014. (I. 3.) OGY határozata: e dokumentum célja, hogy hosszú távú, 2030-ig szóló fejlesztési keretet és jövőképet adjon az ország társadalmi, gazdasági, területi és környezeti fejlődéséhez. A dokumentum az Alaptörvény fenntartható fejlődésre és a nemzeti erőforrások felelős gazdálkodására vonatkozó elveit érvényesíti, és figyelembe veszi a hazai és globális kihívásokat, valamint az EU 2020 Stratégiához és a Nemzeti Reform Programhoz való illeszkedést. Az OFTK fontos alapot képezett a 2014-2020-as Európai Unió fejlesztési ciklus operatív programjának kidolgozásához, emellett hosszabb időtávja és megfogalmazása (2030) megengedi, hogy a 2021-2027-es időszakhoz is irányokat nyújtson. A koncepció tartalmaz utalásokat és üzeneteket a pénzügyi eszközök vonatkozásában, ezért azok figyelembevétele az értékelési rendszer kidolgozása során stratégiai jelentőségű.

Az OFTK pénzügyi eszközökre vonatkozó tartalmi példái:

- Az 5.1 Az OFTK megvalósításának pénzügyi eszközei című fejezetben rögzítésre került, hogy Magyarországon e koncepció végrehajtása elsősorban európai uniós forrásból valósul meg és csak kisebb részben hazai fejlesztési forrásokból.
- Szintén az 5. fejezet tartalmazza, hogy „a Koncepció végrehajtásának kulcseleme a hatékony, átláthatóan működő fejlesztéspolitikai intézményrendszer, amelynek kialakítása érdekében a jelenlegi intézményrendszer továbbfejlesztése szükséges” és a felsorolt néhány pontot, hogy a 2014-2020-as intézményrendszernek milyen jellemzőkkel kell rendelkeznie, ahol a pénzügyi és adminisztratív struktúrák egyszerűsítése és hatékonysága többször is megjelenik.
- Emellett a 3.2 gazdaságfejlesztési prioritás fejezetben is megjelenik, mint fejlesztéspolitikai feladat a „A kisvállalkozói tőkejuttatási programok visszaállítása a tőkéhez és kedvezményes hitelfeltételekhez jutás érdekében. „
- Szintén a 3.2 fejezet (p 205) a területi prioritások sorában kiemeli, hogy „Az állami beruházás-ösztönzés során előnyben kell részesíteni a társadalmigazdasági szempontból elmaradott térségeket és a fejletlenebb régiókat, de hangsúlyt kell helyezni a fejlesztési pólusokba irányuló tőkebefektetések ösztönzésére és azok gazdasági térszervező szerepének erősítésére.”
- A 3.1.4 Többközpontú térszerkezetet biztosító városhálózat-fejlesztés c. alfejezetben a szakpolitikai feladatok listájában megjelenik, hogy „Helyi szabályozások, adók, pénzügyi ösztönzők és beruházások alkalmazása a városi klímavédelem érdekében.”

- II. Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) 2014-2020: e dokumentum célja Magyarországon, az EU 2014-2020-as fejlesztési ciklusban nyújtott támogatásai által finanszírozva, a gazdaság élénkítése és versenyképességének növelése, különösen a kis- és középvállalkozások (KKV-k) fejlesztésén keresztül,

továbbá a foglalkoztatás bővítése és a kutatás-fejlesztés, innováció ösztönzése. A dokumentum külön prioritástengelyen szerepelteti a pénzügyi eszközök alkalmazását, mint a stratégia megvalósításának egyik legjelentősebb eszközét.

A dokumentumok elemzéséhez a következő lépéseket végeztem el a Voyant Tools-ban, majd excelben:

1. Dokumentum feltöltése pdf-ben.
2. Stopszavak finomhangolása (testreszabási beállításokban a kötőszavak rögzítése, például 'a', 'az', 'illetve' által", 'is', 'és', 'meg', 'vagy', 'esetében' stb.).
3. TOP50 kulcsszó leválogatása. (3. melléklet)
4. A TOP50 kulcsszóhoz kapcsolódó frázisok áttekintése.
5. A TOP50 kulcsszó kollokációinak vizsgálata erő-irányított hálózati gráffal, amely egy olyan beépített vizualizáció a Voyant Tools-ban, amely a kulcsszavakat és az azokhoz közeli előfordulású szavakat gráf formájában jeleníti meg.
6. A frázisokhoz (és ez által közvetetten a kulcsszavakhoz) relevancia esetén KPI-ok hozzárendelése: A relevanciát egy 8 főből álló szakértői fókuszcsoporthoz segítségével állapítottuk meg (2025. április 17., Infopark 'I' épület). A fókuszcsoporthoz szakértői konszenzus előnye, hogy rövid idő alatt nagy mennyiségű, több szempontból árnyalt információ gyűjthető össze, és a különböző szakmai nézőpontok összehasonlítása révén mélyebb megértés alakulhat ki a vizsgált problémáról. A módszer segít feltárni azokat a rejtett vagy implicit tudásokat, amelyek egyéni szakértői véleményekből nem mindig derülnek ki (Oblath, 2006). A szakértők szakmai háttér alapján közgazdasági és társadalomtudományi háttérrel rendelkeztek és a műhelybeszélgetés előtt megkapták a 2. mellékletben szereplő táblázatot, valamint a kulcsszavakat (rangsorolás nélkül) és a hozzájuk tartozó frázisokat. A résztvevők a kulcsszavak rangszámát nem ismerték. Az irányított beszélgetés során magam részéről a moderátor szerepét töltöttem be, az alkalmon a kulcsszavakhoz kapcsolódó frázisokat tekintettük át és ahol a KPI leírások alapján egy frázis jelentésében, valamint egy (vagy több) KPI meghatározásában jelentésszerű azonosságot fedeztek fel a szakértők, akkor összekapcsoltuk a frázist és a KPI-t.
7. Elemzett dokumentumonként az érintett KPI-ok súlyának meghatározása oly módon, hogy a műhelyalkalmat követően azonosítottam, hogy az adott frázisok, amelyekhez KPI-ok kapcsolódtak milyen rangszámú (1-50) kulcsszóhoz tartoznak, majd KPI-onként e kulcsszavakhoz tartozó rangszámokat összesítettem. Elemzett dokumentumonként a legfontosabb, elsőszámú kulcsszó értéke 1 volt, az 50. kulcsszóé pedig 0,02 (1/50), egy KPI-t pedig egy dokumentumon belül sok esetben több kulcsszóval is össze lehetett kapcsolni. Például az OFTK dokumentumában a 25-ös számú KPI megjelent egy 34., 35., 38 és egy 40-es rangszámú kulcsszó esetében is, így a KPI súlya $0,34+0,32+0,26+0,22=1,14$ lett az OFTK részéről. A GINOP-ban a 25-ös számú KPI relevanciát kapott egy 2., 3., 5., 14., 18., 19., 22., 23., 24., 25., 26., 28., 29., 32., 35., 36., 41., 42., 44., 45., 46., 49-es rangszámú kulcsszóhoz kapcsolódó frázis esetében, így a KPI súlya $0,98+0,96+0,92+0,74+0,66+0,64+0,58+0,56+0,54+0,52+0,5+0,46+0,44+0,38+0,32+0,3+0,2+0,18+0,14+0,12+0,1+0,04=10,28$ a GINOP részéről.
8. Összesítés: ezt követően a két dokumentum súlyértékeit összeadtam, mely a példa esetében a 25-ös KPI tekintetében $1,14+10,28=11,42$.

9. Arányosítás: mivel a két stratégiai dokumentum súlyértéke 0,5 lehet maximum, ezért a legmagasabb összesített súlyértékkel rendelkező KPI-t 100%-nak vettem és ehhez képest kiszámoltam az ennél kevesebb pontszámmal rendelkező KPI-ok %-os értékét és végül ezt a maximális 0,5=100% léptékre vetítettem. (9. táblázat)

A súlyozás célja, hogy a fejlesztéspolitika stratégia prioritásai érvényesüljenek a támogatáspolitiká azon szintjén is, ahol a támogatásokat közvetítő pénzügyi intézmény rendszert megtervezik és értékelik.

2.2.1 Szakértői fókuszcsoport

A relevanciát egy 8 főből álló szakértői fókuszcsoport segítségével állapítottuk meg (2025. április 17., Infopark 'I' épület). A fókuszcsoportos szakértői konszenzus előnye, hogy rövid idő alatt nagy mennyiségű, több szempontból árnyalt információ gyűjthető össze, és a különböző szakmai nézőpontok összehasonlítása révén mélyebb megértés alakulhat ki a vizsgált problémáról. A módszer segít feltárni azokat a rejtett vagy implicit tudásokat, amelyek egyéni szakértői véleményekből nem mindig derülnek ki (OBLATH, 2006). A szakértők szakmai háttér alapján közgazdasági és társadalomtudományi háttérrel rendelkeztek és a műhelybeszélgetés előtt megkapták a 2. mellékletben szereplő táblázatot, valamint a kulcsszavakat (rangsorolás nélkül) és a hozzájuk tartozó frázisokat. A résztvevők a kulcsszavak rangszámát nem ismerték. Az irányított beszélgetés során magam részéről a moderátor szerepét töltöttem be, az alkalmon a kulcsszavakhoz kapcsolódó frázisokat tekintettük át és ahol a KPI leírások alapján egy frázis jelentésében, valamint egy (vagy több) KPI meghatározásában jelentésbeli azonosságot fedeztek fel a szakértők, akkor összekapcsoltuk a frázist és a KPI-t.

2.3 Rövid interjúsorozat a teljesítményértékelési szempontok és KPI lista szélsőséges elemeinek kiszűréséhez

A kiválasztott és stratégiai szempontból is értékelt KPI lista hitelesítéséhez egy újabb szakértői interjúsorozat került lefolytatásra 2025 nyarán. Ennek keretében rövidebb, az általam létrehozott KPI listára fókuszáló, elsősorban véleményező jellegű beszélgetések kerültek lefolytatásra (az interjúk pontos dátumát a 3. táblázat tartalmazza). Az interjú alanyok a vizsgálat során anonimitást kaptak, csupán szektor szerinti besorolásuk került rögzítésre (pénzügyi szektor, egyéb magánszektor, állami szektor bontásban). A megkereséseket az első interjúsorozathoz hasonlóan itt is az alapján választottam ki, hogy a lehetséges interjúalanyok foglalkozásuk, illetve kutatásaik révén, intézményi hovatartozásukkal (például irányítóhatóságnál, pénzügyi intézménynél vagy kutatóintézetben lévő pozíciójuknál fogva) rálátással rendelkezzenek az Európai Unió fejlesztési célokra és a hazai fejlesztéspolitika kihívásaira egyaránt. A megszólítottak kiválasztásában emellett az fontos is szerepet játszott, hogy a magánszektor is és ezen belül kifejezetten a pénzügyi szektort is képviselje interjúalany, valamint a közszektorból is érkezzen megkérdezett. Végül e megkérdezéseket 8 fő részvételével folytattam le. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ezen 8 fő személye nem ugyanaz, mint a szakértői fókuszcsoport 8 résztvevője.

3. táblázat: Az interjúalanyok szektor szerinti besorolása és az interjúk dátuma 2.

Válaszadók kódja	Szektor	Interjú dátuma
P1	Pénzügyi szektor	2025.06.02.
P2		2025.06.26.
P3		2025.07.11.
M1	Egyéb magánszektor	2025.06.16.
Á1	Állami szektor	2025.06.12.
Á2		2025.06.24.
Á3		2025.07.09.
Á4		2025.07.10.

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

Célja, hogy amennyiben fejlesztéspolitikai vagy a pénzügyi intézmények menedzsmentje szempontjából a lista tartalmaz irreleváns mutatókat vagy bármilyen szempontból aggályos mutatókat, illetve szélsőségesen nem megfelelő KPI-okat, akkor ezek kiszűrésre kerüljenek. Emellett a résztvevők jelezhettek is hiányokat, illetve a mutatók által nem lefedett, ugyanakkor a közvetítő intézmények vagy az intézményrendszer értékelése szempontjából jelentős szempontokat, igényeket.

Ennek kapcsán azonban fontos megjegyezni, hogy a KPI lista véglegesítéséhez kapcsolódó felméréssorozatot mindig az adott fejlesztési időszak sajátosságaihoz szükséges igazítani az időszerűség szempontjából, alkalmazkodva a vizsgálni kívánt fejlesztési ciklus releváns időszakához, hogy a szakértők az általuk elérhető legaktuálisabb információk alapján alkothassanak véleményt. A jelen kutatás keretében végzett felmérések és azok eredményei ezért elsősorban példaként szolgálnak, segítve a modell alkalmazását a valós fejlesztéspolitikai értékelésekben. E példa alapeleme, hogy a felmérésbe bevonandó szakértők kiválasztása szakmai szempontok történjen és mind a magánszektor, ezen belül külön a pénzügyi szektor is, és mind az állami szektor is képviselve legyen.

2.4 Kérdőíves lekérdezés a KPI-ok terv-érték eltéréseinek megfelelőségi kategóriái kialakításához

Fejlesztéspolitikai kontextusban a pénzügyi közvetítő intézmények KPI mutatóinak értékelése, a sokrétű külső hatásokból fakadóan és a szervezeti teljesítménymérések pontatlan jellegéből adódóan egyaránt, számos bizonytalansági kihívással néz szembe. A hagyományos bináris osztályozási modellek, amelyek mereven kategorizálják a teljesítményt szigorúan „megfelelő” vagy „nem megfelelő” kategóriába, nem képesek megfelelően megragadni a valós szervezeti kimeneteket jellemző árnyalt fokozatokat (ZADEH, 1965). A fuzzy halmazelmélet, ahogyan azt Zadeh eredetileg megfogalmazta, sokoldalú matematikai keretet biztosít ennek a bizonytalanságnak a reprezentálására azáltal, hogy minden megfigyeléshez nulla és egy közötti tagsági fokot rendel, így jobban tükrözve a szakértői megítélést és a nyelvi homályosságot (GÁSPÁR et al., 2022; THALMEINER et al., 2025).

Jelen értékelési modellben ezért a KPI-ok tervértéktől való eltérési szintjeinek százalékos tartományainak és megfelelőségi kategóriáinak meghatározásához egy rövid kérdőívet hoztam létre, ahol a szakértőket arra kértem, hogy KPI-onként határozzák meg, hogy a tervezetthez képest a teljesítés százalékos aránya mentén mely értékintervallumokat tartják nagyon alulteljesítőnek, nem megfelelőnek, megfelelőnek, jónak vagy kiválónak. (Ennek kapcsán fontos megjegyezni, ezen megfelelőségi arányokhoz kapcsolódó felméréssorozatot mindig az

adott fejlesztési időszak sajátosságaihoz kell igazítani. A jelen kutatás keretében végzett felmérések és az így kialakított megfeleléségi kategóriák százalékos arányai csak példaként szolgálnak, segítve a modell alkalmazását a valós fejlesztéspolitikai értékelésekben.)

A kérdőívet ugyanahhoz a szakértői csoporthoz (8 fő) juttattam el, akiket korábban rövid interjúk keretében szólítottam meg, biztosítva, hogy a potenciális válaszadók kutatási háttérük vagy foglalkozásuk révén megalapozott szakmai ismeretekkel rendelkezzenek a gazdasági folyamatokról és az Európai Unió fejlesztéspolitikájáról. 2025. szeptember 1-jéig összesen nyolc válasz érkezett. Ezek közül 3 válaszadó a pénzügyi szektort (banki szakterület), 1 az egyéb magánszektor (tanácsadói szakterület európai uniós finanszírozás szakterületen), 4 pedig a közszférát képviselte (irányító hatóság, állami egyetemen kutató).

Mivel a jelenlegi modellben minden KPI-hoz azonos megfeleléségi kategóriákat határoztam meg, a beérkezett nyolc szakértői véleményt kategóriák szerint számtani átlagoltam (nagyon alulteljesítő, alulteljesítő, megfelelő, jó, kiváló), majd a kategóriák közötti átmenetek és fuzzy határok modellezéséhez háromszög tagsági függvényt alkalmaztam.

2.4.1 A tagsági függvény jellemzése

A fuzzy logikai rendszerek egyik központi eleme a tagsági függvény definiálása, amellyel a KPI-értékeket nyelvi teljesítmény-kategóriákra lehet leképezni. Az általánosan használt függvények közül a háromszög alakú tagsági függvény alkalmazása a leggyakoribb, melyet egyszerűsége és értelmezhetősége indokol. A háromszög alakú függvények különösen alkalmasak szakértői alapú értékelési rendszerekhez, mivel csak három könnyen értelmezhető paramétert igényelnek: egy alsó korlátot (ahol a kategóriához való odatartozás 0), egy csúcsot (ahol az odatartozás értéke a legmagasabb, vagy 1) és egy felső korlátot. Ez által a gyakorló szakemberek számára könnyebben hozzáférhetőek, mint a bonyolultabb alternatívák, mint például a trapéz vagy a Gauss-féle tagsági függvény. A trapéz alakú tagsági függvények, jóllehet nagyobb modellezési rugalmasságot kínálnak a teljes tagság platójának bevezetésével, amely egy egységesen teljesen megfelelőnek ítélt értéktartománynak felel meg, de a hozzáadott paraméter és a számítási komplexitás rontja a függvény több szakterület számára történő hozzáférhetőségét nem technikai szabályozási környezetekben (GHOLAMY et al., 2018). A Gauss-féle tagsági függvények, amelyeket sima, harang alakú, átlaggal és szórással paraméterezett görbék jellemeznek, finomított lefutást, illetve gradációt biztosítanak, de az értelmezhetőség és a megvalósítás komplexitásának rovására, ugyanis iteratív számításokat igényelnek, amelyek bonyolítják a szakértői alkalmazást (AGARWAL et al., 2020). A háromszög tagsági függvény lineáris, szakaszos alakja lehetővé teszi az egyszerű megvalósítást, a gyorsabb számítást és a világosabb értelmezhetőséget, amelyek kritikus fontosságúak a fejlesztéspolitikai modellezés és a gyors döntéstámogatás szempontjából. (THALMEINER et al., 2025).

Jelen kutatásban a teljesítménykategóriák felépítése a szakértői bemenetektől levezetett határokon alapul. E módszertanhoz kapcsolódóan fontos pont, hogy egy több szektort képviselő, sokszínű szakértői testület bevonása robusztus szakértői bemenetet biztosít a fuzzy logikai rendszerekhez, melyhez mintám megfelelő. A szakértői válaszok kategóriaértékei számtani átlagának alkalmazása minden kategóriahatárhoz megőrzi az alapvető matematikai tulajdonságokat és kiegyensúlyozza a szakértői nézőpontok sokféleségét anélkül, hogy indokolatlan súlyozás vagy a kiugró értékekre való fogékonyság jönne létre (PAVLACKA, 2017), ezért a szakértői véleményeket a kategóriák szerint ilyen módon összesítettem.

A fuzzy logikai mechanizmusokkal működő kutatások tekintetében továbbá a min-max művelet alapvető fontosságú; a tagsági értékek összesítésére minimum és maximum függvényeket használtam, hasonlóan a logikai “és” és “vagy” műveletekhez. Az Excelben a beépített MIN és MAX függvények megkönnyítik a háromszög tagsági függvény lineáris emelkedésének és csökkenésének hatékony modellezését (0-tól 1-ig terjedő skálán), lehetővé téve az átláthatóságot és a különböző háttérű szakértők közvetlen részvételét a modellhasználatban.

3. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

Kutatási eredményeimet a modell felépítése mentén, annak alulról szerveződő, az indikátorok kiválasztási módszere felől haladva egy stratégiai eredményességi index létrehozásáig, a kutatási fázisok szerint, kronologikus sorrendben az alábbi alfejezetekben ismertetem.

3.1 A kulcs teljesítménymutatók (KPI) kiválasztása

A vizsgálat során 33 db kulcsindikátort azonosítottam, melyek forrását az interjúk, a korábbiakban feldolgozott szakirodalmak, szakpolitikai dokumentumok és értékelések adták, az indikátorok meghatározásában továbbá a területfejlesztés alapelveit (ESDP 1999) is alapul vettem. A mutatók jelentős része (28 db) levezethető az interjúk alkalmával történt szakmai beszélgetésekből, az interjúktól függetlenül 5 db mutatót választottam, a KPI-ok jelentős része (16 db) azonban egyszerre több forráskategóriára is visszavezethető (4. táblázat, 7. ábra).

4. táblázat: A kulcsteljesítmény-mutatók alapját képező források összetétele és megoszlása

A mutató alapját képező forrás	KPI darab
Interjú (I)	13
Interjú+Szakirodalom (I, Sz)	9
Interjú+Területfejlesztési alapelv (I, T)	5
Interjú+Szakirodalom+Területfejlesztési alapelv (I, Sz, T)	1
Szakirodalom (Sz)	3
Szakirodalom+Területfejlesztési alapelv (Sz, T)	1
Területfejlesztési alapelv (T)	1
Összesen	33

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

Az első körben lefolytatott interjúk feldolgozásához a 2.1 módszertani alfejezetben ismertetett részletek mentén először a kérdéseket kódoltam, ami azok néhány kulcsszóval, témával való leírását jelenti (eredményét a 5. táblázat tartalmazza), majd a beszélgetések szövegének feldolgozásával egy kódkönyvet készítettem a legjellemzőbb állításokkal. Végül az interjúk, a szakirodalmi források és a területfejlesztési alapelvek mentén történő megközelítéssel kialakítottam a mutatók listáját. Az interjúk feldolgozásával készült kódkönyvet és a legjellemzőbb állításokhoz kapcsolódó KPI mutatókat a 6. táblázat tartalmazza.

5. táblázat: Az interjúk kérdéseinek témakódjai

Kérdés	Témakód
1. A VT forrásokat közvetítő rendszerben/ pénzügyi ellátási láncban hol határozná meg a helyét és a szerepét/funkcióját? (pl. tervezés/végrehajtás- forráskihelyezés, értékelés – egyéb, illetve egyszerre több szerepkör is megjelölhető)	szerepkör*
2. Mikor és hogyan, milyen körülmények között találkozott először a visszatérítendő EU-s támogatások lehetőségéről?	körülmények*
3. E források tervezéséhez/felhasználásához először milyen úton, milyen motivációkkal csatlakozott?	motiváció
4. 2019-ből visszatekintve hogyan értékeli e saját célok teljesülését? Speciálisnak tekinti-e saját szervezetét bármilyen szempontból? (pl. térségi elhelyezkedés, szervezeti forma, korábbi tapasztalatok hiánya stb.) Ha igen miért, mi alapján?	önértékelés, speciális adottságok
5. E visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó tevékenységére (tervezés/felhasználás/értékelés) hogyan készült fel? Kik nyújtottak segítséget vagy milyen mintákat vett alapul?	feltételek, felkészülés, partnerség, együttműködés
6. Mennyire történt a végrehajtás az előre tervezett feltételek és elvárások szerint? Jellemzik-e hirtelen irányváltások akár a szabályozást (állami és EU-s szereplők részéről), akár a 2007-2013-as makrogazdasági környezetet, melyek nagy hatást gyakoroltak a szervezetre/tevékenységére? Melyek voltak ezek a hatások és hogyan érintették tevékenységét?	feltételek, várakozások
7. Voltak-e tevékenységében/szervezetében olyan belső változások, melyek hatással voltak pl. javították vagy rontották a VT eszközökhöz kapcsolódó tevékenységére?	változások
8. Általános tekintetben mi a véleménye a 2007-2013-as időszakban folyósított pénzügyi eszközökről, mint termékekről (mikrohitel, kombinált mikrohitel, garancia, kockázati tőke)?	2007-2013, pénzügyi termékek, hitel, garancia, mikrohitel, kombinált hitel
9. E források tervezéséhez/felhasználásához kikkel működött együtt? Mi jellemezte az együttműködő szereplők viszonyát? Például mennyire jellemezték függőségi viszonyok? Gördülékeny gyors egyeztetések vagy lassú és túl formalizált és erős szabályozási megkötések jellemezték-e a rendszert, illetve az ehhez kapcsolódó folyamatokat?	partnerség, együttműködés
10. Hogyan értékeli a központi szint (EU, NGM) felkészültségét és a közvetítők, valamint a végső kedvezményezettek felé történő hozzáállását?	végső kedvezményezettek, szereplők
11. Hogyan látja a pénzügyi közvetítő intézmények/intézménytípusok részvételét? Ezen intézmények szempontjából gondolkodva ön szerint mennyire váltotta be e VT-t kihelyező Jeremie program a hozzá fűzött céljait? A hazai pénzügyi szektor számára mit jelentett, illetve jelentett-e bármilyen pozitív vagy negatív hatást hosszú vagy középtávon a Jeremie?	intézmények, várakozás, értékelés
12. 2019-ből visszatekintve hogyan látja, milyen eredményeket és tanulságokat hordoz az ön szervezete számára az, hogy részt vett a 2007-2013-as VT termékek tervezésében/közvetítésében/felhasználásában/értékelésében?	eredmény, értékelés, hatás

Kérdés	Témakód
13. Ezeket fel tudta használni a 2014-2020-as időszakra történő felkészülésben? Illetve e tanulságok milyen szerepet játszottak abban a döntésben, hogy a szervezete milyen szerepet vállaljon/ vállaljon e szerepet a jelen programidőszak VT termékeinek tervezésében/közvetítésében/felhasználásában/értékelésében?	2014-2020, tanulság, szerep
14. Hogyan látja melyek a legfontosabb különbségek a VT eszközök tekintetében a két időszak között? E változásokat az ön szervezete/tevékenysége szempontjából inkább pozitívnak vagy inkább negatívnak értékelné?	értékelés, vélemény

**: A kérdések sorában az első kettő az interjúalany szerepkörének és a visszatérítendő forrásokkal való találkozásának megértését célozta, nem pedig a szakmai tartalmak feltárását, ezért a hozzájuk kapcsolódó témakódokat, kulcsszavakat eltérőnek, csillaggal jelöltem.*

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

6. táblázat: Kódkönyv és legjellemzőbb állítások az első szakértői interjúsorozat feldolgozáshoz, kapcsolva a kutatás későbbi szakaszában kialakított KPI-okkal

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
Téma: Gazdaságfejlesztés Altéma: Vállalkozásfejlesztés	
A rendszerváltás után a pénzügyi piacok fejletlenek voltak és a vállalkozásfejlesztésnek sem pénzügyi, sem jogi, sem intézményrendszeri keretei nem voltak kialakítva, ezek a visszatérítendő támogatásokkal együtt, az előcsatlakozási alapokkal (PHARE, ISPA, SAPARD) kezdtek kifejlődni. Napjainkban is szükség van arra, hogy a generációváltás előtt lévő cégek menedzsmentje a külső források bevonását gördülékenyebben tudja megteremteni. A 2007-2013-as időszakban a Gazdaságfejlesztési Operatív Program forrásai a magyar bankrendszerben működő forrásmennyiséghez képest igazán kis összeg volt a vállalkozásfinanszírozásban. Nem helyes, hogy a visszatérítendő források odaitélése egy pályázati rendszerbe van beszorítva, amiknek a hatékonyságát alig ellenőrzik. A vállalkozások fejlesztésében Izraelben a Co-investment jól működik, ott egy piaci szereplő 50 százaléknál több támogatási arányt sosem kap. – A visszatérítendő támogatásoknak egyszerre célja a pénzügyi rendszer fejlesztése és a kkv-k fejlesztése.	Reziliancia a végső kedvezményezettek szempontjából
Téma: Gazdaságfejlesztés Altéma: Kockázati tőke	
A kockázati tőke például az Egyesült Államokban jelentős arányban támogatja a gazdaságfejlesztést, ugyanakkor nálunk nem volt jelen, amíg a banki hitelezés 2009 környékén el nem kezdett nehézkesen működni, akkor jött létre a hazai termelő és szolgáltató szektor számára egy kockázati tőkeprogram (Széchenyi Tőkealap), ami valójában inkább egy kevésbé kockázatos befektetésekkel, egyfajta 'development capital'-ként működött.	Pénzügyi integrációs ráta

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
– A Széchenyi Tőkealap részéről komoly hozamelvárással tulajdonrészt szereztek a befektetők és fedezet nélkül finanszíroztak, tehát megvolt a kockázati láb. – A 2007-2013-as ciklusban a Széchenyi Tőkealap programjának és a Jeremie programnak is óriási előnye, hogy behozta a vállalkozói, termelői, beszállítói rétegbe a kockázati tőkvel és a garancia eszközzel való gondolkodást, és új típusú finanszírozási lehetőségeket teremtett, olyanokat, amelyek korábban nem léteztek. Ez már önmagában egy fontos érték. – E programok megmutatták, hogy az állam igenis tud kockázati tőkebefektetést csinálni és az állam képes sikeres ilyen típusú beruházásokat is végrehajtani, amiből egy méltányos profittal végül is ki is tud szállni. A Széchenyi Tőkealappal a célfeladatunk az is volt, hogy olyan termelő vállalati cégekbe fektessünk be, akik a magyar kkv-k gerincét tudják adni, de nem biztos, hogy ki tudtuk volna mutatni, hogy a kockatőke szektorban gap van, azt viszont igen, hogy a termelő szektorban tőke gap van.	
Téma: Erőforrások Altéma: Erőforrások mobilizációja	
– A visszatérítendő eszköz több erőforrást tud megmozgatni. Sokszor felmerül az, hogy nem biztos, hogy azok kapják meg ezt a forrást, akik mondjuk a legtehetségesebbek, vagy amelyek vállalkozások a leginkább rátermettek . – Egyszerű rendszer, gyors döntéshozási folyamat, ez mozgatná legjobban és leggyorsabban a forrásokat. – A vállalkozók világában létezik a 'halál völgye' nevű kifejezés, ahol senki nem szeret finanszírozni, és még a nemzetközi szakirodalmak is azt mondják, hogy itt van az államnak igazán a feladata, itt lenne több teendő. Az uniós források felhasználása hatékonytalan és ez a vállalatok oldaláról is érzékelhető, egy cégnél ha sok uniós táblát látsz, akkor senki nem gondolja azt, hogy az egy jó cég lenne, épp ellenkezőleg. – Összességében van az államnak más eszköze is arra, hogy a kutatás-fejlesztést ösztönözze, csak nem kockázati tőke keretében, hanem például innovációs közbeszerzések formájában. A különböző szakterületek közötti együttműködés a lényeg, ha innovációt szeretnék létrehozni és tudásintenzív tevékenységgel rendelkező cégeket, a humánerőforrás kezelése is nagyon fontos. Ha összeraknánk egy mérnököt, közgazdászt, jogászt, három különböző embert, és nekik egy projektet kell, diplomamunka megírása helyett létrehozni, ezekből a projektekből szoktak cégek is alakulni. A bankok részéről van csatlakozási költség, marketing költség, high-tech fejlesztési költség, hogy össze tudjanak kapcsolódni más, a közvetítésben résztvevő intézményekkel, ez szintén plusz forrást igényel. Szóval nem arról van szó, hogy a bankok ne szeretnének csatlakozni, új kliensek felé	– Közvetítő intézmények és az őket irányító szervezetek, hatóságok közötti kommunikáció időigénye

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
nyitni, hanem vannak olyan kis gátló tényezők, amik részben belülről fakadnak, és amik ezt visszavetik.	
Téma: Folyamatok Altéma: Közvetítő rendszer	
A nyugat-európai országok és az EIB támogatta Magyarországon fejlesztési célú pénzügyi eszközök és vállalkozásfejlesztési alapítványok kialakítását, de az EU csatlakozással valahogy nem egészen a kialakított jogi, intézményi keretek kerültek alkalmazásra, hanem új keretek jöttek létre. – Hogyan, mi alapján történik a források menedzsmentének díjazása, nem lesz-e korrupció, kellően jók vagyunk-e, stb. ezeket kellett bizonygatni a tervezők részéről. A Széchenyi Tőkealap-kezelő csapatának felállításakor akinek a hazai tőkepiacon volt releváns tapasztalata, ők jöhettek szóba. Kevesebb pénzből sokkal nagyobb hatékonyságot lehet elérni, ha valóban hozzáértő emberekre bízánk azt, hogy döntsék el, hogy kinek a projektje éri meg a finanszírozást. Ha egy banki piaci területre bízánk ezt, ez hatékonyabb lenne, mint a pályázati elbírálási folyamat. Összességében ez nagyon nagy kockázat, hogy a végső kedvezményezettnek meglesz-e a képessége, hogy megvalósítsa a tervét, például elő tudja-e állítani, majd el tudja-e adni, amit szeretne. Ehhez ellenőrizni kell az üzleti modelljét és a teljes menedzsmentet is.	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről az adott (operatív) fejlesztési program arányában – Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről a végső kedvezményezettek számára kifizetett összegek arányában – Szenior alkalmazottak aránya a pénzügyi közvetítő intézmények részéről Pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási/továbbképzési/ ismeretszerzési lehetőségek
Téma: Folyamatok Altéma: Támogatások kihelyezése	
A források abszorpciós rátája és a közvetítő intézmények partnerlimitjének kihasználtsága minél nagyobb legyen.	Pénzügyi közvetítő intézmények aktivitása 1.: partnerlimit kihasználtság intézménytípusonként Pénzügyi intézmények aktivitása 2.: Ügyletszám intézménytípusonként
Téma: Folyamatok Altéma: Szabályozás	
Nem lehetett azt megcsinálni, hogy Budapesten költjük el minden pénzünket, ami a területi kiegyenlítést célozta.	

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
Téma: Pénzpiaci finanszírozás (külső környezet) Altéma: Pénzügy	
2009-ben a banki finanszírozás nehézkessé vált, így tőkealapú megoldáson kellett gondolkodni. A 2008-as válság és annak az elhúzódása kedvezett ezeknek a forrásoknak a lehívásához, mivel a bankok nagyon visszafogottan hiteleztek 2009-től 2012-ig. A másik, hogy a 2007-2013-as időszak pénzei már elfogytak, a 14-20-as tervezés meg nagyon lassan haladt, így akkor keletkezett egy jelentős finanszírozási gap. A Széchenyi Kártya, a KAVOSZ által ajánlott lehetőségek tényleges és a gyakorlatban is jól használható támogatást adtak, ami a bankok számára egy nagyon nagy konkurenciát jelentett, tehát ellentétben a tőkealapokkal ez nagyon sok vállalkozást érintett. Számosságát tekintve a Széchenyi Kártya klasszikusan kb. minden második-harmadik finanszírozott kisvállalatot érintett ebben az időben.	
Téma: Végso kedvezményezettek	
– Pénzügyi tudásuk növelése, képessé tétel, pénzügyi tudatosságuk fejlesztése lenne fontos. – Ha kérdésük van fontos a gyorsaság, ha későn kapnak segítséget, az nagy problémát tud okozni. – Képességszmléltre kellene tervezni a rendszert. Motiválni kellene a kkv-kat a pénzügyi tudás megszerzésére. Ebben partnerek lehetnének akár a bankok, akár szakmai szervezetek és a középiskolák is. – Technikai segítségnyújtás biztosítása fontos lenne számukra (pl. eligazodni a különböző nyilatkozatok között). – Sokszor, ha nem a legkisebb vállalkozásokat támogatják, akkor megjelenik az EU-s támogatási szabályoknak való megfelelés, ennek ellenőrzése, biztosítása ('de minimis') külön feladatot szab ki a támogatandó kedvezményezetteknek. – A pénzügyi eszközök, mint támogatások három nagy részre oszthatók (hitelek, garancia, tőke alapú finanszírozás) és ezeket rendszerben kell kezelni a vállalkozások oldaláról nézve is.	– Információk hozzáférése a végso kedvezményezettek szempontjából – Információk többcsatornás hozzáférése (információ közlési csatornák száma, sokfélesége) a végso kedvezményezettek szempontjából – Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 1. Ügyfélelégedettség Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 2. Megoldásfókusz – Panaszok száma a pénzügyi közvetítő intézményekhez
Téma: Tanulás és fejlődés Altéma: Intézmények	
– Sok szakértői kezdeményezés ellenére, nem került bevezetésre kifejezetten városfejlesztést célzó pénzügyi eszköz (JESSICA) Magyarországon. – Diverzebb testületekre lenne szükség, akik a fejlesztési forrásokról döntenek, ahol helyet kapna területi fejlődésért felelős szakember is.	– A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya – Az etikus műveletek költségei

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
– Jó lenne a támogatási termékeket más szolgáltatásokkal is kiegészíteni, például mentorálással, készségszerzéssel. – Jó lenne a termékeket tovább specifikálni például zöldhitelek is megjelenhetnének vagy szociális szempontból is lehetne jobban célozni a termékeket. – Jó lenne, ha kevesebb adminisztrációval lehetne a pénzügyi eszközöket megvalósítani. – Jobban kellene definiálni mi a cél, ha például az, hogy több bankképes entitás legyen, akkor ahhoz olyan vállalkozók kellenek, akik jobb cash-flow tervet, ritmust tudnak kialakítani, ehhez pedig oktatásra van szükség.	– Addicionális szolgáltatás ajánlása a végső kedvezményezett felé A pénzügyi közvetítők alkalmazottai által szerzett tanúsítványok aránya a pénzügyi innovációk és etikus műveletek terén – Információk hozzáférése a végső kedvezményezettek szempontjából: Információk többszörös hozzáférése (információ közlési csatornák száma, sokfélesége) a végső kedvezményezettek szempontjából
Téma: Tanulás és fejlődés Altéma: Általános	
– A pénzügyi eszközök 2007-2013-as ciklusban való bevezetése a GOP Irányító Hatóság vezérlésével azért tudott megvalósulni, mert egyszerűen jó szakemberek vezették, vagy azért, mert adtak nekik teret, míg a 2014-2020-as időszakban eléggé beszűkültek a lehetőségek azzal, hogy a minisztériumok alá átszervezték őket. Az 'alap mellé épült a ház' a magyar fejlesztéspolitikában, ahogy a területfejlesztési törvény létrehozta elvileg az alapjait, a területfejlesztés intézményeit, eszközeit, azonban az EU csatlakozást követően a fejlesztéspolitika jelentős részben nem erre épült. Inkubátorok és olyan támogatók kellenének, akik nem feltétlen szólnak bele az üzleti stratégiába, de szükség esetén tanácsot adnak ebben vagy stratégiai szinten. A pénzügyi szektor részéről van talán egy magasabb szintű szakmaiság, de a szakpolitika megalkotásával önmagában nincsenek a problémák megoldva. – Továbbra is annak kellene célnak lennie, hogy olyanok jussanak pénzhez, akik egyébként a bankszektorból kiszorulnak Magyarországon. – Valamiféle folytonosságot is kellene biztosítani, mert elég speciális szakértelem kell ezeknek az eszközöknek a közvetítéséhez, és a 2007-2013-as ciklus végére kialakultak ezek a csatornák, ahol megvan a szakértelem, megvannak a kapcsolatok pozitív értelemben. Ha viszont jön egy nagy szervezeti átalakítás nagyon nehéz újraépíteni a szakértelmet is és a kapcsolatokat is.	– Közvetítő intézmények és az őket irányító szervezetek, hatóságok közötti kommunikáció időigénye

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
– Ha nagy a fluktuáció és túl sok a junior szakértő, ez is visszaveti az intézményrendszer hatékonyságát. – A gyors információ áramlás megvalósítása fontos lenne a szereplők között.	
Téma: Tanulás és fejlődés Altéma: Új eszközök	
– A Széchenyi Tőkealappal egy nagyon komoly piaci igényre adtunk választ a 2007-2013-as időszakban. – A városok részéről mégiscsak szükség lenne bizonyos nagy infrastruktúra-fejlesztésekre a támogatására, amit részben a Magyar Városok Programmal fel is tudtak oldani azzal, hogy a Miniszterelnök személyesen kötött megállapodást a Megyei Jogú Városok polgármestereivel. – Átmeneti időszakban vagyunk, gyors munkaerő átcsoportosításra, gazdasági szerkezetváltásra lenne szükség a magas hozzáadottértékű tevékenységek irányába, ezt is szolgálnia kellene ezeknek az eszközöknek. A harmadik világbeli hitelezési tapasztalatok alapján a legfejletlenebb térségekre is kellene pénzügyi eszközöket tervezni. – Ezen eszközöknél a hangsúly eltolódott a piaci kudarcok kezeléséről afelé, hogy minél hatékonyabb projekteket támogassanak.	
Téma: 2007-2013 tapasztalatok, értékelés Altéma: általános	
– A 2007-2013-as időszakban a pénzügyi eszközöket nagyon nehéz volt elkölteni. A kohéziónak azt az aspektusát, hogy egy picit jobban térben gondolkozzanak, azt azért valamennyire sikerült jobban előtérbe helyezni. – Nagyon-nagyon kudarcosnak tartom, hogy ezek az eszközök nem járultak hozzá a helyi erőforrásoknak az újratermelődéséhez, (...) nem alakult erősebbé a gazdálkodói szemlélet, tehát hogy akár megtérülő fejlesztési beruházásokban gondolkozunk, inkább elkényelmesítő hatása volt a vissza nem térítendő támogatásoknak. Képesség-, kompetencia- és kapacitásfejlesztés hiányzik, hogy a hátrányos helyzetűek is felhasználhassák a visszatérítendő támogatások lehetőségét. A 2007-2013-as tapasztalatok alapján valós versenyhelyzetbe kerültek egymással a pénzkihelyezők és nem tett rosszat annak a hazai pénzügyi közvetítő rendszernek. – A pénzügyi rendszerben azok a pénzügyi közvetítő szervezetek, akik nem a bankrendszer részei, sok esetben eltűntek, ezek nem álltak meg önállóan, amikor már nem volt EU-s pénz, mivel ezek mögött nem nagyon volt saját jelentős forrás. Tehát a hosszú távú fenntarthatósága ennek a rendszernek szerintem mégiscsak akkor van, ha a bankrendszer szereplői nagy számban kapcsolódnak ehhez a történethez.	– Hitelkérelmek elfogadási aránya hátrányos helyzetű társadalmi csoportból vagy kedvezményezett járási besorolással rendelkező térségből érkezők részére.

Az állítás fókusza	KPI megnevezése
– Ha központilag nyilvántartják, akkor ez a rendszer jobban motiválja a bankokat, kereskedelmi bankokat, hogy vegyenek részt a visszatérítendők közvetítésében. Pusztán a közvetítői díj és adatgyűjtési szempont lehet, hogy nem elég motiváló, azonban ha nem a saját informatikájukat kellett hozzáigazítani az állam újabb és újabb ötletéhez, akkor már lehet, hogy nagyobb lenne a részvételi hajlandóság részükről. – A kormányzás a centralizáció irányába mozdult el, ami miatt a térségi egyeztetések, helyi igényekre szabott megoldások nem tudtak létrejönni, így nem tudott hatékony felzárkózás megvalósulni. Sikeresek voltak a pénzügyi termékek, mert pont akkor jöttek, amikor a banki finanszírozás nehezen tudott megvalósulni a 2008-as válság miatt, de nehezen ment a lehívás, mert a vállalkozások nem voltak felkészülve a pénzügyi eszközök sokféleségére, illetve a rendszer kialakítása azért is volt lassú, mert ezeknek a pénzügyi eszközöknek a közvetítésébe a bankok nem annyira akartak beszállni. Az a cél, hogy kialakuljon egy tőkepiac, elég jó hatásokkal teljesült, mára sok tőkealap kialakult, ami működik a piacon. Mára kialakult egy ehhez szükséges szakértői réteg is, míg a kezdeti időkben kevesen voltak, akik ehhez értettek.	
Téma: 2007-2013 tapasztalatok, értékelés Altéma: hitel, garancia	
– Hitelhez kötelezően felmerülő garanciával próbálták a garanciát elfogyasztani, a garancia termék ugyanis csak így tudott elfogyni, hogy hozzáraktak egy másik pénzügyi terméket, kellett volna rá egy jobb gap-analízis. Voltak egymással konkuráló pénzügyi termékek a piacon. – Az MFB pontokkal elég kiterjedt hálózat van az országban, és szerintem ez jó ahhoz, hogy közelebb vigye a helyi szereplőkhöz, a helyi cégekhez ezeket a forrásokat. – Igazából az a jó, ha bemegy az ember a bankba, minden igényeit elmondja, és ott helyben arra is választ kap, hogy mi az, amire uniós pénzt tud lehívni, és mi az, amire nem. A kombinált termékek a bankok oldaláról nem vizsgáztak jól, a végső kedvezményezett sem értette sokszor a folyamatot és nem is tudtak senkihez se fordulni a kérdéseikkel. – A közvetítőintézmények és a végső kedvezményezettek közötti ügyfélkapcsolatok minősége nagyon fontos a bankok oldaláról.	– Visszatérő ügyfelek aránya

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
Téma: 2007-2013 tapasztalatok, értékelés Altéma: Kockázati tőke	
– Nem deklaráltuk minden érintett felé kellően hangsúlyosan, hogy bukni is fogunk. Ugyanis a kockázati tőkének ez része, hogy veszünk el pénzt. A Széchenyi Tőkealap közvetlenül van kapcsolatban a vállalkozásokkal, nincsen más pénzügyi közvetítő és ez hatékony. A kockázati tőkénél a piac létrejött, de alapvetően a kockázati tőke az egy erősen nagyvárosi termék, leginkább Budapest és környékén találtak hozzá ügyfelet. – A Jeremie-források közvetítésében az alapkezelők és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány nagyon sok közvetítői díjat kaptak. Aztán amikor már elfogytak ezek a Jeremie-források, akkor 2016-ban, mert egyébként nagyon nehezen költötték el ezeket, akkor ezek a tőkealap-kezelők szinte mind megszűntek, tehát nem tudtak piaci alapon működni.	
Téma: Feltételek, várakozások Altéma: Koordináció	
– Stratégiai szinten is olyan elgondolások és intézkedési tervek születnek, amik aztán minél praktikusabban végrehajthatók, és ezt nem feltétlen tudja egy tervező, hogy mikbe lehet esetleg belefutni a végrehajtás során. Maga a tervezés is eléggé egyeztetésigényes, vagy nagyon erős koordinációt igényel. Mire kiépült volna az előcsatlakozási alapokkal a vállalkozásfejlesztés intézményi, jogi és pénzügyi támogatási rendszere, addigra jött az EU csatlakozás, majd a válság, majd inkább a működőtőke bevonásra és a járműipari beruházások felé fordult a gazdaságpolitika. Mindemellett a területfejlesztés intézményrendszere a regionális fejlesztési tanácsokkal sem abba az irányba ment, hogy a valós helyi igények felszínre tudjanak kerülni. Első körben a végrehajtásban mindig az ilyen nagyon kockázatos, nagyon innovatív cégeknek adták volna a pénzt, másrészt viszont ott volt a megtérülési kötelezettség, vagy a megtérülési cél is. Tehát nagyon nehéz azt a mezsgyét megtalálni, ahol portfólió szinten is megtérül a befektetett összeg.	
Téma: Feltételek, várakozások Altéma: Intézményrendszer	
– Maga az intézményrendszer sem olyan egyszerű, mint egy vissza nem térítendő forrásokért felelős rendszer felállítása, itt a közvetítőknek az auditálása, kiválasztása, 2014-től közbeszerzése egy bonyolultabb folyamat, mint amikor csak vissza nem térítendőként adjuk a forrást. A fókusz először az volt, hogy akkor az abszorpciót gyorsan felpörgessük 2008 után.	– Szerződéskötések száma a pénzügyi közvetítők részéről és azok megoszlása pénzügyi termékeként – Addicionális szolgáltatás ajánlása a végső kedvezményezett felé

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
– A 2007-13-as rendszerben a bankrendszer lassabb kihelyező volt, részben azért is, mert nekik voltak versengő termékeik, tehát nem is biztos, hogy mindig ezek a termékek voltak a kihelyezéseik fókuszában. Emellett a bankrendszernek az informatikája sokkal fejlettebb és részletesebb volt ahhoz, hogy az informatikájukat gyorsan átállítsák egy ilyen támogatott eszköznek a kihelyezésére, egy ilyen banki informatikai fejlesztés akkor hosszabb folyamat volt. – A nem banki pénzügyi közvetítők gyorsan haladtak, a bankokhoz képest, e pénzügyi közvetítőknek hirtelen megduplázódott a forrása, vagy megsokszorozódtak és nekik valójában az életük függött attól, hogy ezen dolgozzanak. Végül lehet, hogy növekedett a bankok ügyfélköre ezáltal, de ezt érdemes lenne megvizsgálni. A regionális fejlesztési ügynökségek voltak a közreműködő szervezetek, de valójában nem voltak hatékonyak, mert a régiók belülről nem voltak koherens egységek nagyon sok szempontból és a régióon belüli szereplők is nagyon versengők és kevésbé együttműködők voltak. A Széchenyi Tőkealap is a Regionális Fejlesztési Ügynökségekkel dolgozott együtt szerződéses keretek között, hogy találjanak részükre ügyfeleket. Akiket találtak ott körülbelül hétből kettő volt aktív, a többiek nem érdekelte e pénzügyi lehetőség. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, mint önálló entitás, ami a minisztériumok fölött állt, olyan szempontból jó volt, hogy nem a minisztériumok vitáztak egymással, szakmaibb volt a tervezés. – Az elmaradott térségekben a non-profit tanácsadók lehetnek katalizátor emberek, a legjobb ha neki van és képes továbbadni a pénzügyi tudást. – Fontos ma már a banki szférában is, hogy a támogatott vállalkozások részéről a társadalmi hatás legyen kimutatható. A források kihelyezésének ellenőrzése (működő telephely fotókkal) szintén erőforrásigényes.	– Szabályozási kockázat
Téma: Feltételek, várakozások Altéma: Kockázati tőke	
Egyre jobban eljutnak a kockázatosabb projektekkel az elmúlt 15 évben. Magas menedzseri munkát igénylő feladat, ahhoz, hogy tényleg jól csinálja valaki.	
Téma: Változások	
– A 2014-2020-as időszak tervezésénél többször változott az a struktúra, hogy ki éppen a felelős érte, és hogy ki tervez valójában. Ahogy szűkülnek a keretek, amire felhasználhatják az európai uniós forrásokat az önkormányzatok, úgy nyitottabbá válnak a visszatérítendő támogatásokra, merthogy nem marad más.	

Az állítás fókuszja	KPI megnevezése
– Az MFB-nek a struktúrája egész gyorsan kialakult, a hitelek már 2016. május környékén elkezdtek kihelyezni, az MFB ezt az átalakulást jól kezelte. – Valójában hiába változik az intézményrendszer, a legtöbb esetben az intézményekben ugyanazok a szakértők ülnek.	
Téma: Partnerség, együttműködés Altéma: Intézményi szereplők egymás között	
– Brüsszelnek több arca van: a tervezés és a végrehajtás ellenőrzése között akadtak nagy nézetkülönbségek. Az állam feladata pont az lenne, hogy a vállalkozásfejlesztéshez létrehozson egy támogató jogi környezetet, egy vállalkozásfejlesztési intézményrendszert, támogató üzleti környezetet (pl. Észtország), menedzsment rendszer kell demokratikus kontrollal, amelyben a térségi igények, szükségletek érvényesülni tudnak. – Afelé történt elmozdulás, hogy a bankok, meg a fejlesztéspolitikai eszközök egyre inkább egy együttműködő ágazatot hozzanak létre. Lehet, hogy korábban a bankok úgy gondolták, hogy a vissza nem térítendő állami források bizonyos piaci részeket elvettek tőlük, viszont ezzel a 2014-2020-as rendszerrel visszakapnak jelentős kapcsolatokat az ügyfelekkel, így utána tovább tudnak lépni azokkal a cégekkel, akik elérik a bankképesség szintjét. – Valójában elsőként nem pénzre van szükség, hanem képességekre, tudásra, készségekre, kapcsolati háló építésre, utána forrásra és később jöhet a technológia transzfer. – A területi folyamatok kiegyenlítéséhez fontos lenne, hogy legyen egy olyan szakmailag és politikailag is beágyazott személy, aki központi szinten is érvényesíteni tudja a területi szempontokat, aki olyan intézményrendszert alakítana ki, ahol helyi információkat és részben alulról jövő kezdeményezéseket is befogadva, jelentős elemzői kapacitásokkal születnének tervek és ezek megvalósításában is ugyanúgy érvényesülne a bottom- up és a top- down kezdeményezések megközelítése is. Ott voltak a helyi vállalkozásfejlesztési központok, és szerettek volna a megyei területfejlesztési tanácsok ügynökségeivé - közreműködő szervezeteivé válni, de mivel teljesen külön működött a vállalkozásfejlesztés és a területfejlesztés intézményrendszere, így ez nem tudott megvalósulni. – A végrehajtási intézményrendszer szűk keresztmetszet a visszatérítendő források kihelyezése szempontjából, inkább non-profit szereplőkre lenne érdemes bízni. – Az időbeli összehangolása a szervezetfejlesztésnek, a menedzsment modell fejlesztésének és a forrás érkezésének kulcs jelentőségű a növekedésben, ugyanúgy mint a coaching, ami végig segíti a változásokon a vállalkozást/vállalkozót.	– Pénzügyi közvetítő intézmények ügyfélszerzési költség/marketing költsége átlagosan Partnerségi elkötelezettség

Az állítás fókusza	KPI megnevezése
Téma: 2014-2020 tapasztalatok, értékelés	
Azok a vállalkozások fognak ehhez a forráshoz hozzájutni, akik bevállalják ezt a magasabb adminisztrációs költséget, úgyhogy egyébként meg a hitelösszeg nagyobb lesz, meg egy kicsit kedvezőbb feltételeket kapnak (ahhoz képest, mintha kereskedelmi banktól kérne hitelt). – Életképtelenebb cégeket is a felszínen tarthat, vagy működésben tarthat ez a konstrukció. – Összehasonlítva az NHP volt az első olyan program, ami a kereskedelmi hitelekhez viszonyítva a leginkább el tudta érni a vidéki térségeket, mert az önrész nem volt vállalkozhatatlanul magas, és mert feltétel volt az is, hogy az önrészt ki lehetett váltani bizonyos eszközökkel is. Szóval a háttérfeltételekben rejlenek a különbségek. Továbbra is nehéz a vállalkozásoknak külső finanszírozáshoz jutni, lassú a területek felzárkózási üteme. A magánforrások és a közösségi források együttműködése nehezen tud megvalósulni. – Közvetlenül választott regionális testületekre lett volna szükség, a vállalkozásfejlesztéshez pedig egy külön támogatási, tanácsadási rendszerre, illetve egy olyan pénzügyi közvetítő rendszer kellene, ahol a bankok is érdekeltek a vállalkozások fejlesztésében. – A kormányzás módja és a többszintű kormányzás megvalósítása fontos tényező. – Nincs ilyen rövid idő alatt, mint ameddig elérhető a visszatérítendő forrás, ennyi jó ötlet Magyarországon, túl kevés idő alatt kellett túl sok forrást felhasználni kockázati tőkeként a 14-20-as időszakban. Sok fiatalnak, sok egyetemistának, sok fiatal szakembernek ad egy olyan lehetőséget, ami egyébként nem lenne meg, hogy az ötletéből egy termék legyen, vagy hogy ki tudjon lépni a piacra. Ez sok szempontból nagyon jó. – Az EU is azt várja, hogy az alap végül nyereséges legyen. Piramisszerűen épüljön fel és ne adjon nagyon sok pénzt olyanoknak, akik mondjuk már valamilyen szintre eljutottak, inkább az indulókat priorizálja a rendszer. – A tematikus célok kötöttsége miatt nem lehet igényvezérelt a rendszer. – Nem az intézményrendszer determinál, hanem a szakpolitika, ami mögötte van. – Intézményi szempontból ez egy hatékonysági kérdés, hogy a 2014-2020-as rendszerben úgymond több ember legyen, aki a már meglévő befektetésekkel foglalkozik.	Szerződéskötések száma a pénzügyi közvetítők részéről és azok megoszlása pénzügyi termékeként Eszköz arányos nyereség (ROA) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről Tőkearányos nyereség (ROE) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről – Induló és korai fázisú vállalkozásokba való beruházások aránya

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

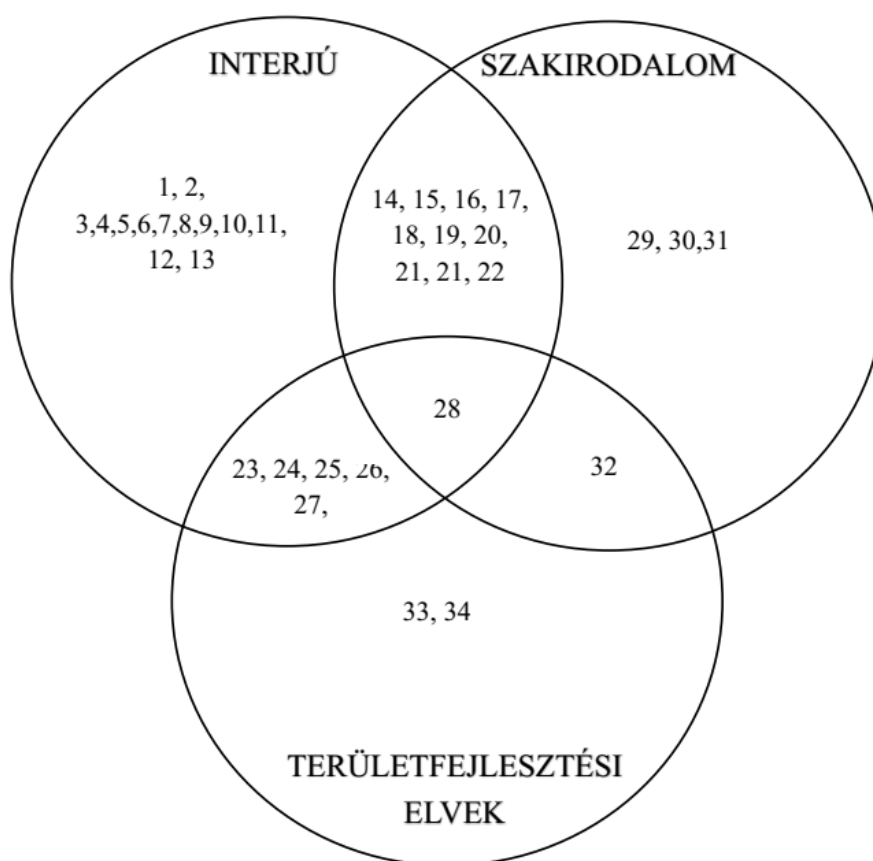
A 7. ábrán is összefoglalva a szakirodalom részben vagy egészen 14 db mutató alapját adta, melyeket a tudományos források mellett a szakpolitika értékelési (például *Ex ante elemzés a ginop plusz vállalkozásfejlesztés prioritásán tervezett pénzügyi eszköz kialakítására* c. dokumentum) vagy a szakpolitika stratégiai dokumentumainak feldolgozása mentén (például *Gazdaságfejlesztési és innovációs operatív program plusz 2021-2027*) alakítottam ki.

Ezen kívül 8 mutatót részben vagy egészen a területfejlesztés alapelveiből kiindulva, és ezen belül is a partnerség és a fenntarthatóság elveinek megvalósulását vizsgálva, illesztettem az értékelési rendszerbe. Egy mutató esetében pedig mindhárom forrás alapjai azonosíthatók.

A területfejlesztési politika horizontális, több szakpolitikát és ágazatot átfogó jellege révén jól reprezentálja a fejlesztéspolitika legjelentősebb működési elveit. Emellett a visszatérítendő források jelentős részben területfejlesztési, versenyképességi és felzárkózási célokat egyaránt szolgálnak, ezért fontosnak tartottam, hogy annak alapelvei az mutatók egy részében érvényesülhessenek.

A területfejlesztés alapelvei elsőként az 1973-ban megjelent Thompson jelentésben kezdtek kirajzolódni, de egyértelmű rögzítése 1999-ben az Európai Bizottság által kiadott az Európai Területi Fejlődési Perspektíva (European Spatial Development Perspectives, ESDP) című dokumentumban történt meg, melyek a

- szubszidiaritás és decentralizáció,
- programozás és monitoring,
- partnerség,
- koncentráció, hatékonyság és adicionalitás,
- fenntarthatóság,
- nyilvánosság/átláthatóság és részvétel.



7. ábra: Kulcs teljesítményindikátorok forrás szerinti kategorizálása a KPI-ok sorszáma szerint

Megjegyzés: A KPI-ok sorszáma a 2. melléklet tartalmazza

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A KPI-ok átfogó, meghatározást, forrást és számítási menetet tartalmazó összefoglalása a 2. mellékeltben szereplő táblázatban található.

A fenti források feldolgozása mentén kirajzolódott mutatók a következők (a KPI-ok leírása a legjellemzőbb forrásra, adott esetben az interjúkból kiragadott egy-egy legjellemzőbb állításra, és/vagy szakirodalmi megállapításra épül, majd a mutató rövid meghatározását tartalmazza):

1. Reziliancia a végső kedvezményezettek szempontjából: az interjúk elemzésében a Gazdaságfejlesztés témakód Vállalkozásfejlesztés altémájában megjelenő állítás, *hogy a visszatérítendő támogatásoknak egyszerre célja a pénzügyi rendszer fejlesztése és a kkv-k fejlesztése*. A mutató szerint a reziliancia egy (vagy több) válság átvészelését jelenti, mely lehet külső (például világgazdasági vagy energia jellegű válság), vagy belső (például vállalati transzformációhoz, generációváltáshoz, szervezeti átalakuláshoz kapcsolódó) kritikus helyzet megoldása. A mutató hozzájárul a vállalkozások túlélési arányának növeléséhez, mely adat a 3 éves túlélési ráta vonatkozásában 2021-ben 69%, 5 éves léptékben pedig 51% volt (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2024). Az interjúkon elhangzottak pedig több esetben alátámasztották, hogy a visszatérítendő támogatások sok esetben akkor válnak kiemelt jelentőségűvé, amikor a külső környezet a vállalkozások szempontjából, bármilyen okból kiindulva forráshiányossá és/vagy túlzottan kockázatosná válik.

2. Szenior alkalmazottak aránya a pénzügyi közvetítő intézmények részéről: az interjúk során a Folyamatok téma, Közvetítő rendszer altéma tartalmazza azon állítást, hogy a *Széchenyi Tőkealap-kezelő csapatának felállításakor akinek a hazai tőkepiacon volt releváns tapasztalata, ők jöhetnek szóba. Kevesebb pénzből sokkal nagyobb hatékonyságot lehet elérni, ha valóban hozzáértő emberekre bízunk azt, hogy döntsek el, hogy kinek a projektje éri meg a finanszírozást*. Emellett a 2014-2020 tapasztalatok, értékelés témakód alatt megjelenő állítás, *hogy a szaktudás hiánya esetén nem lehet megállapítani, hogy az adott vállalkozó szakmailag rátermett-e, hogy érdemes-e a befektetésre és a támogatásokra*. A mutató a több éves pénzpiaci tapasztalattal rendelkező (alapkezelőknél például szenior befektetési szakember), szenior alkalmazottak arányát méri a pénzügyi közvetítő intézmények részéről.

3. Ügyintézés gyorsasága: az interjúk elemzésében a végső kedvezményezett témakódnál jelenik meg annak állítása, hogy *ha kérdésük van fontos a gyorsaság, ha későn kapnak segítséget, az nagy problémát tud okozni*, valamint, hogy *a technikai segítségnyújtás fontos lenne számukra (például a nyilatkozatokban való eligazodás során)*. A mutató a pénzügyi közvetítő intézményben a személyes vagy online ügyfélfogadások alkalmával mérhető átlagos ügykezelési időt (AHT) jelzi, ami egy adott feladat vagy folyamat végrehajtásához szükséges átlagos idő. (Az alacsonyabb AHT gyorsabb feldolgozást jelez.)

4. Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 1. Ügyfélélegedtség: az interjúk során a témakódolásban a Végső kedvezményezettek témába került besorolásra azon állítás, hogy *ha kérdésük van fontos a gyorsaság, ha későn kapnak segítséget, az nagy problémát tud okozni*, illetve szintén itt megjelenő állítás, hogy *technikai segítségnyújtás is fontos lenne a végső kedvezményezettek számára*. A mutató a pénzügyi közvetítőhöz tartozó végső kedvezményezettek ügyfélélegedtségét megkérdezésen alapuló ügyfélélegedtségi pontszám rendszer alapján vizsgálja.

5. Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 2. Megoldásfókusz: Az interjúk témakódolása során a Végső kedvezményezettek témájába került besorolásra annak állítása, hogy *ha kérdésük van, fontos a gyorsaság, ha későn kapnak segítséget, az nagy bajt tud okozni*. A mutató

keretében az első kapcsolatfelvételi megoldás (First Contact Resolution- FCR) kerül mérésre: azon ügyfelek aránya, akik problémája már az első kapcsolatfelvétel alkalmával megoldódik.

6. Panaszok száma a pénzügyi közvetítő intézményekhez: az interjúk elemzésében a végső kedvezményezett témakódnál jelenik meg annak állítása, hogy *ha kérdésük van fontos a gyorsaság, ha későn kapnak segítséget, az nagy problémát tud okozni*, valamint, hogy *a technikai segítségnyújtás fontos lenne számukra (például a nyilatkozatokban való eligazodás során)*. A mutató a pénzügyi közvetítő intézményekhez beérkező panaszos ügymeneteket mutatja a megkötött szerződések arányában.

7. Az etikus műveletek költségei: Az interjúk kódolása során a Tanulás és fejlődés téma, Intézmények altéma keretében jelenik meg azon állítás, hogy *jó lenne szociális szempontból is jobban célozni a termékeket*, emellett azonban az Erőforrások témakód Erőforrások mobilizációja altémában egy olyan állítás is megjelenik, ami *a közvetítő intézmények visszatérítendő támogatásokhoz kapcsolódó esetleges költségeire*, annak nagyságára és sokféleségére hívja fel a figyelmet. Ezért az etikus műveletek költségei című mutató a befektetésarányos nyereség (ROI) arányát (%:) vizsgálja. Ez a társadalmilag felelős gyakorlatok, például a zöld tanúsítványok vagy etikai auditok betartása miatt felmerülő többletköltségeket jelent a pénzügyi közvetítők részéről. Ezen költségek befektetésarányos nyereséghez való viszonyítása a befektetések hatékonyságára is rámutat, ugyanakkor fontos, hogy vannak olyan nem számszerűsíthető előnyök, mint például a jobb hírnév, a csökkent kockázatok vagy a munkavállalók nagyobb elkötelezettsége, amelyek a ROI mutatóban nem tudnak kifejeződni mégis fontosak.

Az etikus műveletek költségei lehetnek:

- ESG-integrációhoz, ESG-szűréssel, átvilágítással és jelentésekkel kapcsolatos költségek.
- Zöld tanúsítványok: Az épületekre vagy más környezetvédelmi szabványokra vonatkozó tanúsítványok (például LEED) megszerzésének költségei.
- Etikai auditok: A független auditok költségei az etikai gyakorlatok ellenőrzésére a hitelezés, a befektetés vagy az ügyfélkapcsolatok területén.
Tisztességes munkavégzési gyakorlatok kialakításához, illetve gyakorlásához szükséges költségek például speciális juttatások és lehetőségek.
- Közösségek támogatása, közösségfejlesztési projektekkel vagy jótékonyági tevékenységekkel kapcsolatos költségek.

8. Adicionális szolgáltatás ajánlása a végső kedvezményezett felé: Az interjú kódolása során a tanulás és fejlődés téma, Intézmények altéma keretében jelenik meg azon állítás, hogy *jó lenne a támogatási termékeket más szolgáltatásokkal is kiegészíteni, például mentorálással, készségszerzéssel*. Ezen kívül a Feltételek, várakozások téma Intézményrendszer altémájánál jelenik meg, hogy *(1) valójában elsőként nem pénzre van szükség, hanem képességekre, tudásra, készségekre, kapcsolati háló építésre, utána forrásra és később jöhet a technológia transzfer. (2) Az időbeli összehangolása a szervezetfejlesztésnek, a menedzsment modell fejlesztésének és a forrás érkezésének kulcs jelentőségű a növekedésben, ugyanúgy mint a coaching, ami végig segíti a változásokon a vállalkozást/vállalkozót*. A mutató a végső kedvezményezettek részére a pénzügyi közvetítők részéről egyéb, a vállalkozások gazdálkodását és fejlődését segítő szolgáltatás igénybevételeként lehetőségét (például pénzügyi- és adótanácsadás, oktatás, mentoring, inkubáció stb.) vizsgálja.

9. Visszatérő ügyfelek aránya: az interjúelemzés során a 2007-2013 tapasztalatok Hitel, garancia altémában jelenik meg azon állítás, hogy *a közvetítőintézmények és a végső kedvezményezettek közötti ügyfélkapcsolatok minősége nagyon fontos a bankok oldaláról.* Visszatérő ügyfelek aránya az egyes pénzügyi közvetítő intézményekhez című mutató keretében a visszatérés jelentheti egy ügyfél részéről új számla megnyitását, új hitel felvételét, új befektetését egy új pénzügyi termékbe vagy éven túli tétlenség után újra pénzügyi tevékenység folytatását egy számlán.

10. Eszköz arányos nyereség (ROA) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről: az interjúk témakódolásában a 2014-2020 tapasztalatok, értékelés témájához került besorolásra azon állítás, hogy *az EU is azt várja, hogy az alap végül nyereséges legyen,* ami a tervezési felkészülés során az alapkezelőkre vonatkozó Európai Bizottsággal történt tárgyalások témakörének tárgyalási kontextusában hangzott el. A mutató a pénzügyi közvetítők gazdasági fenntarthatóságát vizsgálva rámutat, hogy mennyire életképes, illetve mennyire méltányos módon folytatja pénzügyi szempontból működését. (A túl alacsony vagy túl magas értékek arra utalnak, hogy az intézmény működése nem feltétlen van összhangban a visszatérítendő fejlesztési források céljának szellemiségével.)

11. Tőkearányos nyereség (ROE) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről: az interjúk témakódolásában a 2014-2020 tapasztalatok, értékelés témájához került besorolásra azon állítás, hogy *az EU is azt várja, hogy az alap végül nyereséges legyen,* ami a tervezési felkészülés során az alapkezelőkre vonatkozó Európai Bizottsággal történt tárgyalások témakörének tárgyalási kontextusában hangzott el. A mutató a pénzügyi közvetítők gazdasági fenntarthatóságát vizsgálva rámutat, hogy mennyire életképes, illetve mennyire méltányos módon folytatja pénzügyi szempontból működését. (A túl alacsony vagy túl magas értékek arra utalnak, hogy az intézmény működése nem feltétlen van összhangban a visszatérítendő fejlesztési források céljának szellemiségével.)

12. Szabályozási kockázat: az interjúk során a Feltételek, várakozások téma, Intézményrendszer altémához tartozó állítás, hogy *maga az intézményrendszer sem olyan egyszerű, mint egy vissza nem térítendő forrásokért felelős rendszer felállítása, itt a közvetítőknak az auditálása, kiválasztása, 2014-től közbeszerzése egy bonyolultabb folyamat, mint amikor csak vissza nem térítendőként adjuk a forrást.* A pénzügyi közvetítők részéről e támogatási termékek kihelyezése költségekkel jár (például információtechnológiai rendszerfejlesztés, humán erőforrás fejlesztés, marketing költségek), melyek megtérülését veszélybe sodorhatja, ha a kihelyezéshez kapcsolódó szabályozások a támogatási időszak alatt jelentősen megváltoznak, ezért ezen kockázat mérése és a lehetőségek szerinti minél alacsonyabb szinten való tartása, illetve helyes kezelése fontos szempont a támogatásokat kihelyező közvetítő intézmények stabilitásában. A támogatási termékek pénzügyi közvetítésének sikerességét pedig ennek perspektívájában is fontos értékelni.

13. Közvetítő intézmények és az őket irányító szervezetek, hatóságok közötti kommunikáció időigénye: a témák kódolásában az Erőforrások téma Erőforrások mobilizációja altémában jelenik meg azon állítás, hogy *egy egyszerű rendszer, egy gyors döntéshozási folyamat, ez mozgatná legjobban és leggyorsabban a forrásokat.* Továbbá a Tanulás és fejlődés téma, Általános című témakódjánál jelenik meg az az állítás, hogy a gyors információ áramlás megvalósítása fontos lenne a szereplők között.

A mutató a bejelentések átlagos kezelési idejét mérné, például az irányítóhatóság, vagy a holdingalap részéről, valamint a pénzügyi közvetítő intézmények részéről egyaránt, mérése az

első válaszadás ideje alapján történik (átlagosan), a kommunikációt kezdeményező intézmények adatszolgáltatása alapján.

14. Pénzügyi integrációs ráta: az interjúk elemzése során a Gazdaságfejlesztés témakód Kockázati tőke altémába kategorizált állítás, hogy *a 2007-2013-as ciklusban a Széchenyi Tőkealap programjának és a Jeremie programnak is óriási előnye, hogy behozta a vállalkozói, termelői, beszállítói rétegbe a kockázati tőkével és a garancia eszközzel való gondolkodást, és új típusú finanszírozási lehetőségeket teremtett, olyanokat, amelyek korábban nem léteztek. Ez már önmagában egy fontos érték.* A mutató korábban banki szolgáltatásokkal nem rendelkező magánszemélyek vagy vállalkozások százalékos arányát méri, akik a visszatérítendő támogatások által már hozzáférnek a pénzügyi szolgáltatásokhoz.

15. Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről: az interjúk elemzésében a Folyamatok témakódnál, a Közvetítő rendszer altémánál jelenik meg azon állítás, hogy *hogyan, mi alapján történik a források menedzsmentének díjazása, nem lesz-e korrupció, kellően jók vagyunk-e, stb. ezeket kellett bizonygatni a tervezők részéről.* A mutató a közvetítő intézmények részére az állam/holdingalap részéről éves szinten kifizetett menedzsmentdíj vagy alapkezelői díj összegét méri. A mutató alkalmazását a pénzügyi eszközök felhasználáshoz kapcsolódó értékelések is tartalmazzák. Például: Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2016. (p.43)

16. Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről az adott (operatív) fejlesztési program arányában: az interjúk elemzésében a Folyamatok témakódnál, a Közvetítő rendszer altémánál jelenik meg azon állítás, hogy *hogyan, mi alapján történik a források menedzsmentének díjazása, nem lesz-e korrupció, kellően jók vagyunk-e, stb. ezeket kellett bizonygatni a tervezők részéről.* A mutató a menedzsment díjakat és költségeket a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről az adott (operatív) fejlesztési program pénzügyi eszközök keretében kifizetett összegeinek arányában (%) méri. A mutató alkalmazását a pénzügyi eszközök felhasználáshoz kapcsolódó értékelések is tartalmazzák. Például: Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2016. (p.43)

17. Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről a végső kedvezményezettek számára kifizetett összegek arányában: az interjúk elemzésében a Folyamatok témakódnál, a Közvetítő rendszer altémánál jelenik meg azon állítás, hogy *hogyan, mi alapján történik a források menedzsmentének díjazása, nem lesz-e korrupció, kellően jók vagyunk-e, stb. ezeket kellett bizonygatni a tervezők részéről.* A mutató a menedzsment díjakat és költségeket a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről a végső kedvezményezettek számára kifizetett összegek arányában, szerződött összegekre vetítve (%) méri. A mutató alkalmazását a pénzügyi eszközök felhasználáshoz kapcsolódó értékelések is tartalmazzák.

Például: Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2016. (p.43)

18. Pénzügyi közvetítő intézmények aktivitása 1.: partnerlimit kihasználtság intézménytípusonként: az interjúk értékelésében a Folyamatok témakód és a Támogatások kihelyezése altéma tartalmazza azon állítást, hogy *a források abszorpciók rátája és a közvetítő intézmények partnerlimitjének kihasználtsága minél nagyobb legyen.* A mutató a pénzügyi programonként meghirdetett közvetítőcsoportok szerinti limitek kihasználtsági arányát az egyes közvetítő intézmények részéről méri. A mutató alapját a szakirodalom is képezi, ahol a 'partnerkorlát' kifejezés is használatos, például Nyikos, Gy. 2017.

19. Pénzügyi intézmények aktivitása 2.: Ügyletszám intézménytípusonként: az interjúk értékelésében a Folyamatok témakód és a Támogatások kihelyezése altéma tartalmazza azon állítást, *hogy a források abszorpciók rátája és a közvetítő intézmények partnerlimitjének kihasználtsága minél nagyobb legyen.* A mutató a pénzügyi közvetítő intézmények ügyletszámát méri évente.

A mutató szakirodalmi alapokkal is rendelkezik, például Nyikos, Gy. 2017.

20. A pénzügyi közvetítők alkalmazottai által szerzett tanúsítványok aránya a pénzügyi innovációk és etikus műveletek terén: például a szociális finanszírozás, a hatás befektetés (impact investing) vagy az etikus hitelezés területén. Az interjúk során több esetben felmerül a korábban nem bevezetett, városfejlesztési célokat szolgáló Jessica pénzügyi eszköztől, valamint olyan vélemény is megjelent, hogy a pénzügyi támogatást valamilyen egyéb, szolgáltatás jellegű kiegészítéssel is lehetne ajánlani. Emellett a nemzetközi fejlesztésfinanszírozás szakirodalma (Kiss Judit, 2019) is felhívja a figyelmet az innovatív pénzügyi eszközök és mechanizmusok jelentőségére. A 2021-ben megjelent a Pénzügyi eszközök értékelése 2014-2020 című dokumentum pedig a pénzügyi közvetítők oktatására hívja fel a figyelmet.

21. Szerződés-kötések száma a pénzügyi közvetítők részéről és azok megoszlása pénzügyi termékeként: a Feltételek, várakozások téma, Intézményrendszer altéma állítása, hogy a 2007-13-as rendszerben a bankrendszer lassabb kihelyező volt, részben azért is, mert nekik voltak versengő termékeik, tehát nem is biztos, hogy mindig ezek a termékek voltak a kihelyezéseik fókuszában. Emellett a bankrendszernek az informatikája sokkal fejlettebb és részletesebb volt ahhoz, hogy az azt gyorsan átállítsák egy ilyen támogatott eszköznek a kihelyezésére, egy ilyen banki informatikai fejlesztés akkor hosszabb folyamat volt. A nem banki pénzügyi közvetítők gyorsan haladtak a bankokhoz képest, e pénzügyi közvetítőknek hirtelen megduplázódott a forrása, vagy megsokszorozódtak és nekik valójában az életük függött attól, hogy ezen dolgozzanak. A mutató a végső kedvezményezettek körében népszerű pénzügyi közvetítők és pénzügyi eszközök feltárását célozza azonosítani.

22. Induló és korai fázisú vállalkozásokba való beruházások aránya: Az interjúk elemzésében a 2014-2020-as tapasztalatok, értékelés témakód keretében jelenik meg azon állítás, *hogy sok fiatalnak, sok egyetemistának, sok fiatal szakembernek ad egy olyan lehetőséget, ami egyébként nem lenne meg, hogy az ötletéből egy termék legyen, vagy hogy ki tudjon lépni a piacra. Ez sok szempontból nagyon jó.* Mind a tudományos értekezések (például LOVAS-RÁBA, 2013, PAPP, 2012, KARSAI 2015a, KARSAI, 2015b), mind a visszatérítendő uniós forrásokat vizsgáló értékelést célzó szakpolitikai dokumentumok részéről kiemelik, hogy az induló és kezdeti fázisban lévő vállalkozások támogatása a pénzügyi piacokon gyakran nem elégséges, és ezekben a helyzetekben a visszatérítendő támogatások kihelyezése komoly segítséget tud nyújtani a fejlesztéspolitikai céloknak megfelelő irányok szerint működő vállalkozások fejlődésben. (Például támogatják az alacsonyabb szén-dioxid kibocsájtású gazdaságra való áttérést vagy hátrányos helyzetű személyeket foglalkoztatnak stb.) Magyarországon a Nemzetgazdasági Minisztérium 2024-ben publikált KKV Stratégiája szerint a korai szakaszú kockázati tőkefinanszírozás tekintetében Magyarország V4-es összehasonlításban élenjár, a fejlett tőkepiaccal rendelkező országok teljesítményét azonban nem éri el. A mutató pedig ennek teljesítését is elősegítheti. A 2021-ben megjelent a Pénzügyi eszközök értékelése, 2014-2020 című dokumentum szerint a mikrovállalkozások forráshoz jutásában az új intézményrendszer a nagyobb számú ügyféllel érési pont ellenére kevésbé volt sikeres, ezért e szegmens megszólítása sajátos banki ösztönzőket és módszereket igényel.

23. Információk hozzáférése a végső kedvezményezettek szempontjából: Az interjúk kódolása során a Végső kedvezményezettek témához sorolva jelenik meg, hogy (1) *a pénzügyi tudásuk növelése, képessé tétel, pénzügyi tudatosságuk fejlesztése lenne fontos*, valamint (2) *technikai segítségnyújtás biztosítása fontos lenne számukra (pl. eligazodni a különböző nyilatkozatok között)*.

A végső kedvezményezettek szempontjából a pénzügyi eszközök alkalmazásához kapcsolódó információk hozzáférési lehetőségeinek száma a végső kedvezményezettek szempontjából című mutató alapját a területfejlesztési alapelvek sorából a részvételiség adja, a mutató a képessé tétel jegyében hozzájárul a potenciális végső kedvezményezettek körében a visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó ismeretek terjesztéséhez.

24. Információk többszörös hozzáférése (információ közlési csatornák száma, sokfélesége) a végső kedvezményezettek szempontjából: Az interjúk kódolása során a Végső kedvezményezettek témához sorolva jelenik meg, hogy (1) *a pénzügyi tudásuk növelése, képessé tétel, pénzügyi tudatosságuk fejlesztése lenne fontos*, valamint (2) *motiválni kellene a kkv-kat a pénzügyi tudás megszerzésére. Ebben partnerek lehetnének akár a bankok, akár szakmai szervezetek és a középiskolák is*.

A végső kedvezményezettek szempontjából a pénzügyi eszközök alkalmazásához kapcsolódó információk hozzáféréseinek többszörös jellege (információközlési csatornák száma, sokfélesége) a végső kedvezményezettek szempontjából című mutató alapját a területfejlesztési alapelvek sorából a részvételiség adja, a mutató a képessé tétel jegyében hozzájárul a potenciális végső kedvezményezettek körében a visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó ismeretek terjesztéséhez.

25. A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya: az interjúk során a témakódolásban a Tanulás és fejlődés című téma Intézmények altémájába soroltam az egyik jellemző állítást, mely szerint *jó lenne a termékeket tovább specifikálni például zöldhitelek is megjelenhetnének vagy szociális szempontból is lehetne jobban célozni a termékeket*. Továbbá a Feltételek várakozások témakód Intézményrendszer altéma állítása, hogy *fontos ma már a banki szférában is, hogy a támogatott vállalkozások részéről a társadalmi hatás legyen kimutatható*. Ez alapján hoztam létre a fenti mutatót, mely bármilyen pozitív társadalmi vagy környezeti hatású projektekre, például megújuló energiára, oktatásra, közösségfejlesztési célokra kihelyezett pénzeszközök arányát (%) mutatja a pénzügyi közvetítők részéről. A mutató a területfejlesztés alapelveinek sorában a fenntarthatósághoz kapcsolódik.

26. Pénzügyi közvetítő intézmények ügyfélszerzési költség/marketing költsége átlagosan: az interjúk elemzésében a Partnerség, együttműködés témakód Intézményi szereplők egymás között című altéma kategóriában jelenik meg annak állítása, hogy *afelé történt elmozdulás, hogy a bankok, meg a fejlesztéspolitikai eszközök egyre inkább egy együttműködő ágazatot hozzanak létre. Lehet, hogy korábban a bankok úgy gondolták, hogy a vissza nem térítendő állami források bizonyos piaci részeket elvettek tőlük, viszont ezzel a 2014-2020-as rendszerrel visszakapnak jelentős kapcsolatokat az ügyfelekkel, így utána tovább tudnak lépni azokkal a cégekkel, akik eléri a bankképesség szintjét*. Emellett az Erőforrások téma Erőforrások mobilizációja altéma a következő állítást is tartalmazza: *a bankok részéről van csatlakozási költség, marketing költség, high-tech fejlesztési költség, hogy össze tudjanak kapcsolódni más, a közvetítésben résztvevő intézményekkel, ez szintén plusz forrást igényel. Szóval nem arról van szó, hogy a bankok ne szeretnének csatlakozni, új kliensek felé nyitni, hanem vannak olyan kis gátló tényezők, amik részben belülről fakadnak, és amik ezt visszavetik*.

A mutató a potenciális végső kedvezményezettek célcsoportjának mozgósításához szükséges forrásmennyiséget méri az egyes pénzügyi közvetítő intézmények szintjén és a visszatérítendő forrásokat kihelyező teljes intézményrendszer szintjén, figyelembe véve annak területi különbségeit egyaránt. A marketingköltségek viszonyítási szintje a végső kedvezményezettekkel kötött szerződések száma intézményenként.

A mutató a területfejlesztési alapelvek sorából a részvétel és a partnerség megvalósulását követi nyomon, illetve ezek megvalósulását szolgálja.

27. Partnerségi elkötelezettség: az interjúk elemzésében a Partnerség, együttműködés témakód Intézményi szereplők egymás között című altéma kategóriában jelenik meg annak állításai, hogy *(1) valójában elsőként nem pénzre van szükség, hanem képességekre, tudásra, készségekre, kapcsolati háló építésre, utána forrásra és később jöhet a technológia transzfer. (2) A végrehajtási intézményrendszer szűk keresztmetszet a visszatérítendő források kihelyezése szempontjából, inkább non-profit szereplőkre lenne érdemes bízni. (3) Az elmaradott térségekben a non-profit tanácsadók lehetnek katalizátor emberek, a legjobb, ha neki van és képes továbbadni a pénzügyi tudást. (4) Ott voltak a helyi vállalkozásfejlesztési központok, és szerettek volna a megyei területfejlesztési tanácsok ügynökségeivé - közreműködő szervezeteivé válni, de mivel teljesen külön működött a vállalkozásfejlesztés és a területfejlesztés intézményrendszere, így ez nem tudott megvalósulni. (5) A területi folyamatok kiegyenlítéséhez fontos lenne, hogy legyen egy olyan szakmailag és politikailag is beágyazott személy, aki központi szinten is érvényesíteni tudja a területi szempontokat, aki olyan intézményrendszert alakítana ki, ahol helyi információkat és részben alulról jövő kezdeményezéseket is befogadva, jelentős elemzői kapacitásokkal születnének tervek és ezek megvalósításában is ugyanúgy érvényesülne a bottom-up és a top-down kezdeményezések megközelítése is.*

A mutató a társadalmi, közösségi szervezetekkel vagy egyéb érdekelt felekkel, intézményekkel az innováció és a tanulás előmozdítása érdekében kötött stratégiai partnerségek számát méri.

A mutató a területfejlesztési elvek sorában a partnerség megvalósulását hivatott nyomon követni.

28. Pénzügyi közvetítők számára oktatási/továbbképzési/ismeretszerzési lehetőségek: az interjúk elemzése során a Folyamatok téma Közvetítő rendszer altémához besorolt állítások, hogy *(1) kevesebb pénzből sokkal nagyobb hatékonyságot lehet elérni, ha valóban hozzáértő emberekre bízunk azt, hogy döntsék el, hogy kinek a projektje éri meg a finanszírozást. Ha egy banki piaci területre bízunk ezt, ez hatékonyabb lenne, mint a pályázati elbírálási folyamat (2) Összességében ez nagyon nagy kockázat, hogy a végső kedvezményezettnek meglesz-e a képessége, hogy megvalósítsa a tervét, például elő tudja-e állítani, majd el tudja-e adni, amit szeretne. Ehhez ellenőrizni kell az üzleti modelljét és a teljes menedzsmentet is. A 2021-ben megjelent a Pénzügyi eszközök értékelése 2014-2020 című dokumentum pedig a pénzügyi közvetítők oktatására hívja fel a figyelmet.*

29. Megvalósított projektek aránya a pénzügyi közvetítők részéről átlagosan:

Sikeresen teljesült és szabályos projektek száma a pénzügyi közvetítők részéről átlagosan évente. A mutató alapját a szakirodalom képezi, például Nyikos, Gy. 2017.

A megvalósított projekt ugyanakkor az értékelési szakirodalom által „terv szerint teljesülő pénzügyi eszköz” vagy egyszerűen „befejezett projekt” néven is megjelenik. A befejezett projekt meghatározása a Miniszterelnökség 2021-ben megjelent Pénzügyi eszközök értékelése című dokumentuma alapján: „Befejezettnek tekintünk egy projektet, ha a „Projekt tényleges dokumentált befejezése”, „Projekt befejezés dátuma” vagy „Keretlemondás dátuma” közül valamelyiket kitöltötték.”)

30. Adatszolgáltatás teljesíthetősége / Sikeres adatszolgáltatás: A központi szinten (Európai Bizottság/irányítóhatóság, holdingalap) előírt adatszolgáltatást hiánytalanul és terv szerint, sikeresen teljesítő pénzügyi közvetítők aránya.

31. Pénzügyi közvetítők diverzitása: A visszatérítendő támogatásokat kihelyező intézménytípusok száma, például alapkezelő, kereskedelmi bank, garancia intézmény, (vállalkozásfejlesztési) alapítvány, egyéb pénzügyi vállalkozás. A mutató alapját azon állítás képezi, hogy a fejlesztéspolitikában a pénzügyi struktúrák és a fejlesztési célok összekapcsolásában kulcsfontosságú a nemzeti és nemzetközi pénzügyi rendszerek szerkezete. A pénzügyi eszközök és intézmények strukturálása és kombinációja ugyanis mélyen befolyásolja, hogy milyen típusú gazdasági tevékenységeket részesítenek előnyben, és hogy megtörténhet-e a gazdasági növekedés (ASLI- ROSS, 2001; SPENCE, 2021).

32. Szabálytalanságok aránya: Pénzügyi eszközök értékelése, 2014-2020 című dokumentumban is megjelenik a mutató, ugyanakkor számítási módszere nem kerül leírásra. Kontextusát tekintve a mutatóra szerzők például azért hívják fel a figyelmet, mert a 2014-2020-as időszak során a kockázati tőke keretének jelentős növekedése esetenként túl ambiciózusnak bizonyult és a megemelt forráskeretek túlzottnak bizonyultak a hazai piac méretéhez képest, ami többek között a szabálytalanságok arányának növekedését eredményezhetik a végrehajtás későbbi szakaszában.

A mutató a visszatérítendő források kihelyezéséhez kapcsolódó szabálytalanságokat, jogsértéseket akár a végsőkedvezményezett részéről, akár a pénzügyi közvetítő intézmény oldaláról a végrehajtott termékkihelyezések számának arányában vizsgálja.

A területfejlesztési elvek sorából az átláthatósághoz kapcsolódik, a mutató ennek megvalósulását szolgálja.

33. A visszajelzések felhasználása: A pénzügyi közvetítő intézmények esetében a végső kedvezményezett ügyfelektől (támogatási terméket fogadott ügyfelek) és az alkalmazottaktól a visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó visszajelző vélemények, javaslatok, ajánlások felhasználási aránya, amelyet a folyamatok javításába vagy a döntéshozatalba építettek be. A mutató a területfejlesztési alapelvek sorából a partnerséghez és az átláthatósághoz kapcsolódik.

3.2. Aggregációs szintek a visszatérítendő támogatások közvetítőrendszerének vizsgálatához

A visszatérítendő forrásokat közvetítő intézményeket és az intézményrendszert vizsgálva a kulcsteljesítmény mutatók (KPI) összevonhatók. Az intézményi szintű KPI-ok a támogatási rendszer jobbítását célozva intézményenként a Balanced Scorecard 4 perspektívája mentén is értékelhetők. A KPI mutatók BSC perspektívák szerinti kategorizálását a 7. táblázat tartalmazza.

7. táblázat: KPI mutatók BSC perspektívák szerinti kategorizálása

BSC nézőpont	KPI sorszáma és megnevezés
Pénzügyi	7. Az etikus műveletek költségei
	10. Eszköz arányos nyereség (ROA) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről
	11. Tőkearányos nyereség (ROE) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről
	15. Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről
	16. Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről a végső kedvezményezettek számára kifizetett összegek arányában
	17. Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről az adott (operatív) fejlesztési program arányában
	25. A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya
	26. Pénzügyi közvetítő intézmények ügyfélszerzési költség/marketing költsége átlagosan
	31. Pénzügyi közvetítők diverzitása
Folyamatok	1. Reziliancia a végső kedvezményezettek szempontjából
	14. Pénzügyi integrációs ráta
	18. Pénzügyi közvetítő intézmények aktivitása 1.: Partnerlimit kihasználtság intézménytípusonként
	19. Pénzügyi intézmények aktivitása 2.: Ügyletszám intézménytípusonként
	21. Szerződéskötések száma a pénzügyi közvetítők részéről és azok megoszlása pénzügyi termékenként
	22. Induló és kora fázisú vállalkozásokba való beruházások aránya
	29. Megvalósított projektek aránya a pénzügyi közvetítők részéről átlagosan
Végső kedvezményezettek	3. Ügyintézés gyorsasága
	4. Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 1. Ügyfélelégedettség
	5. Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 2. Megoldásfókusz
	6. Panaszok száma a pénzügyi közvetítő intézményekhez
	8. Addicionális szolgáltatás ajánlása a végső kedvezményezett felé
	9. Visszatérő ügyfelek aránya
	23. Információk hozzáférése a végső kedvezményezettek szempontjából
	24. Információk többszörös hozzáférése (információ közlési csatornák száma, sokfélesége) a végső kedvezményezettek szempontjából
	30. Adatszolgáltatás teljesíthetősége / Sikeres adatszolgáltatás
Tanulás és fejlődés	2. Szenior alkalmazottak aránya a pénzügyi közvetítő intézmények részéről
	12. Szabályozási kockázat
	13. Közvetítő intézmények és az őket irányító szervezetek, hatóságok közötti kommunikáció időigénye

BSC nézőpont	KPI sorszáma és megnevezés
	20. A pénzügyi közvetítők alkalmazottai által szerzett tanúsítványok aránya a pénzügyi innovációk és etikus műveletek terén
	27. Partnerségi elkötelezettség
	28. Pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási/továbbképzési/ismeretszerzési lehetőségek
	32. Szabálytalanságok aránya
	33. A visszajelzések felhasználása

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

Ezt követően maguk az intézmények is kategorizálhatók, melyhez két kreatív kategóriát, tematikus besorolást hoztam létre, amelyek szerint az intézmények csoportosíthatóak:

1. Intézménytípus szerint: a visszatérítendő támogatásokat kihelyező intézménytípusok (például alapkezelő, kereskedelmi bank, garancia intézmény, [vállalkozásfejlesztési] alapítvány, egyéb pénzügyi vállalkozás) szerint kiválasztott, Balanced Scorecard szerint osztályozott KPI mutatók. (9. ábra)
2. Pénzügyi eszközök szerint (például hitel, kockázati tőke, kombinált terméket kihelyező intézmények esetében csak a pénzügyi intézmény vizsgálendő²) csoportosított intézményi szintű Balanced Scorecard-ok. (10. ábra)

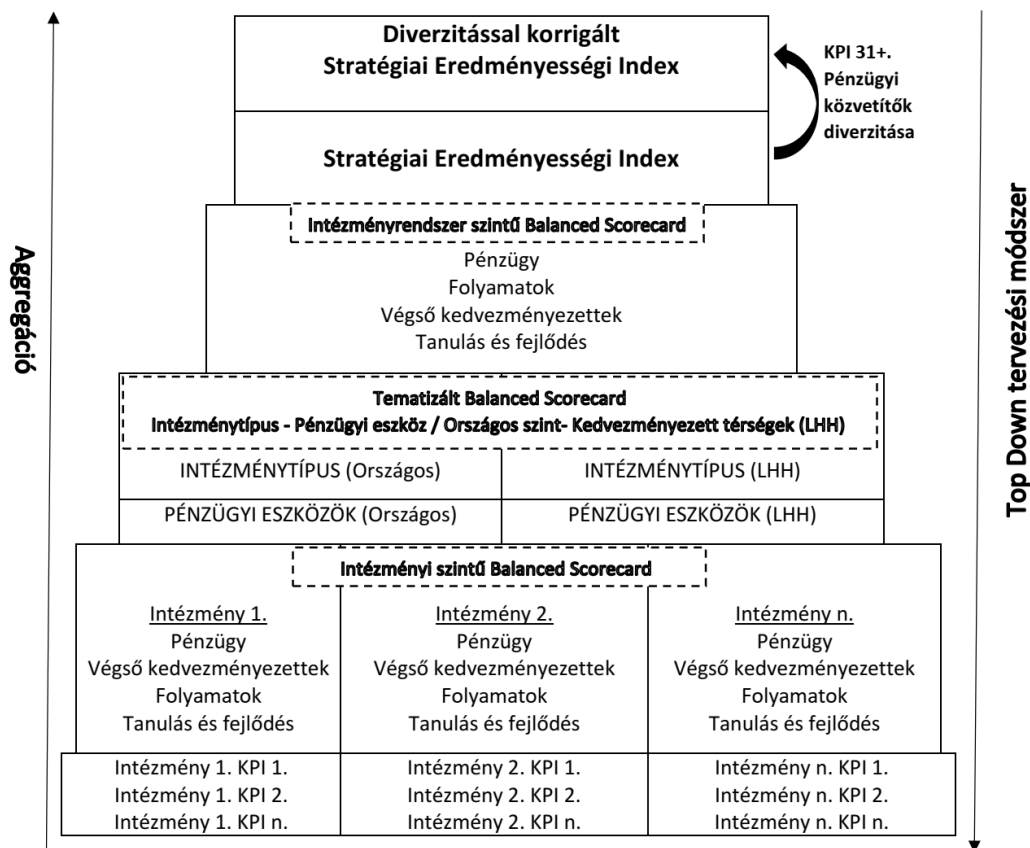
A területi szempontok és a felzárkóztatási szemlélet alkalmazásához a fenti két tematikát országos szempontból és a kedvezményezett térségek szerinti bontásban is alkalmaztam, vagyis a kedvezményezett térségekben szolgáltató intézmények teljesítményét külön is értékeli a modell.

A kiválasztott 33 db KPI mutatóból 32 db alkalmazható intézményi szinten, támogatva a fenti két tematika mentén történő aggregációkat, 1 db KPI, a Pénzügyi közvetítők diverzitása (31.) pedig rendszer szinten alkalmazható csak.

A KPI-ok Balanced Scorecardja mentén pedig előállítható egy, a visszatérítendő források közvetítő rendszerét jellemző stratégiai eredményességi index, amely Balanced Scorecard perspektívák szerint képez csúcsmutatót. Végül a Pénzügyi közvetítők diverzitása című KPI (31.) mutató értékével korrigáljuk a stratégiai eredményességi indexet és ezzel egy Diverzitással Korrigált Stratégiai Eredményességi indexet is kapunk. (8. ábra)

A KPI-ok logikai struktúrába helyezését Thalmeiner G. 2022 munkája alapján és azt tovább fejlesztve a 8. ábra szerint végeztem el.

² A visszatérítendő és vissza nem térítendő támogatások esetében (például kombinált mikrohitel) a vissza nem térítendő támogatási részt az irányító hatóság, míg a visszatérítendő támogatási részt pénzügyi intézmény helyezte ki.



8. ábra: Aggregációs szintek és tematikák a visszatérítendő forrásokat közvetítő intézményeket és intézményrendszert értékelő kulcsteljesítmény –mutatók (KPI) vizsgálatához

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

- **Intézményi szintű Balanced Scorecard nézőpontok**

Ezen aggregátumok pénzügyiközvetítő intézményenként és BSC nézőpontok szerinti összevonását, együttértékelését jelenti a KPI-oknak. A 33 db KPI-ból 32 db alkalmazható, a kivétel a Pénzügyi közvetítők diverzitása (31.) című mutató, mely az egyes intézmények esetében nem értelmezhető.

- **Tematizált Balanced Scorecard**

A fentiekben, a 8. ábrán is jelölt kétszer kettes tematika (Intézmény típus - Pénzügyi eszköz / Országos szint - Kedvezményezett térségek, LHH) szerinti intézményi Balanced Scorecardok esetében az alkalmazott KPI-ok megegyeznek. Összesítésük keretében az intézményi szinten mért KPI-ok BSC perspektívák szerinti átlagolással történik. Az intézménytípus szerinti kategorizálás legfontosabb indoka, hogy az intézményi sokszínűség és a pénzügyi közvetítők helyi beágyazottsága, az információs aszimmetria csökkentése révén, fontos szerepet játszik a regionális pénzügyi piacok fejlődésében (ALESSANDRINI-ZAZZARO, 1999, GÁL 2014). Az intézmények pénzügyi eszközök szerinti bontása (például hitel, tőke, garancia vagy kombinált típusú támogatások) pedig részben azért jelentős, mert Magyarországon a 2007-2013-as és a 2014-2020-as időszakban a visszatérítendő támogatásokat kihelyező pénzügyi közvetítő

intézmények pénzügyi termékekre specializálódtak, általában maximum két féle terméket közvetítettek. Emellett a fejlesztéspolitika számára a hazai pénzügyi közvetítési folyamatokról szóló szakirodalom fontos megállapítása, hogy a gazdasági növekedésre általánosságban magasabb szintű hatást gyakorol a hitelezésen keresztül történő finanszírozás a tőketámogatásoknál, a közvetítőrendszer növekedést támogató hatásának szempontjából azonban e két típus együttes fejlettségére van szükség (MÉRŐ 2003).

A pénzügyi eszközök 2014-2020-as időszakát értékelő legutóbbi, 2024 októberében publikált jelentés néhány mondattal utal arra, hogy a pénzügyi eszközök vállalati teljesítményre gyakorolt pozitív hatása tekintetében a területi fejlettség befolyásoló szereppel bír, illetve a területiség külön elemzési szempontot képvisel és rögzíti, hogy *„A kombinált eszközök keretében nyújtott vissza nem térítendő támogatások a fejletlenebb kistérségekben inkább extenzív jellegű növekedést váltottak ki, míg a gazdaságilag leginkább fejlett területeken jelentős mértékű hatékonyságjavulást eredményeztek.”* (MINISZTERELNÖKSÉG 2024). Mivel vizsgálatom célja, hogy egy felzárkózási szempontokra is érzékeny értékelési modellt hozzak létre, ezért a kedvezményezett térségekben működő visszatérítendő fejlesztési forrásokat közvetítő intézmények KPI szerinti tényezőinek összesítése fontos lehet abban, hogy megértést nyerjen, hogy e pénzügyi eszközök milyen típusú egyenlőtlenségek csökkentésében alkalmazhatók a leghatékonyabban.

Mind az intézménytípus, mind a pénzügyi eszközök tematika az országos szintű vizsgálaton kívül egy kedvezményezett térségekre (vagy leghátrányosabb térségek, LHH) vonatkozó változatot is tartalmaz, ami azon intézmények Balanced Scorecard szerinti mutatóinak összesítését jelenti, melyek hátrányos helyzetű térségekben helyezkednek el. A hátrányos helyzetű térségek alatt azon járások vagy települések értendők, amelyeket a területfejlesztési törvény (2023. évi CII. törvény a területfejlesztésről) is jelöl, és amit a kedvezményezett járások és települések besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Kormányrendelet annak nyilvánít. A besorolás megalapozásához a járásokat egy 24 mutatóból álló rendszer segítségével osztályozták fejlettségük szerint. (A járások mutatóértékei a települési adatok aggregációjával jönnek létre.) Kedvezményezettnek tekinthető az a járás, amelynek komplex mutatója az összes járás átlagos komplex mutatójánál alacsonyabb. A fenti kormányrendelet alapján a küszöbérték figyelembevételével 109 járás minősült kedvezményezettnek, ebből 18 járás fejlesztendőnek, míg 36 járás komplex programmal fejlesztendőnek minősül. (KSH 2025).

Az országos szintű és a kedvezményezett térségekre (LHH) vonatkozó bontás közötti különbség, hogy az országos szintű, Magyarország minden visszatérítendő támogatást közvetítő pénzügyi intézményét tartalmazza, beleértve az LHH térségek intézményeit is, míg a kedvezményezett térségekre vonatkozó tematika egy szűkebb térségi perspektívával csak azokat az intézményeket vizsgálja, amelyek a kedvezményezett járások és települések besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Kormányrendeletben meghatározott térségekben működnek.

Mind az intézménytípus (9. ábra), mind a pénzügyi eszközök (10. ábra) szerinti tematika esetében az intézmények besorolása a tematikák bontásaként további alkategóriákat tartalmaz. Mindkét tematika esetében az intézmények alkategóriákba való besorolásakor egy intézmény csak egy alkategóriába tartozhat.

I. Intézménytípus kategóriák: a visszatérítendő terméket kihelyező intézmények típusai szerint

- kereskedelmi bankok (1) például MFP pont, a 2007-2013-as időszakban szövetkezeti hitelintézetek;

- kockázati tőkealapok (2) például 2007-2013-as időszakban a GOP közvetítői felhívásainak nyomán létrejött Central-Fund Zrt vagy a 2007-2013-as és a 2014-2020-as időszakban állami alapként működő Széchenyi Tőkealap;
- pénzügyi vállalkozások (3), például a 2007-2013-as időszakban a Jeremie típusú mikrohitelek kihelyezésére sok esetben célzott pénzügyi vállalkozások alakultak, melyek tevékenysége további uniós források kihelyezésével fokozatosan bővült.
- vállalkozásfejlesztési alapítványok (4), e szervezetek, helyi vállalkozásfejlesztési központok (HVK) a 2007-2013-as időszak egyik legsikeresebb szereplői, részükről a visszatérítendő támogatások közvetítésének előzménye, hogy hasonló szerepkörben e szervezetek már az uniós előcsatlakozási programokban (Phare, ISPA) is részt vettek. Előnyük, hogy magasabb szintű helyismereti tőkével és mélyebb társadalmi kapcsolatokkal rendelkeztek, azonban szűkös kapacitásaik, valamint a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról (2013. évi CCXXXVII. törvény. a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról) szóló törvényen kívüli státuszuk miatt, tőkemegfelelési és egyéb tartalékképzési szabályok rájuk nem vonatkoznak, így magasabb működési kockázatot hordoztak.

Az intézménytípus szerinti tematika (9. ábra) mentén tehát létrehozható például a visszatérítendő kockázati tőke támogatásokat kihelyező kockázati tőkealapok összesített teljesítményét és fejlesztendő területeit is körvonalazó, összesített KPI mutatója vagy például az MFB pontok összesített KPI mutatója.

Tematizált Balanced Scorecard Intézménytípus (Országos)		
Kockázati tőkealap kezelők Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés	Kereskedelmi bankok Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés	Egyéb pénzügyi közvetítő intézmények Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés
Intézmény 1. Intézmény 2. Intézmény n.	Intézmény 1. Intézmény 2. Intézmény n.	Intézmény 1. Intézmény 2. Intézmény n.
Tematizált Balanced Scorecard Intézménytípus (LHH)		
Kedvezményezett térség 1., 2., n. Kockázati tőkealap kezelők Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés	Kedvezményezett térség 1., 2., n. Kereskedelmi bankok Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés	Kedvezményezett térség 1., 2., n. Egyéb pénzügyi közvetítő intézmények Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés
Intézmény 1. Intézmény 2. Intézmény n.	Intézmény 1. Intézmény 2. Intézmény n.	Intézmény 1. Intézmény 2. Intézmény n.
Intézményi szintű Balanced Scorecard		
Intézmény 1. Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés	Intézmény 2. Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés	Intézmény n. Pénzügy Végső kedvezményezett Folyamatok Tanulás és fejlődés
Intézmény 1. KPI 1. Intézmény 1. KPI 2. Intézmény 1. KPI n.	Intézmény 2. KPI 1. Intézmény 2. KPI 2. Intézmény 2. KPI n.	Intézmény n. KPI 1. Intézmény n. KPI 2. Intézmény n. KPI n.

9. ábra: Tematikus aggregációk a visszatérítendő forrásokat közvetítő intézmények és intézményrendszert értékelő kulcsteljesítmény –mutatók (KPI) vizsgálatához:

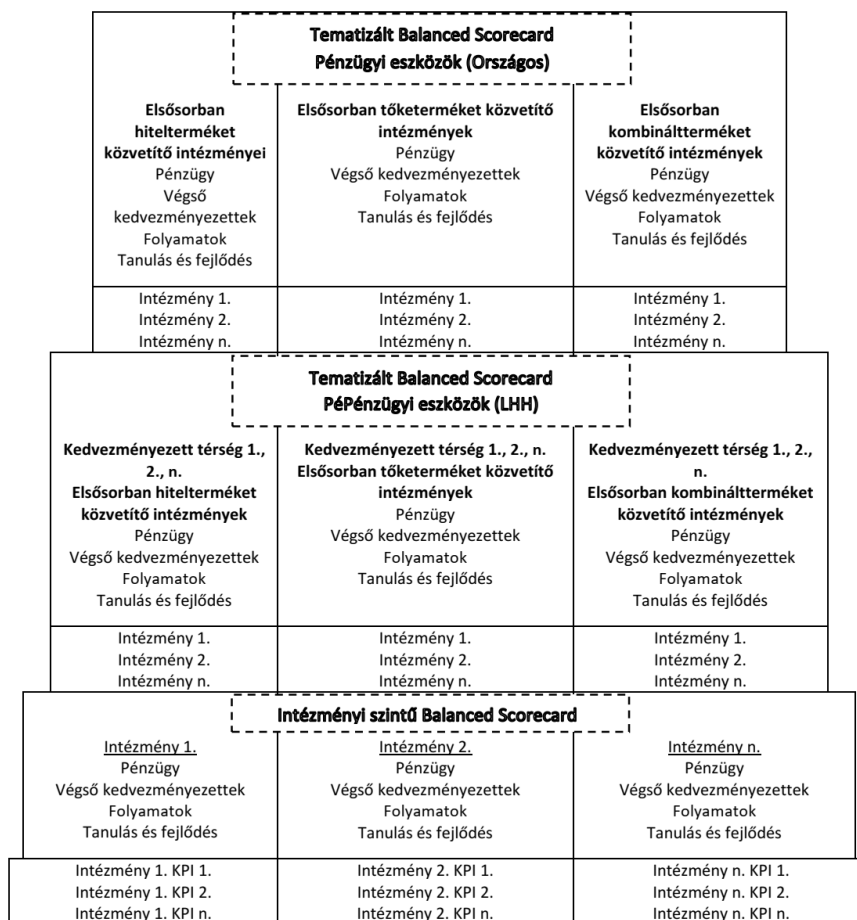
1. Intézménytípus

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A kategorizálás indoka, hogy a 2007-2013-as időszakban és a 2014-2020-asban is, a pénzügyi termékek kihelyezésének tükrében az intézménytípusok között erős *specializáció* figyelhető meg. A pénzügyi közvetítőket a termékek ügyletszáma alapján vizsgálva (MFB 2016 adatszolgáltatás alapján) a 2007-2013-as időszakban, amikor a közvetítő intézményrendszer diverzebb volt, mint a 2014-2020-as időszakban, kirajzolódik, hogy a forgóeszköz hiteleket és a garanciatermékeket többségében a bankok nyújtották; a mikrohitelket elsősorban a pénzügyi vállalkozások és a vállalkozásfejlesztési alapítványok közvetítették; míg a hitel és vissza nem térítendő elemeket kombináló mikrohitel esetében egyértelműen a pénzügyi vállalkozások domináltak. A kockázati tőke támogatásait kizárólag alapkezelőkön keresztül juttatta el a közvetítőrendszer a végső kedvezményezettekhez. A pénzügyi eszközök közvetítésének intézményi modelljét a 2007-2013-as ciklusra, valamint a 2014-2020-as ciklusra vonatkozóan a 2. és 4. ábra szemlélteti.

II. Pénzügyi eszközök szerinti kategorizálás alatt a közvetítő intézmények által az ügyletszám alapján értelmezett legjelentősebb kihelyezett visszatérítendő támogatási terméket, illetve pénzügyi terméket vagy kombinált terméket értem. (10. ábra) Ennek háttérében az áll, hogy mind a 2007-2013-as, mind a 2014-2020-as időszakban a közvetítő intézmények rendszerint egy, maximum két típusú pénzügyi eszközt helyeztek ki, vagyis specializálódtak. A kategorizálás alapja az a pénzügyi termék, amelyből a legtöbbet (ügyletszám) kihelyezték, például, ha a 2007-2013-as időszakban egy kereskedelmi banki intézmény kihelyezett hitelt és

garancia terméket is, akkor az általa szerződött nagyobb ügyletszámú pénzügyi eszköztípus szerint kap besorolást (ami szinte minden esetben a hitel volt ekkor).



10. ábra: Tematikus aggregációk a visszatérítendő forrásokat közvetítő intézményeket és intézményrendszert értékelő kulcsteljesítmény –mutatók (KPI) vizsgálatához:

2. Pénzügyi eszközök

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A pénzügyi eszközök tematika (10. ábra) a pénzügyi intézményeket az ügyletszám alapján, a rájuk legjellemzőbb eszköz szerint a következő lista szerint csoportosíthatja (egy intézmény csak egy kategóriába kerülhet):

- **Önálló hiteltermékek:** mikrohitel, forgóeszközhitel, stb.
- **Kombinált mikrohitel:** A 2011-ben bevezetett, vissza nem térítendő és visszatérítendő támogatást is magában foglaló hitelkonstrukció a JEREMIE-termékek legnépszerűbb konstrukciója volt a 2007-2013-as időszakban. Ezt követően, a megnövekedett forrásallokációk ellenére a 2014-2020-as kombinált termékek nem tudták kihasználni a magasabb támogatástartalmukból adódó előnyeiket, mert a pénzpiacon elérhető hitelek (elsősorban a vállalati hitelek) egyszerűbbé és kedvezőbbé váltak a kedvezményezettek számára, míg a kombinált termékek kihelyezésében a visszatérítendő részt kezelő MFB pontok és a vissza nem térítendő támogatásrészt kezelő Irányítóhatóság intézményeinek együttműködési szükségletei nehezítő tényezőkként voltak jelen (Miniszterelnökség 2021). A kombinált mikrohitel kategória ugyanakkor mégis külön kezelendő, mert ennek bevezetésében Magyarország nemzetközi szempontból is élenjár, mivel azt a 2008-as pénzügyi válságra adott válaszként alakították ki és alkalmazták, ugyanis ekkor a kereskedelmi banki hitelezés megtorpanásakor a társfinanszírozáshoz sem kaptak forrásokat a vállalkozások (NYIKOS 2017). Továbbá, mert a támogatáspolitikai

nemzetközi trendjei is a forrástípusok, alapok összetettségének növekedése felé mozdultak el (*Ricz 2016; Mazzucato 2018, Capano, G. - Howlett, M. 2020, Kiss 2019*)

- **Garanciatermékek:** 2008-tól kombinált termékként hitelgarancia, 2011-től pedig viszontgarancia és ennek keretein belül a kombinált hitelgarancia termékek is elérhetőek voltak, de a végsőkedvezményezett részéről nem voltak népszerűek, ezért a 2014-2020-as időszakban nem voltak elérhetőek ilyen termékek.
- **Tőketermékek:** A JEREMIE kockázati tőkealapok 2010-es létrehozását követő kockázati tőkealapok által kínált tőketermékek, valamint a 2014-2020-as időszakban a Széchenyi Tőkealap és az MFB Csoporthoz tartozó HiVentures tőkeprogramjai keretében kihelyezett tőketámogatások.

- **Intézményrendszer szintű Balanced Scorecard**

Az Intézményrendszeri Balanced Scorecard mutató az Intézményi szintű Balanced Scorecard-ok KPI mutatóiból épül fel, azonban itt nem intézményi szinten aggregálódnak a KPI-ok, mint a 8., 9., és 10. ábra legalsó szintjén, hanem minden intézmény minden KPI mutatója a BSC szempontok szerint kerül összesítésre (8. ábra Stratégiai Eredményességi Index alatti szint).

A tematikus aggregációk esetében, az intézményeket intézménytípus szerint és pénzügyi eszköz szerint, országos és kedvezményezett térségek szerinti bontásban, ez a szint nem létezik külön.

- **Stratégiai Eredményességi Index**

A Stratégiai Eredményességi Index egy olyan csúcsmutató, amely a négy BSC nézőpontjához tartozó mutatók súlyozott átlagaként jön létre. (A súlyok a KPI-okhoz kapcsolódnak, a BSC perspektívák külön nem kerültek súlyozásra.) E komplex mutató képes legátfogóbban és legtöbb információt sűrítve megmutatni, hogy egy adott skálán belül a visszatérítendő támogatások pénzügyi közvetítő rendszerének működése a stratégiai célok tükrében mennyire sikeres. Az index országos szinten és a kedvezményezett térségek vagy leghátrányosabb helyzetű térségek (LHH) szempontjából is kiszámítható. A kedvezményezett térségekre vonatkozó (LHH) tematika egy szűkebb térségi perspektívával csak azokat az intézményeket vizsgálja, amelyek a kedvezményezett járások és települések besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Kormányrendeletben meghatározott térségekben működnek. Ezzel jelen esetben az összes LHH térségben található pénzügyi közvetítőt egy csoportba sorolja a modell a BSC nézőpontok szerint.

Mindemellett a modell koncepciója lehetőséget teremt Tematikus Stratégiai Indexek létrehozására egyaránt, ha a modellben szereplő tematikus aggregációkhoz külön súlyt rendelünk. Jelen esetben ezt a vizsgált stratégiák nem indokolják, de elképzelhető, hogy bizonyos fejlesztési helyzetben a fejlesztéspolitika például a tőke vagy a hiteltermékeket kihelyező intézményeket nagyobb jelentőségűnek ítélné a rendszer szempontjából és ezért ezen tematikus aggregációk plusz súlyt kaphatnak a modellben. Így létjogosultságot nyerhet egy specifikus, intézménytípus szerint tematizált stratégiai eredményességi index is.

- **Diverzitással Korrigált Stratégiai Eredményességi Index**

Mivel a szakirodalom alapján számos szerző felhívta a figyelmet arra, hogy a nemzeti és nemzetközi pénzügyi rendszerek szerkezete kulcsfontosságú a fejlesztéspolitikai célok eléréséhez (például MAZZUCATO- MACFARLANE 2018, UN 2023), ezért legalább egy mutató keretében e rendszer jellemzésének céljával szükségesnek tartom a stratégiai eredményességi index korrigálását, melyhez a Pénzügyi közvetítők diverzitása (31.) című KPI mutatót (diverzitási indexet) hoztam létre. Számítása a 2. melléklet táblázatában található. Ezzel egy diverzitással korrigált stratégiai eredményességi index jön létre. (8. ábra)

A pénzügyi rendszer szerkezete és a benne részt vevő intézmények jellege, illetve típusai meghatározzák, hogy milyen beruházások valósulnak meg, és így alakítják a gazdaság fejlődését. A pénzügyi intézmények sokféleségének, mint értékelési szempontnak a bevonása azért fontos, mert ez a gazdaságfejlesztés szempontjából a pénzügyi rendszer egyik meghatározó tényezője. O'Sullivan (2006) szerint a finanszírozás nem semleges folyamat: a pénzügyi rendszer aktívan befolyásolja, hogy mely gazdasági ágazatok és projektek kapnak befektetést. Más kutatók, például Demirgüç-Kunt (2001) és Spence (2021) pedig szintén megállapították, hogy a pénzügyi eszközök és intézmények felépítése nagy hatással van arra, hogy milyen típusú gazdasági tevékenységeket támogatnak, és ez befolyásolja a gazdasági növekedés megvalósulásának lehetőségét. Ennek alapján a jelenlegi modell a legmagasabb szinten, az aggregált csúcsmutató kialakításának utolsó lépéseként egy intézményi diverzitási mutatót is figyelembe vesz.

3.3 KPI-ok súlyértékének eredményei

A KPI-ok kiválasztásának megalapozásakor a források alapját részben az interjú sorozat (I), részben a szakirodalom (Sz), részben pedig a területfejlesztési alapelvek (T) adták. Minél nagyobb a mutató megalapozásában a forrástípusok száma, annál nagyobb súly kapott az alábbi 8. táblázat szerint.

8. táblázat: A KPI-ok súlya a megalapozó források száma alapján

KPI nr	A mutató alapját képező forrás	A mutató alapját képező források száma	Súlyérték
28	I, T, Sz	3	0,498
14	I, Sz	2	0,332
15	I, Sz	2	0,332
16	I, Sz	2	0,332
17	I, Sz	2	0,332
18	I, Sz	2	0,332
19	I, Sz	2	0,332
20	I, Sz	2	0,332
21	I, Sz	2	0,332
22	I, Sz	2	0,332
23	I, T	2	0,332
24	I, T	2	0,332
25	I, T	2	0,332
26	I, T	2	0,332
27	I, T	2	0,332
32	Sz, T	2	0,332
33	T	1	0,332
1	I	1	0,166
2	I	1	0,166
3	I	1	0,166
4	I	1	0,166
5	I	1	0,166

KPI nr	A mutató alapját képező forrás	A mutató alapját képező források száma	Súlyérték
6	I	1	0,166
7	I	1	0,166
8	I	1	0,166
9	I	1	0,166
10	I	1	0,166
11	I	1	0,166
12	I	1	0,166
13	I	1	0,166
29	Sz	1	0,166
30	Sz	1	0,166
31	Sz	1	0,166

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A súlyértékek további 50%-át a stratégiai dokumentumokkal való összekapcsolhatósága adta, melyet a 2.2 fejezet leírása alapján a Voyant Tools nyíltforrású szövegelemző szoftver alkalmazása és egy fókuszcsoporthoz szakértői beszélgetés támogatott. Az elemzett stratégiai alapidokumentumok az Országos Fejlesztéspolitikai és Területfejlesztési Konceptió- Nemzeti Fejlesztés 2030 (OFTK), valamint a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) voltak.

Az **OFTK** elemzése során a 33 KPI-ból 14 darab esetében volt azonosítható kapcsolat a koncepció kulcsszavain (3. melléklet) és frázisain keresztül. A kulcsszavak erőssége (rangszáma) alapján a 9. táblázatban összesítve a három legmagasabb súlyt képező indikátorok a 23, 24 és a 12-es számúak voltak (23. Információk hozzáférése a végső kedvezményezettek szempontjából; 24. Információk többcsatornás hozzáférése [információ közlési csatornák száma, sokfélesége] a végső kedvezményezettek szempontjából; 12. Szabályozási kockázat).

A **GINOP** elemzése során a 33 KPI-ból 23 esetében volt azonosítható kapcsolat a stratégia kulcsszavain és frázisain keresztül (9. táblázat). A kulcsszavak erőssége (rangszáma) alapján a három legmagasabb súlyt képező indikátorok a 25, 27 és a 32-es számúak voltak. (25. A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya; 27. Partnerségi elkötelezettség; 32. Szabálytalanságok aránya).

A két dokumentum összesített súlyértékei alapján a 33 KPI-ból 26 esetében volt azonosítható kapcsolat a kulcsszavakon és a hozzájuk tartozó frázisokon keresztül (9. táblázat). A kulcsszavak erőssége (rangszáma) alapján a három legmagasabb súlyt képező indikátorok a 25, 27 és a 23-as számúak voltak. (25. A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya; 27. Partnerségi elkötelezettség; 23. Információk hozzáférése a végső kedvezményezettek szempontjából).

9. táblázat: Az OFTK és a GINOP kulcsszavaihoz, valamint azok frázisaihoz kapcsolódó összesített súlyértékek

KPI	GINOP súlyértékek	OFTK súlyértékek	Súlyértékek összesen	0,5=100%
25	10,28	1,14	11,42	0,50
27	7,58	0,32	7,9	0,35
23	3,54	2,42	5,96	0,26
24	3,54	2,42	5,96	0,26
32	5,6	0	5,6	0,25
22	4,32	1	5,32	0,23
14	4,44	0,44	4,88	0,21
20	4,78	0	4,78	0,21
30	4,28	0	4,28	0,19
8	2,74	1,44	4,18	0,18
12	1	1,92	2,92	0,13
28	2,22	0,7	2,92	0,13
1	1,7	0,82	2,52	0,11
2	2,02	0	2,02	0,09
4	1,44	0	1,44	0,06
5	1,44	0	1,44	0,06
33	1,12	0	1,12	0,05
13	1,1	0	1,1	0,05
31	1,08	0	1,08	0,05
15	0	1	1	0,04
29	1	0	1	0,04
18	0	0,58	0,58	0,03
19	0	0,58	0,58	0,03
3	0,52	0	0,52	0,02
6	0,46	0	0,46	0,02
21	0,08	0,08	0,16	0,01
7	0	0	0	0,00
9	0	0	0	0,00
10	0	0	0	0,00
11	0	0	0	0,00
16	0	0	0	0,00
17	0	0	0	0,00
26	0	0	0	0,00

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A KPI mutatók végső súlyértéke maximálisan 1 lehet, melynek fele a kiválasztás során a források sokfélesége alapján történt (a 2.4 fejezet leírása szerint), a másik fele pedig a stratégiai dokumentumokkal való összekapcsolhatóság alapján alakult ki. A végső súlyértékek így kialakult számait a 10. táblázat tartalmazza. A három legmagasabb súlyértéket képviselő mutatók a 25. A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya; a 27. Partnerségi elkötelezettség és a 28. Pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási/továbbképzési/ismeretszerzési lehetőségek voltak.

10. táblázat: A kulcsteljesítmény-mutatók (KPI-ok) végső súlyértékei

KPI	Az OFTK és a GINOP kulcsszavaihoz és azok frázisaihoz kapcsolódó súlyértékek	Súlyérték a források sokfélesége alapján	Összesített súlyérték
25	0,50	0,332	0,83
27	0,35	0,332	0,68
28	0,13	0,498	0,63
23	0,26	0,332	0,59
24	0,26	0,332	0,59
32	0,25	0,332	0,58
22	0,23	0,332	0,56
14	0,21	0,332	0,55
20	0,21	0,332	0,54
33	0,05	0,332	0,38
15	0,04	0,332	0,38
18	0,03	0,332	0,36
19	0,03	0,332	0,36
30	0,19	0,166	0,35
8	0,18	0,166	0,35
21	0,01	0,332	0,34
16	0,00	0,332	0,33
17	0,00	0,332	0,33
26	0,00	0,332	0,33
12	0,13	0,166	0,29
1	0,11	0,166	0,28
2	0,09	0,166	0,25
4	0,06	0,166	0,23
5	0,06	0,166	0,23
13	0,05	0,166	0,21
31	0,05	0,166	0,21
29	0,04	0,166	0,21
3	0,02	0,166	0,19
6	0,02	0,166	0,19
7	0,00	0,166	0,17
9	0,00	0,166	0,17
10	0,00	0,166	0,17
11	0,00	0,166	0,17

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

3.4 KPI-ok terv-tény eltérési elemzésének eredménye, a fuzzy intervallumok kialakulása

A modellben az intézményi szintű KPI mutatókhoz tervértéket szükséges rendelni és ezek teljesülésének mértéke, a terv-tény elemzés százalékos értéke alapján, különböző értékítéletek hozhatók létre. Az értékítélet alapja, hogy a tervezetthez képest a teljesülés százalékos aránya mentén kategóriák alakíthatók ki, jelen esetben e kategóriák öt osztályozási szintre bontva jelennek meg: nagyon alulteljesítő, nem megfelelő, megfelelő, jó vagy kiváló besorolásokkal. E kategóriák teljesítményszázalékos határai azonban a szakértői vélemények szerint változnak, melynek előnye, hogy fejlesztési környezethez alkalmazkodó értékelési keretrendszer jöhet létre ezáltal, ugyanakkor a modellnek szükséges kezelnie a szakértői véleményekkel járó szubjektivitást. A fuzzy logikán alapuló modellezéssel a szakértői vélemények különbözőségei optimalizálhatóvá válnak. Alkalmazása a kontrolling területén, a döntéstámogatásban és a projektértékelésben már számos kutató által bizonyítottan sikeres (DOSTÁL 2015, WU-XU 2020, THALMEINER 2022, GÁSPÁR et al. 2022), de a fejlesztéspolitikához kapcsolódó értékelési eljárásokban ugyanakkor még ritkábban alkalmazott.

Az általam leválogatott KPI mutatók végső hitelesítéséhez, majd ezt követően a terv-érték intervallumok kategóriánkénti meghatározásához kvalitatív adatgyűjtést folytattam, melynek célja, hogy szemléltessem, miként alakíthatók ki a KPI-ok tény/terv viszonyszámain alapuló megfelelőségi kategóriák. Fontos megjegyezni, hogy ezen megkérdezési sorozatot is minden esetben az adott fejlesztési időszak sajátosságaihoz kell igazítani. A jelen kutatás keretében végzett felmérések és az ezek nyomán meghatározott megfelelőségi kategóriák százalékos arányai kizárólag illusztratív jellegűek, a 2014-2020-as, valamint a 2007-2013-as időszak tapasztalataira alapozva jöttek létre és céljuk a modell gyakorlati, valós fejlesztéspolitikai értékelésekben történő alkalmazásának elősegítése. Ehhez elsőként a 2.3 módszertani alfejezetben rögzített módon az indikátorok véglegesítéséhez egy szakértői rövid interjúsorozatot folytattam, ahol a megkérdezések fókuszában az általam választott 33 mutatóhoz kapcsolódó véleményeket gyűjtöttem össze. Elsősorban azon mutatókat szerettem volna kiszűrni, melyek a szakértői vélemények alapján aggályosak, nem az értékelési rendszerbe illők vagy gyakorlati okok miatt nem mérhetőek, illetve, ha felmerülnek olyan területek, amelyeket a kiválasztott 33 mutató nem fed le, akkor ezek is kifejezésre kerülhessenek. Mivel a beszélgetések során nem derült fény sem törlendő KPI-ra, sem plusz KPI szükségletre, ezért a mutatók listáját változtatlanul hagyva ezt vettem alapul a teljesítmény értékelési keretrendszer meghatározó terv-tény százalékos eltérési határértékek kialakításához. Ennek kialakítását szintén egy szakértői megkérdezési kör alapozta meg, melyben arra kértem a válaszadókat, hogy a 33 mutató esetében határozzanak meg százalékos eltérési arányokat ahonnan nagyon alul teljesítőnek, nem megfelelőnek, megfelelőnek, jónak és kiválónak értékelik saját belátásuk alapján az adott KPI-t.

A visszaérkező 8 szakértői véleményt először kategóriánként (nagyon alulteljesítő, nem megfelelő, megfelelő, jó, kiváló) összesítettem, mert jelen esetben a modell egyszerű alkalmazhatóságához minden KPI-hoz azonos megfelelőségi kategóriákat határozok meg. Ezt követően meghatároztam a kategóriákhoz kapott összesített értékek számtani átlagát. Ez által kategóriánként egységes határokat hoztam létre. A kulcsteljesítmény mutatók terv-tény teljesülési arányának (%) átlagolt megítélését a 11. táblázat tartalmazza.

11. táblázat: A kulcsteljesítmény mutatók terv-tény arányának (%) átlagolt megítélése a teljesítményértékelést leíró kategóriák tükrében

	Név	Alulteljesítés		Megfel elő	Túlteljesítés	
		Nagyon alulteljesítő	Nem megfelelő		Jó	Kiváló
KPI 1	Reziliancia a végső kedvezményezettek szempontjából	50	70	95	140	150
KPI 2	Szenior alkalmazottak aránya a pénzügyi közvetítő intézmények részéről	70	85	95	135	145
KPI 3	Ügyintézés gyorsasága	80	90	100	110	130
KPI 4	Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 1. Ügyfélelégedettség	80	90	95	110	120
KPI 5	Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 2. Megoldásfókusz	80	90	95	110	125
KPI 6	Panaszok száma a pénzügyi közvetítő intézményekhez	75	85	95	110	125
KPI 7	Az etikus műveletek költségei	70	85	100	110	125
KPI 8	Addicionális szolgáltatás ajánlása a végső kedvezményezett felé	60	75	85	120	125
KPI 9	Visszatérő ügyfelek aránya	50	60	80	105	130
KPI 10	Eszköz arányos nyereség (ROA) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről	50	60	80	105	130
KPI 11	Tőkearányos nyereség (ROE) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről	50	60	75	105	130
KPI 12	Szabályozási kockázat	80	90	95	120	130
KPI 13	Közvetítő intézmények és az őket irányító szervezetek, hatóságok közötti kommunikáció időigénye	60	70	90	120	130

		Alulteljesítés			Túlteljesítés	
	Név	Nagyon alulteljesítő	Nem megfelelő	Megfelelő	Jó	Kiváló
KPI 14	Pénzügyi integrációs ráta	50	60	85	105	115
KPI 15	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről	80	90	100	115	130
KPI 16	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről az adott (operatív) fejlesztési program arányában	80	90	100	110	130
KPI 17	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről a végső kedvezményezettek számára kifizetett összegek arányában	80	90	100	110	130
KPI 18	Pénzügyi közvetítő intézmények aktivitása 1.: partnerlimit kihasználtság	60	70	85	105	120
KPI 19	Pénzügyi intézmények aktivitása 2.: Ügyletszám	60	70	80	105	130
KPI 20	A pénzügyi közvetítők alkalmazottai által szerzett tanúsítványok aránya a pénzügyi innovációk és etikus műveletek terén	70	80	90	105	120
KPI 21	Szerződéskötések száma a pénzügyi közvetítők részéről és azok megoszlása pénzügyi termékenként	70	80	95	110	130
KPI 22	Induló és korai fázisú vállalkozásokba való beruházások aránya	55	65	80	110	130
KPI 23	Információk hozzáférése a végső kedvezményezettek szempontjából	70	80	100	110	120

	Név	Alulteljesítés		Megfel elő	Túlteljesítés	
		Nagyon alulteljesítő	Nem megfelelő		Jó	Kiváló
KPI 24	Információk többszörös hozzáférése (információ közlési csatornák száma, sokfélesége) a végső kedvezményezettek szempontjából	65	70	100	105	120
KPI 25	A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya	70	80	100	105	125
KPI 26	Pénzügyi közvetítő intézmények ügyfélszerzési költség/marketing költsége átlagosan	70	80	100	110	130
KPI 27	Partnerségi elkötelezettség	70	80	95	105	130
KPI 28	Pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási/továbbképzési/ismeretszerzési lehetőségek	70	80	95	115	135
KPI 29	Megvalósított projektek aránya a pénzügyi közvetítők részéről átlagosan	50	65	80	105	130
KPI 30	Adatszolgáltatás teljesíthetősége / Sikeres adatszolgáltatás	80	90	100	105	130
KPI 31	Pénzügyi közvetítők diverzitása	65	75	90	105	140
KPI 32	Szabálytalanságok aránya	80	85	100	105	120
KPI 33	A visszajelzések felhasználása	70	80	100	105	150

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

Megjegyzés: A 6,7,12,13,15,16,17,18,26,32 -es számú KPI esetében az értéktételek fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alul teljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik.

A kategóriák közötti átmeneteket, elmosódott határok szemléltetéséhez a kutatásban egy háromszögű tagsági függvényt használtam, amit az elkészítésének az egyszerűsége, illetve könnyű értelmezhetősége indokolta. A háromszögű tagsági függvényt összességében három paraméter határozza meg, az alsó határ, a csúcs (ahol teljes tagság valósul meg), és a felső határ, amelyek jól illeszkednek a szakértői értékelésekhez, amelyek a nagyon alulteljesítő, alulteljesítő, megfelelő, jó és kiváló minősítési kategóriákat modellezik. Ez a minimális

paraméterezés megkönnyíti a szakértők számára a küszöbértékek meghatározását, és lineáris átmenetet modellez a kategóriák között intuitív, könnyen értelmezhető módon, elkerülve a trapéz- vagy Gauss-féle tagsági függvények bonyolultságát (THALMEINER et al., 2025). E függvények ugyanis a háromszög alapúnál több paraméterrel írhatók le. A trapézfüggvény négy paramétert igényel: a bal és jobb plató szélességét, valamint a bal és jobb szélének helyzetét, így komplexebb paraméterezést és finomhangolást kíván, ami nagyobb szakértői beavatkozást igényel. A Gauss-féle függvény szintén összetettebb, mivel nemlineáris, szimmetrikus görbét ír le, melyhez a középpont és a szórás paramétereit kell meghatározni, így az optimalizálás és a paraméterbecslés sokszor bonyolultabb és időigényesebb folyamatot jelent. Ezzel szemben a háromszögű tagsági függvény egyszerűbb, kevesebb paramétert igényel, így könnyebben értelmezhető és gyorsabban implementálható (THALMEINER et al., 2025). Jelen modell kialakításánál annak gyors lefuttathatósága fontos kritériumot képvisel, mivel a pénzügyi eszközökről szóló legutóbbi jelentés (MINISZTERELNÖKSÉG, 2021) kiemelte, hogy ezen fejlesztéspolitikai eszközök tervezése és értékelése sokszor igen szűk időkeretek között kell, hogy megvalósuljon. A háromszögű függvény darabos lineáris volta emellett különösen alkalmas a szakértői mérlegelések kvantitatív leképezésére, biztosítva ezzel mind az elméleti szilárdságot, mind a gyakorlati alkalmazhatóságot a fuzzy alapú értékelési modellben.

A háromszögű tagsági függvény alkalmazásának egyik fontos jellemzője, hogy az odatartozás, vagyis a tagsági érték mindig 0 és 1 közötti tartományban mozog. Ez azt jelenti, hogy egy adott bemeneti értékhez, jelen esetben például egy KPI terv-tény viszonyszámához (%) rendelhető, hogy milyen mértékben tartozik bele egy adott fuzzy kategóriába, ahol 0 jelenti a teljes kizárást, míg az 1 a teljes tagságot. Ez a skálázás lehetővé teszi a bizonytalanság és részleges igazságok pontos modellezését a fejlesztéspolitikai elemzésem során.

Az Excelben történő alkalmazás során a beépített MIN és MAX függvények segítségével modellezhető a lineáris emelkedés és csökkenés, vagyis a háromszögű tagsági függvény lefutása, ahol az értékek mindig a fent említett zárt intervallumban (0-1) helyezkednek el.

Jelen kutatásban a szakértői értékek mentén összesített KPI-ok terv-tény viszonyszámaival kialakított kategóriák a következők:

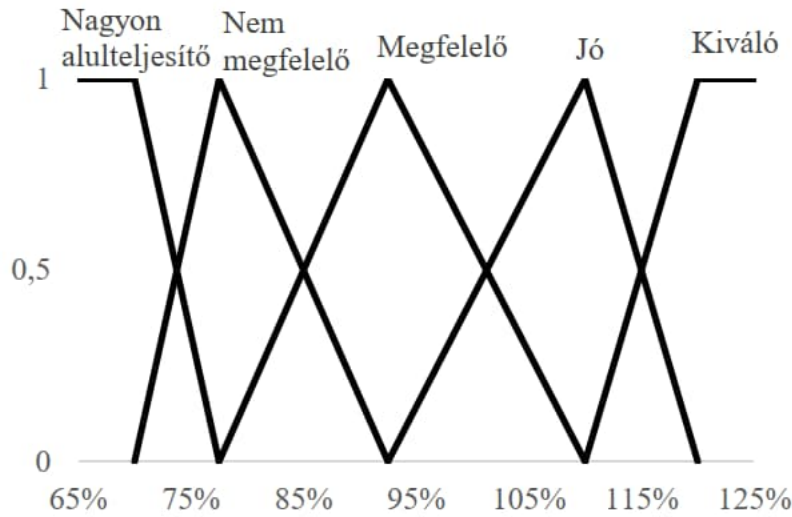
$$\mu_{\text{nagyon alulteljesítő}}(\omega_i) = \max\left(\min\left(\frac{77,5\% - \omega_i}{7,5\%}, 1\right), 0\right)$$

$$\mu_{\text{nem megfelelő}}(\omega_i) = \max\left(\min\left(\frac{\omega_i - 70\%}{7,5\%}, \frac{92,5\% - \omega_i}{15\%}\right), 0\right)$$

$$\mu_{\text{megfelelő}}(\omega_i) = \max\left(\min\left(\frac{\omega_i - 77,5\%}{15\%}, \frac{110\% - \omega_i}{17,5\%}\right), 0\right)$$

$$\mu_{\text{jó}}(\omega_i) = \max\left(\min\left(\frac{\omega_i - 92,5\%}{17,5\%}, \frac{120\% - \omega_i}{10\%}\right), 0\right)$$

$$\mu_{\text{kiváló}}(\omega_i) = \max\left(\min\left(\frac{\omega_i - 110\%}{10\%}, 1\right), 0\right)$$



11. ábra: Tagsági függvény

Forrás: saját szerkesztés

A kialakult intervallumok mentén a fuzzy logika által ezen értékelési megközelítéssel nem konkrét számokat kapunk, hanem fogalmakat a teljesítményértékelés leírásához. A modellhez kapcsolódó számértékek nem értelmezhetők külön, a vizsgált mutatók teljesítési szintjét a 11. ábrán szereplő tagsági függvény szerint lehet értékelni. A teljesítés szintjének megállapításakor fogalmakat (linguistics terms) kapunk az alapján, hogy egy mutató a tervértékhez képest ténylegesen hogyan alakult (terv-tény viszonyszám, mint standardizált norma) és ez az érték az intervallumok osztályaiból pontosan hová sorolható. Vagyis az intervallumok határai és a standardizált norma a döntő. A tagsági függvény mind a KPI-ok, mind az aggregátumok teljesítményének értékelésére is alkalmazható, az aggregátumok esetében a viszonyszámok az abban szereplő KPI-ok terv-tény értékeinek súlyozott átlagaként számíthatók. Az aggregátumoknak külön nincs súlyértéke.

3.5 A visszatérítendő támogatásokat közvetítő intézményeket és intézményrendszert értékelő konceptuális modell

A fenti kutatási lépésekben kialakult eredmények mentén célom a területfejlesztési politika alapelveinek, de elsősorban a fenntarthatóság és a felzárkózás elveinek megfelelő, általános értékelési rendszer létrehozása, mely jövőorientált módon egyszerre képes értékelni a pénzügyi közvetítő intézmények fejlesztéspolitikai teljesítményét, valamint a visszatérítendő támogatásokat nyújtó intézményrendszert.

Ehhez figyelembe vettem mind a tudományos, mind a fejlesztéspolitika intézményei által publikált elemző, tájékoztató, szabályzó és stratégiát rögzítő szakirodalom forrásait, továbbá több körben szakértői interjúkat folytattam és kérdőíves megkérdezéseket egyaránt alkalmaztam. Ennek célja az volt, hogy az elméleti irányok és írott szakpolitikai források üzeneteit ötvözhessem a gyakorlatban dolgozó fejlesztéspolitikai szereplők különböző nézőpontjaival a visszatérítendő források intézményrendszerének kialakításáról (2007-2013, 2014-2020). Így feltárhattam a háttértörténeteket, szakpolitikai elvárásokat, és jobban megérthettem az adott időszak fejlesztési környezetét. Ez segített átlátni a fejlesztéspolitika céljait és vízióját, a visszatérítendő támogatásokat nyújtó intézményrendszer sikerességének jellemzőit, valamint a fejlesztésekben részt vevő szereplők motivációit egyaránt.

A kialakított értékelési modell, a stratégiai eredményességi index és a tematikus BSC aggregációk által előállt számszerű eredményekkel mind a pénzügyi közvetítők saját teljesítményük értékelésére, mind pedig e források kihelyezését tervező és irányító hatóságok szempontjából a rendszer teljesítményértékelése is lehetővé válik, annak alkalmazói között lehetnek a helyi szintű pénzügyi intézmények, az országos fejlesztéspolitikai tervezésért és végrehajtásáért felelős intézmények (minisztériumok, irányítóhatóságok), továbbá az adott térségben érdekelt fejlesztési bankok. Emellett pedig a modell alkalmazóinak fontos csoportját képezhetik az uniós források felhasználása terén tevékenykedő tudományos intézetek és tanácsadó vállalkozások is.

A modell által kiadott eredmények értelmezésében fontos jelölni, hogy a teljesítményérték, ami megjelenik egy adott helyzethez, időszakhoz és azokhoz a körülményekhez igazodik, amivel és amikorra a standardizált normát kialakítottuk a megkérdezett személyek véleményfeltárásának alkalmával. Ezen referenciapontokra épül az értékelés, vagyis az értékelő skálán szereplő értékeket ezekhez a viszonyítási pontokhoz igazítjuk. A kialakított fuzzy logikán alapuló modell célja nem az egzakt, pontos számértékek meghatározása, hanem inkább a különböző következtetési folyamatok mögött rejlő szubjektív tényezők feltárása és értékelése. Ugyanakkor a kutatás során kialakult standardizált normák (megfelelőségi kategóriák a KPI-ok terv-tény eltéréseihez) mindegyike ugyanabban az összefüggésben áll egymással, és egyforma mértékben tükrözik a valós helyzetet, így a modellben a különböző részeredmények (például az intézményi szinten kapott KPI-ok és aggregációik vagy például a hátrányos helyzetű térségek szintjén aggregált, és BSC szerint is, összesített értékek egymással összehasonlíthatóak.

3.5.1. A modell feltételei

A fuzzy logika a hagyományos, éles határokkal rendelkezőtől eltérően egy elmosódott halmazelméletre épül, amely lehetővé teszi, hogy egy elem egy adott halmazhoz való tartozását nem csupán 0 vagy 1 értékkel, hanem egy 0 és 1 közötti valós számként fejezzük ki. Ennek az értéknek a meghatározásához egy tagsági függvény (membership function) szükséges, amely leképezi a vizsgált értékeket a 0 és 1 közti intervallumba, így jellemezve az adott elem halmazhoz való "elmosódott" vagy "árnyalt" tartozásának mértékét (Johanyák - Kovács 2004). A bizonytalanság és szubjektivitás kezeléséhez ezen megközelítés alkalmazása kulcsjelentőségű.

A fuzzy logikában nyelvi változókat (linguistic variables) szükséges meghatározni, ezek képviselik a minőségi, emberi nyelven megfogalmazott fogalmakat, mint például "nagyon

alulteljesítő", "megfelelő" vagy "kiváló" megfelelés a terv-tény értékek eltéréseinek besorolásában. Ezek a nyelvi változók fuzzy halmazokként jelennek meg, amiket a tagsági függvények reprezentálnak, lehetővé téve a természetes nyelvi kifejezések pontos matematikai kezelését és azok alapján történő döntéshozatalt (ZADEH, 1965). Fejlesztéspolitikai kutatásokban a fuzzy logika ezen elveken alapulva lehetővé teszi, hogy a komplex, többdimenziós és bizonytalan környezetben a szakértői tudást és az eltérő nézőpontokat egy szabályrendszerben, matematikailag is kezelhető formában lehessen egyesíteni.

Jelen dolgozatban a KPI-ok teljesítése kapcsán a fuzzy koncepció alapján abból indulok ki, hogy a „megfelelő” kifejezés nem egy jól körülhatárolható, bináris kategória, hanem egy jelző, amelyhez nincs éles határ, így nem lehet hozzá egyértelmű, mindenre alkalmazható osztályozást rendelni. Például előfordulhat, hogy „X, Y és Z mutató ugyan nem érte el a meghatározott tervértéket”, ugyanakkor fejlesztési környezettől függően egy adott kontextusban mégis elfogadható. Ez azt jelenti, hogy a KPI-ok teljesítményét nem kizárólag pontosan meghatározott értékek alapján ítéljük meg, hanem intervallum jelleggel, viszonyítások és a relatív megfelelés szempontjait figyelembe véve, aminek alapja a fuzzy logika elmosódott, többértékű értékelési rendszere. E kategória határok, illetve átmenetek kialakításához, mint a standardizált normák alkalmazásához pedig szubjektív szakértői vélemények szükségesek, melyet jelen esetben kérdőívek segítségével gyűjtöttem be.

A modell kialakításánál minden esetben fontos, hogy olyan szakértői vélemények kerüljenek bevonásra, melyek valóban relevánsak a modell létrehozása és működése szempontjából, valamint időben a fejlesztési ciklusokhoz igazodva, akkor kerüljenek lekérdezésre és megtartásra a kvalitatív adatgyűjtési lépések, amikor elegendő tudás, tapasztalat áll a szakértők rendelkezésére a véleményformáláshoz.

A jelen kutatás keretében történt szakértői megkérdezések és a modell kialakítása a 2014-2020-as fejlesztési ciklusra vonatkozott, mivel ez már lezárult és elegendő információ állt a szakértők rendelkezésére. Ugyanakkor a visszatérítendő fejlesztési források szakértői csoportja igen szűk Magyarországon, így a szakértő tudást priorizálva a kvalitatív típusú adatgyűjtési módszerekben a megkérdezettek és a kutatásba bevonható szakértők száma korlátos. A modell szakértői fókuszcsoportos módszere (a modell kialakításának 3.2 lépése), valamint a 4. lépésben szereplő kérdőíves felmérés a KPI-ok terv-tény eltérés arányainak kategorizálásához fuzzy logika alapján elsősorban példa jelleget képvisel. A modell valós értékelési helyzetben való alkalmazásához ezeket a lépéseket minden esetben szükséges lefuttatni, hogy az eredmény az adott fejlesztési helyzethez és fejlesztési környezethez igazodjon. Ugyanitt tehát azt is fontos kiemelni, hogy a KPI-okra itt kapott határértékek és súlyok egy másik fejlesztési időszak (2021-2027, 2028-2034) értékeléséhez nem alkalmasak. Ehhez a modell további lépésekben való tesztelése szükséges, melyeket a 4. Következtések, Javaslatok című fejezetben részletezek.

3.5.2. A modell lépései

A visszatérítendő uniós források közvetítő intézményeinek és intézményrendszerének értékelési modellje a következő lépésekből áll (12. táblázat), építve Thalmeiner (2022) kontrolling modelljének struktúrájára:

12. táblázat: A visszatérítendő uniós források közvetítő intézményeinek és intézményrendszerének értékelési modelljének lépései

1. lépés	A tudományos szakirodalom és a fejlesztéspolitikai intézmények által publikált irodalmak, valamint egy szakértői interjúsorozat alapján eredményességet mérő KPI-ok kiválasztása.
2. lépés	Intézményrendszer specifikus aggregátumok és tematikus aggregációk (intézménytípus, pénzügyi eszköz, Országos-LHH térség, BSC aggregátumok) meghatározása a különböző szinteken.
3. lépés	KPI-ok véglegesítése és súlyozása
3.1 lépés	A KPI-ok forrás-sokféleségének mérése, számszerűsítése (7. ábra).
3.2 lépés	A KPI-ok stratégiai fejlesztéspolitikai dokumentumokhoz (GINOP, OFTK) való kapcsolódásának mérése a Voyant Tools és szakértői workshop alapján.
3.3 lépés	KPI-ok súlyértékének meghatározása a 3.1 és 3.2 lépés összesítéseként (10. táblázat).
3.4 lépés	Interjúsorozat a KPI lista hitelesítéséhez, véglegesítéséhez
4. lépés	Kérdőíves felmérés a KPI-ok terv-tény eltérés arányainak kategorizálásához fuzzy logika alapján (standardizált norma kialakítása)
5. lépés	A KPI-ok és aggregátumok eredményeinek értékelése
6. lépés	Stratégiai eredményességi index és diverzitással korrigált stratégiai eredményességi index megalkotása.

Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A modell lépéseinek részletes ismertetése:

1. lépés: A tudományos szakirodalom és a fejlesztéspolitikai intézmények által publikált irodalmak, valamint egy szakértői interjúsorozat alapján eredményességet mérő KPI-ok kiválasztása.

Az első lépés során szakértői interjúk alapján választottam ki azokat a kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI-kat), amelyek a leginkább alkalmasak a fejlesztéspolitikai intézkedések eredményességének mérésére. A közel 60 perces beszélgetések lehetőséget adtak arra, hogy megértem a szakmai tapasztalatokat és az adott területen releváns szempontokat, amelyek a KPI-ok meghatározásához elengedhetetlenek. Ezt követően az interjúk során kapott információkat összevettem a szakirodalomban és a fejlesztéspolitikai intézmények publikációiban található elemekkel, hogy egy átfogó és megalapozott mutatórendszert alakíthassak ki. Ez a megközelítés biztosítja, hogy a kiválasztott KPI-ok valóban megfeleljenek a gyakorlati igényeknek és egyben szakmailag is hitelesek legyenek.

A KPI-ok eredményei a terv és a tényleges adatok arányaként állnak elő. Ez azt jelenti, hogy a teljesítményeket százalékban fejezem ki a tervezett értékekhez viszonyítva, ami standardizált formában teszi lehetővé az eredmények elemzését. Ennek köszönhetően egyszerűen összehasonlíthatók az adatok, és különböző szinteken aggregálhatók. A számított arányszám megmutatja, hogy a tényleges érték milyen mértékben érte el vagy haladta meg az előre

meghatározott tervet. Az esetek túlnyomó többségében a magasabb arány a tervértékek túlteljesítésével pozitív jelentést hordoznak, ugyanakkor vannak olyan KPI- ok, ahol éppen fordítottan alakul az értékítélet. Például ilyen a 12.KPI, ami a szabályozási kockázatot jelöli, melynek mérésében az értékek fordítottan alakulnak. Ez a pénzügyi közvetítők támogatásközvetítési tevékenységét befolyásoló szabályozások változásainak számát jelenti az adott támogatási időszakban és ha ez a célérték alatt valósul meg az valójában pozitív és ha a célérték feletti az eltérés, akkor az jelenti a problémát. Ezért ezen mutatók esetében az eredeti érték additív inverzét szükséges használni, mely az a szám, amely, ha hozzáadódik eredeti számhoz, semleges elemet (nullát) eredményez. Matematikailag az additív inverzt a szám -1-gyel való szorzataként kapjuk meg.

A modell alapját a terv és a tény adatok összehasonlítása képezi, amelynek során kiemelten fontos a pontos tervezés. Minden KPI esetén kötelező a tervérték kialakítása, amelyeket előzetesen és egyértelműen kell meghatározni. A további vizsgálatok ezeknek a KPI-oknak a terv-tény elemzési viszonyszámai alapján történnek.

A KPI-ok kiválasztása során fontos volt, hogy az egyedi intézmények szempontjából mérhetőek legyenek, a mutatók sora tartalmazzon technikai jellegű, a pénzügyi, illetve a szabályozási megfelelőségekre vonatkozó mutatókat, ugyanakkor előremutatóak, illetve jövőorientáltak is legyenek közöttük, például ilyen lehet a partnerségi elköteleződés vagy (KPI 27) vagy pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási/továbbképzési/ ismeretszerzési lehetőségek. A kiválasztott 33 db KPI mutatóból 32 db alkalmazható intézményi szinten, támogatva a fenti két tematika mentén történő aggregációkat, 1 db KPI, a Pénzügyi közvetítők diverzitása (31.) pedig rendszer szinten alkalmazható csak. A jelen dolgozat keretében kialakított KPI-ok listáját a 2. melléklet tartalmazza, BSC szerinti bontásuk pedig a 7. táblázatban látható.

2. lépés: Intézményrendszer specifikus aggregátumok és tematikus aggregációk (intézménytípus, pénzügyi eszköz, Országos-LHH térség, BSC aggregátumok) meghatározása a különböző szinteken.

- Intézményi szintű Balances Scorecard nézőpontok

Az intézményi szintű KPI-ok a támogatási rendszer jobbítását célozva intézményenként a Balanced Scorecard 4 perspektívája mentén is értékelhetők, de az intézmények különböző tematikák mentén szintén csoportosíthatóak, illetve vizsgálhatóak.

- Tematizált Balanced Scorecard

1. Intézménytípus szerint, például alapkezelő, kereskedelmi bank, garancia intézmény, [vállalkozásfejlesztési] alapítvány, egyéb pénzügyi vállalkozás) (9. ábra)
2. Pénzügyi eszközök szerint (például hitel, kockázati tőke, kombinált terméket kihelyező intézmények esetében csak a pénzügyi intézmény vizsgálandó) (10. ábra)
3. Területi fejlettség, illetve hátrányos helyzetű besorolás szerint: A felzárkóztatási szemlélet érvényesítéséhez a modell mind országos, mind pedig a kedvezményezett térségek szerinti bontásban alkalmazza a két fő tematikát. Ez azt jelenti, hogy a kedvezményezett járások és települések besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Kormányrendeletben meghatározott térségekben működő intézmények teljesítményét a rendszer külön is elemzi és értékeli.

- Stratégiai Eredményességi Index

Ez a komplex mérőszám átfogó módon, nagy mennyiségű információt egyesítve képes értékelni, hogy a visszatérítendő támogatások pénzügyi közvetítő rendszerének működése milyen mértékben felel meg a stratégiai célkitűzéseknek egy adott mérési skálán. Az index kiszámítható országos viszonylatban, valamint a kedvezményezett vagy a leginkább hátrányos helyzetű térségek (LHH) szintjén is, továbbá lehetőséget nyújt arra, hogy az intézményrendszert a közvetített pénzügyi eszközök és az intézménytípusok szerint is értékeljük. Ezáltal komplex, többdimenziós képet ad a rendszer teljesítményéről.

- Diverzitással Korrigált Stratégiai Eredményességi Index

Továbbfejlesztve a Stratégiai eredményességi indexet, az aggregált csúcsmutató kialakításának utolsó lépéseként egy intézményi diverzitási mutatót (31. KPI) is figyelembe vesz a modell.

3. lépés: KPI -ok véglegesítése és súlyozása

3.1 lépés: A KPI-ok forrás-sokféleségének mérése, számszerűsítése (7. ábra).

A KPI-ok súlyozásának kialakításához azok megalapozottságát számszerű értékkel lefordítva, a 7. ábra alapján is szemléltetve, minél nagyobb a mutató megalapozásában a forrástípusok száma, annál nagyobb súlyt kapott az alábbi 8. táblázat szerint. A KPI-ok kiválasztásának megalapozásakor a források alapját részben az interjú sorozat (I), részben a szakirodalom (Sz), részben pedig a területfejlesztési alapelvek (T) adták. A KPI-ok súlyozásában a források maximális száma esetén is az a súly felét (0,5 értékkel) adja. Ha egy forrás támasztja alá az adott mutatót annak értéke a súlyozásban 0,166, ha két forrás is alátámasztja a mutatót, annak súlyértéke 0,332 és ha mindhárom forrás támogatja egy KPI létjogosultságát, annak értéke 0,498.

3.2 lépés: A KPI-ok stratégiai fejlesztéspolitikai dokumentumokhoz (GINOP, OFTK) való kapcsolódásának mérése a Voyant Tools és szakértői workshop alapján

A KPI-ok súlyozásának kialakításához a súlyérték további 50%-át a stratégiai dokumentumokkal való összekapcsolhatósága adta, melyet a Voyant Tools nyíltforrású szövegelemző szoftver alkalmazása és egy fókuszcsoportos szakértői beszélgetés támogatott. Az elemzett stratégiai alapidokumentumok az Országos Fejlesztéspolitikai és Területfejlesztési Konceptió- Nemzeti Fejlesztés 2030 (OFTK), valamint a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) voltak.

A szövegelemző szoftver segítségével azonosítottam a dokumentumok 50 legfontosabb kulcsszavát, a hozzájuk kapcsolódó frázisokat és ha egy frázist kapcsolatba tudtam állítani egy KPI-jal, akkor a frázis kulcsszavának top50 listán elfoglalt pozíciószámát megjelenítettem az adott mutatónál. Végül bizonyos KPI-oknál több összeadandó szám szerepelt (több frázissal való kapcsolat volt azonosítható), de olyan mutatóra is volt példa, amely egyáltalán nem volt kapcsolható egyik fejlesztéspolitikai dokumentumhoz sem. Végül a legtöbb stratégiai kapcsolattal rendelkező KPI kulcsszó rangszámait összeadva, azt 100%-nak vettem és a 0,5 értékkel párosítottam, a további értékeket pedig ehhez arányosítva hoztam létre.

3.3 lépés: KPI-ok súlyértékének meghatározása a 3.1 és 3.2 lépés összesítéseként (10. táblázat).

A 3.1 és 3.2 lépésben kialakult, maximum 0,5-0,5 értékeket KPI-onként összesítettem, ezzel egy súlyértékben egyesítve a KPI-ok megalapozottságát jelentő forrásokféleséget és a KPI-ok OFTK és GINOP által történő, stratégiai kapcsolódását. A súlyértékek létrehozásakor fontos szempont, hogy értéke ne legyen 0, mivel ez a KPI-ok értékének végső meghatározásakor szintén 0-hoz vezetne, illetve értelmetlenné tenné a további aggregációkat.

A súlyok kialakításának célja, hogy a KPI-ok között prioritási sorrend jöjjön létre, mely nagymértékben növeli a modell pontosságát.

3.4 lépés: Interjúorozat a KPI lista véglegesítéséhez, hitelesítéséhez

A súlyértékek meghatározása után, de a KPI-ok értékének céltól való eltérési arányainak kialakítása előtt egy rövidebb szakértői megkérdezést szükséges lefolytatni. Ennek célja, hogy azonosításra kerüljenek azok a fontos szakterületek, amelyeket a KPI-ok esetleg nem fednek le, valamint törlésre kerüljenek azok az indikátorok, amelyek a gyakorlati szempontok alapján jelentősen nem illeszkednek a teljesítményértékelés fókuszába.

4. lépés: Kérdőíves felmérés a KPI-ok terv-tény eltérés arányainak kategorizálásához fuzzy logika alapján (standardizált normák kialakítása)

A negyedik lépésben kérdőíves felmérést végeztem, amelynek célja a KPI-ok terv-tény eltérésének arányait fuzzy logika alapján megfelelési kategóriákba sorolni. Ez a megközelítés standardizált normák kialakítását teszi lehetővé, amelyek segítségével az eltérések nem csupán számszerűsíthetők, hanem árnyaltabban, fokozatok mentén értékelhetők. Ehhez arra kértem a szakértői válaszadókat, hogy KPI-onként százalékos formában jelöljék meg, hogy véleményük szerint milyen százalékos határértékek szerint lehet az adott KPI alul teljesítő, nem megfelelő, megfelelő, jó és kiváló.

5. lépés: A KPI-ok és aggregátumok eredményeinek értékelése a 4. lépésben felvett határérték-adatokból kialakított tagsági függvény alkalmazása mentén.

A KPI-ok és az ezekből képzett aggregált mutatószámok önmagukban nem szolgáltatnak elegendő kontextust és információt a teljesítmény megfelelő értékeléséhez, ezért elengedhetetlen egy standardizált norma, bizonyos viszonyítási alap kidolgozása. E norma alkalmazásának esetében is az értékelési kategóriák nem mindig határozhatók meg pontosan, ami többek között a célértékek meghatározásának szubjektív természetéből fakad. Mivel a célértékek kijelölése szakértői véleményeken alapul, azok teljesülése vagy elmaradása esetén az értékelési besorolás és az ezekhez kapcsolódó határértékek szintén bizonytalanok lehetnek. Az értékelési folyamat során célom, hogy az összhangban álljon az emberi gondolkodás sajátosságaival, amelyet a fuzzy halmazelmélet matematikai keretének alkalmazásával érvényesítek. Ennek köszönhetően a kisebb eltérések a kitűzött célértéktől nem szükségszerűen vezetnek kategóriaváltáshoz az értékelés során. Fontos megjegyezni, hogy a célok meghatározásának pontossága fordítottan arányos az értékelési osztályok számával és a kategóriák közötti intervallumok szélességével, vagyis minél részletesebb kategorizálás történik, annál kisebb a célértékek megadása körüli rugalmasság.

Viszonyítási alapként működhet a KPI értékek elemzéséhez, ha azokhoz tervértéket vagy célértéket rendelve, terv -tény érték elemzéssel viszonyszámot hozunk létre. Az elemzés során a KPI-okhoz rendelt tervértékek funkcionálnak standardizált normaként, melyekhez viszonyítva a tényleges értékek értékelése történik. Így az előre meghatározott célok szolgálnak viszonyítási pontként, biztosítva a KPI-ok eredményeinek egységes, konzisztens kiértékelését a teljesítményértékelési folyamatban. A KPI-okhoz való súlyok kapcsolása pedig szintén pontosabb kontextusba helyezi a mutató eredményeit. Ebben az esetben az alábbi függvény alapján történik a mutatók tényértékének elemzése:

$$p_i = \frac{\sum z^x \xi_i}{n}$$

ahol, $z = \frac{\text{KPI Tény}_{ji}}{\text{KPI Terv}_j}$ / aggregátum sajátértéke, i : a vizsgálatba vont elem sorszáma, n : KPI/Aggregált mutató elemszáma (db), ξ_i : súlyérték. A modellben alkalmazott függvény

értékelésének alapját a KPI-ok esetében a terv-tény viszonyszámok képezik, amelyeket egyenként vizsgálunk. Az aggregált mutatószámok értékelése során a KPI-ok súlyozott átlaga alapján képzett aggregált terv-tény elemzési értékek szolgálnak kiindulópontul. Ennek oka, hogy az aggregált mutatók esetében nem kerülnek előzetesen meghatározásra külön célértékek. Az aggregációk tehát a modell minden hierarchia szintjén a fenti képlettel történik, a Stratégiai Eredményességi Index esetében is.

A terv-tény értékek viszonyszámának értékeléséhez fuzzy logikával kialakított megfelelési kategória intervallumokat alkalmazok. Ehhez szakértői megkérdezés szerint a terv-tény viszonyszámok megfeleléségi szintjéhez fogalmi meghatározások társultak (nagyon alulteljesítő, nem megfelelő, megfelelő, jó, kiváló) és ezekhez a szakértők megfeleléségi határértékeket jelöltek, amely válaszok elemzésével egy tagsági függvény alakítható ki (2.4 fejezet).

A függvényben jelölt határintervallumok mentén pedig megtörténhet az értékelés. Ezek nem egzakt, élesen elhatárolt kategóriahatárokat jelentenek, hanem egy adott viszonyszám esetében a tagsági függvény arra mutat rá, hogy a szakértői vélemények alapján az adott érték leginkább melyik kategóriába tartozik, illetve kategórián belül hol helyezkedik el, mennyire erős az odatarozás.

6. lépés: Stratégiai Eredményességi Index és Diverzitással Korrigált Stratégiai Eredményességi Index megalkotása.

A csúcsmutató a visszatérítendő források pénzügyi közvetítőrendszerének stratégiai teljesítményére mutat rá egy összesített szám formájában, így hatékony, könnyen értelmezhető információt hordoz a stratégiai döntéstámogatáshoz. Az aggregátum az összes KPI súlyozott eredményét tartalmazza, célértéke nem kerül előzetesen rögzítésre, számítása az 5. lépésben bemutatott képlet szerint történik.

A rendszer pontosabb jellemzése céljával szükségesnek tartottam a stratégiai eredményességi index korrigálását, melyhez a Pénzügyi közvetítők diverzitása (31.) című KPI mutatót (diverzitási indexet) hoztam létre. A mutató csak rendszer szinten, illetve országos vagy regionális szinten mérhető. (Számítása a 2. melléklet táblázatában található.) Ezzel egy diverzitással korrigált stratégiai eredményességi index jöhet létre. A Pénzügyi közvetítők diverzitása (31.) című KPI egy dimenzió nélküli szám, maximális értéke 1 és minél alacsonyabb annál pozitívabb értékítéletet hordoz, ezért számításában az indexérték 1-ből kivont érték változatát szükséges alkalmazni és hozzáadni a stratégiai eredményességi indexhez. (A pénzügyi közvetítők diverzitása c. KPI úgy fejezi ki az intézmények sokféleségét, hogy megmutatja, hogy két véletlenszerűen kiválasztott intézmény relatív gyakoriság alapján ugyanabba az intézménytípusba tartozik-e. Minél alacsonyabb ez az szám, annál nagyobb diverzitásra enged következtetni.)

3.5.3. A modell jellemzése

A modell egyik legfontosabb jellemzője, hogy kialakítását jelentősen befolyásolja a fejlesztéspolitika szabályozási keretrendszere, mind az adott, mind a megelőző fejlesztési időszakban. Ez a külső szabályozói környezet határozza meg a modell működésének alapfeltételeit és alkalmazási horizontját. Vagyis az intézményrendszert jelentős részben nem csak az intézményi és intézményrendszert érintő menedzsment, illetve a korábbi időszakok tapasztalatai (illetve azok narratívája) alakítja, hanem egyik fejlesztési időszakról a másikra a szabályozási rendszer megváltozása akár a teljes intézményi struktúra megváltozásához is vezethet, ezért a modell kialakításában, illetve a KPI-ok meghatározásakor a siker tényezőkhöz kapcsolódó interjúk lefolytatásában ennek megértésére fontos nagy hangsúlyt helyezni.

A modell az intézményi szinteken rendelkezésre álló adatok alapján annak logikai és strukturális felépítése mentén lehetővé teszi, hogy a különböző szintű stratégiai,

intézményrendszeri és intézményi célkitűzések együttesen, átfogó módon kerüljenek értékelésre. Ezáltal komplex és koherens keretrendszert biztosít a fejlesztéspolitikai teljesítmény mérésére.

A súlyértékek meghatározása a modellben jelen esetben a források sokféleségén és a stratégiai dokumentumok szövegelemzésén alapult, ugyanakkor a szakértői kérdőívek alkalmazása szintén hatékony módszer lehet ezen értékek kialakítására, biztosítva ezzel a szakmai konszenzust és a megfelelő, gyakorlati szempontokat is érvényesítő perspektívákat.

Egy kivételtől eltekintve (31. KPI) a mutatók értékei intézményi szinten mindig terv-tény alapú viszonyszámok formájában jelennek meg, amelyek révén a különböző intézmények teljesítménye összehasonlíthatóvá válik. Az intézményi terv- vagy célértékek kialakítása a modell egyik kulcsfontosságú bemeneti folyamata, amelynek megvalósítása helyi szinten történik, követve a területfejlesztési elvek közül a szubszidiaritás elvét.

A modell egyik legjelentősebb pontja, hogy alkalmas a nem egzakt, véleményeken és kontextusfüggő információkon alapuló adatok feltárására és kezelésére, ezzel közelítve az emberi megértés és értékelés természetes folyamatához. Ennek technikai alapját egy fuzzy tagsági függvény biztosítja, amely lehetővé teszi a bizonytalanságok és a részleges megfelelések matematikai kezelését. Ennek keretében standardizált normaként a modell a tervértékeket alkalmazza, így biztosítva a mutatók egységes értékelését. Ezen viszonyszámokkal felépülő KPI-okból Balance Scorecard szerinti, valamint az intézményrendszer sajátos vonásaira érzékeny (intézménytípusok, pénzügyi eszközök) és a fejlesztéspolitika (jelen esetben a területfejlesztési politika) egyéb kitüntetett pontjait is érvényesíteni képes tematikus aggregációk és értékelési szintek jöhetnek létre.

A modellben kiemelt jelentőséget kap az információk összegzése és tömörítése. Az aggregációk során a KPI-okhoz meghatározott, súlyozott átlag számításával jönnek létre ezen összesített eredmények, figyelembe véve a súlyok által a mutatók egymáshoz viszonyított prioritását. A modell több szintű aggregációt ajánl és az alacsonyabb szintű aggregátumok további összesítésével, szintén a KPI-ok súlyértékének megtartásával végül egy általános és egy korrigált csúcsmutatót képez a modell. Ezek a Stratégiai Eredményességi Index és a Diverzitással Korrigált Stratégiai Eredményességi Index.

Ugyanakkor a modellnek vannak korlátai is. Az egyik jelentős problémát a szélsőértékek kezelése jelenti, mivel a nyelvi kategóriákat intervallumokkal jelölő megközelítés elfedi az esetleges kiugró értékeket, ami információvesztéshez és így helytelen döntésekhez vezethet. Továbbá, a KPI-ok többsége éves rendszerességgel elérhető adatokat használ, ami nem mindig alkalmas a fejlődési folyamatok gyors változásainak nyomon követésére, illetve a külső körülmények gyors változása esetén nem biztos, hogy megfelelően támogatja a gyors beavatkozások kialakítását. Ez különösen igaz olyan válsághelyzetekben, mint a 2008-as gazdasági és pénzügyi krízis vagy a COVID-19 járvány, ahol rövidebb időtávú és gyorsabb reagálást igénylő információkra van szükség.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

1. Stratégiai szempontú elemzésre is szükség van a visszatérítendő források intézményeinek és intézményrendszerének értékelésében, ahol az intézményrendszer kialakulásának időbeli, illetve történeti tényezőjét is szükséges figyelembe venni

A modell felépítésének kezdetén a BSC szempontok szerint történő aggregációja az intézményi KPI-oknak megfelelőnek tűnt, azonban a kvalitatív adatgyűjtés során bizonyosságot nyert, hogy az intézményrendszer szerkezetéről teljesebb kép alakulhat ki, ha a megelőző fejlesztési időszakok tapasztalataira építve, a modell néhány rendszersajátosságot is figyelembe vesz. Ez alapján kerültek beépítésre a modellbe a Balance Scorecard tematikus aggregációs szintjei mellett, a pénzügyi közvetítők egy-két pénzügyi eszközre való specializációja (pénzügyi eszközök szerinti bontás) és az egyes pénzügyi eszközök kihelyezésében a legaktívabb intézménytípusok elkülönítése (intézménytípus szerinti bontás). Utóbbi két pont a 2007-2013-as időszaknak és részben a 2014-2020-as időszaknak is sajátosságai voltak. A kohéziós hatások eléréséhez pedig, mint stratégiai célok, a kedvezményezett térségek kiemelése a rendszer teljesítményének értékelésében szintén új, területi perspektívát adott (LHH bontás).

A visszatérítendő források közvetítő intézményrendszerének felépítése ugyanis nem vezethető le kizárólag a Bizottsági szabályozások technikai szabályozási elvárásaiból, például a 2014-2020-as intézményrendszer kialakítását, mely a gyors forráskihelyezésre fókuszál, jelentős részben formálta a 2007-2013-as időszak intézményrendszerének késői működésbe lépése.

2. Fejlődnie kell az elemzési háttérnek egy integráltabb szakpolitika (policymix) megvalósításához, melyhez a fuzzy logika alapú vizsgálatok jövőbiztos módszertani elmozdulást jelentenek

Mind az ESPON (2019), mind a hazai fejlesztéspolitikai környezetben született, a pénzügyi eszközökről szóló értékelési jelentéseknek fontos üzenete, hogy e támogatások intézményrendszerét megalapozottabb módszertani háttérrel lenne szükséges vizsgálni, illetve támogatni.

A dolgozat rámutat, hogy mind a kontrolling területén, mind a fejlesztéspolitikában és a fejlesztésfinanszírozási folyamatokban is egyre inkább a többszereplős megközelítések válnak irányadóvá, melyek nagyobb koordinációt, komplexebb és több dimenziós egyeztetésekhez vezetnek és több perspektívát is érvényesíteni képes elemzéseket szükségeltetnek. E folyamatok gyakran bizonytalan, részleges információkra épülő döntési helyzeteket hoznak, melyek kezelésében a fuzzy logika és az arra épülő matematikai modellek komoly segítséget nyújtanak.

A kutatás továbbá megvilágítja, hogy olyan módszertanok és kutatási gyakorlatok kialakítására is szükség van a fejlesztéspolitika területén, amelyek szakterületspecifikus szegmensekben is működő képesek (ahol a szakértők száma alacsony, ráadásul több szakterületről érkeznek), ugyanakkor, amelyek a fejlesztéspolitika sikeressége és a források mennyisége (jelen esetben a visszatérítendő támogatások magas és növekvő forrásaránya) alapján stratégiai jelentőséget képviselnek.

3. A visszatérítendő források pénzügyi közvetítőrendszerének legnagyobb fejlesztéspolitikai hozzáadott értékei (1) a fenntarthatóságot és társadalmi célt szolgáló beruházások megvalósítása; (2) a partnerségek kialakítása; (3) a pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási, továbbképzési és ismeretszerzési lehetőségek.

A fenti állítás alapja, hogy a kulcsteljesítmény mutatók (KPI-ok) súlyozása során a három legmagasabb súlyértéket ezen mutatók kapták (25. A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya, 27. Partnerségi elkötelezettség; 28. Pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási/továbbképzési/ismeretszerzési lehetőségek). Mindez ellensúlyozó jelleggel

jól reagál a szakirodalomban rögzített azon állításra, hogy a pénzügyi piacokon a finanszírozás korántsem semleges, annak rendszere aktívan alakítja a gazdasági tevékenységeket, és befolyásolja, hogy mely ágazatok és projektek részesüljenek beruházásban (O'Sullivan 2006, Mazzucato 2013).

A második legjelentősebb KPI, a 27. Partnerségi elkötelezettség jól tükrözi Mariana Mazzucato (2021) misszió vezérelt fejlesztési megközelítését, aki szerint a gazdaság fejlődésében az állam szerepe már nem a piaci kudarcok korrekciója, hanem a piacok formálása, ösztönözve, illetve koordinálva a fejlesztésekben érintett szereplők együttműködését, közös munkáját és alkotását. A harmadik legnagyobb súlyt képviselő 28. KPI pedig megerősíti azon fejlesztéspolitikai megközelítést, illetve várakozást, hogy a pénzügyi közvetítők az oktatási képzési lehetőségek fogadásán keresztül, a pénzügyi rendszer fejlődése révén, magasabb szintű gazdaságfejlesztési hatást fognak eredményezni.

A 28. KPI magas súlyértéke ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy az állam bizonyos esetekben képes pénzügyi innovációkat ösztönözni, olyanokat, amelyek hosszú távon a pénzügyi szektor számára is előnyöket hordoznak.

4. A gépi szövegelemzés szakértői kontroll mellett ígéretes fejlődési irány lehet a teljesítményértékelésben

A KPI súlyok megalkotása során a fejlesztéspolitikai dokumentumok objektív elemzésében a Voyant Tools szövegelemzési szoftver új megközelítést nyitott és, jóllehet szakértői kontroll mellett, de jól szabványosítható módszerként volt alkalmazható. A jövőben a mesterséges intelligencia alapú természetes nyelvi feldolgozási (Natural Language Processing) módszerekkel pedig a fejlesztéspolitikai dokumentumok és fejlesztési stratégiák még inkább alkalmassá válnak majd a teljesítményértékelési rendszerek alapjává válni. Ennek jelentősége a módszertan kapcsán a célértékek meghatározásában is kiemelt lehet, hiszen a modell alkalmazásának alapja a KPI-ok terv-tény értékének viszonyyszámai. A stratégiai dokumentumok és a korábbi időszakok értékelési dokumentumainak mélyebb feldolgozásával és megértésével nagy valószínűséggel realisabb célkitűzések jöhetnek létre.

5. A modell koncepciójának továbbfejlesztési javaslatok

Összességében a modell továbbfejlesztésének következő lépése annak működésének és pontosságának ellenőrzése, vagyis annak valós teljesítményadatokkal való feltöltése lehetne (1), illetve a kategóriák határértékeinek a pontosítása (2), melyet több szakértői vélemény felmérésével lehetne finomhangolni. Ezt követően például tesztelni is lehetne, hogy más típusú tagsági függvények alkalmazásával hogyan változna az index, illetve az aggregátumok értéke, figyelembe véve a korábbiakban jelzett 'egyszerű és gyors lefuttatás' elvét, mely alapigényként jelent meg a fejlesztéspolitikai intézményrendszerben (Miniszterelnökség, 2021). Ennek feltétele, hogy a modell egy olyan intézményi környezetbe kerüljön beillesztésre (például irányító hatóság vagy forrásokat holding alapként kezelő intézmény keretében), amelyek rálátással rendelkeznek a források kihelyezésének teljes folyamatára és a közvetítő intézményekre.

E KPI-okra és azok aggregátumaira épülő, fuzzy módszert alkalmazó teljesítményértékelési modell továbbfejlesztése emellett számos innovatív lehetőséget kínál, különösen a mesterséges intelligencia és digitális technológiák integrálásával. A fuzzy határértékek és intervallumok kialakítása során érdekes kísérlet lehetne dokumentumelemzéseket, írott szövegek tartomelemzését is bevonni, amelyeket természetes nyelvi feldolgozás (Neuro Language Processing) módszereivel lehetne hatékonyan elemezni. Ez a megközelítés nemcsak objektív, numerikus adatokra támaszkodna, hanem írásos szakértői véleményeket, szabályzatokat és egyéb releváns szöveges forrásokat is figyelembe venne, ezáltal pontosabb és kontextusba ágyazottabb fuzzy határértékeket lehetne definiálni. Az NLP technológiák alkalmazása lehetővé

tenné a nagy mennyiségű és komplex szakirodalom vagy beszélgetések és tárgyalások leiratának gyors és strukturált feldolgozását, amely új dimenziókat nyithat a fuzzy modell finomhangolásában, mivel itt is nyelvi változók és szövegszerű tartalmak jelentéstartalomtól függő számszerűsítése, illetve intervallumosítása tud megtörténni.

A célértékek meghatározásában és a tervezési folyamatok pontosításában a mesterséges intelligencia és a gépi tanulási algoritmusok szintén újdonságot hozhatnak a jövőben. Például az adatgyűjtések egyszerűsödésével és bővülésével azok folyamatosan elemezhetővé és optimalizálhatóvá válnának a tervezett célértékek megfelelősége szempontjából, figyelembe véve például a piaci változásokat is vagy belső vállalati dinamikákat. Emellett digitális dashboardok, valós idejű adatvizualizációk és dinamikus tervezési eszközök bevezetésével lehetővé válna a stratégiai tervek folyamatos aktualizálása és adaptálása is.

Szintén a célértékek meghatározása kapcsán fontos rögzíteni, hogy a fejlesztési időszakok jelentősen különböző környezeti tényezők okán (ideértve például a szabályozási környezet, a makrogazdasági környezetet vagy a geopolitikai környezetet egyaránt) ezen tervértékeket mindig az adott környezethez képest, kontextusba ágyazottan szükséges megállapítani. A modell továbbfejlesztése esetén a mutatókhoz rendelt célértékek predikció alapján történő megállapítása, a környezeti tényezők sokfélesége és gyakori változásai okán, jelenleg nem megoldható, emellett a modell fontos jellemzője, hogy az a mutatók alakulásához kapcsolódóan ok-okozati összefüggésekre nem mutat rá. Ezért szintén a továbbfejlesztés egy fontos kérdése, hogy hogyan lehetne predikcióra is alkalmassá tenni a modellt, illetve ennek vizsgálatához feltárni, hogy a KPI-ok alakulása között milyen összefüggések lehetnek.

Jóllehet a modell stratégiai eredményességi indexe (SEI) és a modell további aggregátumai nem rendelkeznek konkrét, előre meghatározott célértékekkel (a KPI-kon keresztül kapják meg a célértékeket), de érdemes lehet megvizsgálni azt is, hogy bizonyos SEI értékeket, mint mérföldköveket és nevezetes elmozdulási értékeket (nagyobb csökkenéseket, növekedéseket) érdemes lehet-e előre meghatározni. (Például egy 3 éves időszakra vetítve érdemes-e és, ha igen, minek a függvényében lehet meghatározni, hogy a SEI értéke meghatározott százalékponttal növekedjen.)

A KPI mutatók súlyértékének meghatározását a jövőben fuzzy AHP (Analytic Hierarchy Process, azaz analitikus hierarchiaprocedúra elmosódott, bizonytalanságkezelő változata), illetve páros összehasonlítás módszertannal is lehetne továbbfejleszteni. Gyakorlati értelemben ez azt jelenti, hogy az egyes KPI-ok fontosságát nem egyszerűen, hanem fejlettebb, szubjektív és bizonytalanságot kezelő matematikai módszerekkel (fuzzy logikai elveken alapuló súlyozással) lehetne megállapítani. A páros összehasonlítás keretében pedig a különböző mutatókat egymás között, páronként vethetnék össze a szakértők, így pontosabb, finomabb eredményt kaphatunk arra vonatkozóan, hogy melyik mutató milyen prioritási szintet, illetve rangot képvisel. Ugyanakkor, ahogyan a tagsági függvény jellemzésénél bemutatott részletek szerint, itt is szükséges mérlegelni a modell lépéseinek idő és elemzési kapacitásait az általuk hordozott többletinformáció értékével, illetve mértékével.

Emellett a KPI-ok mérési gyakoriságának növelése (például évesnél gyakoribb adatgyűjtés) szükséges lehet a fent említett mérföldkövek és beavatkozási pontok gondos nyomon követéséhez. Ez azonban jelentősen megnövelheti az adminisztrációs terheket minden érintett szereplő számára. Így elengedhetetlen gondosan mérlegelni ezt az adminisztratív terhelést a modell rugalmasságával és a gyors reagálásból származó előnyökkel szemben, hogy az értékelési rendszer hatékonysága és gazdaságossága egyensúlyban maradjon. E mérlegelés ugyanakkor biztosítaná, hogy a fejlesztett fuzzy logikát is alkalmazó teljesítményértékelési modell a gyakorlatban is fenntartható és hatékony keretrendszer maradjon.

5. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1. A pénzügyi intézmények fejlesztéspolitikai teljesítményét mérő kulcs teljesítménymutató készletet (33 db KPI), valamint a kiválasztáshoz szükséges alapszempontokat hoztam létre

A pénzügyi intézmények jelen dolgozat keretében kialakított kulcs teljesítménymutató készlete a fejlesztéspolitika valós szükségletére reagálva lehetővé teszi, hogy több fejlesztési időszakra is alkalmazható keretmódszertani támogatást nyújtson. A mutatók kiválasztási módszere elméleti és gyakorlati típusú ismereteket is képes integrálni, melyet a megalapozó források sokfélesége biztosít (7. ábra).

A mutatókészlet 33 db indikátort tartalmaz, egyaránt vizsgálva a közvetítő intézmények és az intézményrendszer stratégiai szintű és operatív működését. A Pénzügyi közvetítők diverzitása című mutató kivételt képez ez alól, ugyanis ez csak az intézményrendszer szintjén alkalmazható. A mutató visszatérítendő támogatásokat kihelyező intézmények típus szerinti sokféleségét méri, e tényező a rendszer stabilitását támogatja. A 33 KPI egy komplex, átfogó rendszert alkot, számszerűsíthetők, relevánsak és időhöz kötöttek, megkönnyítve az összehasonlítást és a folyamatok nyomon követését. A KPI-ok továbbá egyaránt szolgálják a rövid- és hosszú távú célok elérését, illetve a rövid távú operatív működés követését. A KPI lista innovatív eleme, hogy a hagyományosnak tekinthető ügyfél- vagy jelen esetben végső kedvezményezett orientált és hatékonysági mutatók mellett a teljesítménymérést komplexebb módon képes elvégezni a fenntarthatósági és társadalmi dimenziók beemelésével. Például ilyen a fenntarthatósági és társadalmi dimenziókat megjelenítő indikátorok között szerepel a fenntarthatósági és társadalmi célokat szolgáló befektetések aránya (25.), a stratégiai partnerségek és együttműködések száma (27.), vagy az etikus működést szolgáló költségek aránya a befektetés megtérüléséhez (ROI) képest (7). Szintén új perspektívát megjelenítő indikátor például a hozzáférés információhoz a végső kedvezményezettek szempontjából (23.), mely indikátor a pénzügyi eszközök alkalmazásával kapcsolatos információk elérhetőségét méri és amely hozzájárul a tudás terjesztéséhez és a fenntartható fejlődés támogatásához.

Az általam általánosként kidolgozott indikátorkészlet ugyanakkor bizonyos feltételek és elvek figyelembevételével mellett tovább is fejleszthető, illetve módosítható, sőt a stratégiai és szabályozási feltételek megváltozásával annak finomhangolása elengedhetetlen. Ugyanakkor az információforrások sokféleségének biztosítása (szakértői interjú, tudományos szakirodalom, fejlesztéspolitikai jelentések és területfejlesztési alapelvek), mely a KPI-ok kiválasztásának alapjául szolgált, a KPI-ok számosságának korlátozása és a mutatók egyéb technikai feltételeinek (például SMART kritériumoknak) való megfelelése mellett, garanciát jelent egy következő generációs, a fenntarthatóságot és a felzárkózást támogató értékelőrendszer kialakításához.

A kutatásban a visszatérítendő Európai Unió fejlesztési források pénzügyi közvetítőrendszerét vettem alapul, ugyanakkor az indikátorkészlet mutatói, néhány támogatáspolitikai specifikus KPI-tól eltekintve (például 18. KPI partnerlimit kihasználtság) jelentős részben egyéb, magánforrásokat kezelő pénzügyi intézmények esetében is alkalmazható.

2. Megalkottam a visszatérítendő fejlesztési forrásokat kihelyező pénzügyi közvetítőrendszer kulcs teljesítménymutató készletének súlyozási módszerét

A KPI súlyok kialakításának módszerével összekapcsoltam a stratégiai fejlesztési dokumentumok tartalmait, szándékolt céljait, azok tervezett megvalósítását a végrehajtó intézményrendszerrel. Ezzel egy általános súlyozási módszert hoztam létre, melyben a beállítások fejlesztési helyzettől függően módosíthatóak, illetve további részletezésre is lehetőséget adnak.

Jelen kutatás keretében a súlyok fele az indikátorokat megalapozó források típusainak számától függ, míg a súlyozás további 50%-át a fejlesztéspolitikai stratégiához való kapcsolódás adta. A források szempontjából azon indikátorok kaptak maximális részpontoszámot (0,498), melyek kiválasztását mind a szakértői interjúk, mind a szakirodalom, mind pedig a területfejlesztési alapelvek alátámasztották. Amennyiben egy vagy két forrástípus adta egy KPI megalapozását, úgy pontszámának értéke 0,166 vagy 0,332 volt. A stratégiai kapcsolódásokat az Európai Unió 2014-2020-as ciklusából az Országos Fejlesztéspolitikai és Területfejlesztési Konceptió-Nemzeti Fejlesztés 2030 (OFTK), valamint a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) dokumentumai alapján vizsgáltam. Ennek keretében egy nyílt forrású szövegelemző szoftver (Voyant Tools) segítségével azonosítottam a dokumentumok 50 legfontosabb kulcsszavát, a hozzájuk kapcsolódó frázisokat és ha egy frázist kapcsolatba tudtam állítani egy KPI-jal, akkor a frázis kulcsszavának top50 listán elfoglalt pozíciószámát megjelenítettem az adott mutatónál. Végül a több stratégiai kapcsolattal rendelkező KPI -ok kulcsszó rangszámait összeadtam, majd a legmagasabb számmal rendelkezőt 100%-nak vettem és a 0,5 értékkel párosítottam, a további értékeket pedig ehhez arányosítva hoztam létre. Utolsó lépésként pedig a két súlyrész értékeit KPI-onként összeadtam.

3. Hierarchia mentén felépülő és több perspektívát is alkalmazó, fejlesztéspolitikai teljesítményt mérő kontrolling modellt hoztam létre a pénzügyi intézmények és a fejlesztéspolitika sajátosságainak egyaránt megfelelően.

A fenntarthatóságot és zöldátállást támogató intézményi ajánlásokat rendszerszinten is szükséges értékelni, mely megközelítést és a komplexitás kezelésének érvényesítését a kontrolling szakirodalom is hangsúlyozza. A teljesítményértékelésben alkalmazott mutatók tekintetében egyre inkább egy vegyes módszertani megközelítésre van szükség, amely egyszerre képes integrálni kvantitatív és kvalitatív adatokat, így teljesebb képet adva a vizsgált folyamatokról.

Ennek mentén olyan értékelési modellt hoztam létre, mely egyszerre képes intézményi és intézményrendszer szintű teljesítményt is mérni, emellett pedig az adatbemenetek és a módszertani megközelítéseiben is a vegyes szemléletet képviseli.

A dolgozat keretében épített modell a BSC szemlélet mentén számos szempontot képes integrálni, különös tekintettel a területi szemléletre, mellyel komolyabb ösztönzési, illetve döntéstámogatási hatást tud kiváltani a fenntarthatóság és a kohézió megvalósításának irányába. Emellett a modell, a visszatérítendő forrásokat kihelyező intézményrendszer korábbi (2007-2013) specifikus vonásain alapulva, figyelembe veszi, hogy az intézményeket a rájuk legjellemzőbb pénzügyi eszközök szerint is érdemes aggregálni, továbbá a közvetítő intézmények sokfélesége okán intézménytípus szerinti bontásban is szükséges aggregátumokat képezni.

Gyakorlati szempontból a modell gyors elemzési lehetőséget biztosít, és az ennek révén kialakuló stratégiai eredményességi index pedig több szakterület számára is könnyen értelmezhető információval szolgál, teret adva a területfejlesztési politika alapelvei által is célzott fejlesztéspolitikai partnerségek kialakulásához. A stratégiai eredményességi index és az aggregátumok is visszakövethető módon intézményi KPI-okból épülnek fel, így a modell átláthatósága okán az aggregálás nem vezet információvesztéshez. Mindez a fejlesztési szereplők részéről nagy mértékben hozzájárul a pénzintézetek fejlesztéspolitikában való részvételéhez, illetve fejlesztéspolitikai hozzáadott értékének növeléséhez.

A modell által gyűjtött és összegzett adatok keretrendszerbe és egységes adatbázisba rendeznek számos, korábban harmadik felek számára elérhetetlen, ugyanakkor a bankok, illetve a bankrendszer szempontjából nem érzékeny adatot, melyek részben vagy egészben nyílt forrásúvá tétele számos további elemzési, helyi gazdaságfejlesztési akciónak és a stratégiai tervezésnek is alapját képezhetik.

4. A fuzzy logika alkalmazása a fejlesztéspolitikában

A fuzzy logika különösen értékes az elsődleges, közvetlenül gyűjtött információk feldolgozása esetén, ilyen például jelen esetben a KPI-ok tervtől való eltérésének megfelelőségi és elfogadhatósági kategóriáinak kialakítása. Ez a módszer lehetővé teszi a döntéshozatal során jelentkező szubjektív, bizonytalan vagy többértelmű folyamatok feltárását és értékelését, segítve az emberi megítélésből fakadó eltérések kezelését. Mivel az Európai Unió fejlesztési ciklusai között mind a stratégiai célok, mind a források felhasználásának szabályai változnak fontos, hogy az értékelések ezek kontextusában történjenek, megfelelő az adott fejlesztési helyzetnek, időszaknak, illetve egy adott térség adottságainak. Mindez szakértői megkérdéseken keresztül biztosítható, de csak abban az esetben, ha megfelelő módszertani keretek között nem egzakt értékek és kizárólagos számszerű eredmények kerülnek kialakításra, hanem a teljesítményértékeléshez kapcsolódó értékítéleteben a homályos halmazelméleti megközelítés szerint egy tagsági függvény mentén előre meghatározott, nyelvi változókhöz, értelmezési kategóriákhoz kötött részalmazokat (osztályozási kategóriákat) hozok létre.

Mivel a fejlesztéspolitika több érdekelt szereplőt fog össze, a koordináció kiemelt jelentőségű. Erre mind elméleti, mind gyakorlati oldalról számos szakértő rámutatott: nemzetközi szinten például Maria Mazzucato Mission Economy című kötetében, itthon pedig például a Hétfa 2013-ban publikált "A területi koordinációs kapacitások vizsgálata" című értékelési jelentése hangsúlyozza ezt. Ugyanakkor a koordináció szervezeti, folyamatszintű és módszertani részletei még kidolgozás alatt állnak, mely új rendszerek kialakításában a fuzzy logikán alapuló modellek fontos támogatást adnak, így várhatóan egyre nagyobb szerepet kapnak majd a fejlesztéspolitikában.

Jelen kutatás jól bizonyítja, hogy a fuzzy logika által az interjúk és a különböző megkérdézési körök mentén gyűjtött információk, jóllehet a fejlesztéspolitika szereplői részéről több szakterületről (például közgazdasági, banki, geográfus háttérrel) érkeztek, megjelenítve például a magánszférát és az állami szféra szempontjait egyaránt, megfelelő módszertan mentén ezen vélemények és értékítéletek összefoghatók és hatékonyan kezelhetők. Az intézmények teljesítményértékelési kontextusban és viszonyítási alap függvényében történő érzékenyebb értékelése és kategorizálása (a fuzzy alkalmazása) a területfejlesztésben új megközelítésekhez, részletgazdagabb információbázis előállításához, valamint egy fejlettebb végrehajtási rendszer kialakításához járulhat hozzá.

ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatási célom, hogy a visszatérítendő európai uniós források közvetítő intézményrendszerének és intézményeinek értékeléséhez egy egységes modellt hozzak létre, módszertani támogatást adva a fejlesztési időszakokhoz kapcsolódó, mid-term és ex-post jelentések, beszámolók elkészítéséhez, a monitoring tevékenységekhez, valamint hozzájárulva a fejlesztéspolitikai döntéselőkészítési folyamatok továbbfejlesztéséhez. A modell koncepciójának kialakításában a területfejlesztési politika alapelveit előtérbe helyeztem, melynek oka, hogy a visszatérítendő támogatások az Európai Unió kohézióspolitikájának részeként a versenyképességi célok mellett az egyenlőtlenségek csökkentését célozzák (ideértve egyaránt a gazdasági, társadalmi és a területi fejlettségben meglévő különbségek mérséklését egyaránt).

Az értékelési modell kialakításához a szakirodalmi források feltárásának keretében áttekintettem mind a pénzügyföldrajz, a területfejlesztési politika és a stratégiai kontrolling tudományos irodalmát, emellett pedig a szakpolitikai intézmények által publikált fejlesztéspolitikai stratégiákat és hosszú távú koncepciókat egyaránt. Ez lehetővé tette számomra, hogy megfelelő felkészültséggel állíthassak össze egy szakértői interjúsorozatot megalapozó kérdéssort a fejlesztéspolitikai célokat szolgáló, sikeres intézményrendszer jellemzőiről a visszatérítendő uniós források kihelyezésével kapcsolatban. Ennek keretében összesen 20 félig strukturált, közel 60 perces szakértői interjút készíttette, melyek kiértékelése mentén és feldolgozva a fenti szakirodalmi megállapításokat, összesen 33 db kulcsteljesítő indikátort azonosítottam. A mutatók közötti prioritások és súlyok megállapításához pedig a mutatókat megalapozó források sokféleségét (szakirodalom, interjú, fejlesztéspolitikai/területfejlesztési alapelv) vettem alapul, továbbá a mutatók fejlesztési stratégiákhoz való kapcsolódását. Utóbbi keretében a 2014-2030-as időszakra szóló Nemzeti Fejlesztés - Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepciót (OFTK), valamint a 2014-2020-as időszakra szóló Gazdaságfejlesztési és Innovációs Programot (GINOP) elemeztem egy nyílt forrású szövegelemző szoftver segítségével (Voyant Tools), majd ennek eredményeit egy szakértői műhelymunka során, a relevanciák közös, konszenzusos megállapítása során kapcsolhattam össze a KPI-okkal.

A modell koncepciójának megalkotásakor a fejlesztéspolitikai alapelvek mellett azt is fontosnak tartottam, hogy a modell kvalitatív és kvantitatív megközelítések ötvözésével jövőorientált szemléletmódot képviseljen, amit a Kaplan és Norton (2000) által létrehozott Balanced Scorecard (BSC) rendszer nézőpontjaival tudtam érvényesíteni (pénzügyi, folyamat szempontú, a végső kedvezményezetteket előtérbe helyező, valamint a tanulást és fejlődést elősegítő perspektíva mentén), ezek mentén csoportosítva a mutatókat. A kutatás következő lépéseként aggregációs szinteket és aggregációs tematikákat hoztam létre, hogy végül a közvetítő intézmények által gyűjtött mutatók értékeinek csoportosításával, illetve ezen információk tömörítésével és összegzésével a döntéshozást hatékonyan támogató csúcsindexet hozhassak létre. Ilyen aggregációs szint az intézményi mutatók BSC perspektívák szerinti aggregálása, valamint ezek különböző tematikák szerinti összevonása. A tematikus aggregációk a visszatérítendő források kihelyezésében működő intézmények típusai, a pénzügyi eszközök fajtái szerint történnek, valamint a hátrányos helyzetű térségek kiemelésével, a KPI-ok összevonása, az országos szint mellett, a leghátrányosabb helyzetű térségek intézményei szerint is lehetséges. Az intézményi mutatók BSC szinten történő összevonása a közvetítőintézmények összehasonlítását szolgálja elsősorban, a további aggregátumok pedig a közvetítőrendszer jellemzéséhez adnak információt. Végül a legfelső aggregációs szinten létrejön egy általános stratégiai eredményességi index, valamint egy intézményi diverzitással korrigált stratégiai eredményességi index.

A KPI-ok értékelése az azokhoz rendelt célértékek alapján (mint standardizált norma), terv-tény viszonyszámok mentén történik, majd a kialakított KPI súlyok alkalmazásával az aggregációk keretében a mutatók különböző csoportosításai mentén súlyozott átlagok számíthatók. Az így kapott értékek megítéléséhez pedig egy fuzzy logika alapján létrehozott tagsági függvényt szükséges alkalmazni, melynek kialakításához egy két körben lefolytatott szakértői megkeresési akció adott alapot. A terv-tény viszonyszámok megfelelőségi intervallumainak meghatározásához az első kör célja a KPI lista szakértői hitelesítése, illetve annak kiszűrése, hogy vannak-e szélsőségesen nem releváns vagy olyan területek, amelyek a visszatérítendő támogatások kihelyezésében kulcsjelentőségűek, de a jelenlegi mutatólista nem tartalmaz erre vonatkozó KPI-t. A második kör célja, hogy KPI-onként a szakértők saját véleményük alapján megjelöljék, hogy milyen céltól való százalékos eltérések mentén értékelhető nem megfelelőnek, alul teljesítőnek, megfelelőnek, jónak vagy kiválónak egy indikátor terv-tény viszonyszámának értéke.

Kontrolling területén az eltéréselemzésben a fuzzy logika egyszerre képes kezelni a bizonytalanságokat, szubjektivitásokat és a komplex szakértői tudás beépítését, mely módszertani előrelépés alkalmazása a hazai szakirodalomban Thalmeiner (2022) és Gáspár et al. (2022) publikációihoz kapcsolódik. Ennek alkalmazása a hazai területfejlesztési politika területén egyaránt hasznos lehet a tervezéséért és végrehajtásáért felelős központi szakértők számára (döntéselőkészítés), a pénzügyi közvetítő intézményrendszer (pénzügyi szektor) helyi érdekeltsgű és központi szintjein is tevékenykedő vállalkozásoknak, továbbá azon tanácsadói szektorban működő vállalkozások és tudományos intézmények számára is, amelyek nyomon követik és vizsgálják az Európai Unió fejlesztéspolitikájának alakulását és a fejlesztési források működését.

Az értékelési modell kialakítása több szempontból is hordoz rugalmasságokat, továbbfejlesztése könnyen lehetséges. Például a KPI súlyértékek meghatározása szintén történhet szakértői vélemények alapján, és a különböző aggregátumok is kaphatnak többlet súlyt az alapján, hogy például rendszerjelentőségű szempontot képviselnek-e ezen szempontok a pénzügyi követés aktuális rendszerében.

A modell továbbfejlesztése, illetve más módszerekkel való kiegészítése emellett olyan szempontból is szükségessé válhat, hogy a fejlesztéspolitikai döntések támogatásához sok esetben gyors, éven belüli beavatkozásokra van szükség, jelenleg azonban a modell legtöbb KPI mutatója csak éves rendszerességgel gyűjtött adatot használ. Pozitív lehet ezért egy olyan adatgyűjtési vagy indikátorkiválasztási módszerek irányába történő elmozdulás, amelynek mentén a modell időbeli érzékenysége növekszik és lehetővé teszi az aggregátumok és a csúcs index gyakoribb publikálását. A modell rugalmassága (és továbbfejlesztése) továbbá azért is kulcsjelentőségű, hogy a fejlesztési stratégiák változása esetén képes legyen mérni a végrehajtási rendszer stratégiának való megfelelését.

Jelen kutatás új tudományos eredményei röviden a következő pontokban foglalhatók össze:

- a visszatérítendő uniós forrásokat kihelyező intézményrendszer fejlesztéspolitikai teljesítményét értékelő 33 db KPI és a kiválasztás módszertanának összeállítása;
- a KPI-ok súlyértékének meghatározása a megalapozó források sokfélesége alapján és a Voyant Tools szövegelemző eljárás alkalmazásával a mutatóknak a fejlesztéspolitika stratégiai céljaihoz való kapcsolódása alapján;
- a területi szempontokra és intézményrendszeri sajátosságokra is érzékeny teljesítményértékelési modell létrehozása,
- a fuzzy logika alkalmazása és beillesztése a fejlesztéspolitikai értékelések területére.

A kutatás továbbá egyik legjelentősebb következtetése, hogy a visszatérítendő források pénzügyi közvetítőrendszerének legnagyobb fejlesztéspolitikai hozzáadott értékei (1) a fenntarthatóságot és társadalmi célt szolgáló beruházások megvalósítása; (2) a partnerségek

kialakítása a gazdaságfejlesztésben érdekelt szereplők között; (3) a pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási, továbbképzési és ismeretszerzési lehetőségek. E megállapítás, de különösen annak 2. és 3. pontja felhívja a figyelmet arra, hogy a regionális pénzügyi piacok fejlesztése és ehhez a pénzügyi közvetítő intézmények számára az oktatási lehetőségek biztosítása, illetve a fejlesztési célú partnerségek kialakítása ezen intézményekkel, fontos központi feladat lehet a felzárkózási célok eléréséhez.

SUMMARY

My research goal is to create a unified model for the evaluation of the financial intermediary system and institutions of reimbursable European Union funds, providing methodological support for the preparation of mid-term and ex-post reports and other publications related to development periods, monitoring activities, and contributing to the further development of development policy decision-making processes. In creating the concept of the model, I put the principles of regional development policy at the forefront, the reason for which is that reimbursable subsidies, as part of the European Union's cohesion policy, aim to reduce inequalities in addition to competitiveness goals (including the reduction of differences in economic, social and territorial development).

To develop the evaluation model, I reviewed the scientific literature on financial geography, regional development policy and strategic controlling, as well as development policy strategies and long-term concepts published by policy institutions. This allowed me to prepare a set of questions that served as the foundation for expert interviews focused on identifying the key characteristics of an effective institutional system aligned with development policy goals, particularly in the context of managing repayable EU funds. In this context, a total of 20 semi-structured, nearly 60-minute expert interviews were conducted, and based on their evaluation and processing of the above literature findings, I identified a total of 33 key performance indicators (KPIs). In order to establish the priorities and weights between the indicators, I took the diversity of sources underlying the indicator (literature, interviews, development policy/territorial development principles) as a basis, as well as the connection of the indicators to development strategies. Within the latter framework, I analyzed The Hungarian National Development 2030 - National Development and Territorial Development Concept (NDTDC) for the period 2014-2030, and the Economic Development and Innovation Program (EDIOP) for the period 2014-2020 using an open source text analysis software (Voyant Tools), and then I was able to connect the results of this with the KPIs during an expert workshop to determine relevance.

In developing the model's concept, I considered key development policy principles and the importance of a future-oriented approach that blends qualitative and quantitative methodologies. I implemented this approach by adopting the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC) system created by Kaplan and Norton (2000): financial, process-oriented, final beneficiary-focused, and learning and growth. These perspectives served as the basis for grouping the indicators.

For the subsequent phase of the research, I established a series of aggregation levels and thematic categories. This structure was designed to facilitate the grouping, consolidation, and summarization of indicator data collected by intermediary institutions, culminating in the creation of a high-level index to effectively support decision-making. One such aggregation level involves grouping institutional indicators according to the BSC perspectives and then combining them based on various themes. Thematic aggregations are conducted based on the types of institutions involved in deploying repayable funds and the nature of the financial instruments. Additionally, KPIs can be consolidated not only at a national level but also at the level of institutions operating in particularly disadvantaged regions, thereby highlighting these areas. The aggregation of institutional indicators at the BSC level primarily enables the comparison of intermediary institutions, while further aggregates provide comprehensive insights into the intermediary system as a whole. Ultimately, the highest level of aggregation yields a general Strategic Performance Index and an institutional Diversity-Adjusted Strategic Performance Index.

The evaluation of KPIs is based on their assigned target values (as a standardized norm) and calculated as plan-fact ratios. By applying the established KPI weights, different groupings of

these indicators can be used to calculate weighted averages within the aggregation framework. To interpret the resulting values, a membership function based on fuzzy logic is applied. The development of this function was informed by a two-round expert consultation process. The first round aimed to validate the KPI list with experts and identify any indicators that were extremely irrelevant or, conversely, any key areas for the deployment of repayable resources that were not covered by the current list. The second round focused on having experts, based on their own judgment, define the percentage deviations from the target value for each KPI. These deviations would then be used to categorize a plan-fact ratio as unacceptable, underperforming, acceptable, good, or excellent.

In the field of controlling, fuzzy logic is capable of simultaneously handling uncertainties, subjective judgments, and the integration of complex expert knowledge in variance analysis. The application of this methodological advancement in Hungarian academic literature is linked to the publications of Thalmeiner (2022) and Gáspár et al. (2022). Its application in domestic regional development policy can be beneficial for central experts responsible for planning and implementation (for decision preparation), for businesses at both the local and central levels of the financial intermediary system (the financial sector), and for consulting firms and academic institutions that monitor and analyze the evolution of the European Union's development policy and the functioning of development funds.

The design of the evaluation model incorporates several aspects of flexibility, making future development straightforward. For example, KPI weight values can also be determined based on expert opinions, and different aggregates can be assigned additional weight if they represent, for instance, a system-critical aspect in the current financial monitoring system.

Further development or supplementation of the model with other methods may be necessary for several reasons. For example, supporting development policy decisions often requires quick interventions within a single year, but most of the model's current KPIs use only annually collected data. Therefore, a shift towards data collection or indicator selection methods that increase the model's temporal sensitivity and allow for more frequent publication of aggregates and the top-level index would be beneficial. Furthermore, the model's flexibility and potential for further development are crucial for its ability to measure the alignment of the implementation system with changing development strategies.

The new scientific results of this research can be briefly summarized in the following points:

- compilation of 33 KPIs evaluating the development policy performance of the institutional system that distributes reimbursable EU funds;
- determining KPI weights based on the diversity of foundational sources and by using the Voyant Tools text analysis method to assess the indicators' alignment with the strategic goals of development policy;
- creating a performance evaluation model that is sensitive to regional aspects and the specific characteristics of the institutional system;
- successfully applying fuzzy logic within the field of development policy.

Furthermore, one of the most significant conclusions of the research is that the greatest development policy added values of the financial intermediary system of reimbursable resources are (1) the implementation of investments serving sustainability and social goals; (2) the development of partnerships between those stakeholders who are interested in economic development; (3) the educational, training and knowledge acquisition opportunities received by financial intermediaries. This finding, and points 2 and 3 in particular, highlight that the development of regional financial markets, along with providing educational opportunities for financial intermediary institutions and fostering development-oriented partnerships with them, can be a crucial central task for achieving convergence goals.

IRODALOMJEGYZÉK

1. 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról
<https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a14h0001.OGY>
2. 2023. évi CII. törvény a területfejlesztésről <https://njt.hu/jogszabaly/2023-102-00-00>
3. 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet a kedvezményezett járások besorolásáról
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400290.kor>
4. 105/2015. (IV. 23.) Korm. rendelet a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500105.kor>
5. ADATO, M., 2011. Combining Quantitative and Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation: Why Are Mixed-Method Designs Best?. PREM Notes and Special Series on the Nuts and Bolts of Government M&E Systems; No. 9. © World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/11063>
6. AGARWAL, S., AGARWAL, A. ÉS GUPTA, P. (2020). Gauss-féle tagsági függvény használata hangfelismeréshez fuzzy logikában. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), ISSN: 2277-3878 (Online), 8. kötet, 5. szám, 2020. január <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i5/F2543037619.pdf>
7. ALESSANDRINI, P. ZAZZARO, A. 1999: A „Possibilist” Approach to Local Financial Systems and Regional Development: The Italian Experience. In Martin, R. (ed): Money and the Space Economy. Chichester, John Wiley & Sons, pp. 71–92.
8. ASLI DEMIRGÜÇ-KUNT, ROSS LEVINE (ED.), 2001: Financial Structure and Economic Growth: A Cross-Country Comparison of Banks, Markets, and Development, The MIT Press, 2001 <https://direct.mit.edu/books/edited-volume/2478/Financial-Structure-and-Economic-Growth-A-Cross> DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/3001.001.0001>
9. BARNA, ZS. (2024) A vállalati teljesítményértékelő rendszereket befolyásoló kontrolling módszerek vizsgálata. -, Doktori Értekezés, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. DOI: 10.54598/004430. <https://phd.mater.uni-mate.hu/301/>
10. BATRA, G., MAHMOOD, S. 2003: Direct support to private firms: evidence on effectiveness World Bank Policy Research Working Paper 3170. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID636589_code167828.pdf?abstractid=636589&mirid=1
11. BECK, T., LEVINE, R. AND LOAYZA, N. (2000): Financial Intermediation and Growth: Causality and Causes. Journal of Monetary Economics, 46, 31-77. [https://doi.org/10.1016/S0304-3932\(00\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0304-3932(00)00017-9)
12. BETHLENDI, A., MÉRŐ, K. 2020: A pénzügyi közvetítés struktúrájának változásai a kelet-közép-európai régió speciális fejlődése a nemzetközi és európai folyamatok tükrében. Külgazdaság, LXIV. évf., 2020. március–április (45 72. o.) <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.3-4.45>
13. BITITCI, U., GARENGO, P., DÖRFLER, V., NUDURUPATI, S. 2012: Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. International Journal of Management Reviews, 14, 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
14. BOURNE, M., NEELY, A., PLATTS, K., MILLS, J.: The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. International Journal of Operations & Production Management 1 November 2002; 22 (11): 1288–1310. <https://doi.org/10.1108/01443570210450329>
15. BRYSON, J. M., BARBERG, B., CROSBY, B. C, 2024: The Future of Public Service and Strategy Management-at-Scale, Policy Quarterly, Vol. 20 No. 1. DOI:

- <https://doi.org/10.26686/pq.v20i1.9052> ;
<https://ojs.victoria.ac.nz/pq/article/view/9052/8210>
16. CAPANO, G. - HOWLETT, M. 2020: The Knowns and Unknowns of Policy Instrument Analysis: Policy Tools and the Current Research Agenda on Policy Mixes. SAGE Open, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900568> (Original work published 2020)
 17. CISNEROS-MONTEMAYOR, A. M.; SINGH, G. G., CHEUNG, W. W. L., 2018: A fuzzy logic expert system for evaluating policy progress towards sustainability goals. *Ambio*. 2018 Sep;47(5):595-607. doi: 10.1007/s13280-017-0998-3.
 18. CSÉFALVAY, Z. 2017: A nagy korszakváltás, Kairosz Könyvkiadó, Budapest.
 19. CSONGOR, A., SZIKLAI, I. 2012: Fejlesztéspolitika, stratégiai programalkotás a szociálpolitikában E-jegyzet, ELTE TáTK, Budapest <http://hdl.handle.net/10831/33230>
 20. DOBÁK, M., 1992: A divízióanalízis szervezete. Budapest: Közgazdasági és jogi könyvkiadó
 21. DORAN, G. T., 1981: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
 22. DOSKÉOCIL, R. 2015: Fuzzy logic: An instrument for the evaluation of project status, *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, ISSN 1886-516X, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Vol. 19, pp. 5-23 <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/113883/1/833129295.pdf>
 23. DR. SINKOVICS ALFRÉD, 2012: Költség- és pénzügyi kontrolling, CompLex, Budapest, ISBN 978 963 295 870 5
 24. ERDŐS, M., MÉRŐ, K. 2010: Pénzügyi közvetítő intézmények. Bankok és intézményi befektetők., Akadémia Kiadó, Budapest.
 25. EPRS - European Parliamentary Research Service, 2020: Understanding development effectiveness. Concepts, players and tools. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599401/EPRS_BRI\(2017\)599401_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599401/EPRS_BRI(2017)599401_EN.pdf)
 26. ESPON, 2019: Financial Instruments and Territorial Cohesion Final Report https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON%20Financial%20Instruments_Main%20Report_Final.pdf
 27. EURÓPAI BIZOTTSÁG, 2010: FIFTH REPORT ON ECONOMIC, SOCIAL AND TERRITORIAL COHESION - INVESTING IN EUROPE'S FUTURE [HTTPS://EC.EUROPA.EU/REGIONAL POLICY/EN/INFORMATION/PUBLICATIONS/REPORTS/2010/FIFTH-REPORT-ON-ECONOMIC-SOCIAL-AND-TERRITORIAL-COHESION-INVESTING-IN-EUROPE-S-FUTURE](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/reports/2010/fifth-report-on-economic-social-and-territorial-cohesion-investing-in-europe-s-future)
 28. EURÓPAI BIZOTTSÁG, 2015: Summary of data on the progress made in financing and implementing financial engineering instruments, Programming period 2007-13, situation as at 31. December 2014. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0084cc81-db02-11e7-a506-01aa75ed71a1>
 29. EURÓPAI BIZOTTSÁG, 2016: Research for REGI Committee - Financial instruments in the 2014-20 programming period: First experiences of Member States. p.43 [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573449/IPOL_STU\(2016\)573449_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573449/IPOL_STU(2016)573449_EN.pdf)
 30. EURÓPAI BIZOTTSÁG, EB 2022: Cohesion in Europe towards 2050 - Eighth report on economic, social and territorial cohesion https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion8/8cr.pdf
 31. EURÓPAI BIZOTTSÁG, EB 2024: Ninth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/cohesion-report_en

32. EUROPEAN COMMISSION, EB 1999: Directorate-General for Regional and Urban Policy, ESDP – European Spatial Development Perspective: Towards balanced and sustainable development of the territory of the European Union, Publications Office, 1999 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a8abd557-e346-4531-a6ef-e81d3d95027f/language-en>
33. EX ANTE ELEMZÉS a ginop plusz vállalkozásfejlesztés prioritásán tervezett pénzügyi eszköz kialakítására, 2022 https://www.palyazat.gov.hu/api/download_document?name=elozetes-ertekeles-ginopplusz1prioritas-1verzio-220228.pdf&urn=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fi%2Fdd4b2a6b-145f-4ebb-a0d9-28b2047716e6
34. EXIMbank Zöld Finanszírozási Keretrendszer V4, 2024 https://exim.hu/wp-content/uploads/Eximbank_Zold-Finanszirozasi-Keretrendszer_2024.pdf
35. FARKAS, P. 2017a: Az állam szerepével kapcsolatos gazdaságelméletek módosulása a világgazdasági válságok nyomán 2. rész in: Köz-gazdaság, 12 (5): pp 127-149. http://real.mtak.hu/72538/1/Farkas_Peter.pdf
36. FARKAS, P. 2017b: Az állam szerepével kapcsolatos gazdaságelméletek módosulása a világgazdaságiválságok nyomán 1. rész in: Köz-gazdaság, 12 (2): pp 41-64. http://real.mtak.hu/79855/1/Koz_Gazdasag_2017_2_Farkas_Peter_u.pdf
37. FARKAS, S. 2018: Changing intermediary system of repayable EU Funds in Hungary (2007-2013, 2014-2020) in: Deturope: Central European Journal of Tourism and Regional Development 10 : 3 pp. 180-198. , 19 p. <https://www.deturope.eu/getpdf.php?mag=det&vol=2018&no=3&artid=12>
38. FEDCHENKO, ELENA & SAVINA, NATALIA & TIMKIN, TIMUR & LIPATOVA, INNA & VINOGRADOVA, ALEXANDRA. (2023). Developing a controlling system as a factor in improving the quality of public administration. Revista Gestão & Tecnologia. 23. 136-153. 10.20397/2177-6652/2023.v23i0.2601. https://www.researchgate.net/publication/373649213_Developing_a_controlling_system_as_a_factor_in_improving_the_quality_of_public_administration
39. FEISCHMIDT, M. 2006: A kvalitatív adatok elemzése és értelmezése 6. A megalapozott elmélet: empiria és elmélet viszonya a kvalitatív kutatásokban in: Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom és kultúrakutatásban https://mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/index345b.html?option=com_tanelem&id_tanelem=839&tip=0
40. FIT.EDU (Florida Institute of Technology), 2024: 5 Global Trends in Public Administration | Florida Tech, <https://www.fit.edu/lp/5-global-trends-in-public-administration/>
41. FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTI, L., BOURNE, M. 2012: Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research, Management Accounting Research, Volume 23, Issue 2, 2012, Pages 79-119, ISSN 1044-5005, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.
42. GÁL, Z. 1998: A pénzügyi szektor területfejlesztési kérdései Magyarországon. Tér és Társadalom. 4. pp. 43–67 <https://doi.org/10.17649/TET.12.4.487>
43. GÁL, Z., BURGER, CS. 2011: Sikeres szövetkezeti banki modellek Németországban, Olaszországban és Finnországban. Háttér tanulmány az Országos Takarékszövetkezeti Szövetség részére a hazai takarékszövetkezeti szektor fejlesztési kérdéseiről. Századvég Gazdaságkutató, pp. 144.
44. GÁL, Z. 2012: Pénzügyek és a térbeliség, A pénzügyi térgazdaságtan helye a regionális tudományban in: Rechnitzer J., Rácz Sz. (szerk.): Dialógus a regionális tudományról, Győr; SZE Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; Magyar Regionális Tudományi Társaság, pp. 99 121.

45. GÁL, Z. 2014: *A pénzügyi piacok földrajzi dimenziói: a pénzügyi földrajz frontvonalai és vizsgálati területei* in: Földrajzi közlemények, 138 (3): pp 181–196., http://www.foldrajzitarsasag.hu/downloads/foldrajzi_kozlemenyek_2014_138_evf_3_pp_181.pdf
46. GÁL, Z., BURGER, CS. 2014: A vidék bankjai? in: Közgazdasági Szemle, LX. évf., 2013. április, pp. 373–401., http://epa.oszk.hu/00000/00017/00202/pdf/EPA00017_kozgazdasagi_szemle_2013_04_3_73-401.pdf
47. GÁL, Z. 2015: A pénzügyi globalizáció és az eurózóna pénzügyi-monetáris integrációjának térbeli korlátai in Pénzügyi Szemle 2015/1, https://www.researchgate.net/profile/Zoltan_Gal3/publication/278196065_A_penzugyi_globalizacio_es_az_eurozona_penzugyi-monetaris_integraciojanak_terbeli_korlatai/links/557d2f0a08aeb61eae236684.pdf?origin=publication_list
48. GÁSPÁR, S., THALMEINER, G., BARTA, Á., & ZÉMAN, Z. (2022). Development of a fuzzy controlling model to measure the leanness of manufacturing systems. Acta Polytechnica Hungarica, 19(4), 189-208. DOI: 10.12700/APH.19.4.2022.4.10 https://www.researchgate.net/publication/359271758_Development_of_a_Fuzzy_Controling_Model_to_Measure_the_Leanness_of_Manufacturing_Systems
49. GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS OPERATÍV PROGRAM 2014-2020, <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=52536>
50. GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS OPERATÍV PROGRAM PLUSZ (GINOP Plusz) 2021-2027 <https://archive.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=1096833>
51. GHOLAMY, A.; KOSHELEVA, O., KREINOVICH, V. (2018): "Why Triangular and Trapezoid Membership Functions Are Efficient in Design Applications" (2018). Departmental Technical Reports (CS). 1272. https://scholarworks.utep.edu/cs_techrep/1272
52. GRABOWSKI, A. (2017). Basic Formal Properties of Triangular Norms and Conorms. Formalized Mathematics , 25 (1). DOI:10.1515/forma-2017-0009
53. HALÁSZ, Zs. 2024: Zöld kötvények a tőkepiacon : A környezettudatos finanszírozás vagy a zöldre festés eszközei? IUSTUM AEQUUM SALUTARE, 20 (1). pp. 133-148. ISSN 1787-3223 (2024) <https://publikacio.ppke.hu/id/eprint/1657>
54. HERMENEUTI.CA collaborative project <http://hermeneuti.ca/>
55. Hétfa 2013: A területi koordinációs kapacitások vizsgálata - Értékelési jelentés végleges, egyeztetett, jóváhagyott változat. https://www.palyazat.gov.hu/a_teruleti_koordinacios_kapacitasok_vizsgalata#
56. HÉTFA, 2015: Az EU-források gazdaságfejlesztési és növekedési hatásai https://hetfa.hu/wp-content/uploads/Fejlpolhatasok-HETFA_151130.pdf
57. HOFFMAN, M., HAYES, S., NAPOLITANO, M. (2013). Urban Youths' Experiences and Perceptions of a Community Cycling Initiative. Urban Studies. 51. 300-318. 10.1177/0042098013489741. https://www.researchgate.net/publication/275504864_Urban_Youths'_Experiences_and_Perceptions_of_a_Community_Cycling_Initiative
58. IMREH, SZ., KOSZTOPULOSZ, A., MÉSZÁROS, ZS. 2007: Mikrofinanszírozás a legszegényebb rétegeknek: az indiai példa in Hitelintézeti Szemle, 6. évf.3. Szám 2007, 231-247. old.
59. JOHANYÁK, ZS. CS., KOVÁCS, SZ. 2004.: A fuzzy tagsági függvény megválasztásáról, A GAMF Közleményei, Kecskemét, XIX. évfolyam (2004), ISSN 0230-6182, pp. https://johanyak.hu/files/u1/publi/J_K_A_Fuzzy_Tagsagi_Fuggveny_GAMFK_2004.pdf

60. JOHANYÁK, ZS. CS. 2004: Fuzzy logika – oktatási segédlet. https://johanyak.hu/files/u1/publi/J_Fuzzy_logika_segedlet.pdf
61. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 1996: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
62. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2000a: The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
63. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2000b: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. New York: Harvard Business Review.
64. KARMAZIN, GY. (2016): A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. 51-55. p. ISBN 9789630597166
65. KARSAI, J. 2015a: Állami szerepvállalás a kelet-közép európai kockázattőke-piacon, Közgazdasági Szemle, 62, 1172–1195. <https://real.mtak.hu/30098/>
66. KARSAI, J. 2015b: Hol tart a kelet-közép-európai kockázati és magántőkepiac öt évvel a válság után? *Statisztikai Szemle*, 93 (1) http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2015/2015_01/2015_01_005.pdf
67. KAY, J., 2015: Other People's Money: The Real Business of Finance, Profile Books.
68. KISS, J. (szerk.), 2019: Nemzetközi segélyezés a 21. század elején – Új irányok, új lehetőségek, 4.2 Az innovatív finanszírozás fogalma, Akadémia Kiadó https://mersz.hu/dokumentum/m465nemsarc_51/#m465nemsarc_41
69. KOVÁCS GÁBOR, VINKÓCZI TAMÁS, 2022: A digitalizáció banki szolgáltatásokkal összefüggő elemzési lehetőségei az Európai Unióban, 2017–2018 TERÜLETI STATISZTIKA 62 : 1 pp. 35-58. , 24 p. (2022) <https://doi.org/10.15196/TS620102>
70. KÖRMENDI, L., TÓTH, A. 2011: A controlling alapjai. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt. ISBN:978-963-638-382-4
71. KPMG 2013: Értékelés a Gazdaságfejlesztési Operatív Program pénzügyi eszközeiről <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=48260>
72. KPMG 2017: A magyarországi európai uniós források felhasználásának és hatásainak elemzése a 2007-2013-as programozási időszak vonatkozásában https://www.palyazat.gov.hu/magyarorszagi_europai_unios_forrasok_elemzese
73. KSH 2025: Módszertan 8. FÖLDRAJZI HELYZET, TELEPÜLÉSSZERKEZET https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/fol_modsz.html
74. KYRIACOU, A. P., ROCA-SAGALÉS. O. 2012: The Impact of EU Structural Funds on Regional Disparities within Member States. Environment and Planning C: Politics and Space, 30. <https://doi.org/10.1068/c11140r>
75. LOVAS, A., RÁBA, V., 2013: Jeremie program, mint a magyar start-up ökoszisztéma életre hívója In: Keresztes, Gábor (szerk.) Tavaszi Szél 2013 Konferencia = Spring Wind 2013: Konferenciakötet I. Budapest, Magyarország : Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2013) 635 p. pp. 536-549. , 14 p. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1362/7/Raba_Lovas_TavasziSzel_2013.pdf
76. MAGYAR FEJLESZTÉSI BANK (MFB), 2015a: Indul a közbeszerzés az MFB Pontok hálózatára <https://www.mfb.hu/aktualis/kozlemenyek/indul-kozbeszerzes-az-mfb-pontok-halozatara>
77. MAGYAR FEJLESZTÉSI BANK (MFB), 2015b: MFB Periszkóp 2015. október. https://www.mfb.hu/sites/default/files/mfb_periszkop_2015_oktober.pdf
78. MAGYAR FEJLESZTÉSI BANK (MFB), 2016a: 50 milliárd forinttal indul az állami tőkealap-kezelő társaság. <https://www.mfb.hu/aktualis/sajtokozlemenyek/50-milliard-forinttal-indul-az-allami-tokealap-kezelo-tarsasag>

79. MAGYAR FEJLESZTÉSI BANK (MFB), 2016b: Megjelent a Nemzeti Technológiai És Szellemi Tulajdon Kockázati Tőkeprogram- Elérhető a Hiventures Kockázati Tőkealap-kezelő első tőketerméke az induló vagy fiatal, innovatív kkv-k támogatására <https://www.mfb.hu/aktualis/sajtokozlemenyek/megjelent-nemzeti-technologiai-es-szellemi-tulajdon-kockazati-tokeprogram>
80. MAGYAR FEJLESZTÉSI BANK (MFB), 2016c: MFB Periszkóp 2016. június p.3. <https://www.mfb.hu/aktualis/mfb-periszkop/mfb-periszkop-2016-junius>
81. MAGYAR FEJLESZTÉSI BANK (MFB), 2016d: JEREMIE programok összesített adatai - adatigénylési megkeresés alapján papír alapú adatközlés, Budapest, 2016. július 18.
82. MAGYAR KOCKÁZATI- ÉS MAGÁNTŐKE EGYESÜLET (HVCA), 2015: Konceptcionális Javaslatok a Jövőben Indítandó Jeremie Kockázat Tőkeprogramokhoz http://www.hvca.hu/wp-content/uploads/2015/04/Koncepcion%C3%A1lis-javaslatok-a-Jeremie-programokhoz_final-20150413.pdf
83. MAGYAR NEMZETI BANK (MNB), 2015: Elemzés a hazai kockázati tőkealap-kezelők és alapok működéséről http://www.hvca.hu/wpcontent/uploads/2012/03/Elemzes_a_kovkazati_tokealapkezeloi_szektorrol_0202.pdf
84. MAGYAR NEMZETI BANK (MNB) 2019: Az MNB Zöld Programja <https://www.mnb.hu/letoltes/az-mnb-zold-programja-1.pdf>
85. MAZZUCATO, M. 2013: THE ENTREPRENEURIAL STATE: DEBUNKING PUBLIC VS PRIVATE SECTOR MYTHS. ANTHEM PRESS, LONDON.
86. MAZZUCATO, M., SEMIENIUK, G. (2017): Public financing of innovation: new questions. Oxford Review of Economic Policy (2017) <https://doi.org/10.1093/oxrep/grw036>
87. MAZZUCATO, M. 2018: From Market Fixing to Market Creating: A New Framework for Innovation Policy*. In book: Innovation Systems, Policy and Management (pp.79-103) DOI: 10.1017/9781108529525.005
88. MAZZUCATO, M., MACFARLANE, L. 2018: Patient Finance for Innovation- Driven Growth. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series 2018 (IIPP PB 01). https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/180911_policy_brief_patient_finance_april_2019_edit.pdf
89. MAZZUCATO, M. 2021: MISSION ECONOMY: A MOONSHOT GUIDE TO CHANGING CAPITALISM, HARPER BUSINESS.
90. MENDEL, J. M., 2017: Uncertain Rule-Based Fuzzy Logic Systems: Introduction and New Directions (2nd ed.). Springer. <https://www.scribd.com/document/812112874/Uncertain-Rule-Based-Fuzzy-Systems-Introduction-and-New-Directions-2nd-Edition-Springer-International-Publishing-2017>
91. MÉRŐ, K. 2003: A gazdasági növekedés és a pénzügyi közvetítés mélysége in: Közgazdasági szemle, 50. (7-8), pp. 590-607 <HTTP://EPA.OSZK.HU/00000/00017/00095/PDF/02MERO.PDF>
92. MERTON, R. 1995: A Functional Perspective of Financial Intermediation -in: Financial Management, 24 (2): pp 23-41, <http://www.jstor.org/stable/3665532>
93. MINISZTERELNÖKSÉG, 2021: Pénzügyi eszközök értékelése 2014-2020 <https://archive.palyazat.gov.hu/pnzgyi-eszkzk-rtkelse#>
94. MINISZTERELNÖKSÉG, 2024: Pénzügyi eszközök értékelése II. Értékelési jelentés <https://archive.palyazat.gov.hu/pnzgyi-eszkzk-rtkelse-ii#>
95. MOLNÁR, Cs. 2016: Szövegmegoldás a gyakorlatban: kézi, géppel támogatott és gépi megoldások in: Sebők Miklós (szerk.), 2016: Kvantitatív szövegelemzés és szövegábrázolás a politikatudományban, L'Harmattan Kiadó, Budapest https://poltextlab.tk.hu/uploads/files/Kvantitativ_szovegelemzes_keszipdf.pdf

96. MUNICH BUSINESS SCHOOL, 2024: Balanced Scorecard Definition: Balanced Scorecard Simply Explained <https://www.munich-business-school.de/en/l/business-studies-dictionary/financial-knowledge/balanced-scorecard#:~:text=It%20goes%20beyond%20traditional%20financial,business%20processes%20and%20learning%20and>
97. NEELY, A., ADAMS, C., KENNERLEY, M., 2004: Teljesítményprizma - Az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó. ISBN 9789638630681
98. NEELY, A., GREGORY, M. PLATTS, K., 1995: Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15, 80-116. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>
99. NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM, 2024: Felülvizsgált KKV Stratégia 2019-2030 <https://kormany.hu/dokumentumtar/felulvizsgalt-kkv-strategia-2019-2030>
100. NYIKOS, G., TALAGA, R. 2014: Cohesion policy in transition. Comparative aspects of the Polish and Hungarian systems of implementation, Comparative Law Review (Torun), Vol. 18, pp. 111-139. HTTP://REAL.MTAK.HU/83020/1/6369_18321_1_SM_U.PDF
101. NYIKOS, GY. 2015: Role of Financial Instruments in Improving Access to Finance in ESTIF 2015/2. http://estif.lexxion.eu/data/article/8195/pdf/estif_2015_02-009.pdf
102. NYIKOS, GY. 2016a: Experiences with implementation of FEIn Hungary – Combined Microcredit c. előadás, Financial Instruments delivering ESI Funds, Budapest, 2016. március 10. https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/presentation_20160310_budapest_ESIF_Gorgyi-Nyikos.pdf
103. NYIKOS, GY. 2016B: Pénzügyi eszközök - a kohéziós politikában, 54. Közgazdász-vándorgyűlés - Kecskemét, 2016. szeptember http://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2016/09/Nyikos_Gyorgyi.pdf
104. NYIKOS, GY. 2016C: Research for REGI Committee, Financial instruments in the 2014-20 programming period: First experiences of Member States. European Commission, COM (2016) [Pdf]. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573449/IPOL_STU\(2016\)573449_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573449/IPOL_STU(2016)573449_EN.pdf)
105. NYIKOS, GY. 2017a: Pénzügyi eszközök magyar tapasztalatok és tanulságok. Pro publico bono – magyar közigazgatás, 2017/3, 4–25. P15. Http://real.Mtak.Hu/93115/1/01_nyikos_gyorgyi_web-ppb_2017_3-2.Pdf
106. NYIKOS, GY. 2017B: Pénzügyi eszközök a 2007 2013 és 2014–2020 programozási időszakban, illetve 2020 után, 55. Közgazdász-vándorgyűlés chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2017/09/EU_forrasok_Nyikos_Gyorgyi.pdf
107. NYIKOS, GY., BÉRES, A., LAPOSA, T., ZÁVECZ. G. 2020: Do financial instruments or grants have a bigger effect on SMEs' access to finance? Evidence from Hungary. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies 12 : 5 Pp. 667-685. , 19p. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2019-0139>
108. NYIKOS, GY., KONDOR, ZS., 2022: National Development Banks in Europe – A Contribution to Sustainable Finance. CENTRAL EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW, 20 (1). pp. 135-165. (2022) <https://real.mtak.hu/144492/1/CEPAR2022-06NyikosKondor.pdf>
109. OBLATH, M. 2006: 5. Előadás: Az adatfelvétel módszerei, 5. C. Fókuszcsoporthoz in: Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom és kultúrakutatásban http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/index2b6d.html?option=com_tanelem&id_tanelem=836&tip=0

110. OCAMPO, L.; EBISA, J.; OMBE, J.; ESCOTO, M., 2018: Sustainable Ecotourism Indicators with Fuzzy Delphi Method – A Philippine perspective. *Ecological Indicators*. 93. 10.1016/j.ecolind.2018.05.060.
111. ODEDOKUN, M.O., 1998: Financial intermediation and economic growth in developing countries. *Journal of Economic Studies* 1 June 1998; 25 (3): 203–224. [HTTPS://DOI.ORG/10.1108/01443589810215351](https://doi.org/10.1108/01443589810215351)
112. O'SULLIVAN, M. 2006: Finance and Innovation In: Jan Fagerberg, and David C. Mowery (eds) (2006): *The Oxford Handbook of Innovation* (2006; online edn, Oxford Academic, 2009), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0009>
113. OTLEY, D. 1999: Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*. 10. 363–382. 10.1006/mare.1999.0115. https://www.researchgate.net/publication/222473924_Performance_Management_A_Framework_For_Management_Control_Systems_Research
114. PAPP, G., 2012: Kockázati tőke Magyarországon - Innovatív vállalatok kockázati tőke alapú finanszírozása a JEREMIE Programon keresztül, Budapesti Értéktőzsde, Kochmeister-díj, Budapest, 2012.05.04 <http://uzletitanacsadas.info/wp-content/uploads/Innovat%C3%ADv-v%C3%A1llalatok-kock%C3%A1l-t%C5%91ke-finansz%C3%ADroz%C3%A1sa-Papp-Gabor.pdf>
115. PARMENTER, D. 2015: Key performance indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPIs. 3rd edition, Hoboken: J. Wiley. 21–27. p. ISBN: 9781119019831
116. PAVLAČKA, O.; PAVLAČKOVÁ, M.; HETFLÉIŠ, V. (2017): Fuzzy weighted average as a fuzzified aggregation operator and its properties *Kybernetika*, Vol. 53 (2017), No. 1, 137–160 <http://dml.cz/dmlcz/146713>
117. PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK – MAGYAR TAPASZTALATOK ÉS TANULSÁGOK. PRO PUBLICO BONO – MAGYAR KÖZIGAZGATÁS, 2017/3, 4–25. P15. [HTTP://REAL.MTAK.HU/93115/1/01_NYIKOS_GYORGYI_WEB-PPB_2017_3-2.PDF](http://real.mtak.hu/93115/1/01_NYIKOS_GYORGYI_WEB-PPB_2017_3-2.PDF)
118. PERGER, Éva 2022: Az állami területfejlesztési politika pénzügyi eszközei gondolatok illés iván nyomán. In: *A regionalizmus: az elmélettől a gyakorlatig : illés ivánra emlékezve* 80. Születésnapja alkalmából. Publikon, pécs, pp. 171–192. ISBN 9786155457982
119. SCHUMPETER, J. A. 1980: A gazdasági fejlődés elmélete, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980
120. RAJAN, R. G., ZINGALES, L. 1998: Financial Dependence and Growth. *The American Economic Review*, 88(3), 559–586. (1998) [HTTP://WWW.JSTOR.ORG/STABLE/116849](http://www.jstor.org/stable/116849)
121. RICZ, J. 2016: Fejlesztő állam a huszonegyedik században. *Köz-gazdaság*, 11 (1). Pp. 131–153. Issn 1788-0696 <http://real.mtak.hu/id/eprint/80090>
122. ROCKWELL, G., SINCLAIR, S. 2016: *Hermeneutica: Computer-Assisted Interpretation in the Humanities*, The MIT Press
123. SÁRVÁRI, B., 2022: A zöld pénzügyi kapacitásfejlesztés trendjei és dilemmái, *Hitelintézet Szemle*, 21. évf. 4. szám, 2022. december, 207–218. o. <https://hitelintezetiszemle.mnb.hu/letoltes/hsz-21-4-szc1-sarvari.pdf>
124. SIMO B. 2018: A regionális fejlesztési ügynökségek szerepe a fejlesztéspolitikában *Doktori Értekezés*, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/event/simo_balazs_doktori_disszertacio_elopponenciara.pdf

- 125.SPENCE, M., 2021: Some thoughts on the Washington Consensus and subsequent global development experience. Journal of Economic Perspectives, 2021 35(3), 67-82 <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.35.3.67>
- 126.SZABÓ, Z., L., 2017: A projekt kontrolling gyakorlati alkalmazása az építőipari szervezetek vezetésének hatékonyabbá tételében Doktori Értekezés https://real-phd.mtak.hu/1437/1/Szabo_Zoltan_Laszlo_ertekezes_DOI.pdf
- 127.SZÁZADVÉG Gazdaságkutató Zrt., 2016: *Pénzügyi eszközök értékelése 2007–2013*, https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiYp566_OHZAhUGWhQKHXAQA3EQFggpMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.palyazat.gov.hu%2Fdownload.php%3FobjectId%3D71209&usg=AOvVaw1T-WgAoPUTMyR66qTiXmLU
- 128.THALMEINER, G., 2022: A projektcontrolling módszertanának fejlesztési lehetőségei. – Doktori Értekezés, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem <https://unim-mate.hu/documents/20123/336900/T%C3%A9zis%C3%BCzet.pdf/1c06d79c-0803-f154-c848-f7075180aeee?t=1663918819879>
- 129.THALMEINER, G., GÁSPÁR, S., ZÉMAN, Z. 2025: Developing a fuzzy management control model for the performance evaluation of the company digitalization level, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Volume 11, Issue 4, 2025, 100633, ISSN 2199-8531, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100633>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853125001684>
- 130.UNITED NATIONS, UN (2023): United Nations Secretary General's SDG Stimulus to Deliver Agenda 2030 , 2023 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2023/02/SDG-Stimulus-to-Deliver-Agenda-2030.pdf>
- 131.VAN HELDEN, J. 2013: A meta-review of public sector performance management research. Tékhne. 11. 10–20. 10.1016/j.tekhne.2013.03.001.
- 132.VASYUNINA, M. L., KOSOV, M. E., SHMIGOL, N. S., LIPATOVA, I. V., ISAEV, E. A., MEDINA, I. S., & GUZ, N. A. (2022). Development and Implications of Controlling in the Public Sector. Emerging Science Journal, 7(1), 207–227. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-01-015> <https://www.ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/1451>
- 133.VOYANT TOOLS <https://voyant-tools.org/>
- 134.WRIGHT, J. 2020: Researchers, Teachers, and Learners Seeing New Possibilities with Voyant Tools, The Electronic Journal for English as a Second Language -August 2020 – Volume 24, Number 2 <https://tesl-ej.org/wordpress/issues/volume24/ej94/ej94m1/>
- 135.Wu, H., Xu, Z. 2020: Fuzzy Logic in Decision Support: Methods, Applications and Future Trends. INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTERS COMMUNICATIONS & CONTROL. 16. DOI: 10.15837/ijccc.2021.1.4044 https://www.researchgate.net/publication/350164537_Fuzzy_Logic_in_Decision_Support_Methods_Applications_and_Future_Trends
- 136.ZADEH, L.A. (1965) Fuzzy Sets. Information Control, 8, 338-353. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)
- 137.ZÉMAN, Z. 2016: A kontrolling fejlődésének főbb irányzatai. In: Társadalom és Gazdaság, 2 (1) 77-92. p. DOI: <https://doi.org/10.21637/GT.2016.2.04>.
- 138.ZÉMAN, Z., Tóth, A. 2017: Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 9789634540687
- 139.YAKUBU, I.N., ABOKOR. A. H., GEDIK B., I. 2021: Re-examining the impact of financial intermediation on economic growth: evidence from Turkey in: Journal of Economics and Development. Vol. 23 No. 2, pp. 116-127. <https://doi.org/10.1108/JED-09-2020-0139>

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Farkas, Sára (2018): Changing intermediary system of repayable EU Funds in Hungary (2007-2013, 2014-2020) DETUROPE: THE CENTRAL EUROPEAN JOURNAL OF REGIONAL DEVELOPMENT AND TOURISM Vol. 10 : Issue 3 pp. 180-198. , 19 p. ISSN 1821-2506 10.32725/det.2018.030

Farkas, Sára (2018): A pénzügyi eszközök szerepe a vidéki térségek felzárkóztatásában FALU VÁROS RÉGIÓ 23 pp. 188-198. , 11 p. (2018)

Farkas. Sára (2019): Financial Institutions Matter for Territorial Development: Challenges to Achieve Growth and Positive Impact on Local Economies in Hungary (2007 2013) CORVINUS REGIONAL STUDIES 4 : 1-2 pp. 99-116. , 18 p. (2019) https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6651/1/crs19_1_2_farkas_s.pdf

Salamin Géza-Farkas Sára (2021): II. fejezet: Városi szint: a fenntarthatóság, környezeti minőség mérése a többváltozós nemzetközi városrangsorokban in: Salamin, Géza (szerk.) ; Széchy, Anna (szerk.) ; Csutora, Mária ; Farkas, Sára ; Harangozó, Gábor ; Kovács, Antal Ferenc ; Marjainé, Szerényi Zsuzsanna ; Salamin, Géza ; Széchy, Anna ; Zsóka, Ágnes: A fenntarthatósági politikák megalapozásának mérési eszközei Budapest, Magyarország : Budapesti Corvinus Egyetem (2021) , 265 p. ISBN: 9789635038763 ISBN: 9789635038770 CorvinusKutatasok

Sára, Somogyi-Farkas (2024): Unlocking the Potential of the Financial Intermediary System in Development Policy: A Focus on Regional Development KÖZ-GAZDASÁG 19 : 1 pp. 77-102. , 26 p. (2024))

Sára, Somogyi-Farkas (2024): Enhancing the Role of Financial Intermediaries in Development Policy in „MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK” XIII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA és PhD KONFERENCIA p.886-895. <https://gtk.unimiskolc.hu/files/19100/Konferencia%20kiadv%C3%A1ny%202024.pdf>

Sára, Somogyi-Farkas (2024): The role of the financial intermediary system in development policy, highlighting regional development in the 2007-2013 EU development period in Hungary In: Abstracts - 14th World Congress of the RSAI : Sustainable Regional Economic growth: Global challenges and new regional development trajectories (2024) 281 p. p. 23

Sára, Somogyi-Farkas (2025): Revitalizing development policy: a mission-oriented strategy for sustainable finance and regional synergy, GRADUS 12 : 1 Paper: 2025.1.ECO.001 , 7 p. (2025) <https://doi.org/10.47833/2025.1.ECO.001>

Sára, Somogyi-Farkas,(2025): Reshaping Development Policy: A Mission-Oriented Strategy for Sustainable Finance and Regional Synergies in: BUSINESS AND CHALLENGES IN 2024, MTA MAB Gazdálkodástudományi Munkabizottság, ISBN 978-615-6448-58-3

Somogyi-Farkas, Sára (2025): Az Európai Unió visszatérítendő pénzügyi eszközeinek alakulása a fejlesztésfinanszírozás nemzetközi trendjeinek tükrében In: Koncz, István; Szova, Ilona (szerk.) A jövő felé vezető újabb tudományos lépcsőfokok : A PEME XXIX. Nemzetközi PhD Konferencia előadásai Budapest, Magyarország : Professzorok az Európai Magyarországiért Egyesület (2025) 353 p. pp. 308-319. , 12 p.

Farkas Sára tudományos és oktatói munkásságának összefoglalása (2025.11.07)
MTA IX. Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya

Tudományos közlemények ¹	Szám		Hivatkozások ²	
	Összesen	Részletezve	Független	Összes
I. Tudományos folyóiratcikk	<u>9</u>		<u>3</u>	<u>5</u>
a IX. osztály nemzetközi listás folyóirataiban		<u>1</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a IX. osztály hazai listás folyóirataiban		<u>4</u>	0	<u>1</u>
egyéb tudományos folyóiratban idegen nyelven		<u>2</u>	0	0
egyéb tudományos folyóiratban magyar nyelven		<u>2</u>	0	0
II. Könyvek	<u>3</u>		<u>2</u>	<u>5</u>
a) Könyv	<u>1</u>		<u>2</u>	<u>5</u>
a1) szakkönyv, monográfia, kézikönyv (pp. > 112)	<u>1</u>		<u>2</u>	<u>5</u>
idegen nyelvű		0	0	0
magyar nyelvű		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>5</u>
a2) rövid könyv, monográfia (48 < pp. <= 112)	0		0	0
idegen nyelvű		0	0	0
magyar nyelvű		0	0	0
a3) műhelytanulmány és egyéb (pp. <= 48)	0		0	0
idegen nyelvű		0	0	0
magyar nyelvű		0	0	0
b) Szerkesztett könyv	<u>2</u>			
idegen nyelvű		0		
magyar nyelvű		<u>2</u>		
III. Könyvrészlet	<u>1</u>		0	0
idegen nyelvű		<u>1</u>	0	0
magyar nyelvű		0	0	0
IV. Konferenciakötetben megjelent teljes előadásszöveg	<u>2</u>		0	0
idegen nyelvű		<u>1</u>	0	0
magyar nyelvű		<u>1</u>	0	0
Tudományos közlemények összesen (I.-IV.)	<u>15</u>		<u>5</u>	<u>10</u>
idegen nyelvű hivatkozások összesen (I.-IV.)			<u>3</u>	<u>5</u>
További tudományos művek³	<u>16</u>		0	0
Felsőoktatási művek	0		0	0
tankönyv idegen nyelvű		0	0	0
tankönyv magyar nyelvű		0	0	0
tankönyv része idegen nyelven		0	0	0
tankönyv része magyar nyelven		0	0	0
Ismeretterjesztő művek	<u>6</u>		0	0
Könyvek		<u>1</u>	0	0
Folyóiratcikkek, könyvrészletek		<u>5</u>	0	0
Közérdekű nem besorolt művek	0		0	0

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A közszféra és a magánszféra kontrolling megközelítéseinek összehasonlítása ...	14
2. táblázat: Interjúalanyok szektor szerinti besorolása és az interjúk dátuma 1.....	22
3. táblázat: Az interjúalanyok szektor szerinti besorolása és az interjúk dátuma 2.	29
4. táblázat: A kulcsteljesítmény-mutatók alapját képező források összetétele és megoszlása.	31
5. táblázat: Az interjúk kérdéseinek témakódjai	32
6. táblázat: Kódkönyv és legjellemzőbb állítások az első szakértői interjúsorozat feldolgozáshoz, kapcsolva a kutatás későbbi szakaszában kialakított KPI-okkal.....	33
7. táblázat: KPI mutatók BSC perspektívák szerinti kategorizálása	53
8. táblázat: A KPI-ok súlya a megalapozó források száma alapján	61
9. táblázat: Az OFTK és a GINOP kulcsszavaihoz, valamint azok frázisaihoz kapcsolódó összesített súlyértékek	63
10. táblázat: A kulcsteljesítmény-mutatók (KPI-ok) végső súlyértékei.....	64
11. táblázat: A kulcsteljesítmény mutatók terv-tény arányának (%) átlagolt megítélése	66
12. táblázat: A visszatérítendő uniós források közvetítő intézményeinek és intézményrendszerének értékelési modelljének lépései	73

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A GINOP pénzügyi eszközök prioritása által támogatott fejlesztési célok (tematikus célok, milliárd HUF)	8
2. ábra: A pénzügyi eszközök végrehajtásának intézményrendszere Magyarországon a 2007-2013-as fejlesztési ciklusban	9
3. ábra: A pénzügyi közvetítők megoszlása intézménytípus és a csatlakozás dátuma alapján, 2007-2014 (adott intézménytípusból a 2015-ig csatlakozottak százalékában)	10
4. ábra: A pénzügyi eszközök végrehajtásának intézményrendszere Magyarországon a 2014-2020-as fejlesztési ciklusban	11
5. ábra: Jeremie program tőkeforrásainak megjelenési üteme (Milliárd Ft)	12
6. ábra: Iteratív szövegkódolási folyamat.....	24
7. ábra: Kulcs teljesítményindikátorok forrás szerinti kategorizálása a KPI-ok sorszáma szerint	44
8. ábra: Aggregációs szintek és tematikák a visszatérítendő forrásokat közvetítő intézményeket és intézményrendszert értékelő kulcsteljesítmény –mutatók (KPI) vizsgálatához	55
9. ábra: Tematikus aggregációk a visszatérítendő forrásokat közvetítő intézmények és intézményrendszert értékelő kulcsteljesítmény mutatók (KPI) vizsgálatához: 1. Intézménytípus	58
10. ábra: Tematikus aggregációk a visszatérítendő forrásokat közvetítő intézményeket és intézményrendszert értékelő kulcsteljesítmény –mutatók (KPI) vizsgálatához: 2. Pénzügyi eszközök	59
11. ábra: Tagsági függvény	70

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: INTERJÚ KÉRDÉSEK

A fejlesztéspolitikai célokat szolgáló, sikeres intézményrendszer jellemzői a visszatérítendő EU források pénzügyi közvetítőrendszerének tükrében

1. A VT forrásokat közvetítő rendszerben/ pénzügyi ellátási láncban hol határozná meg a helyét és a szerepét/funkcióját? (pl. tervezés/végrehajtás- forráskihelyezés, értékelés – egyéb, illetve egyszerre több szerepkör is megjelölhető)
2. Mikor és hogyan, milyen körülmények között találkozott először a visszatérítendő EU-s támogatások lehetőségéről?
3. E források tervezéséhez/felhasználásához először milyen úton, milyen motivációkkal csatlakozott?
4. 2019-ből visszatekintve hogyan értékeli e saját célok teljesülését? Speciálisnak tekinti-e saját szervezetét bármilyen szempontból? (pl. térségi elhelyezkedés, szervezeti forma, korábbi tapasztalatok hiánya stb.) Ha igen miért, mi alapján?
5. E visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó tevékenységére (tervezés/felhasználás/értékelés) hogyan készült fel? Kik nyújtottak segítséget vagy milyen mintákat vett alapul?
6. Mennyire történt a végrehajtás az előre tervezett feltételek és elvárások szerint? Jellemzik-e hirtelen irányváltozások akár a szabályozást (állami és EU-s szereplők részéről), akár a 2007-2013-as makrogazdasági környezetet, melyek nagy hatást gyakoroltak a szervezetre/tevékenységére? Melyek voltak ezek a hatások és hogyan érintették tevékenységét?
7. Voltak-e tevékenységében/szervezetében olyan belső változások, melyek hatással voltak pl. javították vagy rontották a VT eszközökhöz kapcsolódó tevékenységére?
8. Általános tekintetben mi a véleménye a 2007-2013-as időszakban folyósított pénzügyi eszközökről, mint termékekről (mikrohitel, kombinált mikrohitel, garancia, kockázati tőke)?
9. E források tervezéséhez/felhasználásához kikkel működött együtt? Mi jellemezte az együttműködő szereplők viszonyát? Például mennyire jellemezték függőségi viszonyok? Gördülékeny gyors egyeztetések vagy lassú és túl formalizált és erős szabályozási megkötések jellemezték-e a rendszert, illetve az ehhez kapcsolódó folyamatokat?
10. Hogyan értékeli a központi szint (EU, NGM) felkészültségét és a közvetítők, valamint a végső kedvezményezettek felé történő hozzáállását?
11. Hogyan látja a pénzügyi közvetítő intézmények/intézménytípusok részvételét? Ezen intézmények szempontjából gondolkodva ön szerint mennyire váltotta be e VT-t kihelyező Jeremie program a hozzá fűzött céljaikat? A hazai pénzügyi szektor számára mit jelentett, illetve jelentett-e bármilyen pozitív vagy negatív hatást hosszú vagy középtávon a Jeremie?
12. 2019-ből visszatekintve hogyan látja, milyen eredményeket és tanulságokat hordoz az ön szervezete számára az, hogy részt vett a 2007-2013-as VT termékek tervezésében/közvetítésében/felhasználásában/értékelésében?
13. Ezeket fel tudta használni a 2014-2020-as időszakra történő felkészülésben? Illetve e tanulságok milyen szerepet játszottak abban a döntésben, hogy a szervezete milyen szerepet vállaljon/ vállaljon e szerepet a jelen programidőszak VT termékeinek tervezésében/közvetítésében/felhasználásában/értékelésében?

14. Hogyan látja melyek a legfontosabb különbségek a VT eszközök tekintetében a két időszak között? E változásokat az ön szervezete/tevékenysége szempontjából inkább pozitívnak vagy inkább negatívnak értékelné?

2. MELLÉKLET: A VISSZATÉRÍTENDŐ FEJLESZTÉSI FORRÁSOKAT KÖZVETÍTŐ INTÉZMÉNYEK ÉS ANNAK INTÉZMÉNYRENDSZERI VIZSGÁLATÁHOZ ALKALMAZOTT KULCS TELJESÍTMÉNYMUTATÓK (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI)

Megj: A mutató alapját képező forrás c. oszlopban lévő rövidítések: Interjú (I); Interjú+Szakirodalom (I, Sz); Interjú+Területfejlesztési alapelv (I, T); Interjú+Szakirodalom+Területfejlesztési alapelv (I, Sz, T); Szakirodalom (Sz); Szakirodalom+Területfejlesztési alapelv (Sz, T); Területfejlesztési alapelv (T).

	A mutató alapját képező forrás	Név	Meghatározása	Számítása	Mértékegység
1	I	Reziliancia a végső kedvezményezettek szempontjából	Egy (vagy több) válság átvészelése, mely lehet külső (például világgazdasági vagy energia jellegű válság), vagy belső (például vállalati transzformációhoz, generációváltáshoz, szervezeti átalakuláshoz kapcsolódó) kritikus helyzet megoldása. A mutató hozzájárul a vállalkozások túlélési arányának növeléséhez, mely adat a 3 éves túlélési ráta vonatkozásában 2021-ben 69%, 5 éves léptékben pedig 51% volt (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2024). Az interjúkon elhangzottak pedig több esetben alátámasztották, hogy a visszatérítendő támogatások sok esetben akkor válnak kiemelt jelentőségűvé, amikor a külső környezet a vállalkozások szempontjából, bármilyen okból kiindulva forráshiányossá és/vagy túlzottan kockázatosává válik.	A támogatási forrás által és/vagy a támogatási időszak alatt túlélt válságok vagy megoldott változásmenedzsment feladatok darabszáma osztva a támogatási időszak hónapokban mért számával. Válságok száma/ támogatási időszak hónapokban mért hossza.	darab/hó
2	I	Szenior alkalmazottak aránya a pénzügyi közvetítő intézmények részéről	A több éves pénzügyi tapasztalattal rendelkező (alapkezelőknél például szenior befektetési szakember), szenior alkalmazottak aránya a pénzügyi közvetítő intézmények részéről	A közvetítő intézmény szakértői csapatában a szenior szakértők száma elosztva a szakértői csapat teljes nagyságával*100	%
3	I	Ügyintézés gyorsasága	A pénzügyi közvetítő intézményben a személyes vagy online ügyfélfogadások alkalmával mérhető átlagos ügykezelési idő (AHT), ami egy adott feladat vagy folyamat végrehajtásához szükséges átlagos idő. Az alacsonyabb AHT gyorsabb feldolgozást jelez	Átlagos ügykezelési idő: egy adott feladat vagy folyamat végrehajtásához szükséges átlagos idő a pénzügyi közvetítők online vagy személyes ügyfélfogadásán évenként vizsgálva. (Az alacsonyabb AHT gyorsabb feldolgozást jelez.)	Perc
4	I	Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 1. Ügyfélélegedtség	A pénzügyi közvetítőhöz tartozó végső kedvezményezett ügyfélélegedtsége megkérdezésen alapuló ügyfélélegedtségi pontszám rendszer alapján.	Bizonyos interakciókkal vagy a szolgáltatással kapcsolatban az ügyfelek felmérése, melyben felkérjük az ügyfeleket, hogy értékeljék a saját elégedettségüket egy 1-től 5-ig terjedő skálán. Éves szinten, kampány jelleggel vizsgálva.	Skála 1-től 5-ig
5	I	Elnyerést követő ügyfélszolgálat minősége 2. Megoldásfókusz	Első kapcsolatfelvételi megoldás (First Contact Resolution- FCR): azon ügyfelek aránya, akik problémája már az első kapcsolatfelvétel alkalmával megoldódik.	Az ügyfélszolgálatokat megkereső és első alkalommal megoldást találó ügyfelek száma elosztva az összes ügyfélszolgálatot felkereső ügyfelek számával*100. Éves szinten vizsgálva.	%
6	I	Panaszok száma a pénzügyi közvetítőintézményekhez	Panaszos ügymenetek feltárása a megkötött szerződések arányában. A mutató esetében az értéktételek fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alul teljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik.	Panaszráta: panaszbejelentések száma elosztva a szerződéskötések számával*100. Évente vizsgálva. A modellben az arány additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	%

7	I	Az etikus műveletek költségei	Az etikus műveletek költségei a befektetésarányos nyereség (ROI) arányában, %: A társadalmilag felelős gyakorlatok, például a zöld tanúsítványok vagy etikai auditok betartása miatt felmerülő többletköltségek a pénzügyi közvetítők részéről. Ezen költségek befektetésarányos nyereséghez való viszonyítása a befektetések hatékonyságára is rámutat, ugyanakkor fontos, hogy vannak olyan nem számszerűsíthető előnyök, mint például a jobb hírnév, a csökkent kockázatok vagy a munkavállalók nagyobb elkötelezettsége, amelyek a ROI mutatóban nem tudnak kifejeződni mégis fontosak. Az etikus műveletek költségei lehetnek: - ESG-integrációhoz, ESG-szűréssel, átvilágítással és jelentésekkel kapcsolatos költségek. - Zöld tanúsítványok: Az épületekre vagy más környezetvédelmi szabványokra vonatkozó tanúsítványok (például LEED) megszerzésének költségei. - Etikai auditok: A független auditok költségei az etikai gyakorlatok ellenőrzésére a hitelezés, a befektetés vagy az ügyfélkapcsolatok területén. - Tisztességes munkavégzési gyakorlatok kialakításához, illetve gyakorlásához szükséges költségek például speciális juttatások és lehetőségek. - Közösségek támogatása, közösségfejlesztési projektekkal vagy jótékonyági tevékenységekkel kapcsolatos költségek.	Az etikus műveletek összköltsége elosztva az összes bevétel * 100. Éves szinten vizsgálva.	%
8	I	Addicionális szolgáltatás ajánlása a végső kedvezményezett felé	A végső kedvezményezettek részére a pénzügyi közvetítők részéről egyéb, a vállalkozások gazdálkodását és fejlődését segítő szolgáltatás igénybevételének lehetősége (például pénzügyi- és adótanácsadás, oktatás, mentoring, inkubáció stb.)	Azon tudásszerzési, ismeretterjesztési és fejlődést kínáló lehetőségek száma, amelyek a pénzügyi közvetítők felől érkeznek a végső kedvezményezettek felé. Éves szinten vizsgálva.	db/év
9	I	Visszatérő ügyfelek aránya	Visszatérő ügyfelek aránya az egyes pénzügyi közvetítő intézményekhez, ahol a visszatérés jelentheti egy ügyfél részéről új számla megnyitását, új hitel felvételét, új befektetését egy új pénzügyi termékbe vagy éven túli tétlenség után újra pénzügyi tevékenység folytatását egy számlán.	Egy adott évben a visszatérő ügyfelek száma elosztva az időszak kezdetén mért teljes ügyfélszámmal * 100	%
10	I	Eszköz arányos nyereség (ROA) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről	A pénzügyi közvetítők gazdasági fenntarthatóságát vizsgálva rámutat, hogy mennyire életképes, illetve mennyire méltányos módon folytatja pénzügyi szempontból működését.(A túl alacsony vagy túl magas értékek arra utalnak, hogy az intézmény működése nem feltétlen van összhangban a visszatérítendő fejlesztési források céljának szellemiségével.)	Nettó bevétel értéke elosztva az átlagosan az összes eszköz értékével. Éves szinten vizsgálva.	HUF
11	I	Tőkearányos nyereség (ROE) a pénzügyi közvetítő intézmények részéről	A pénzügyi közvetítők gazdasági fenntarthatóságát vizsgálva rámutat, hogy mennyire életképes, illetve mennyire méltányos módon folytatja pénzügyi szempontból működését.(A túl alacsony vagy túl magas értékek arra utalnak, hogy az intézmény működése nem feltétlen van összhangban a visszatérítendő fejlesztési források céljának szellemiségével.)	Nettó jövedelem értéke elosztva az átlagos részvényesi tőke értékével. Éves szinten vizsgálva	HUF
12	I	Szabályozási kockázat	A pénzügyi közvetítők részéről e támogatási termékek kihelyezése költségekkel jár (például információtechnológiai rendszerfejlesztés, humán erőforrás fejlesztés, marketing költségek), melyek megtérülését veszélybe sodorhatja, ha a kihelyezéshez kapcsolódó szabályozások a támogatási időszak alatt jelentősen megváltoznak, ezért ezen kockázat mérése és a lehetőségek szerinti minél alacsonyabb szinten való tartása, illetve helyes kezelése fontos szempont a támogatásokat kihelyező közvetítő intézmények stabilitásában. A támogatási termékek pénzügyi közvetítésének sikerességét pedig ennek perspektívájában is fontos értékelni. A KPI-ok többségétől eltérve itt fordítottan alakul a mutató, mert ez a pénzügyi közvetítők támogatásközvetítési tevékenységét befolyásoló szabályozások változásainak számát jelenti az adott támogatási időszakban és, ha ez a célérték alatt valósul meg, az valójában pozitív és ha a célérték feletti az eltérés, akkor az jelenti a problémát.	A pénzügyi közvetítők támogatásközvetítési tevékenységét befolyásoló szabályozások változásainak száma a támogatási időszakban. Ezt követően az összeg additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	db

13	I	Közvetítő intézmények és az őket irányító szervezetek, hatóságok közötti kommunikáció időigénye	Bejelentések átlagos kezelési ideje például az irányítóhatóság, vagy a holdingalap részéről mind a pénzügyi közvetítő intézmények részéről, átlagosan. A mutató esetében az értéktételek fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alul teljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik.	Az első válaszadás ideje (átlagosan) az intézmények részéről. A kommunikációt kezdeményező intézmények adatszolgáltatása alapján. A mérés módjában első lépésként (1) rögzíteni szükséges a kommunikáció elküldésének időbélyegét, majd (2) majd az első beérkezett válasz időbélyegét szükséges feljegyezni, még akkor is, ha az nem teljes válasz, majd (3) a különbség kiszámítása következik. A modellben az arány additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	Óra, perc
14	I, Sz	Pénzügyi integrációs ráta	A korábban banki szolgáltatásokkal nem rendelkező magánszemélyek vagy vállalkozások százalékos aránya, akik a visszatérítendő támogatások által már hozzáférnek a pénzügyi szolgáltatásokhoz.	Integrált személyek vagy vállalkozások száma, akik a támogatás által korábban nem használt pénzügyi eszközt fogadnak elosztva az intézmény által támogatott összes kedvezményezett számával *100	%
15	I, Sz	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről	A közvetítő intézmények részére az állam/holdingalap részéről éves szinten kifizetett menedzsmentdíj vagy alapkezelői díj összege. A mutató alkalmazását a pénzügyi eszközök felhasználáshoz kapcsolódó értékelések is tartalmazzák. Például: Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2016. (p.43) A mutató esetében az értéktételek fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alul teljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik.	Adott közvetítő intézmény részére az állam/holdingalap részéről éves szinten kifizetett menedzsmentdíj vagy alapkezelői díj összege. A holding alap kezelőjének adatszolgáltatása alapján. A modellben az arány additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	EUR/HU F
16	I, Sz	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről az adott (operatív) fejlesztési program arányában	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről az adott (operatív) fejlesztési program pénzügyi eszközök keretében kifizetett összegeinek arányában, % A mutató alkalmazását a pénzügyi eszközök felhasználáshoz kapcsolódó értékelések is tartalmazzák. Például: Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2016. (p.43) A mutató esetében az értéktételek fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alul teljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik	A holding alap kezelőjének adatszolgáltatása alapján a közvetítő intézményeknek kifizetett összeg elosztva a pénzügyieszközökre (pl. az operatív program pénzügyi eszközök prioritás tengelyén szereplő) allokált támogatások nagyságával*1000. A modellben az arány additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	‰
17	I, Sz	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről a végső kedvezményezettek számára kifizetett összegek arányában	Menedzsment díjak és költségek a pénzügyi közvetítők felé az állam/EU részéről a végső kedvezményezettek számára kifizetett összegek arányában, szerződött összegre vetítve, % A mutató alkalmazását a pénzügyi eszközök felhasználáshoz kapcsolódó értékelések is tartalmazzák. Például: Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2016. (p.43) A mutató esetében az értéktételek fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alul teljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik	A közvetítő intézmény által a végső kedvezményezetteknek kifizetett összeg összesen (ha több pénzügyi eszköz keretében helyez ki forrást, akkor pénzügyi eszközönként) elosztva a közvetítő számára az állam /EU részéről kifizetett összeggel (a holding alap kezelőjének adatszolgáltatása alapján)*100. A modellben az arány additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	%
18	I, Sz	Pénzügyi közvetítő intézmények aktivitása 1.: partnerlimit kihasználtság	A pénzügyi programonként meghirdetett, illetve rendelkezésre bocsátott limitek kihasználtsági aránya az egyes közvetítő intézmények részéről, %. Mivel az értéktételek itt fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alulteljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik. Ennek oka, hogy a felülteljesítés, ha nem elég a pénzügyi közvetítő intézmény irányítóhatósággal vagy holding alappal való megállapodásban rögzített pénzügyi kerete, az a rendszer szempontjából bonyodalmat okoz, a túlteljesítés ezért nem feltétlen pozitív dolog. A mutató alapját a szakirodalom képezi, ahol a 'partnerkorlát' kifejezés is használatos. Megjelenik például Nyikos, Gy. 2017 cikkében.	Támogatást kihelyező intézmény vagy közvetítő intézménycsoportok (például adott pénzügyi eszközöket kihelyező intézmények) által a végső kedvezményezettekkel leszerződött összegek összesen elosztva a részükre megállapított partnerlimit összegével*100. Ezt követően az összeg additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	%
19	I, Sz	Pénzügyi intézmények aktivitása 2.: Ügyletszám	A pénzügyi közvetítő intézmények ügyletszáma évente. A mutató alapját a szakirodalom képezi, például Nyikos, Gy. 2017.	A pénzügyi közvetítő intézmények adatszolgáltatása alapján	db/év

20	I, Sz	A pénzügyi közvetítők alkalmazottai által szerzett tanúsítványok aránya a pénzügyi innovációk és etikus műveletek terén	A pénzügyi közvetítők alkalmazottai által szerzett tanúsítványok aránya a fenntarthatóságot szolgáló pénzügyi innovációk terén, például a szociális finanszírozás, a hatás befektetés (impact investing) vagy az etikus hitelezés területén.	Legalább egy tanúsítványt vagy oklevelet szerzett alkalmazottak száma elosztva az intézmény szakmai alkalmazottainak teljes számával*100. Éves szinten vizsgálva.	%
21	I, Sz	Szerződéskötések száma a pénzügyi közvetítők részéről és azok megoszlása pénzügyi termékeként	A végső kedvezményezettek körében népszerű pénzügyi közvetítők és pénzügyi eszközök feltárását célozza azonosítani a mutató.	Adott, az intézmény által közvetített pénzügyi eszköz keretében kötött szerződések száma elosztva az összes pénzügyi eszközhöz kapcsolódó szerződések számával*100. Éves szinten vizsgálva.	%-%-%
22	I, Sz	Induló és korai fázisú vállalkozásokba való beruházások aránya	A szakirodalom mind a tudományos értekezések (például Lovas-Rába, 2013, Papp, 2012, Karsai J. 2015a, Karsai, J. 2015b) , mind a visszatérítendő uniós forrásokat vizsgáló értékelést célzó szakpolitikai dokumentumok részéről kiemelik, hogy az induló és kezdeti fázisban lévő vállalkozások támogatása a pénzügyi piacokon gyakran nem elégséges és ezekben a helyzetekben a visszatérítendő támogatások kihelyezése komoly segítséget tud nyújtani a fejlesztéspolitikai céloknak megfelelő irányok szerint működő vállalkozások fejlődésben (például támogatják az alacsonyabb szén-dioxid kibocsájtású gazdaságra való áttérést vagy hátrányos helyzetű személyeket foglalkoztatnak stb.). Magyarországon a Nemzetgazdasági Minisztérium 2024-ben publikált KKV Stratégiája szerint a korai szakaszú kockázati tőkefinanszírozás tekintetében Magyarország V4-es összehasonlításban élenjár, a fejlett tőkepiaccal rendelkező országok teljesítményét azonban nem éri el. A mutató pedig ennek teljesítését is elősegítheti.	A vállalkozások életciklusában az induló és a korai vagy magvető fejlődési szakaszainak finanszírozási nehézségeinek áthidalásaként nyújtott támogatások (szerződések száma) összevetve az összes vállalkozással kötött szerződések számával. Éves szinten vizsgálva.	%
23	I, T	Információk hozzáférése a végső kedvezményezettek szempontjából	A végső kedvezményezettek szempontjából a pénzügyi eszközök alkalmazásához kapcsolódó információk hozzáférési lehetőségeinek száma a végső kedvezményezettek szempontjából. A mutató alapját a területfejlesztési alapelvek sorából a részvételiség adja, a mutató a képessé tétel jegyében hozzájárul a potenciális végső kedvezményezettek körében a visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó ismeretek terjesztéséhez.	A pénzügyi eszközökhöz kapcsolódó honlapokon való közzétételek száma, kapcsolódó közösségi média bejegyzések száma, rádió és plakátkampányok száma a holding alap és a pénzügyi közvetítők marketing tevékenységéről szolgáltatott adatok alapján évenként vizsgálva.	db/év
24	I, T	Információk többcsatornás hozzáférése (információ közlési csatornák száma, sokfélesége) a végső kedvezményezettek szempontjából	A végső kedvezményezettek szempontjából a pénzügyi eszközök alkalmazásához kapcsolódó információk hozzáféréseinek többcsatornás jellege (információközlési csatornák száma, sokfélesége) a végső kedvezményezettek szempontjából. A mutató alapját a területfejlesztési alapelvek sorából a részvételiség adja, a mutató a képessé tétel jegyében hozzájárul a potenciális végső kedvezményezettek körében a visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó ismeretek terjesztéséhez.	A pénzügyi eszközökhöz kapcsolódó információ közzétételek csatornáinak száma például weboldalakon, internetes platformokon, video megosztó oldalakon, podcast csatornákon, televízió vagy plakát, illetve rádió kampányok keretében évenként vizsgálva.	db/év
25	I, T	A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya	A fenntarthatóságot vagy társadalmi célt szolgáló beruházások aránya (%): bármilyen pozitív társadalmi vagy környezeti hatású projektekre, például megújuló energiára, oktatásra, közösség fejlesztési célokra kihelyezett pénzeszközök aránya. A mutató a területfejlesztés alapelveinek sorában a fenntarthatósághoz kapcsolódik.	Az ESG (környezeti, társadalmi és irányítási) tényezőkre szűrt új befektetések százalékos aránya az intézmény ESG Jelentése alapján. Éves szinten vizsgálva.	%
26	I, T	Pénzügyi közvetítő intézmények ügyfélszerzési költség/marketing költsége átlagosan	A potenciális végső kedvezményezettek célcsoportjának mozgósításához szükséges forrásmennyiség azonosítása az egyes pénzügyi közvetítő intézmények szintjén és a visszatérítendő forrásokat kihelyező teljes intézményrendszer szintjén, figyelembe véve annak területi különbségeit egyaránt. A marketingköltségek viszonyítási szintje a végső kedvezményezettekkel kötött szerződések száma intézményenként. Mivel az értéktételek itt fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alulteljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik. Ennek oka, hogy ha a pénzügyi közvetítők például túlteljesítenek a mutatóban és többet fordítanak marketingköltségre a tervezett célértéknél az nem feltétlen pozitív jelentést hordoz (ettől függetlenül lehet, hogy szükséges, de összességében e ponton nem feltétlen pozitív, ha a modell azt sugallná, hogy érdemes lenne törekedni egy magasabb ügyfélszerzési/marketing költségre). Annak oka, hogy az alulteljesítés nem	Marketing tevékenységekre fordított költségek elosztva a szerződéskötések számával. Éves szinten vizsgálva. Ezt követően az összeg additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	HUF/ Szerződés db

			feltétlen negatív a 2007-2013-as időszakról szóló egyik jelentés (KMPG, 2013) megállapítása áll, mely kiemelte, hogy a mikrohitelek annak ellenére voltak sikeresek, hogy az operatív programok technikai segítségnyújtásának keretéből e termékek kihelyezésének ösztönzésére, marketing költségek elszámolására már nem jutott forrás, és a vállalkozások e kedvezményes pénzügyi eszközökről a gazdasági, számviteli ügyeiket intéző szakértőkön (könyvelők, bank referensek stb.) keresztül így is értesültek és gyorsan lehívák e forrásokat, pedig nem költöttek sokat marketingre (szemben például az MFB pontos rendszerrel, ahol egy időszakban számos plakát és médiareklám jelent meg erről). A mutató a területfejlesztési alapelvek sorából a részvétel és a partnerség megvalósulását követi nyomon, illetve ezek megvalósulását is szolgálja.		
27	I, T	Partnerségi elkötelezettség	A társadalmi, közösségi szervezetekkel vagy egyéb érdekelt felekkel, intézményekkel az innováció és a tanulás előmozdítása érdekében kötött stratégiai partnerségek száma. A mutató a területfejlesztési elvek sorában a partnerség megvalósulását hivatott nyomon követni.	Írásban (például együttműködési megállapodás vagy kapcsolt szolgáltatási szerződés) vagy aktivitás szintjén, a gyakorlatban történő (például a pénzügyi közvetítő alkalmazottainak egy alapítvány keretében történő eseti vagy kisléptékű munkavégzése), közös munkával érintett külső kapcsolódások száma összesen. Éves szinten vizsgálva.	db/év
28	I, T, Sz	Pénzügyi közvetítők által fogadott oktatási/továbbképzési/ismeretszerzési lehetőségek	Pénzügyi közvetítők részéről fogadott oktatási/továbbképzési/ismeretszerzési lehetőségek száma a végső kedvezményezett pénzügyi tudatosságának növelése céljából, valamint az intézmények pénzügyi integrációs képességének növelése céljából. A mutató egyben motivációt is jelent a közvetítő intézmények részére, hogy iratkozzanak fel a szakmai oktatást biztosító intézmények információs csatornáira. További elemzések céljából a mutató arányba állítható a 20. A pénzügyi közvetítők alkalmazottai által szerzett tanúsítványok aránya a pénzügyi innovációk és etikus műveletek terén című KPI mutatóval. A mutató a területfejlesztési elvek sorából a partnerség, a hatékonyság és a részvétel alapelveit hivatott nyomon követni, illetve ezek megvalósulását szolgálja.	A pénzügyi közvetítők részére bármilyen csatornán beérkező, magas szintű akkreditációval rendelkező (például a Magyar Nemzeti Bank, a gazdaságfejlesztésért és a területfejlesztésért felelős Minisztériumok, valamint szakmai szervezetek vagy oktatási intézmények, Például Bankszövetség, Magyar Közgazdasági Társaság, Budapest Institute of Banking) által küldött magyarországi oktatások száma éves szinten az interneten elérhető módon hirdelve az eseményt és célcsoportként nevesítve a pénzügyi közvetítésben résztvevő szakértőket (például az események 'Kinek ajánljuk?' részében megnevezve a banki termékmenedzsereket, alapkezelésben érdekelt szakértőket, kockázatkezelési területen dolgozó szakértőket stb.) A mutatót a közvetítő intézmények adatszolgáltatása alapján az események darabszámát jelenti naptári évre vetítve.	db/év
29	Sz	Megvalósított projektek aránya a pénzügyi közvetítők részéről átlagosan	Sikeresen teljesült és szabályos projektek száma a pénzügyi közvetítők részéről átlagosan évente. A mutató alapját a szakirodalom képezi, például Nyikos, Gy. 2017. A megvalósított projekt ugyanakkor az értékelési szakirodalom által „terv szerint teljesülő pénzügyi eszköz” vagy egyszerűen „befejezett projekt” néven is megjelenik. A befejezett projekt meghatározása a Miniszterelnökség 2021-ben megjelent Pénzügyi eszközök értékelése című dokumentuma alapján: „Befejezettek tekintünk egy projektet, ha a „Projekt tényleges dokumentált befejezése”, „Projekt befejezés dátuma” vagy „Keretlemondás dátuma” közül valamelyiket kitöltötték.”)	A pénzügyi közvetítő intézmények adatszolgáltatása alapján.	db/év
30	Sz	Adatszolgáltatás teljesíthetősége / Sikeres adatszolgáltatás	A központi szinten (Európai Bizottság/irányítóhatóság, holdingalap) előírt adatszolgáltatást hiánytalanul és terv szerint, sikeresen teljesítő pénzügyi közvetítők aránya.	Az adatszolgáltatást bekérő intézmény adatai alapján a hiánytalan és határidőt betartó adatszolgáltató intézmények száma elosztva az összes adatszolgáltatási kötelezettséggel érintett pénzügyi közvetítő intézménnyel* 100. Éves szinten vizsgálva.	%

31	Sz	Pénzügyi közvetítők diverzitása	A visszatérítendő támogatásokat kihelyező intézménytípusok száma, például alapkezelő, kereskedelmi bank, garancia intézmény, (vállalkozásfejlesztési) alapítvány, egyéb pénzügyi vállalkozás. A mutató alapját azon állítás képezi, hogy a fejlesztéspolitikában a pénzügyi struktúrák és a fejlesztési célok összekapcsolásában kulcsfontosságú a nemzeti és nemzetközi pénzügyi rendszerek szerkezete. A pénzügyi eszközök és intézmények strukturálása és kombinációja ugyanis mélyen befolyásolja, hogy milyen típusú gazdasági tevékenységeket részesítenek előnyben, és hogy megtörténhet-e a gazdasági növekedés (Asli Demirgüç-Kunt, Ross Levine, 2001; Spence, 2021).	A diverzitási index számításának lépései: 1. A támogatási időszakban a visszatérítendő támogatásokat kihelyező intézménytípusok számának meghatározása. 2. Az egyes intézménytípusokba tartozó intézmények számának megállapítása. (Például <i>i</i> típusú intézménybe n_i darabszámú intézmény kerül.) 3. A közvetítésben résztvevő összes pénzügyi intézmény (N) számának meghatározása. 4. Az egyes intézménytípusok relatív gyakoriságának meghatározása, mely megmutatja, hogy egy adott intézménytípus az összes intézményhez viszonyítva mekkora arányt képez. 5. Diverzitási index (D) képezése, mely kifejezi, hogy két véletlenszerűen kiválasztott intézmény ugyanabba az intézménytípusba tartozik.	Dimenzió nélküli szám, minél alacsonyabb az értéke, annál magasabb a diverzitás, ezért annak érdekében, hogy a magasabb érték jelentse a pozitív értékítéletet, vagyis a nagyobb diverzitást, 1-D értékkel kell számolni.
32	Sz, T	Szabálytalanságok aránya	A visszatérítendő források kihelyezéséhez kapcsolódó szabálytalanságok, jogsértések akár a végső kedvezményezett részéről, akár a pénzügyi közvetítő intézmény oldaláról a végrehajtott termékkihelyezések számának arányában. A területfejlesztési elvek sorából az átláthatósághoz kapcsolódik, a mutató ennek megvalósulását szolgálja. Mivel az értékítéletek itt fordított irányba működnek, a magasabb százalékos teljesítés negatív, míg az alulteljesítés pozitív megítélést hordoz, ezért számításuk additív inverzzel történik.	A szabályoknak való nem megfelelő esetek (az ilyen szempontból problémás kihelyezések) száma elosztva az összes kihelyezett támogatási termékkel*100. Ezt követően az összeg additív inverzét szükséges venni és -1-gyel megszorozni.	%
33	T	A visszajelzések felhasználása	A pénzügyi közvetítő intézmények esetében a végső kedvezményezett ügyfelektől (támogatási terméket fogadott ügyfelek) és az alkalmazottaktól a visszatérítendő forrásokhoz kapcsolódó visszajelzések felhasználási aránya, amelyet a folyamatok javításába vagy a döntéshozatalba építettek be. A mutató a területfejlesztési alapelvek sorából a partnerséghez és az átláthatósághoz kapcsolódik.	A megvalósított visszajelzés százalékos arányához a végrehajtott visszajelzések számát elosztjuk az összes beérkezett visszajelzés számával a meghatározásban jelöltek szerint *100. Éves szinten vizsgálva	db/év

3. MELLÉKLET: AZ OFTK, A GINOP ÉS A GINOP PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK CÍMŰ DOKUMENTUMRÉS Z KULCSSZAVAI (TOP50)

Rang	GINOP		OFTK	
	Kulcsszó	Előfordulások száma (darab)	Kulcsszó	Előfordulások száma (darab)
1	pénzügyi	362	gazdasági	940
2	vállalkozások	333	területi	639
3	erfa	303	fejlesztése	632
4	fejlett	262	társadalmi	619
5	kevésbé	254	helyi	597
6	rendszer	246	fejlesztési	462
7	kkv	239	kulturális	439
8	beruházási	233	hazai	375
9	régió	229	térségek	366
10	program	207	magyar	357
11	informatikai	204	ország	332
12	eszközök	203	gazdaság	320
13	pályázati	190	erősítése	292
14	uniós	189	térségi	288
15	piaci	185	támogatása	282
16	intézkedések	172	fontos	274
17	fair	172	természeti	271
18	tervezett	168	fenntartható	260
19	évente	165	javítása	257
20	fejlesztése	160	Magyarország	256
21	ikt	150	magas	255
22	fejlesztések	150	nemzetközi	252
23	társadalmi	149	kialakítása	251
24	munkaerő	149	közlekedési	250
25	intézkedés	149	országos	227
26	stratégia	145	környezeti	226
27	új	140	alacsony	224
28	szolgáltatások	140	munkaerő	223
29	támogatása	139	vidéki	218
30	alap	138	szolgáltatások	213
31	esza	136	rendszer	212
32	foglalkoztatási	133	növelése	212
33	állami	130	térség	204
34	operatív	126	programok	203
35	hazai	124	közösségi	203
36	gazdasági	122	megye	200
37	programok	121	fejlesztések	200
38	felelős	120	új	198
39	fejlesztési	120	szociális	196
40	közbeszerzési	117	kapcsolatok	194
41	energia	117	biztosítása	189

	GINOP		OFTK	
Rang	Kulcsszó	Előfordulások száma (darab)	Kulcsszó	Előfordulások száma (darab)
42	szakmai	114	fejlesztéspolitikai	186
43	alkalmazása	110	területek	183
44	megfelelő	107	feladatok	178
45	alacsony	107	határon	175
46	prioritástengely	106	kiemelt	173
47	projektek	105	piaci	171
48	mutató	104	környezet	169
49	megújuló	103	megfelelő	167
50	célérték	103	különösen	167