

**DOKTORI (PHD)
ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

Farkas Sára

**BUDAPEST
2025**



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

VIZSGÁLAT A VISSZATÉRÍTENDŐ TÁMOGATÁSOK KÖZVETÍTŐRENDSZERÉNEK ÉRTÉKELÉSÉHEZ

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

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

.....
Dr. Oláh Judit

Az iskolavezető jóváhagyása

.....
Thalmeiner Gergő

A témavezető(k) jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI ÉS CÉLKITŰZÉSEI	1
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	5
2.1 Interjú sorozat a teljesítményértékelés megalapozásához	5
2.1.1 Az interjúk kiértékelési módszere	7
2.2 Szakpolitikai dokumentumok gépi szövegelemzése	8
2.2.1 Szakértői fókuszcsoporthoz	11
2.3 Rövid interjúsorozat a teljesítményértékelési szempontok és KPI lista szélsőséges elemeinek kiszűréséhez	12
2.4 Kérdőíves lekérdezés a KPI-ok terv-érték eltérések megfelelőségi kategóriáinak kialakításához	13
2.4.1 A tagsági függvény jellemzése	13
3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI.....	15
4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	19
5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA	23
HIVATKOZÁSOK	25
AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK.....	29
 MELLÉKLETEK.....	 31
1. Melléklet: A visszatérítendő fejlesztési forrásokat közvetítő intézmények és annak intézményrendszeri vizsgálatához alkalmazott kulcs teljesítménymutatók (key performance indicator, KPI)	31

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI ÉS CÉLKITŰZÉSEI

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 emellett 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.

Mindezek mellett pedig a visszatérítendő források kihelyezésének intézményrendszerét önmagában is több kihívás és elvárás éri. 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).

A visszatérítendő források intézményrendszerének értékelése továbbá a fejlesztéspolitika innovációja szempontjából is kulcskérdés. 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.

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 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 ötvözésével jövőorientált szemléletmódot képviseljen, amit a Kaplan és Norton (2000) által létrehozott Balanced Scorecard mutatószámrendszer nézőpontjaival érvényesíttek. 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 kohézióspolitikai látásmódot egyszerre szükséges alkalmaznom. Ezt részben az értékelési modell kulcs teljesítménymutatóinak (KPI) kiválasztását megalapozó változatos források (félig 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.

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 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.

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 illetések, 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), 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 ezen támogatási termékek közvetítőrendszerének jobbítása, ezért az interjúk révén történő adatgyűjtés elkerülhetetlenné 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, 'többszintű 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 az 1. 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 közsférán 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.

1. 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, 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) 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 szövegkódolási technikát választottam (1. 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).

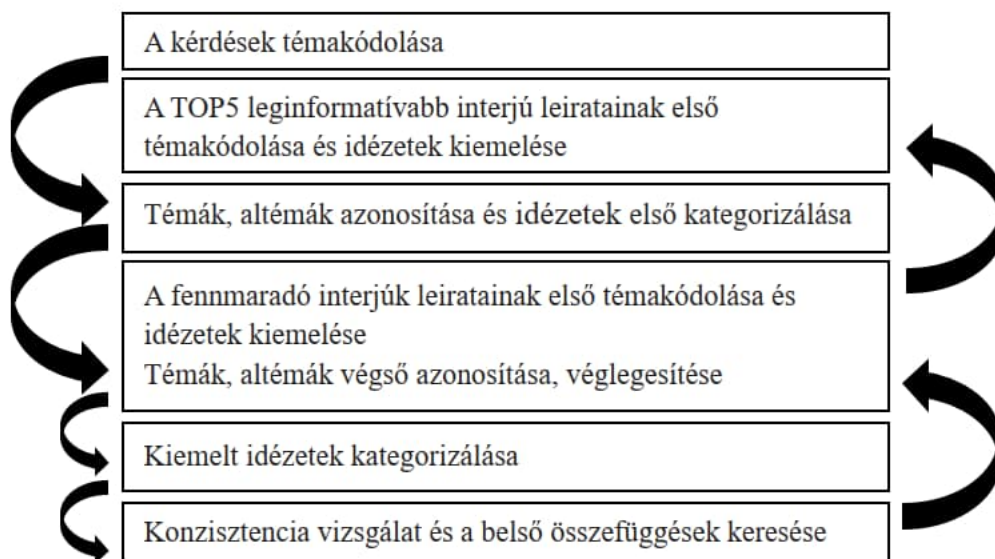
A kézi kódolás során elsőként a kérdésekhez, majd az interjúk leiratát képező szövegtörzset minden egyes szövegét elolvasva, azokhoz kulcsszavakat vagy kulcs jelentőségű szókapcsolatokat vagy kifejezéseket társítottam, vagyis kódokat rendeltem. Ezt követően kódkönyvet készítettem a beszélgetéseken felmerült 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.) 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, majd ellenőriztem, hogy a kapott

kódkönyv és a feltárt vélemények mennyire koherensek, illetve felmerül-e közöttük ellentmondás.



1. 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 Kon koncepció 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 montebeli 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 Bölcsészeti 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 megkezdje 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 célt, hogy a fejlesztéspolitikai dokumentumok tartalma alapján relevancia esetén kapcsolatot találjanak 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 indolások 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 példák:

- 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 rendelkezni, 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 eszközt.

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.
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 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 az 1. 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.
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.

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 az 1. 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 interjúorozat a teljesítményértékelési szempontok és KPI lista szélsőséges elemeinek kiszűréséhez

A kiválasztott és stratégiai szempontból is értékelt KPI lista hitelesítéséhez egy újabb szakértői interjúorozat került lefolytatásra 2025 nyarán. Ennek keretében rövidebb, az általam létrehozott KPI listára fókuszáló, elsősorban véleményező jellegű beszélgetések kerültek lefolytatásra (az interjúk pontos dátumát a 2. 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 interjúorozathoz hasonlóan itt is az alapján választottam ki, hogy a lehetséges interjúalanyok kutatási háttérük vagy foglalkozásuk révén megalapozott szakmai tudással rendelkezzenek a gazdasági folyamatokkal és az Európai Unió fejlesztéspolitikájával kapcsolatban egyaránt. Végül a megkereséseket 8 fő részvételével folytattam le.

2. 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 felmérésorozatot mindig az adott fejlesztési időszak sajátosságaihoz szükséges igazítani az időszertőség 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 eltérések megfelelőségi kategóriáinak 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 teljesülés 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 megfelelőségi 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 megfelelőségi kategóriákat határozok 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 kulcseleme a tagsági függvény, amellyel a KPI-értékek nyelvi kategóriákra képezhetők le. Ehhez a leggyakrabban használt háromszög típusú függvényt alkalmaztam, melyet a függvény egyszerűsége és könnyű értelmezhetősége indokolt, mivel három paraméterrel, alsó korláttal, csúccsal és felső korláttal leírható. Ez megkönnyíti a szakértői alapú értékeléseket és gyors számításokat biztosít a modell lefuttatásához. A trapéz alakú függvény szélesebb, ábrázolásában plató jellegű teljes tagságot jelentő tartományt is kezelhet, ugyanakkor ez növeli a számítási komplexitást (GHOLAMY et al., 2018). A Gauss-féle függvénytípus pedig, jóllehet finomabb gradációt kínál, de csak több iteráció révén állítható elő, nehezebben értelmezhető eljárásokat igényel (AGARWAL et al., 2020). A háromszög függvény ugyanakkor átlátható lineáris lefutása a fejlesztéspolitikai és döntéstámogatási modellekben különösen előnyös (THALMEINER et al., 2025), ezért kutatásomban ezt alkalmaztam.

A teljesítménykategóriák határai szakértői bemenetekből kerültek meghatározásra. A kategóriákra vonatkozó határátmenetek a szakértői válaszok számtani átlagolása alapján készültek. A tagsági értékek összesítéséhez a min-max műveletet használtam, az Excel beépített MIN és MAX függvényei segítségével.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

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 viszonyszámai. A stratégiai dokumentumok és a korábbi időszakok értékelési dokumentumainak mélyebb feldolgozásával és megértésével nagy valószínűséggel realisabb célkitűzések jöhetnek létre.

5. A modell koncepciójának továbbfejlesztési javaslatai

Összességében a modell továbbfejlesztésének következő lépése annak valós teljesítményadatokkal való feltöltése lehetne, ugyanis ez által megvalósíthatóvá válna egy pontosabb fuzzy logikán alapuló kategorizálás. 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 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 tartalomelemzését 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 tényezői 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, 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 maradhasson.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

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

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 kivétel 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 kollektíva 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 általánosított kidolgozott indikátorkészlet ugyanakkor bizonyos feltételek és elvek figyelembevétele 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 részpontszámot (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 részvételének, 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 eltéréseinek 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 kialakítására törekszem, 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.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A modell alkalmazása a hazai és európai uniós fejlesztéspolitikában érintett számos szereplő számára, valamint a magán- és a közszféra szempontjából egyaránt hasznos lehet. Ideértve a tervezésért és végrehajtásért felelős központi szakértőket, akik a döntéshozatali folyamatban végeznek elemzéseket; valamint a pénzügyi közvetítő intézményrendszer, azaz a pénzügyi szektor helyi és központi szinten egyaránt érintett vállalkozásait. E modell továbbá érdekes lehet azon tanácsadó cégek és tudományos kutatóintézetek számára is, amelyek az Európai Unió fejlesztéspolitikájának alakulását, valamint a fejlesztési források kihelyezését nyomon követik és vizsgálják, illetve értékelik. Emellett pedig a megyei és városi szintű fejlesztési stratégiák megalapozóelemzéséhez is hasznos bemeneti adatokat, elemzési szempontokat és térségspecifikus megállapításokat hozhat a modell eredménye (elsősorban a tematikus aggregációk révén) tehát az önkormányzati szereplők döntéstámogatásában is hasznosulhatnak az eredmények.

A modell gyakorlati alkalmazhatóságát növeli, hogy kialakítása számos rugalmasságot biztosít. Például a kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI) súlyértékeinek meghatározása szakértői vélemények alapján is történhet, továbbá az egyes aggregált mutatók súlya is módosítható attól függően, hogy a modell szempontjából rendszerjelentőségű aspektust képviselnek-e (jelenleg a modell az aggregátumok szintjén nem tartalmaz súlyozást). A modell továbbfejlesztése, módosítása, illetve más módszerek bevonása különösen indokolt lehet a jövőben abból a szempontból, hogy a fejlesztéspolitikai döntések gyakran igényelnek gyors, éven belüli beavatkozásokat. Jelenleg azonban a modell többsége olyan KPI-okat használ, amelyek éves gyakoriságú adatgyűjtésen alapulnak. Ez gyakorlati oldalon jelenleg, jóllehet pozitív a pénzügyi intézmények szempontjából, mert a modell alkalmazása nem jár együtt plusz információszolgáltatási kötelezettséggel és többlet adminisztrációs teherrel, ugyanakkor pozitív elmozdulásként lenne értékelhető egy olyan adatgyűjtési és indikátorkiválasztási megközelítés irányába történő továbbfejlesztés, amely növeli a modell időbeli érzékenységét, és lehetővé tenné az aggregált mutatók, valamint a csúcsindex gyakoribb közzétételét.

Fontos továbbá kiemelni, hogy a kutatás valós fejlesztéspolitikai igényekre reagál, amelyek nem csupán az Európai Bizottság kohéziós jelentéseiben jelennek meg, hanem amelyekre a visszatérítendő támogatások kihelyezését értékelő központi elemzések is rendszeresen rámutatnak. Például ilyen megjelenő vélemény, hogy a visszatérítendő forrásokat kezelő intézményrendszer értékelését és tervezését gyakran szűk időkeretek között kell végrehajtani, ezért megalapozottabb, egy előzetesen kidolgozott módszertani támogatás kialakítása elengedhetetlen (MINISZTERELNÖKSÉG, 2021). Emellett Magyarország vonatkozásában a 2014–2020-as európai uniós támogatási ciklusban működő pénzügyi eszközök szerepének értékelése olyan ajánlást is megfogalmazott, hogy a forrásokhoz való hozzáférés javítása érdekében a közvetítő intézmények és az intézményrendszer megalapozottabb vizsgálata szükséges. Az ezen időszakra vonatkozó értékelési jelentés szerint a pénzügyi eszközöket kihelyező intézményrendszer kevésbé volt sikeres a mikrovállalkozások forráshoz jutásának elősegítésében, ezért sajátos banki ösztönzők és új módszerek kialakítását javasolják (MINISZTERELNÖKSÉG, 2021). Utóbbi javaslatra pedig jelen értékelési modell jól reagál, alkalmazásával, például a KPI-ok BSC alapján csoportosított és intézményfajták, pénzügyi eszközök szerinti, valamint területi tematikáival, illetve tematikus elemzési szempontjaival, a döntéshozók nagyobb rálátást nyerhetnek a források áramlásának, esetleges megragadásának, lehívásának és felhasználásának legfontosabb intézményi, támogatási termékre (pénzügyi eszközre) és földrajzi területre vonatkozó, kitüntetett pontjaira.

Emellett a pénzügyi eszközök végrehajtó intézményrendszeréhez kapcsolódóan olyan elvárások is megfogalmazódtak az értékelési dokumentumok javaslattevő munkarészeiben, mint

a végső kedvezményezettek oktatása, informálása, illetve technikai segítségnyújtás biztosítása (MINISZTERELNÖKSÉG, 2021), melyet szintén érvényesít a modell, a tanulás és fejlődés című BSC perspektíva által csoportosított mutatók által.

HIVATKOZÁSOK

1. 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról
<https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a14h0001.OGY>
2. 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>
3. 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>
4. 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)
5. CSÉFALVAY, Z. 2017: A nagy korszakváltás, Kairosz Könyvkiadó, Budapest.
6. ESPON, 2019: Financial Instruments and Territorial Cohesion Final Report https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON%20Financial%20Instruments_Main%20Report_Final.pdf
7. 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)
8. 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>
9. 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)
10. 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
11. EURÓPAI BIZOTTSÁG, EB 2024: Ninth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/cohesion-report_en
12. 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>
13. EXIMbank Zöld Finanszírozási Keretrendszer V4, 2024 https://exim.hu/wp-content/uploads/Eximbank_Zold-Finanszirozasi-Keretrendszer_2024.pdf
14. 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
15. 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_Controlling_Model_to_Measure_the_Leanness_of_Manufacturing_Systems
 16. GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS OPERATÍV PROGRAM (GINOP) 2014-2020, <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=52536>
 17. 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
 18. 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>
 19. HERMENEUTI.CA collaborative project <http://hermeneuti.ca/>
 20. Hétfa 2013: A területi koordinációs kapacitások vizsgálata - Értékelési jelentés végleges, egyeztetett, jóváhagyott változat.
https://www.palyazat.gov.hu/a_teruleti_koordinacios_kapacitasok_vizsgalata#
 21. 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
 22. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2000b: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. New York: Harvard Business Review.
 23. 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
 24. MAGYAR NEMZETI BANK (MNB) 2019: Az MNB Zöld Programja
<https://www.mnb.hu/letoltes/az-mnb-zold-programja-1.pdf>
 25. MAZZUCATO, M. 2013: THE ENTREPRENEURIAL STATE: DEBUNKING PUBLIC VS PRIVATE SECTOR MYTHS. ANTHEM PRESS, LONDON.
 26. 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
 27. MAZZUCATO, M. 2021: MISSION ECONOMY: A MOONSHOT GUIDE TO CHANGING CAPITALISM, HARPER BUSINESS.
 28. MINISZTERELNÖKSÉG, 2021: Pénzügyi eszközök értékelése 2014-2020
<https://archive.palyazat.gov.hu/pnzgyi-eszkzk-rtkelse#>
 29. MINISZTERELNÖKSÉG, 2024: Pénzügyi eszközök értékelése II. – Értékelési jelentés
<https://archive.palyazat.gov.hu/pnzgyi-eszkzk-rtkelse-ii#>
 30. MOLNÁR, Cs. 2016: Szövegkódolás a gyakorlatban: kézi, géppel támogatott és gépi megoldások in: Sebők Miklós (szerk.), 2016: *Kvantitatív szövegelemzés és szövegbányászat a politikatudományban*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
https://poltextlab.tk.hu/uploads/files/Kvantitativ_szovegelemzes_keszpdf.pdf
 31. 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
32. 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>
 33. 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
 34. 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>
 35. ROCKWELL, G., Sinclair, S. 2016: Hermeneutica: Computer-Assisted Interpretation in the Humanities, The MIT Press
 36. 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=0ahUK_EwiYp566_OHZAhUGWhQKHXAQA3EQFggpMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.palyazat.gov.hu%2Fdownload.php%3FobjectId%3D71209&usg=AOvVawIT-WgAoPUTMyR66qTiXmIU
 37. THALMEINER, G, 2022: A projektcontrolling módszertanának fejlesztési lehetőségei. Doktori Értekezés, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem <https://unimake.hu/documents/20123/336900/T%C3%A9zisek%C3%BCzet.pdf/1c06d79c-0803-f154-c848-f7075180aeee?t=1663918819879>
 38. 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>
 39. VOYANT TOOLS <https://voyant-tools.org/>
 40. 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/>
 41. 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)
 42. ZÉMAN, Z., Tóth, A. 2017: Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 9789634540687

AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

Idegen nyelvű tudományos folyóiratok

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 10 : 3 pp. 180-198. , 19 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

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 (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>

Magyar nyelvű tudományos folyóirat

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

Tudományos könyv/tankönyvrészlet idegen nyelven

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

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

Tudományos könyv/tankönyvrészlet magyar nyelven

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

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

MELLÉKLETEK

1. 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 kockázatosná válik.	A támogatási forrás által és/vagy a támogatási időszak alatt túlélő 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. Ügyfélelégedettség	A pénzügyi közvetítőhöz tartozó végső kedvezményezett ügyfélelégedettsége megkérdezésen alapuló ügyfélelégedettségi 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 információstechnológiai 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.	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.	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)	Adott közvetítő intézmény részére az állam/holdingalap részéről éves szinten kifizetett menedzsmentdíj vagy alapkezelői díj összege. A holding alap kezelőjének adatszolgáltatása alapján.	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 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	‰
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 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	%
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 értékítéletek 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 kibocsátású 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 feltétlen negatív a 2007-2013-as időszokról 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	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

			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: „Befejezettnek 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 (<i>N</i>) 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 (<i>D</i>) 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 nagyobb diverzitást jelentsen 1- <i>D</i> 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

