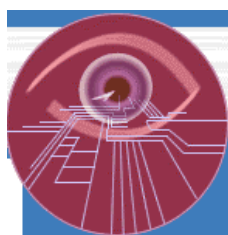




Gyakorlati Útmutató a Regionális Előretekintés magyarországi alkalmazásához



A magyar változatot a Technológiai Előrettekintési Program (TEP) Iroda készítette, a PREST által kidolgozott minta szerint, amelynek alapját az Európai Bizottság Kutatási Főigazgatósága STRATA (Strategic analysis of specific Policy Issues) programjának (Egyes Szakpolitikai Kérdések Stratégiai Elemzése) támogatásával megvalósult FOREN projekt (Foresight for Regional Development Network) eredményei képezik.

Szerkesztők:

Ian Miles, Michael Keenan
University of Manchester, PREST (Policy Research in Engineering, Science and Technology)
Oxford Road, Manchester, M13 9PL, Egyesült Királyság
<http://les1.man.ac.uk/PREST/>

Francois Farhi, James Gavigan, Fabiana Scapolo
FOREN Projekt
<http://foren.jrc.es>
Günter Clar, Christian Svanfeldt
DG RTD, Directorate K, Unit K1
SDME 11/, 1049 Brüsszel, Belgium
<http://www.cordis.lu/rtd2002/foresight/home.html>

A magyar változat összeállítói:

Eglesz Gabriella, Kováts Ferenc, Zobor Enikő
TEP Iroda 1052 Budapest, Szervita tér 8

Dr. Gál Zoltán, Grósz András, Horváth Csaba és Juhász Szilvia munkája alapján

Jogi nyilatkozat:

Sem az Európai Bizottság, sem a Bizottság nevében eljáró bármely személy nem felel a dokumentumban foglalt információk felhasználásért.

©European Communities, 2002

A forrás feltüntetésével a dokumentum szabadon felhasználható

ELŐSZÓ

Az Előrettekintés az elmúlt években nagy figyelmet keltett. A kifejezés sokféle tevékenység összességét takarja, amelyek között vannak jól ismertek, de egészen újszerűek is. E kimagasló figyelmet új megközelítések megjelenése is indokolta. A hagyományosabb jövőkutatáshoz és a hosszú távú tervezési módszerekhez képest az Előrettekintés két új jellemzővel rendelkezik. Először is, a hosszú távú kihívásokra és lehetőségekre vonatkozó tudásunkat bevonja a jóval rövidebb távú döntések meghozatalának folyamatába. A hosszú távú eseményeket nem elvontan elemzi, viszont összeköti az aktuális döntéshozatali folyamatokkal – ez olyasmi, amit a jövőkutatás gyakran elmulaszt megtenni. Másodsor, az előrettekintési szemlélet elterjedésének egyik oka az a felismerés, hogy a komplex társadalmakban a hosszú távú szakpolitikák kidolgozásához szükséges tudás nem az állami hivatalokban, de még nem is csak néhány tudományos vagy üzleti szervezetben összpontosul, hanem széles körben eloszlik. Új megközelítésekre van szükség, amelyekben a döntéshozatal egygyé olvad a hosszabb távú perspektívákkal és szélesebb körű hálózatépítéssel.

Ez az Útmutató bevezetés az előbbiekben felvázolt Előrettekintés elméletébe és gyakorlatába. Haszonnal forgathatják azok az olvasók, akik szeretnék megtudni, hogy pontosan mi – és mi nem – az Előrettekintés, és különösen azok, akiket az érdekel, hogy egy adott előrettekintési tevékenység releváns-e az ő érdekeik szempontjából. Ez az Útmutató elsősorban a **regionális** és egyéb, országosnál alacsonyabb szintű tervezési és stratégiafejlesztési feladatokat végzőknek szól (bár az anyag nagy része hasznos lehet a kisebb országok számára is). A dokumentum célközönségét az Előrettekintés potenciális **kidolgozói** és **felhasználói** képezik. Célja annak bemutatása, hogy a Regionális Előrettekintés (más szóval: *prospective territoriale*) **hogyan alkalmazható** úgy, hogy értékes segítséget nyújtson a regionális, települési és térségi stratégiák kidolgozásához és szakpolitikák megtervezéséhez, valamint közös stratégiai lépésekhez vezessen.

Az Útmutató azt is bemutatja, hogy **miért** lehet érdemes e célok eléréséhez a regionális előrettekintést használni. Eddig az Előrettekintés alkalmazása leginkább az országok szintjén jelent meg. Voltak azonban kevésbé ismert, azonban fontos regionális tevékenységek is, és az érdeklődés ezen a szinten növekszik. A Regionális Előrettekintés számos vonatkozásban megegyezik az országos szintű Előrettekintéssel, de nem csak egyszerűen az országos szintű tevékenységek vagy eredmények közvetlen alkalmazásáról szól. Az Olvasót az Útmutató szerkezete segíti annak mérlegelésében, hogy alkalmas-e az Előrettekintés az ő céljaira, és ha igen, mely megközelítések a legmegfelelőbbek.

Az Útmutató azonban nem recept, és nem is csupán módszerek gyűjteménye. Elolvasása még nem tesz képessé senkit arra, hogy kiválassza a technikák egy csoportját, és azt azonnal szakértő módon alkalmazza. Egyetlen útmutató sem tartalmazhat minden tudnivalót az egyes előrettekintési módszerek kiválasztásáról és alkalmazásáról. Ez az Útmutató megadja, hogy hol találunk további információt, és leírja, hogy hogyan válhatunk az Előrettekintés módszertanának alapos ismerőivé. Ismerteti a kulcsfontosságú elveket és kérdésköröket, amelyek alapján az Olvasó átláthatja, hogy

- hogyan és mire használható a Regionális Előrettekintés,
- milyen megközelítéseket alkalmaz a (Regionális) Előrettekintés,
- mikor és hol lehet és érdemes ezeket alkalmazni, és
- saját regionális vagy lokális helyzetünk jellemzőit hogyan kell számításba venni egy előrettekintési folyamat megtervezésekor.

Ez az Útmutató egy olyan csapat munkáján alapul, amelynek tagjai közt ott voltak az Előrettekintés alkalmazói, illetve a területfejlesztési tervezési feladatokat végző szakemberek is, akik meg voltak győződve arról, hogy az Előrettekintés módszereit szélesebb körben kellene alkalmazni, így hasznos

lenne egy efféle segédanyag. Az Előrettekintés természetesen nem egy csodaszer, amely minden regionális szakpolitikai problémát megold, és nem helyettesítheti a megfontolt szakpolitikai tervezési eljárásokat sem. Az Útmutató tehát a megfelelő körülmények között elérhető előnyök mellett rámutat a buktatókra és potenciális problémákra is. Az egyik legfontosabb dolog, amiről az Olvasót meg szeretnénk győzni az, hogy az Előrettekintés elindítása előtt meg kell tenni a megfelelő előkészületeket. Ez magában foglalja mások tapasztalatainak megismerését – az Útmutatóban ezek közül számosat felhasználunk, bemutatunk. (Reméljük, hogy ez segítséget nyújt ahhoz, hogy a tevékenységeknek még nagyobb legyen a gyakorlati haszna, és hozzájárul a tapasztalatok további bővítéséhez.) Az Előrettekintés eszközei igen jól illeszkednek mai gyorsan változó, tudásra épülő világunkhoz. Segítenek abban, hogy a szakpolitikák kidolgozását még jobb információkra alapozva, proaktívabb módon végezhesük. Hatékony kapcsolatot kell azonban létrehozni az Előrettekintés szakmai elemei és gyakorlati alkalmazása között. A jelen Gyakorlati Útmutató célja az Előrettekintés stratégiai célú felhasználásának támogatása.

Szívesen vesszük visszajelzését a dokumentum felhasználásról, és arról, hogyan halad a Regionális Előrettekintés alkalmazása az Ön saját környezetében.

ELŐSZÓ A MAGYAR VÁLTOZATHOZ

Ön a „Gyakorlati Útmutató a Regionális Előrettekintéshez” honosított magyar változatát tartja kézben. Az eredeti Gyakorlati Útmutatót az Európai Bizottság Kutatási Főigazgatósága megbízásából a FOREN (Területfejlesztési Hálózati Előrettekintés) projekt eredményei alapján állították össze.

Az Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkárság Technológiai Előrettekintési Program Irodája koordinálásával elkészült az Útmutató magyar fordítása, amelynek célja, hogy az ország-specifikus példák megadásával felhívja a figyelmet a nemzeti és a regionális sajátosságokra, ezen belül elsősorban a tervezési és intézményi jellegzetességekre. Az Útmutató célja továbbá, hogy az olvasó figyelmét ráirányítsa az 1998-2000 között megvalósított országos Technológiai Előrettekintési Program (TEP) és az eddigi regionális tervezési gyakorlat azon eredményeire, illetve forrásaira, amelyek a regionális előrettekintési programok (REP) során is hatékonyan alkalmazhatók. Az ország-specifikus Útmutató célja, hogy az eredeti útmutató kiegészítéseként a különböző előrettekintési megközelítéseknek a helyi-regionális körülményekhez történő minél hatékonyabb adaptációját elősegítse. Az Útmutató elsősorban a regionális szereplők és az előrettekintési folyamatban résztvevő szakértők számára szolgál hasznos információkkal, és segítséget nyújt a hagyományos tervezési folyamatok és a szakpolitikai döntések megalapozásához, valamint a regionális szintű partnerségi, hálózati kapcsolatok további erősítéséhez.

A hagyományos, általában felülről építkező tervezési folyamatokkal szemben a regionális előrettekintés az alulról építkezés elvét alkalmazza, s a regionális szereplők széles körének bevonására alapoz. A hagyományos tervezési módokkal szemben a regionális előrettekintés alkalmazásának másik nagy előnye az, hogy az előrettekintés gondosan kidolgozott módszertani bázisú, hosszú távú elemzései már a rövid távú döntéseknél is alkalmazhatóak, s jobban tudatosítják a hosszú távú kihívásokat és lehetőségeket a pillanatnyi döntéshozatalban, amely feltétel a hagyományos területi tervezési gyakorlatban nem mindig teljesül.

Ez az ország-specifikus Útmutató 1-2 oldalas szövegdobozokból áll.

A magyar vonatkozású részeket tartalmazó három szövegdoboz a „Bevezetés - Ismerkedés az Útmutatóval” című fejezetben található, és rövid áttekintést nyújt Magyarországi regionális

szerkezetéről. Ezen túlmenően a gazdaság területi differenciáiból következő sajátosságok bemutatására is koncentrál, ismerteti a regionális előrettekintési folyamat számára hasznosítható hazai forrásokat, információs portálokat, szakértői- és kutatócsoportokat, valamint a korábbi nemzeti és regionális tervezési folyamatok legfontosabb hasznosítható dokumentumait.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ez az Útmutató rengeteget köszönhet a „FOREN Útmutató” szerkesztőinek. A FOREN hálózatot az Európai Közösség STRATA programja támogatta, akiknek köszönetet kell mondanunk; különösen hálásak vagyunk *Dr. Günter Clar* (Európai Bizottság, Kutatási Főigazgatóság), és a FOREN értékelője, *Armin Grunwald* professzor (ITAS, Németország) értékes közreműködéséért.

A szerkesztők szívből osztognak a FOREN útmutatóban foglalt köszönetnyilvánításokban. Nagyon hálásak vagyunk tehát mindenkinek, aki ebben a projektben részt vett, így a következőknek: *Helena Acheson*, Forfas, Dublin; *John Ashcroft*, RIS Yorkshire Humberside York; *Carlotta Ca'Zorzi*, TINWEB, Róma; *Dr. Kerstin Cuhls*, Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe; *dr. Dóry Tibor*, Regionális Kutatások Központja, Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet, Győr; *Eglesz Gabriella*, Technológiai Előrettekintési Program, Budapest; *Kevin Fisher*, Welsh Development Agency, Cardiff; *Prof. Gregorio Garcia Herdugo*, Rodriguez Instituto de Desarrollo Regional, Seville; *Dr. Havas Attila*, INTECH; *Dr. Fred Jonkhart*, Province of Flevoland, Lelystad; *Ana Morato*, Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial, Madrid; *Tony Newson*, Welsh Development Agency; *Gordon Ollivere* RTC North Ltd. UK; *Pasquale Orlando*, Technopolis, Bari; *Sonia Palomo*, Parque Tecnológico de Andalucía, Málaga; *Kathleen Quinlan*, Enterprise Ireland, Dublin; *Martin Rhisiart*, Observatory of Innovation and Business Development, Cardiff; *Gareth Roberts*, Európai Bizottság, Brüsszel; *Paula Rodriguez*, Instituto de Desarrollo Regional, Seville; *Carlos Roman Rodriguez*, Instituto de Desarrollo Regional, Seville; *Prof. Claudio Roveda*, Fondazione Rosselli, Milánó, Olaszország; *Prof. Ahti Salo*, Helsinki Műszaki Egyetem, Espoo; *Heike Thumm*, Wirtschaftsförderung Region Stuttgart; *Marja Toivonen*, Employment and Economic Development Centre, Helsinki; *Marc Van Lieshout*, Information and Communication, Institute of Strategy, Policy and Technology, TNO, Delft; *Paolo Verseci*, Fondazione Rosselli, Milan; *Andrew Webster*, University of York.

A magyar változat összeállítói köszönetüket fejezik ki *Dr. Gál Zoltánnak*, az MTA Regionális Kutatások Központja, valamint *Gyöngyösi Kálmánnak és Farkas Károlynak*, a MeH Nemzeti Területfejlesztési Hivatal munkatársainak.

TARTALOM

ELŐSZÓ	III
---------------------	------------

ELŐSZÓ A MAGYAR VÁLTOZATHOZ	IV
--	-----------

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	V
----------------------------------	----------

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	IX
-----------------------------------	-----------

BEVEZETÉS – ISMERKEDÉS AZ ÚTMUTATÓVAL	1
--	----------

1. kérdés: Miért készült ez a Regionális Előrettekintéshez szánt „Gyakorlati Útmutató”?	1
2. kérdés: Kinek készült ez az Útmutató?	2
3. kérdés: Milyen struktúrát követ a „Gyakorlati Útmutató”?	3
4. A magyarországi regionális szerkezet sajátosságainak áttekintése, a regionális előrettekintési tevékenységek rövid bemutatása	4
5. A regionális előrettekintési program magyarországi forrásai	6
6. A jövőkutató, közép- és hosszú távú tervezés és az előrettekintéshez kapcsolódó más főbb tevékenységek kialakulásának bemutatása Magyarországon	10

I. RÉSZ - ISMERKEDÉS A REGIONÁLIS ELŐRETEKINTÉSSSEL¹²

1. FEJEZET – ALAPKONCEPCIÓK	12
--	-----------

1.1 kérdés: Mi az Előrettekintés?	13
1.2 kérdés: Mi a Regionális Előrettekintés?	15
1.3 kérdés: Miért fontos az Előrettekintés a régióknak számára?	17
1.4 kérdés: Mivel járul hozzá az Előrettekintés a jövő-orientált gondolkodáshoz?	19
1.5 kérdés: Melyek a korlátai a hagyományos tervezéses megközelítésnek?	21
1.6 kérdés: Hogyan használhatják fel a régiók az Előrettekintést tevékenységeik javításához?	23
1.7 kérdés: Egy régió mely jellemzői befolyásolják azt, hogy milyen előrettekintési megközelítést érdemes alkalmazni?	25
1.8 kérdés: Miért és mikor szülessen döntés Regionális Előrettekintés alkalmazásáról?	27
1.9 kérdés: Mikor NE használjuk a Regionális Előrettekintést?	29
1.10 kérdés: Mire használható az Előrettekintés regionális szinten?	31

2. FEJEZET – AZ ELŐRETEKINTÉS TÍPUSAI	33
--	-----------

2.1 kérdés: Milyen kérdésekre alkalmazható az Előrettekintés?	35
2.2 kérdés: Kik indítanak előrettekintési programokat?	37
2.3 kérdés: Melyek az előrettekintési programok fő típusai?	39
2.4 kérdés: Az előbbieken kívül melyek az Előrettekintés fő típusai?	41
2.5 kérdés: Melyek a különböző előrettekintési megközelítések közös jellemzői?	43
2.6 kérdés: Hogyan használhatók fel a formális „jövőkutatói” módszerek az Előrettekintésen belül?	45
2.7 kérdés: Melyek az előnyei és hátrányai a hagyományos előrejelzési módszerek használatának az Előrettekintésben?	47
2.8 kérdés: Mi a különbség a lehetőségeket feltáró és a normatív módszerek között?	49
2.9 kérdés: Kvantitatív vagy inkább kvalitatív módszert választunk?	51
2.10 kérdés: Vannak-e az Előrettekintés által használt formális módszereken belül további fontos szemléletbeli változatok?	53
2.11 kérdés: Melyik előrettekintési megközelítés alkalmazható leginkább a saját helyzetünkre?	55

II. RÉSZ – A REGIONÁLIS ELŐRETEKINTÉS

MEGVALÓSÍTÁSA.....58

3. FEJEZET – HÁTTÉR ÉS AZ ELEMZÉS TÁRGYA..... 59

- 3.1 kérdés: *Mi legyen a régiókban végrehajtandó előretekintési program célja?* 61
- 3.2 kérdés: *Mi a szerepe a régióban található különböző szereplőknek ezeknek a kihívásoknak a megválaszolásában?*..... 62
- 3.2 kérdés: *Mi a szerepe a régióban található különböző szereplőknek ezeknek a kihívásoknak a megválaszolásában?*..... 63
- 3.3 kérdés: *Hogyan válasszuk ki a régiókban végrehajtandó előretekintési program központi témáját?* 65
- 3.4 kérdés: *Hogyan viszonyulhat az Előretekintés a meglévő szakpolitikákhoz és programokhoz?*..... 67
- 3.5 kérdés: *Milyen témakörökkel és/vagy ágazatokkal foglalkozzon a mi programunk?*..... 69
- 3.6 kérdés: *Mi lenne a legalkalmasabb időhorizont regionális előretekintési programunk számára?*.. 71
- 3.7 kérdés: *Kiket kellene bevonni a regionális előretekintési programunkba?* 73
- 3.8 kérdés: *Mennyi ideig tartana egy előretekintési program a régiókban, és mennyibe kerülne?*..... 75
- 3.9 kérdés: *Kinek kellene biztosítania a regionális előretekintési program anyagi feltételeit, és mennyi időre kellene kötelezettséget vállalnia?* 77

4. FEJEZET – LENDÜLETGYŰJTÉS 80

- 4.1 kérdés: *Hogyan válasszuk ki az előretekintési program résztvevőit?* 81
- 4.2 kérdés: *Milyen érvekkel igyekezzünk rábírni a szereplőket a részvételre?* 83
- 4.3 kérdés: *Hogyan tegyük szélesebb körben ismertté az előretekintési programunkat?* 85
- 4.4 kérdés: *Mikor és hogyan konzultáljunk a különféle szereplőkkel?*..... 87

5. FEJEZET – SZERKEZET ÉS SZERVEZET..... 90

- 5.1 kérdés *Hogyan szervezzük meg a regionális előretekintési programot?* 91
- 5.2 kérdés *Kik a szereplők, és mi a feladatuk?*..... 93
- 5.3 kérdés *Tartalmaz-e a programterv a program monitorozását lehetővé tevő mérföldköveket?* 95
- 5.4 kérdés *Milyen inputokat igényel a program?*..... 97
- 5.5 kérdés *Hogyan tudjuk felhasználni az Előretekintés terén meglévő szakértelmet?* 99

6. FEJEZET – EREDMÉNYEK 102

- 6.1 kérdés *Milyen eredményeket várhatunk a programtól és ezek hogyan hasznosíthatók?* 103
- 6.2 kérdés *Miért kell értékelni a regionális előretekintési tevékenységeket?*..... 105
- 6.3 kérdés *Hogyan lássunk neki az előretekintési program értékelésének?*..... 107
- 6.4 kérdés *Milyen előnyöket várhatunk a Regionális Előretekintéstől?* 109
- 6.5 kérdés *Hogyan kezeljük a résztvevők Regionális Előretekintéssel kapcsolatos elvárásait?* 111
- 6.6 kérdés *Hogyan válhat az Előretekintés folyamatos tevékenységgé a régióban?* 113

III. RÉSZ – REGIONÁLIS ELŐRETEKINTÉS: ESETLEÍRÁSOK

.....116

7. FEJEZET – KATALÓNIA A 2010. ÉV HORIZONTJÁN (SPANYOLORSZÁG) 117

8. FEJEZET – UUSIMAA (FINNORSZÁG) 121

9. FEJEZET – ÉSZAKKELET-ANGLIA (EGYESÜLT KIRÁLYSÁG)	129
10. FEJEZET – GRAND LYON (FRANCIAORSZÁG)	135
11. FEJEZET – WEST MIDLANDS (EGYESÜLT KIRÁLYSÁG) ..	141
12. FEJEZET – BALTIC STRING (DÁNIA, SVÉDORSZÁG, NÉMETORSZÁG)	149
FÜGGELÉK – ELŐRETEKINTÉSI MÓDSZEREK	154
BIBLIOGRÁFIA	182
A TÉMÁVAL FOGLALKOZÓ WEBLAPOK	183

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Regionális Előrettekintés célja, hogy hozzájáruljon a régiók, települések és térségek stratégiai és szakpolitikai tervezésének javításához. Felismervén azt, hogy a jövőt befolyásoló eseményekre vonatkozó ismereteknek sokan birtokolják egy-egy szeletét, de egyetlen szervezet sem birtokolja a teljes szükséges tudást, a módszer hangsúlyozza a hálózati együttműködés fontosságát ennek a tudásnak a megszerzésében. Miután a jövő mindannyiunkat érint, ez azt is jelenti, hogy az Előrettekintés egyik célja a népesség nagyobb mértékű bevonása a jövőre vonatkozó elképzelések kidolgozásába és a kollektív stratégiai tevékenységekbe.

A jelen Gyakorlati Útmutatóban azt szeretnénk bemutatni, hogy hogyan használható az Előrettekintés, különösen regionális, illetve országosnál alacsonyabb szinteken. Bemutatjuk az Előrettekintés keretein belül létező különböző megközelítéseket, és ismertetjük, hogy hol és mikor érdemes azokat alkalmazni. Nagy hangsúlyt fektetünk annak leírására, hogy a helyi körülményeket hogyan kell figyelembe venni az előrettekintési folyamatok megtervezésénél. Az Útmutató nagy részének felépítése a kérdés-felelet struktúrát követi. Az alábbi összefoglalóban rámutatunk azokra a kérdésekre, amelyek az itt tárgyalt egyes témaköröket összefoglalják.

A kérdésekre adott válaszok nagyon sokszor nem úgy szólnak, hogy „tegye ezt, ezt és ezt ...”, hanem inkább így: „minden attól függ, hogy ...” Megpróbáltuk elmagyarázni, hogy mitől is függ, hogy azután mindenki maga dönthesse el, hogy az adott regionális helyzet elemzése alapján milyen lépésekre van szükség. Szívesen látunk minden olyan visszajelzést, ami segít abban, hogy egyes kérdésekre pontosabb választ tudjunk adni!

I. rész: Ismerkedés a Regionális Előrettekintéssel

Az Előrettekintést úgy definiálhatjuk, mint egy **szisztematikus, aktív és széles társadalmi részvétellel zajló, a jövőre irányuló információ-gyűjtő, közép-, illetve hosszú távú jövőképeket (víziókat) megfogalmazó eljárást, amely egyúttal megjelöli a legfontosabb mai döntéseket is, miközben összehangolt, közös lépéseket kezdeményez** (1.1 kérdés). Az Előrettekintés összehozza a változást előidéző legfontosabb szereplőket és a tudás különböző forrásait stratégiai elképzelések kidolgozása és a jövőre vonatkozó információk összegyűjtése céljából. A Regionális Előrettekintés az Előrettekintés öt alapvető elemének – **jövőbelátás, széles társadalmi részvétel, hálózati együttműködés, jövőkép kialakítás és cselekvés**– alkalmazását jelenti, csak éppen alacsonyabb területi szinten, mint a közismertebb országos tanulmányok esetében. Ilyen méreteknél a térbeli közelség domináns tényező (1.2 kérdés).

Az Előrettekintés eszközeit és technikáit országos szinten elterjedten használják már az 1990-es évek elejétől. Ezek alkalmazhatók regionális szinten is. Itt a régió jelenthet szövetségi államot, egy nagyvárosi körzetet, vagy más olyan, országosnál kisebb térséget, amelynek saját történelmi és gazdasági identitása van, vagy földrajzilag jól körülhatárolható. Ahhoz, hogy a Regionális Előrettekintés valóban információt szolgáltatthasson a kezdeményezésekhez és cselekvésekhez, a régióban léteznie kell egy minimális szintű politikai, gazdasági vagy kulturális befolyásnak. A döntéshozatalhoz és szakpolitikák kidolgozásához szükséges információkat szállító intézmények sok régióban fejletlenek: ezeket az Előrettekintés nem helyettesítheti, de segíthet ellensúlyozni a gyenge pontjaikat, és ösztönzést nyújthat ezek leküzdéséhez (1.3 kérdés).

Az Előrettekintés a hagyományos prognóziskészítésben megszokottnál sokkal inkább holisztikus szemléletet alkalmaz a hosszú távú jövő vizsgálatánál, és gyakorlat-orientáltabb, valamint szélesebb kört von be a munkába, mint a jövőkutatások nagy része (1.4 kérdés). Az Előrettekintés és a többi tervezési tevékenység közötti egyik alapvető különbséget az Előrettekintés széles társadalmi részvételre építő jellege, a hálózati együttműködésre helyezett hangsúlya jelenti. Ez olyan jellemző, ami regionális szinten gyakran igen hasznos (1.5 kérdés). Ez a szakpolitikai döntéshozókat kihívások elé állíthatja (1.5 kérdés). Ők és mások is megkövetelik, hogy az Előrettekintés a cselekvési lehetőségek – eredmények vagy a jobb hálózati együttműködés által lehetővé tett – kibővítése révén bizonyítsa be használhatóságát (1.6 kérdés). A regionális előrettekintési folyamat alapvető kialakítása nagyban múlik a konkrét regionális jellemzőkön, így a régió autonómiájának szintjén, pénzügyi lehetőségein, infrastrukturális ellátottságán, gazdasági jellemzőin, stb. (1.7 kérdés).

Bár az Előrettekintés legismertebb formája a technológiai Előrettekintés, ugyanazok a módszerek témakörök széles skálájára alkalmazhatók (tudományos, ipari, népesedési, társadalmi, politikai, kulturális tényezőkre). A módszer a **hálózatépítés** mellett felhasználható arra, hogy **információkat nyújtson a szakpolitikák kidolgozásához és fejlessze a helybéli képességeket a hosszú távú problémák megoldásának érdekében**. Nem csodagyógyszere azonban a régiók társadalmi, gazdasági és politikai problémáinak (2.1 kérdés).

Előrettekintési programokat kezdeményezhetnek a regionális önkormányzati szervek – várhatóan ezek lesznek a Regionális Előrettekintés fő mozgató rugói –, és más szervezetek is (2.2 kérdés).

Alapvető tudnivaló, hogy az Előrettekintésnek többféle típusa létezik, és ezt figyelembe kell venni az előrettekintési folyamatok tervezésénél, avagy azok felhasználásánál. Legelőször az alapján oszthatjuk két csoportra a tevékenységeket, hogy azok többé-kevésbé **alulról felfelé**, vagy **felülről lefelé** építkeznek-e. A felülről lefelé építkező folyamatok kisebb hangsúlyt fektetnek az interakciókra és a hálózati együttműködésre. Ha mégis megpróbálkoznak a társadalomban széles körben elosztott ismeretekhez hozzáférni, olyan nagymértékben formális módszereket használhatnak erre, mint például a Delphi módszer (ennek leírása a hasonló módszerekével együtt a Függelékben található). Az alulról felfelé építkező folyamatokban nagyobb az interakció szerepe – több álláspontot vesznek figyelembe, és több párbeszédet tartalmaznak. Ez növelheti az eredmények legitimitását, és több előnnyel járhat a folyamat számára (hálózati együttműködés), de valószínűleg időigényesebb, és nehezebb megszervezni (2.3 kérdés).

A második szempont, ami szerint két csoportra oszthatók az előrettekintési tevékenységek, az az, hogy többé-kevésbé **termék-**, vagy **folyamat-orientáltak-e**, bár a gyakorlatban sokszor a két típus egyszerre van jelen. Akkor van szükség termék-orientáltságra, ha konkrét döntésekhez, illetve döntéshozóknak kell információt szolgáltatni – ilyenkor például egy jelentés, egy fontossági lista vagy egy akcióterv formáját öltheti a döntéshez való létfontosságú hozzájárulás. Az Előrettekintés itt az intézményesített szakpolitikai rendszerből hiányzó információk összegyűjtésére szolgáló módszer, azután a szakzsargonban *kódolt* outputként ismert formában adja ezt tovább a rendszer felé (a kulcsfontosságú tisztviselők jelentéseivel stb. együtt). A folyamat-orientált eljárás nagyobb hangsúlyt fektet a társadalmi hálózatok kiépítésére, arra, hogy az érdekelttek tudják-e, kik kicsoda, ki mit tud és ki mit gondol. Különösen alkalmas ez a megközelítés akkor, ha hiányzik az alapvető szereplők közötti hálózati együttműködés (2.4 kérdés).

Az Előrettekintés fontos alkotóelemei tehát a hosszú távú gondolkodás, a tényezők széles körének vizsgálata, a széles körben elosztott tudás hasznosítása, és a hálózatok létrehozása és intézményesítése. Azonban több, mint a jövőre vonatkozó elképzelések, álmódosítások megbeszélésére szolgáló „beszélgető-műhely” (2.5 kérdés). Az Előrettekintés **formális technikákat** és **módszereket** használ (2.6 kérdés). Ezekkel a formális módszerekkel jobb operatív eredmények

érhetőek el, a felhasználók felmérhetik az elképzelések különböző vonatkozásainak összhangját, segíthetnek felderíteni azokat a területeket, ahol több információra van szükség, és növelhetik az egész munka legitimitását. Mindez nagyon jól használható az interaktívabb előrettekintési folyamatok egyes részeinek strukturálására és ösztönzésére (2.7 kérdés).

A következő osztályozási szempontok a formális folyamatokat osztják tág csoportokra – persze az előrettekintési tevékenységek igen gyakran ezek keverékét tartalmazzák. Az ún. **feltáró módszerek** kifelé irányulnak – a jelenből indulnak ki és a jövő felé haladnak. Ezzel szemben a **normatív módszerek** befelé irányulnak – a lehetséges jövőképeket vizsgálják meg, és azt a kérdést teszik fel, hogy milyen folyamatok és események vezetnének el azokhoz (2.8 kérdés). A **kvantitatív módszereknél** a hangsúly a számszerű adatokon és az elemzésen van, amely lehetővé teszi a változás sebességének és mértékének részletes jellemzését – azonban hibás pontossághoz vezethet, és kevésbé alkalmas sok társadalmi és politikai jelenség vizsgálatára. A **kvalitatív módszereket** gyakran használjuk akkor, amikor kvantitatív adatok nem állnak rendelkezésre, vagy egyszerűen nem megfelelőek a célra. Az Előrettekintésen belül soha nem nyerhetnek kizárólagosan domináns szerepet a kvantitatív módszerek: a vegyítési arány a megfelelő adatok és szakértelem meglétéén, valamint a kérdések és az elvégzendő feladat jellegén múlik (2.9 kérdés). Egyes módszereket – elsősorban egyes formális (gyakran kvantitatív) módszereket, mint például a modellek – különböző **feltevések** következményeinek vizsgálatára használják (például annak megvizsgálására, hogy mi történne valamely adott növekedési sebesség elérése esetén). Más módszerek középpontjában **szakértők** véleményének tanulmányozása és összeillesztése áll – ezek célja általában a regionális környezet olyan jellemzői közötti összefüggések feltárása, amelyeket adatelemzéssel nehéz megragadni (pl. társadalmi attitűdök megváltozása, technológiai áttörések). Általában a két típus kombinálása kívánatos (2.10 kérdés).

A különböző megközelítések helyes aránya a vizsgált problémáktól, a rendelkezésre álló erőforrásoktól és a politikai háttértől függ (2.11 kérdés).

II. rész: A Regionális Előrettekintés gyakorlata

A Regionális Előrettekintést különböző célok elérésére alkalmazhatjuk, azonban azokat már induláskor pontosan definiálni kell (3.1 kérdés). A vizsgálat tárgyának felmérése minden regionális előrettekintési tevékenység esetében nélkülözhetetlen, és segíthet pontosabban megismerni azokat a regionális kihívásokat, amelyek a kezdet kezdetekor esetleg homályosak. A helyi és a regionális fejlesztés például különböző „kritikus erőforrások” (**helyi intézmények, üzleti struktúra, ismeret-struktúra, társadalmi tőke**) függvénye. Nagyon valószínű, hogy az előrettekintési tevékenység alá vont problémák és az alkalmazandó módszerek összefüggenek ezekkel az erőforrásokkal. Szükség van annak felmérésére, hogy a kihívásokat tudják-e, és ha igen, milyen mértékben kezelni a regionális szereplők (3.2 kérdés). Míg ez idáig az országos előrettekintési tevékenységek középpontjában technológiai kérdések álltak, a regionális előrettekintési tevékenységek foglalkozhatnak **társadalmi** vagy **tudományos kérdésekkel, üzleti dinamikával, területi jövőképek kialakításával** és hasonlókkal is. Sok esetben, beleértve a technológiát érintő kérdéseket is, több cél lesz – de általában e dimenziók egyike domináns szerepet játszik egy-egy programban (3.3 kérdés).

A Regionális Előrettekintés **önálló** programként is megszervezhető, vagy kialakítható olyan tevékenységek csoportjaként is, amelyek a meglévő szakpolitikákat, programokat és stratégiatervezési folyamatokat **kísérik**, vagy azokba **beágyazódnak** (3.4 kérdés).

A regionális előrettekintési programok **ágazati kiterjedése** és **időhorizontja** szintén igen változatos, a program célkitűzéseitől és a témaválasztástól függ. Voltak olyan programok, amelyek mintegy 20

területet fedtek le – ipari ágazatokat vagy csoportokat, és/vagy különböző fontos témákat, mint a népesedés vagy a városi infrastruktúra –, bár tipikusabb a tíznél kevesebb terület (vagy csak néhány terület) vizsgálata (3.5 kérdés). A regionális előrettekintési programok által lefedett időtartam általában **5 és 20 év között** van (3.6 kérdés).

Az előrettekintési programok megvalósításában számos résztvevő szerepel – ez a szám azonban néhány tíztől több ezerig terjedhet. Sok „Előrettekintés” elnevezés alatt futó program egy adott szervezeten belül kerül kivitelezésre, és főképpen a szervezet tagjaira támaszkodik – az előrettekintési tevékenységeknek ezt a beágyazott típusát „szervezeten belüli Előrettekintés”-nek nevezhetjük. Az a típus viszont, amit talán „teljes Előrettekintés”-nek nevezhetünk, jóval túlnyúlik egy-egy intézmény határain, és sokféle érdekelt részvétele jellemzi. Az érdekeltek között találjuk a regionális önkormányzatokat, az egyetemeket, vállalkozásokat, kereskedelmi kamarákat, a helyi média, az ipari szövetségek és a civil szervezetek képviselőit, és természetesen magukat az állampolgárokat (3.7 kérdés). Egy program **időtartama** általában fél és 3 év között van (bár átalakulhat folyamatos tevékenységgé is), míg a **költségeit** számos tényező befolyásolja, így a tevékenységek helye, a program tárgya, a programiroda létszáma, az események megszervezésének módja, és az alkalmazott megközelítés (3.8 kérdés). Az **anyagi feltételeket** mind az állami, mind a magánszektor biztosíthatja: bár az előrettekintési tevékenységet gyakran egyetlen fél kezdeményezi és finanszírozza, ez számos más forráskönyv szerint is történhet (3.9 kérdés).

A kulcsszereplők kiléte az előrettekintési tevékenységek célkitűzésein és témaválasztásán múlik. Általános szabály, hogy minél több vezető **helyi szereplőt** sikerül mozgósítani, annál jobb. Három elterjedt megközelítés használatos a potenciális résztvevők toborzására: személyes ismeretségek, érdekeltek általi jelölés, és formálisabb eljárások (amelyek közül a legismertebb a szakmai közösség általi jelölés, a hólabda-módszer egyik válfaja) (4.1 kérdés). A szereplőket meg kell győzni a Regionális Előrettekintés értékességéről, így a mellette szóló érvek között hangsúlyozni kell a tevékenység révén elérhető potenciális előnyöket (4.2 kérdés). Különösen sokat segíthet más régiókbeli előrettekintési sikertörténetek bemutatása. Számos különféle eszköz segíthet abban, hogy a Regionális Előrettekintést szélesebb körben ismertté tegyünk. Ide tartoznak a kommunikáció hagyományos formái (kiadványok, hírlevelek, stb.), a rendezvények (forumok, találkozók, meghallgatások, előadások, konferenciák, workshopok...), és az elektronikus médiák használata (tévé- és rádióműsorok, internetes források) (4.3 kérdés). A regionális tevékenységek során mindvégig gyakran kell konzultálni a szereplőkkel, bár az Előrettekintés erre sok „természetes” lehetőséget is ad. A konzultáció fontos, mert a résztvevők és az érdekeltek szélesebb köre ezáltal érzi magáénak a folyamatot és annak eredményeit (4.4 kérdés).

Minden előrettekintési tevékenységénél három alapvető szervezeti vonatkozást kell megvizsgálni. Ezek a következők: a tevékenység **formális szerkezete** (szerep- és feladatkörök), **döntési folyamatok** (az irányítás formája), és az **erőforrások előteremtése** (anyagi feltételek biztosítása) (5.1 kérdés). A regionális előrettekintési programokon belül számos formális és nem-formális szerepkört különböztethetünk meg: szervezők, érdekeltek, támogatók, irányító bizottság, programiroda, szószólók (champions), szakértők, módszertani szakértők, monitoring csoportok stb. (5.2 kérdés). A formális szerep- és feladatköröket gondosan rögzíteni kell, hogy a szereplők tudják, mit kell elvégezniük, és mikorra.

Leírásainkban sokszor említünk előrettekintési „programokat”, olyan konkrét tevékenységeket, amelyeket közös jövőképek kialakítása céljából indítottak. Meg kell azonban jegyezni, hogy az Előrettekintés olyan tevékenységekbe is beépülhet, mint például a képzés, amelynek révén valaki képessé válik arra, hogy az előrettekintési tevékenységeket bevezesse azokban az intézményekben, ahol dolgozik. Az egy-egy szervezetbe nagyobb mértékben beágyazott szervezeten belüli előrettekintési tevékenységek, valamint az Előrettekintés terén nyújtott képzés irányítása általában

nem jelent olyan nagy kihívást, mint a nagyobb, önállóbb és szélesebb résztvevői körrel dolgozó programok. E programok sok munkát igényelnek, és esetükben szükség van projektrányítási eszközök alkalmazására (5.3 kérdés). A feladat jellegétől függetlenül fontos, hogy új anyagok (**aktív információ**) kiadása előtt a lehető legtöbb (**passzív**) **információt** gyűjtsünk össze, szakértők és hálózatok segítségével (5.4 kérdés). Ezek hasznos szempontokat tartalmaznak a különböző típusú előrettekintési módszerek megfelelő kombinációjának mérlegeléséhez (5.5 kérdés).

A regionális előrettekintési programok tipikusan mind formális eredményeket (beszámolókat, weboldalakat, újságcikkeket stb.), mind nem-formális eredményeket (új hálózatok kialakulása...) létrehozhatnak. A különféle felhasználói csoportok tagjait az Előrettekintés végrehajtása során mindvégig be kell vonni a munkába, és ők segíthetnek meghatározni, hogy milyen típusú eredményekre van szükség a kulcsszereplők célbavételéhez (6.1 kérdés).

Az értékelés fontos része minden olyan tevékenységnek, amelybe jelentős időt és erőforrásokat fektettünk be. A regionális előrettekintési tevékenységek értékelése alkalmas arra, hogy felmérjük, hogy sikerült-e a célkitűzéseket elérni, arra, hogy tanulhassunk a feladat irányításának jellemzőiből, és hogy meghatározzuk, milyen feladatok következnek a programból (6.2 kérdés). Az értékelés történhet az eseményekkel **egyidejűleg** vagy **azok után** – mindkét megközelítésnek megvannak az előnyei és hátrányai (6.3 kérdés). Bármely értékelési stratégiát választunk is, fontos odafigyelni arra, hogy az Előrettekintésből származó előnyök különböző időben, különböző környezetben és szervezeti szinteken váljanak észlelhetővé. Figyelni kell az előre nem tervezett előnyökre is. Fontos a „sikertörténetek” megkeresése is, amelyek a pozitív eredmények „élő példái” válhatnak (6.4 kérdés). A különböző szereplőknek eltérő elvárásaik lehetnek az Előrettekintéssel szemben, és a várakozások néha meglehetősen irreálisak. Ezért hasznos, ha világos elképzelés születik arról, hogy mik azok az előnyök, amelyek ésszerűen elvárhatók, és ezt még a tevékenység megkezdése előtt a résztvevők tudomására hozzák (6.5 kérdés). Az Előrettekintést nem egyszeri tevékenységnek kell tekinteni; hasznosabb a régió számára, ha állandóvá válik, és folyamatosan hozzájárul a szakpolitikai és üzleti döntések meghozatalához. Ez a folyamatosság elősegíthető azzal, ha az „előrettekintési kultúra” a regionális közösségben sok ágazaton belül egyfajta általános szemléletként elterjed, beágyazódik. Ugyanezt a hatást erősíthetik a folyamatos „központosított” tevékenységek, valamint az Előrettekintés helyi szintű gyakorlati ismeretének megerősítése (6.6 kérdés).

Összefoglalás: Az Előrettekintés igen ismert és népszerű megnevezésévé vált annak a folyamatnak, amelyben a szakpolitikák kidolgozását támogató információgyűjtés hagyományosabb módjait visszaszorítva nagyobb teret nyertek a széles társadalmi részvételre építő módszerek és a hosszú távú stratégiai tervezési technikák. Jelenleg igen felkapott, és fennáll a veszélye annak, hogy – mivel mindenféle, akár rövid távú, prognózis jellegű, vagy nem széles társadalmi részvételre épülő – tevékenységre is használják, a kifejezés leértékelődik. Magának az elnevezésnek a fennmaradása azonban nem lényeges azoknak a trendeknek a szempontjából, amelyek a kialakulásához vezettek. Az Előrettekintés mint eszköz jól illeszkedik a döntéshozók változó igényeihez. Országos szinten már bizonyított, és sikereket tudhat magáénak regionális és egyéb országosnál alacsonyabb szinteken is.

Valószínű azonban, hogy a regionális szintű Előrettekintés sokkal többféle irányban kezd el fejlődni, mint az országos szintű, ezért hangsúlyoznunk kell az alapvető jellemzőit. Ezt figyelembe vettük, amikor ezt az Útmutatót elkészítettük. Az Útmutató megismertette a Regionális Előrettekintés mellett szóló érvekkel, anélkül, hogy csodaszerként ajánlaná; kérdéseket tesz fel, és *javaslatot tesz* azok megválaszolására (ahelyett, hogy kulcsrakész megoldásokat kínálna, amelyek sok helyzetben elveszítik az érvényességüket); esettanulmányokat és példákat közöl, bemutatva ezzel a Regionális Előrettekintés formáinak és felhasználási lehetőségeinek kiemelkedő változatosságát (nem állítva be ezeket a 'legsikeresebb módszerek' összehasonlítási alapjaként vagy modelljeként).

Az Útmutató azonban nem helyettesítheti azt a tapasztalatot, amikor valaki ténylegesen részt vesz egy előrettekintési folyamatban, megéri a működését, értékes eredményekre jut, és végül az így nyert tudás és ismeretek birtokában cselekszik. Az Útmutató akkor tölti be feladatát, ha minél több régiót ösztönöz arra, hogy vágjanak bele ilyen kalandokba, és ha segíti azt, hogy az út során jó döntések és cselekedetek szülessenek.

BEVEZETÉS – ISMERKEDÉS AZ ÚTMUTATÓVAL

1. kérdés: *Miért készült ez a Regionális Előrettekintéshez szánt „Gyakorlati Útmutató”?*

Amint az elmúlt évek tapasztalatai mutatják, az Előrettekintés nagyrészt nagyszabású, országos szintű feladatok formáját öltötte. Az ilyen országos Előrettekintés azonban gyakran nem fordít figyelmet olyan kérdésekre, amelyek a régiók számára központi fontossággal bírnak. Ha foglalkozik is releváns témákkal, az általa alkotott képnek gyakran túl kicsi a felbontása ahhoz, hogy a régiók döntéseihez elegendő információt szolgáltatson. A Regionális Előrettekintés ezt a hiányt töltheti be, továbbmenve ott, ahol az országos Előrettekintés (még ha van is) megtorpan. Önállóan is életképes lehet, mint kiterjedtebb információkon alapuló és a jövő kihívásainak jobban megfelelő regionális döntéseket és cselekvéseket elősegítő módszer. Az előrettekintési eszközök és technikák azon kombinációja, amely országos szinten jól működik, nem feltétlenül alkalmas a regionális szintű munkára. Tanulhatunk az országos Előrettekintés tapasztalataiból és a Regionális Előrettekintés terén végzett úttörő tevékenységekből, de fogékonyak kell lennünk a különböző régiók sokféle igényére, és az országos és regionális tapasztalatok közötti esetleges eltérésekre. Ez az Útmutató a Regionális Előrettekintéssel kapcsolatos témakörökben eddig szerzett ismereteket foglalja össze és bemutatja, hogy mindez mit jelent a gyakorlatban.

2. kérdés: *Kinek készült ez az Útmutató?*

Ez a Gyakorlati Útmutató kiindulási alapnak készült azok számára, akik regionális előrettekintési tevékenység indítása iránt érdeklődnek, illetve potenciálisan résztvevői ennek a munkának. Reményeink szerint segít leküzdeni azokat az akadályokat, amelyek eddig hátráltatták a Regionális Előrettekintés fejlődését. Célunk volt, hogy az Útmutatót többféle olvasóközönség számára is vonzóvá és hasznossá tegyük, ezért úgy terveztük meg, hogy többféle módon lehessen használni.

Az olvasók egy része **regionális szakértő** lesz, olyasvalaki, aki nagy tudással és tapasztalattal rendelkezik a helyi, városi és regionális tervezési és fejlesztési tevékenységekkel összefüggő gyakorlati kérdésekben. Alaposan ismeri azokat a kérdéseket, amelyekkel saját régiójának és a hasonló régióknak szembe kell nézniük, azokat a problémákat, amelyek a régióban élő és működő személyeknél és vállalkozásoknál felmerülnek, azt, hogy melyek a bevált és a sikertelen tervezési eljárások az adott környezetben, és tisztában vannak az általánosabb jellegű regionális problémákkal és dilemmákkal. Aki azonban nem sokat tud arról, hogy mi az Előrettekintés és mit kínál, annak az Útmutató betekintést és magyarázatot ad a koncepcióra, azt szemlélteti és példákkal illusztrálja (1. fejezet).

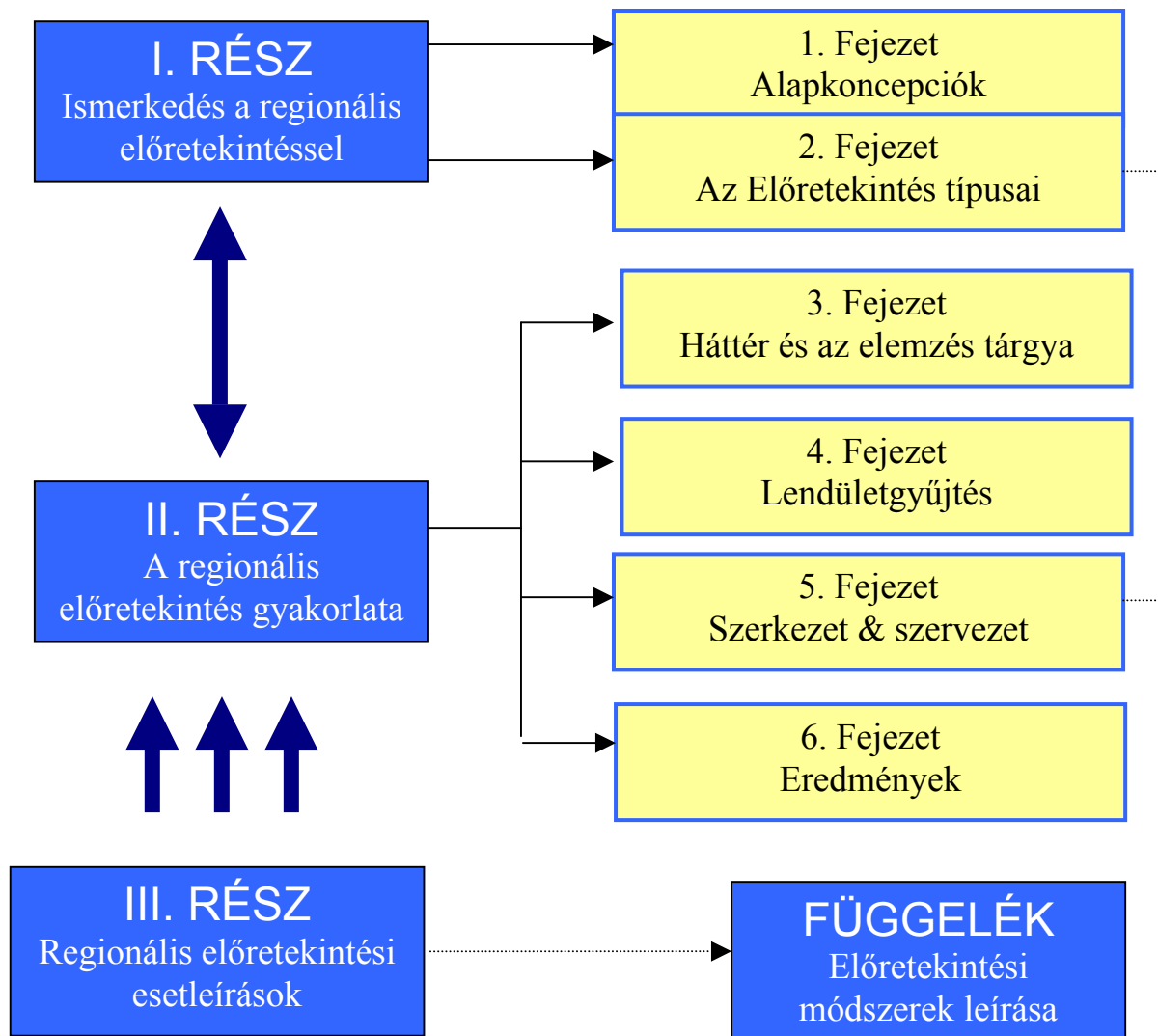
Más olvasók talán már találkoztak az Előrettekintéssel, és ez lehetett akár jó, akár rossz tapasztalat (pl. megghiúsult kísérlet az országos előrettekintés regionális szintre történő alkalmazására). Az ő számukra is érdekes lehet az 1. fejezet annyiban, hogy világos érveket vonultat fel a Regionális Előrettekintés mellett, miközben elismeri annak korlátait, és szót ejt azokról a körülményekről, amelyek között valószínűleg nem túl jó ötlet ezt alkalmazni. De kezdhetik rögtön a 2. fejezettel is, amely megismerteti az Előrettekintés néhány olyan „típusával”, amely regionális szinten értelmezhető. Ez a fejezet sokféle esetleírást és példát tartalmaz, amelyek egy része jóval inkább gyakorlat-közeli, mint az országos előrettekintés.

Azok az olvasók, akik inkább gyakorlati célból érdeklődnek a módszer iránt, és az Útmutatót segédanyagként kívánják felhasználni egy regionális előrettekintési tevékenység indításához, azonnal a II. részhez (A Regionális Előrettekintés gyakorlata) ugorhatnak. Itt a tevékenység aktuális szakaszától, vagy az olvasó egyéni szerepétől és feladatától függően a 3-7. fejezetek közül lehet kiválasztani a leginkább megfelelőnek tűnőt. Bárhogyan is történjen – *és ugyanez érvényes az Útmutató minden más olvasója és használója esetében is* –, mindenütt alkalmaztunk kereszthivatkozásokat, amelyek segítenek megtalálni az előrébb vagy hátrébb található – az adott kérdést kiegészítő témákkal foglalkozó – más fejezeteket és szövegrészeket.

Azok az olvasók – **előrettekintési szakértők** –, akik ismerik az előrettekintés módszereit és jártasak azokban több különböző ponton kezdenek neki az olvasásnak. Amikor ezt a dokumentumot írjuk, az olvasók előrettekintéssel kapcsolatos tapasztalatainak nagy része még csak az országos szintű előrettekintési tevékenységekre vonatkozik. Számukra az Útmutató a regionális szintre jellemző tulajdonságokat világítja meg – ezen a szinten ugyanis a kérdések és a problémák közelsége miatt a prioritások, valamint az állampolgárok, érdekeltek és döntéshozók közötti dinamika gyakran meglehetősen különbözik attól, amit az országos szinten találunk. Könnyen lehet, hogy az Olvasó úgy találja, hogy ezek a tulajdonságok egészen más szemléletet tesznek szükségessé az Előrettekintés tekintetében, mint amilyeneket ő ismer.

3. kérdés: Milyen struktúrát követ a „Gyakorlati Útmutató”?

A Gyakorlati Útmutató szerkezetét az alábbiak szerint alakítottuk ki:



4. A magyarországi regionális szerkezet sajátosságainak áttekintése, a regionális előrettekintési tevékenységek rövid bemutatása

A magyarországi *regionális szintű előrettekintési programok (REP) optimális vizsgálati egysége a régió*. A REP elindítását indokolja, hogy a csatlakozást követően a régiók stratégiai szerepének megnövekedésére lehet számítani. Másrészt a REP, a kisebb regionális lépték és a területi közelség folytán – különösen az információgyűjtés, a feldolgozás, illetve az előrettekintés eredményeinek gyakorlati hasznosítása során – számíthat a területi szereplők részvételére, hálózati együttműködésére. A csatlakozó országok közül elsőként nálunk készült el a TEP. Ehhez kapcsolódva a területi sajátosságoknak elsődleges hangsúlyt adó, s a technológiapolitikánál szélesebb spektrumú, a regionális döntéseket megalapozó regionális előrettekintés lehetőséget nyújt az országos program eredményeinek regionális szinten történő elmélyítésére. A REP-nek azonban nemcsak az országos program területi vonatkozású hiányosságait kell pótolni, hanem a magyarországi régiók helyzetéből, sajátosságaiból következő jövőbeli kihívásokra is választ kell adnia.

Magyarországon az 1996. évi területfejlesztési törvény 7 *NUTS II szintű tervezési-statisztikai régiót* hozott létre, kialakítva a területfejlesztés intézményrendszerét.

A rendszerváltást követően, az 1990-es években *a gazdaság fejlődése területileg differenciáltan ment végbe*, s ennek következtében – a korábban is jelentős főváros és vidék szakadék mellett – jelentősen megnövekedtek *a régiók közötti területi különbségek*. A régiók közötti differenciákat tovább tagolják a megyék, kistérségek, illetve a településhálózat elemei között meglévő különbségek. A magyarországi gazdasági és területi fejlődésre a rendszerváltás utáni átmenetben a nyugat-keleti regionális megosztottság volt a jellemző, jelenleg azonban a gazdasági dinamika az Északnyugat- és Közép-Magyarországon kialakult egybefüggő, intenzíven fejlődő tömb irányából – elsősorban a fontosabb közlekedési-innovációs tengelyek mentén – lassan kiterjed a fejlett zónával közvetlenül érintkező térségekre, illetve szigetszerűen a távolabbi, nagyobb városi centrumokra. A Dunától keletre fekvő és a dél-dunántúli térségek zöme azonban továbbra sem tud intenzívebb növekedési pályára állni. A regionális differenciák kialakulásában legnagyobb szerepet a *külföldi működő tőkebefektetéssel megvalósított ipari beruházások, az üzleti szolgáltatások területi elterjedése, színvonala és az innováció térbeli terjedésének különbségei* játsszák. A területi különbségek sajátos leképezését adják a duális gazdasági szerkezetnek, amelyet az egyik oldalon a dinamikus régiókban koncentrálódó, multinacionális nagyvállalatok nagyarányú kibocsátása határoz meg, míg a másikon az országban területileg egyenletesebben elhelyezkedő, ugyanakkor tőkeszegényebb, gyengébb versenyképességű kis-és középvállalkozások állnak. Miközben a külföldi érdekeltségű vállalkozások jegyzett tőkéjének 85%-a, beruházások 73%-a két északnyugati és a középső régióban koncentrálódott (a döntő többségükben innováció és exportorientált iparágakban), addig az *üzleti szolgáltatások és az innováció* tekintetében óriási mértékű fővárosi koncentrálttság mutatkozott (a fejlett üzleti szolgáltatásokban foglalkoztatottak 57%-a, a cégek bejegyzett székhelye alapján 80%-a; a K+F ráfordítás 65%-a a fővárosban realizálódott). Budapest GDP-ének döntő része (78 %-a) már a szolgáltató ágazatokból származik, az északnyugati dinamikus térségekben pedig döntően az export és technológiaorientált, valamint klaszteresedő feldolgozóipari ágazatokból.

A régiók fenntartható növekedési pályára állítása szempontjából meghatározóak *a kutatás-fejlesztésben és az innovációban mutakozó területi különbségek*. Budapest az ország egyetlen valódi innovációs központja. A rendszerváltást követően lassan decentralizálódó innovációs rendszer még mindig igen erős fővárosi koncentrálttságot és erős regionális különbségeket mutat. A kutatóhelyek számából Budapest részesedése (43,8%), a K+F foglalkoztatottak számából 61%, a K+F ráfordításokból és a beruházásokból pedig 68-67%-os (a vidéki akadémiai intézetek a hálózat ráfordításainak is csak 19%-át kapják). A regionális különbségek az elmúlt évtizedben nem csökkentek az innováció vonatkozásában sem. Míg a gazdasági szerkezet megújítása az ország

nyugati és északnyugati térségeiben gyorsabban és sikeresebben történt meg, addig ugyanezek a térségek rendkívül kedvezőtlen helyzetben voltak, vannak a kutatás-fejlesztés és a felsőoktatás területén. Az egyetemi felsőoktatási centrumok (Budapest, Szeged, Debrecen, Miskolc, Pécs, Veszprém) változatlanul a K+F fő színterei, a többi megye a K+F intenzitását tekintve jelentősen elmarad. A gazdasági fejlődésben, a jövedelemtermelésben és a külföldi tőke vonzásában élenjáró nyugat- és közép-dunántúli megyékben kevésbé adottak a fejlesztési lehetőségek (a tömegtermeléstől és bér munkától a tudásigényes fejlesztési tevékenységek irányába való elmozdulás területén), ami hosszabb távon jelenlegi versenyelőnyüket is veszélyezteti. A K+F infrastruktúra fejlesztése tekintetében ígéretes fejleménynek tekinthető a multinacionális vállalatok által a dinamikus térségekbe és a fővárosba telepített K+F egységek lassan növekvő száma, azonban a vállalati K+F finanszírozás lassú növekedése nem pótolhatja az állami szerepvállalást. Elérendő cél a vidéki felsőoktatási centrumok regionális innovációs centrumokká fejlesztése, az intenzív egyetem és gazdaság közötti transzferkapcsolatok kialakítása.

A regionális előrettekintés egyik alapvető célja, hogy a regionális szintű tervezéshez, döntéshozatalhoz és a szakpolitikák regionális szintű kidolgozásához információkat szolgáltatasson, illetve jövőbe tekintő scenáriókat dolgozzon ki. A regionális előrettekintés magyarországi módszerének honosításánál a nemzeti TEP mellett a regionális szinteken eddig megvalósított és folyamatban lévő, az előrettekintéshez szorosan kapcsolódó rövid-közép- és hosszú távú területfejlesztési tervezési formáknak a programba történő beintegrálása fontos feladat. Az előrettekintési folyamatnak a stratégiaalkotási folyamatot időben meg kell előznie, hogy eredményei a tervezési folyamat későbbi – konkrétabb – szakaszaiban beépíthetők legyenek. Ezek a regionális szinten megvalósult, előrettekintési elemeket is tartalmazó tervezési tevékenységek a következők: regionális és megyei területfejlesztési koncepciók, a régiók és a megyék komplex fejlesztési (stratégiai) programjai, a régiók operatív programjai és a regionális innovációs stratégiák elkészítése. A tervezési folyamat koordinátorai a régiók munkaszervezeteiként dolgozó regionális fejlesztési ügynökségek.

A regionális előrettekintés kritériumrendszeréhez leginkább hasonló módszerrel folyik négy magyarországi régióban a (Dél-Dunántúl, Dél-Alföld, Közép-Magyarország, Közép-Dunántúl) a *regionális innovációs stratégiák (RIS)* és az OM koordinálású *RegInno programok* megvalósítása. Míg a korábbi tervezési folyamatokban nem volt igazán idő és lehetőség a szereplők szélesebb körének a bevonására, addig az EU támogatásával megvalósuló RIS tervezése a RIS/RITTS elveinek megfelelően elsősorban a partnerségre épít. A *RIS* hozzájárulhat ahhoz, hogy az innováció súlyának megfelelően beágyazódjon az általános regionális fejlesztési stratégiák közé, s a RIS során alkalmazott, a területi szereplők széles körének véleményére építő felmérési technikák, módszerek, pedig a REP programok koherens részét képezhetik.

A RIS a következő tervezés-módszertani területeken kapcsolódik az előrettekintéshez:

- Rendszerszerűen működő, gondosan kidolgozott módszertanra épülő, több fázisú stratégiaalkotási folyamat;
- Gyakorlatorientált akciókra építő, széles körű társadalmi részvételen alapuló, alapvetően alulról építkező, a regionális szereplők hálózati típusú együttműködésére építő folyamat;
- A régiók jövőbeli fejlődésére vonatkozó információknak strukturált módon való összegyűjtése, feldolgozása melynek során a régió gazdasági növekedését befolyásoló ipari és technológiai trendek és makrogazdasági folyamatok elemzése, illetve a kiválasztott szektorokban működő vállalati szükségletek jövőbeli alakulásának vizsgálata a REP-nek is integráns részét képezhetik;
- A RIS, hasonlóan az előrettekintéshez hosszú távra (10-15 évre) határozza meg a regionális innováció fejlesztés stratégiai prioritásait, trendjeit.

A magyarországi régiók és az előrettekintési kezdeményezések Magyarországon



© Gál Zoltán szerkesztése

5. A regionális előrettekintési program magyarországi forrásai

Ebben a szövegdoxoban röviden felsorolásra kerülnek a regionális előrettekintés során felhasználható magyarországi források, dokumentumok, a hasznos információkat, adatbázisokat tartalmazó honlapok, továbbá az előrettekintés szempontjából releváns szakértői csoportok és intézmények.

A Technológiai Előrettekintési Program: A TEP-et az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság (OMFB) indította 1997-ben. Jelenleg a TEP az Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága (www.om.hu Kutatás, Programok menüpont) felügyelete alá tartozik. A TEP Irányító Testületének jelentése (OM Kutatási-Fejlesztési Helyettes Államtitkársága, Budapest 2000.) a www.tep.hu honlapon található (angolul www foresight.hu honlapon).

Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága (www.om.hu). Az innováció országos felügyeletét jelenleg ellátó kormányzati szerv, amely regionális innovációs stratégia kidolgozásához nyújt támogatást, a KMÜFA támogatási programok országos szintű koordinálását végzi. 2004. január 1-től *Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal* néven fog tovább működni.

A Miniszterelnöki Hivatal Innovációs Főosztálya (www.meh.hu): A nemzeti innovációs stratégia kidolgozását, vitaanyagok publikálását végző kormányzati szerv, amelynek tevékenységében prioritást kap a regionális innováció infrastruktúrájának fejlesztése, a regionális technológia transzfer és a felállítandó Nemzeti Innovációs Ügynökség dekoncentrált regionális ügynökségi hálózatának kiépítése

A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Területfejlesztési és Környezetvédelmi Főosztálya 2000-ben a Széchenyi Terv keretében kidolgozta a Regionális gazdaságépítési programot, amelynek fő prioritásává az innováció vezérelt hálózatos gazdaságépítés megvalósítása, a régiók kis- és középvállalkozásai versenyképességének támogatása állt. Feladatrendszerében az ipari parkok, a technológiai centrumok, a termelői hálózatok, klaszterek, illetve a gazdaságfejlesztési

infrastruktúra komplex fejlesztésének a kialakítása áll a központi helyen. A minisztérium honlapján megtalálhatóak a régiók gazdasági állapotát, az egyes versenyképességi faktorok helyzetét értékelő elemzések, amelyek a regionális előrettekintés során felhasználható információkat nyújtanak (www.gkm.hu/site/befektetok/counties/index.htm).

A *Központi Statisztikai Hivatal* komplex statisztikai feldolgozásai, a Regionális Statisztikai Évkönyvek, Megyei Statisztikai Évkönyvek adatsorai, a regionális területi folyamatokat értékelő elemzések és a nem publikált, de elektronikus formában külön díjazás ellenében hozzáférhető adatsorok felhasználása elengedhetetlen a regionális előrettekintési program során (www.ksh.hu).

A *Magyar Innovációs Szövetség* (MISZ) és a hozzá kapcsolódó társult szövetségek (*az Ipari Parkok Egyesülete, a Vállalkozói Inkubátorok Szövetsége és a Tudományos és Technológiai Ipari Parkok Szövetsége*) alapfunkciója a kutatással, műszaki fejlesztéssel és az innováció fejlesztéssel összefüggő tervezési feladatok országos koordinációja, ill. a tagok érdekképviselete. Hat vidéki nagyvárosban (Győr, Veszprém, Pécs, Miskolc, Debrecen, Szeged) működtetnek regionális irodát. A MISZ regionális jelenlétével fogva is megfelelő közreműködő szervezete lehet a REP-nek, s kutatási és helyzetfelmérési projektjei beépíthetők a REP-ba. MISZ 2001: *Az ipari parkok innovációs szolgáltatásait segítő intézményi- és informatikai hálózat rendszerének kidolgozása*, www.Innovacio.hu/aktualis/aktualis2.htm; A 2002-ben elkészült komplex felmérés vizsgálja az *innovációs funkciókat ellátó ipari parkok* területi megoszlását, sajátosságait, a regionális fejlesztési és tervezési folyamatba való hatékonyabb integrálásuk további lehetőségeit, valamint a régiók kkv-it segítő technológia transzfer intézményhálózat és a regionális innovációs központok kialakításának lehetőségeit. A felmérés eredményeként tervezett információs-kommunikációs portál a regionális innováció- és gazdaságfejlesztés adatbázisaként a regionális előrettekintés alapvető információs forrása lehet. MISZ 2002: *A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése*, www.innovacio.hu/tanulmanyok/tanulmanyok3_12htm

Az *Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtára* (OMIKK) a hazai kis- és középvállalkozások, a kutatók és fejlesztők számára tájékoztatást nyújt az EU K+TF programjairól és segíti a K+F eredmények hasznosítását. Az európai Innovation Relay Centre Network (IRC) és az EU magyarországi innovációközvetítő központja. Információforrásként hasznos bázisa lehet a REP egyes feladatainak (www.omikk.bme.hu).

A *kereskedelmi és iparkamarák hálózata* alapvető információs forrásként és közreműködő partnerként kapcsolódhat a REP-hez. A megyei kamarák felkarolták a *Regionális Innovációs Központok (RIC) és Európai Információs Központok* koordinálásának az ügyét, alapvető információkkal, adatbázisokkal rendelkeznek a helyi gazdaság állapotáról, trendjeiről, a kkv-ék K+F pályázati aktivitásáról. Több megyei kamaránál szervezetileg elkülönített részleg foglalkozik az innovációval. Honlapok (pl. www.pbkik.hu).

A *Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetség* Budapesten és huszonnégy vidéki városban tart fenn Tudomány és Technika Házát, melyek az OMFB technológiatranszfer, valamint a Szabványügyi Hivatal iparjogvédelmi ügyfélszolgálati tevékenységét is ellátják. Regionális információs bázisuk korlátozott, de bizonyos kérdésekben bevonhatók a REP munkába. www.mtesz.hu

A *Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány* keretében működő a *helyi vállalkozói központok (HVK)* megyei hálózata a vállalkozói szektorra és a gazdaságtámogatási intézményrendszerre vonatkozóan nyújthat információkat a REP-hez. www.mva.hu, pl. www.somogy-hvk.hu

A *területi tervezés országos szintű dokumentumai (ÁFT, Nemzeti Fejlesztési Terv, Regionális Fejlesztés Operatív Programja)* a nemzeti gazdasági-társadalmi folyamatokra épülő fejlesztési tervdokumentumok, amelyek a nemzeti fejlesztési célokat jelölték ki. A Nemzeti Fejlesztési Terv

*Modellértékű a Pécs-Baranya megyei Kereskedelmi és Iparkamara regionális hatókörű információs bázisa, innovációs szervezőtevékenysége és koordinációs intézményrendszere, amelynek információi a Dél-Dunántúli Gazdaság lapban és a honlapján megtalálhatóak (www.pbkik.hu). A negyedévente elkészített gazdasági (vállalati szintű) konjunktúra jelentéseik egyfajta előrettekintési gyakorlat meghonosítását jelentik.

Magyarország által az EU Bizottságnak benyújtandó öt támogatási-fejlesztési programot tartalmazza. Ezek egyike a Regionális Fejlesztés Operatív Programja, amelynek a kiegyensúlyozottabb regionális fejlődést kell elősegítenie, de a többi ágazati program céljainak területi vonatkozásait is magában foglalja. A dokumentumok letölthetők a *Miniszterelnöki Hivatal Nemzeti Területfejlesztési Hivatalának* honlapjáról (www.meh.hu). A fent említett dokumentumok mindegyike, de elsősorban a ROP nagyon sokféle regionális információt, fejlődési trend- és SWOT elemzést, fejlesztési prioritást tartalmaz, amelyek figyelembe vétele elengedhetetlen a REP kidolgozása során. A ROP stratégiai környezeti vizsgálatához kapcsolódó dokumentumokat tartalmazó honlap elérhetősége: www.rec.hu/skv.

A *területi tervezés térségi szintű dokumentumainak* (területfejlesztési koncepciók, komplex fejlesztési (stratégiai) programok, operatív programok, regionális innovációs stratégiák) elkészítését regionális szinten a fejlesztési ügynökségek koordinálják. A különböző tervezési dokumentumok a *régiók, illetve a fejlesztési tanácsok honlapján* megtalálhatók, letölthetők. (www.kozpontiregio.hu, www.ddrft.hu, www.del-alfold.hu, www.kdrfu.hu, www.westpa.hu, www.norda.hu és www.eszakalfold.hu). Az eddig elkészült regionális, megyei és kistérségi tervdokumentumok egy *tervkataszterben* adatbázisban kerültek nyilvántartásba, amely tartalmazza a regionális, megyei, kistérségi tervdokumentumok listáját, a készítők nevét és az elfogadás időpontját. A Tervkataszter adatai bekerültek a *Területi Információs Rendszerbe (TeIR)* és a jövőben évenként bővülnek, aktualizálódnak. A TeIR adatbázisa a *VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság*, a Miniszterelnöki Hivatal háttérintézménye honlapján hozzáférhető, s mint komplex információs rendszer az előrettekintési programok számára alapvető regionális információkkal rendelkezik (www.vati.hu).

Az *MTA Regionális Kutatások Központjának* – az ország minden régiójában megtalálható – egységeinek regionális szakértői tevékenységére és kutatásaira vonatkozású kéziratok, adatbázisai, illetve a kutatóintézet könyvtárának honlapján hozzáférhető információk bekapcsolhatók a TEP folyamatába (www.dti.rkk.hu), (www.rkk.hu).

A *Nemzetközi Bankárképző* honlapján (www.itcb.hu – Phare projektek) megtalálható a Phare által támogatott „Területfejlesztési szakemberek képzési programja”^{**} keretében elkészült anyagok, egyéb regionális fejlesztési információk, amelyek hasznosíthatóak a REP kidolgozása során.

A *StratégiaKutató Intézet* elsősorban az innovációfejlesztés és a tudástársadalom vonatkozásai területén tartalmaz értékes információkat a REP számára. Honlapja: www.inco.hu (pl. A Nyugat-Dunántúl intelligens régió stratégiája).

A REP magyarországi bázisintézményei, tanácsadó csoportjai és forrásai:

Kormányzati intézmények:

Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága,
Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága TEP Iroda
Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Területfejlesztési- és Környezetvédelmi Főosztálya
Miniszterelnöki Hivatal Területfejlesztési Államtitkárság Nemzeti Területfejlesztési Hivatala
Miniszterelnöki Hivatal Stratégiai Elemző Központ
Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium (SAPARD Nemzeti Iroda)

Országos hatókörű intézmények:

Magyar Innovációs Szövetség
Ipari Parkok Egyesülete
Tudományos és Technológiai Ipari Parkok Szövetsége
Magyar Kereskedelmi és Iparkamara
Műszaki és Természettudományos Egyesületek Szövetsége
Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
Központi Statisztikai Hivatal és megyei hivatalai

^{**} MTA RKK, Netherlands Economic Institute és a Bankárképző közös konzorciuma 2000-ben.

Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár
TÉT Alapítvány
Magyar Tudományos Akadémia és kutatóintézetei
MTA Regionális Kutatások Központjának kutatóintézetei
Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Alapítvány
INNOSTART Nemzeti Üzleti és Innovációs Központ (www.innostart.hu)
INNOTECH Műegyetemi Innovációs Park (www.innotech.hu)

Regionális hatókörű szervezetek:

A regionális területfejlesztési tanácsok
A regionális munkaszervezetek: regionális fejlesztési ügynökségek
Az FVM Vidékfejlesztési Programok Főosztálya Regionális Vidékfejlesztési Irodái
Az FVM Vidékfejlesztési Programok Főosztálya Kistérségi Menedzserirodái
MTA területi bizottságai
Az MTA Regionális Kutatások Központja négy tudományos intézete és osztályai
A megyei kereskedelmi és iparkamarák hálózata
Regionális Innovációs Centrumok (RIC) kamarai hálózatai
A vidéki egyetemek pályázati és K+F irodái (pl. DE Universitas Kht, PTE K+F és Pályázati Iroda)
Helyi Vállalkozásfejlesztési Központok (HVK)
A vidéken működő innovációs és technológiai centrumok (listájuk hozzáférhető a GKM-nál)
A négy magyarországi régióban működő RIS konzorcium

Tanácsadók, kutatócsoportok¹:

MTA RKK kutatócsoportjai: Horváth Gyula, Rechnitzer János, Dőry Tibor, Gál Zoltán vezetésével
Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi kar, Vezető- és Továbbképző Intézete
(Makó Csaba innovációs kutatócsoportja)
Stratégia kutató Intézet munkacsoportja (Varga Csaba)
Kiseb területfejlesztési tanácsadó vállalkozások: (pl. DBH-Debrecen, Hazai Térségfejlesztő Rt.,
Excellence Kft.)

Publikációk

Dőry T.: Az innováció alapú gazdaságfejlesztés modellje a Közép-Dunántúlon. A Regionális Innovációs Stratégiák kidolgozásának mintaprojektje
Dőry T- Rechnitzer János.: *Regionális innovációs stratégiák*, OM, Budapest 2000.
Gál Z. (2000): Az Innováció regionális intézményrendszere, In *Európai Tükör* 3.sz.
Regionális innovációs központok létrehozása Magyarországon, MKIK megbízásából készült MTA RKK DTI-ben (Gál Z., Raffay Z.),1999.
Rechnitzer János: *Területi stratégiák*, Dialóg Campus, Pécs-Budapest, 1998.
GM (1998) *Az ipari parkokba települő vállalkozások □ kiemelten a kis- és középvállalkozások □ versenyképességének növelésének lehetőségei, állami szerepvállalás*. Kézirat. Budapest.
GM (1999) *Az ipari parkok információs rendszere*. Kézirat. Budapest.
OMFB (1999) *A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései*. Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, Budapest.
Papanek G. (1999) *Az innovatív vállalatok, illetve a K+F intézetek, egyetemek és hídképző intézmények együttműködése*. Kézirat. GKI Gazdaságkutató Rt. □ Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, Budapest. (elérhető: www.inco.hu/inco4/innova/cikk0h.htm)
Rakusz L. (2000) *Ipari Parkok 1994-2000*. Ipari Parkok Egyesülete, Budapest
Országos Területfejlesztési Konceptió, 1997.

6. A jövő kutatás, közép- és hosszú távú tervezés és az előretételekhez kapcsolódó más főbb tevékenységek kialakulásának bemutatása Magyarországon

A jövő iránti érdeklődés és a jövővel való rendszeres és tudományos foglalkozás kezdetei Magyarországon az 1960-as évek közepére-végére tehető. Ekkor több helyen kezdődött meg a jövővel való tudományos ismerkedés és a jövő tudományos művelése. Ennek elsődleges motiváló tényezője a nemzetközi tudományfejlődésre való reagálás volt. A Római Klub alapításával egyidőben, 1968-ban a Közgazdaságtudományi Egyetem Népgazdaság Tervezése Tanszékén a tanszék akkori vezetője, Kovács Géza egyetemi tanár szakszemináriumot hirdetett a jövő kutatás témakörében. A kutató szemináriumként működő szakszeminárium akkor sok tekintetben újszerű vállalkozás volt az egyetemen, részben a jövő kutatás újszerűsége, részben a kutatás és az oktatás sajátos szerves egysége miatt. E kutatószemináriumnak különösen erős volt a kisugárzó hatása és ez ösztönözte leginkább – volt hallgatóin keresztül is – a jövő kutatás további kutatóhelyeken, egyetemeken való megjelenését és megerősödését.

A Közgazdaságtudományi Egyetem Népgazdaság Tervezése Tanszékén folyó munka jellemző vonása a jövőkép szemléletű, nagy távlatú, komplex, integratív problémakezelés, az elméleti és módszertani kérdéskörök megújítására való törekvés és a komplexitáson belül adott időszak kihívásainak megfelelő problémakörök jövőcentrikus feldolgozása.

A hazai jövő kutatás kialakulásának sajátos vonása volt, hogy különböző egyetemeken (pl. BME Közlekedéstudományi Tanszék, BKE Külgazdaságtani Tanszék, Pécsi Tudományegyetem, Miskolci Egyetem, Szegedi Egyetem, Debreceni Egyetem) és akadémiai kutatóintézetekben (MTA Filozófiai Intézete, Világgazdasági Intézete, Közgazdaságtudományi Intézete) többen egyénileg kezdtek a jövő különböző vetületeivel foglalkozni, gazdagítva és szélesítve a hazai jövő kutatás tematikai palettáját.

Országos hatáskörű intézmények közül főleg azokban kezdődött meg az előrejelző munka, amelyekben a problémák hosszú távú kezelése tudományosan megalapozott előrejelzések kidolgozását igényelték, így az *Országos Műszaki Fejlesztési Bizottságban*, a *Városépítési Tudományos és Tervező Intézetben*, valamint *ágazati minisztériumokban*.

A rendszerváltás és az általános instabilitás felerősítette a jövővel való foglalkozás és az előrejelzések készítése iránti figyelmet és igényt. Különösen a gazdasági előrejelzés munkálatai erősödtek, rövid távú, konjunkturális kérdésekre koncentrálnak. Az 1990-es években a Pénzügyminisztérium és a hazai bankok is erőteljesen bekapcsolódtak a gazdasági makromutatókat előrejelző munkálatokba.

Az 1990-es évek közepére-végére – amikor Magyarországon megkezdődtek a technológiai előretételek munkálatai – szakmailag megerősödtek a jövő kutatás egyetemi és kutatóintézeti műhelyei és nemzetközileg is jegyzett tudományos eredményeket mutattak fel a jövő kutatás területén. A jövő kutatás indulásakor erős műhelyek egyikének-másikának tevékenységében ugyanakkor a kutatási profil finomítása miatt hangsúlyeltolódás következett be, és a jövő kutatás mint kutatási téma háttérbe szorult.

A magyar jövő kutatás megalapítása óta eltelt több mint 30 év alatt kellő ismeret és tapasztalat halmozódott fel az elméleti és módszertani kérdéskörök fejlesztése és továbbfejlesztése, valamint a gyakorlati igények kielégítése terén. Az is megfigyelhető, hogy a jövő kutatási eredmények széles körben beépültek a stratégiai gondolkodás folyamatába és más ismerethalmazokba, felerősítve az alternatívákban való gondolkodást és paradigmaváltást készítve elő a jövő kutatásban.

A KGST keretében működő Tudományos-Műszaki Együttműködési Bizottság Prognosztikai Munkacsoportja az 1980-as években kutatta a tudományos-technikai haladás hosszú távú prognosztizálásának elméleti és metodológiai-metodikai problémáit az egyes országokban és KGST-szinten, továbbá a globális modellezés eredményeinek hasznosíthatóságát a KGST közös tudományos-technikai prognózisainak kialakításában.

A magyar jövő kutatás már az 1980-as évek második felében a Magyar Tudományos Akadémia Jövő kutatási Bizottságán keresztül szervezetileg is nyitott a jövő kutatás kiemelkedő világcentrumai irányába, főleg a World Futures Studies Federation felé. Ez a világszervezet 1987-ben

Magyarországon rendezte meg Európai Regionális Szakértői Tanácskozását – *A jövő technológiája és társadalmi összefüggései* címmel –, amely egyfelől széles hazai jövőkutató rétegeket mozgató meg, másfelől a technológiai előrejelzés új módon való megközelítésének fontosságára is ráirányította a figyelmet. Ennek lényege abban összegezhető, hogy a technológiai előrettekintés folyamata nem szakítható ki a társadalmi folyamatokból, és a hatásmechanizmus vizsgálata nem szűkíthető le a technológia felől való megközelítésre. A tanácskozás rámutatott arra, hogy a technikai és a társadalmi fejlődés kölcsönösen meghatározzák egymást. A technikai fejlődés alternatívákat kínál fel a társadalom számára, s ez utóbbi „dönti el” azt, hogy a lehetséges alternatívák közül melyeket állítja a társadalmi fejlődés szolgálatába. Mindez már jel volt arra, hogy a technológiai előrejelzés új szerepkörbe kerül.

A magyar jövőkutatás mint tudományterület tehát szilárd alapokat mutatott fel ahhoz, hogy nemcsak önálló intézményeiben, műhelyeiben, hanem együttes megjelenésében is bázisa lehessen a hazai technológiai előrettekintési munkálatoknak.

Felhasznált irodalom

1. Bell, W. (1997): *Foundation of Futures Studies*. Transaction Publishers, New Brunswick
 2. *Evolúciós modellek a jövőkutatásban* (Szerk. Hideg Éva) (2001) AULA Kiadó, Budapest
 3. Hideg Éva (1992): *Irányzatok a jövőkutatásban*. Magyar Tudomány 7.
 4. Hideg Éva – Kiss Endre – Nováky Erzsébet (Szerk. Hideg Éva) (1998): *Posztmodern és evolúció a jövőkutatásban*. BKE Jövőkutatás Tanszék, Budapest
 5. Kiss Endre (1998): *A posztmodern eszmeáramlat és a jövőkutatás*. In: *Posztmodern és evolúció a jövőkutatásban* (Szerk.: Hideg Éva) Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jövőkutatás Tanszék, Budapest, 3-38. old.
 6. *Káosz és jövőkutatás* (Szerk. Nováky Erzsébet) (1995) Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jövőkutatás Tanszék, Budapest
 7. Laszlo, E. (1991): *The Age of Bifurcation*. Gordon and Breach, New York
 8. Nelson, R. (1987): *Understanding Technical Change as an Evolutionary Process*. Elsevier Science Publishers, Amsterdam
 9. Nováky Erzsébet (1998): *Módszertani megújulás az előrejelzés-készítésben*. In: *Posztmodern és evolúció a jövőkutatásban* (Szerk.: Hideg Éva) Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jövőkutatás Tanszék, Budapest, 93-120. old.
 10. Nováky Erzsébet (1999): *Tudomány- és technológiapolitika 2000, Javaslat a hazai stratégiai kutatásokra és tematikus prioritásokra*. Tudomány- és Technológiapolitikai Kollégium, Tudományos Tanácsadó Testülete, Budapest
 11. Nováky, E. – Hideg, É. (1993): *Futures Research under Chaotic Circumstances in Hungary*. In: *Selections from the XIII World Conference of the World Futures Studies*
 12. Federation, Turku, Finland, August 23-27, 1993 (Ed. by Mannermaa, M., Inayatullah, S., Slaughter, R.), WFSF
 13. Nováky Erzsébet – Hideg Éva (1996): *Módszertani útmutató technológiai előrejelzések (technology foresight) készítéséhez*. OMFB tanulmány
 14. Nováky Erzsébet – Hideg Éva (1998): *A tudományos-technológiai előrejelzéstől a technológiai előrelátásig*. TEMPUS tanulmány
- Slaughter, R., A. (1995): *The Foresight Principle*. Adamantine Press Limited, Lond

I. RÉSZ - Ismerkedés a Regionális Előretekintéssel

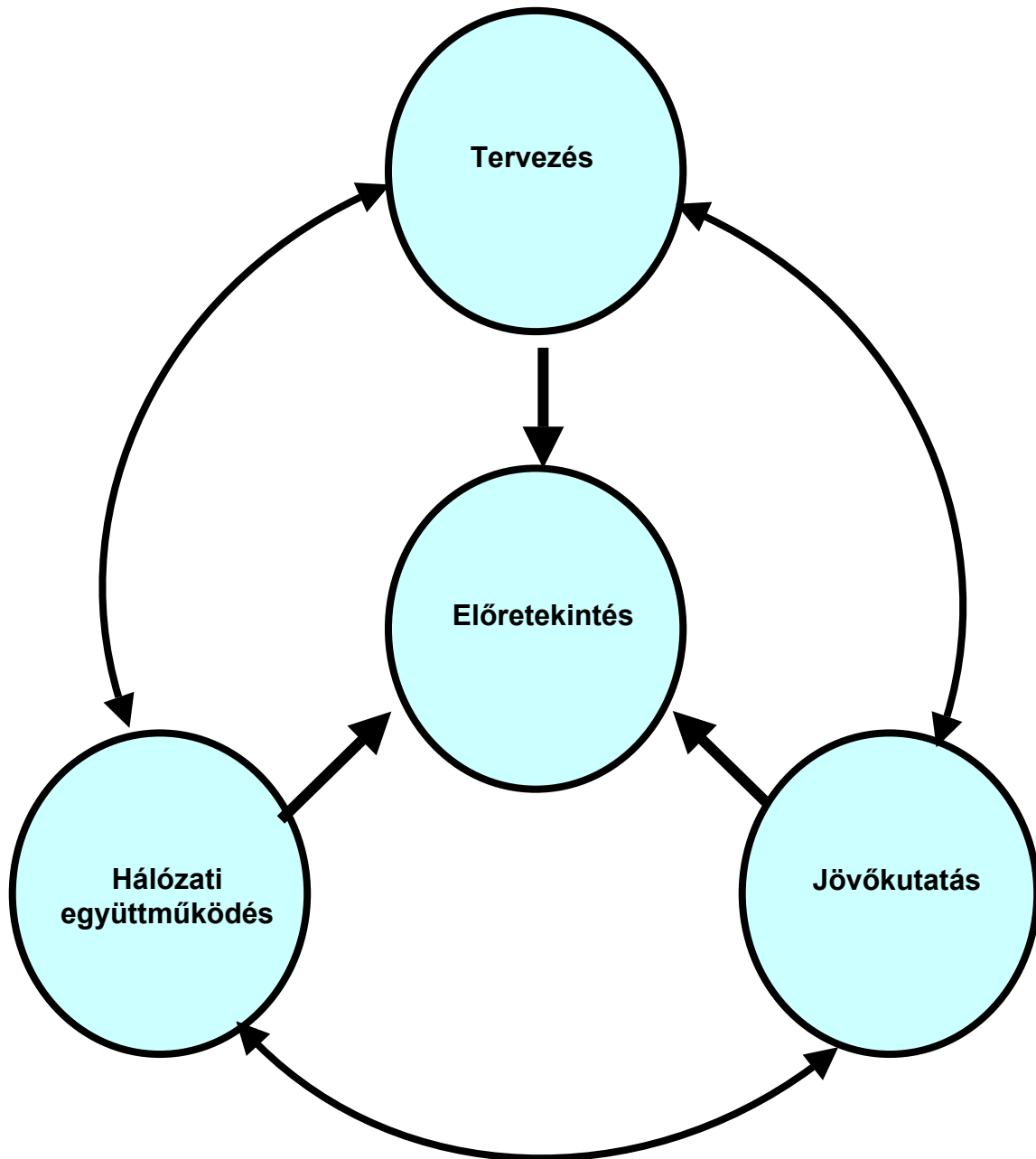
1. FEJEZET – ALAPKONCEPCIÓK

Ez a fejezet az alábbi kérdésekkel foglalkozik:

Kérdések		Összefoglaló válasz
1.1. kérdés	Mi az Előretekintés?	Az Előretekintés egy szisztematikus, széles társadalmi részvételre építő, a jövőre vonatkozó információkat gyűjtő és a jövőre vonatkozó közép-, illetve hosszú távú elképzeléseket kialakító eljárás, amelyek célja információt szolgáltatni az aktuális döntésekhez, illetve előmozdítani a közös cselekvést.
1.2 kérdés	Mi a Regionális Előretekintés?	A Regionális Előretekintés az Előretekintés jövőbelátásra, széles társadalmi részvételre, hálózati együttműködésre, jövőkép kialakítására és cselekvésre vonatkozó megközelítéseinek alkalmazása kisebb területi léptékben – ami azt jelenti, hogy a térbeli közelség domináns tényezővé válik.
1.3 kérdés:	Miért fontos az Előretekintés a régióknak számára?	A régióknak környezetük alapvető változásaival kell szembenézniük, a regionális politika szerepe is egyre nő – azonban az új kihívásokat kezelni képes, sok területet átfogó és előretekintő szakpolitikai intézmények sok régióban még fejletlenek.
1.4 kérdés:	Mivel járul hozzá az Előretekintés a jövő-orientált gondolkodáshoz?	Az Előretekintés a jövőkutató szűkebb területre vonatkozó válfajait összekapcsolja a közép- és hosszú távú tervezéssel és a szakpolitikával, a hálózatépítéssel és a széles társadalmi részvétellel.
1.5 kérdés:	Melyek a korlátai a hagyományos tervezés megközelítésnek?	A legtöbb tervezési megközelítés nem kezeli kellőképpen a hosszabb távú perspektívákat, és nem kéri ki elegendően nagyszámú és eltérő látásmódú érdekelt véleményét.
1.6 kérdés	Hogyan használhatják fel a régiók az Előretekintést tevékenységeik javításához?	Az Előretekintés segíthet a régióknak az akadályok felszámolásában, hosszú távú jövőképek létrehozásában és annak kifejtésében, hogy mi következik azokból a jelenre nézve.
1.7 kérdés	Egy régió mely jellemzői befolyásolják azt, hogy milyen előretekintési megközelítést érdemes alkalmazni?	A régiók különböznek többek között az irányítás módjában, a társadalmi és intézményi tőkében, valamint a gazdasági struktúrák és üzleti körülmények terén.
1.8 kérdés	Miért és mikor szülessen döntés Regionális Előretekintés alkalmazásáról?	Az Előretekintés lehet proaktív cselekvés, amelynek célja a jövő alakítása, vagy lehet valamely körülmények kombinációjára adott, inkább reaktív válasz.
1.9 kérdés	Mikor NE használjuk a Regionális Előretekintést?	Csak akkor van értelme az Előretekintés alkalmazásának, ha azt gyakorlati cselekvéssel lehet összekötni.
1.10 kérdés	Mire használható az Előretekintés regionális szinten?	Az Előretekintés felhasználható arra, hogy információkat nyújtson a szakpolitikák kidolgozásához, felhasználható hálózatépítéshez, ezzel a hosszú távú problémák megoldását lehetővé tévő helyi adottságok fejlesztéséhez.

1.1 kérdés: Mi az Előretekintés?

Az Előretekintés egy szisztematikus, széles társadalmi részvételre építő, a jövőre vonatkozó információkat gyűjtő és a jövőre vonatkozó közép-, illetve hosszú távú elképzeléseket kialakító eljárás, amely célja információt szolgáltatni az aktuális döntésekhez, illetve előmozdítani a közös cselekvést.



Az „Előrettekintés” kifejezés, mint a döntéshozatalt javító különféle megközelítések megnevezése, az elmúlt években széles körben elterjedt. Amint a megnevezés sugallja, ezek a megközelítések magukban foglalják a felmerülő lehetőségek és kihívások, trendek és a trendek megtorpanásainak és hasonlóknak a mérlegelését. A cél azonban több annál, minthogy csak alaposabb „jövőkutatást” végezzünk, meggyőzőbb forgatókönyveket vagy pontosabb ökonometriai modelleket dolgozzunk ki. Az Előrettekintés része a változásban részt vevő kulcsszereplőknek és az ismeretek birtokosainak együttműködésre készítése is, azzal a céllal, hogy *stratégiai jövőképekhez és a jövőre vonatkozó elemzésekhez, elgondolásokhoz* jussunk. Ugyanilyen fontos az is, hogy az Előrettekintés gyakran konkrét célja a jól informált szereplők hálózatának kialakítása. Ezekről a hálózatokról azt várjuk, hogy az általuk kialakított, a jövőre vonatkozó jobb elemzések és elgondolások révén, továbbá a hálózat más tagjainak birtokában lévő tudás, és a többi tag stratégiai orientációjának jobb ismerete révén képesek legyenek jobban reagálni a szakpolitikai és egyéb változásokra. A kulcsszereplők lehetnek vállalkozások, önkormányzatok, üzleti ágazatok, civil szervezetek, társadalmi mozgalmak és szakmai területek szakértői.

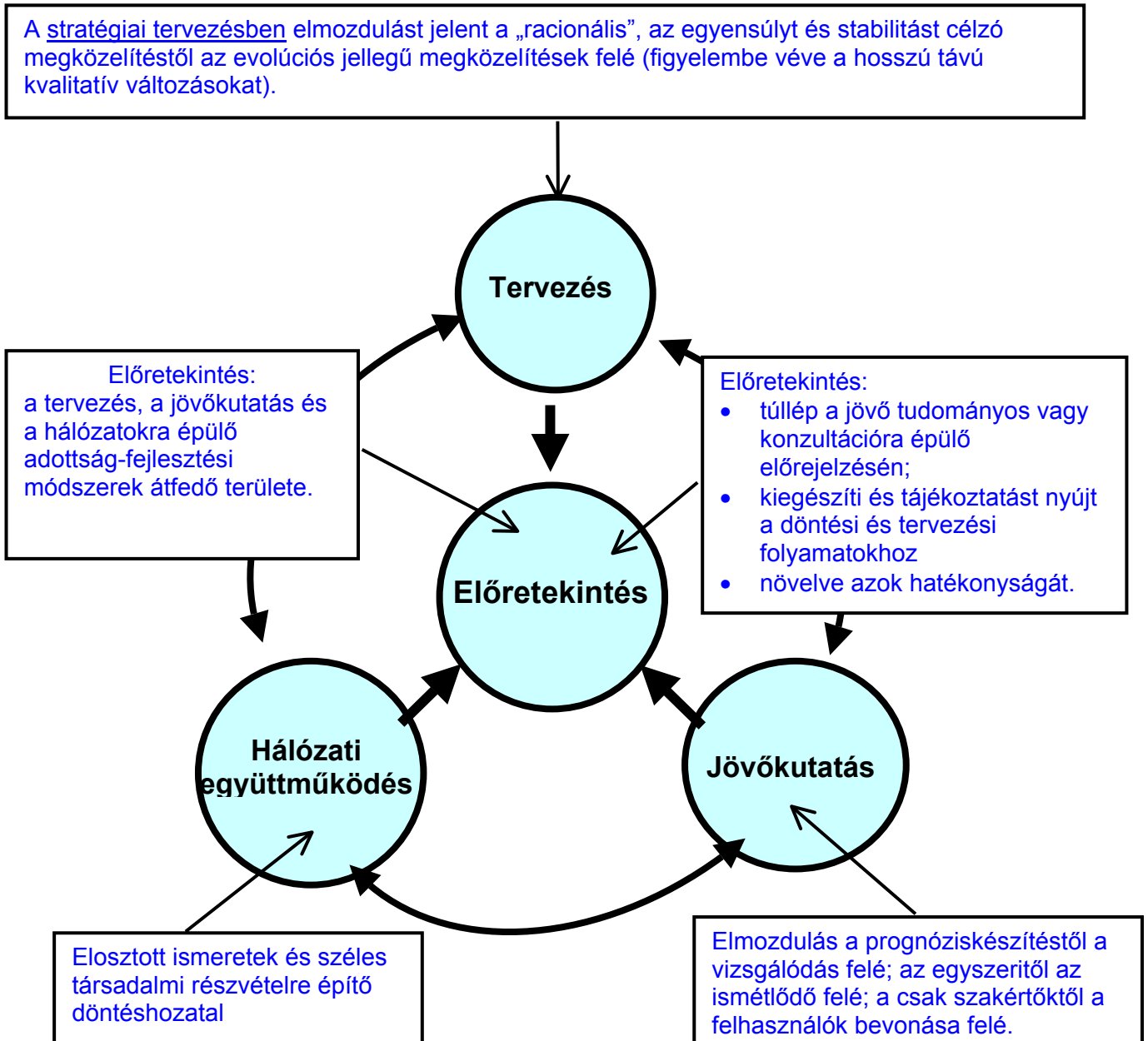
Ugyanilyen tág azoknak a kérdéseknek a köre, amelyekre az Előrettekintés alkalmazható. Eddig sok munka középpontjában a nemzeti versenyképesség, és még inkább a tudományos és technológiai kutatás egyes területei prioritásainak és stratégiai célkitűzéseinek kidolgozása állt. Az Előrettekintés azonban emellett képes olyan társadalmi, politikai és kulturális kérdések kezelésére is – és ez gyakran meg is történik – mint a népesedési változások, közlekedési és szállítási problémák és környezetvédelmi kérdések. Valójában az eddigi előrettekintési tevékenységek egyik fő tanulsága az, hogy a tudományos és technológiai kérdéseket kibogozhatatlan szálak fűzik több társadalmi tényezőhöz – a társadalmi erők befolyásolják a tudomány és technológia fejlődését, felhasználását és társadalmi következményeit. Ugyanígy nem lehetséges a társadalmi kérdések hosszú távú alakulását vizsgálni anélkül, hogy figyelembe vennénk azok növekvő tudományos és technológiai ismereteinkkel való összefüggését.

Az Előrettekintés öt alapvető elemet foglal magában:

- A hosszú távú társadalmi, gazdasági és technológiai fejleményekre és igényekre vonatkozó strukturált **jövőbelátás** és **kivetítés**.
- A fejlemények és igények megvitatásának, elemzésének és tanulmányozásának **interaktív és széles társadalmi részvételre építő** módszerei, amelyekben az érdekeltek széles köre részt vesz (gyakran jóval több, mint a számos hagyományos jövőkutatásban alkalmazott szűk szakértői csoportok).
- Ezeknek az interaktív megközelítéseknek része új társadalmi **hálózatok** létrehozása. Egyes előrettekintési programok csak arra használják a hálózatokat, hogy segítséget nyújtsanak a formális eredmények (pl. beszámolók vagy feladatlisták) kidolgozásához, mások azonban a hálózatok létrehozását önmagában is éppolyan fontos, ha nem fontosabb eredménynek tekintik.
- Az Előrettekintés formális eredményei túllépnek a forgatókönyvek szintjén (bármilyen ösztönző hatású is lehet az), és túllépnek a tervekészítés szintjén. A leglényegesebb az irányt mutató **stratégiai jövőképek** kidolgozása, amelyek iránt minél többen éreznek elkötelezettséget (és ami részben a hálózati együttműködési folyamatoknak is tulajdonítható).
- Ez a közös jövőkép nem utópia – egyszerre kell elérhetőnek és a kívánatosnak lennie. Fel kell ismerni és pontosan ki kell fejteni azt, hogy a jövőkép megvalósítása a **jelen döntéseire** és **cselekvéseire** milyen hatással van.

1.2 kérdés: Mi a Regionális Előrettekintés?

Az Előrettekintés öt alapvető elemének – jövőbelátás, széles társadalmi részvétel, hálózati együttműködés, jövőkép kialakítás és cselekvés – alkalmazása kisebb területi léptékben, vagyis a térbeli közelség domináns tényezővé válik.



A Regionális Előretekintés az előretekintési módszereknek (az Előretekintés fenti 1.1 kérdésben említett öt alapelemét – *jövőbelátás, széles társadalmi részvétel, hálózati együttműködés, jövőkép kialakítás, cselekvés* – kombináló) alkalmazása az országosnál alacsonyabb szinteken történő döntéshozatal információkkal való ellátására és orientálására. Ez a szint lehet egy szövetségi állam, vagy más állam régiója, egy nagyvárosi körzet, vagy a szereplők más, országos szint alatti csoportosulása vagy helyi hálózata. Az a fontos, hogy meglegyen a helyi identitás és politikai mozgástér legalább minimális szintje.

A Regionális Előretekintés eszköz azok számára, akik közös területen osztoznak, arra, hogy jobban irányíthassák jövőbeli fejlődésüket. Az Előretekintést csak akkor érdemes használniuk, *ha igazán akarják, és ha legalább részben birtokukban vannak az ehhez szükséges eszközök*. A régiók egyik legfontosabb tulajdonsága, amely más területi szintektől megkülönbözteti őket, a szereplők földrajzi közelsége és a korlátozott térbeli kiterjedés. (Persze a régiók – különösen a központtól távolabbi térségekben – lehetnek hatalmasak és ritkán lakottak is; és a nagyobb országokban egy-egy régió mérete és lakossága ugyanakkora lehet, mint egy kisebb államé. Ezek a tulajdonságok mindig relatívak.) A közelség megkönnyítheti az Előretekintés hálózati együttműködéssel kapcsolatos elemeinek megvalósítását. Egyes esetekben úgy tűnhet, hogy minden kulcsszereplő ismeri már egymást, és tudja, hogy ki milyen erőforrást állít az Előretekintés szolgálatába – bár a kis országokban, valamint a régiókban és városokban szerzett eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a már létező hálózatok is sokat profitálhatnak az új ismeretekből és új tagokból. Előfordulhat azonban, hogy van olyan, a regionális kérdések szempontjából fontos szakértelem vagy tudás, amelyet a régió belülről nehéz megközelíteni, ezért a régió kívüli szereplőkkel fenntartott kapcsolatok kérdése fontos szempont a Regionális Előretekintés megtervezésénél.

Az Előretekintés különböző típusait a 2. fejezet írja le és illusztrálja. Itt olvashatjuk majd, hogy bár a megfogalmazás a közigazgatási regionális környezetre vonatkozik, az egyes előretekintési tevékenységeknek nem szükségszerűen kell mindenre kiterjedniük. Teljességgel lehetséges olyan előretekintési tevékenységeket folytatni, amelyek a szereplők pontosan meghatározott csoportjait vonják be (például kis- és középvállalkozásokból álló csoportosulásokat, vagy a lakosság bizonyos csoportjait). Ez tükrözni fogja azt, hogy milyen erőforrások állnak rendelkezésre, és természetesen a tevékenység céljait, a tárgyalt problémák jellemzőit stb.

Az alábbi néhány fontos változás az Előretekintés jelentőségének növekedésére világít rá:

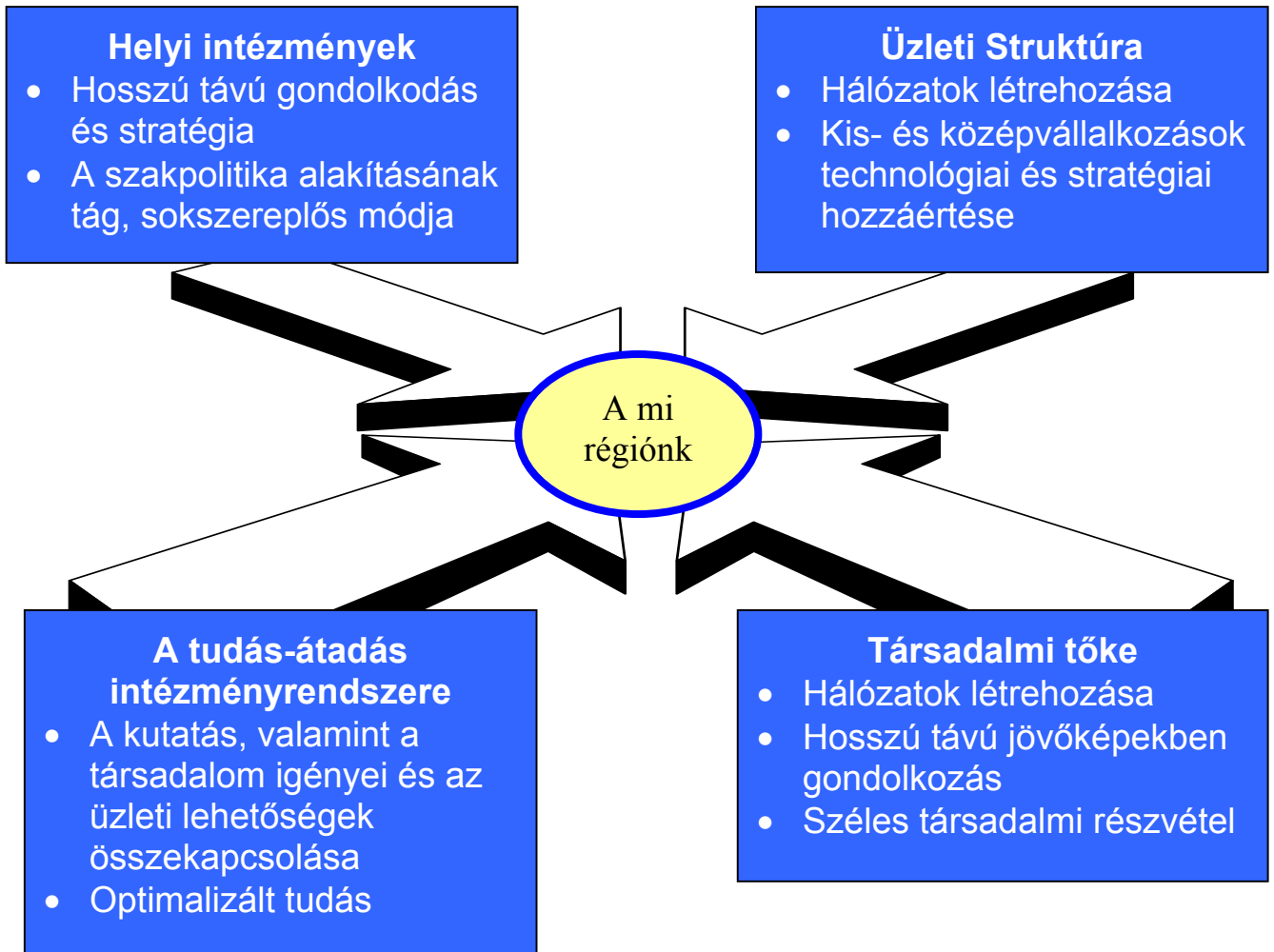
A stratégiai tervezésben elmozdulás figyelhető meg a „racionális”, az egyensúlyt és stabilitást célzó megközelítéstől az evolúciós jellegű megközelítések felé. A modellalkotás és a racionális tervezés nagy része abból indult ki, hogy a társadalmi és gazdasági élet dinamikáját le lehet írni a stabil struktúrákon belüli mennyiségi változásokkal. A minőségi változások ezt a feltevést gyakran érvénytelenné teszik, és a hagyományos „hosszú távú tervezés” elvesztette hitelét. Azonban sok döntésnél figyelemmel kell lenni a hosszú távú lehetőségekre, és a tervezésben részt vevők erre kerestek megfelelőbb módszert.

A szakpolitikai fejlesztések terén a vezetőktől kiinduló, avagy felülről lefelé építkező szemlélet felől elmozdulás történt a tágabb, szélesebb körű részvételre építő megközelítés felé. Ez tükrözi azt a nyomást, amelynek a politikai folyamatok ki vannak téve, és amelynek célkitűzése azok demokratikusabbá tétele és legitimitásának növelése. Emellett a döntéshozóknak azt is el kell fogadniuk, hogy a tudásnak sokan birtokolják egy-egy apró részletét, de senki sem az egészét, ezért az információgyűjtési és a hálózati együttműködési módszereknek is fejlődniük kell.

A jövő kutatás terén több fontos fejlemény történt. Ezek egyike az, hogy a hangsúly a prognózisok felől eltolódott az inkább a lehetőségek feltárását célzó kutatások, az egyszeri vizsgálatok felől pedig a jövőbeni kihívások és lehetőségek átgondolásának folyamatosabb, ismétlődőbb tevékenységgé válása irányába. Ugyanilyen fontos az a növekvő felismerés is, hogy a kutatásba be kell vonni a „felhasználókat” is, ahelyett, hogy „felülről” érkező jövőképet vagy jövőképeket nyújtunk át nekik. Ennek egyik oka a „jövőkutatók” azon tapasztalata, hogy az efféle bevonás gyakran nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a kutatások üzenetei szisztematikusan és hosszú távon beépüljenek a szakpolitika kidolgozásába.

1.3 kérdés: Miért fontos az Előrettekintés a régióknak számára?

A régióknak környezetük alapvető változásaival kell szembenéznük, a regionális politika szerepe is egyre nő – azonban az új kihívásokat kezelni képes, sok területet átfogó és előrettekintő szakpolitikai intézmények sok régióban még fejletlenek.



Sokszor halljuk azt az érvelést, hogy a nemzetállam nincs túl jól felkészülve a huszonegyedik század kihívásainak és lehetőségeinek kezelésére („a nagy problémákhoz túl kicsi, a kicsikhez túl nagy”). Mai, gyors átalakulások és a globalizáció által jellemzett korunkban az emberek arra kényszerülnek, hogy mérlegeljék, történelmi hagyományaik és kultúrájuk mely elemeit szeretnék megtartani. Sok országban fontosak a regionális eltérések is – sőt van olyan ország, amelyben nőnek. Végül, számos gazdasággal és földrajzzal foglalkozó szakember véleménye szerint a regionális szint az, ahol megtaláljuk az innovatív csoportosulásokat és a növekedés sarokpontjait – az országos szint nem képes hatékonyan ösztönözni az új regionális növekedési sarokpontok létrejöttét. Úgy tűnik, hogy az országos innovációs és növekedési szakpolitikák csak megerősítik a már meglévő fejlődésbeli egyenlenségeket.

Ez és más okok miatt a regionális gazdasági és fejlesztési szakpolitikák kidolgozásának fontossága az elmúlt évek során növekedett. Azonban a számos fontos kezdeményezés ellenére továbbra is igen egyenetlen azoknak a regionális szintű intézményeknek és folyamatoknak a fejlődése, amelyek célja információt biztosítani a döntéshozatalhoz, és beágyazni, valamint továbbfejleszteni a szakpolitikához kapcsolódó folyamatokat. Egyes régiók igen összetett struktúrákat alkalmaznak, míg mások ezt nem teszik, így jelentős nehézségeket okoz nekik ezeknek a kihívásoknak a leküzdése. Az Előrettekintés semmiképpen nem tekinthető az ezekre a problémákra adandó teljes válasznak, de hozzájárulhat ahhoz, hogy végül megszülessen a megoldás.

Nézzük most azt, milyen regionális kihívások kezelésében segíthet az Előrettekintés? A külső indokok lehetnek például politikaiak (pl. az EU bővítésének a területfejlesztés finanszírozására gyakorolt hatása, a központi kormányzatnak a közigazgatás decentralizálására vonatkozó döntése), gazdaságiak (pl. a globális verseny veszélyezteti a helyi cégeket, ágazatokat és a munkalehetőségeket). A belső példák között említhetjük a gazdasági és innovációs rendszerek alacsony hatékonyságához kapcsolódó kérdéseket, vagy a „kemény” (pl. logisztika) vagy „puha” (pl. technológiai központok) infrastruktúra hiányosságait.

Van, hogy világos és egyértelmű, hogy egy adott régió számára mi a legfőbb kihívás – de ha ez nem így van, akkor maga a probléma azonosítása, a probléma mibenlétéről való megegyezés képezheti az előrettekintési folyamat első lépését. Az Útmutató bemutat néhány olyan kihívást, amelyekkel a régióknak mostanában gyakorta szembe kell nézniük, de az alkalmazók felelőssége az, hogy meghatározzák a számukra legfontosabbakat (vagy annak módját, hogy hogyan határozzák meg őket). Gyakran sok szereplő véleményét kell kikérni ahhoz, hogy összegyűjtsük, milyen elképzelések léteznek arról, hogy hosszú távon mi a fontos. Egy ilyen megközelítés alkalmazásakor arról kell elgondolkoznunk, hogy kinek legyen beleszólása azoknak a fő kihívásoknak a körvonalazásában és megfogalmazásában, amelyekkel a régióknak szembe kell néznie.

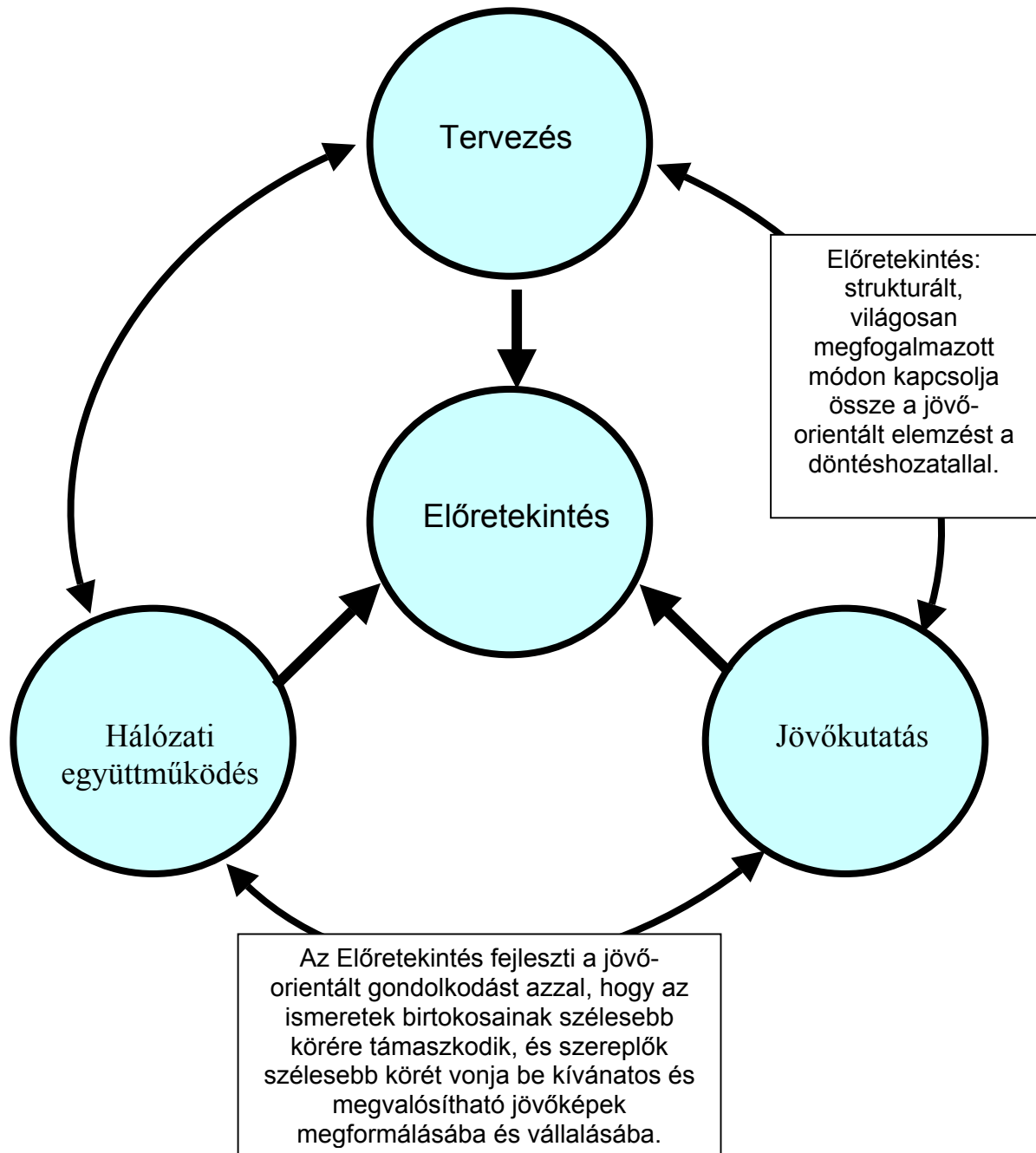
Az egyik megközelítés az, ha a kérdéseket és problémákat négy kritikus, a helyi és regionális fejlődés számára nélkülözhetetlen erőforrás szempontjából vizsgáljuk:

- **Helyi intézmények** (azaz kormányzással kapcsolatos, szakpolitikára, politikai hatáskörre, a közigazgatás hatékonyságára, a szakpolitikai és fejlődési kérdésekről folytatott nyilvános viták összetettségének növelésére vonatkozó kérdések)
- **Üzleti struktúra** (a gazdasághoz kapcsolódó fontosabb jellemzők és üzleti kérdések)
- **Tudás-átadás intézményrendszere** (kutatás és fejlesztés, oktatás és képzés, technológiák átadása)
- **Társadalmi tőke** (informális kapcsolatok és hálózati együttműködés, bizalom, szolidaritás stb.)

A szemközti oldalon lévő ábra e kritikus erőforrások mindegyikénél felsorol néhány példát arra, hogy mely kérdések kapcsolódnak hozzájuk.

1.4 kérdés: Mivel járul hozzá az Előrettekintés a jövő-orientált gondolkodáshoz?

Az Előrettekintés a jövőkutatás szűkebb területre vonatkozó válfajait összekapcsolja a közép- és hosszú távú tervezéssel és a szakpolitikával, a hálózatépítéssel és a széles társadalmi részvétellel.



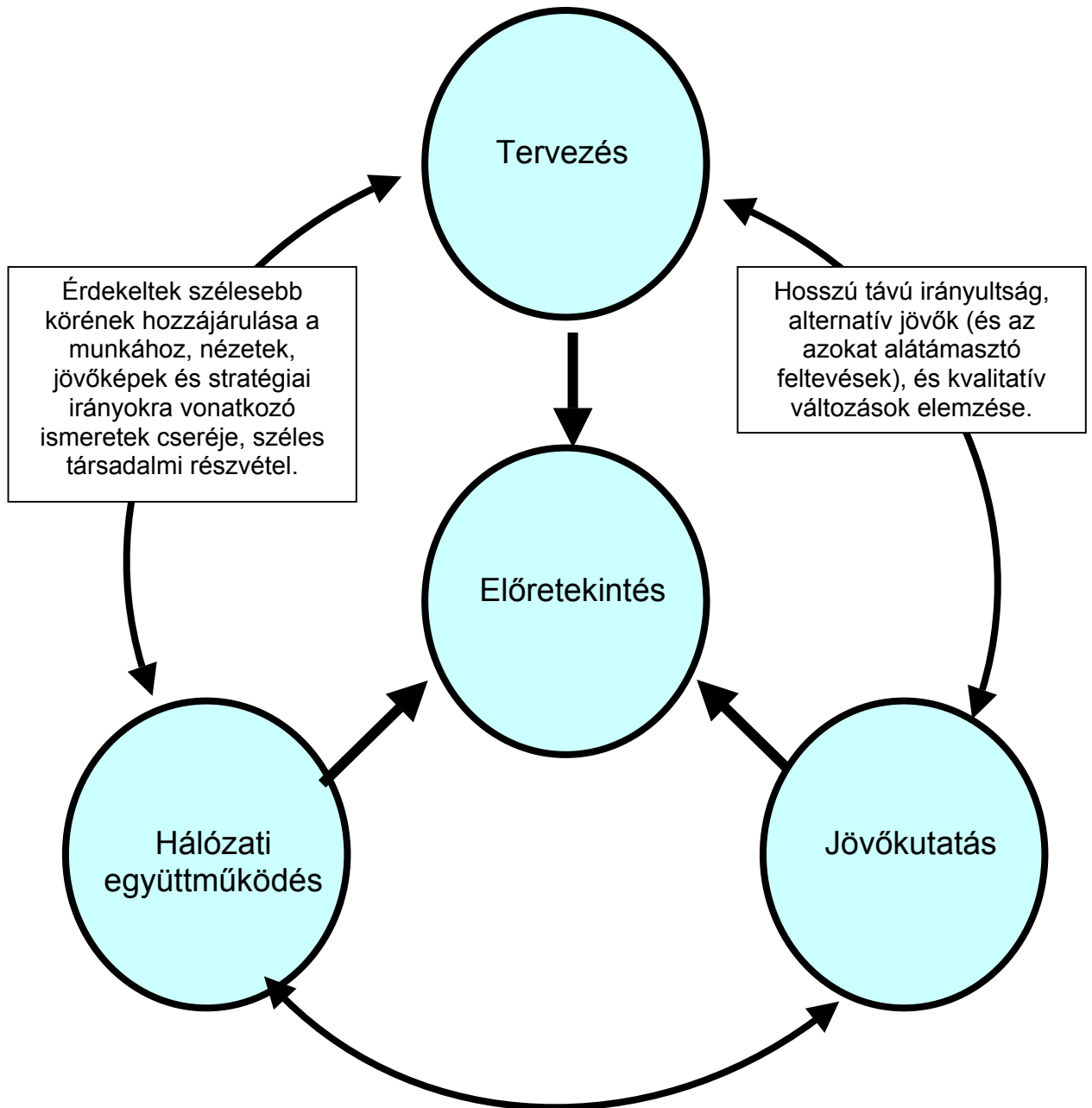
Az Előrettekintés nagyobb hangsúlyt fektet mind a hálózati együttműködésre, mind a döntéshozatal más tevékenységekkel való összekapcsolására, mint a jövőkutatás számos hagyományos, kevésbé széles társadalmi részvételre építő formája. A jövőkutatás gyakran meglehetősen felülről lefelé építkezik, és fő célja formális eredmények létrehozása. Két gyakori változata a következő:

- **A válogatott tagokból álló munkacsoport.** Itt egy szakértőkből álló kis bizottság mérlegeli a rendelkezésre álló információkat és prioritásokat, jövőképet stb. alakít ki. A munkacsoport másokat is megbízhat újabb tanulmányok készítésével, vagy támaszkodhat főként a tagok szakértelmére. A munka hatását nagyrészt a szakértők hírneve határozza meg; gyakran figyelmen kívül hagyják azt, hogy az csak a résztvevők speciális érdekeit vagy érdeklődését tükrözi – felmerül, hogy más szakértők könnyen más véleményre juthatnak. (Ezt a megközelítést jellemzik néha úgy, mint amikor „néhány fickó leül egy asztalhoz”.)
- **A modell.** Itt egy kifinomult szakmai eljárást használnak – kiváló példa erre a szimulációs modellezés. Az ilyen modellek azonban sok téma kezeléséhez nem elég fejlettek – főként olyan témákhoz, amelyekben kvalitatív jelenségek és szerkezeti átalakulások is jelen vannak. Ennek az lesz az eredménye, hogy különböző trendek és kérdések között a modell meglehetősen laza összefüggéseket alakít ki, így tágítva ki a vizsgálatot azon szűk paraméterek körén túlra, amelyeket a modell megfelelően tud kezelni. Annak a jövőképeknek vagy jövőképeknek a hitelessége, amiket így kapunk, attól függ, hogy az alkalmazott technikákat és vizsgálati módszereket mennyire tartjuk hitelesnek. Gyakori, hogy csodálattal tekintünk egy-egy technikára, például a számítógépes szimulációra. Egyre többen felismerik azonban, hogy ezek a vizsgált témára vonatkozó feltevéseken alapulnak, amelyek igazságtartalma kérdéses lehet. (Egyes modellezési tevékenységek kritikussai a „Szemét be, szemét ki” kifejezéssel utaltak arra, hogy az eredmények nem lehetnek jobbak, mint azok a feltevések és adatok, amelyeken alapulnak.) Ezeknek a modelleknek a hosszú távú fejlemények vizsgálatára való alkalmasságát az is korlátozza, hogy jobban fel vannak készítve a változatlan struktúrákon belüli mennyiségi folyamatok kezelésére, mint a kvalitatív változások és a strukturális töréspontok vizsgálatára.

A nagyközönség számára leginkább ismertté vált jövőkutatások sokszor nem kötődtek konkrét döntésekhez. Esetenként tudományos kutatások eredményei, vagy különböző érdekcsoportok figyelmeztető felhívásai. Bár ezek a megközelítések nem képeznek teljes értékű előrettekintési tevékenységet, ha jól végzik őket, hasznos segítséget nyújthatnak a tervezéshez, döntéshozatalhoz és a jövőről való gondolkodáshoz – és sokban hozzájárulhatnak azoknak a tevékenységeknek a sikeréhez, amelyek inkább megérdemlik az Előrettekintés elnevezést. (Természetesen a prognózisok kidolgozására irányuló kutatások ugyanígy felhasználhatják az előrettekintési tevékenységek során megszülető beszámolókat és adatokat!)

1.5 kérdés: Melyek a korlátai a hagyományos tervezéses megközelítésnek?

A legtöbb tervezéses megközelítés nem kezeli kellőképpen a hosszabb távú perspektívákat, és nem kéri ki elegendően nagyszámú és eltérő látásmódú érdekelt véleményét.



Az Előrettekintés különbözik a legtöbb tervezési tevékenységtől, még azoktól is, amelyek stratégiai szemléletűek és hosszú távra terveznek. Az eltérés egy része az Előrettekintés alapvető tulajdonságaiban rejlik, abban, hogy az Előrettekintés széles társadalmi részvételen alapuló módszereket alkalmaz. Az Előrettekintés ösztönzi az érdekelték aktív részvételét az ismeretek megosztása érdekében (és annak jobb megismerése érdekében, hogy kitől várhatóak még ismeretek), a régió lehetséges jövőképeinek kialakítása céljából.

Remélhetőleg lehetséges lesz valamiféle megegyezésre jutni ezekről a jövőképekről. De még ahol hiányzik is ez a konszenzus, az előrettekintési folyamat valószínűleg értékes tudást világít meg a lehetséges jövőkről és a kulcsfontosságú érdekelték álláspontjáról. A jelenleg használt szakpolitikai döntéshozatali módszerek többsége, még ha azok a régió különböző szereplőinek részvételére épülnek is, az Előrettekintéssel összehasonlítva rövid távúak és szűk körűek. Ezzel nem azt mondjuk, hogy ezek a módszerek *hibásak* – a döntéshozóknak igenis reagálniuk kell a közvetlen eseményekre – de korlátozottak és elégtelenek. Emellett, miután gyakran a finanszírozási lehetőségek irányítják őket, kevésbé alkalmasak egy olyan szemlélet kialakítására, amely a régió szükségleteiből ered.

Korábbi beszámolókra is támaszkodva az alábbi hasznos definíciók ajánlhatók:

- **Tervezés:** (Feltehetőleg) olyan racionális döntéshozatali és irányítási folyamat, amelynek középpontjában az erőforrások meghatározott célkitűzésekhez való szisztematikus és átlátható módon történő hozzárendelése áll. A tényleges gyakorlatnak ezt az ideális helyzetet jobban vagy kevésbé jól sikerül megközelítenie.
- **Stratégiai tervezés:** Szervezeti átalakulások irányításának folyamata, amelynek középpontjában a szervezet, valamint a szervezet felépítésének, emberi erőforrásainak, struktúráinak és rendszereinek fejlesztése áll.
- **Közép- és hosszú távú tervezés:** A jövő feltérképezésének folyamata, általában valószínű forgatókönyvek segítségével; magában foglalja a határozott döntések és célkitűzések társadalmi-gazdasági hatásainak elemzését, és azoknak a fő tényezőknek a meghatározását, amelyekről valószínűsíthető, hogy hirtelen megváltoztatják vagy eltérítik a tendenciákat. A tervezéstől eltérően ez a megközelítés sokkal inkább stratégiai kérdésekre irányul, mint gyakorlati problémákra.
- **Előrettekintés:** ugyanazzal az irányultsággal rendelkezik, mint a közép- és hosszú távú tervezés, és szintén gyakran használja a forgatókönyv-elemzést vagy más vizsgálódási módszert a várható technológiai, gazdasági és társadalmi történések jelentette kihívások jobb megismerése érdekében. Ugyanakkor erősen épít a széles társadalmi részvételre, törekszik arra, hogy ösztönözze a kulcsszereplők (szakpolitikai döntéshozók, kutatók, vállalkozások, más érdekelték) közötti hálózati együttműködést, és arra, hogy megadja azt is, hogy az előrettekintő elemzésekből mi következik a jelen döntéseire nézve – azaz többé-kevésbé konkrét módon hozzájárul a „tervezéshez” és a „stratégiai tervezéshez”.

Forrás: „Forward Planning in Education in the Member States of the EU”, EURYDICE Report 1999; EC Strata project „Reconciling Foresight with Policy Making at Regional Level”, FOREN Report, December 2000 <http://foren.jrc.es>

1.6 kérdés: Hogyan használhatják fel a régiók az Előrettekintést tevékenységeik javításához?

Az Előrettekintés segíthet a régióknak az akadályok felszámolásában, hosszú távú jövőképek létrehozásában és annak kifejtésében, hogy mi következik azokból a jelenre nézve.

Mit értünk “régió” alatt?

A régiókra úgy tekintünk, mint országosnál kisebb területekre, ahol az alapvető szempont a „földrajzi közelség” és a „korlátozott térbeli kiterjedés”. Ide tartoznak a vidéki közösségek, kis- és nagyvárosi régiók, történelmi régiók, valamely gazdasági tevékenység vagy kulturális identitás által kijelölt régiók, és a politikai régiók (autonóm területek, megyék, tartományok). Az itt tárgyaltak vonatkoznak a két ország közös határa mentén létrejött régiókra is. A szóban forgó témák közül sok igen nagy érdekességgel bír a kisebb országok számára is.

Néhány példa az európai régiók különböző típusaira:

- Nagy régiók fejlett autonómiával – pl. Spanyolország autonóm területei, vagy Németország szövetségi tartományai (Land)
- Nagy régiók korlátozott politikai autonómiával – például Franciaországban, az Egyesült Királyságban, Olaszországban
- Nagy régiók erős gazdasági identitással, amelyek nem illeszkednek politikai és közigazgatási határokhoz – például az Aachen, Maastricht és Liege körüli térségek
- Nagyvárosi régiók – például London, Párizs, Berlin
- Vidéki / kisvárosi régiók – Macedónia (Sp), Alentejo (P), Savoie (F)
- Erős történelmi / kulturális identitással rendelkező régiók – Wales, Baszkföld, Flandria
- Földrajzilag jól körülhatárolt régiók – alpesi régiók, például Tirol, szigeti régiók, például Korzika vagy a Kanári-szigetek

A cél azon kulcsfontosságú tényezők kiemelése, amelyekkel régiókat és annak fejlődési problémáit jellemezhetjük, illetve annak meghatározása, hogy hol és milyen körülmények között lenne hasznos valamely előrettekintési tevékenység-típus alkalmazása. Segíthet annak megítélésében is, hogy más régiók előrettekintési tapasztalatai mennyire tekinthetők érvényesnek saját régiókra. **Nem** a régiók pontos definiálása a cél, még kevésbé egy általános osztályozás kidolgozása a régiókra.

Biztonsággal állíthatjuk, hogy a régiók igen alkalmasak az Előrettekintés széles társadalmi részvételre építő és jövőkép-formáló jellemzőinek kihasználására. A régióban élő/tevékenykedő szereplőket összekötő erősebb szálak, az, hogy az emberek gyorsabban és érzékenyebben reagálnak a régióban történő változásokra, és az, hogy a közösség jobban odafigyel a történésekre és a tagok nagyobb elkötelezettséggel bírnak a közösség felé, mind növelik az ilyen megközelítések értékét a regionális környezetben.

Az Előrettekintés azonban új irányvonalak követését követeli meg a szakpolitikák kidolgozása terén. Lehet, hogy a regionális szereplők számára ezek ismeretlenek, és nehézségeket okoz megtalálni a helyüket a meglévő regionális intézményekben. A regionális szereplők gyakorta elsáncolják magukat a feladatköröket megosztó határvonalak mögé, és hatásköri harcokat folytatnak arról, hogy melyik kérdésért ki felelős. Sokan ellenállhatnak az e határvonalak felszámolására irányuló törekvéseknek, még az újonnan érkező szakpolitikai tisztviselők közül is.

A regionális előrettekintési tevékenységeket befolyásoló lényeges tényezők egyik csoportját alkotják a régióban jelen lévő **intézmények és társadalmi tőke**. Azok az akadályok, amelyekkel az Előrettekintés szembe találja magát, túlnyúlhatnak a szakpolitikákat kidolgozó legfőbb intézményeken, és érvényesülhetnek a tágabb társadalmi környezetben is, amely a társadalmi tőke alapját adja. A társadalmi tőke szerveződésének többféle módja van (pl. a kultúra lehet együttműködő vagy verseny-alapú; a tanulás alapulhat interaktív, vagy egyéni módszereken; az érdekcsoportok alapulhatnak közös konszenzuson vagy lehetnek polarizáltak). A szerveződés milyensége és a hozzájuk kapcsolódó kulturális hagyományok kihatnak a fent említett akadályok szilárdságára, és arra, hogy mi a leküzdésük legjobb útja.

A régiókban rendelkezésre álló erőforrások felmérése során hasznos lehet megkülönböztetni az alábbi kategóriákat:

Intézményi tőke – a régió formális intézményeinek felkészültsége arra, hogy a problémamegoldásra koncentráljanak, cselekvési lehetőségeik, döntéshozataluk gyorsasága, szervezeti felépítésük rugalmassága, a birtokukban lévő tudás és a más szervezetekkel fenntartott kapcsolataik;

Kulturális tőke – az öröklött tradíciók, értékek, világszemléletek, nyelv, társadalmi viszonyok stb. alkotta örökség;

Szimbolikus tőke – a régió fejlesztése, saját értékek kialakítása, térség arculatának meghatározása érdekében mobilizálható energiák;

Pszichoszociális tőke – ennek központi eleme a bizalom (a közösségbe és annak fejlődési lehetőségeibe, az együttműködés lehetőségeibe és a csoportok és szövetségek létrehozásába vetett bizalom.);

Kognitív tőke – a kollektív know-how (szemben az egyének humán tőkéjével), amelynek nagy részét a tudás-átadás intézményrendszerének elemei (egyetemek, kutatóközpontok) és a vállalkozások birtokolják.²

² F. Alburquerque, P. Rodríguez, R. Ruiz & C. Román: *Learning to Innovate – Knowledge and Cultural Capital Regions*, a „Kulturális tőke és tudás hatása a társadalmi és gazdasági fejlődésre” c. OECD szeminárium háttéranyaga, 1999. szeptember 30. – október 1., Malaga, Spanyolország (Institute for Regional Development, University of Seville, 1999).

1.7 kérdés: Egy régió mely jellemzői befolyásolják azt, hogy milyen előrettekintési megközelítést érdemes alkalmazni?

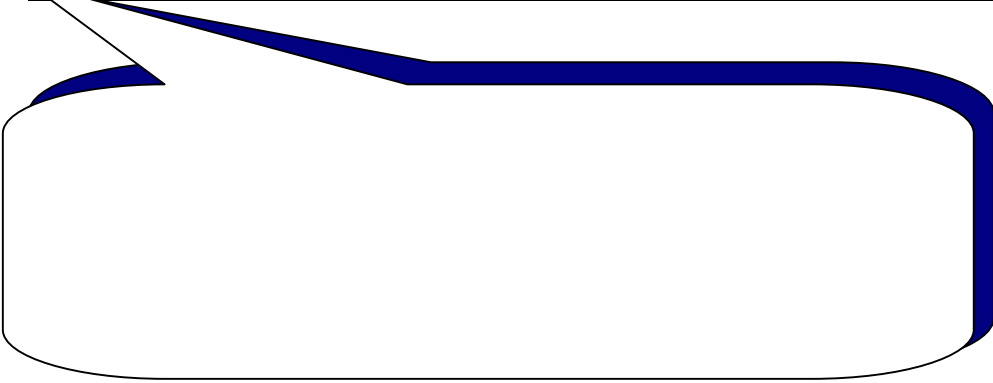
A régiók különböznek többek között az irányítás módjában, valamint a társadalmi és intézményi tőke, illetve a gazdasági struktúrák és üzleti körülmények terén.

Néhány például vett európai régió javasolt csoportosítása üzleti körülményeik és irányításuk alapján

A régiók közt eltérések vannak:

- az állami és magán beavatkozásokat lehetővé tevő központok, illetve
- a regionális gazdasági, technológiai és társadalmi fejlődés támogatása terén.

A vállalati innováció támogatásának irányítása					
		Alapszintű	Hálózati	Központi	
Üzleti körülmények	Helyi jellegű	Lombardiai iparkerületek	Flevoland	Nyugat-Dunántúl	
		Andalúzia	Délkelet-Bari	Észak- és Közép-Makedónia	
		Flevoland	Neubrandenburg		
	Interaktív	Kasztília és Leon			
		Lombardia	Stuttgart	Overijssel	
		Casarano	Uusimaa		
	Globalizált		Valencia		
			Limburg		
		Lombardia – Milánó	Északkelet Anglia	Greater Dublin	
	Yorkshire & Humber	Wales	Nyugat-Dunántúl		
	Catania	Yorkshire & Humber			



A helyi intézményi és társadalmi tőkén felül például a régiók következő jellemzői lényegesek még az előrettekintési tevékenységek szempontjából:

Irányítás. Az Előrettekintés sikeréhez szükség van olyan politikai mozgástérre, amely lehetővé teszi a kezdeményezésekre és javaslatokra alapozott tevékenységek tényleges megvalósítását. Cooke és munkatársai (1998)³ az irányítás három típusát különböztették meg: **Alapszintű** (szereplők helyi szintű összehangolása, technológiai jellegű tevékenységek erős gyakorlati orientációja); **Hálózati** (hálózatba szervezett szereplők, közülük vállalkozások, finanszírozó és kutató szervezetek magas szintű koordinációja); és **Központi** (kulcsfontosságú értékek, így finanszírozási és kutatási jogkörök magas szintű koordinációja és központi irányítása).

Üzleti körülmények. Cooke és munkatársai¹, elsősorban az innováció dinamikájának vizsgálása során ennek három regionális típusát azonosították. A **helyi jellegű** típusban alig néhány található a következőkből: nagy, hazai cégek vagy külső irányítás alatt álló vállalatok egységei; regionális ipari csoportosulásokkal együttműködni képes kutató szervezetek; állami K+F / innovációs erőforrások (ezekből lehet néhány kisebb, magánkézben lévő). Gyakran erős „szövetkezésre való hajlamot” figyelhetünk meg a vállalkozók, illetve a vállalkozók és a regionális szakpolitikai döntéshozók között. Az **interaktív** típusban kiegyensúlyozottabb a nagy – hazai vagy külföldi befektető – vállalatok és a kis cégek aránya; szükség esetén széles körben hozzáférhetők a regionális K+F erőforrások és külső források; jellemző még a regionális önkormányzat innovációt támogató politikája és a nagy laboratóriummal rendelkező magáncégek közötti egyensúly; valamint erős „szövetkezésre való hajlamot” figyelhetünk meg a helyi és regionális hálózatok, fórumok és klubok között. A **globalizált** típust a világméretű társaságok kiterjedt jelenléte jellemzi, amelyeket gyakran (a beszállítói lánctól függő) kis- és középvállalkozások szolgálnak ki; a kutatás és fejlesztés nagyrészt az egyes vállalatokon belül zajlik, és magánforrásokból finanszírozott, bár egy bizonyos szintű, kis- és középvállalkozásokat célba vevő állami innovációs struktúra is jelen van; a helyi „szövetkezésre való hajlamot” nagyban befolyásolják a nagyobb vállalatok igényei.

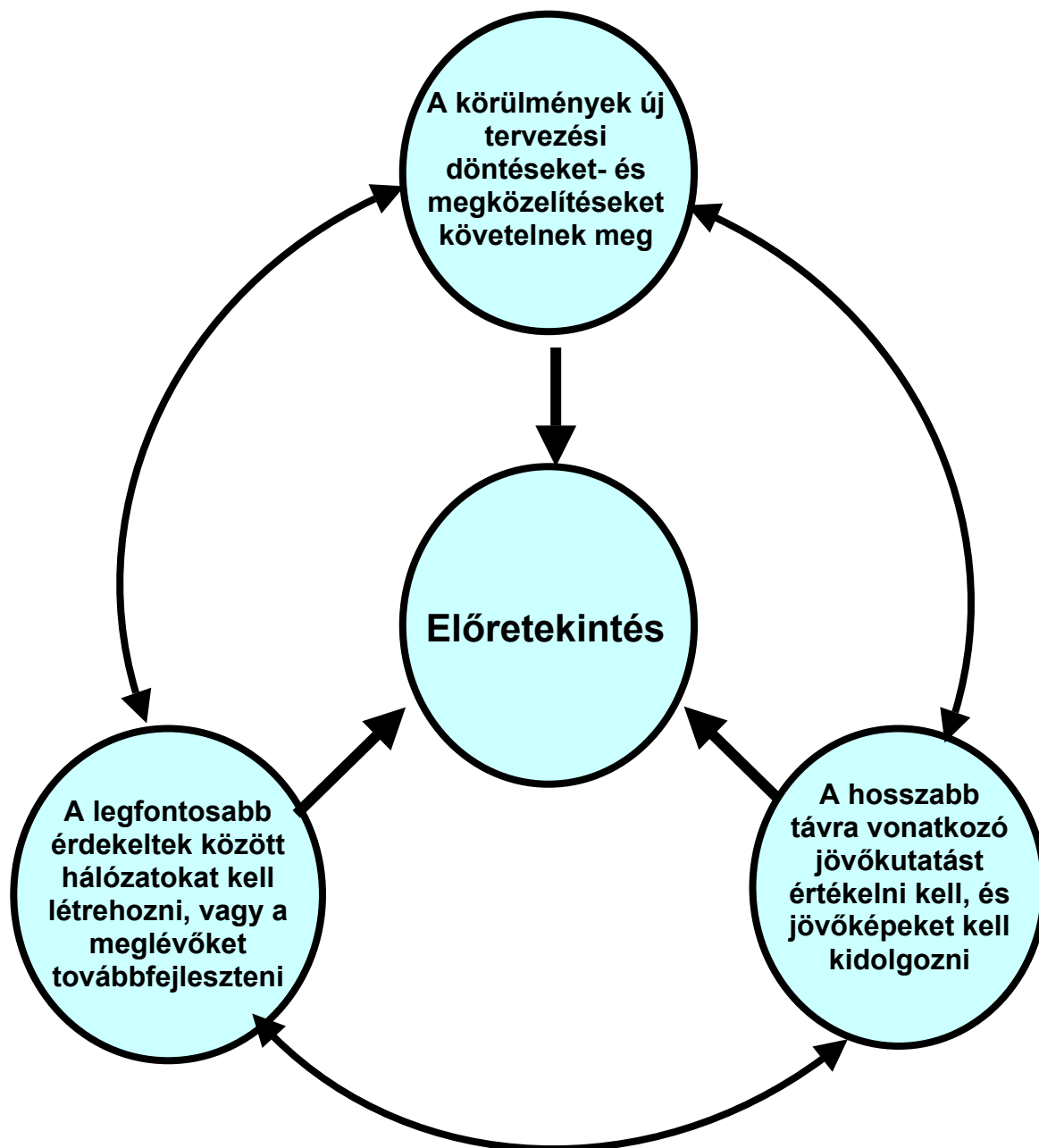
A szemközti oldalon lévő ábra ezt a két dimenziót mutatja be. Ezen felül a Regionális Előrettekintést befolyásolja még

- ◆ A régió **anyagi és költségvetési önállósága**. A regionális anyagi önállóság arra vonatkozik, hogy a helyi szintnek – köz- és magánszféranak – mekkora befolyása van a legfontosabb pénzügyi kérdésekben. Van-e például helyi tőkepiac, helyi hitelre épülő rendszerek, amelyekben a regionális közigazgatási szint nyújt garanciát a kölcsönökre, van-e regionális állami költségvetés? A költségvetési önállóság számos formában megjelenhet – a regionális önkormányzat végezheti például a (központi kormányzat által ideirányított) **állami pénzek decentralizált felhasználását**, mint Olaszországban, Franciaországban és Spanyolországban; vagy **önállóbban dönthetnek a kiadásokról**, azaz a régiók határozhatják meg, hogy egy központilag biztosított keret hogyan költenek el, mint például Skócia és Wales esetében; vagy **regionális adókiivetési joggal** rendelkezhetnek, mint például Skóciában, vagy Baszkföldön.
- ◆ **Infrastruktúra**. Hatalmas különbségek vannak a régiók között abban, hogy milyen befolyásuk van a „kemény” **infrastruktúrára** (közlekedés, szállítás, távközlés), illetve a „puha”, avagy **tudás-átadási infrastruktúrára** (egyetemek, kutatóintézetek, tudományos parkok és technológiaátadó központok).

³ P. Cooke et al (eds) 1998, *Regional Innovation Systems – The role of governance in a globalised world*, UCL Press Ltd.

1.8 kérdés: Miért és mikor szülessen döntés Regionális Előrettekintés alkalmazásáról?

Az Előrettekintés lehet proaktív cselekvés, amelynek célja a jövő alakítása, vagy lehet valamely körülmények kombinációjára adott, inkább reaktív válasz.



A régiók igen különböző indokkal vághatnak bele egy-egy előrettekintési programba. Ezek az indokok a régió jellemzőitől, prioritásaitól és célkitűzéseitől függnnek (ld. II. rész – 3. fejezet). Főként reaktív motivációkra számíthatunk:

- Egy országos szerv felkéri a régiót, hogy regionális véleményeivel járuljon hozzá egy országos programhoz;
- Felkelthetik aggodalmunkat egy országos program tudomásunkra jutott eredményei, és szeretnénk megtudni, hogy ezek milyen hatással lesznek régióinkra.

Másik végletként az ok lehet jóval proaktívabb jellegű is:

- Országos szintű Előrettekintés hiányában szeretnénk felhasználni a szakpolitikai eszközök ezen csoportját.
- Aggodalom támadhat egy, a régió gazdasága számára kiemelkedő jelentőséggel bíró ágazat jövője iránt, és szeretnénk többet tudni arról, hogy milyen kihívások és lehetőségek merülhetnek fel vele kapcsolatban a jövőben.
- Az is lehet, hogy a célunk egy jövőkép kialakítása a régióink számára, mert elégedetlenek vagyunk azokkal a területfejlesztési kilátásokkal, amelyek a kormányzat más szintjeiről erednek.

Azt, hogy az Előrettekintésnek pontosan melyik típusát alkalmazzuk, kitűzött céljaink (3. fejezet) határozzák meg. A Gyakorlati Útmutató célja ennek a döntésnek a megkönnyítése.

Mindezen megfontolásoktól függetlenül az is döntő okot adhat egy előrettekintési program beindítására – különösen egy olyan programra, amely több társadalmi csoportot és gazdasági ágazatot is bevon a munkába –, ha a régióban olyan előre nem látott, speciális körülmények merülnének föl, amelyek valamilyen **komoly fenyegetést** vagy **nagy lehetőséget** jelentenek az érdekeltek számára. Néhány példa ezekre:

- Külső (például a központi kormányzattól származó) fenyegetés, miszerint át kívánják alakítani a regionális / helyi önkormányzati intézményeket és újra fel kívánják osztani a hatásköröket.
- A helyi gazdaságot fenyegető veszély, például a helyi ipari tevékenység hanyatlása, fontos belső befektető kivonulása stb.
- Hátrányos helyzetű régiók esetében felkészülés az EU bővítésének a strukturális és kohéziós alapokra gyakorolt kiterjedt hatására.
- A gyorsan fejlődő régiók törekvése arra irányulhat, hogy elkerüljék a gyors sikerrel és növekedéssel járó problémákat, például az infrastrukturális fejlődés lemaradása által okozott problémákat, egyes készségek hiányát, a jómód kiegyensúlyozatlan eloszlását stb.

1.9 kérdés: Mikor NE használjuk a Regionális Előrettekintést?

Csak akkor van értelme az Előrettekintés alkalmazásának, ha azt gyakorlati cselekvéssel lehet összekötni.



Nem szabad az Előretekintést alkalmazni akkor, ha nincs lehetőség arra, hogy megtegyük az eredmények alapján szükségesnek tartott lépéseket. Az „ábrándozás” nem elég az előretekintési programhoz: a résztvevők valószínűleg úgy éreznék, hogy hiábavaló várakozásokat ébresztettek bennük, és csak fecsérelték az idejüket. Legalább minimális politikai, gazdasági vagy kulturális mozgástérrel kell rendelkezni, még akkor is, ha tisztában vagyunk azzal, hogy az előretekintési tevékenységnek várhatóan erős ellenállást kell leküzdenie ahhoz, hogy bármilyen jelentősebb hatást elérhessen.

Az sem jó, ha csak azért vágunk bele a Regionális Előretekintésbe, mert mások is ezt teszik. A másutt alkalmazott kérdések és módszerek egyszerű utánzása (az „eredmények” kritika nélküli átvételét nem is említve) valószínűleg nem sokat használ. Egy vidéki, elsődlegesen mezőgazdasági jellegű régió az Előretekintés segítségével sem fogja megtalálni azt az utat, amelyen haladva high-tech nanotechnológiai, vagy akár biotechnológiai központtá nőhetné ki magát. Vagy egy olyan régióra kidolgozott előretekintési tevékenység, amely hozzá van szokva a széles nyilvánosság részvételével zajló vitákhoz, nem feltétlenül kivitelezhető (azonnal) egy olyan régióban, amelyben a közvélemény megismerése hagyományosabb utakon – felmérésekkel, a sajtón keresztül, politikai pártok által képviselve – történik. (Erről bővebben írunk a II. részben.)

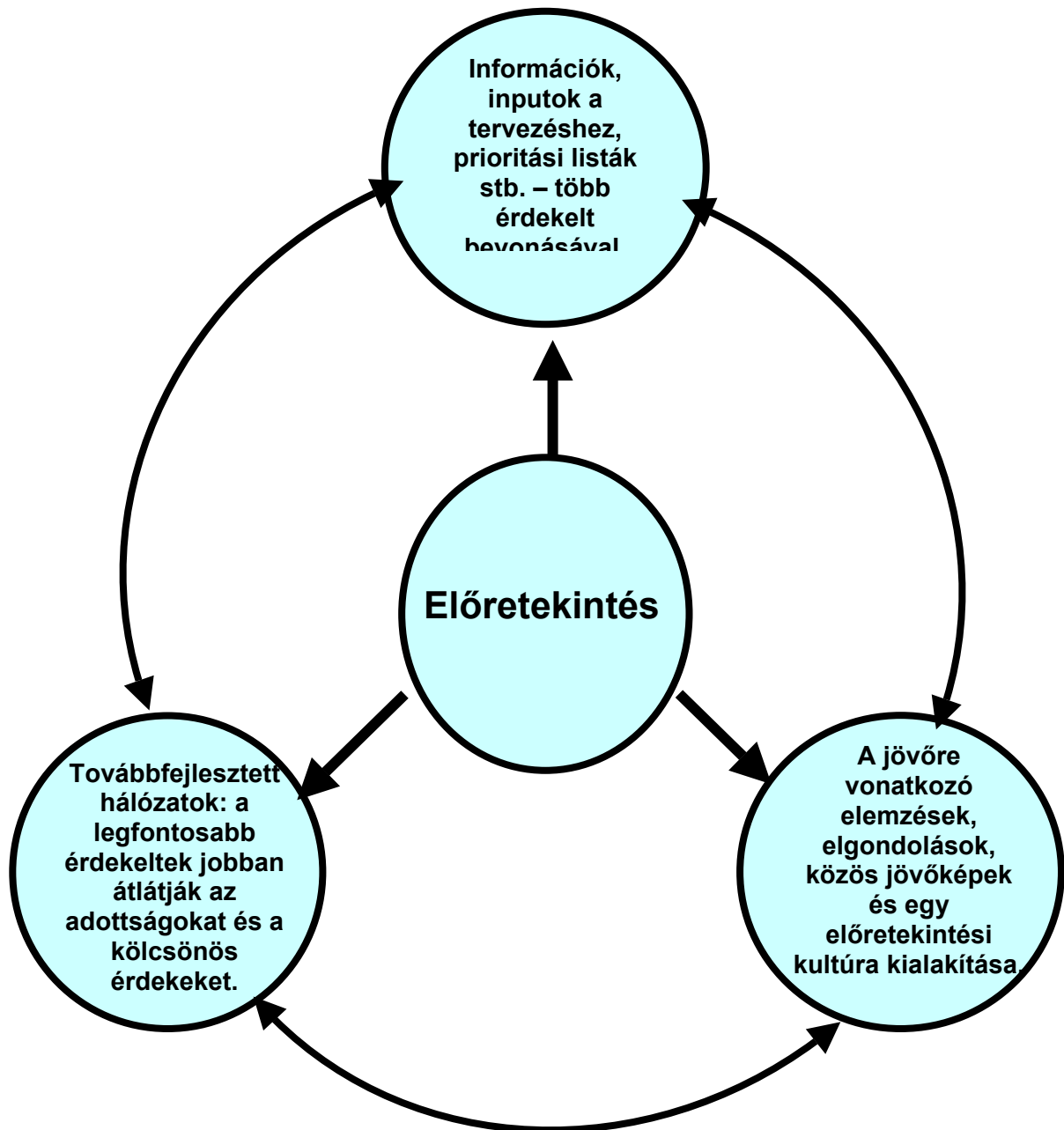
Ha nincs lehetőség a Regionális Előretekintés gondos előkészítésére és az adott régióra igazítására, akkor valószínűleg nem is érdemes megvalósítani. Világosan be kell látnunk, hogy az Előretekintés nem tud mindazon társadalmi, gazdasági és politikai problémákra megoldást találni, amik egy régióban felmerülhetnek. Az Előretekintés jövőképeket eredményezhet. Ideális esetben ezek nagy része széles körben elfogadott, és a releváns társadalmi és technológiai kérdések alapos ismeretén alapuló lesz. Ez az eszménykép nem annyira utópisztikus, mint amilyennek első látásra tűnhet; voltak olyan országos és regionális programok, amelyek határozottan széles körű konszenzust tudtak elérni az általuk produkált eredményekkel kapcsolatban.

Azonban az Előretekintés **nem varázspálca**, amely olyan helyzetekben is konszenzust tudna teremteni, ahol alapvető nézeteltérések vannak. Politikai elővigyázatosságra van szükség azokban az esetekben is, amikor heves vita tárgyát képező kérdésekben elkerülhetetlen az egyes felek közötti ütközés. Valószínűleg szükség lesz a konfliktusos vitákban való közvetítéshez szükséges készségekre! Vannak sajnos olyan helyzetek, amelyekben nagyon valószínű, hogy az Előretekintés konfliktus-feloldó hatása elégtelennek bizonyulna, és hogy az Előretekintés adott időpontban történő elindítása még súlyosbíthatná is a helyzetet. Ilyen esetekben nem lenne szabad az Előretekintésre vállalkozni, vagy legalábbis csak nagyon óvatosan. Lehetséges, hogy az Előretekintés megtalálja azokat a területeket, amelyekben a szemben álló felek egyetértenek – de elakadhat a megátalkodott ellenfelek vitájában, különösen, ha az Előretekintés fő területe olyan téma, amely ezeket a csoportokat megosztja – ezek közt gyakran megtaláljuk a szociális témákat, az irányítás kérdéseit és hasonlókat.

Ezen felül nem szabad azt gondolnunk, hogy az Előretekintés valamiféle „gyors megoldás”. Az előretekintési program biztosíthatja azokat az információkat (például egy fontossági listát), amelyekre egy adott szakpolitika végrehajtásához szükség van. De nem várhatunk azonnali eredményeket azoktól a típusú hosszú távú elemzésektől, amelyek az Előretekintés részét képezik, és az általa összekovácsolt hálózatoktól és adottságoktól. Gyakran elő fog fordulni, hogy sokáig tart, míg széles körben elfogadott nézetek alakulnak ki a jövőben követendő útról azoknak az interaktív tevékenységeknek az eredményeként, amelyek témája az, hogy mely lehetőségeket érdemes kiaknázni, és az egyes kihívásokat hogyan lehet leküzdeni. Sokszor olyan problémát akarunk kezelni, amely sok év alatt alakult ki – ahhoz, hogy jelentős változást érzünk el, sokszor szintén hosszú előkészületekre lesz szükség, és kiterjedt alapotó munkára, ami az embereket felkészíti a változásra.

1.10 kérdés: Mire használható az Előretekintés regionális szinten?

Az Előretekintés felhasználható arra, hogy információkat nyújtson a szakpolitikák kidolgozásához, felhasználható hálózatépítéshez, ezzel a hosszú távú problémák megoldását lehetővé tévő helyi adottságok fejlesztéséhez.



A III. rész jó néhány regionális előrettekintési tevékenységet mutat be. Ezek között hatalmas különbségek vannak a ráfordított erőforrások és a tevékenység léptéke, valamint a vizsgált témák és az alkalmazott módszerek tekintetében. A következő szakaszban lesz arról szó, hogy hogyan válasszuk ki a vizsgált témát és az alkalmazandó módszereket. Itt csak a regionális előrettekintési programok lefolytatásának néhány legfontosabb indokát vázoljuk föl – és felhívjuk a figyelmet pár olyan dologra, amire az Előrettekintés nem képes. Az alábbiakban szakpolitikák kidolgozásáról beszélünk, de az általános érvek másfajta döntéshozatali szituációkra is érvényesek, így például a vállalatok és civil szervezetek stratégiájának kialakítására.

Az előrettekintési tevékenységek három fő indoka az alábbi:

- **Információgyűjtés** szakpolitikai döntésekhez, hogy a megbízó szervezet kulcsszereplői döntéseikben nagyobb mértékben figyelembe vehessék a hosszú távú folyamatokat és azok lehetséges kölcsönhatásait a jelen szakpolitikai döntéseivel. Gyakran bevallottan az indukálja az előrettekintési tevékenységet, hogy meg kell hozni valamely döntést. Azonban a létrehozott tudásnak és a tevékenység során remélhetőleg a szervezetbe beágyazódó Előrettekintés adottságoknak szélesebb körű jelentősége is lehet.
- Hozzájárulás egy adott téma jövőjében meghatározó szerepet játszó emberek közötti **hálózat kiépítéséhez**. A tevékenység során ezek az emberek közösen dolgoznak ki jövőképeket és mérik fel a jövőt. Ennek célja az, hogy együttesen nagyobb mértékben képessé váljanak azon kihívások és lehetőségek megértésére, amelyekkel várhatóan találkoznak majd, és azoknak a stratégiáknak és célkitűzéseknek a jobb átlátására, amelyek mások cselekedeteit irányítják.
- A régió **adottságainak** széles körben történő **fejlesztése**, egyfajta „előrettekintési kultúra” kialakulásának elősegítése. Ennek célja az, hogy különféle emberek képessé váljanak felvázolni, azután pedig beindítani saját előrettekintési tevékenységeiket, kiépíteni saját előrettekintési hálózataikat. Valószínűleg ez az az indok, aminek a leglassabban sikerül magát gyakorlati célként elfogadtatnia – de éppen regionális szinten gyakran nagy jelentőséggel bír.

A gyakorlatban sokszor e három indok keverékét látjuk, de ezek mellett más indokok is növelhetik a Regionális Előrettekintés iránti érdeklődést. Előfordulhat, hogy országos tevékenységként indul, vagy azzal a céllal, hogy a régió is kifejezhesse nézeteit egy ilyen program keretein belül.

Egy-egy regionális előrettekintési tevékenység természetesen nem független a más régiókban folytatott, vagy akár az országos szinten folytatott tevékenységektől. Majdnem mindig kívánatos, hogy hasznosítsuk az Előrettekintés ilyen egyéb forrásból származó eredményeit és tapasztalatait. Kivételt az jelenthet, ha másutt radikálisan eltérő előrettekintési szemléletet alkalmaznak, vagy ha kiemelt cél a regionális tevékenységek megkülönböztetése – például abban az esetben, ha úgy tűnik, hogy egy országos program nem szentel elegendő figyelmet a regionális kérdéseknek. Az is bánthatja mások érzékeny pontját, ha a különböző feladatok során létrejövő hálózatok átfednek.

Azon túl, hogy más programok eredményeit felhasználjuk (és mások által felhasználható eredményeket állítunk elő) kapcsolatok kialakítására is törekedhetünk. Maga a kapcsolattartás jó módszer lehet a legjobb megoldások alkalmazásához, gyakorlati problémák megismeréséhez, az erőforrások egyesítéséhez stb. Eddig kevés tapasztalat gyűlt össze arról, hogy milyen az, ha az aktív regionális feladatok erős szállal kötődnek aktív országos feladatokhoz. Ettől függetlenül ezt gyakran tekinthetjük az elérendő ideális állapotnak – hacsak a régióknak nincsenek súlyos konfliktusai az országos hatóságokkal. Végezetül, nemzetközi szervezetek, mint például az Európai Bizottság, szintén szerepet vállalhatnak az Előrettekintésre vonatkozó információk összegyűjtésében, és a módszer ösztönzésében. Az ilyen tevékenységek információforrást és gyakorlati segítséget nyújthatnak az új előrettekintési tevékenységekhez.

2. FEJEZET – AZ ELŐRETEKINTÉS TÍPUSAI

A Gyakorlati Útmutató ezen szövegrésze részletesebben tárgyalja azt a kérdést, hogy tulajdonképpen **mi** is az Előretekintés. Egyelőre a figyelem középpontjában az Előretekintés meghatározó jellemzői és fő válfajai állnak. Ettől azt várjuk, hogy segítsen az Olvasónak kiválasztani, milyen típusú előretekintési tevékenységet szeretne beindítani, vagy benne részt venni.

Kérdések		Összefoglaló válasz
2.1 kérdés	Milyen kérdésekre alkalmazható az Előretekintés?	Az előretekintési módszerek témakörök széles skálájára alkalmazhatók, és az előretekintési tevékenységek ugyanúgy foglalkozhatnak az adottságok beágyazásával, mint egyetlen nagyobb program keretében való munkával.
2.2 kérdés	Kik indítanak előretekintési programokat?	Az Előretekintés elindítói a legkülönbélebb szereplők lehetnek, így önkormányzatok, vállalatok, oktatási vagy civil szervezetekhez tartozó intézmények.
2.3 kérdés	Melyek az előretekintési programok fő típusai?	Az Előretekintésnek sok válfaja és apró változata van: az első alapvető szempont szerint az előretekintési tevékenységeket felülről lefelé, illetve alulról felfelé építkezőkre oszthatjuk.
2.4 kérdés	Az előbbieken kívül melyek az Előretekintés fő típusai?	A második alapvető szempont szerint az előretekintési tevékenységeket termék-, illetve folyamat-orientált tevékenységekre oszthatjuk.
2.5 kérdés	Melyek a különböző előretekintési megközelítések közös jellemzői?	Az előretekintés intézményes formában használ formális technikákat és módszereket a jelen szempontjából fontos kérdések vizsgálatára, tényezők széles skáláját figyelembe véve és a széles körben fellelhető tudást hasznosítva.
2.6 kérdés	Hogyan használhatók fel a formális „jövőkutatási” módszerek az Előretekintésen belül?	A formális módszerek eredményeit az Előretekintésbe prognózisokként táplálhatjuk be, de hasznosabb, ha ezeknek a módszereknek a kialakítását és végrehajtását interaktív előretekintési folyamat segítségével végezzük.
2.7 kérdés	Melyek az előnyei és hátrányai a hagyományos előrejelzési módszerek használatának az Előretekintésben?	A formális prognóziskészítési módszerek eredményei alkalmasak lehetnek az Előretekintés fő következtetéseinek és a hozzájuk kapcsolódó jövőképek egyes részleteinek kommunikálására, a jövőkép különböző oldalai következetes voltának ellenőrzésére, továbbá segíthetnek azonosítani azokat a területeket, amelyekről több információt kell szerezni, valamint erősíthetik a tevékenység legitimitását, felszámolva azt az elképzelést, miszerint ez csak a vélemények egyfajta kifejezése.

2.8 kérdés	Mi a különbség a lehetőségeket feltáró és a normatív módszerek között?	A lehetőségeket feltáró módszerek alapvetően a jelenből indulnak ki, és azt vizsgálják, hogy az események és a tendenciák hová juttathatnak el bennünket; a normatív módszerek ezzel szemben azt vizsgálják, hogy milyen tendenciák és események vihetnének el bennünket egy vagy több felvázolt jövőhöz.
2.9 kérdés	Kvantitatív vagy inkább kvalitatív módszert válasszunk?	Az eredmény az alkalmazott módszertől függ. Míg a kvantitatív adatok gyakran jobban használhatók, előnyei mellett tisztában kell lennünk a számszerűsítés korlátaival is. Az Előrettekintés általában mindkét megközelítést alkalmazza.
2.10 kérdés	Vannak-e az Előrettekintés által használt formális módszereken belül további fontos szemléletbeli változatok?	Az Előrettekintés hangsúlya eltolódhat az inkább szakértőkre, illetve az inkább feltevésekre koncentráló technikák felé.
2.11 kérdés	Melyik előrettekintési megközelítés alkalmazható leginkább a saját helyzetünkre?	Egy adott előrettekintési tevékenységben alkalmazandó módszerek kombinációjának meghatározásánál a vizsgált problémákat, a rendelkezésre álló erőforrásokat és a politikai körülményeket mind figyelembe kell venni.

2.1 kérdés: Milyen kérdésekre alkalmazható az Előretekintés?

Az előretekintési módszerek témakörök széles skálájára alkalmazhatók, és az előretekintési tevékenységek ugyanúgy foglalkozhatnak az adottságok beágyazásával, mint egyetlen nagyobb program keretében való munkával.

Az Előretekintés és a kapcsolódó „jövőkutató” tevékenységek, és a jövő-orientált gondolkodás irányultsága			
	Szakterület	Az Előretekintés és a „jövőkutató” felhasználása	Indikátorok és statisztikai adatok megléte
Társadalmi-gazdasági	Tudomány & technológia Oktatás Kereskedelem & versenyképesség Szolgáltatások Bűnüldözés Foglalkoztatás Népesedés	Az országos és regionális tevékenységek a leggyakrabban ezeket a területeket érintik.	Megfelelő – elfogadható mennyiségű kvantitatív és kvalitatív információ áll rendelkezésre a jövőre vonatkozó elemzések, elgondolások kialakítása céljára.
Társadalmi-politikai	Irányítás Globalizáció Nemek közötti & egyéb egyenlőség Társadalmi kirekesztés	Kevésbé gyakori, de egyre több feladat koncentrál erre.	A kvalitatív feltételezésekkel óvatosan kell bánni; ügyelni kell a lángoló, átpolitizált vitákra; a szakértelemmel bírók nehezen megtalálhatók, és/vagy szélsőségesen elfogultak lehetnek.
Társadalmi-kulturális	Művészet Etika & erkölcs Faji kérdések & etnikumok Filozófia & vallás	Ritka – nem példa nélküli, de ezeket az ország vagy régiók kormányzata helyett inkább független szervezetek folytatják.	Ugyanaz igaz rá, mint fentebb – sőt, még igazabb.
Rendkívüli esetek	Konfliktusok/ Háborúk Katasztrófák (ember által okozott/ természeti) Migráció	Nagyon nehezen kezelhetőek – néha felhasználják rendkívüli esetekben jó forgatókönyv kidolgozásához a gyakoribb előretekintési tevékenységekben. Katonai, védelmi és katasztrófa-elhárítást tervező hatóságok tettek így néha.	Mint feljebb, bár néhány hatóság belső használatra kidolgozott minden részletre kiterjedő, komplex módszereket és elemzéseket. Itt a probléma az, hogy sok minden bizalmas lehet, és igen megválogatják azt, hogy mi juthat kívülálló tudomására.

Az Előrettekintés iránti érdeklődés hulláma, amely az 1990-es évek közepén indult el, eddig főként olyan tanulmányokat és programokat eredményezett, amelyek:

- elkészítésére a nemzetállam adott megbízást, és amelyek a nemzetállamra koncentrálnak;
- amelyek központjában elsősorban tudományos és technológiai fejlődésre vonatkozó ismeretek, valamint a társadalmi igényekre és a piaci lehetőségekre vonatkozó ismeretek kombinálása áll;
- amelyek célja az érdekeltek hálózati együttműködésének megvalósítása (legalábbis kezdetben azzal) a céllal, hogy meghatározott jelentések szülessenek, információt gyűjtsenek meghatározott döntésekhez, vagy meghatározott hálózatok épüljenek ki.

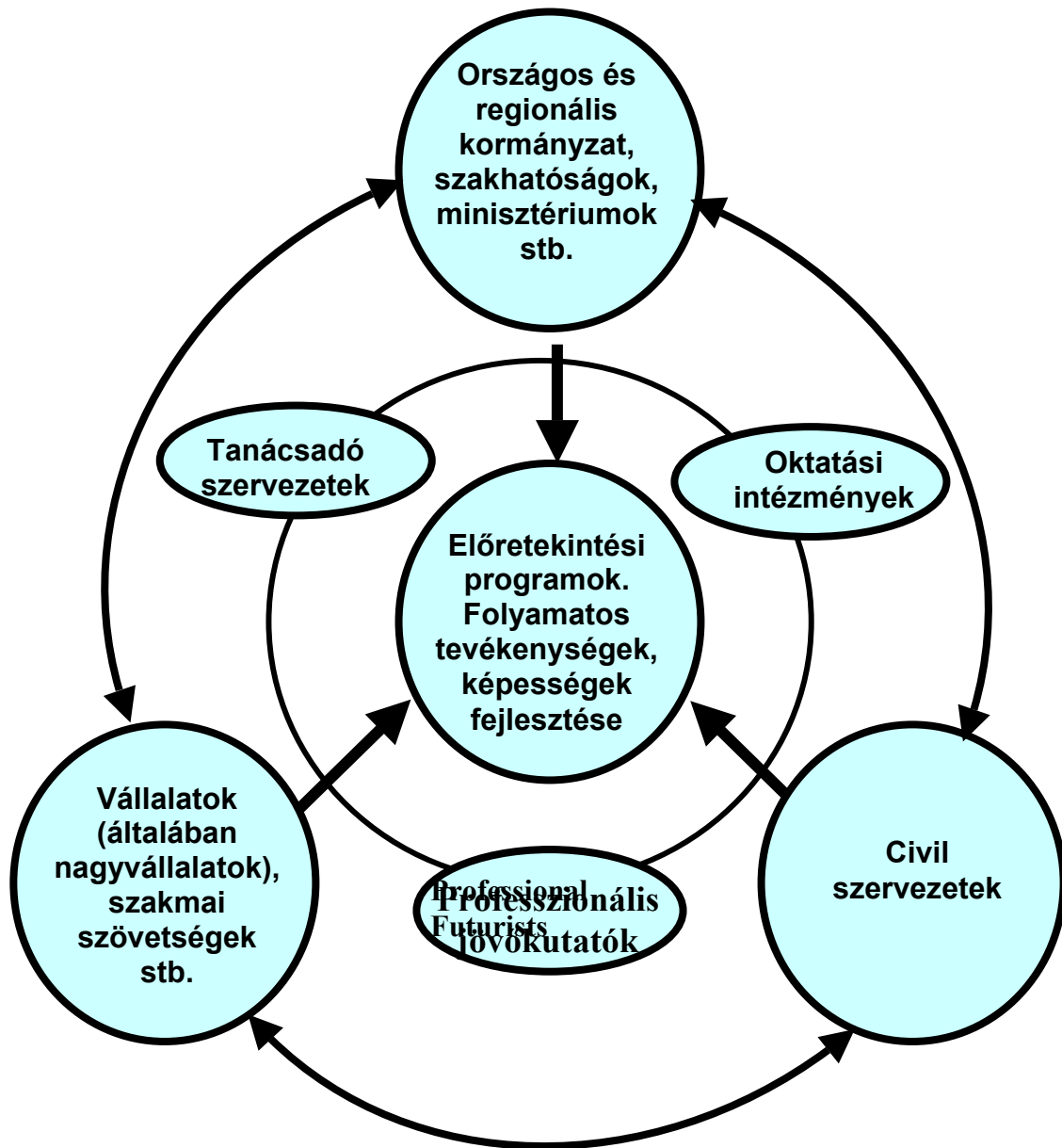
Azonban az Előrettekintés alapelvei, sőt, legtöbb konkrét módszere és eszköze más témákra is alkalmazható, és más módon is használható, és (ahogyan arról a következő kérdés kapcsán szó lesz), azokat más szereplők is alkalmazhatják. Az Előrettekintés bármely olyan témára alkalmazható, amelyben hosszú távon jelentős változásokra számítunk – vagy szeretnénk elérni. Korábban már említettük, hogy még a szűkebb látókörű, tudományra és technológiára koncentráló előrettekintési tevékenységek esetében is szükségesnek bizonyult figyelembe venni az átfogóbb gazdasági, társadalmi és kulturális tényezőket. Miután ezeket a tevékenységeket (általában) az adott kérdésre vonatkozó szakértelmet birtoklók bevonása nélkül tervezték meg, felmerült egy probléma. Vagy a már bevont szakértők próbálják saját erejükből megismerni a saját szakterületüktől igen messze eső kérdéseket, vagy a folyamat egy későbbi szakaszában szünetnek sietős erőfeszítések a megfelelő szakértelemmel bírók megkeresésére és a meglévő tevékenységekbe és folyamatokba való bevonására. Egyik választási lehetőség sem megfelelő, bár mindkettő előfordult már a gyakorlatban. E tapasztalatok alapján felismerhetjük annak fontosságát, hogy már a tevékenység elején át kell gondolni, hogy milyen jelentőséggel bírnak az ilyen tágabb kérdések, és hogy azokat hogyan tudjuk hatékonyan kezelni az előrettekintési tevékenységben belül.

Az 1. fejezet hangsúlyozta, hogy az Előrettekintést gyakorlati lépésekkel kell összekapcsolni ahhoz, hogy több lehessen, mint pusztán prognóziskészítés. Az, hogy egy szervezet milyen típusú előrettekintési tevékenységeket alkalmaz, tükrözni fogja az érdeklődési területeit, adottságait és hatáskörét. Országos Előrettekintés esetén gyakori, hogy a tudomány és technológia fejlődése áll a vizsgálat középpontjában – ez azonban kevésbé lesz fontos például egy olyan régió esetében, amely keveset költhet a kutatásra és fejlesztésre.

Általában igen sok előnnyel jár, ha a regionális előrettekintési tevékenységet a jövő alakulásának széles körű vizsgálatában alkalmazzuk. Könnyen meglehet, hogy az Előrettekintés kulcsszereplői főként az ipar, technológia, szociális kérdések valamely részterületei, vagy valamely más konkrét téma iránt érdeklődnek. Ahhoz azonban, hogy a hosszú távú kérdéseket átlássák, biztosan szükségük lesz a fejlődés hátterének elemzésére, és azoknak a szomszédos, vagy akár távoli területekhez tartozó tényezőknek az elemzésére, amelyek saját érdeklődési területükre hatást gyakorolhatnak. Ezzel együtt teljesen logikus, hogy az előrettekintési tevékenységek azokra a területekre fókuszáljanak, amelyek a legnagyobb érdeklődéssel bírnak a régió számára, és ahol a regionális szereplőknek a legtöbb lehetőségük van az események befolyásolására. Ez gyakran más kérdésköröket jelent, mint a tudomány és technológia, amelyre a legtöbb korai országos előrettekintési program koncentrált – és ennek megfelelően nagyon különbözők lesznek azok a szakismeretek is, amelyekből kiindulva hasznos eredmények születhetnek.

2.2 kérdés: Kik indítanak előretekintési programokat?

Az Előretekintés elindítói a legkülönbözőbb szereplők lehetnek, így önkormányzatok, vállalatok, oktatási vagy civil szervezetekhez tartozó intézmények.



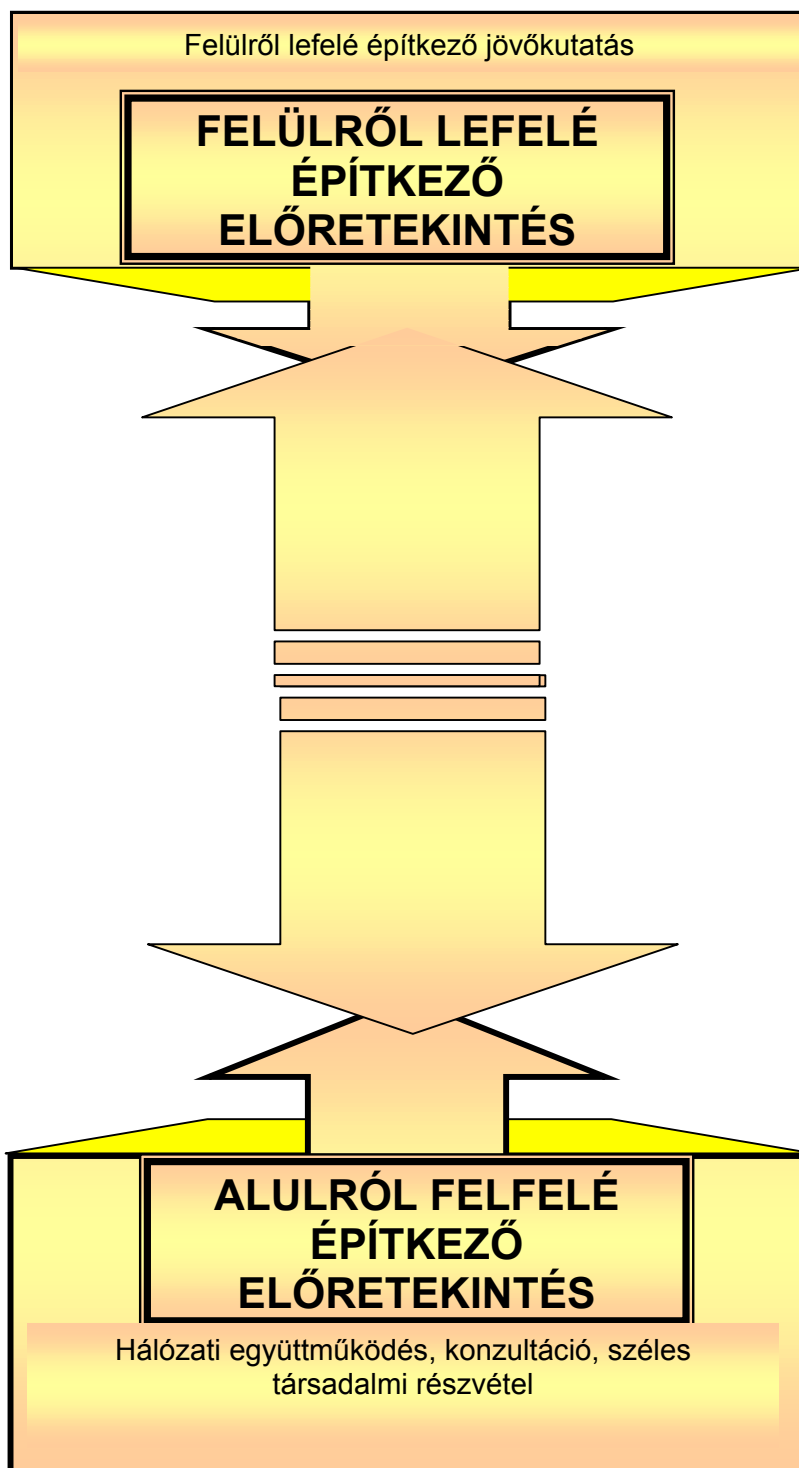
Mindeddig figyelmünk középpontjában a kormányzatok, és főként a központi kormányzatok álltak, mint előrettekintési programokat kezdeményező szervezetek. Azonban számos üzleti szervezet, és több regionális önkormányzat – valamint civil és segélyszervezetek – indítottak vagy adtak megbízást előrettekintési programok elindítására. Ezek néha más megnevezések – „jövőkutatás”, „stratégiai jövőkép-építés” vagy „prospective” – alatt futottak.

Nem meglepő, hogy ezeknek az egymástól igen különböző szervezeteknek az érdeklődési területeik is különböznek. Számos formális technika eredete a katonai védelmi tervezéshez nyúlik vissza; a katonaság máig használ ilyen eszközöket a felmerülő fenyegetések, ellenfelek, vészhelyzetek és stratégiák vizsgálatára. Az infrastruktúrára vonatkozó döntésekhez – például gátak, erőművek és közlekedési hálózatok építése, azok helyének kiválasztása – jellemzően szintén a hosszú távú folyamatok mérlegelése útján gyűjtenek információkat. Jelenleg a biztosítók, földhasználat-tervezők és mások a klímaváltozással kapcsolatos kérdéseket veszik alapos vizsgálat alá, gyakran forgatókönyv-elemzést és hasonló módszereket használva. Van, ahol a munka igen szűklátókörű, például csupán egyszerű népesedési vagy gazdasági tendenciák extrapolálásából vagy modellezéséből áll. Számos szervezet van azonban, amely több kérdésre kiterjedő, szélesebb látókörű előrettekintési tevékenységekbe kezd, amelyben jóval nagyobb a széles társadalmi részvétel és a hálózatépítés szerepe.

Néha szükségesnek bizonyult egy-egy országos előrettekintési program számára látókörének a kitágítása. Gyakori, hogy az országos feladatok szervezői törekszenek eredményeiknek a régiókhoz, városokhoz stb. való *eljuttatására*. Néha szükségesnek látták ezeknek a szereplőknek a bevonását is a folyamatban lévő előrettekintési programba. Ennek célja lehetett az, hogy a maguk hasznára fordítsák az e szereplők által birtokolt tudást és politikai befolyást, vagy az, hogy egyfajta „előrettekintési kultúrát” intézményesítsenek és szélesebb körben aktivizáljanak. Gyakran kiderült, hogy az Előrettekintés ilyen módon történő mélyebb beágyazódásához, nem elégséges, ha a tudományra és technológiára koncentrálnak: az előrettekintési tevékenységek során újra és újra felmerültek olyan kérdések, mint pl. a vállalkozó kedv, a regionális különbségek, népesedési változások, környezetvédelmi problémák, vagy az innovációk elfogadtatása a társadalommal – ez általános jelenség volt az első országos feladatok körében (pl. Hollandiában, Svédországban, az Egyesült Királyságban – még Franciaország „kulcstechnológiákkal” foglalkozó feladataiban is). Bár az előrettekintési programok túlnyomó része nagy léptékű, számos kisebb területi léptékben dolgozó programra is sor került.

2.3 kérdés: Melyek az előrettekintési programok fő típusai?

Az Előrettekintésnek sok válfaja és apró változata van: az első alapvető szempont szerint az előrettekintési tevékenységeket felülről lefelé, illetve alulról felfelé építkezésre oszthatjuk.



Eltérés lehet az előrettekintési tevékenységek között abban, hogy mennyire „felülről lefelé”, illetve „alulról felfelé” építkezők. A **felülről lefelé építkező programok** nem fektetnek nagy hangsúlyt az interaktivitásra. Persze, mint minden valódi előrettekintési tevékenység, ezek is sokakat bevonnak a kiindulási alap összeállításába, ezt azután azonban főként egy kis szakértői csoport dolgozza föl. Ezt a csoportot úgy kell összeállítani, hogy többféle érdek képviselőit tartalmazza – nem csak a jövőkutatás, illetve egyes szakterületek specialistáit –, és különösen fontos, hogy kapcsolatot teremtsen a kutatók és a gyakorló szakemberek (aktív üzletemberek és/vagy a szakpolitikai döntéshozók) között. A csoport kikéri a tágabb közösség tapasztalatait és véleményét. Ez gyakran erősen formális módszerrel, például Delphi kérdőívekkel történik, de nyilvános előadások és hasonló megoldások is használhatók erre a célra. Ez az anyag információkat nyújt a szakértői csoport megállapításaihoz, a konzultációk pedig az Előrettekintés „üzenetének” terjesztését is szolgálják. Gyakran előfordul az is, hogy több szakértői csoport dolgozik párhuzamosan különböző témákon, egy másik csoport feladata pedig e csoportok következtetéseinek összefűzése. Ez hasonlít a korábban már leírt „válogatott tagokból álló munkacsoport” módszer egy nyitottabb változatához. A szűkebb látókörű tevékenységektől, például a prognóziskészítéstől ez a vizsgált témakörök nagyságában, a legkülönbözőbb forrásokból érkező hozzájárulások iránti nyitottságban, és a döntéshozatalhoz fűződő kapcsolatban különbözik.

Az **alulról felfelé építkező programok** ezzel szemben nagy hangsúlyt fektetnek az interaktivitásra. Kikérik mások véleményét arról, hogy hogyan kellene lefolytatni az előrettekintési tevékenységet. Érdeklődhetnek a tevékenység kialakítására és tartalmára (pl. a vizsgálandó témákra) vonatkozó véleményekről, arról, hogy mely csoportokat hogyan szólítsanak meg stb. Változatos módszerekkel biztosítható ezeknek a nézeteknek a kifejtése – weblapokon folyó megbeszélések, helyi találkozók, speciális témák iránt érdeklődő csoportokkal szervezett találkozók, különféle fórumokon tartott előadások. Természetesen általában világossá válik, hogy szükség van ennek a sokfajta hozzájárulásnak az összefűzésére, és lesznek olyan bizottságok vagy csoportok, amelyek megbízást kapnak összegzések vagy akciótervek elkészítésére. A többi résztvevő számára azonban még tág tér marad arra, hogy levonják saját szervezetük igényeihez és lehetőségeihez illeszkedő következtetéseiket.

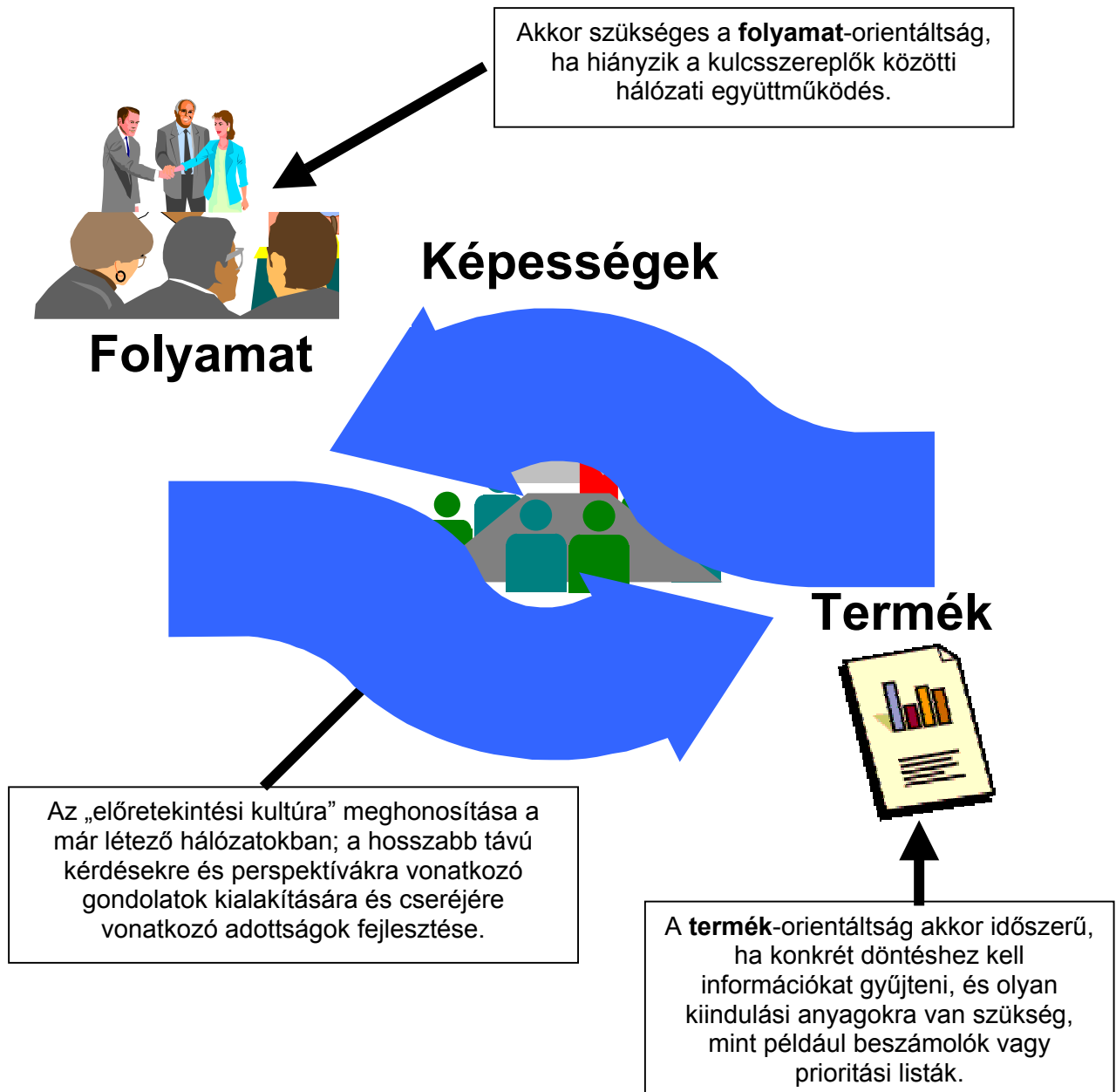
Több olyan programra is sor került, amely tisztán megjelenítette ezt a két végletet. Mellettük sok olyan programot is ismerünk, amelyekben a felülről lefelé, ill. az alulról felfelé építkezés elemei keverednek.

Az alulról felfelé építkezés lényeges előnyökkel jár – lehetővé teszi az ismeretek szélesebb körből történő összegyűjtését, növeli a tevékenység legitimitását, és várhatóan több, magából a folyamatból fakadó előnyt nyújt (ld. lejjebb). Megszervezésükhöz azonban idő és gondos tervezés kell, tehát csak alapos megfontolás után és elegendő idő birtokában lehet belevágni. Ezen felül szükségszerűen nehéz „irányítás alatt tartani” őket – megvan a veszélye annak, hogy olyan vélemények és elképzelések alakulnak ki vagy látnak napvilágot a hatásukra, amelyek átpolitizáltak, vagy potenciálisan aláaknázzhatják magát az előrettekintési tevékenységet is – vagy annak tervezett lebonyolítását, vagy a szakpolitikai döntéshozókra gyakorolt potenciális hatását. Ez persze magának a demokráciának egy „kényelmetlen” jellemzője, az alulról felfelé építkező Előrettekintés pedig éppen a szakpolitikai döntéshozatal demokratikussá tételére irányuló kísérletnek tekinthetjük.

Gondos tervezést igényel annak kiválasztása, hogy milyen mértékben alkalmazzunk alulról felfelé építkező megközelítéseket, és azokat hogyan valósítsuk meg. Alaposan át kell gondolni a másutt felmerült problémákat. Ennek ellenére nagyon kevés olyan körülmény van, amely a felülről lefelé építkezés módszereinek kizárólagos alkalmazását követelné meg – például ha rendkívül sürgős szakpolitikai döntések megalapozásához kell információkat, véleményeket biztosítani, vagy talán olyan ritka körülmények között, amik szigorú bizalmasságot követelnek meg (pl. egyes katasztrófa-elhárítási tervek kidolgozásánál). De még itt is figyelemmel kell lennünk arra, hogy a szakpolitikai döntéshozók között vannak olyanok, akik szinte reflex-szerűen a zártabb, gyorsabb és „hatékonyabb” módszereket választják, és továbbra sincsenek meggyőződve a szélesebb társadalmi részvétel nyújtotta előnyökről a hálózat-építés és a kiaknázzható tudás terén. Dönthetünk úgy, hogy tiszteletben tartjuk ezeket a preferenciákat – vagy dönthetünk úgy, hogy megkérdőjelezzük őket.

2.4 kérdés: Az előbbieken kívül melyek az Előrettekintés fő típusai?

A második alapvető szempont szerint az előrettekintési tevékenységeket termék-, illetve folyamat-orientált tevékenységekre oszthatjuk.



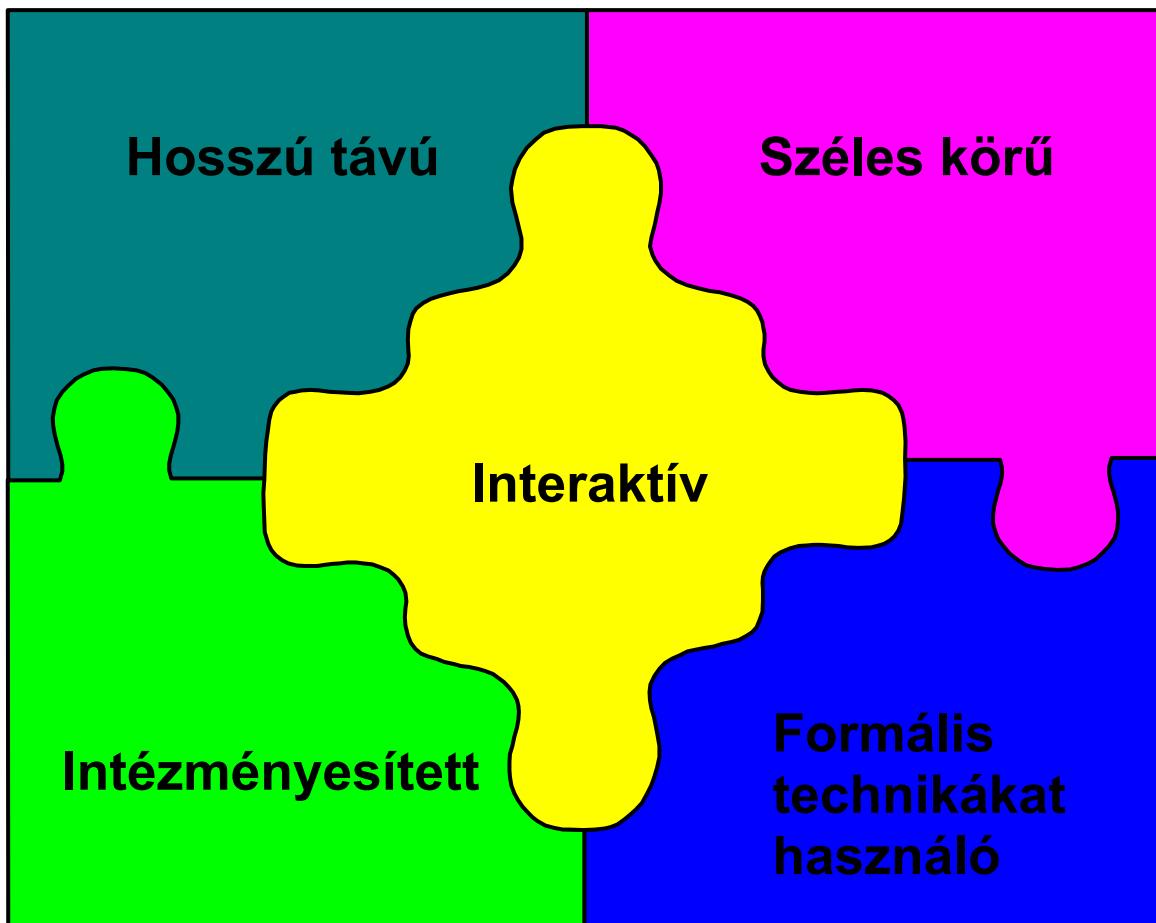
Az, hogy egy tevékenység folyamat vagy termékközpontú, összefügg a felülről lefelé, ill. az alulról felfelé építkező szemlélet közötti különbségtétellel. A gyakorlatban az előrettekintési tevékenységek eltérnek egymástól abban, hogy mekkora hangsúlyt fektetnek az alábbiakra:

- **Formális eredmények (termékek).** Ide tartoznak a beszámolók, videofelvételek, prioritási listák, feladatlisták és hasonlóak. Az előrettekintési tevékenységek nem csak abban különböznek, hogy mekkora hangsúlyt fektetnek ezekre, hanem abban is, hogy ezek a termékek mennyiben épülnek inkább a jövőre vonatkozó látomásokra, mennyiben inkább ösztönzőek vagy kihívást közvetítők (pl. forgatókönyvek), ill. mennyiben inkább gyakorlati, konkrét, tevékenység-orientált eredmények (pl. ellenőrzőlisták). Ugyanígy az is különbséget jelent, hogy ezek a formális termékek mennyiben szólnak a nagyközönségnek és jutnak el a népszerűbb szélesebb csoportjaihoz, ill. mennyiben céljuk inkább csak az, hogy a szakpolitikák kialakítóinak egy szűkebb csoportja használja fel őket kiindulási anyagként.
- **Tanulási folyamatok.** Ide tartozik a hálózatépítés és az előrettekintési kultúra meghonosítása a folyamatban részt vevő szervezetekben és csoportokban. Itt az eredmény nem annyira egy akcióterv, mint inkább a cselekvésre való készenlét. A cél a változás jeleire való fogékonyság növelése, és annak jobb megismerése, hogyan és hol juthatunk hozzá a kritikus erőforrásokhoz. Leggyakrabban a tanulás olyan tevékenységek révén történik, amelyek egy előrettekintési programnak – amely állhat olyan tevékenységből, amelynek célja valamilyen termék (pl. egy konszenzuson alapuló jövőkép, egy előrettekintési beszámoló vagy egy fontossági lista) létrehozása – is részei. Több, tudománnyal és technológiával foglalkozó országos előrettekintési program céljainak egyike a „nemzeti innovációs rendszerek” fejlesztése volt, például a kutatók, szakpolitikai döntéshozók és az ipar szereplői közötti szálak erősítésével. Ezek a tevékenységek hasznosnak bizonyultak a hálózatok létrehozása vagy megerősítése terén, miután különböző jellegű szereplőket ösztönöztek tudásuk és stratégiai elgondolásaik megosztására.
- Más előrettekintési tevékenységek ennél is nagyobb hangsúlyt fektetnek a **képességek fejlesztésére**. Ezeknek a tevékenységeknek a központi célja inkább az, hogy alkalmassá tegyék a résztvevőket saját előrettekintési eljárásaik kidolgozására saját szervezetük számára, vagy saját hálózataik megalakítására stb. Itt a hangsúly az alkalmazott módszerek különböző típusainak oktatásán, ill. az olyan gyakorlati kérdések megismerésén van, mint amelyekről ebben a Gyakorlati Útmutatóban is szó van.

Azt, hogy a megközelítések mely kombinációja a leginkább megvalósítható és melyik lehet a kitűzött célok elérésének leghatékonyabb módja, a konkrét körülmények döntenek el. Sok országos előrettekintési program célja főként valamilyen termék kidolgozása volt. Az ezekből a programokból született beszámolók és hasonló eredmények könnyen fellelhetők – talán ez is hozzájárult ahhoz a téves felfogáshoz, hogy ez jelenti a **valódi** előrettekintési módszert. Szép számmal léteznek azonban olyan feladatok is, amelyek inkább a folyamatra koncentrálnak. Miközben ezek megtalálása és értékelése nagyobb nehézségeket okozhat a kívülállóknak, lehet, hogy fontos szerepet játszottak abban, hogy képessé váltunk a hosszú távú perspektívákat jobban figyelembe venni döntéseinkben. Az ilyen, a képességek fejlesztését célzó megközelítések **végső** hatásának értékelése problémát jelenthet, de könnyen információt szerezhetünk a közvetlen eredményekről, például a képzésben részt vevők számáról, és arról, hogy ők maguk hogyan értékelték a képzés hasznosságát. A képességek fejlesztését célzó feladatok értékelését tehát olyan szempontok szerint végezhetjük, mint például a kiadott oklevelek vagy a képzést elvégzők száma; a „termék-orientált” feladatok értékeléséhez pedig azt vizsgálhatjuk, hogy például magas színvonalú, határidőre elkészült beszámolókat eredményeztek-e. Az inkább a folyamatra és hálózatépítésre koncentrálnak feladatok értékelése azonban sokkal keményebb dió - lehet, hogy hatásuk rövid távon szinte észrevehetetlen. Ez megnehezítheti azt, hogy megnyerjük azoknak a szakpolitikai döntéshozóknak, ill. finanszírozóknak a támogatását az ilyen szemléletű programokhoz, akik az Előrettekintés céljait és elveit nem teljes mértékben fogadják el.

2.5 kérdés: Melyek a különböző előrettekintési megközelítések közös jellemzői?

Az Előrettekintés intézményes formában használ formális technikákat és módszereket az aktuális kérdések vizsgálatára, tényezők széles skáláját figyelembe véve és a széles körben fellelhető tudást hasznosítva.



Az eddigiekben rámutattunk néhány szempontra, amelyek tekintetében az előrettekintési tevékenységek különbözhetnek egymástól – ilyen a vizsgált terület, a részt vevő szereplők típusa, az interaktivitás foka, a felülről lefelé vagy alulról felfelé építkező szemlélet és a termék- vagy folyamat-orientáltság. Itt az ideje emlékeztetni magunkat arra, hogy mi a közös az általunk előrettekintési tevékenységeknek tekintett cselekvésekben. Az 1.1 kérdés rámutatott arra, hogy az Előrettekintés elemei a **jövőbelátás, széles társadalmi részvétel, hálózati együttműködés, jövőkép kialakítása** és **cselekvés**. Ezek a közös jellemzők azt jelentik, hogy bármennyire is különbözzenek egymástól az Előrettekintés típusai és módszerei, minden előrettekintési tevékenységtől elvárhatjuk az alábbiakat:

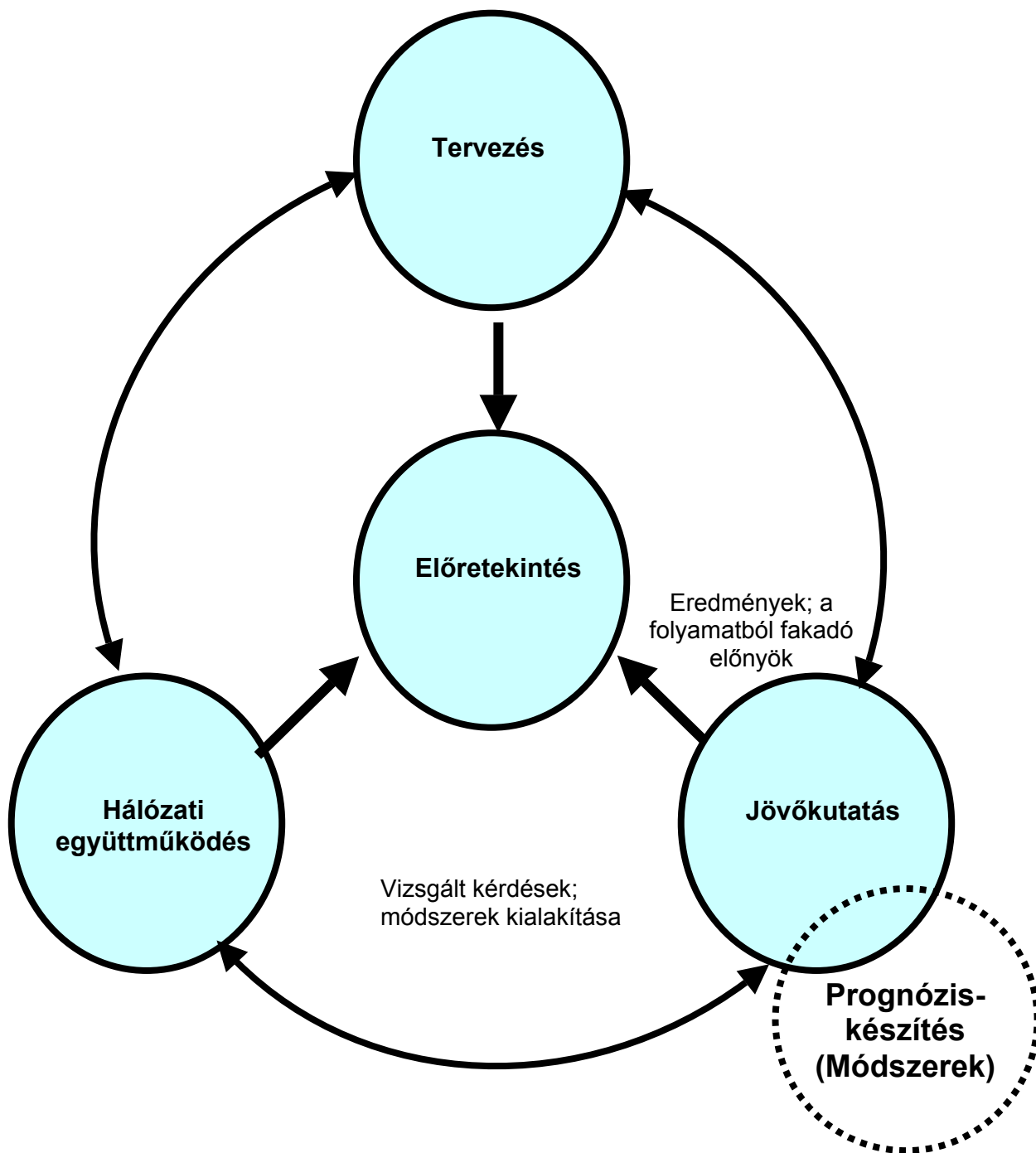
- Rövid távú helyett hosszú távú irányultság, még akkor is, ha a cél az aktuális döntésekhez szükséges információk összegyűjtése. A hosszú táv általában az előttünk álló tíz évet jelenti, bár a tevékenységek eredményeként sokkal közelebbi eseményekről is alaposabb tudást szerezhethetünk, és előfordul az is, hogy az Előrettekintés módszerét rövidebb távra szóló jövőképek kialakítása érdekében alkalmazzák.
- Tényezők széles (de nem szétszórta) körének vizsgálata. Ez azt jelenti, hogy az Előrettekintés interdiszciplináris megközelítést igényel, miközben egészen eltérő szakmai tudás egyesítését és megosztását vonja maga után. Ebben feltűnő ellentétet képez például a hagyományos hosszú távú gazdasági vagy népesedési modellezéssel.
- Interaktivitás, a számos ágazat és szervezet között megosztva birtokolt tudás és nézetek felhasználása, és hozzájárulás az ezeket összefűző szálak létrehozásához. Tipikus esetben az Előrettekintés törekszik mind az adott témakörben dolgozó kutatók, mind az egyéb szereplők, például a szakpolitikai döntéshozók és a vállalkozók együttműködésének megvalósítására, hogy a hosszú távú folyamatokra vonatkozó ismeretek összeköthetők legyenek a döntéshozók stratégiai gondolkodásmódjával.
- Általában intézményesített, új hálózatok és csatornák létrehozását szolgálja a különböző szereplők között. Sok esetben az a cél, hogy ezek fenntartható hálózatok legyenek, amelyek a kezdeti előrettekintési tevékenységek befejeződése után is működnek (és felvállalják a hosszú távú elemzések megosztásának feladatát). Gyakorlati lépések is születhetnek e cél érdekében, annak biztosítására, hogy a tevékenységek lezárultával a hálózat ne szűnjön meg.
- Formális technikák alkalmazása. A kötetlen vita és beszélgetések értékesek, de önmagukban nem elegendők. Az Előrettekintés kritikus elemei azok a módszerek, amelyek lehetővé teszik a különböző nézetek és információforrások napvilágra kerülését, strukturálását és összegzését.

Az egyes előrettekintési tevékenységek jobban vagy kevésbé mutatják ezeket a jellemzőket; ahhoz azonban, hogy valamely tevékenységet jogosan az e Gyakorlati Útmutatóban ismertetett előrettekintési eljáráshoz sorolhassunk, valamilyen mértékig mindegyik tulajdonságnak jelen kell lennie benne.

Fontos tisztában lenni azzal is, hogy manapság sok tevékenységet kínálnak eladásra az Előrettekintés név alatt. A megnevezés vonzó, és a legkülönbözőbb tevékenységek próbálkoznak önmaguk átnevezésével és az általa nyújtott pozíció kihasználásával. E tevékenységek nem mindegyike felel meg az Előrettekintés alapvető szempontjainak – néhányuk például nem több, mint tanácsadó szervezetek által szakértői csoportok bevonásával végzett hagyományos prognóziskészítés. Önmagában semmi baj nincs az ilyen tevékenységekkel, sőt, nagyon hasznos kiindulási anyagokat szolgáltathatnak az Előrettekintéshez. Nagyon félrevezető azonban azt sugallni, hogy az ilyen vizsgálódások egyenértékűek azzal, mintha a régióban előrettekintési tevékenységeket folytattának.

2.6 kérdés: Hogyan használhatók fel a formális „jövőkutató” módszerek az Előretekintésben belül?

A formális módszerek eredményeit az Előretekintésbe „prognózisként” táplálhatjuk be, de hasznosabb, ha ezeknek a módszereknek a kialakítását és végrehajtását interaktív előretekintési folyamat segítségével végezzük.



Minden előrettekintési programon belül több módszert alkalmazunk. A Gyakorlati Útmutató következő fő fejezete azokkal az eszközökkel foglalkozik, amelyekkel a folyamatot irányíthatjuk, biztosíthatjuk a résztvevői csoportok szükséges támogatását, és eredményt érhetünk el a megcélzott „felhasználók” körében. Sokan azonban az „előrettekintési módszereket” azonosítják azokkal a formális technikákkal, amelyek a megalapozott, hosszú távú jövőképek kialakítására használatosak. Ezekről a technikákról a függelékben olvashatunk bővebben. Itt röviden arra adunk magyarázatot, hogy miért érdemes ilyen formális technikákat használni a megalapozott, hosszú távú jövőképek kialakítására.

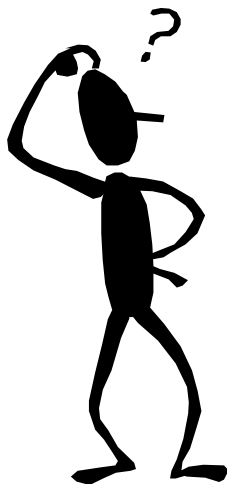
Ezeket a technikákat elsősorban a szűkebb látókörű prognóziskészítési és jövőkutatási módszerek céljára dolgozták ki. Ezeknek a vizsgálatoknak az **eredményeit** gyakran fel tudjuk használni azoknak az interaktívabb folyamatoknak a kiinduló anyagaiként, amelyek az Előrettekintést jellemzik. A technikák azonban hasznosabbak, és az általuk létrehozott prognózisok és egyéb eredmények pedig általában sokkal jobban felhasználhatóak és relevánsabbak akkor, ha a technikák az interaktív előrettekintési folyamat **részét** képezik. Ha a formális módszer kialakítása és végrehajtása nem kapcsolódik szorosan a tágabb előrettekintési folyamathoz, az abból megszülető eredmények és azok formája valószínűleg többé-kevésbé eltér majd a folyamat más részei által támasztott követelményektől. Ezen túl a kölcsönös tanulási folyamat értékes lehetősége vész el.

Tekintsünk egy olyan előrettekintési programot, ahol úgy döntöttünk, hogy olyan módszereket fogunk használni, mint például a Delphi kérdőívek vagy a számítógépes modellezés. Ezek a módszerek természetesen szaktudást és sok aprólékos munkát igényelnek a sikerhez. Ez azonban nem jelenti azt, hogy önmagukban álló tevékenységek lennének. A Delphi vagy a szimuláció végrehajtásáért felelősök (hívjuk őket „metodológusoknak”) a tágabban vett előrettekintési folyamat legkülönbözőbb résztvevőivel találkozhatnak. Ezek a találkozók segíthetnek a metodológusoknak meghatározni azt, hogy mikre kérdezzenek rá a felmérésben, mit modellezzenek a szimuláció során, mit vizsgáljanak az eljárás során. Így a tágabban vett előrettekintési folyamatból származó kiindulási adatok és anyagok beépülhetnek a módszerekbe. Ennek eredményeként nagyobb lesz annak a valószínűsége, hogy a módszerek alkalmazásával kapott eredmények jobban illeszkednek a tágabb folyamathoz, és a ténylegesen lényeges paraméterekkel és egyéb kérdésekkel foglalkoznak; a metodológusok pedig jobban átlátják az Előrettekintés többi résztvevőjének kommunikációval kapcsolatos igényeit. Az ilyen interakció révén az előrettekintési folyamat már azelőtt nagy hasznot hajthat, hogy az „eredmények” – amennyiben a modell vagy felmérés alapján létrejövő prognózisokat tekintjük annak – megszületnének. Ennek az az oka, hogy a Delphi állítások, illetve a modell paramétereinek felvetése, meghatározása és kiválogatása már önmagában is fontos folyamat. Értékes lehetőség a tanulásra, a nézetek megosztására, a közös érdeklődési területek és a világnézeti ellentétek felfedezésére. Olyan gyakorlati tevékenység, amely segít a bizottságok vagy szakértői csoportok tagjai figyelmének összpontosításában azzal, hogy mérlegelniük kell, mely témák érdemelnek kiemelt figyelmet, mely tényezők esnek az aktuális munka terjedelmén kívülre, stb. Ahelyett tehát, hogy semmiféle határozott irányvonalat nem követő „beszélgetést folytatnának a témáról”, a feladataikra összpontosítanak.

Vannak más formális módszerek, például a forgatókönyv-készítő workshopok, amelyek esetében megszokottabb, hogy a feladat kimondottan a résztvevők ösztönzése tudásuk és véleményeik közzétételére. Az ilyen tevékenységek révén gyakran értékes információk gyűjthetők a szűkebb látókörű formális módszerek számára. Az Előrettekintéshez hasonlóan az információáramlás itt is kétirányú. A formális technikák tehát nem csak az Előrettekintés kiindulási anyagainak és információinak hasznos forrását jelentik, hanem nagyban hozzájárulhatnak az előrettekintési folyamat interaktívabb részeinek strukturálásához és ösztönzéséhez. Van, amikor ez a funkciójuk a legfontosabb!

2.7 kérdés: Melyek az előnyei és hátrányai a hagyományos előrejelzési módszerek használatának az Előrettekintésben?

A formális prognóziskészítési módszerek eredményei alkalmasak lehetnek az Előrettekintés fő következtetéseinek és a hozzájuk kapcsolódó jövőképek egyes részleteinek kommunikálására, a jövőkép különböző oldalai következetes voltának ellenőrzésére, továbbá segíthetnek azonosítani azokat a területeket, amelyekről több információt kell szerezni, valamint erősíthetik a tevékenység legitimitását, felszámolva azt az elképzelést, miszerint ez csak a vélemények egyfajta kifejezése.



A következő szempontokat érdemes szem előtt tartani akkor, amikor arról döntünk, hogy hogyan és mikor alkalmazzuk a formális módszereket:

- ◆ **Vannak formális módszerek, amelyek egy-egy témához alkalmasabbak;** a gazdasági és népesedési modellezésnek nagy hagyományai vannak, míg a szociológiai és politikai kérdések modellezése nehezebb; a tudományos és technológiai kérdések szakértőit könnyebb megtalálni, mint a társadalmi tendenciák és innovációk szakértőit stb.
- ◆ **A formális módszerek költségei tág határok között mozognak – a nagyléptékű modellezés vagy felmérés például viszonylag költséges.** A formális módszerek eredményei mély benyomást keltőek lehetnek, és gyakran nagyon meggyőzőek – gyakran annyira, hogy egészségtelen mértékben fojtják el a vitát, vagy meggátolják az előrettekintési folyamatban való szélesebb körű részvételt.
- ◆ **A workshopok és megbeszélések lebonyolítását, valamint az ott születő eredmények rögzítését szolgáló módszerek még gyerekcipőben járnak, de gyorsan fejlődnek.** Érdemes elgondolkodni rajtuk és kísérletezni velük, mivel a tapasztalatok szerint legalább egy részük igen hasznos. Emlékezni kell azonban arra, hogy az egyes előrettekintési szakértők gyakran egy-egy eszközhöz vannak kötve, miután más módszerek terén csak korlátozott tapasztalataik vannak.

Azon túl, hogy a formális módszerek hasznos segítséget nyújtanak az Előrettekintés egyes résztvevőkenységeihez, más módon is hasznukat vesszük. A technikák eredményei értékes kommunikációs segédanyagok lehetnek. Például egyes technikák eredményei grafikonok, vagy felsorolások, vagy forgatókönyv-leírások. Ezek a kézzelfogható dolgok segíthetnek a felhasználóknak megérteni az előrettekintési program üzeneteit, és azokra reagálni. Óvatosnak kell azonban lennünk: hosszú beszámolók, statisztikák és bonyolult grafikonok a laikusokat összezavarhatják és elvehetik az érdeklődésüket. Fennáll annak a veszélye is, hogy túl nagy hangsúlyt kapnak a kvantitatív eredmények, szemben azokkal a tendenciákkal és problémakörökkel, amelyeket csak kvalitatív úton tudunk megfogalmazni.

A formális módszerek másik szerepe az Előrettekintés belső koherenciájának tesztelése, a gyenge pontok feltérképezése. Néha ezekkel az eszközökkel tudunk rámutatni az ugyanazon jövőkép különböző oldalai között fennálló következetlenségekre. Például ha egy feladat kvantitatív határait igyekszünk rögzíteni, kiderülhet, hogy több érdeklődő is úgy gondolja, hogy ugyanazokat az erőforrásokat fordítják majd az ő régiójukra, kutatási és fejlesztési területükre stb. Ez a fajta „könyvelési” feladat talán csalódottá teszi azokat, akik minden téren gyors haladást szeretnének tapasztalni, de segít elfogadtatni az Előrettekintés hitelességét a szakpolitikai döntéshozók között és másutt is jelen lévő szkeptikusokkal.

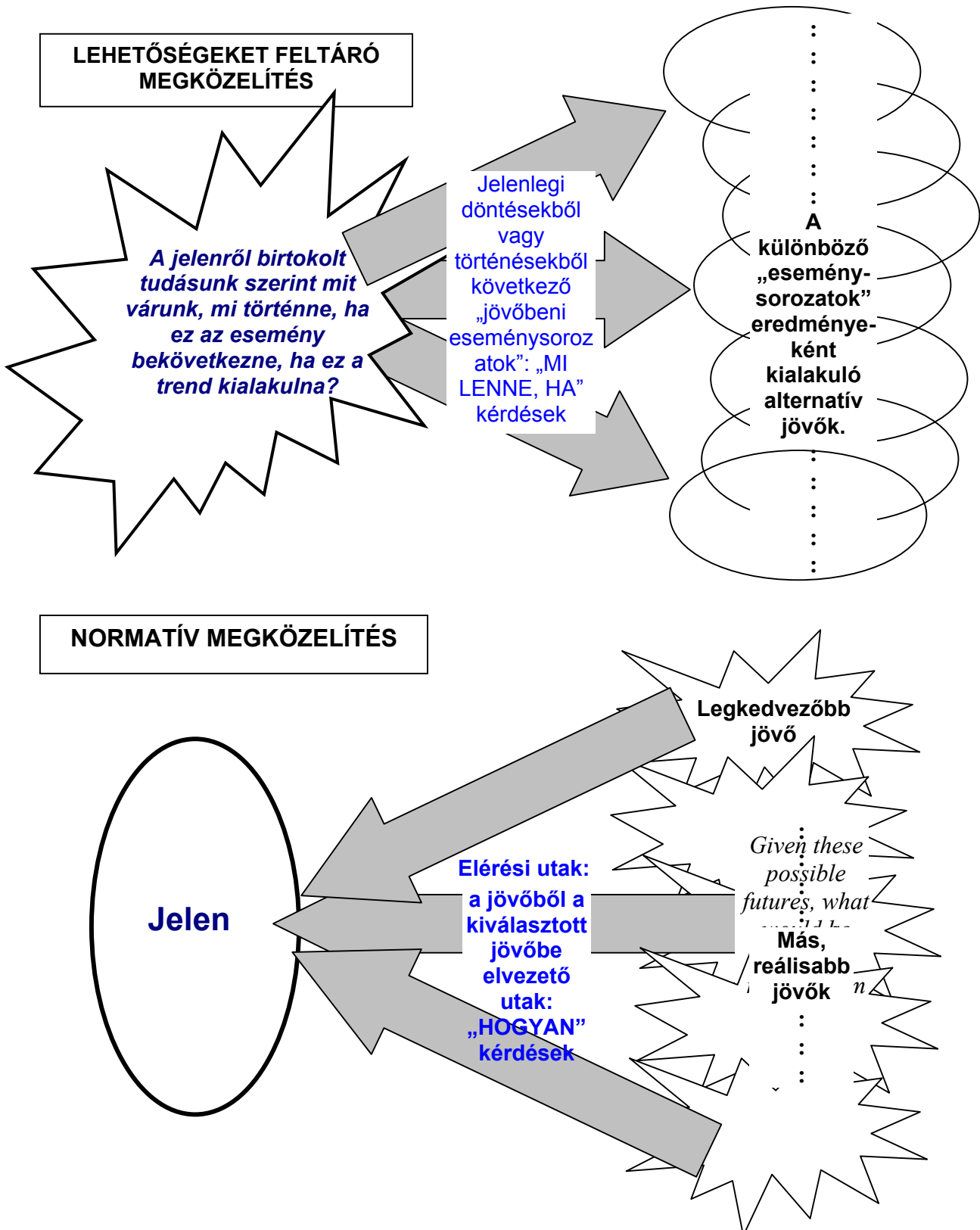
A formális eszközök mellett gyakran értékes segítséget nyújtanak azoknak a kérdéseknek a kiválasztásához, amelyekről több információt kell gyűjteni – egy-egy összefüggés modellezésénél nincs is jobb módszer arra, hogy megtudjuk, mennyire jól (vagy rosszul) ismerjük az azt alakító folyamatokat. Az Előrettekintés keretében végzett vizsgálódások során hamar arra a következtetésre juthatunk, hogy nagy szükség lenne a társadalmi dinamikát leíró jobb statisztikák és új elemzési módszerek kidolgozására – hasonló történt korábban a finnországi, Uusimaa-ban végzett programban, amely megállapította, hogy új kutatások keretében kellene vizsgálni a tudás-intenzív üzleti szolgáltatások egyre kritikusabb szerepét a régióban.

Végezetül, a formális módszerek nagyobb legitimitást kölcsönözhetnek a feladatnak, mintha az anyagot pusztán szakértői vélemények összegzéseként tálnánk. Amint arra már rámutattunk, a formális módszerek eredményei mindig nem technikai jellegű feltevéseken és megközelítéseken múlnak. Ez azt jelenti, hogy fennáll annak a veszélye, hogy ezekbe az eredményekbe észrevétlenül beépülnek valamely közelebből meg nem vizsgált politikai ideológia, vagy a mögöttes folyamatok nem tökéletes elemzésének hatásai. A legösszetettebb módszer eredménye sem lesz jobb, mint a kiindulásként felhasznált feltevések; ezért is fontos, hogy az Előrettekintés többféle, megfelelően átvilágított módszert használjon. Ideális esetben az Előrettekintés segít megfosztani ezeket a módszereket az őket körülvevő misztikus ködtől, és segít a résztvevőknek jóval alaposabban átlátni mind a módszerek erősségeit, mind korlátait. Ha a fentiekben javasoltak szerint az Előrettekintés résztvevőinek széles körét bevonjuk a feladat kialakításról és végrehajtásról a metodológusokkal folytatott eszmecserebe, valószínűleg mintegy melléktermékként megkapjuk ezt az előnyt is.

A bizottsági munkán alapuló, gyorsan lefolytatott programok, valamint azoknak a programoknak a kivételével, ahol központi hangsúlyt kap a széles körű személyes interakció és az alulról felfelé építkező megközelítés, a formális módszerek várhatóan nagy szerepet játszanak minden előrettekintési programban. Ahelyett, hogy azt kérdeznénk, *használjunk-e* ilyen módszereket, azt kell kérdeznünk, hogy *hogyan* használjuk őket (ld. a szemközti oldalt). Számos módszer – még azok is, amelyek a legismertebbek és amelyekről úgy tűnik, hogy már megállapodottak – sok változatban létezik. Az Útmutatóban található bibliográfia felsorol néhányat az ezeket a módszereket bemutató legfontosabb útmutatók és gyűjtemények közül, és a függelék is szolgál részletekkel. Az ezután következő kérdésekre adott válaszok is röviden eligazítanak a különböző eszközök főbb jellemzői között.

2.8 kérdés: Mi a különbség a lehetőségeket feltáró és a normatív módszerek között?

A lehetőségeket feltáró módszerek alapvetően a jelenből indulnak ki, és azt vizsgálják, hogy az események és a tendenciák hová juttathatnak el bennünket; a normatív módszerek ezzel szemben azt vizsgálják, hogy milyen tendenciák és események vihetnének el bennünket egy vagy több felvázolt jövőhöz.



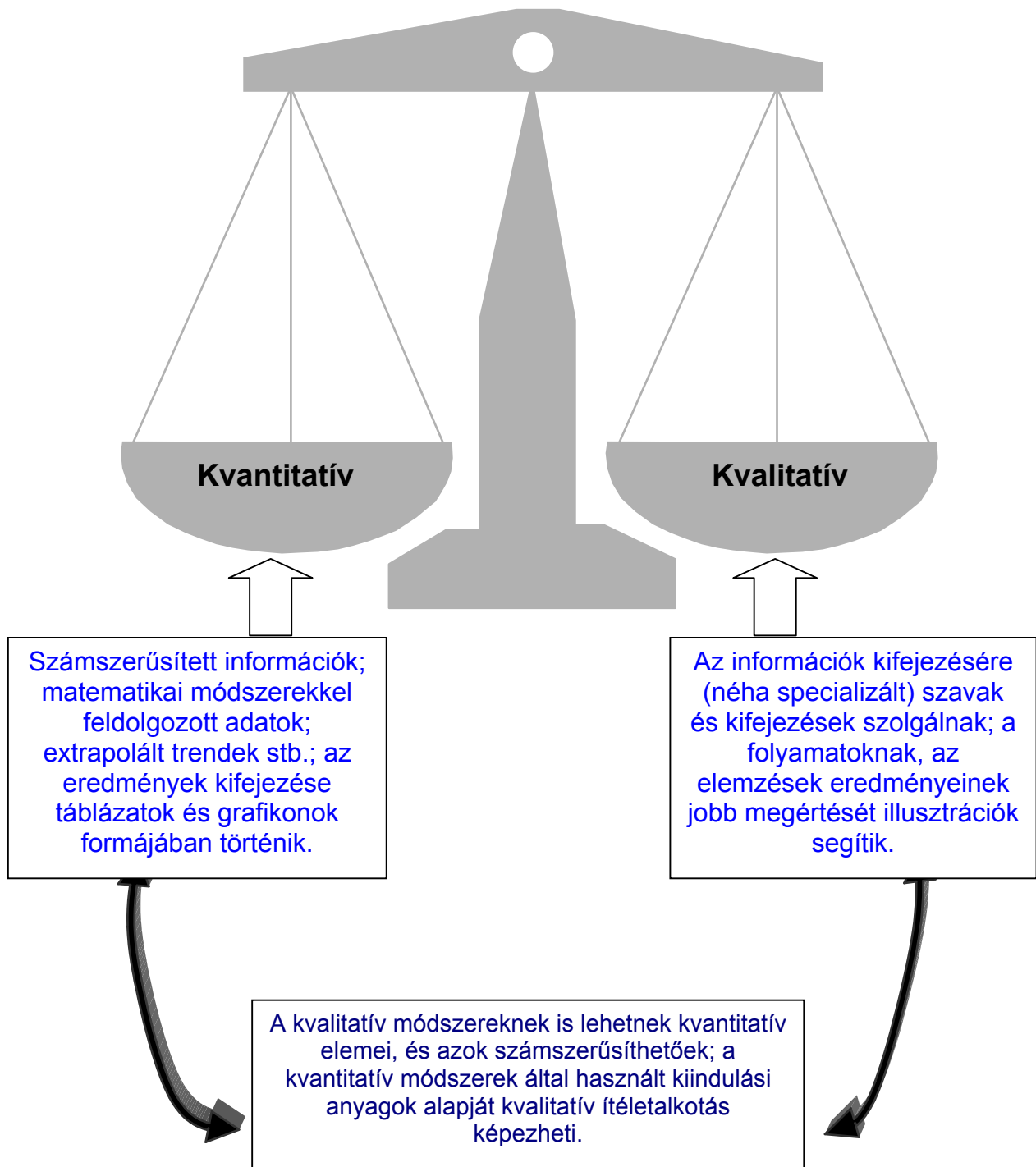
A jövőkutatás és a prognózisok készítése terén gyakran a módszerek két alapvetően különböző csoportjaként különböztetik meg a lehetőségeket feltáró, illetve a normatív módszereket. Ennek a terminológiának nagy hagyományai vannak, mégis félrevezető, hiszen természetesen mindkét megközelítésnek része a feltáró munka, és mindkettő dolgozik a normákra és értékekre vonatkozó kérdésekkel. Mégis hasznos a különbségtétel:

- A **lehetőségeket feltáró** módszerek „kifelé tekintőek”. Kiindulópontjuk a jelen, és innen haladnak a jövő felé – vagy a múltbéli trendek, vagy ok-okozati összefüggések dinamikájának extrapolálásával, vagy „Mi lenne, ha ...” „kérdések feltevésével olyan lehetséges történések és fejlemények hatásairól, amelyek kívül esnek ezeken az ismert tendenciákon. Az ehhez használt módszerek között megtaláljuk a tendencia-, hatás- és eseménylánc-elemzést, a hagyományos Delphi felméréseket, és a modellezés egyes válfajait. A prognózisok készítését célzó tanulmányok nagy része a lehetőségek feltárását megcélzó szemléletet alkalmaz, bár ha ezek figyelmeztető prognózisokat eredményeznek, gyakori, hogy kísérletet tesznek azoknak a fordulópontoknak vagy szakpolitikai lépéseknek az azonosítására, amelyek egy kedvezőbb jövőhöz vezethetnek.
- A **normatív** módszerek ezzel szemben „befelé tekintőek”. Egy vagy több lehetséges és valamiért különösen érdekes (gyakran elérni kívánt) jövőről alkotott előzetes képből indulnak ki. Ezután innen visszafelé haladva azt vizsgálják, hogy eljuthatunk-e ezekhez a jövőkhöz a jelenből – hogy az adott korlátok, erőforrások és technológiák mellett ezeket hogyan érhetjük vagy kerülhetjük el. Ehhez a tervezés és kapcsolódó tevékenységek számára kifejlesztett különféle módszereket használják, így a relevancia-fákat és morfológiai elemzéseket, emellett a modellezés egyes válfajait és a Delphi módszer néhány kevésbé hagyományos változatát, például a „célkitűző Delphi” módszert. Viszonylag új fejlemény a „sikerre vezető forgatókönyvek” és a „kívánatos forgatókönyvek kidolgozását szolgáló workshopok” alkalmazása, ahol a résztvevők egy kívánatos, de egyben hihető közös jövőkép kialakítására, és az ennek elérését lehetővé tévő utak megtalálására törekednek.

A gyakorlatban gyakran azt találjuk, hogy az Előretekintés mindkettőből tartalmaz valamennyit. A nagyobb mértékben normatívként jellemezhető megközelítések valószínűleg talán ott hatékonyabbak, ahol már létezik egy széles körben elfogadott cél, és ahol az Előretekintés segíthet a még meg nem fogalmazott jövőkép kerek egészzé alakításában. Ebben az esetben a normatív módszerek nagyban előmozdíthatják a fontossági sorrend rögzítését és a döntéshozatal más elemeit (és segítséget nyújtanak olyan fejlődési útvonalak és indikátorok kialakításában, amelyek felhasználhatók az elérni kívánt jövő felé történő haladás monitorozására). Más esetekben azonban úgy találhatjuk, hogy a normatív megközelítések nem kellőképpen objektívak, vagy – legalábbis az Előretekintés kezdeti szakaszaiban – nem alakult még konszenzus a közös célok mibenlétéről. Ekkor a lehetőségeket feltáró módszerek túlsúlyára számíthatunk.

2.9 kérdés: *Kvantitatív vagy inkább kvalitatív módszert válasszunk?*

Az eredmény az alkalmazott módszertől függ. Míg a kvantitatív adatok gyakran jobban használhatók, előnyei mellett tisztában kell lennünk a számszerűsítés korlátaival is. Az Előrettekintés általában mindkét megközelítést alkalmazza.



A kvantitatív és a kvalitatív módszerek között a további fontos különbségek vannak:

- A **kvantitatív** módszerek alapja a történések számokkal történő kifejezése. E módszereknek jelentős előnyök vannak (lehetővé teszik a változás sebességének és léptékének vizsgálatát, vagy azt, hogy az egész különböző elemeinek konzisztenciáját egyszerű leltározás-szerű eszközökkel ellenőrizzük). Vannak hátrányaik is (sok fontos társadalmi és politikai változót nehezen tudunk számokkal leírni; fennáll a hamis pontosság veszélye, és problémát okoz a számokkal kevésbé jó viszonyt ápoló közönséggel folytatott kommunikáció). A kvantitatív módszerek gyakran kimondva vagy kimondatlanul valamiféle modellre támaszkodnak. (Még a trendek egyszerű idő-alapú extrapolálása is az idő mint „független változó” modelljét alkalmazza – itt az idő azokat a mérésekre nem kerülő folyamatokat helyettesíti, amelyek az idő múlásával végbemennek.) Az összetettebb modellek több tényezőt kombinálnak, és azok együttes hatását követik nyomon. Az úgynevezett **dinamikus** modellek ezt a nyomon követést több időszakon keresztül folytatják. A közgazdászok által alkalmazott több egyensúlyi modell ezzel szemben a jelenlegi állapot felől halad egy (feltételezetten inkább egyensúlyban lévő) jövőbeli állapot felé. A kvantitatív adatok forrásai lehetnek statisztikák, vagy szakértői vélemények. Az eseményláncok elemzésének módszere szerint például a szakértők megbecsülik az egyes történések valószínűségét; a Delphi felmérésekben pedig adataink arra vonatkoznak, hogy mennyi ember ért egyet bizonyos kijelentésekkel vagy prognózisokkal.
- A **kvalitatív** módszereket gyakran akkor használjuk, amikor a legfontosabb trendeket vagy történéseket nehezen tudjuk leegyszerűsített indikátorokkal kifejezni, vagy ahol nem állnak rendelkezésre ilyen adatok. Emellett az olyan kvalitatív megközelítések, mint például a közös ötletgyűjtés, az utópiairás vagy a tudományos-fantasztikus irodalom, a kreatív gondolkodás számos formájának kiváló táplálékai. Az informatika fejlődésével egyre szélesebb körben válnak elérhetővé a kvalitatív adatok szisztematikus felhasználására szolgáló módszerek – olyan eszközök, mint például a „gondolatok feltérképezése”, vagy a „beszélgetés-elemzés”, amelyek nagyban segíthetik a találkozókat és szakmai rendezvények munkáját is. A kvalitatív módszertan fejlődése (a társadalomtudományokban ugyanúgy, mint az Előrettekintés terén) sokáig elmaradt a kvantitatív megközelítések mögött. Gyakran egy vezető szakértőre volt szükség, aki képes volt a kvalitatív elemzések szálainak összefonására és azok összegzésére – többé-kevésbé intuitív módszerekkel. Ez a helyzet az elmúlt évtizedben jelentősen javult. Nagyszámú – gyakran számítógépes – eszköz jelent meg a kvalitatív adatok rögzítésére és elemzésére, az elemzések elvégzésére és az eredmények formába öntésére. (Egyes előrettekintési vizsgálatokban például alkalmazták a „gondolatok feltérképezése” és a „beszélgetés-elemzés” módszereket.) A kvalitatív módszerekről rendelkezésre álló dokumentáció továbbra is kevesebb, mint a kvantitatív módszerek esetében: sokszor nehezebb eldönteni, hogy mik a sikeres módszerek ezeknek az Előrettekintés céljaira történő felhasználása terén. Különösen igaz ez egyes újabb, csoportmunka-támogató számítógépes módszerekre, így az előrettekintési programok kidolgozói jól teszik, ha egyelőre csak kísérleti eszközként alkalmazzák ezeket.

Az, hogy a módszerek különböző típusait pontosan milyen arányban használjuk, nagyban függ attól, hogy rendelkezésünkre áll-e idevágó szakértelem és számszerű adatok, valamint hogy milyen jellegű problémákat vizsgálunk. Minden módszer az információ kezelésére vonatkozó sajátos szemléletet tükröz, és a maga módján nagyban hozzájárulhat tudásunk bővítéséhez.

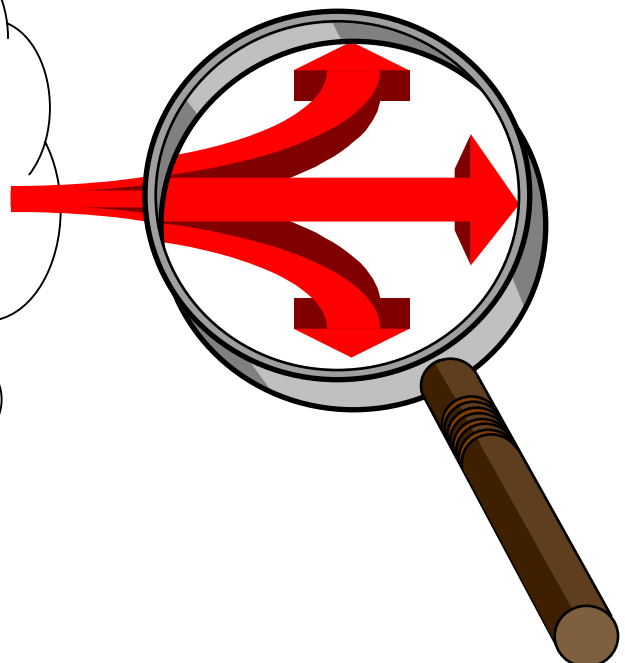
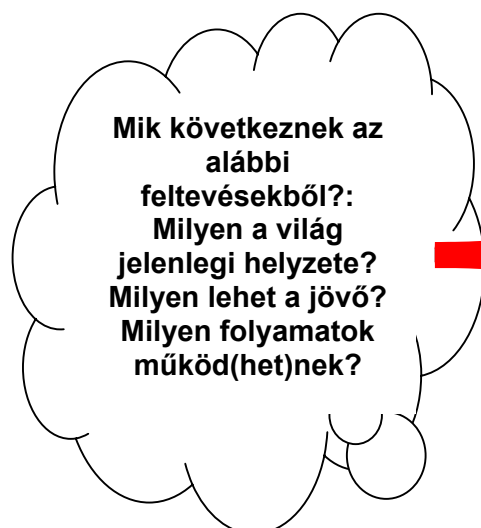
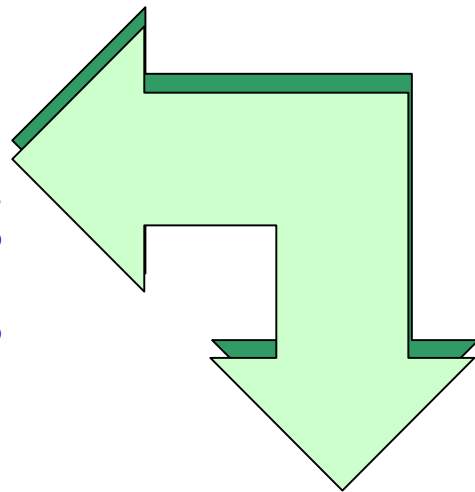
Mélyen gyökerező tendencia, hogy nagyobb fontosságot tulajdonítunk a statisztikai és egyéb számszerű információknak. Ez tévedés – az ilyen adatok felbecsülhetetlen értékűek lehetnek általános áttekintések kialakításához, a jelenségek független voltának, avagy egyes esetek és vélemények reprezentatív voltának bizonyításához és hasonlókhöz. Azonban csak ritkán képesek egyes jelenségek dinamikáját kicsit is mélyebben bemutatni, és olyan koncepciókra és indikátorokra szorítkoznak, amelyek általában meglehetősen korlátozottak, és gyakran csak részben tükrözik a vizsgált kérdéskört. A gyakorlatban az Előrettekintést nem uralhatják teljesen a kvantitatív módszerek és azok eredményei. A feladat az, hogy megtaláljuk e módszerek kellő arányát.

2.10 kérdés: Vannak-e az Előrettekintés által használt formális módszereken belül további fontos szemléletbeli változatok?

Az Előrettekintés hangsúlya eltolódhat a szakértőkre, vagy inkább a feltevésekre koncentráló technikák felé.



- Megtaláljuk-e a releváns szakértelemmel bírót? Sikerülhet-e ez a régió belül, vagy be kell-e vonnunk külső szakértőket is?
- Mi a célunk: tágabb szakértői kör véleményének kikérése, vagy inkább kevesebb szakértő véleményének mélyebb elemzése – vagy a két megközelítési mód kombinálása?



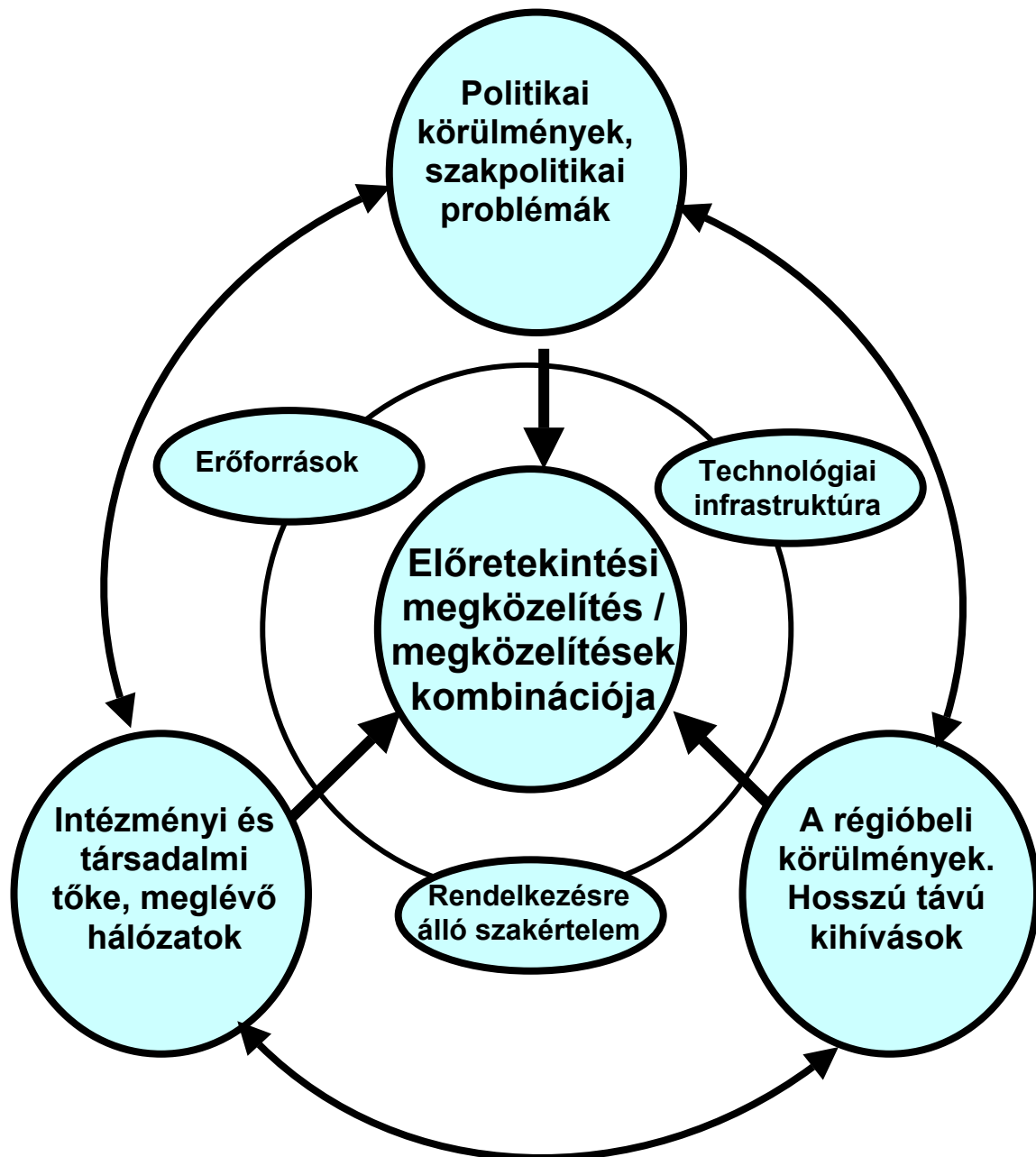
A módszerek csoportosításának harmadik alapvető szempontja az, hogy inkább a szakértők véleményének áttekintésére és kifejtésére helyezik-e a fő hangsúlyt, vagy inkább a feltevések következményeit vizsgálják-e.

- A **szakértőkre koncentráló** technikák célja a megalapozott vélemények, valamint az e nézetek alapját képező bizonyítékok megismerése. Céljuk a jövőre vonatkozó nézetek kifejtése, azoknak a trendeknek és előre nem várt eseményeknek a megismerése, amelyek a jövőt más útra terelhetik, azoknak a céloknak a szavakba öntése, amelyekre törekednünk kellene, és az ehhez kapcsolódó kulcsfontosságú prioritások és stratégiák megfogalmazása. Ezt megpróbálhatják a vélemények kiterjedt felmérése útján megtenni (mint a Delphi esetében), vagy sokkal kisebb léptékű, de jóval részletesebb jövőképek kidolgozásával elérni (mint pl. az eseményláncok elemzése, a forgatókönyv-készítő workshopok stb.). A népesség széles rétegeit foglalkoztató, különösen a társadalmi átalakulásokhoz kötődő kérdésekkel foglalkozó előretekintési programok esetében a „szakértők” csoportja gyakran nem más, mint a teljes népesség. (Ilyen esetekben mintavételezéssel határozhatjuk meg a közvéleményt reprezentáló nézeteket.) Az eredmények formába öntése történhet kvantitatív módon (pl. adott történések bekövetkeztének Delphi felmérés segítségével meghatározott dátuma), vagy kvalitatív módon (pl. leíró forgatókönyv készítésével).
- A **feltevésekre koncentráló** technikák általában már meglévő, nyilvánosan elérhető ismeretek (meglévő statisztikák, várható áttörésekről, egyéb történésekről vagy előre nem várt eseményekről publikált elemzések) alapján dolgoznak ki jövőképeket és állapítanak meg prioritásokat. Előfordul, hogy a releváns adatok elégtelen volta szükségessé teszi az idevágó statisztikák készítését szolgáló külön tevékenységeket – ez történt például Finnországban, ahol az elsősorban szaktudásra épülő üzleti szolgáltatások szerepe iránti érdeklődés hatására került sor egy vizsgálatra, amely konkrétan az ilyen tevékenységet végző cégeket vizsgálta az uusimaai régióban. A feltevésekre koncentráló technikák gyakran inkább gyakorlati szakértőkre támaszkodnak (őket neveztük korábban „metodológusoknak”), és kevésbé az interaktív módszerekre. Megfelelő szakértelem szükséges például egy adott, minket érdeklő kérdést leíró szimulációs modell kidolgozásához. (Itt a modell az egymást is befolyásoló változók eredményeit számolja ki – releváns adatokra van szükség a paraméterek „bekalibrálásához”, és kulcsfontosságúak azok a feltevések, amelyek alapján e változók közti viszonyokat is beépítjük a modellbe – és a leginkább kulcsfontosságúak azok a feltevéseink, amelyek alapján egyáltalán kiválasztottuk a változókat.) Amint azt már korábban leírtuk, teljes mértékben lehetséges – és gyakran kívánatos – az, hogy ezekre a „szakmai” lépésekre nagymértékben befolyással legyen a szereplők egy tágabb, például nem csak az adott módszertannal foglalkozó szakértőket magában foglaló csoportjával folytatott interakció. Még inkább kvalitatív (de inkább szakértőkre koncentráló) megközelítést tükröz az a módszer, ahol egy kis csapat dolgoz ki forgatókönyveket azon feltevés alapján, hogy adott események vagy ok-okozati láncot képező történéssorozatok be fognak következni, vagy hogy egyik vagy másik világnézet írja le helyesen a történéseket stb.

Könnyen feltételezhetnénk, hogy a feltevésekre koncentráló módszerek általában egyben kvantitatív módszerek is – de tévednénk. A Delphi felmérés szakértőkre koncentráló módszer, mégis kvantitatív eredményeket ad. A forgatókönyveket használó módszerek egyes típusai főként kvalitatívak, de erősen feltevés-alapúak. A lényeg az, hogy vannak olyan helyzetek, amikor lehetőségünk van a folyamatokról és összefüggésekről már korábban megszerzett, leírt és valamilyen szintű ellenőrzésen átesett ismeretekre és tudásra támaszkodni. Más helyzetekben – gyors változások, kvalitatív töréspontok és technikai újítások vizsgálatok – nem kerülhetjük meg a szakértői vélemények, feltételezések és becslések összegyűjtését.

2.11 kérdés: Melyik előrettekintési megközelítés alkalmazható leginkább a saját helyzetünkre?

Egy adott előrettekintési tevékenységben alkalmazandó módszerek kombinációjának meghatározásánál a vizsgált problémákat, a rendelkezésre álló erőforrásokat és a politikai körülményeket mind figyelembe kell venni.



Az eddig leírtakban semmiféle részletesebb szabályt nem határoztunk meg arra, hogy „hogyan kell” alkalmazni az egyes módszereket. A cél a különböző módszerek és a módszerek csoportosítására használatos főbb jellemzők bemutatása volt. (A konkrét módszerekről bővebb leírás található a függelékben.) Gondosan elkerültük az olyan kijelentéseket, hogy ezt vagy azt a megközelítést **kellene** követnünk; ehelyett inkább azokra a kritikus szempontokra igyekeztünk rámutatni, amelyeket fontolóra kell majd venni az alkalmazandó módszerek kombinációjának meghatározásakor. Az igazság az, hogy szinte minden esetben a módszerek valamely kombinációjáról lesz szó – a nagy kérdés csak annyi, hogy melyik összetevőből mennyit tartalmaz majd.

Az, hogy mi lesz az előrettekintési megközelítések megfelelő arányú kombinációja, természetesen a konkrét körülményeken múlik. Ez nyilvánvalónak tűnhet, de nem egy példa volt már arra, hogy valamely más körülmények között alkalmazott módszert egyszerűen átvettek, anélkül, hogy elegendő figyelmet szenteltek volna annak megvizsgálására, hogy szükséges-e a módszert az új körülmények figyelembe vételével módosítani vagy átszerkeszteni. Ez néhány esetben az előrettekintési program csúfos kudarcához és az Előrettekintés politikai támogatottságának elvesztéséhez vezetett.

Az, hogy milyen módszerek közül választhatunk, a gyakorlatban számos politikai körülményen múlik. Előfordulhat, hogy a vezető államigazgatási szakembereknek hajlíthatatlan elképzelésük van arról, hogy mi is az az Előrettekintés. A felsőbb körökben kétségbe vonhatják, hogy a széles közvélemény bármi értékeset mondhatna egy lényeges témáról, vagy tarthatnak attól, hogy a kiterjedt konzultációs folyamat súlyosbíthatja a meglévő etnikai, politikai vagy állampolgárok közötti feszültségeket. Lehet, hogy az eredményekre rendkívül sürgős szakpolitikai döntések megalapozásához van szükség, vagy nemzetközi segély- vagy kölcsönző szervezetek meggyőzéséhez arról, hogy komoly stratégiai elemzésekre került sor. Az Előrettekintés kivitelezését érintő egyes kihívásokat a Gyakorlati Útmutató II. része tárgyalja. Ez is hangsúlyozza többek között azt, hogy egy nagyszabású program elindítása előtt szükség van a vizsgálat tárgyának pontos meghatározására és megvalósíthatósági tanulmány készítésére. Gyakran ezeknek a vizsgáladásoknak az eredményeként születik meg a program „terve”, és fontosak ahhoz is, hogy a szereplőket meggyőzzék az Előrettekintés előnyeiről – erre más stratégiák is léteznek, például nemzetközi szakértők felkérése arra, hogy valamilyen módon vegyenek részt az előrettekintési programokat előkészítő találkozókban.

Esetenként el kell fogadnunk, hogy az adott körülmények között nem tudjuk megvalósítani azt, amit ideálisnak tartanánk. Amíg jó munkát végzünk, az egyes döntéseket a lehető legalaposabban megindokoljuk, és célul tűzzük ki, hogy a jövőben bizonyos dolgokat másként fogunk tenni, remélhetjük, hogy régióinkban az Előrettekintés folyamatos fejlődésének leszünk tanúi.

Meg kell tervezni az előrettekintési programok eredményeinek bemutatását is. Ennek igazodnia kell a célközönség igényeihez, amelyhez az eredmények többféle formátumban történő megjelenítésére lehet szükség. Ehhez kapcsolódóan gondolni kell a programból következő feladatokra is – az (anyagi, emberi, infrastrukturális és kulturális) erőforrások rendelkezésre állása fontos tényező, amely egyes dolgok megvalósítását lehetővé teheti, de korlátozza azt is, hogy milyen célokat tűzhetünk ki magunk elé. Ezeket a szempontokat tekintjük át az Útmutató további fejezeteiben.

II. RÉSZ – A Regionális Előretekintés megvalósítása

A Gyakorlati Útmutató II. részének célja a regionális előretekintési programok megszervezéséhez szükséges lépések bemutatása. Arra törekedtünk, hogy ennek struktúrája felhasználható legyen egy olyan keretként, amely alapján az Olvasó saját régiójára nézve ki tud dolgozni egy előretekintési programtervet. A szövegben mindenütt felhívjuk a figyelmet azokra a választási lehetőségekre, amelyek között saját régióink helyzetét figyelembe véve kell döntenünk.

Az Előretekintés szerkezeti és tervezési kérdéseinek tárgyalása előtt a II. rész a 3. fejezettel kezdődik, amely több **háttérkérdéssel** foglalkozik – ezek pontos mibenléte nagyban az adott régión múlik. Ezek olyan alapvető tényezők, amelyek jelentősen befolyásolják a regionális előretekintési program általános témaválasztását, és azt, hogy milyen hatást szeretnénk vele elérni. A 3. fejezet ezután áttér a regionális előretekintési program keretében folytatott elemzés **tárgyának** végiggondolására – például azokra a kérdésekre, hogy mi lesz a munka központi témája, kik lesznek a résztvevők, mekkora kiadásokat tervezünk, és milyen hosszú időn át tart majd a munka. Lehet, hogy az Olvasónak már megvannak a maga válaszai ezekre a kérdésekre, de valószínű, hogy szükség lesz mások meggyőzésére is.

Ez a témája a 4. fejezetnek, amely rámutat azokra a lehetőségekre, amelyek révén biztosíthatjuk, hogy a régiókban felmerült előretekintési programra vonatkozó javaslat mögött elegendő **lendület** halmozódjon fel. Itt is bemutatunk néhány szempontot ahhoz, hogy hogyan próbálhatjuk a program anyagi feltételeit biztosítani.

Ha megvan az anyagi és a politikai támogatás, és világossá vált az elemzés tárgya is, itt az ideje, hogy lefektessük az általunk tervezett előretekintési tevékenységek **szerkezetét és szerveződését** (5. fejezet). Felállítunk-e például bizottságokat? Hogyan kezeljük a több ágazatot érintő kérdéseket? Célunk ekkor már egy teljesen kidolgozott (de rugalmas) programterv elkészítése, amely részletesen rögzíti a szükséges kiindulási anyagokat és feltételeket, és az alkalmazandó eljárásokat és módszereket. A kívánt **output** megjelenési formája és a régiókban lefolytatott előretekintési program eredményeinek későbbi **felhasználása** a témája a 6. fejezetnek. Itt szólnunk arról is, hogy hogyan tudjuk az előretekintési program **eredményeit értékelni**, és hogyan tehetjük az Előretekintést **folyamatos** regionális tevékenységgé.

3. FEJEZET – HÁTTÉR ÉS AZ ELEMZÉS TÁRGYA

Ez a fejezet az Előrettekintés alaptulajdonságainak és különböző megközelítéseinek bemutatásától továbblép az előrettekintési programok megtervezése során felmerülő kérdések vizsgálatára, azaz az Előrettekintés **keretében folytatott elemzés tárgyának meghatározására**.

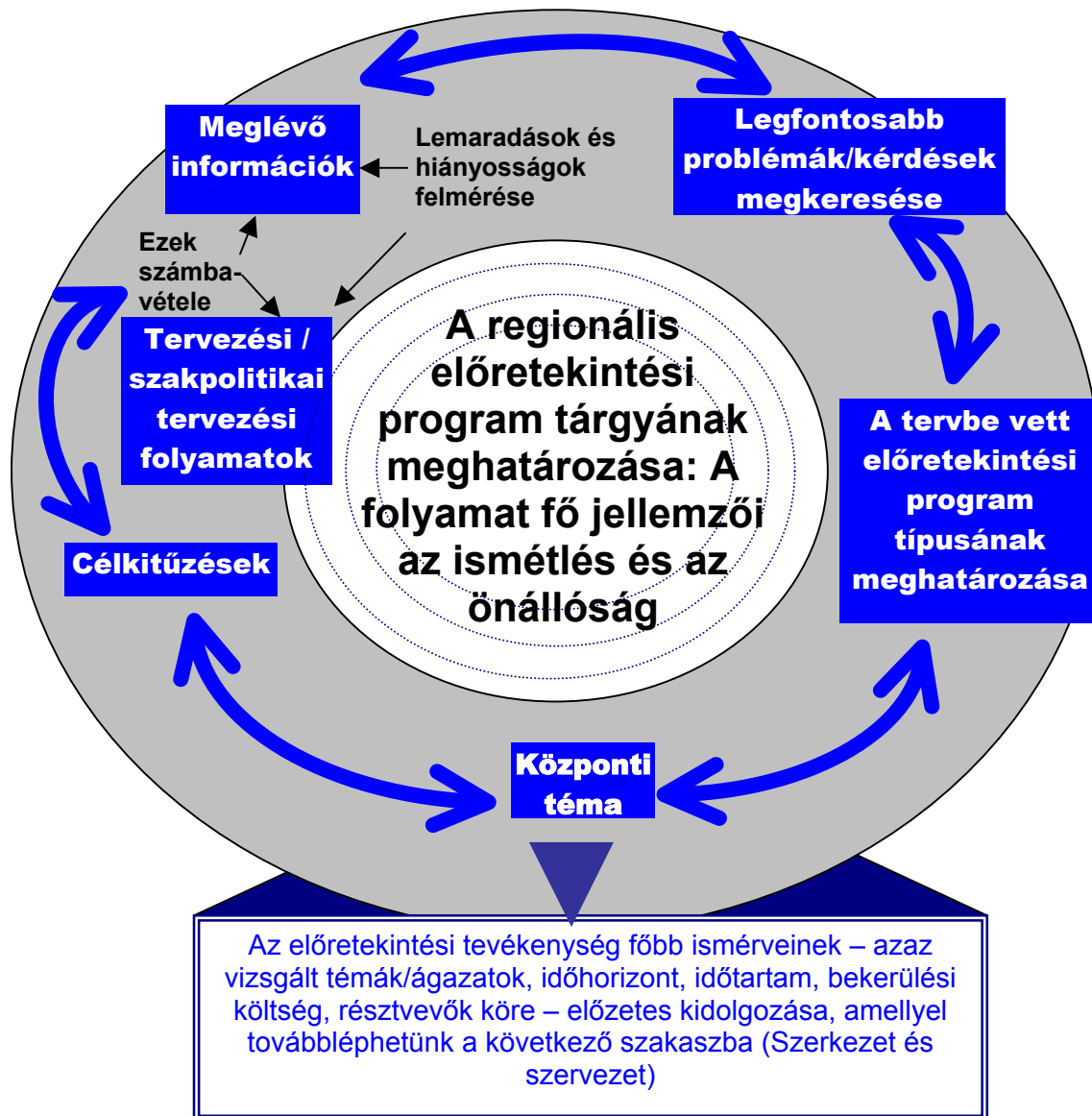
Kérdések	Összefoglaló válasz
3.1 kérdés Mi legyen a régióknban végrehajtandó előrettekintési program célja?	A Regionális Előrettekintés a regionális kihívásokkal foglalkozik: különféle célokat választhatunk az Előrettekintés számára, ezeket azonban mindig, már a kezdet kezdetén világosan meg kell fogalmazni, és az elemzés tárgyát meg kell határozni.
3.2 kérdés Mi a szerepe a régióban található különböző szereplőknek ezeknek a kihívásoknak a megválaszolásában?	A régió egyes szereplőinek szerepe attól függ, hogy milyen mértékben képesek hozzájárulni a különböző kihívások megválaszolásához.
3.3 kérdés Hogyan válasszuk ki a régióknban végrehajtandó előrettekintési program központi témáját?	A regionális előrettekintési programoknak általában több központi témájuk van, bár nem ritka, hogy van egy domináns problémakör, amire irányulnak.
3.4 kérdés Hogyan viszonyulhatnak az előrettekintési programok a meglévő szakpolitikákhoz és programokhoz?	Az előrettekintési programok lehetnek viszonylag önálló, a regionális önkormányzatok által szervezett tevékenységek, vagy beágyazódhatnak meglévő szakpolitikákba, programokba és stratégiai tervezési folyamatokba; szorosan vagy kevésbé szorosan kapcsolódhatnak országos vagy nemzetközi tevékenységekhez is.
3.5 kérdés Milyen témakörökkel és/vagy ágazatokkal foglalkozzon a programunk?	Hogy a program milyen témakörökkel és ágazatokkal foglalkozzon, az a munka célkitűzésein és központi témáján múlik; a leginkább nagyszabású programok között voltak mintegy 20 területtel foglalkozók is, de tipikusnak a 10-nél kevesebb témakör mondható.
3.6 kérdés Mi lenne a legalkalmasabb időhorizont regionális előrettekintési programunk számára?	Az időhorizont általában 5 és 20 év között mozog, tükrözve a projektek kedvezményezettjei között meglévő eltéréseket; általános szabályként elmondható, hogy a Regionális Előrettekintés időhorizontjának legalább az érintett szereplők szokásos tervezési távlatainál messzebbinek kell lennie.
3.7 kérdés Kiket kellene bevonni a regionális előrettekintési programunkba?	A regionális előrettekintési programokban a leggyakrabban olyan regionális szereplők vesznek részt, mint a regionális önkormányzatok, egyetemek, vállalkozások, kereskedelmi kamarák, a helyi médiák, szakmai szervezetek és civil szervezetek.
3.8 kérdés Mennyi ideig tartana egy regionális előrettekintési program a régióknban, és mennyibe kerülne?	A programok tipikus hossza fél év és 3 év között van; a költségeket befolyásolja a megvalósítás helye, a tevékenységek, az elemzés tárgya, a programiroda létszáma, az események megszervezésének módja, a kiválasztott megközelítés stb.

3.9 kérdés Kinek kellene biztosítania a regionális előrettekintési program anyagi feltételeit, és mennyi időre kellene kötelezettséget vállalnia?	Az anyagi támogatás érkezheth mind az állami, mind magánszektorbeli forrásokból – gyakran egyszerre mindkettőből –, és az anyagi feltételekről a tervezett előrettekintési tevékenységek teljes időtartamára előre gondoskodni kell.
--	--

3.1 kérdés: Mi legyen a régiókban végrehajtandó előrettekintési program célja?

A Regionális Előrettekintés a regionális kihívásokkal foglalkozik: különféle célokat választhatunk az Előrettekintés számára, ezeket azonban mindig, már a kezdet kezdetén világosan meg kell fogalmazni, és az elemzés tárgyát meg kell határozni.

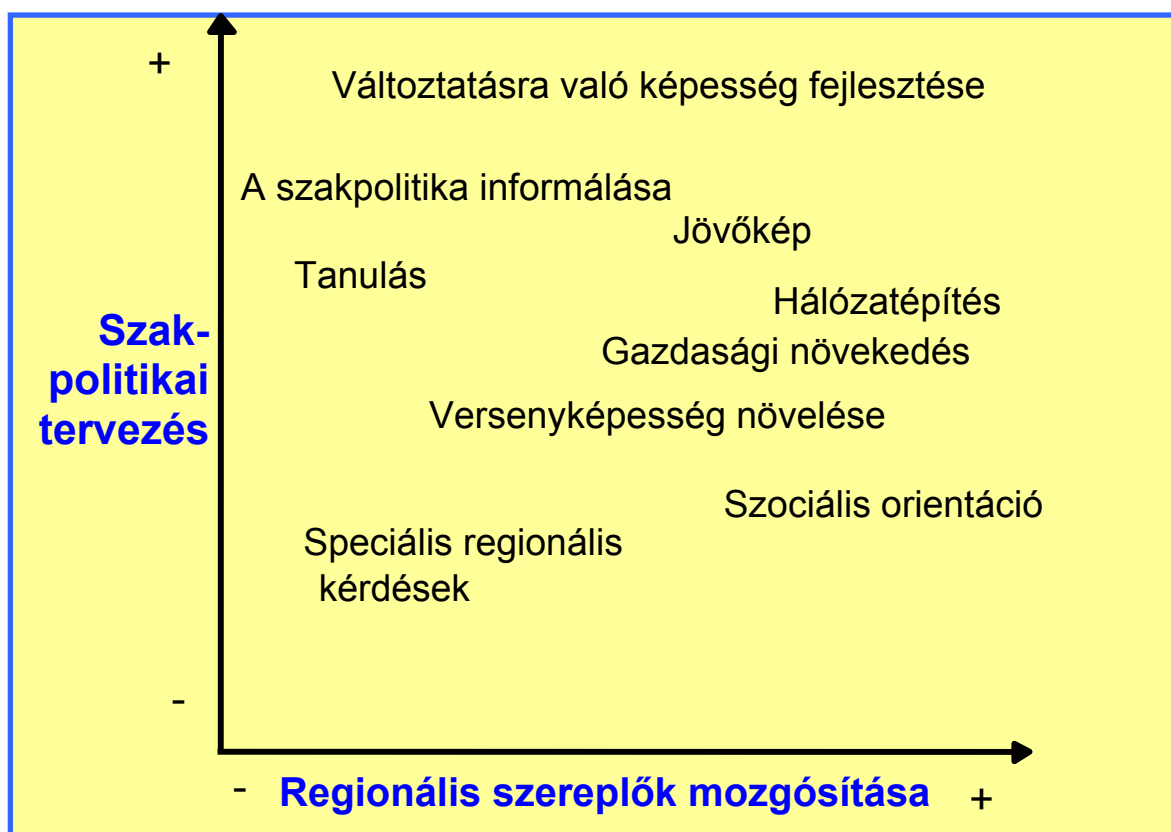
Az előrettekintési program tárgyának meghatározása:



Amint arról a 2. fejezetben részletesebben szóltunk, az Előrettekintés feladata alapvetően az, hogy segítségen nyújtson a kihívások hatékonyabb leküzdéséhez. Az általunk folytatott regionális előrettekintési tevékenység központi témája és az alkalmazott megközelítés mindig azokról a konkrét kihívásokról függ, amelyekkel szembe kell néznünk. Ezt természetesen több úton is megvalósíthatjuk, és a legtöbb előrettekintési tevékenység célkitűzések egy csoportjára irányul. Ezeknek a célkitűzéseknek világosan megfogalmazottnak, és egymás között konzisztensnek kell lenniük. Első alkalommal gyakran fontos az, hogy ne legyünk túlságosan konkrétak: ahhoz, hogy a kezdetekkor széles körű támogatást nyerjünk az ügyünknek, konzultálnunk kell a legfontosabb regionális szereplőkkel. Ez növelheti a program iránti lelkesedés kialakulását. A regionális szereplők szerepvállalása és mobilizálása a siker egyik kulcstényezője, amelyet gyakran önmagában is az egyik célnak tekinthetünk (ld. a 6. fejezetet).

Az Útmutató I. részében bemutattunk néhány olyan okot, amiért a régiók előrettekintési programokat indítanak. Ha az Olvasó gondolja, esetleg érdemes ezt a részt újra áttekintenie akkor, amikor saját előrettekintési programjának célkitűzéseit fontolgatja. A regionális előrettekintési programok egyes tipikus célkitűzéseit egy grafikonon is ábrázolhatjuk aszerint, hogy mekkora hangsúlyt helyeznek az alábbi két kérdésre:

- Regionális szereplők mozgósítása, és konszenzus kialakítása;
- Információnyújtás a szakpolitikai tervezéshez és a döntési folyamatokhoz, valamint azok befolyásolása.



3.2 kérdés: Mi a szerepe a régióban található különböző szereplőknek ezeknek a kihívásoknak a megválaszolásában?

A régió egyes szereplőinek szerepe attól függ, hogy milyen mértékben képesek hozzájárulni a különböző kihívások megválaszolásához.

**Milyen kihívásokkal kell a régióknak szembenéznie?
Melyek legyenek a regionális előrettekintési program fő célkitűzései?**

Példák az esettanulmányokból:

Régió	Fő célkitűzések
West Midlands	◆ A kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása az Előrettekintés legsikeresebb módszereinek bemutatása és átvétele révén
Nord – Pas de Calais	◆ A stratégiai irányultság megerősítése az önkormányzat regionális tervének kidolgozása során
Liege tartomány	◆ Konszenzuskeresés szakértők körében arról, hogy a régió hogyan tudná kiaknázni az információs társadalom által kínált lehetőségeket
Lombardia	◆ A régió legfontosabb ágazatainak technológiai versenyképességi szintjének meghatározása

Kik a fő érdekeltek, és melyek az ismeretek és egyéb erőforrások legfontosabb forrásai? Ezek milyen mértékben képesek befolyásolni a jövőbeni fejlődést?

A kulcsszereplők a régióban vannak-e, vagy a programnak ki kell-e lépnie a régió határain kívülre?

A társadalmi vagy politikai krízishelyzet, vagy az az érzés, hogy valamely áttörés veszélyezteti a kialakult folyamatokat, gyakran ad okot előretekintési (és/vagy hasonló stratégiai közép- és hosszú távú tervezési) tevékenységek beindítására. Hasznos, ha a helyzetet a felmerült kihívásokba sűrítve fogalmazzuk meg, és hasznos, ha – amint arról az 1.4 kérdés kapcsán szó volt – kiválasztjuk azokat a kritikus fontosságú kihívásokat, amelyek meghatározzák az előretekintési program fő tematikus orientációját. Fontos, hogy már az előretekintési program korai szakaszában legyen egy bizonyos fokú egyetértés abban, hogy miből is állnak ezek a kihívások.

Az előretekintési program tárgyának megállapításakor ezeket a kihívásokat össze kell mérni a regionális szereplők és intézmények anyagi lehetőségeivel, döntési jogköreivel és lehetőségeivel. Ez megkönnyíti annak megállapítását, hogy az Előretekintés eredményei közül melyek azok, amelyek helyi szintű cselekvések alapját képezhetik, és melyeket kell más területi szintű intézkedésekhez felhasználni. Az előretekintési programhoz szükséges kiindulási anyagok és hozzájárulások tekintetében ugyanez segít annak megállapításában, hogy hol lesz szükség külső szakértők és szervezetek bevonására. Emellett segít azt a – széles társadalmi részvétel és a hálózatépítés szempontjából döntő – kérdést átgondolni, hogy a résztvevők elvárásai reálisak-e.

Ha nagy vonalakban azonosítottuk a kihívásokat, fontos végiggondolni azt, hogy a régiókban működő állami, illetve magánszervezetek milyen mértékben képesek ezeket a kihívásokat befolyásolni, illetve ezekkel megküzdni:

- Vannak olyan kérdések, amelyek kezelésére a magánszektor a leginkább alkalmas. Ez nem zárja ki azonban azt, hogy valamely államigazgatási szerv előretekintési programot indítson vagy támogasson, például azzal a céllal, hogy az egy fórum legyen, amely segít a magánvállalkozásoknak konszenzust kialakítani a szükséges lépésekről.
- Más kérdések országos vagy globális kiterjedésűek lehetnek, ezért itt a megfelelő regionális szintű megközelítés kidolgozása a feladat, és annak meghatározása, hogy a Regionális Előretekintés szempontjait hogyan lehet összekapcsolni a magasabb területi szintek szempontjaival.
- Lehet, hogy a felmerült kihívás erősen régió-specifikus, de nem biztos, hogy a problémák kezeléséhez szükséges politikai hatalmat a mi szervezetünk birtokolja; ugyanakkor más regionális szervezet már a legkorábbi szakaszban be kell vonni a munkába ahhoz, hogy maximalizálhassuk a kritikus felhasználókkal való kapcsolatfelvétel lehetőségét.

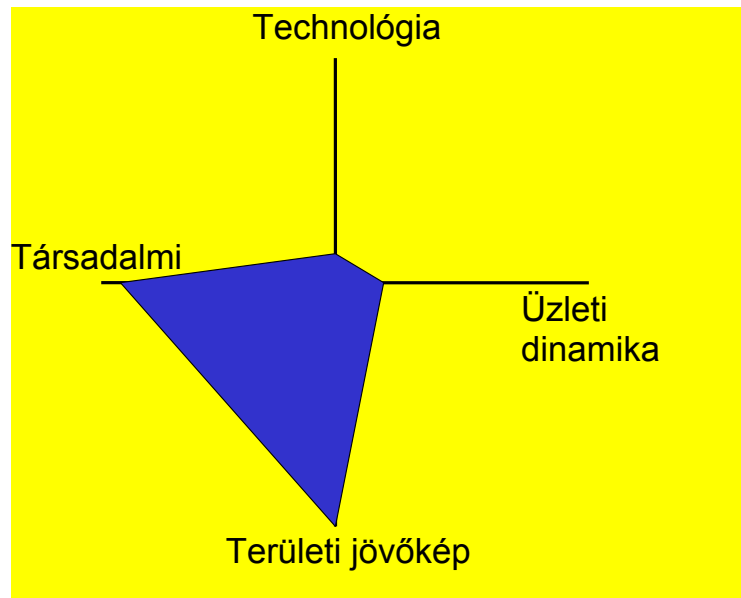
Ez csak néhány a számos megfontolandó szempont közül. A mögöttük meghúzódó – anyagi helyzetre, jogokra és hatáskörré vonatkozó – kérdések azonban létfontosságúak. Miután az Előretekintés egy széles társadalmi részvételre építő folyamat, amelyhez az érdekeltek képviselőinek időt és erőforrásokat kell fordítaniuk, tevékenységünket elegendő támogatásnak kell öveznie ahhoz, hogy biztosítsa a résztvevőket arról, hogy érdemes ebbe a munkába fektetni energiájukat. Ez másfelől azt jelenti, hogy az Előretekintés során nyert megállapításokat és eredményeket később megfelelő gyakorlati lépéseknek kell követniük – másként az érdekeltektől nem kapunk még egy esélyt. Hasonló okból fontos, hogy nem szabad túl sok regionális szereplőnek túl sokat ígérnünk.

3.3 kérdés: Hogyan válasszuk ki a régiókban végrehajtandó előrettekintési program központi témáját?

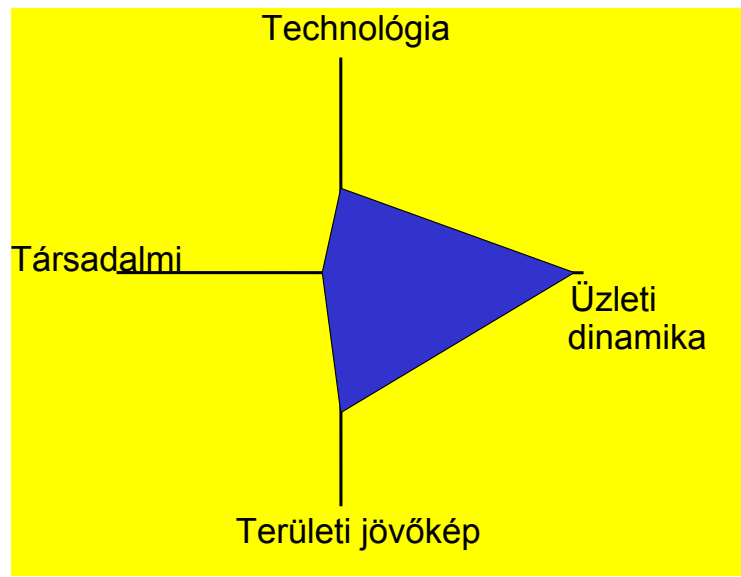
A regionális előrettekintési programoknak általában több központi témájuk van, bár nem ritka, hogy van egy domináns problémakör, amire irányulnak.

Két példa a regionális előrettekintési programok központi témáinak alakulására (bővebben ld. a szemközti oldalon):

A limousini 'fókusz mátrix':



A West Midlands-i 'fókusz mátrix':



Az előrettekintési programunk központi témája természetesen a megfogalmazott kihívásokból következik majd. A regionális előrettekintési tevékenységek központi témáit az alábbi négy nagy csoportba sorolhatjuk:

- **Társadalmi:** itt a hangsúly az emberekkel kapcsolatos történéseken van, a témák között megtaláljuk a népesedést, letelepedést, mobilitást, identitást, a valahová tartozás érzését, az állampolgári aktivitást, hálózatokat, a humán tőkét, az oktatást, képzést és az egészségügyet.
- **Tudomány és technológia:** itt a hangsúly egyrészt a technológiai fejlesztéseken, másrészt a piaci lehetőségeken és a társadalmi igényeken van. Ez volt az országos szintű programok leggyakoribb témája, de regionális szintű megállapításai gyakran kevésbé relevánsak.
- **Üzleti dinamika:** itt a hangsúly a gazdasági fejlődésen van, a tevékenység középpontjában gyakran vállalatok csoportjai, kis- és középvállalkozások vagy szakmai szervezetek állnak.
- **Területi jövőkép:** itt a régiót mint egy nagyobb rendszer önálló egységet képező elemét tekintik, összefüggések olyan hálózatoként, amelyben világméretű kérdéskörök és tendenciák – például földrajzi tényezők (erőforrások, környezetvédelem stb.), geopolitika, gazdasági és humán fejlődés – hatnak egymásra.

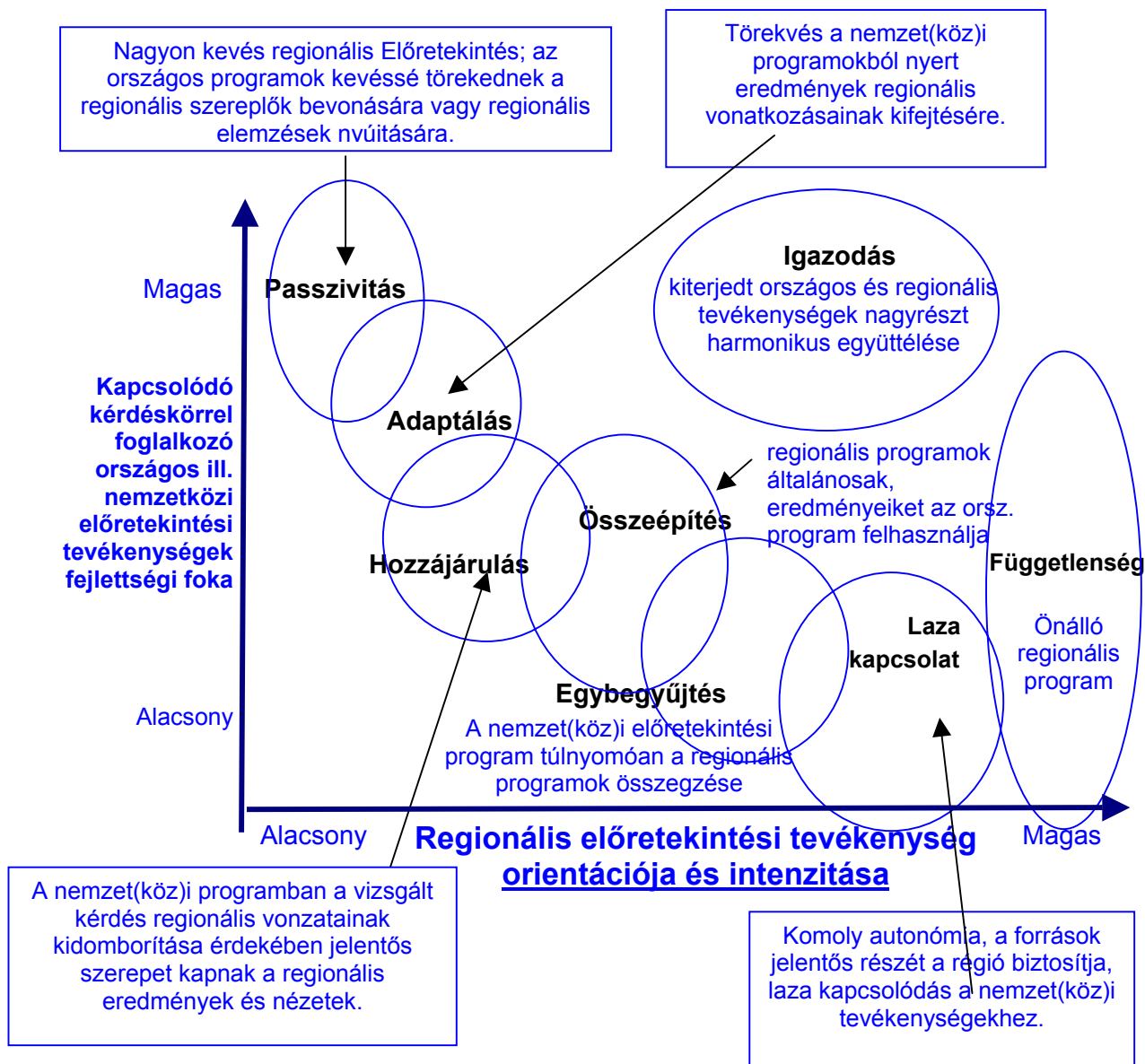
A valóságban a regionális előrettekintési programok legnagyobb része nem egyetlen központi téma, hanem témák kombinációja köré szerveződik, amint az a szemközti oldalon látható. A két régió előrettekintési programjának központi témájában tapasztalható feltűnő különbség nagyrészt a két ország által a közigazgatás decentralizálása terén elért különböző szintekkel magyarázható. Franciaországban a „prospective territoriale” módszer az elmúlt tizenöt évben széles körben elfogadottá vált, és van egy erős területi és társadalmi program, amely tükrözi a közigazgatás decentralizációjában ezen idő alatt bekövetkezett fejlődést. Ezzel szemben nem sok történt a közigazgatás decentralizációja érdekében az olyan angol régiókban, mint amilyen például West Midlands (a Regionális Fejlesztési Ügynökségek (Regional Development Agency - RDA) közelmúltban történt felállításáig – amelyek azonban elsősorban gazdasági kérdésekkel foglalkoznak). Ezért nem meglepő, ha azt látjuk, hogy az angol régió előrettekintési programjai az üzleti folyamatok dinamikája felé tolódtak el.

Ez a két példa jól illusztrálja annak fontosságát, hogy mérlegelni kell, milyen olyan jog- és hatáskörrel bírnak a regionális intézmények és eljárások, amelyek révén befolyásolhatják az egyes kihívásokat, vagy reagálhatnak azokra. Ezt az értékelést – lehetőleg a legfőbb regionális szereplőkkel együttműködve – még azelőtt le kell folytatni, hogy bármilyen döntés születhetne a regionális előrettekintési tevékenységek központi témájáról. Figyelembe kell venni azt is, hogy milyen előrettekintési múlttal rendelkezik a régió, és milyen tapasztalatok gyűltek fel az esetleges folyamatban lévő tevékenységekben. Amellett, hogy ezekből fontos eredményeket és összehasonlítási alapokat szerezhetünk saját munkánkhoz, fontos tanulságokkal szolgálhatnak azon politikai, társadalmi és kulturális kérdésekről, amelyeket programunk sikeréhez figyelembe kell vennünk.

3.4 kérdés: Hogyan viszonyulhat az Előrettekintés a meglévő szakpolitikákhoz és programokhoz?

Az előrettekintési programok lehetnek önálló, a regionális önkormányzatok által szervezett tevékenységek, vagy beágyazódhatnak meglévő szakpolitikákba, programokba és stratégiai tervezési folyamatokba; szorosan vagy kevésbé szorosan kapcsolódhatnak országos vagy nemzetközi tevékenységekhez is.

Miles és Keenan⁴ foglalkozott a regionális előrettekintési programok és a kapcsolódó országos vagy nemzetközi tevékenységek közötti viszonyok „skálájával”:



⁴ Az illusztráció eredeti változata megtalálható I. Miles és M. Keenan (2002) „Bringing It All Back Home: Linking National and Regional Foresight” c. írásában, IPTS Reports, 61. sz. 29-35. old., 2002. február, www.jrc.es

Egyes régiókban a regionális közigazgatási szervek viszonylag önmagában álló tevékenységként folytattak le előrettekintési programokat. Ez talán Franciaországban a legnyilvánvalóbb, ahol több régió folytatott le nagyszabású „prospective territoriale” programokat, amelyek célja átfogó területi jövőképek kialakítása volt. Ezeket a programokat gyakran stratégiai pozícióban lévő szervezetek szervezik, például központi tervezéssel foglalkozó részlegek vagy más központi hivatalok, mint például a regionális „kormányzó” hivatala. Tág témakörük és stratégiai pozíciójuk révén ezek a programok gyakran több témakörre és több ágazatra kiterjedő kérdéseket vizsgálnak, amelyek esetleg kívül esnek a meglévő intézmények és folyamatok látókörén. Ez azonban meg is nehezítheti az eredmények gyakorlati felhasználását, különösen ott, ahol a regionális közigazgatás és/vagy üzleti világ „hagyományos” elvek mentén épült fel.

Ezért vannak, akik szerint a Regionális Előrettekintésnek nem különálló tevékenységnek kellene lennie, hanem be kellene ágyazódnia a meglévő szakpolitikákba, programokba és stratégiai tervezési folyamatokba. Egy ilyen programot egészen másként kell megszervezni, mint egy önállóbbat. Várhatóan kisebb különálló részekből tevődik össze, amelyek a meglévő szakpolitikai vagy üzlettámogatási programok alkotta keretben jelennek majd meg. Emellett az ilyen programok általában inkább folyamat-, mint termék-orientáltak, kifejezetten az a céljuk, hogy a mikro-szintű folyamatokra és cselekedetekre legyenek befolyással. Talán a közelmúltban az Egyesült Királyságban előtérbe került regionális előrettekintési szemlélet áll a legközelebb ehhez a modellhez; ezt az Útmutató későbbi fejezetében két esettanulmányon keresztül (Északkelet-Anglia és West Midlands) mutatjuk be. Ahogyan azonban az uusimaai esettanulmányból kiolvasható, fennáll annak a veszélye, hogy az előrettekintési tevékenységek teljes mértékben alárendelődnek a mindennapi információs igényeknek – pedig az Előrettekintésnek valójában előre kellene tekintenie, azokra a dolgokra, amelyek ma még csak sejthetőek.

A szemközti oldalon látható ábra a Regionális Előrettekintés és a magasabb területi szinteken zajló tevékenységek közötti különböző kapcsolatok alkotta spektrumot mutatja be. A leginkább ideálisnak az „**Igazodás**” esete mondható. Ehhez össze kell hangolni a koordináció és az autonómia kérdését – erre többféle megoldás van, például a vizsgált témák különválasztása (pl. nemzeti szinten a technológiára, regionális szinten a kultúrára koncentrálnak), vagy számos közös tag szerepeltetése a munkacsoportokban. A spektrum másik végén látjuk a „**Függetlenség**” esetét – ez jellemzi például a spanyolországi regionális aktivitás egy részét. Lehet, hogy országos szintű program nincs is; vagy lehet, hogy van, de (helyesen vagy tévesen) azt nem tartják alkalmasnak arra, hogy regionális problémákkal foglalkozzon. A regionális politikai beállítottság vagy ambíciói azt eredményezhetik, hogy valamely regionális program kiemelt szerepet kap, mint a helyi identitás és a politikai autonómia előmozdításának eszköze. Bár valószínűleg mindig lesz formális és informális kapcsolat a különböző szinteken és különböző régiókban dolgozó emberek és/vagy szervezetek között, ilyen körülmények között eltérések lehetnek az Előrettekintésnél alkalmazott módszerekben és filozófiában. A spektrumra tekintve azt látjuk, hogy a tevékenységek sorában megtalálható még az anyagok helyi körülményekhez történő adaptálása, a regionális részvétel és workshopok szerepének növelése, a képzés és a mérőföldkövek összehangolása és hasonlók.

3.5 kérdés: Milyen témakörökkel és/vagy ágazatokkal foglalkozzon a mi programunk?

Az, hogy a program milyen témakörökkel és ágazatokkal foglalkozzon, a munka célkitűzésein és központi témáján múlik; a leginkább nagyszabású programok között voltak mintegy 20 területtel foglalkozók is, de tipikusnak a 10-nél kevesebb témakör mondható.

Régió	Példák vizsgált témákra és ágazatokra
West Midlands	Kreatív iparágak Orvosi technológia Műszaki tervezés
Limousin 2017	Szolgáltatások Mezőgazdaság Identitás, imázs és kreativitás
Katalónia 2010	Távközlés Közlekedési és szállítási összeköttetések más területekkel Katalán identitás
Uusimaa	Tudás-intenzív üzleti szolgáltatások Munkavállalási lehetőségek a civil szektorban
Nord – Pas de Calais	Hulladék anyagok Új szolgáltatások Városstruktúra

Mennyi területtel foglalkozunk? Egyes franciaországi programok (pl. Limousin, Grand Lyon) kb. 20 munkacsoportot állítottak fel, amelyek mind más témával vagy ágazattal foglalkoztak. Másutt csak 5-10 ilyen csoport létrehozására került sor. Gyakran olyan több ágazat határterületén fekvő, vagy több témakör megvilágítása a cél, ahol szinergiák lehetősége rejlik. A fenti példából látható, hogy regionális előrettekintési tevékenységek keretében – mind kialakulóban lévő, mind régóta létező – témák és ágazatok széles körével foglalkoztak már eddig is.

Már a kezdet kezdetén fel kell ismernünk, hogy nem praktikus azt kitűzni célul, hogy munkánkban minden lehetséges regionális témával és/vagy ágazattal foglalkozunk. A kiválasztandó témák rangsorolása leginkább az előrettekintési tevékenység célkitűzéseitől és központi témájától függ.

Ha például elsődleges célunk az ágazatfejlesztés, a régióban jelenlévő minden ágazatnak szerepelnie kell-e a programban? Ez – nem kis mértékben az ehhez szükséges magas költségek és koordinációs feladatok miatt – erősen valószínűtlen, valahogyan válogatnunk kell az ágazatok között. Ugyanez érvényes akkor, amikor a kiindulási pontot alkotó témaköröket vagy problémákat kell kiválasztani, ahogy az a területi vagy társadalmi jellegű programoknál általános.

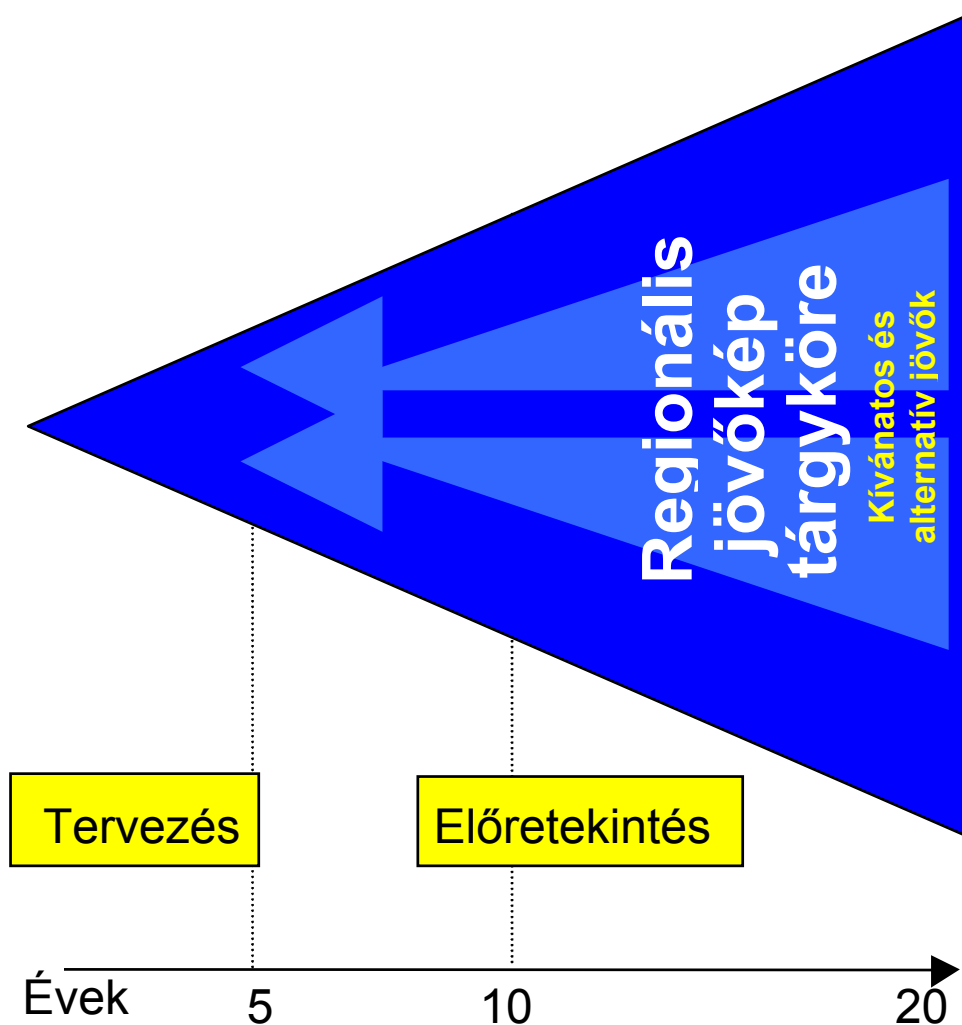
Gyakran nem teszik közzé, hogy az egyes régiók mi alapján végezték el ezt a szelektálást. Olyan módszerek játszottak itt fontos szerepet, mint a meglévő stratégiai prioritások „újrahasznosítása”, vagy a SWOT elemzések. Valószínű, hogy mint oly sok más szervezeti döntésnél, itt is szerepet kaptak a vesszőparipák és a divatos témák. A különböző érdekcsoportok lobbizása szintén hatással van a folyamatra; ez egészen biztosan egyike azoknak a területeknek, ahol a regionális kulcsszereplőkkel való konzultációtól nagy hasznot várhatunk, mind a problémakörök azonosítása, mind a későbbi szakaszokban tanúsított elkötelezettség növelése tekintetében. Mindemellett nehéz döntésekre lehet szükség akkor, ha több témakör és/vagy ágazat bevonására lenne igény, mint amennyit az erőforrások vagy az időkeret lehetővé tesznek.

A viszonylag központosított regionális előrettekintési programok esetében a tevékenységek kiterjedtségét természetesen korlátozzák a logisztikai és koordinációs nehézségek. Az elosztottabb jellegű előrettekintési tevékenységek esetében, amelyeket a regionális szereplők széles köre kezdeményez és koordinál, elméletileg lehetséges nagyszámú különböző téma és ágazat egyidejű kezelése.

Az ilyen elosztottabb jellegű megközelítéseknek azonban két fő problémával kell szembenézniük. Az **első**, szinte megkerülhetetlen nehézség az, hogy az erőforrások korlátozott volta miatt a kezdeményezéseket beindító munkának célzottan kell lennie, ami visszavezet minket a kiválasztással kapcsolatos eredeti problémához. Ezt a helyzetet talán az Egyesült Királyságban a XXI. század első éveiben lefolytatott országos előrettekintési program régiókkal kapcsolatos tapasztalatai illusztrálják a legjobban. A program hangsúlyt fektetett arra, hogy a regionális szereplőket saját előrettekintési tevékenységek kezdeményezésére és megszervezésére ösztönözze, de lehetetlennek bizonyult egy időben egy maroknyinál több ágazatot (vagy csoportosulást) kiválasztani és arra figyelmet fordítani. A kiválasztás problémáját úgy is megpróbálhatjuk kezelni, hogy a regionális előrettekintési tevékenységeket egyfajta 'gördülő' programba szervezzük, ahol, tegyük fel, 4-5 különböző téma és/vagy ágazat kerül a figyelem középpontjába minden évben. (L. a „folyamatos” Regionális Előrettekintésről szóló részt a 6. fejezetben.) Az ilyen elosztottabb jellegű (gyakran apró egységekre tördelt) megközelítések **második** problémája az, hogy nem nagyon alkalmasak regionális „jövőkép” kialakítására. Ennek oka az, hogy ezek általában kisszámú témára és/vagy ágazatra koncentrálnak, gyakran nincs rálátásuk az egész régióra, és nem ismerik fel a több területre is kiterjedő problémákat. A koordináció és összegzés terén felmerülő ilyen problémák ellenére ezek nagyon hatékonyak lehetnek.

3.6 kérdés: Mi lenne a legalkalmasabb időhorizont regionális előretekintési programunk számára?

Az időhorizont általában 5 és 20 év között mozog, tükrözve a projektek kedvezményezettjei között meglévő eltéréseket; általános szabályként elmondható, hogy a Regionális Előretekintés időhorizontjának legalább az érintett szereplők szokásos tervezési távlatainál messzebbinek kell lennie.



West Midlands	Baltic STRING	Katalónia 2010	Limousin 2017	Grand Lyon Millenaire3
5 év	10 év	20 év	20 év	20 év

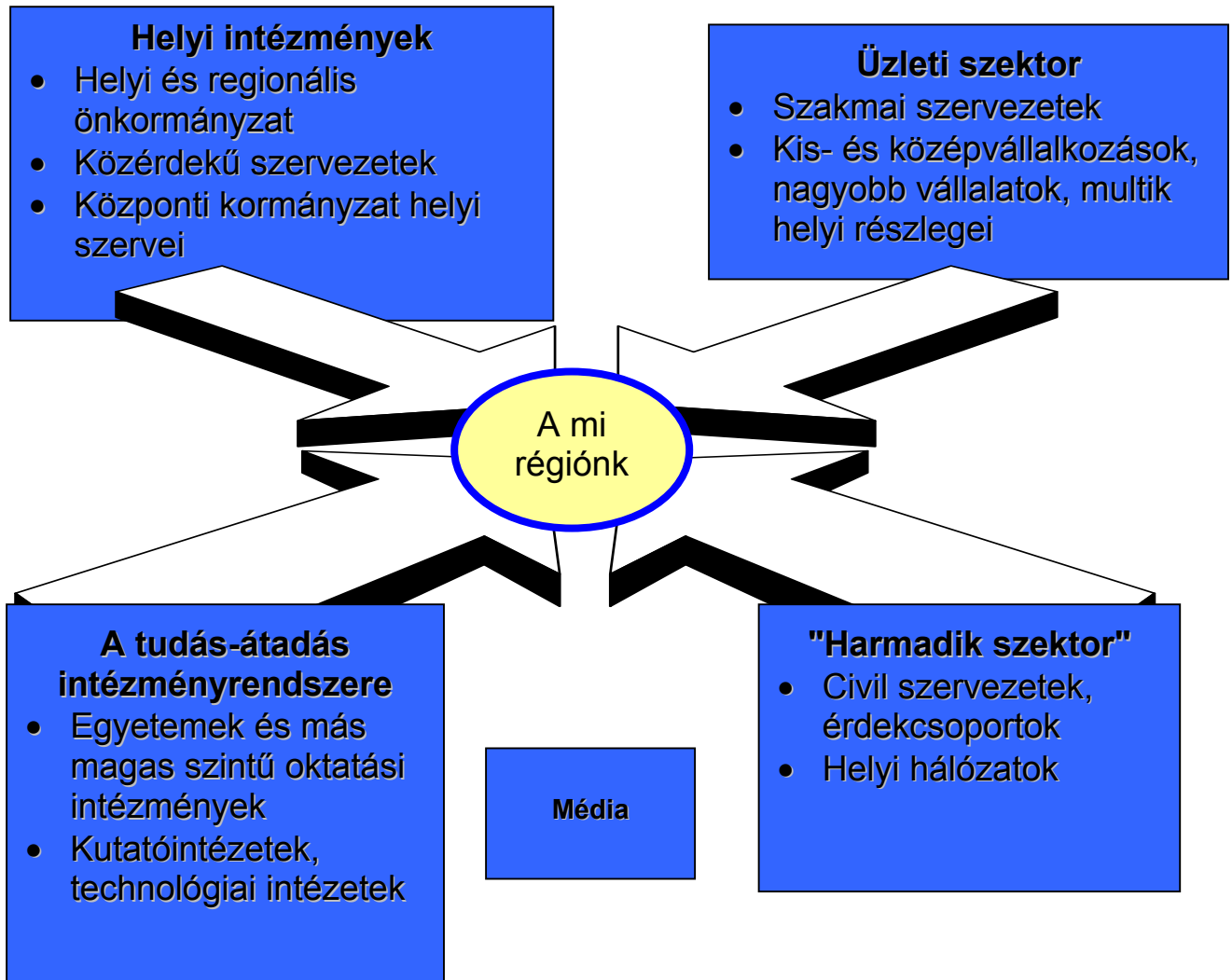
Az Előrettekintés egyik legfőbb szempontja a tervezési időhorizont kitágítása. Ez nem egyszerűen a jelenlegi időhorizontok „kitágítását” jelenti, vagy a megszokott tervezési és ismeretgyűjtési tevékenység távolabbi jövőre történő kiterjesztését. A hosszabb táv egyik fő különbsége abban áll, hogy „behoz a képbe” olyan trendeket, ellenirányú trendeket és lehetséges eseményeket, amelyek a rövid távú tervezést kevésbé érintik. Ezek a történések talán nem alapvetőek az azonnali kilátásaink szempontjából – de ha csak akkor veszünk tudomást róluk, amikor a problémák igazán elkezdnek megjelenni, akkor már lehet, hogy késő lesz, vagy lehet, hogy magasabb költségekkel tudunk csak lépést tartani a változásokkal. Gondoljunk például a gazdasági vagy technológiai változással való megbirkózáshoz szükséges alapkészségek kifejlesztéséhez – ehhez gyakran évek kellene. Hasonló kérdésekkel találjuk magunkat szembe például az infrastrukturális fejlesztések, az energia- vagy vízellátó rendszerek, vagy a természetes környezet helyreállítása kapcsán.

A regionális előrettekintési programok időhorizontja a gyakorlatban jelentősen eltér egymástól. A különböző kultúrák mást és mást tekintenek „hosszú távnak”. A franciaországi „prospective territoriale” módszer szerinti tanulmányok esetében az időhorizont általában 20 év körül volt. Az olyan ágazatfejlesztésre koncentráló vizsgálatoknál ezzel szemben, mint amilyenekre az Egyesült Királyságban is sor került, az időhorizont gyakran jelentősen rövidebb, néha csak 5 év volt. Ezek az eltérések az alkalmazók különbözősége mellett a problémák és a kultúrák különbségeit is tükrözik. Így például a regionális tervezők valószínűleg hosszabb időhorizontokat fognak hasznosnak gondolni, mint mondjuk a kis- és középvállalkozások.

Paradoxonnak tűnik, hogy míg a Regionális Előrettekintés esetében a hosszú időhorizont teszi lehetővé egy átfogó jövőkép kialakítását a térség számára, a legtöbb szereplő rövid távú tevékenységeihez vár útmutatást tőle. Ez a paradoxon azonban csak látszólagos – a Regionális Előrettekintés használatát azért ösztönözzük, hogy átgondoljuk, miket hozhat a holnap, azért, hogy jobban tehesük azokat a dolgokat, amiket ma teszünk. A Regionális Előrettekintés nem más, mint alkalmazkodás a jelenben, azért, hogy a jövőben régióink ugyanezt tehesse.

3.7 kérdés: Kiket kellene bevonni a regionális előrettekintési programunkba?

A regionális előrettekintési programokban a leggyakrabban olyan regionális szereplők vesznek részt, mint a regionális önkormányzatok, egyetemek, vállalkozások, kereskedelmi kamarák, a helyi médiák, szakmai szervezetek és civil szervezetek.



A regionális előrettekintési programoknak potenciálisan nagyon sok résztvevője lehet a regionális szereplők közül: regionális önkormányzatok, egyetemek, vállalkozások, kereskedelmi kamarák, helyi médiák, szakmai szervezetek, más civil szervezetek és az állampolgárok széles köre. Itt megint csak az Előrettekintés központi témájának van nagy szerepe: az ágazatfejlesztési típusú programokban általában vállalatok vesznek részt, míg a társadalmi és területi előrettekintési programok esetében általában a szélesebb közvélemény bevonása a cél.

A regionális előrettekintési programokban potenciálisan több ezer, különböző szervezetből és társadalmi csoportból érkező résztvevő kaphat szerepet, ahogy ez néhány programban meg is történt. Még ekkor is tipikus eset azonban, hogy egyes csoportok szerepvállalása aktívabb, mint más csoportoké. Az országos előrettekintési programok – tükrözve azt, hogy a korai időkben elsősorban tudományos és technológiai kérdésekkel foglalkoztak – általában szívesebben kértek fel „szakértőket” a közreműködésre, bár ez a szemlélet már változóban van. Regionális szinten valószínűleg tágabban értelmezik a „szakértelem” kérdését, különösen ott, ahol erősebb a kérdés társadalmi és kulturális jellege.

A következő kérdés a regionális politikusokra vonatkozik – mi legyen az ő szerepük a Regionális Előrettekintésben? Erre a kérdésre nincs egyértelmű válasz. Sok múlik a régió, sőt, a nemzetállam politikai kultúráján. A politikusok erős jelenléte jelentheti ugyan a dolgok felgyorsulását, de fennáll a veszélye annak, hogy a folyamat belekeveredik a választások körül folyó csatározásokba, és politikai „mellékízt” kap.

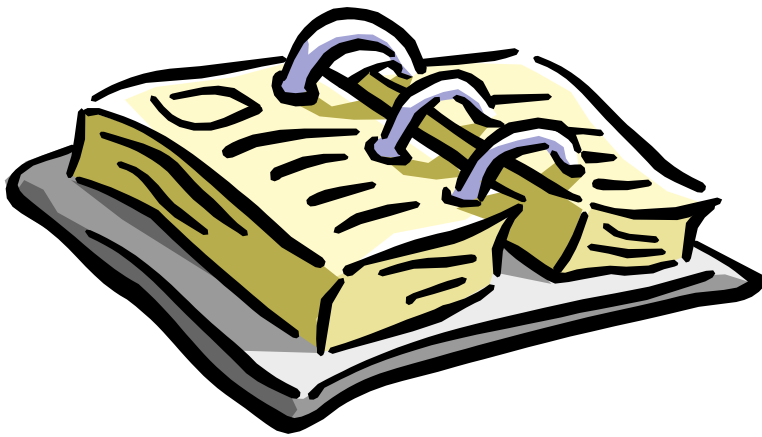
Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a széles társadalmi részvétel gyakran költséges és nehezen koordinálható, ezért számos programban előszeretettel hoznak létre érdekeltekből és/vagy szakértőkből álló munkacsoportokat, amelyeket azután az adott szakterület szószólójának tekintenek. Fel kell mérnünk, hogy az ilyen résztvevőktől mekkora erőfeszítést várunk el, azaz mennyi időt és energiát kell majd rászánniuk a munkára. Ehhez gondos tervezésre lesz szükségünk, a résztvevőkkel pedig már az elején ismertetni kell, hogy mit várunk tőlük. Valószínűleg így is alulbecsüljük az erőfeszítés nagyságát, de normális esetben ezt a résztvevők buzgalma ellensúlyozza, mivel az Előrettekintés folyamata általában fellelkesíti az embereket annyira, hogy hajlandóak legyenek többet dolgozni, mint amennyit a kötelesség megkövetel (bár ezt nem szabad biztosra vennünk).

De még azoknál a rendszereknél is, amelyekben a munkát bizottságok és munkacsoportok végzik, ezt gyakran párosítjuk olyan „ablakkal”, amelyeken keresztül bevonhatjuk a szélesebb közvéleményt – ilyenek lehetnek a folyamat előre megadott pontjain alkalmazott kérdőívek, szakmai rendezvények és lakossági fórumok. Ez utóbbiak igen fontosak, mert ezek biztosítják, hogy a regionális előrettekintési program széles körű rálátással bírjon az eseményekre. Ellensúlyként hathatnak akkor, ha valamely csoport domináns szerephez jutott, és ezekkel érhető el az, hogy a program eredményeit széles rétegek érezzék sajátjuknak. Emellett minél szélesebb kör vesz részt a Regionális Előrettekintésben, annál szélesebb körben hathatnak az előrettekintési folyamathoz kötődő előnyei.

A 4.1 kérdésnél szólunk arról, hogy hogyan válasszuk ki a jövőbeni résztvevőket, és hogyan győzzük meg őket a program érdemeiről.

3.8 kérdés: Mennyi ideig tartana egy előrettekintési program a régiókban, és mennyibe kerülne?

A programok tipikus hossza fél év és 3 év között van; a költségeket befolyásolja a megvalósítás helye, a tevékenységek, az elemzés tárgya, a programiroda létszáma, az események megszervezésének módja, a kiválasztott megközelítés stb.



A regionális előrettekintési program időtartama a program központi témájának, célkitűzéseinek, a vizsgált kérdések kiterjedésének és a társadalmi részvétel szintjének függvénye. Ha az itt közölt esettanulmányok jól jellemzik a helyzetet, fél év és 3 év között bármire számíthatunk. Ahogy már említettük, az Előrettekintés „folyamatos” regionális tevékenységgé is alakulhat; ezt a 6. fejezetben tárgyaljuk.

Ami a költségeket illeti, kevés részletes adat áll rendelkezésünkre a regionális előrettekintési programok pénzügyi vonatkozásairól. Emellett, ha az országos előrettekintési programok költségeit vesszük alapul, azt mondhatjuk, hogy a költségek mind a tevékenységek végzésének helyétől, mind az elemzés tárgyától függően erősen változóak. Nyilvánvaló, hogy a „prospective territoriale” típusú programok, amint azt Franciaország esetében láttuk, hosszuk és átfogó voltak következtében viszonylag költségesebbek. Lehetséges azonban szerényebb megközelítéseket is alkalmazni, amelyekhez kevesebb anyagi forrás is elegendő.

Az előrettekintési tevékenységek anyagi terheit általában a szereplők széles köre viseli, és nem elhanyagolható mértékben veszik ki belőle a részüket a résztvevők is, akik rendszerint ingyen bocsátják rendelkezésre idejüket és szellemi kapacitásukat. Az alapvető, általában centrálisan jelentkező költségek általában a következő elemekből következnek:

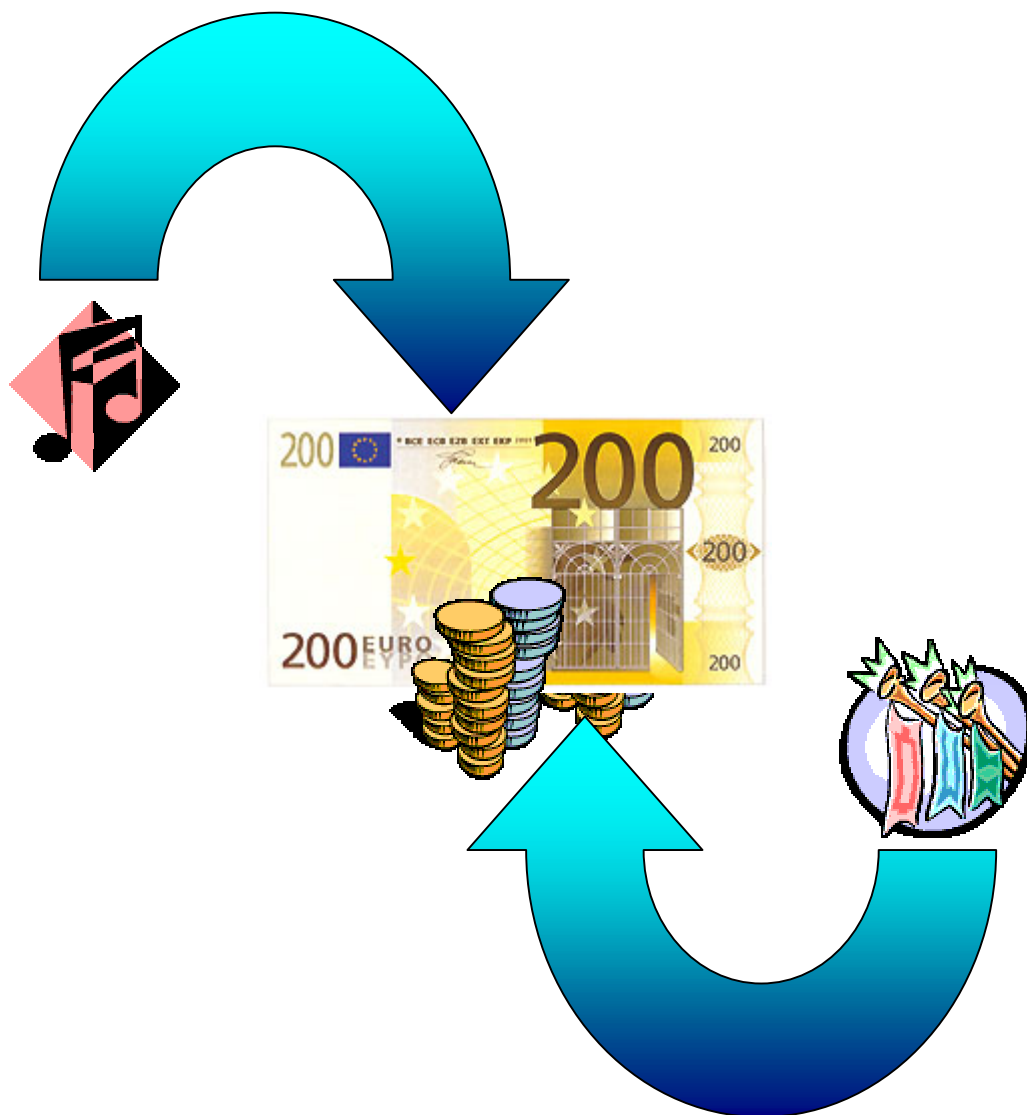
- ◆ a programiroda működtetése;
- ◆ találkozók és rendezvények szervezése, hozzájárulás legalább a résztvevők egy részének úti- és szállásköltségéhez (lehet, hogy meg kell fontolnunk azt is, hogy fizetünk-e egyes résztvevőknek az Előrettekintés keretében végzett munkáért – ez ritka eset, de egyes régiókban szükséges lehet),
- ◆ információs anyagok;
- ◆ kiterjedt konzultáció (pl. kérdőívek), és
- ◆ a programhoz kapcsolódó más ismétlődő és egyszeri feladatok.

Jó módszer a költségek kezdeti felbecslésére az, ha nagy vonalakban felvázoljuk, hogy hogyan nézne ki régióinkban az előrettekintési program. Ezt megtehetjük ennek az Útmutatónak a segítségével is. Érdeemes ezt a vázlatot rugalmasra tervezni, hogy a különböző tevékenységeket kivehessük, illetve hozzátehessük, ezzel csökkentve, illetve növelve a költségeket. Javasoljuk a kísérletezgetést, továbbá hasznos lehet több opciót kidolgozni.

3.9 kérdés: Kinek kellene biztosítania a regionális előrettekintési program anyagi feltételeit, és mennyi időre kellene kötelezettséget vállalnia?

Az anyagi támogatásról, amely érkezhethet mind állami, mind magánszektorbeli forrásokból – gyakran egyszerre mindkettőből – a tervezett előrettekintési tevékenységek teljes időtartamára előre gondoskodni kell.

Van azonban egy angol közmondás, amelyet jó lesz észben tartanunk:
„Aki a dudást fizeti, az mondja meg, mi legyen a nóta”.



Az anyagi támogatás érkezhethet állami vagy magánszektorbeli forrásokból, vagy néha mindkettőből:

- A legfontosabb állami szektorbeli támogatók az országos, regionális és tartományi kormányzatok (általában ők nyújtják a legnagyobb támogatást), a projektben különösen aktív és érdekelt települések önkormányzatai, egyetemek és nagy nemzeti kutatóközpontok, és innovációs központok. Külön hozzájárulás érkezhethet emellett olyan szervezetektől és intézetektől, amelyek tevékenységének célja a fejlesztés és az innováció támogatása; ilyenek például a társadalmi és gazdasági forgatókönyvek elemzésére létrejött alapítványok. További fontos támogatás szerezhető az egyes államok, illetve az Európai Közösség tanulmányok és elemzések finanszírozására indított programjaiból. Ennek a hozzájárulásnak a megítélése gyakran az EK RTD Keretprogramon vagy az ERFA-n, illetve olyan nemzeti kutatási programokon keresztül történik, amelyeket több EU tagállam is létrehozott kifejezetten az előrettekintési tevékenységek céljára.
- A **magánszponzorok** közé tartozhatnak olyan nagyvállalatok, amelyeknek kiemelt érdekeik fűződhetnek az eredményekhez (lehetnek nagy regionális vállalatok, amelyek esetleg szeretnének aktív részt vállalni hazai területük fejlesztésében – például vásárlók vagy munkatársak szerzése, vagy a közösség támogatásának megnyerése érdekében), bankok és más pénzintézetek, vállalkozói szövetségek (különösen a kifejezetten az üzleti világgal foglalkozó előrettekintési programok esetében), kutatóközpontok és innovációs központok (pl. tudományos és technológiai parkok), üzleti innovációs központok stb. A magánszférabeli támogatók által nyújtott segítség egyes esetekben megjelenhet az Európai Strukturális Alapok vagy hasonló források által támogatott tevékenységek társfinanszírozásaként is.

Általánosságban elmondható, hogy mind az állami, mind a magánszférabeli támogatóknak a tevékenységet annak teljes időtartama alatt kell támogatniuk. Ezért a tevékenység kezdeti szakaszában elkészítendő programtervnek egyértelmű információkat kell tartalmaznia a program teljes hosszáról, az esetleges módosításokról és a finanszírozási igényekről. A programtervben ki kell térni a különféle finanszírozási forrásokra vonatkozó elképzelésekre is. A tervnek a lehető legrészletesebbnek kell lennie, tartalmaznia kell az érintett szereplők számát, a tervezett rendezvényeket, a várt eredményeket, és a regionális szintű részvételre ösztönző tevékenységeket. Le kell írnia azt is, hogy hogyan történik majd a végső eredmények közzététele és továbbfejlesztése (kiemelve a támogatók egyes típusai számára kiemelt fontosságú eredményeket). A programtervnek emellett elegendően rugalmasnak is kell lennie ahhoz, hogy maradjon tér az előrettekintési tevékenységek során felmerülő esetleges váratlan történések figyelembe vételéhez.

Lehetőség nyílhat arra, vagy egyenesen szükségessé válhat, hogy a költségeken két vagy több támogató szervezet osztozzon, például valamilyen állami és magánszervezetek közötti együttműködés keretében. Ha azt szeretnénk, hogy az Előrettekintés folyamatos tevékenységgé váljon a régiókban, jó indok lehet rá, hogy a „támogatási kötelezettséget” más szervezetek vállalják fel, olyanok, amelyek esetleg közvetlen előnyhöz jutnak az előrettekintési programon keresztül. Gondosan mérlegelnünk kell azonban ennek a megközelítésnek az előnyeit és hátrányait: vezethet-e például ez ahhoz, hogy valamely érdekcsoport „kisajátítja” az előrettekintési tevékenységeket?

Végezetül nem szabad elfelejteni, hogy az emberek munkacsoportokban és a szakmai rendezvényeken való részvételének kiesett munkaidő formájában megjelenő költségét általában azok munkáltatói viselik. Ezt az „informális” támogatást sosem szabad adottnak venni, és mindig meg kell köszönni. Gyakran ez a legfontosabb hozzájárulás, amit az egyes szervezetek nyújthatnak, és ha kiszámlázásra kerülne, gyakran messze meghaladná a program hivatalos költségeit.

4. FEJEZET – LENDÜLETGYŰJTÉS

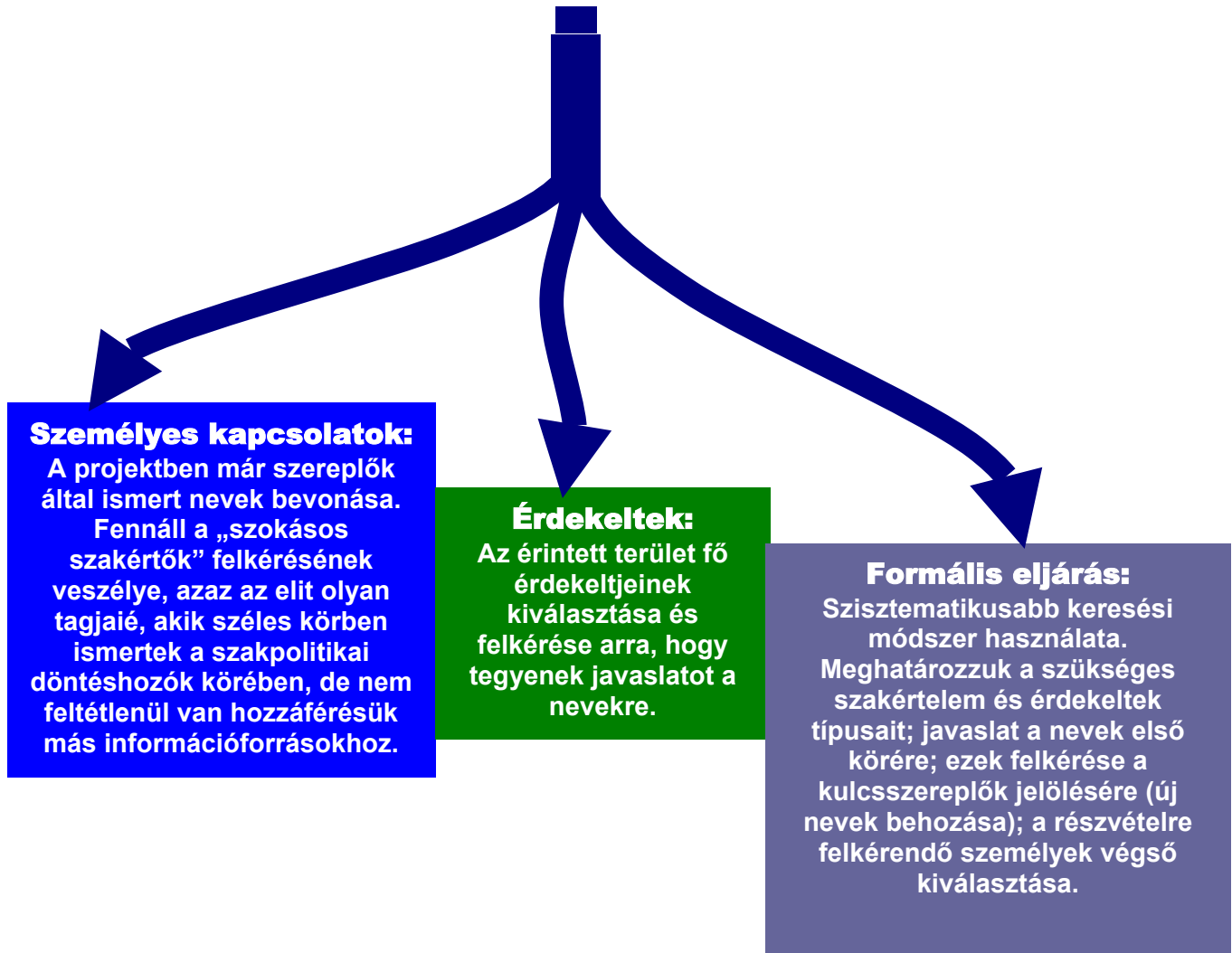
Előrettekintési programunknak csak akkor lehet sikeres, ha be tudjuk vonni azokat a szereplőket, akiket a projekt kulcsfontosságú résztvevőinek tartunk. Ebben a fejezetben ezért néhány olyan stratégiát és lehetőséget ismertetünk, amely segíthet az előrettekintési program elindításához szükséges lendület összegyűjtésében.

	Kérdések	Összefoglaló válasz
4.1 kérdés:	Hogyan válasszuk ki az előrettekintési program résztvevőit?	Az egyes résztvevők kiválasztásához sokféle megközelítést használhatunk, ezek alapja lehet a személyes ismeretségek, az érdekeltek körének elemzése, és formális módszerek.
4.2 kérdés:	Milyen érvekkel igyekezzünk rábírni a szereplőket a részvételre?	Érveinkben a regionális előrettekintési tevékenységek beindításából származó potenciális előnyöket kell hangsúlyoznunk.
4.3 kérdés:	Hogyan tegyük szélesebb körben ismertté az előrettekintési programunkat?	A regionális előrettekintési programok szélesebb körű ismertségének, támogatottságának, és a széles társadalmi részvétel eléréséhez különböző eszközöket használhatunk.
4.4 kérdés:	Mikor és hogyan konzultáljunk a különféle szereplőkkel?	A szereplőkkel a tevékenységek során mindvégig gyakran kell konzultálni, kihasználva az előrettekintési folyamat során felmerülő alkalmakat.

4.1 kérdés: *Hogyan válasszuk ki az előretekintési program résztvevőit?*

Az egyes résztvevők kiválasztásához sokféle megközelítést használhatunk, ezek alapja lehet a személyes ismeretségek, az érdekeltek körének elemzése, és formális módszerek.

A tagok és résztvevők toborzásának három útja



Regionális szinten az előrettekintési programok egyik fő célja általában a helyi „rendszer” vezető szereplőinek lehető legaktívabb bevonása. Ennek az az oka, hogy ezek a szereplők segítenek kialakítani a végső eredményt. Attól függetlenül igaz ez, hogy az Előrettekintés fókuszpontjában főként gazdasági vagy technológiai tevékenységek állnak-e, vagy inkább regionális tanulási folyamatok és konkrét képességek fejlesztése. Az előrettekintési program sikere – így az, hogy képes-e támogatókat vonzani, helyi érdekelteket részvételre ösztönözni, és az eredményeket hatékonyan beépíteni a regionális fejlesztési szakpolitikákba – azon múlik, hogy képes-e a helyi energiákat mobilizálni. Az előrettekintési program céljai és a helyi igények közötti összhang nem csak a részt vevő helyi szereplők számán, hanem részvételük intenzitásán, a meglévő (helyi rendszeren belüli és azon túlnyúló) hálózatok kihasználásán és újak kiépítésén is múlik. A kulcsszereplők meghatározása a helyi rendszer alapos elemzését igényli, és részét képezi az előrettekintési program általános céljainak pontosabb kidolgozásának.

A különböző szereplőket az előrettekintési tevékenység **központi témájával** összhangban kell meghatározni, amely viszont a kezdeményezés **célkitűzéseinek** és a **régió jellegének** függvénye. Ezért figyelembe kell vennünk a helyi rendszer fő elemeit (ld. a 3. fejezetben), például a helyi intézményeket, az üzleti szerkezetet, a tudás-átadás intézményrendszerét, a társadalmi tőkét és az érintett szereplőket.

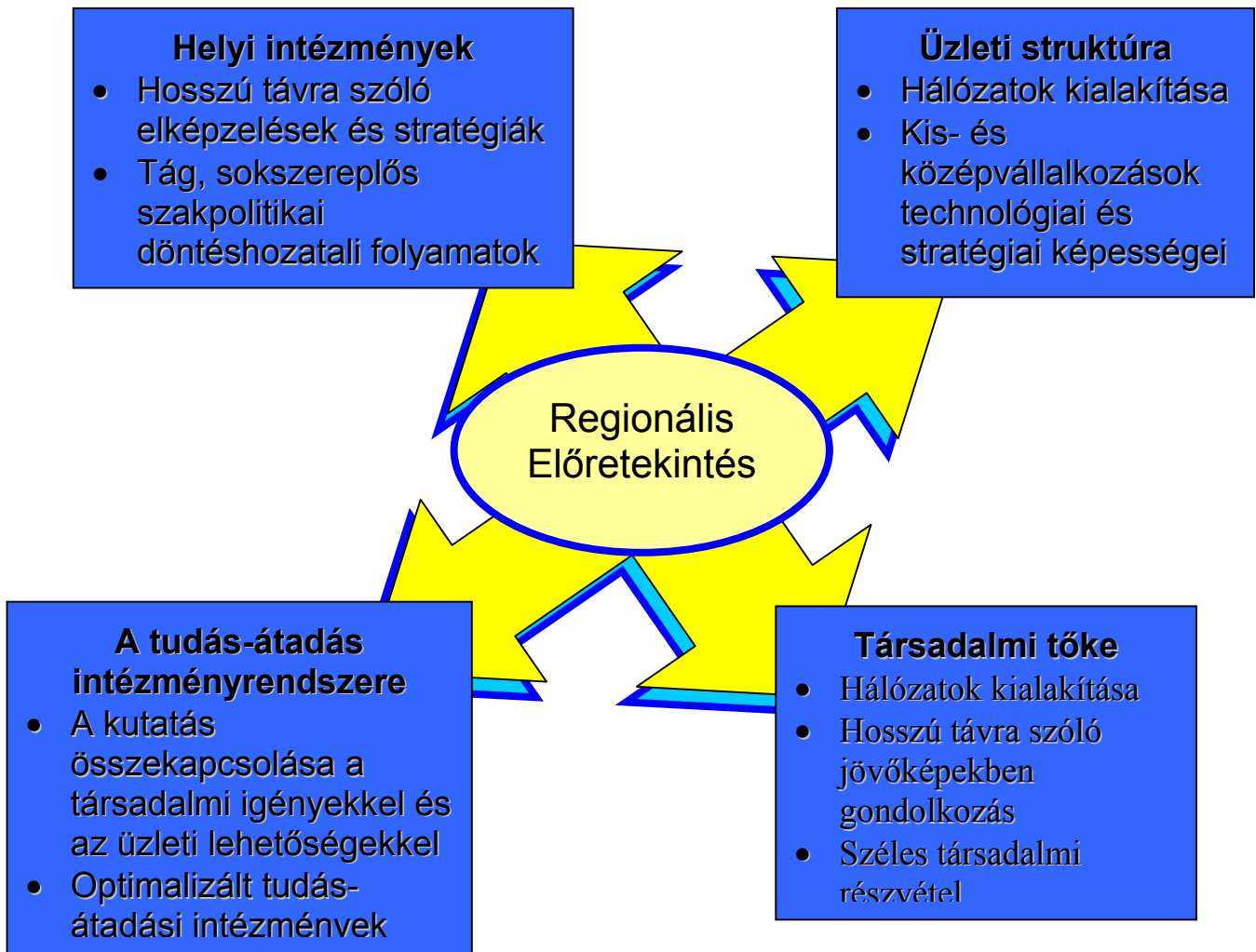
Ha például központi témánk technológiai jellegű, akkor a programba be kell vonnunk a tudományos és technológiai tudás-átadás intézményrendszerének tagjait, beleértve a technológiai megoldások szállítóit is (és a vásárlói oldalról legalább az „úttörő felhasználókat”). Ezzel szemben, ha a központi témánk egy adott ágazat vállalkozásainak versenyképessége, akkor legfontosabb résztvevőink az üzleti szektor szereplői, különös tekintettel a vállalkozások teljesítményének növelésében érdekelt vállalkozói és szakmai szövetségek. Ha célunk az általános gazdasági fejlődéssel kapcsolatos, a legfontosabb helyi fejlesztés-tervezési eszközökért felelős helyi intézményeket kell elsősorban részvételre bírnunk. Ha valamely konkrét „szolgáltatás” kérdésében, például a képzési rendszer fejlesztése terén szeretnénk előrelépni, abban szerepet kell kapniuk mind a helyi, mind az országos szinten dolgozó felelős államigazgatási döntéshozóknak, továbbá az állami és magán képzési rendszerek képviselőinek és a szakmai készségek „vásárlói” oldalán álló szereplők képviselőinek.

Egy „helyi jellegű” régió (amelyet az 1.7 kérdésnél úgy definiáltunk, mint amelyet néhány nagyvállalat stb. jellemez) legjellemzőbb szereplői a helyi gazdasági szereplők és a helyi intézmények, amelyek képesek lehetnek nagyobb mértékű interakciót elérni az állami döntéshozók és a termelési rendszer képviselői között. Az inkább „globalizált” régiókban ezzel szemben a részt vevő kulcsszereplők jelentős száma a helyi rendszeren kívül is működik – a regionális fejlődés jövőjét megszabó döntések nincsenek mindig saját kezünkben, és az ilyen külső érdekek beépítése a folyamatba kihívást jelent.

A gyakorlat szintjén több megközelítés van arra, hogy pontosan hogyan is határozzuk meg az egyes szereplők kilétét. A szemközti ábrán ezeket ’személyes ismeretségek’, ’érdekeltek bevonása’, illetve ’formális eljárások’ címke alatt gyűjtöttük össze (az utóbbi a szakmai közösség általi jelölést, a “hólabda” módszer egy változatát takarja). Mindhárom megközelítés alkalmasságát meg kell vizsgálni, de valószínű, hogy résztvevőink kiválasztásához több módszert is alkalmazunk majd.

4.2 kérdés: Milyen érvekkel igyekezzünk rábírni a szereplőket a részvételre?

Érveinkben a regionális előretekintési tevékenységek beindításából származó potenciális előnyöket kell hangsúlyoznunk.



Érveinkben a regionális előrettekintési tevékenység elindításából remélt **előnyök** típusait kell hangsúlyoznunk. Ezeket az előnyöket három típusba sorolhatjuk:

- **Azonnali előnyök.** Egyes előrettekintési programok elindításának az a kiváltó oka, hogy valamely konkrét programra szeretnénk nemzeti vagy EU támogatást kérni. A hosszú távú finanszírozási források egyes esetekben könnyebben megnyílnak akkor, ha a finanszírozás tárgyát érintő hosszú távú kérdések szisztematikus felmérése megtörtént. (A tagjelölt országok és a fejlődő országok esetenként magára az előrettekintési programra is kaphatnak támogatást.) Hogy milyen projektekkel és programokkal tudjuk a forrásokat saját régiónkba vonzani, az a helyi közintézmények, gazdasági szereplők, képzési és kutatási rendszer stb. közötti kombinációk és együttműködési kapcsolatok határozzák meg – ugyanúgy, mint azt, hogy milyen típusú előnyök és célkitűzések megvalósítását várjuk az előrettekintési programtól.
- **Hosszú távú képességekhez kapcsolódó előnyök.** Ezek célja a regionális rendszer versenyképességének növelése. A célkitűzések az adott régió strukturális jellemzőitől függenek: vonatkozhatnak az általános gazdasági fejlődésre, egyes ágazatok versenyképességének növelésére, egyes technológiák szélesebb körű elterjesztésére a termelési, illetve társadalmi rendszereken belül stb. Ezeken a célokon múlik, hogy mik lesznek a leghatásosabb érvek a szereplők meggyőzésére: vegyünk például egy olyan előrettekintési programot, amely az információs társadalom regionális fejlődésével foglalkozik. Ennek egyik fő témája lehet az állampolgárok rendelkezésére álló szolgáltatások bővítése az informatikai megoldások terjedésének elősegítésével, és az állami szerveknél alkalmazott érveink központjában a szolgáltatások hatékonyságának növelése állhatna. Az állampolgárokat ezzel szemben az érdekelné, hogy ezek a fejlesztések hogyan hatnak rájuk – itt azzal érvelhetünk, hogy milyen előnyökkel jár, ha az állampolgárok jobban tisztában vannak jogaikkal, valamint hogy milyen lehetőségeket kínál az informatika: például távolról történő segélyhívást, távoli hozzáférést a szociális szolgáltatásokhoz, munkalehetőségeket távoli térségekben, állampolgári hálózatok létrehozásának lehetőségét stb.
- **Hálózatépítéshez kötődő előnyök.** Ezek azok az előnyök, amelyek a helyi szintű szereplők közötti egyetértés és gyümölcsöző együttműködés kialakításából vagy megerősödéséből fakadnak. Érveinkben, különösen azokban, amelyekkel politikai döntéshozókat, vállalkozási és szakmai szövetségeket szeretnénk meggyőzni, egymás képességeinek jobb megismerését és a helyi szereplők közös jövőképeinek kialakítását kell hangsúlyoznunk. Az egyes szereplők által élvezett további előnyök között megtaláljuk azt, hogy az egyes vállalkozóknak lehetőségük nyílik jobban megismerni azt a technológiai és gazdasági környezetet, amelyben versenyeznek, és az egyes állampolgároknak pedig megtanulhatják jobban használni az új technológiákat, javítva ezzel életminőségüket. Végezetül, a szakmai szervezetek megszilárdíthatják kapcsolatrendszerüket, képessé válhatnak jobban odafigyelni az eltérő véleményekre, ezen keresztül pedig javíthatják az általuk nyújtott szolgáltatások színvonalát.

4.3 kérdés: Hogyan tegyük szélesebb körben ismertté az előrettekintési programunkat?

A regionális előrettekintési programok szélesebb körű ismertségének, támogatottságának, és a széles társadalmi részvétel eléréséhez különböző eszközöket használhatunk.

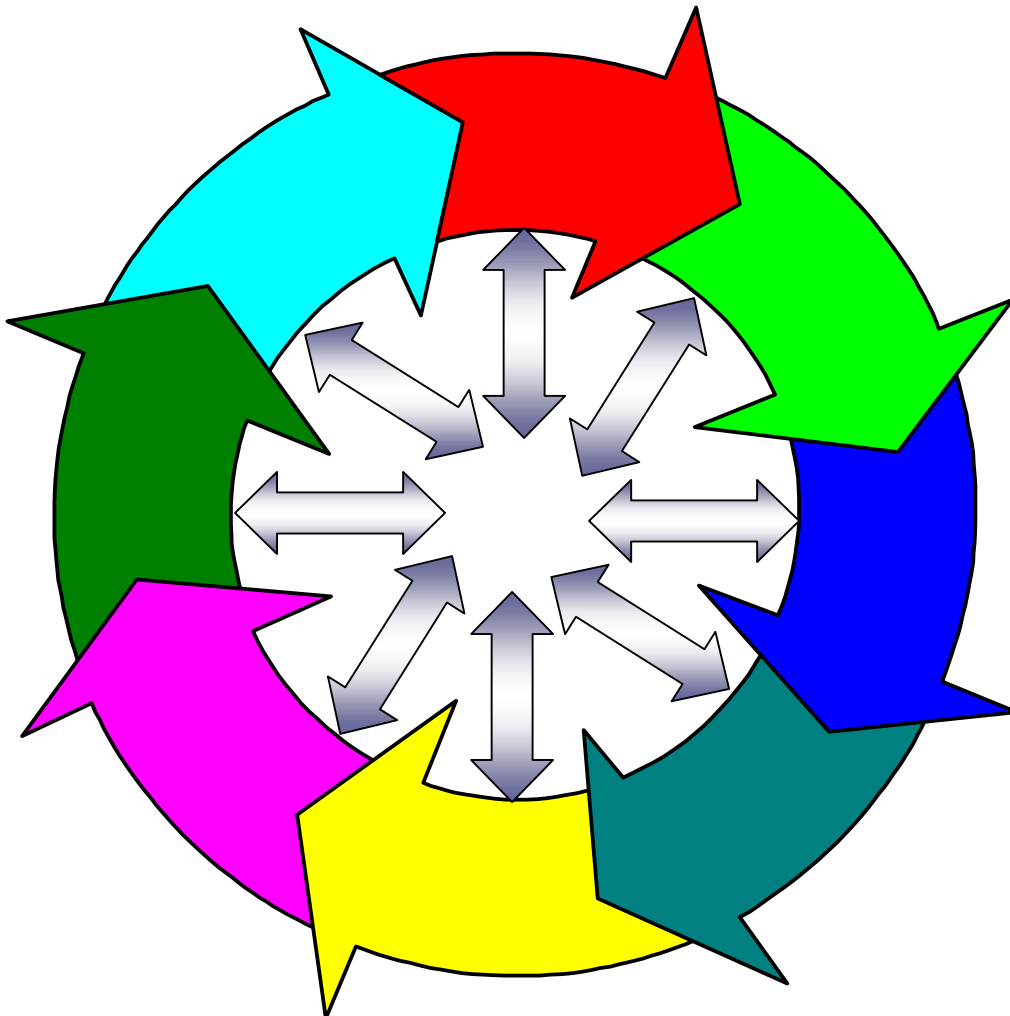


A 4.2 kérdésre adott válaszban azt sugalltuk, hogy a szereplőket azzal győzhetjük meg a Regionális Előrettekintés támogatásáról és a részvételről, ha felhívjuk a figyelmüket az abból származó potenciális előnyökre. Ezek az érvek csak akkor juthatnak el a célközönséghez, ha megfelelően megfogalmazzuk és terjesztjük őket. Számos különféle eszközt használhatunk a regionális előrettekintési programok szélesebb körű támogatottságának és a széles társadalmi részvétel eléréséhez, így az alábbiakat is:

- Kiadványok és hagyományos kommunikációs eszközök (adatbázisok, hírlevelek stb.), amelyek célja a tervezett tevékenységek széles körben történő ismertetése, és a részvétel iránt érdeklődők feltérképezése.
- Egy távolról is elérhető fórum, amelynek célja a tájékoztatás és az Előrettekintés során elvégzendő és elvégzett tevékenységek népszerűsítése. Az előrettekintési programok egyre nagyobb hasznát veszik a weboldalaknak, amelyek fontos eszközzé válhatnak az elvándoroltak és más, a régió iránt érdeklődő de pillanatnyilag távol lévő személyek megszólításában.
- Területi szintű részvételt ösztönző kezdeményezések, így konferenciák, szakmai rendezvények, egyéb találkozók. Ezek fő feladata lehet a már meghozott döntésekről, illetve az előzetes eredményekről való tájékoztatás, vagy lehetnek aktívabb, az Előrettekintés céljaival és tevékenységeivel foglalkozó konzultációk. Akár részét is képezhetik magának az előrettekintési programban végzett munkának, a jövőképek kialakításának és az ismeretek összegyűjtésének. Gyakran hasznos együttműködés érhető el olyan közvetítő szervezetekkel és intézményekkel (iskolákkal, kutatóközpontokkal, szakmai szövetségekkel, közösségi szervezetekkel stb.), amelyek céljai között szerepel tagjaik vagy ügyfeleik aktívabb, hozzáértőbb részvételre és szerepvállalásra való ösztönzése.
- Hasonló problémákkal küzdő és hasonló célokért dolgozó, országon belüli, illetve európai régiók sikeres eseteinek bemutatása. Az értékelés során választhatjuk ki, hogy melyek is ezek a „sikertörténetek” (bár ezeknek a történeteknek a felkutatása egészen más folyamat, mint maga az értékelés).

4.4 kérdés: Mikor és hogyan konzultáljunk a különféle szereplőkkel?

A szereplőkkel a tevékenységek során mindvégig gyakran kell konzultálni, kihasználva az előrettekintési folyamat során felmerülő alkalmakat.



Függetlenül attól, hogy célunk egy folyamat- vagy termék-orientált előrettekintési program-e (ld. a 2. fejezetet), az előrettekintési tevékenységek egyik fő jellemzőjének mindenképpen a különféle érdekeltek aktív részvételének kell lennie, a kezdeményezés elindításától kezdve a tevékenység minden fázisán keresztül. Ez az egyik alapvető tényező, amely a teljes értékű Előrettekintést megkülönbözteti a szűkebb értelemben vett jövőkutatóástól és a közép ill. hosszú távú tervezéstől.

A legkülönbözőbb helyi szereplők széles körű részvétele nem jelképes engedmény (bár szerepe nem elhanyagolható a tevékenység legitimitása szempontjából sem): a létfontosságú ismeretek és vélemények megbecsült forrásaként kell kezelniük. Nem lehet alkalmoszerű, mellékes történés (bár bizonyára lesznek olyan alkalmak, amikor konkrét ismeretekre lesz szükség, és ennek érdekében meghatározott típusú konzultációt kell szervezni): az Előrettekintés megköveteli, hogy a helyi szereplők nyújtsanak iránymutatást a résztvevőknek az általános és konkrét célok kitűzésétől az elvégzendő tevékenységek megtervezésén és az alkalmazandó módszerek kiválasztásán keresztül a tevékenységek irányításáig és az eredmények közzétételéig. A széles társadalmi részvételt a végeredményt befolyásoló döntő tényezőnek kell tekinteni.

A helyi szereplők teljes körű bevonása különösen fontos a Regionális Előrettekintés eredményeinek továbbfejlesztése szempontjából. Az Előrettekintés során elvégzett elemzéseket és a kapott eredményeket a helyi szereplők felhasználhatják arra, hogy számukra megfelelőbb fejlődési irányokat dolgozzanak ki. Az Előrettekintés során szerzett tapasztalatoknak különösen fontos szerepük van a regionális fejlesztési szakpolitika megtervezésében, valamint az egyes konkrét tevékenységek és cselekedetek megvalósításában a helyi rendszeren belül.

A széles körű és alapos konzultáció biztosításának mikéntjével kapcsolatban, a tájékoztatási tevékenységek, így a 4.3 kérdés kapcsán javasolt módszerek lehetőséget kínálnak a regionális előrettekintési program lebonyolítására vonatkozó vélemények összegyűjtésére. Emellett az Előrettekintés során alkalmazott számos módszer (ld. a 2. fejezetet és a függelékét) különféle kiindulási adatokat és anyagokat (pl. adatokat, jövőképeket stb.) igényel a résztvevőktől. Más szóval, az előrettekintési tevékenységek számos „természetes” alkalmat kínálnak az érdekeltekkel való konzultációra – csak rajtunk áll, hogy hogyan törekszünk ezek maximális kiaknázására.

5. FEJEZET – SZERKEZET ÉS SZERVEZET

Az előretekintési tevékenységek gyakran olyan kiterjedt vállalkozások, amelyek egy programiroda, általában egy irányító bizottság, és gyakran szakértőkből és érdekeltekből álló munkacsoportok létrehozását igénylik. Ezeket a „struktúrákat” aztán szervezni és monitorozni kell, hogy biztosak lehessünk abban, hogy a tevékenységek célkitűzései megvalósulnak. Ebben a fejezetben kiemeljük azokat a problémákat, amelyek az előretekintési tevékenységek strukturálása során nagy valószínűséggel felmerülhetnek, majd ezek kezelésére használható stratégiákat és lehetőségeket javasolunk.

Kérdések		Összefoglaló válasz
5.1 kérdés	Hogyan szervezzük meg a regionális előretekintési programot?	A szervezeti felépítés tükrözze, hogy milyen feladatot kívánunk elvégezni.
5.2 kérdés	Kik a szereplők, és mi a feladatuk?	Sok szereplőt be lehet vonni, szerep- és feladatköreiket pontosan meg kell határozni.
5.3 kérdés	Tartalmaz-e a programterv a program monitorozását lehetővé tevő mérföldköveket?	Egy önálló Előretekintés projektet önálló projektként kell irányítani, ezért ki kell dolgozni a projekt irányításának eszközeit.
5.4 kérdés	Milyen inputokat igényel a program?	Attól függően, hogy milyen meglévő (passzív) információk állnak rendelkezésre, el kell dönteni, hogy milyen új anyagokat (aktív információ) akarunk kidolgozni.
5.5 kérdés	Hogyan tudjuk felhasználni az Előretekintés terén meglévő szakértelmet?	Az Előretekintés terén meglévő szakértelem felhasználása nagymértékben függ az Előretekintés módszerétől, kontextusától és tárgyától.

5.1 kérdés *Hogyan szervezzük meg a regionális előrettekintési programot?*

A szervezeti felépítés tükrözze, hogy milyen feladatot kívánunk elvégezni.

Formális szerkezet	Önálló előrettekintési program, amelynek központi irányítása:		A „beépült tevékenységek” koordinálása
	Erős	Laza	
Érdekeltek meghatározása	↗	↗	↗
Érdekeltek meghatározása	↗	✓	✓
Irányító bizottság kinevezése	↗	↗ (bár lehet kevésbé intenzív, mint az első oszlop)	?
Programiroda létrehozása	✓	✓	Csak kis programirodára van szükség
Kiemelkedő egyéniségek toborzása	↗	✓	?
Szaktudással rendelkezők toborzása	↗	✓	↗
Döntési folyamat			
Vezetési stílus meghatározása	↗	✓	✓
Cselekvési terv, mérföldkövek stb. elkészítése	↗	✓ (A feladat lényegében a csoporttervek koordinálása)	✓
Az egyes csoportok feladatainak kiosztása	↗	✓ (Bár ezek a feladatok a csoport saját terveinek vannak alárendelve)	↗
Erőforrások előteremtése			
Szponzor(ok) azonosítása (ld. a 4.4 kérdést)	↗	↗	✓
Erőforrások biztosítása (ld. a 4.4 kérdést)	↗	↗	↗
Meglévő inputok azonosítása	↗	✓	✓

Jelmagyarázat: ↗ = kritikus összetevő; ✓ = nagyon hasznos összetevő; ? = nem valószínű, hogy nagy szükség lesz rá

Az előrettekintési tevékenység szervezése során három fő dimenziót kell átgondolni. Ezek a projekt **formális szerkezete**, a végrehajtandó **döntési folyamatok** és az **erőforrások előteremtésének** kérdése. A szemközti oldalon található táblázatban látható, hogy mindegyik dimenzió különböző tevékenységekhez kapcsolódik (amelyek fontossága az elvégezni kívánt feladat típusától függ).

Formális szerkezet: Bármilyen típusú Előrettekintést tervezünk (ld. a 2. fejezetet), az érdekeltek meghatározása kulcsfontosságú lépés. Milyen regionális szereplőknek lehetnek a projekthez fűződő érdekei vagy aggályai? Hasznos feltérképezni ezeket az érdekelteket, és összevetni álláspontjukat és elvárásaikat a javasolt előrettekintési tevékenységekkel. Ki kell dolgozni az előrettekintési tevékenységek javasolt szerkezetét, ezen belül a munkacsoportoknak, fórumoknak, bizottságoknak, szponzoráló szervezeteknek, oktatóknak stb. kiosztott szerepeket. Az egyes résztvevőknek kiosztott feladatok a tervezett Előrettekintés típusához kapcsolódnak (ld. az 5.2. kérdés). A közös jellemzők között található például az irányító bizottság és a programiroda létrehozásának létfontosságú induló lépése. Sok tevékenységben egy meghatározott kérdésre összpontosító „szakértői” csoportok vagy fórumok vesznek részt. Ezeknek a csoportoknak a felállítási mechanizmusát alaposan végig kell gondolni, mivel összeállításuk az egész feladatot befolyásolja majd.

Döntési folyamat: Amennyiben központilag irányított projektet szeretnénk megvalósítani, meg kell határozni, hogy a csoportoknak milyen vezetési stílus alkalmazását javasoljuk. Megadjuk-e például a munkacsoportoknak a szabadságot, hogy maguk hozhassák meg az ebben az Útmutatóban összefoglalt döntéseket. (Ez nagyon is lehetséges például akkor, ha a programot egynél több szervezet szponzorálja.) Ezzel szemben egyetlen központi programiroda vagy irányító bizottság is meghatározhatja a követendő eljárásrendet. Meg kell határozni az egyes kijelölt csoportok feladatait és kötelezettségeit. Az alábbi táblázatban bemutatunk néhány, az Előrettekintéshez gyakran kapcsolódó feladatot.

Példák az Előrettekintés során elvégzendő gyakori feladatokra	
<ul style="list-style-type: none"> • Csoporttagok jelölése • A folyamat irányítása • A meglévő szakirodalom azonosítása • Jelentések készítése konkrét kérdésekről • Szakértői meghallgatások szervezése 	<ul style="list-style-type: none"> • Előrettekintési módszerek, pl. forgatókönyvek alkalmazása • Konferenciák szervezése konkrét kérdésekről • Szintézis • Zárójelentés készítése • Konkrét kérdések nyilvános vitára bocsátása

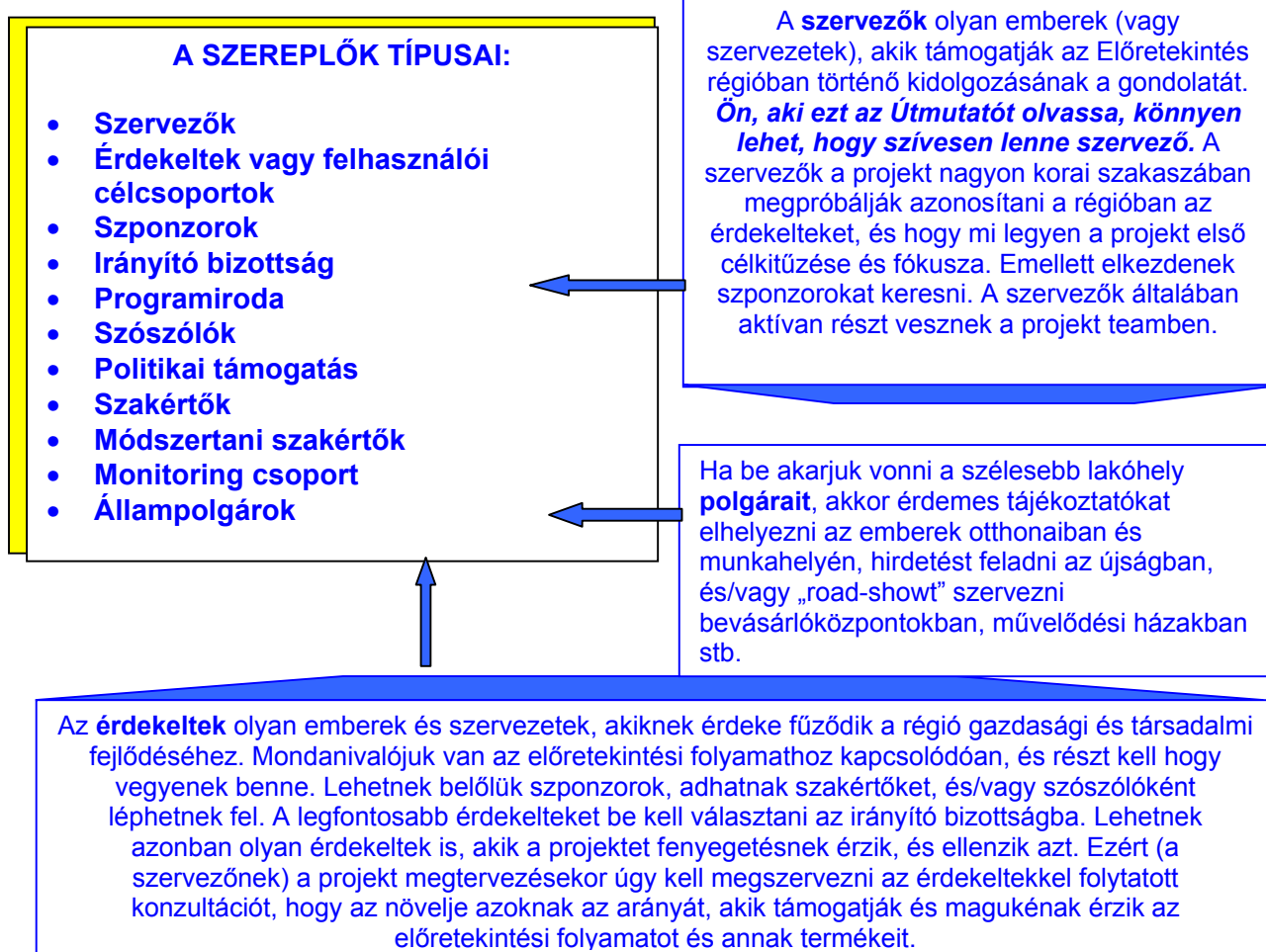
A cselekvési tervet illetően elfogadható konszenzust kell elérni. Például nem csak a program tárgyát, hanem szervezetét és szerkezetét is egyeztetni kell. Amint azt ebben az Útmutatóban bemutatjuk, ez különböző módokon érhető el. Ezeket a lehetőségeket érdemes megvizsgálni a feladat tárgyának megvitatása során. Amint korábban már javasoltuk, a terv legyen rugalmasan reagáló, és kínáljon különböző utakat a cél elérésére. A terv térjen ki a feladat központi témájára és tárgyára (ld. a 3. fejezetet), a projekt szakaszaira és mérföldköveire, a formális szerkezetre és a döntési folyamatokra.

Az **erőforrások előteremtésével** kapcsolatban lásd a 4.4 kérdést.

5.2 kérdés Kik a szereplők, és mi a feladatuk?

Sok szereplőt be lehet vonni, szerep- és feladatköreiket pontosan meg kell határozni.

	Önálló projektek	Beépült előrettekintési tevékenységek
Kulcsszereplők	<ul style="list-style-type: none"> • Szervezők/szponzorok • Érdekeltek • Irányító bizottság • Programiroda 	<ul style="list-style-type: none"> • Szervezők/szponzorok • Érdekeltek
Egyéb szereplők, akik általában részt vesznek	<ul style="list-style-type: none"> • Szószóló • Szakértők 	<ul style="list-style-type: none"> • Előrettekintési tevékenységek koordinátora • Szakértők
Nagy projektekben részt vevő szereplők	<ul style="list-style-type: none"> • Állampolgárok • Politikusok • Monitoring csoport • Módszertani szakértők 	<ul style="list-style-type: none"> • Általában nem releváns



Az előrettekintési projektben sok szereplő vehet részt (lásd szemközti oldal), és ezek a szereplők nagyon sokféle szerepet tölthetnek be. A különböző szereplők részvételének foka az Előrettekintés típusától és központi témájától függ. A szemközti oldalon található ábrán különbséget teszünk az önálló projektek és a beágyazott Előrettekintés között. A beágyazott előrettekintési tevékenységnél (ld. a 2. fejezetet) a szereplők szoros kapcsolatban állnak a projekt irányítóival és a résztvevő szervezettel vagy szervezetekkel. Ilyen esetben a szervező melletti résztvevők csak érdekeltek és esetleg szakértők lehetnek. Az önálló projekteknel ezzel szemben valószínűbb a szélesebb társadalmi részvétel, amely a feladat méretének függvénye (lásd a szemközti oldalon látható táblázatot). Itt a legfontosabb „működtetők” szerepére fogunk összpontosítani (a **módszertani szakértők** alkalmazását az 5.5. kérdés ismerteti részletesebben):

- Általában az **irányító bizottság** határozza meg a célkitűzéseket, a központi témát, a módszertant és a munkaprogramot, szentesíti a stratégiát és a kommunikáció eszközeit, és elősegíti az eredmények elérését. Az irányító bizottság határozza meg/módosítja az értékelési kritériumokat, és ő értékeli a teljesítést. Az irányító bizottság monitorozza az egész projekt minőségbiztosítását. Az irányító bizottság kulcsszerepet tölt be a népszerűsítésben, a szakértők mozgósításában és azok jelölésében a különböző bizottságokba.
- A **programiroda** végzi a projekt napi irányítását. Feladatai például:
 - A projekt napi vezetése
 - Rendszeres kapcsolattartás az érdekeltekkel és az irányító bizottsággal a projekt irányításának biztosítása érdekében
 - Rendszeres ülések a munkacsoportok vezetőivel
 - A költségek, források és a projekten belüli határidők pontos vezetése
 - A vezetői jelentések integrációjának biztosítása és azok bemutatása az irányító bizottságnak
 - Annak ellenőrzése, hogy a projekt fenntartja a szakmai célkitűzéseket
 - Annak biztosítása, hogy a projekt folyamatosan összeköttetésben legyen más regionális innovációs tevékenységekkel.
- A külvilág számára a jelentős **politikai támogatottság** korai elérése bizonyítja a feladat komolyságát. Ha először a kulcsembereket célozzuk meg, és sikerül megnyerni őket, akkor lendületet lehet adni a tevékenységnek. Hasznos már a korai szakaszban „szószólókat” vagy „követeket” toborozni, akik előterjeszthetik az érveket. Az ilyen személyek létfontosságúak lehetnek akkor, amikor a projektnek nehéz időkben támogatásra van szüksége, néha azonban felmerül a rivalizálás (pl. a különböző szervezetek között), vagy az elvárások különbözőségének kockázata.
- A **szakértők** munkája a következők terén nagyon fontos:
 - A releváns információk vagy ismeretek összegyűjtése
 - A jövőre vonatkozó új meglátások és kreatív nézetek és stratégiák, valamint új hálózatok szimulálása
 - Az Előrettekintés folyamatának és eredményeinek terjesztése a szélesebb „vevőkör” számára
 - Az Előrettekintésnek a program alapján indított későbbi tevékenységekben megmutató hatásossága.

5.3 kérdés Tartalmaz-e a programterv a program monitorozását lehetővé tevő mérföldköveket?

Egy önálló előrettekintési projektet önálló projektként kell irányítani, ezért ki kell dolgozni a projekt irányításának eszközeit.

PERT-diagram az Előrettekintés irányításához

	Remélt tartáridő	/alószínű ritűzött dőpont	Módosítás		Előirányzott költségvetés	Felhasznált költségvetés	Módosítás	
			Milyen?	Ki felelős? Mikor?			Milyen?	Ki felelős? Mikor?
A PROJEKT MÉRFÖLDKÖVEI								
Érdekeltek bevonása								
Infrastruktúra létrehozása								
Központi téma és módszerek kiválasztása								
Kiindulási információk összegyűjtése								
Új/egyesített ismeretek létrehozása								
Közös jövőkép kialakítása								
Formális eredmények, „végtermékek” létrehozása								
Eredmények terjesztése, végrehajtás elősegítése								
A végrehajtás monitoringja (nyomon követése)								
A módszerek és eredmények felhasználásának elősegítése								
Beépült ill. a programból következő további tevékenységek								

A projektmenedzsmentben ma az olyan egyszerű eszközök kidolgozását tekintjük jó gyakorlatnak, amelyek lehetővé teszik, hogy a programirodával monitorozzuk az előrettekintési projektet. A monitoring azt jelenti, hogy folyamatosan figyeljük és biztosítjuk, hogy a projekt egyes lépéseire előirányzott erőforrások felhasználása a tervben meghatározott eredményhez vezet, hogy a munka ütemtervét betartják, és hogy az eredmények valóban megjelenjenek. A monitoring segítséget nyújt a projekt végrehajtásának kontrollálásához és megfelelő mederbe tereléséhez. A folyamatos monitoring a következőket tartalmazza:

- A projekt egyes lépéseinek végrehajtása során elvégzett tevékenységek figyelése és menet közbeni összehasonlítása az elérendő célokkal.
- A projektterv folyamatos adaptálása a környezethez. Az új ismeretek megszerzése és az érdekelték aktiválása során kiderülhet, hogy a projekt jövőképét vagy folyamatát módosítani kell. Az előrettekintési projektek nem lehetnek merevek.

A monitoring módszertanának olyan mutatókat kell tartalmaznia, amelyek a releváns szereplőket konkrét és időszzerű adatokkal látják el, így lehetővé teszik a projekt követését. Az ilyen monitoring megvalósításának egyik egyszerű módszere a szemközti oldalon látható táblázat létrehozása és kitöltése (amely a klasszikus PERT projektmenedzsment eszközökhöz kapcsolódik).

Az input- és output mutatók fontosak ugyan, de használhatóságuk erősen korlátozott. Itt az a cél, hogy a rendszerbe bemenő erőforrásokat (időt, pénzt, emberi erőforrást...) az elért eredményekhez mérjük. Ezek (viszonylag) egyszerűen számszerűsíthetők akkor, amikor a gazdaság dinamikájára vonatkoznak (pl. új innovációhoz kapcsolódó programok, új vállalat vagy vállalkozás fejlesztése, az Előrettekintés eredményeinek beépítése az érdekelték stratégiáiba). Az input mutatók magas szintje azonban nem feltétlenül eredményez azoknak megfelelő output mutatókat. A komplex innovációs rendszerekben az előrettekintési projektek által kiváltott folyamatok sok más tényezővel lépnek kölcsönhatásba. Ezért az értékelési kritériumok kidolgozásánál el kell távolodnunk az olyan klasszikus input- és output mutatóktól, mint a K+F költségek vagy szabadalmak, és a hálózati együttműködés intenzitásának és minőségének mérésére alkalmas eszközök kialakítását kell megkísérelnünk. Ezért érdemes figyelembe venni a folyamatra vonatkozó mutatókat. (Az értékelés további tárgyalása a 6. fejezetben található).

5.4 kérdés *Milyen inputokat igényel a program?*

Attól függően, hogy milyen meglévő (passzív) információk állnak rendelkezésre, el kell dönteni, hogy milyen új anyagokat (aktív információ) akarunk kidolgozni.



Ha meghatároztuk az Előrettekintés célkitűzéseit – sőt, még mielőtt a végleges döntés megszületik –, érdemes olyan információkat gyűjteni, amelyek hasznos kiindulási adatként szolgálhatnak a feladathoz.

- **Passzív** információforrások azok, amelyekből már kodifikált tudást szerezhethetünk. Ilyenek például a régió aktuális helyzetére vonatkozó adatok, olyan adatok, amelyek lehetővé teszik a régióra az elmúlt években jellemző fő tendenciák (pl. gazdasági, társadalmi és népesedési trendek) visszamenőleges elemzését. A passzív információk egyéb típusai az előrejelzések, foratókönyvek, más előrettekintési programok eredményei, véleménykutatások, ágazati, ágazat- és regionális elemzések, piaci jelentések és olyan mennyiségi és minőségi összehasonlítási alapadatok, amelyek az adott régió viszonyaira vonatkoztathatók.
- Az **aktív** információforrások főképp olyan „tudásforrások”, amelyekből a feladat során meríthetünk. Ebben a kategóriában az egyik legnyilvánvalóbb kiindulási adat a régióban található (egyénekben és hálózatokban fellelhető) szaktudás. Például a következőket érdemes keresni a régióban:
 - Az Előrettekintés eszközeinek és módszertanának **szakismerete**.
 - A különböző társadalmi ágazatok **szövetségei és érdekképviselői struktúrái** - hálózatok, fogyasztói / állampolgári csoportok, üzleti szervezetek, hitelszövetkezetek, kereskedelmi kamarák, a lakóhely vezető személyiségei (közéleti és üzleti), résztvevők, akik „szakértőként” vehetnek részt a régióban folyó előrettekintési tevékenységben, stb.
 - A régióban mozgósítható **rejtett előrettekintési lehetőség** – azaz az Előrettekintés gondolkodásmódjára nyitott különböző szereplők (pl. vállalkozások, regionális szervek, kutatást végző szervek, a technológia átadást és innovációt támogató intézmények).

Ha ezek az erőforrások nem lelhetők fel a régióban, akkor érdemes kapcsolatot keresni olyan humán erőforrásokkal vagy hálózatokkal, amelyek máshol helyezkednek el, de ennek ellenére kötődnek a régióhoz (vagy ismerik azt). (Például a régióból elszármazott szakemberek, akik nem ott laknak, de továbbra is érzelmi kapcsolatban állnak a régióval). Mérlegelni kell az induláshoz szükséges kompetenciákat is. Nem szabad elfelejteni, hogy szükség lehet a feladat hatókörének megváltoztatására, amennyiben komoly korlátokba ütközünk. Az előrettekintési tevékenységet azonban nem szabad feladni csak azért, mert problémák merülnek fel a helyi erőforrásokkal és hálózatokkal kapcsolatban. Magát az Előrettekintést úgy kell tekinteni, mint egy lehetséges hozzájárulást a fent említett regionális tőke fejlesztéséhez és megerősítéséhez.

5.5 kérdés *Hogyan tudjuk felhasználni az Előrettekintés terén meglévő szakértelmet?*

Az Előrettekintés terén meglévő szakértelm felhasználása nagymértékben függ az Előrettekintés módszerétől, kontextusától és tárgyától.

A “módszertani szakértők” a következőkre használhatók fel:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• <u>Az irányító bizottság és a projektmenedzser mentora/felkészítője</u><ul style="list-style-type: none">– Ötleteket és külső nézőpontokat szolgáltat– Megismertet az Európában működő legsikeresebb módszerekkel– Monitorozza és segíti a napi működést |
| <ul style="list-style-type: none">• <u>Konkrét feladatok ellátása</u><ul style="list-style-type: none">– A munkaprogram finomítása az előrettekintési projekt folyamán– Kutatás-módszertani tanácsadás– A tanácsadó és/vagy szakértői projektek leírásának elkészítése, kinevezendő személyek ajánlása– Észrevételek kifejtése a kulcskérdésekkel és az ezekről írt jelentésekkel kapcsolatban– Részvétel konszenzus kialakítását célzó tevékenységekben– Közreműködés az irányító bizottság ülésein– A kulcsszereplők képzése |

Minden előrettekintési program több formális módszert is alkalmaz, és mindig a felhasználónak kell eldöntenie, hogy mely megközelítések alkalmazhatók legjobban a tervezett feladat végrehajtásához.⁵ Ezek között vannak olyanok, amelyek az irányítás folyamatához kapcsolódnak, míg mások a legfontosabb „vevők” elengedhetetlen támogatásának biztosítását, megint mások pedig a megcélzott „felhasználók” körében jelentkező eredmények elérését szolgálják.

Az Előrettekintés és az ahhoz kapcsolódó módszerek során lehet, hogy igénybe tudjuk venni a régióban fellelhető szakértelmet, vagy – amint az az Előrettekintés alkalmazására először vállalkozó régiókban nagyon gyakori, mozgósíthatjuk a más régiókban, nemzetközi tanácsadók vagy kutatócsoportok birtokában fellelhető szaktudást.⁶ A szemközti oldalon bemutatjuk az ilyen „módszertani szakértők” néhány feladatát. A folyamattal kapcsolatos tanácsadást végző szakértő bevonása többek között következő előnyökkel *kell* hogy járjon:

- Méretgazdaságosság
 - A múltban felhalmozott tapasztalatok igénybevételel csökkenteni tudjuk a tanulási költségeket
 - Közvetlenül rálátunk a nemzetközi szinten alkalmazott sikeres módszerekre, és kapcsolatba kerülünk külföldi kulcsszereplőkkel és szponzorokkal
 - Hozzáférhetünk a legkorszerűbb módszerekhez
- Hozzájárulás a projekt lendületéhez
 - Szoros együttműködés a projekt vezetőjével (formális és informális képzés nyújtása)
 - Tanácsadói tapasztalatok a kommunikáció, az ügyfelekkel való kapcsolattartás, stb. területén
- Külső szempontok
 - Könnyebb megkérdőjeleznünk a beérkező regionális feltevéseket
 - Elérhetünk más nemzetközi szakértőket
 - Potenciális szerepvállalás a szintézisben és konszenzus kialakításában (a szakértő - remélhetőleg - nem tartozik a széthúzó regionális csoportok egyikébe sem).

⁵ A 2. fejezetben ismertettük a jövő kérdéseire vonatkozó ismeretek és vélemények feldolgozására használt módszerek szempontjait. A függelék részletesebben bemutatja az Előrettekintés során használt leggyakoribb módszereket.

⁶ Fontos azonban, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy a szaktudás valóban megfelel az általunk kívánt Előrettekintés céljainak és stílusának.

6. FEJEZET – EREDMÉNYEK

Az előrettekintési tevékenységek különböző tárgyi eredményeket produkálhatnak, köztük ágazati elemzéseket, kritikus technológiák, prioritások felsorolását, szakpolitikai javaslatokat, forgatókönyveket, Delphi eredményeket – emellett azonban kevésbé kézzelfogható eredményei, a folyamatból fakadó előnyei is vannak. Fontos, hogy legyen, aki felel az eredményeknek a különböző „felhasználókkal” történő ismertetéséért, és az előrettekintési program alapján végrehajtandó **tevékenységek** előmozdításáért. Az Előrettekintés egy másik, és néha elhanyagolt dimenziója a folyamatok, termékek és eredmények **értékelése**. Az értékelés a demokratikus számadási kötelezettség fontos módszere, és jó lehetőséget nyújt arra, hogy megtanuljunk, hogyan végezhetjük az előrettekintési tevékenységeket jobban. Végül áttekintjük, hogy hogyan lehet ezeket a tanulságokat felhasználni arra, hogy az Előrettekintés egy állandóan **folyamatos tevékenység** legyen.

Kérdések		Összefoglaló válasz
6.1 kérdés	Milyen eredményeket várhatunk a programtól és ezek hogyan hasznosíthatók?	Az előrettekintési program tárgyi és nem tárgyi eredményeket produkál; sok olyan különböző felhasználó van, akiket be lehet vonni a kívánt eredmények meghatározásába.
6.2 kérdés	Miért kell értékelni a regionális előrettekintési tevékenységeket?	Az értékelés lehetővé teszi, hogy felmérjük, vajon elértük-e a célkitűzéseket, hogy levonjuk a feladat irányításával kapcsolatos tanulságokat, és hogy meghatározzuk a programból következő további feladatokat.
6.3 kérdés	Hogyan lássunk neki az előrettekintési tevékenységek értékelésének?	Az értékelést lehet menet közben, vagy a feladat befejezését követően végezni. Mindkét megközelítésnek megvannak a maga előnyei és hátrányai.
6.4 kérdés	Milyen előnyöket várhatunk a Regionális Előrettekintéstől?	Az előnyök különböző időpontokban és különböző szinteken jelenhetnek meg; fontos, hogy a nem várt előnyöket is figyelembe vegyünk, és érdemes „sikertörténeteket” a középpontba állítani, amelyek demonstrálhatják a tevékenység sikerét.
6.5 kérdés	Hogyan kezeljük a résztvevők Regionális Előrettekintéssel kapcsolatos elvárásait?	Az elvárások nagyon különbözőek és néha irreálisak is lehetnek, ezért az ilyen ellentétek kezelésére stratégiákat kell kidolgozni.
6.6 kérdés	Hogyan válhat az Előrettekintés folyamatos tevékenységgé a régióban?	A folyamatos előrettekintési tevékenység mindenképpen hasznos a régió számára; különböző módszerekkel növelhetjük ennek használhatóságát.

6.1 kérdés Milyen eredményeket várhatunk a programtól és ezek hogyan hasznosíthatók?

Az előrettekintési program tárgyi és nem tárgyi eredményeket produkál; sok olyan különböző felhasználó van, akiket be lehet vonni a kívánt eredmények meghatározásába.

Az Előrettekintés által produkált eredmények néhány típusa:

	Formális	Informális
Hosszú távon hivatkozási alapul szolgáló, a régió kívül is terjesztett anyagok	Jelentések, könyvek, elektronikus rögzítés (videó, Internetes források)	Hálózati együttműködés más régiókban folyó előrettekintési tevékenységekkel és szereplőkkel, stb.
Régió belüli terjesztés	Szakmai rendezvények, hírlevelek, újságcikkek, weblapok	A műhelymunka során kialakított jövőképek, eredmények és értékelések hálózaton belüli terjedése
Hálózati együttműködés	A hálózatok intézményesítése pl. állandó szervezetek és találkozóhelyek kialakításán keresztül	Új hálózatok kiépítése, vagy a meglévőkhöz belül új kapcsolatok kiépítése
Stratégiai folyamat	Az eredmények formális beépítése a stratégiai folyamatokba, pl. a legfontosabb prioritások felsorolásának keretként való felhasználása a projektek és tervek értékeléséhez.	Az eredmények, a hálózatokban felhalmozott tudásanyag és az ismeretek forrásainak informális beépítése a stratégiai folyamatokon belül

Az Előrettekintés központi témája és felhasználói:

Az Előrettekintés központi témája	Társadalmi	Technológiai	Üzleti dinamikai	Területi jövőkép
Az Előrettekintés lehetséges felhasználói	Szakpolitikai döntéshozók Fogyasztói szövetségek A tudás-átadás intézményrendszere	Szakpolitikai döntéshozók Egyetemek Kutatószervezetek Ipar	Szakpolitikai döntéshozók Ipar Kereskedelmi kamara Kis- és középvállalkozások	Szakpolitikai döntéshozók Területi társulások Szakszervezetek

Az előrettekintési programnak formális és informális eredményei lehetnek:

- Tipikus **formális eredmények** a jelentések, a terjesztéssel kapcsolatos tevékenységek, pl. szakmai rendezvények, hírlevelek, újságcikkek, weblapok, stb. Ezek azok, amelyeket egyesek a „kodifikált” tudás kifejezéssel illetnek, azaz olyan tudás, amely a folyamat során jön létre, majd olyan információvá alakul, amely széles körben terjeszthető anélkül, hogy személyes interakcióra lenne szükség.
- Az **informális eredmények** nehezebben megfoghatók, mert ezek jellemzően a tudás olyan formái, amelyek az emberek által követett gyakorlatban, problémák megközelítési módjában öltenek testet. Annak ellenére, hogy ezek nehezebben azonosíthatók és számszerűsíthetők, mint a dokumentumok, az előnyök nagyon fontos aspektusát képezik. Tipikus informális eredmények a régió belüli új hálózatok kialakulása és az Előrettekintés eredményeinek - és módszereinek - beépülése a regionális szervezetek és vállalatok stratégiájába és projektjeibe (pl. a vállalatok elkezdene forgatókönyveket kidolgozni befektetési projektjeikhez).

A szemközti oldalon található felső táblázat bemutatja a várható eredmények néhány fajtáját. Ezek közül azok tekinthetők hasznosnak, amelyek valamely kézzel fogható eredményhez vezetnek. Ezt a hatást nagyobb valószínűséggel lehet elérni akkor, ha az eredményeket széles körben terjesztjük, és rendkívül hasznos lehet ellenőrizni azt, hogy azokat valóban pragmatikus és produktív módon használják fel. A végeredmény értékelése lehetővé teszi a buktatók összefoglalását és az olyan új követelmények meghatározását, amelyek beépíthetők az előrettekintési folyamat következő szakaszába. Az értékeléssel a későbbi kérdések tárgyalása során fogunk foglalkozni, ezen a ponton azonban érdemes megjegyezni, hogy az eredmények értékelése magában foglalja annak ellenőrzését, hogy a program elején kitűzött elérendő célokat sikerült-e teljesíteni, és hogy a mérföldköveket a terv szerint értük-e el. (Az eredmények értékelése az előrettekintési program végfelhasználóival készített interjúkkal és/vagy kérdőíves felmérésekkel végezhető el. Ez különösen fontos lépés akkor, ha az Előrettekintés egy döntéshozatali folyamatba van beépülve.)

Általánosságban, a regionális előrettekintési tevékenységek nem tárgyi eredményei különböző közönségeket céloznak meg. Az előrettekintési program megkezdésekor meg kell határozni, hogy kik lehetnek azok az érdekelt csoportok, akiknek ezek az eredmények a javát szolgálhatják. Azonban míg egy eredmény megfelelő lehet egy adott közönség számára, nem biztos, hogy megfelelő egy másik számára is. Az előrettekintési tanulmány központi témájának megváltoztatása segíthet meghatározni, hogy a lehetséges felhasználók vonatkozásában milyen formájú eredményeket kell a tanulmánynak elérni. Az előrettekintési folyamatban szereplő különböző felhasználói csoportok tagjainak bevonása hasznos (és alapvető). A szemközti oldalon található alsó táblázat illusztrálja az Előrettekintés lehetséges felhasználóit az Előrettekintés lehetséges központi témái alapján. A felhasználói csoportok segíthetnek meghatározni, hogy milyen eredményeket tűzzünk ki célul a különböző felhasználói csoportok kapcsán.

Például, egy olyan előrettekintési programnál, melynek fókuszpontjában az üzleti dinamika áll, az eredmények hasznosak lehetnek a szakpolitikai döntéshozók számára valamely ágazati politika stratégiájának meghatározásához, de a kis- és középvállalkozások számára is ahhoz, hogy megértsék, milyen kihívások állnak előttük, és hogy szükség esetén újradefiniálják üzleti tevékenységüket. Ennek megfelelően kell kialakítani az Előrettekintés két különböző felhasználója számára az információk fajtáját (és szintjét), és amennyiben a legfőbb eredmény egy, a szakpolitikai döntéshozók számára készülő jelentés, akkor azt át kell ültetni a kis- és középvállalkozások és a közbülső felhasználók által használható formába.

6.2 kérdés *Miért kell értékelni a regionális előrettekintési tevékenységeket?*

Az értékelés lehetővé teszi, hogy felmérjük, vajon elértük-e a célkitűzéseket, hogy levonjuk a feladat irányításával kapcsolatos tanulságokat, és hogy meghatározzuk a programból következő további feladatokat.

Miért kell értékelni a regionális előrettekintési tevékenységet?

<p>Az értékelés segít eldönteni, hogy a program során milyen mértékben sikerült elérni a kívánt eredményt. Ez hasznos lehet annak igazolására, hogy „megérte” a programot végrehajtani.</p>
<p>Jó módszer a tevékenységgel elért eredményekkel kapcsolatos információk összegyűjtésére, melyek más célokra is felhasználhatók (terjesztés, a programból következő további feladatok tervezése stb.). A tevékenység résztvevői, valamint irányítói ezeket az információkat gyakran nagyon hasznosnak találják. Az értékelés jó lehetőséget nyújt a résztvevők számára, hogy kifejezzék véleményüket arról, mi ment jól és mi nem.</p>
<p>Az értékelés különböző tanulságok levonásához vezethet:</p> <ul style="list-style-type: none">• megfelelőek voltak-e az eredeti célkitűzések, és ezeket mennyire sikerült megfelelő módon megfogalmazni és kommunikálni a résztvevők felé (gyakori probléma az Előrettekintés megvalósítása során);• a program irányítása (egy másik szervezeti struktúrában hatékonyabban és eredményesebben lehetett volna-e végrehajtani a tevékenységeket, vagy sem, stb.);• az Előrettekintés akadályai a régióon belül, és azok elhárításának módja.
<p>Ezek a tanulságok információt szolgáltatnak a programból következő további feladatokhoz és a jövőben végzett előrettekintési programok megtervezéséhez. Az értékelés segítséget nyújt a jövőbeni tevékenységek irányának és szervezetének meghatározásához, a tevékenység célkitűzéseinek és a háttérben húzódó szélesebb filozófia bírálatához (abból a szempontból például, hogy mennyire felülről lefelé vagy alulról fölfelé építkező illetve, hogy mennyire folyamat- vagy képesség-orientált a tevékenység).</p>

Az értékelés alapvetően olyan folyamat, amely megmutatja, hogy milyen mértékben sikerült elérni a kezdetben kitűzött célokat. Az értékelésre azonban azért is szükség van, hogy kimutassuk, a tevékenységnek voltak-e járulékos költségei vagy előnyei, és vannak-e a tevékenységből és annak végrehajtási módjából levonandó tanulságok.

Ezt a feladatot az itt bemutatott módszerekkel a szponzor vagy az előrettekintési team tagjai „házon belül” is elvégezhetik. Széles körű azonban az egyetértés abban, hogy az értékelést legjobban egy megfelelő szakértelemmel rendelkező, független kívülálló tudja elvégezni. Ekkor ugyanis valószínűbb, hogy az eredményeket részrehajlás-mentesnek fogják tekinteni, és az értékelőknek tájékoztatást nyújtók is kevésbé fogják elfojtani véleményüket. Ezzel kapcsolatban általában törekedni szoktak az informátorok nevének titokban tartására, hogy a kritika nyíltan kifejezhető legyen, és hogy a dicséret ne pusztán a további finanszírozás biztosítására tett kísérletnek tűnjenek. A teljes névtelenség azonban egyes esetekben csak nehezen biztosítható.

Az értékelés során a következő kérdésekre kell választ keresni: Teljesültek-e a tevékenység célkitűzései? El lehetett volna-e érni azokat hatékonyabban és eredményesebben is (a befektetés megtérülése, illetve az irányítás és a szervezési folyamatok szempontjából)? Megfelelő tájékoztatást kaptak-e az előrettekintési programban résztvevők a célkitűzésekről ahhoz, hogy munkájukkal a legmegfelelőbb módon járulhassanak hozzá a sikerhez, és hogy elvárásaik ne térjenek el a realitásoktól? Feltehetőek még a következő kérdések is: Helyesek voltak-e a célkitűzések (nem voltak-e túl tágra vagy szűkre szabottak, túlságosan vagy nem eléggé nagyra törők, a szóban forgó témák alapos ismeretén alapultak-e ...)? A szemközti oldalon található táblázat bemutat néhány olyan okot, ami miatt szükség van a regionális előrettekintési tevékenységek értékelésére. A legfontosabbak talán az értékelés során levonható tanulságok: ezek teszik lehetővé azt, hogy a jövőben saját tevékenységeinket jobb ismeretekre alapozzuk azáltal, hogy megértjük, mi vált be és mi nem. A tanulságok azoknak is javára válhatnak, akik máshol vesznek részt regionális előrettekintési tevékenységben, illetve azoknak, akik a régió belül szeretnék beépíteni az Előrettekintést saját szervezetükbe.

6.3 kérdés *Hogyan lássunk neki az előrettekintési program értékelésének?*

Az értékelést lehet menet közben, vagy a feladat befejezését követően végezni. Mindkét megközelítésnek megvannak a maga előnyei és hátrányai.

Az értékelés összehasonlítja az elért eredményeket a tervezett célkitűzésekkel → a „logikai diagram” megközelítés

<u>A LOGIKAI DIAGRAM LÉPÉSE</u>	<u>Milyen szerepe van az értékelésben?</u>
Átfogó szakpolitikai célkitűzések	A Regionális Előrettekintést szponzoráló szervezetek átfogó küldetésének meghatározása, amely egy konkrét előrettekintési program és egy sor más tevékenység kidolgozásához vezet. Az értékelés ezen különböző tevékenységek közötti kapcsolatra összpontosít.
Az előrettekintési program célkitűzései	Az előrettekintési tevékenység eredeti céljai, az implicit célok, továbbá a végrehajtás során kitűzött további célok nélkül. Az értékelés azt vizsgálja, hogy a célokat mennyire sikerült elérni.
Az előrettekintési program során végzett főbb tevékenységek	A program több fő elvégzendő tevékenységből áll (ld. az 5. fejezetet). Az értékelés azt vizsgálja, hogy ezek a tevékenységek milyen hatékonyan járultak hozzá az Előrettekintés célkitűzéseinek eléréséhez. Ezzel szemben a monitoring a tevékenységek részletes működését, a mérföldkövek teljesülését vizsgálja.
Közvetlen kihatások	Az értékelés azt vizsgálja, hogy milyen mértékben sikerült a formális eredményeket elérni (pl. az elkészült és közreadott jelentések, a megfelelő résztvevőkkel megtartott gyűlések).
Közbülső hatások	Értékelés, például a projektek résztvevőivel, a projekt eredményeinek „felhasználóival”, stb. készített interjúk és felmérések segítségével. Olyan kérdéseket kell feltenni, mint hogy alakultak-e hálózatok, megváltozott-e az emberek viselkedése, más szervezetek is magukba építették-e az Előrettekintés módszereit vagy eredményeit?
Végső hatások	Az értékelés <i>megkísérli azonosítani</i> azt, hogy milyen hatással volt a program a regionális teljesítmény egészére, bár előfordulhat, hogy nehéz elválasztani egymástól az Előrettekintés és más beavatkozások különféle hatásait.

Az Előretekintés értékelését gondosan meg kell tervezni. Az értékelés nem lehet túlságosan zavaró, amely megszakítja a működést, és zaklatja az érdekelteket. Nem lehet azonban túlságosan felületes sem, amely az érdekeltek többsége számára nem jár haszonnal. Emellett elég függetlennek kell lennie ahhoz, hogy hihető és legitim képet nyújtson a tevékenységről. Az értékelés arra összpontosít, hogy az elért eredményeket összevesse a célkitűzésekkel. Az ehhez használt elemzés struktúráját adja a „logikai diagram” (lásd szemközti oldal). Nagyon sokféle adat felhasználható az értékeléshez. Ezek között lehetnek olyan adatok, amelyek „melléktermékek”, például egy ülés résztvevőinek a névsora, sajtóközlemények, publikációs listák, stb. Gyakran azonban új adatokat kell gyűjteni, a résztvevők, illetve a tevékenységek által potenciálisan érintettek vizsgálatával. Az értékelés végezhető menet közben, miközben a tevékenység folyik, illetve végezhető a tevékenység befejezése után is.

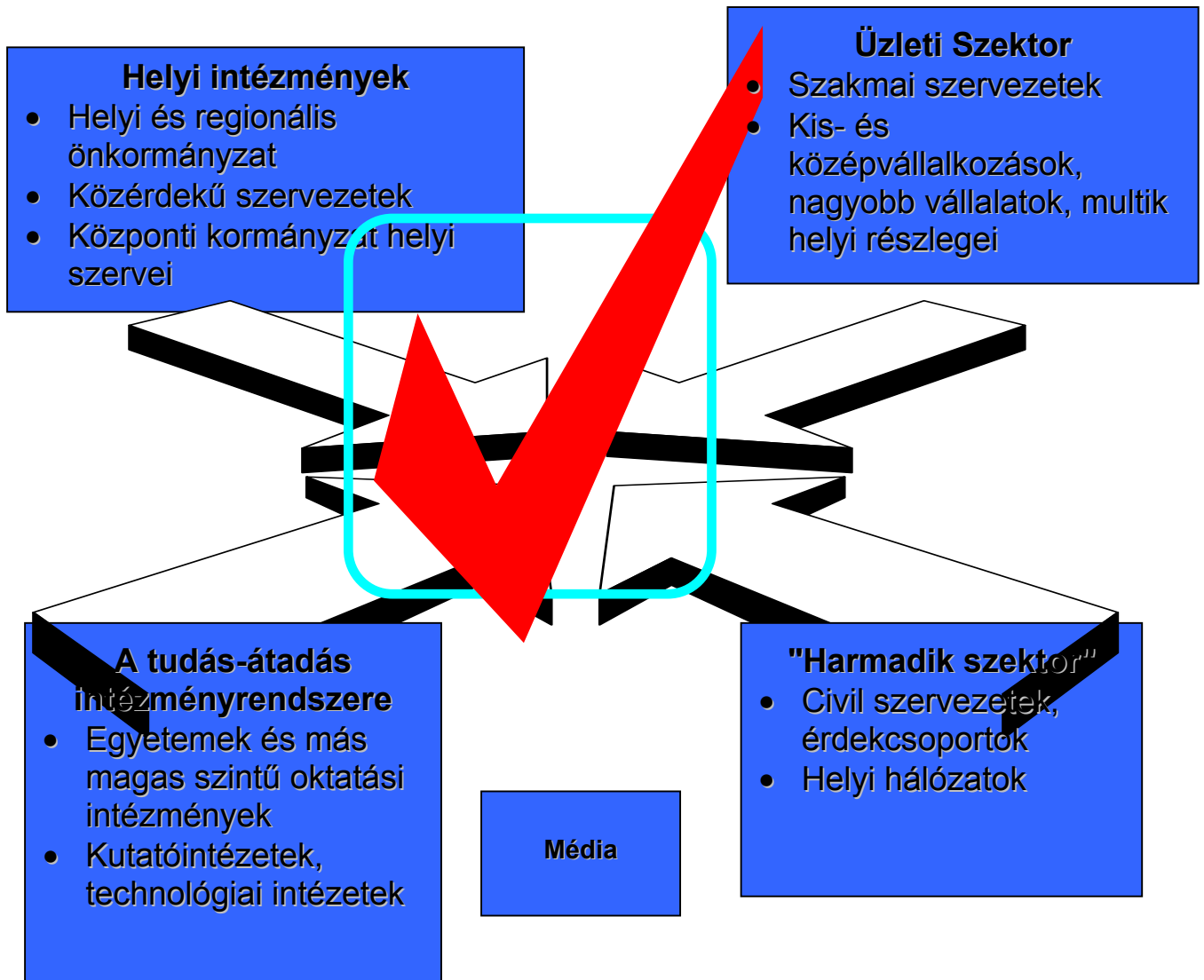
A **menet közben** történő értékelés visszajelzést adhat azoknak, akik a tevékenységért felelősek, és így hamarabb azonosíthatóvá válnak számukra a hiányosságok, és előbb foglalkozhatnak a problémákkal. Ezt azonban meg kell különböztetni a tevékenység rutinszerű **monitoringjától**. Ez utóbbi a vezetés feladata, akiknek gondoskodniuk kell arról, hogy a feladatok a terv szerinti időben elvégzésre kerüljenek, a jelentéseket az előre meghatározott időpontban megkapják a megfelelő emberek, a forrásokat a terv szerint használják fel, stb. Az értékelés ezzel szemben azt vizsgálja, hogy az ilyen feladatok elvégzése során teljesülnek-e a feladatok célkitűzései. Szem előtt kell tartani azonban, hogy azok a végső célok, amelyeket az Előretekintés elérni kíván, általában hosszú távra szólnak. A menet közbeni értékelés leginkább arra alkalmas, hogy *azonosítsuk a kibontakozó folyamatokat* (az emberek közötti interakció folyamatai az esemény lezajlása után gyakran nehezen azonosíthatók és értékelhetők), és esetleg a *korai hatásokat* (ezek általában magából a folyamatból következnek, pl. ilyen a hálózati együttműködés, a szereplők erősebb orientációja a hosszú távú jövő felé stb.).

A legtöbb értékelés **utólagos**, visszatekintésen alapul. Ezeket gyakran a tevékenység „lezárásaként” végzik, és egy végső mérleg felállítását jelentik. Azonban ez is problémás lehet akkor, amikor a végső célkitűzések nagyon hosszú távú változások elérését tartalmazzák. Az ilyen fajta értékelés, néhány évvel a tevékenység megkezdését követően, az előretekintési programból következő tevékenységeket vizsgálhatja, pl. az új szakpolitika vagy program megvalósítását, egyes vállalatok létrehozását, sőt a társadalmi és technológiai innováció megjelenését is. Indokolt lehet olyan, magából a folyamatból fakadó hatások és a képességek fejlődésével kapcsolatos kérdések értékelése is, mint például az, hogy az Előretekintés mennyire „épült be” a régióba. Az ilyen értékelések problémája a „jelzések elhalványulása”: egy bizonyos idő elteltével a fejlemények és eredmények számos tényezőtől függenek, amelyek közül az Előretekintés csak az egyik. Emellett előfordulhat az is, hogy az előretekintési program szerepe el nem ismert marad, annak ellenére, hogy az a valóságban katalizátor szerepét töltötte be. Miközben ez a számadási kötelezettség szempontjából problémát jelent, az Előretekintés akkor a legeredményesebb, amikor összefonódik más tevékenységekkel, így minden okunk megvan azt feltételezni, hogy több hatás kombinációját tapasztaljuk majd.

Az értékelésre hasznos úgy gondolni, mint a ROAME folyamat egyik összetevőjére (ROAME = Rationale (indoklás), Objectives (célkitűzések), Appraisal (előzetes értékelés), Monitoring (monitoring) és Evaluation (értékelés) - lásd szemközti oldal -, ezért hasznos a tevékenység elején egy olyan ismertetést készíteni, amely bemutatja, hogy ezeket az összetevőket hogyan alkalmazzuk majd a gyakorlatban.

6.4 kérdés Milyen előnyöket várhatunk a Regionális Előrettekintéstől?

Az előnyök különböző időpontokban és különböző szinteken jelenhetnek meg; fontos, hogy a nem várt előnyöket is figyelembe vegyük, és érdemes „sikertörténeteket” a középpontba állítani, amelyek demonstrálhatják a tevékenység sikerét.



Ha megterveztük az előrettekintési tevékenységet, akkor meghatároztuk az elérni kívánt célkitűzéseket és eredményeket; az Előrettekintés során keletkező előnyök nagy részét pedig az értékelés során, a fent leírt módon fogjuk azonosítani. Van azonban több olyan kérdés, amely az értékelés alapfeladatán túlmutat:

- A tevékenységnek lehetnek olyan előnyei, amelyeket nem láttunk előre, viszont érdemes őket azonosítani, és építeni rájuk. (A legtöbb korai előrettekintési program során az Előrettekintés lehetőségeinek széles körére való építés csak ritkán szerepelt az explicit célok között, mégis több esetben örömmel fogadott mellékterméknek bizonyult.)
- Gyakran hasznos lehet „sikertörténeteket” keresni, amelyek demonstrálhatják a sikert, és másokat is ösztönözhetnek arra, hogy előrettekintési tevékenységbe kezdjenek, vagy azok alapján cselekedjenek, és amelyek az összehasonlítások alapjául szolgálva segíthetik a sikeres módszerek azonosítását és általánosítását.

Az előnyök azonosításának legegyszerűbb módja, ha megkérjük a tevékenységben résztvevőket, hogy rendszeresen számoljanak be az előnyökről. A felméréshez kérdéseket kell készíteni, amelyek alkalmasak a különböző fajtájú előnyök összegyűjtésére és lehetővé teszik a nem várt előnyök rögzítését is. Ezeket különböző időszakokban (vagy akár folyamatosan) kell alkalmazni a közvetlen és hosszabb távú előnyök azonosításához és annak megítéléséhez, hogy ezek mennyire bizonyulnak fontosnak. Az előnyök különböző szinteken jelentkezhettek, így az egyének hatékonyságában és karrierjében, a résztvevő szervezetek és vállalatok szervezeti képességeiben, a kommunikációs hálózatok és általában a társadalmi interakció fejlődésében.

Amennyiben kifejezetten a sikertörténetekre irányul az érdeklődés, akkor érdemes lehet nagyobb figyelmet fordítani néhány, különösen sikeresnek tartott eset nyomon követésére ahelyett, hogy mindenholn ugyanolyan részletességű információkat próbálnánk szerezni. Néhány példa arra, hogy az előnyökkel kapcsolatban milyen fajta adatokat érdemes létrehozni:

- Vannak-e fontos kapcsolódások? A résztvevők (különösen azok az érdekeltek, akik a meglévő hálózatokhoz képest perifériusabban helyezkednek el, például a kis- és középvállalkozások) jobban ismerik-e a releváns szervezeteket és szakértőket, és azok többet tudnak-e róluk; részt vesznek-e üléseken és vitacsoportokban, hozzáférnek-e a tudás különböző forrásaihoz, és kapnak-e segítséget akkor, amikor problémákkal és lehetőségekkel szembesülnek? Az ilyen előnyöket úgy lehet felmérni, hogy közvetlenül megkérdezzük a résztvevőket tapasztalataikról, vagy ha megvizsgáljuk az üléseken, weblapokon, ügyfélszolgálatoknál stb. felhalmozott információkat.
- Indultak-e új tevékenységek vagy kezdeményezések, eltolódtak-e a prioritások az Előrettekintés eredményeként? Vizsgáljuk meg, hogy mit mondanak ezen tevékenységek szponzorai, és mit gondolnak a helyzetről azok, akik együttműködtek vagy részt vettek a végrehajtásban, milyen mértékben hivatkoznak az előrettekintési programra a háttérdokumentumok, stb.
- Van-e valami bizonyítéka egy „előrettekintési kultúra” létrehozásának, amelyben a szereplők szélesebb spektruma veszi komolyan a hosszabb távú kilátásokat? Más szervezetek is kezdtek-e saját előrettekintési tevékenységeket, és van-e bizonyíték arra, hogy a felhasználó szervezeten belül beszélnek az Előrettekintés eredményeiről?

6.5 kérdés *Hogyan kezeljük a résztvevők Regionális Előrettekintéssel kapcsolatos elvárásait?*

Az elvárások nagyon különbözőek és néha irreálisak is lehetnek, ezért az ilyen ellentétek kezelésére stratégiákat kell kidolgozni.



A régióban végrehajtott előrettekintési program során szembesülhetünk azzal a problémával, hogy hogyan kezeljük a különböző vagy irreális elvárásokat. Az egyes szereplők különböző eredményeket várhatnak az Előrettekintéstől - vannak, akik azt szeretnék, hogy a városok problémái képezzék a központi témát, mások a gazdaság egy adott ágazatára vagy egyes társadalmi csoportokra szeretnének koncentrálni, és így tovább. Az eredményekkel kapcsolatos elvárások között vannak olyanok, amelyek nem reálisak, mivel túlságosan optimista képet tartalmaznak arról, hogy milyen hangsúlyt kell fektetni bizonyos kérdésekre, mennyiben várható, hogy a döntéshozók figyelembe veszik az Előrettekintés eredményeit a kapcsolódó kérdések kezelésében, és hogy milyen gyorsan várható változás.

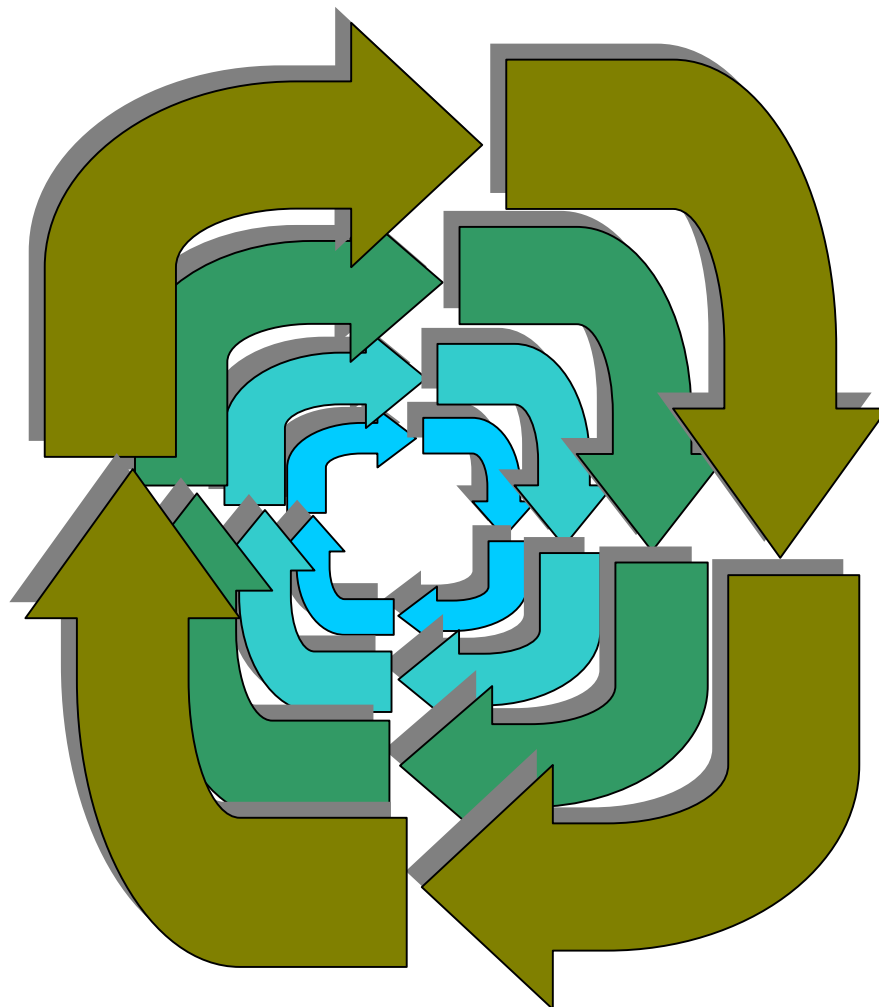
Ezen okokból hasznos, ha világos képet alkotunk arról, hogy milyen fajta előnyöket ésszerű elvárni. Ezeket az előrettekintési tevékenység részeként kell megfogalmazni, és olyan formába kell önteni, hogy az érdekeltek számára világos legyen. Az előrettekintési tevékenység előrehaladtával, amint egyre jobban átlátjuk, hogy milyen eredmények elérésére számíthatunk (és mire nem), lehetséges, hogy az eredeti elvárásokat módosítani kell.

A végrehajtás hiányosságai nagyon elbátortalaníthatják az embert. Ezek akkor fordulnak elő, ha készülnek ajánlások, de semmilyen mechanizmus nem ellenőrzi, hogy sor kerül-e az ezekből következő tevékenységeket végrehajtására, illetve ott, ahol a hatékonyan működő hálózatokat hagyják felbomlani.

Ezért hangsúlyoztuk, hogy az Előrettekintést össze kell kapcsolni a cselekvéssel: a teljes értékű Regionális Előrettekintés nem szabadon csapongó látomásokból áll, hanem egy olyan széles társadalmi részvételre épülő folyamat, amelynek során jobban megértjük, hogy milyen lenne egy kívánatos és elérhető jövő, és hogy a régióban található különböző partnereknek hogyan kell együtt dolgozni azon, hogy azt felépítsék. Ez nagy igényeket támaztó feladat, és nem hajtható végre sok közreműködő fél komoly idő- és energia ráfordítása nélkül. Az elvárások kezelésével kapcsolatban a legfontosabb üzenet talán az lehet, hogy **az Előrettekintés nem kínál gyors megoldásokat.**

6.6 kérdés *Hogyan válhat az Előrettekintés folyamatos tevékenységgé a régióban?*

A folyamatos előrettekintési tevékenység mindenképpen hasznos a régió számára; különböző módszerekkel növelhetjük ennek használhatóságát.



Egyetlen előrettekintési program csak egy bizonyos időszakon keresztül alapozhatja meg a szakpolitikai tervezést. Amellett, hogy információkat szolgáltat azon szakpolitikai kérdéshez, amely a program elkezdéséhez vezetett, hozzájárulhat egy sor olyan későbbi tevékenységhez, amelyek gyakran csak marginálisan kapcsolódó területeken helyezkednek el. Egy idő után azonban megvan minden esély arra, hogy a jelentéseket idejétmúltnak és fontosságukat csökkenőnek lássák. A hálózatokon belül kialakuló kapcsolatok hanyatlani kezdenek, amint az emberek a szervezeteken belül és között elmozdulnak. Idővel még az Előrettekintés végzéséhez szükséges készségek is berozsdásodnak, ha nem használjuk őket. Mindenesetre valószínű, hogy más témák is felmerülnek, amelyek hosszú távú perspektívát kívánnak, és ekkor igény mutatkozik új Előrettekintésre. A régiók mindig új kihívásokkal fognak szembenézni.

Ez azzal a következménnyel jár, hogy valamiféle folyamatos előrettekintési tevékenység mindenképpen hasznos lesz a régió számára. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy állandóan teljes értékű előrettekintési programokat kell működtetni. (Erre akkor lehet szükség, ha megfelelő mozgástér áll rendelkezésre a program megújítására és átszervezésére, hogy az a változó körülményeket kezelni tudja.) Ennél sokkal szerényebb dolgokat is el lehet érni, például létre lehet hozni egy **előrettekintési csoportot**, amelynek az lenne a feladata, hogy folyamatosan kisebb előrettekintési programokat, vagy képzéseket folytasson le különféle szervek, illetve felhasználók részvételével. Egy ilyen csoport fontos szerepet játszhatna olyan rendszeres találkozók megszervezésében, amelyek célja, hogy fenntartsák és felpezsdítsék a korábbi előrettekintési tevékenység során létrehozott hálózatokat, valamint hogy olyan információkat és elemzéseket szolgáltatassanak, amelyek segítenek felfrissíteni azokat a jelentéseket és szempontokat, amelyeket a hálózatok létrehozta.

A kritikus feladat sok tekintetben egyfajta „**előrettekintési kultúra**” támogatása, amelyben a társadalmi és gazdasági szervezetek hosszú sora ismeri fel a hosszabb távú perspektívák fontosságát, és folytathat szükség szerint előrettekintési programokat. Ez tulajdonképpen az Előrettekintésnek a régióba történő beépítését és a releváns képességek kifejlesztését jelenti. Az Előrettekintés ilyen „decentralizációjának” eléréséhez továbbra is hasznos lehet valamilyen folyamatos centralizált tevékenység folytatása. Például egy nagyobb regionális előrettekintési program csak ritkán tartható fenn hosszú ideig. Elképzelhető viszont az, hogy 3-5 évenként sor kerül egy ilyen programra (vagy ritkábban, amennyiben létezik egy különböző ágazatokat és/vagy problémákat különböző időpontokban megcélzó „gördülő” előrettekintési program). A politikai problémát itt az jelenti, hogy ki viseli majd a felelőséget ezekért a centralizált, ám széles körű tevékenységekért, és hogyan tartsuk fenn ezt az elrendezést a közigazgatás, a kormányzó pártok, a politikai divatok, stb. elkerülhetetlen változásai ellenére. Sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a tevékenységek az ilyen változások ellenére is fennmaradnak akkor, ha rendelkezésre állnak az Előrettekintéssel kapcsolatos szakismeretek autonóm forrásai. A tapasztalatok tárházai, amelyek például az egyetemeken, szakszervezeteknél, tanácsadóknál és önkéntes csoportok egyesületeinél fellelhetők, segíthetnek abban, hogy a régióban fenntartsuk az Előrettekintésre vonatkozó képességeket, következőképpen figyelmet kell szentelni az ilyen központok kialakulását elősegítő lehetőségeknek.

III. RÉSZ – Regionális Előrettekintés: Esetleírások

Az Útmutatónak ebben a részében néhány beszámolót közlünk arról, hogy Európában milyen tapasztalatokat szereztek a Regionális Előrettekintés művelői. A II. részben az olvasó már valószínűleg észrevette, hogy a legfontosabb gondolatokat mindig a valóságból vett esetekkel, az Előrettekintés alkalmazásának trendjeivel és problémáival illusztráltuk. Ebben a részben részletesebben és mélyrehatóbban mutatunk be hat regionális előrettekintési programot. Az elemzéshez egy olyan keretet használunk, amely összhangban áll a II. részben használt fejezetcímekkel. Így az olvasó jobban tudja érzékelni, hogy a valóságban milyen tevékenységek kapcsolódnak a Regionális Előrettekintés megvalósításához.

A III. rész írása során meg kellett találnunk az egyensúlyt a mennyiség, azaz sok eset rövid leírása, és a minőség, azaz néhány eset részletes leírása között. Azzal, hogy úgy döntöttünk, csak hat esettel foglalkozunk, az utóbbit választottuk, ami azt jelenti, hogy nem minden esetet bontunk ki ebben a részben azok közül, amelyekre a II. részben utaltunk. Az itt bemutatott hat esetet jellegzetességük, és - kisebb mértékben - szétszórt földrajzi elhelyezkedésük miatt választottuk.

Az esetek leírása a 7. fejezetben egy olyan esettel kezdődik, amelyet az 1990-es évek elején Katalóniában hajtottak végre. Ezt a korszakalkotó tanulmányt akkor végezték, amikor az Előrettekintés módszerei éppen csak kezdtek megszilárdulni nemzeti szinten, ezért Európában ez volt az első „globális” tevékenység, amely a regionális jövőre irányult. Így a program sok tekintetben fontos összehasonlítási alapnak és hivatkozási pontnak tekinthető, figyelembe véve a Regionális Előrettekintés iránt jelenleg tapasztalható növekvő érdeklődést és aktivitást.

A 8. fejezetben megvizsgálunk egy olyan előrettekintési programot, amelyet Finnország Uusimaa régiójában hajtottak végre. Itt a beágyazott Regionális Előrettekintés képesség fejlesztése és hálózati együttműködésben való felhasználása áll a középpontban. Hasonló volt a központi témája 9. fejezet tárgyát képező északkelet-angliai programnak is, ahol szintén az Előrettekintés üzleti életbe való beágyazására és az társadalmon belüli szélesebb körű elterjesztésére helyezték a hangsúlyt.

A 10. fejezetben bemutatunk egyet a számos francia „*prospective territoriale*” programból, amelyek az elmúlt évtizedben nagy népszerűségnek örvendtek. A fejezet a Grand Lyon városhalmazt helyezi a központba, és bemutatja, hogy a regionális kormányzat hogyan használta fel az Előrettekintést arra, hogy fokozza a terület polgárainak demokratikus részvételét a várostervezési politikával kapcsolatos vitákban.

A 11. fejezetben visszatérünk az Egyesült Királyságba, és bemutatunk egy West Midlandsben végrehajtott előrettekintési tevékenységet. Ez egy viszonylag friss program volt, amely az EU Strukturális Alapokból kapott támogatást. A tevékenység fókuszpontjában az állt, hogy elterjessze a hosszabb távú gondolkodást a kis- és középvállalkozások körében azzal a céllal, hogy azok fokozni tudják versenyképességüket.

Végül, a 12. fejezet egy nemzethatáron átnyúló esetet mutat be, amely Németország, Dánia és Svédország határ menti régiói között zajlott le. A Baltic STRING néven ismert program célja az volt, hogy kialakítson egy közös jövőképet és egy stratégiai cselekvési tervet a határon túli együttműködés és regionális fejlesztés számára. Ez a program is EU támogatásban részesült.

7. FEJEZET – KATALÓNIA A 2010. ÉV HORIZONTJÁN (Spanyolország)

HÁTTÉR

Katalónia Spanyolországon belül egy 6 milliós lélekszámú, 31.930 km² területen élő autonóm közösség (Barcelona lakóinak száma 1,6 millió). Ennek a jelentős regionális előrettekintési programnak a végrehajtását elsősorban az ösztönözte, hogy a Katalán Regionális Kormány, a Generalitat az 1980-as évek végén szükségét érezte annak, hogy megvizsgálja a jövőben várható fejleményeket, és széles körű vitát nyisson arról, hogyan válhat Katalónia hosszú távra a földközi-tengeri régió központi fontossággal bíró térségévé – belülről tekintve megvizsgálva azt, hogy mit jelent Katalónia a katalánoknak, kívülről tekintve pedig azt, hogy milyen Katalónia kifelé sugárzott képe, és hogyan kapcsolódik össze kölcsönösen Spanyolországgal, Európával, és különösen a Földközi-tenger délnyugati partján fekvő Maghrebbe. Mindez ahhoz vezetett, hogy a Generalitat 1989-ben létrehozta az Institut Català d'Estudis Mediterranis (ICEM) intézetet, amelynek mai neve Institut Català de la Mediterrània (ICM - Katalán Mediterrán Intézet). Az 1992-ig eltelt három év során a „Catalonia 2010” az ICM meghatározó projektjévé vált.

AZ ELEMZÉS TÁRGYA

A tanulmány **nagyon széles** területet fogott át, a katalán társadalom minden dimenziójára kiterjedt: a kultúrára, politikára, gazdaságra, népesedésre, területrendezésre stb. Ennek egyik köztes eredménye a katalán „rendszer” hat fő alrendszerre való felosztása volt, amelyet a következő oldalon látható táblázatban mutatunk be. Mindegyik alrendszer több központi tényező mozgatja (amelyeket a második oszlopban sorolunk fel).

A tanulmány tárgyát nagyban meghatározta erősen kifelé mutató orientációja, amely a más európai régiókkal és a Maghrebbe való külső egymásra utaltság explicit vizsgálatában nyilvánult meg, és amely figyelembe vette azt a felismerést, hogy megjelent az együttműködés nemzethatárokon átnyúló területe, ahol a regionális szervek egyre nagyobb mértékben együtt dolgoznak.

LENDÜLETGYŰJTÉS

A Generalitat elnöksége közvetlenül szponzorálta a projektet, amely biztosította számára a közfigyelmet, és növelte a fogadókészséget az érdekeltek azon nagy számú csoportja körében, akiknek valamilyen érdeke fűződött a projekthez mind a politikai és szakpolitikai döntéshozó intézmények, mind a szélesebb értelemben vett gazdaságon és társadalmon belül. A munka azzal kezdődött, hogy a tanulmányt egy megbeszélésen bemutatták a regionális kormányzat egyes osztályainak, és meghatározták a projektbe bevont területeken a jövőre vonatkozó releváns tennivalókat és a stratégiai tervet. Ugyanezen a szinten történt az egyes területek szakértőinek kiválasztása azzal a céllal, hogy elkészítsék a tanulmány kulcsfontosságú változóinak első listáját. A projekt három éves végrehajtási fázisa során az érdekeltek projekt iránti érdeklődése, ahhoz való hozzájárulása és abban való részvétele különböző formákban nyilvánult meg. A munkacsoportban 13 vezető szakértő, a jelentés és a részletes háttérdokumentáció (pl. megbízásra készülő tanulmányok, stb.) elkészítésében egy 42 szakértőből álló szélesebb csoport dolgozott közvetlenül, és egy több mint 200 szakértőből álló csoport vett részt a Delphi módszert és más típusú felméréseket alkalmazó, alrendszerekre vonatkozó vitafórumokon és a tanulmányt megalapozó témák és kérdések részletes kidolgozására irányuló workshop jellegű szemináriumokon.

A katalán rendszer morfológiája	
Alrendszerek	Központi tényezők
1. Demográfiai fejlődés	Termékenység Hosszú élet Migrációs egyensúly
2. Területi tervezés: földhasználat, infrastruktúra és kommunikáció	Természeti erőforrások A népesség és a tevékenységek területi eloszlása Belső közlekedés Külső közlekedés Távközlés
3. A termelési rendszer	A globális növekedési folyamatok dinamikája Katalán gazdasági versenyképesség
4. A munkaerő-piac és a szociális védőháló	Az eltartásra szoruló arányának alakulása A szociális védőháló pénzügyi mérlege
5. A katalán társadalom dinamikája	Katalán identitás Katalóniai életstílusok Katalán trendek és vágyak
6. Geopolitikai és intézményes keret	Európai perspektívák Földközi-tengeri perspektívák A spanyol „autonómia” modell a nemzetközi folyamatok dinamikájában

SZERKEZET ÉS SZERVEZET

A tanulmányt az ICM (Maria Àngeles Roque) és a Futuribles International (Hugues de Jouvelen) koordinálta, és egy 13 fős vezető munkacsoport dolgozott benne. A tanulmányt négy fő szakaszban végezték el. Az első szakasz Katalónia rendszereinek 20 évvel későbbre, a 2010. évig kitékintő elemzését tartalmazta, amelynek során meghatározták a régió fejlődését befolyásoló fő változókat. A második szakasz a 20 évre előre vetített katalán rendszer morfológiájának tanulmányozását és elemzését tartalmazta. Ez hat alrendszer meghatározását eredményezte, amelyek felsorolása a fenti táblázatban látható. Ezt követően ezek jelölték ki a tanulmány későbbi részeinek fő építőelemeit. A harmadik szakasz egy részletes elemzésből, valamint az egyes alrendszerekhez tartozó hipotézisek és kapcsolódó mikro-forgatókönyvek sorának kidolgozásából állt. A negyedik szakaszt a globális forgatókönyvek kidolgozásának szentelték. A globális forgatókönyv meghatározásának ebben a végső szakaszában a fő munkacsoport vette át a vezetést.

MÓDSZERTAN

A tanulmány során különböző módszereket alkalmaztak:

- A tanulmány elején elvégzett rendszerelemzési szakaszban kidolgoztak egy 45 különböző változót tartalmazó eseménylánc-mátrixot, amelyhez a munkacsoportnak 1980 kérdésre kellett választ adni (tulajdonképpen a 45 változó közötti ok-okozati kapcsolatot kellett besorolniuk a következő 3 osztály egyikébe: 1-es (gyenge), 2-es (közepes) vagy 3-as (erős). A legnagyobb hatással és a legerősebb összefüggéssel bíró változók meghatározásához a MICMAC⁷ módszert használták.
- A rendszer morfológiájának kidolgozásához, amely a hat alrendszer meghatározásához vezetett, a változók alakulásának trendjeit vizsgálták, kellő figyelmet fordítva a lehetséges töréspontokra vagy irányváltásokra, amelyeket események vagy tudatos cselekedetek idézhetnek elő. Ezt összekapcsolták a különböző szereplők stratégiáinak elemzésével,

⁷ A MICMAC jelentése „eseménylánc-mátrix - osztályozás szorzással (cross-impact matrix – multiplication applied to classification)) - lásd Godet (1993) From anticipation to action - A handbook of strategic prospective, UNESCO Publishing

figyelembe véve a lehetséges szövetségeket, konfliktusokat és a szereplők cselekvési lehetőségeit.

- A tanulmány leghosszabb és legbonyolultabb részében - az alrendszerek dinamikájának elemzése és projekciója során - különböző módszereket alkalmaztak. A megelőző szakaszhoz hasonlóan sok íróasztal mellett végezhető tanulmányra került sor, és a katalán társadalom különböző összetevőit képviselő ágazatok, szakemberek és szereplők bevonásával végzett felmérések is készültek. Az előretékinő felméréshez egy egyfordulós Delphi felmérést alkalmaztak, míg az olyan dimenziókkal kapcsolatos információk gyűjtéséhez, mint a katalán értékek, a 90-es években több véleménykutatás jellegű felmérést is alkalmaztak.
- A kifejezetten a tanulmányhoz készült összes háttér publikáció és jelentés közül egy 41 művet tartalmazó minta került bele a munkát lezáró jelentés bibliográfiájába, *-gal jelölve.
- A munka utolsó szakaszát képező forgatókönyvírás során az alrendszerek részleges forgatókönyveiből építették fel a globális forgatókönyvet azzal a céllal, hogy feltárják a domináns trendek és a folytonosság megszakadását előidéző legfőbb veszélyek, valamint az ezekben rejlő kihívások és a hosszú távon megvalósítható szakpolitikák átfogó szintézisét. Öt globális forgatókönyvet, azaz kívánatos jövőt, állítottak össze, amelyek három különböző perspektívát tartalmaznak - trendeket kifejező forgatókönyvek, egymással ellentétbe állított forgatókönyvek (legjobb eset vs. legrosszabb eset) és normatív forgatókönyvek:
 1. Átalakulási trendek forgatókönyve 2000-ig - *felszállni a mozgó vonatra*
 2. Kedvező trendek forgatókönyve 2010-ig - *Katalónia, Európa motorja*
 3. Pesszimista bukás forgatókönyve 2010-ig - *marginalizálódott Katalónia*
 4. Alternatív, nem folytonos forgatókönyv 2010-ig - *egy új fejlődési stratégia*
 5. Befelé forduló, nem folytonos forgatókönyv 2010-ig - *egy introspektív Katalónia*

EREDMÉNYEK

A legfontosabb tárgyi eredmény egy **végső jelentés** megjelentetése volt, amely tartalmazta a tanulmány során tett legfőbb megállapításokat, és összefoglalta a három év alatt végzett munkát. A jelentés katalán, spanyol és francia nyelven készült. Ami a nem tárgyi eredményeket illeti, a kiváltott hatás igazán nagy volt. A jelentés és a tanulmány során tett megállapítások szinte **kötelező olvasmánnyá** váltak Katalónia minden politikai és intézményi szereplője számára - nemcsak a regionális kormányzatban, hanem Katalónia minden táján, a városi tanácsok és az önkormányzatok szintjén és a magánágazatban is. A jelentést a politikai és szakpolitikai viták minden dimenziójában **gyakran használták hivatkozási alapként**, és nagyon explicit módon egy teljesen új szó- és fogalomkészletet vezetett be a politikai vitákban. Egy 24 részes vita- és népszerűsítő **szemináriumot** szerveztek, amely Katalónia minden tájára eljutott, és amelynek tartalmát és megtartásának módját mindig a földrajzi hely, az adott helyzet és a résztvevők sajátosságaihoz igazították. Például:

- az EADA (Gazdasági Kör) szervezetben a „jövő gazdaságának és a vállalkozások versenyképességének forgatókönyvei”
- a jogi egyetemen a „szakmai közösség”
- a politológiai és szociológiai karon a „jövő tanulmányozásának módszertana”
- a politikai pártok vezetői számára a „politikai intézményfejlesztés”
- a pedagógiai karon a „migráció és multikulturalizmus”
- a regionális kormány és a barcelonai városi tanács kulturális osztályainál az „identitás és kultúra”

volt a szeminárium témája.

A Menéndez Pelayo Nemzetközi Egyetem **nyári egyetemet** szervezett „Földközi-tengeri Előretékinés. Katalónia 2010-ben” címmel. A tanulmányról sokat írt a sajtó: összefoglaló cikkek,

vélemények, és egyes újságokban a globális forgatókönyvek tartalmát elemző külön beszámolók jelentek meg. A tanulmányt a Katalóniáról szóló későbbi tanulmányokban és művekben gyakran idézték, így például a regionális kormány által szervezett, 1997-től 1998-ig tartó „Catalunya demà” tudományos tanácskozásokon, amelyek célja Katalónia jövőjének megvitatása volt.

Konkrét **értékelés** nem történt. Ami a programból következő további feladatokat és a tanulmány megújítását illeti, egy nemrégiben megjelentetett publikáció, a „L’espai mediterrani Ilati” (A latin földközi-tengeri térség, 1999), tartalmaz egy fejezetet, amely javaslatot tesz az eredeti globális forgatókönyvekben javasolt paraméterek áttekintésére. A fejezet rámutat, hogy a forgatókönyv egyes elemei azóta megvalósultak, más trendek megtörttek, lehetőséget adva új szituációk és paraméterek kialakulásának, néhány feladat pedig továbbra is megoldatlan. A fejezet egy új normatív trendekre vonatkozó forgatókönyvet is javasol.

BIBLIOGRÁFIA

Hugues de Jouvenel i Maria-Àngels Roque (dirs.) *Catalunya a l’horitzó 2010. Prospectiva mediterrània*, Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1993 (katalán kiadás); *Cataluña en el horizonte 2010. Prospectiva mediterránea* Madrid: Ediciones de la Revista Política Exterior, 1994 (spanyol kiadás); *Catalogne a l’horizon 2010* Párizs: Economica, 1994 (francia kiadás)

Maria-Àngels Roque (dir.). *L’espai mediterrani Ilati*, Barcelona: Proa, 1999 (katalán kiadás); *El espacio mediterráneo latino*, Barcelona: Icaria, 1999 (spanyol kiadás); *L’espace méditerranéen latin*. La Tour d’Aigues: éditions de l’Aube, 2001 (francia kiadás).

TOVÁBBI INFORMÁCIÓKÉRT KÉRJÜK, FORDULJON A KÖVETKEZŐKHOZ:

Institut Català de la Mediterrània d’Estudis i Cooperació (ICM)

C/ Girona, 20-22 5a planta 08010 Barcelona, Spanyolország

Tel. +34 93 244 98 50 Fax +34 93 247 01 65

e-mail: picm0000@correu.gencat.es; URL: <http://www.gencat.es/icm/amenus.htm>

(Kapcsolattartó: Maria Àngels Roque, Jordi Padilla Rovira - Departament d’Estudis)

8. FEJEZET – UUSIMAA (Finnország)

HÁTTÉR

Az uusimaai Foglalkoztatási és Gazdaságfejlesztési Központ (FGFK) egy állami regionális szervezet, amely Helsink agglomerációs körzetében működik. Ezeket a központokat, amelyekből Finnországban összesen tizenöt van, 1997-ben hozták létre azzal a céllal, hogy támogassák az üzleti tevékenységek és a foglalkoztatás regionális szintű fejlesztését. Két évvel később Finnországban elindult egy nagyszabású előrettekintési program, az Európai Szociális Alap (ESZA) 4. Célkitűzéshez tartozó programja keretén belül. A program koordinátora a Munkaügyi Minisztérium és az Oktatási Minisztérium volt. A Munkaügyi Minisztérium különösen nagy fontosságot tulajdonított az Előrettekintés FGFK-okon belüli fejlesztésének, és indított egy projektet ennek támogatására. A projekt keretében kapott anyagi támogatás lehetővé tette a központok számára, hogy fél évre felvegyenek egy teljes munkaidőben dolgozó munkatársat, aki elindítja az előrettekintési tevékenységet. A tevékenység ezen időszakot követően is folytatódhatott az ESZA program keretében, bár ki kellett dolgozni egy konkrét ágazatra vagy témára vonatkozó előrettekintési projektet, és ezen az alapon kellett a támogatásra pályázni.

Több FGFK indított a fent leírt keretben folyó kisebb vagy nagyobb horderejű előrettekintési tevékenységet. Az uusimaai FGFK erőteljesen elkötelezte magát az Előrettekintés mellett. Amikor az egész országra kiterjedő támogatási projekt keretében folyó tevékenység 2001 végén befejeződött, az uusimaai FGFK úgy döntött, hogy az ESZA források saját rendelkezése alá eső részét az Előrettekintésre fordítja, és tovább folytatta a tevékenységet. Ez a döntés az új EU programok teljes, azaz 2006-ig terjedő időszakára vonatkozik.

Az uusimaai FGFK-ban négy tényező gyakorolt jelentős hatást az előrettekintési tevékenység kidolgozására:

- A finnországi előrettekintési programok általános gyakorlata
- A regionális szervezetek tervezéssel és előrejelzéssel kapcsolatos korábbi tapasztalatai
- Az igényelt előrettekintési információk természete, az FGFK-ok feladatai alapján
- Az uusimaai régió mint országos központ különleges helyzete

Más európai országoktól eltérően Finnországban nem került sor konkrét, széles körű előrettekintési programok végrehajtására. Ehelyett azt találjuk, hogy az Előrettekintés, illetve az Előrettekintés típusú tevékenységek sok, az állami és a magánágazatban működő szervezet között oszlanak meg; ilyenek a minisztériumok, kutatóintézetek, oktatási intézmények, ágazat-specifikus szervezetek, stb. A prognóziskészítési tevékenységek szintén gyakran tartalmazznak néhány előrettekintési tevékenységet, például forgatókönyvírást. A szakképesítések iránti jövőbeni igények elemzése terén, amely hagyományosan vagy széles körű kvantitatív előrejelzésen, vagy vállalatok kérdőíves kikérdezésén alapul, újabban szintén egyre inkább teret hódítanak a hosszabb távú előrettekintési tanulmányok.

Szélesebb körben, a finn regionális szervezeteknél régi hagyománya van az előrejelzéssel és tervezéssel kapcsolatosan végzett Előrettekintés típusú munkának. A helsinki régióban, például, már a 70-es években folytak forgatókönyvekhez vezető projektek és Delphi tanulmányok az állam regionális szervezetei és az önkormányzatok együttműködésével. Az elmúlt években a változó és bizonytalan gazdasági fejlődés miatt az Előrettekintés új jelentőségre tett szert. Megnövekedett az

igény egy olyan rugalmas véleményalkotási módszer iránt, amely a jövő megismerésére és alakítására összpontosít, és úgy tűnik, hogy az Előrettekintés jobban képes ezt az igényt kielégíteni, mint az előrejelzések, vagy az azokból születő részletes tervek.

Az FGFK-ok feladatai nagyon széles körűek. A feladatok közé tartozik a technológiák és regionális innovációs tevékenységek fejlesztése, az üzleti tevékenység fejlesztése, különösen a kis- és középvállalkozások tevékenységének a fejlesztése, a foglalkoztatást növelő és fenntartó tevékenység, valamint a foglalkoztatottak képzettségi szintjének fejlesztése. Gyakorlati szempontból ez a vállalkozásoknak nyújtott anyagi támogatást, a tanácsadók által végzett segítségnyújtás szervezését, a munkanélküliek és a munkában állók továbbképzésének szervezését jelenti. Regionális szinten az FGFK-ok végzik azokat a feladatokat, amelyek a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium, a Munkaügyi Minisztérium és a Mezőgazdasági és Erdészeti Minisztérium feladatkörébe tartoznak.

A finn vállalatok egyharmada a helsinki régióban tömörül, a térségben folyó üzleti tevékenységek gyakran országos jelentőségűek. Ezért az uusimaai FGFK nézőpontja az előrettekintési tevékenysége során nem korlátozódhat a tisztán regionális szintre. Az FGFK előrettekintési tevékenységének fontos célkitűzése az országos előrettekintési tevékenységet folytató szervezetekkel való folyamatos kapcsolattartás és az ország különböző pontjain működő regionális szervezetekkel történő hálózati együttműködés.

AZ ELEMZÉS TÁRGYA

Az uusimaai FGFK előrettekintési tevékenységének kiindulópontjai:

- Az Előrettekintéssel kapcsolatos különböző hagyományok és megközelítések összekapcsolása
- Széles látókör, amelyben az FGFK saját maga által végrehajtott projektjei és a hálózati együttműködés során megszerzhető információk egyaránt meg vannak határozva
- A tevékenység folytonossága

Az uusimaai FGFK a jövőre vonatkozó információk megszerzésének három különböző lehetséges módját ötvözi: (1) technológiai Előrettekintés; (2) szakképesítések iránti jövőbeni igények feltérképezése; és (3) prognóziskészítés. A három közül a technológiai Előrettekintés képezi az alapvető keretet. Az FGFK által végzett Előrettekintés célja egyrészt az ipari alapú információk összegyűjtése, másrészt az általánosabb társadalmi kérdések, például az információs társadalom fejlődésének, a népesség öregedésének és a tartós munkanélküliséggel összefüggő marginalizációs problémáknak a vizsgálata. A vizsgált tárgykör tág volta, valamint a rendelkezésre álló erőforrások korlátozott volta együtt igen fontossá teszi annak megfontolását, hogy milyen előrettekintési programokat hajtson végre maga az FGFK, és mely ügyekben hagyatkozzon a másoknál meglévő információkra. A jelenleg elfogadott megoldás a következő:

- A kvantitatív prognóziskészítés során az FGFK szinte teljes mértékben a minisztériumok és kutatóintézetek által létrehozott adatokra támaszkodik
- Az FGFK meghatározza, hogy a régió számára melyek a legfontosabb ágazatok és társadalmi kérdések, és saját előrettekintési programjai ezekre összpontosítanak
- Ami a többi ágazatot és témakört illeti, az FGFK összegyűjti a hálózatban résztvevő más partnerek által végzett előrettekintési tevékenységből származó információkat, és olyan formába önti azokat, amely az FGFK saját igényeinek megfelel.

Az FGFK-ok által végzett előrettekintési tevékenységet támogató országos projekt már összeállította a gazdasági, foglalkoztatási és népességnövekedési trendeket leíró legfontosabb regionális előrejelzéseket, amelyek „TOP 15” mutatókként letölthetők az Internetről. Jelenleg az előrejelzések többsége 2010-ig tart. Az előrettekintési projektek eredményeiről nem állnak rendelkezésre

összefoglaló információk, ágazat szerinti bontásban például. A támogató projekt során azonban létrehoztak egy Internetes portált, ahol a folyamatban lévő és lezárult projektekkel kapcsolatos információk megtekinthetők, és ahol az eredeti anyagokhoz vezető linkek találhatóak.

Az uusimaai FGFK arra törekedett, hogy a régiók között szisztematikusabb munkamegosztás valósuljon meg az Előrettekintés során. Ez azt jelenti, hogy minden régió saját jellegzetes ágazataira és kérdéseire szakosodik, és a többi régióval folytatott hálózati együttműködés keretében olyan információkat gyűjt össze, amelyek országos szinten is felhasználhatók. A tervek szerint így (az erőforrások szűkössége ellenére) az Előrettekintés során végzett munkából sok szervezet profitálhat, és az az érintett régió érdekeit is szolgálja. Ezen elv alapján az uusimaai FGFK két olyan témát választott, amelyekre egyelőre specializálódni kíván, és amelyekre az elmúlt két évben folytatott előrettekintési tevékenységei vonatkoztak:

- a tudás-intenzív üzleti szolgáltatások jövőbeni kilátásai
- jövőbeni elhelyezkedési lehetőségek a civil ágazatban

A választott témák Uusimaa sajátosságain alapulnak: a régió egyrészt az ország leggyorsabb növekedéssel bíró régiója, másrészt tartós munkanélküliség és a marginalizálódás ehhez kapcsolódó kockázata jellemezi. A különböző ágazatok közül a tudás-intenzív üzleti szolgáltatások növekedése a leggyorsabb, nemcsak Finnországban, hanem nemzetközi szinten is. Finnországban ezen szolgáltatások forgalmának fele a helsinki régióban keletkezik. A nemzetközi tanulmányok kimutatták, hogy a civil ágazat, ami Finnországban kisebb, mint sok más európai országban, a foglalkoztatási szint fenntartása és a tartós munkanélküliség csökkentése szempontjából fontos szerepet tölt be.

Összefoglalva, az uusimaai FGFK előrettekintési tevékenysége speciális projektekből, ezzel párhuzamosan az Előrettekintésből nyert ismeretek összegyűjtéséből és átadásából áll, amely utóbbi célja a gyakorlati munka támogatása mind a tevékenységet végző szervezeten belül, mind a partnereknél. A következő részekben részletesebben leírjuk az Előrettekintés és a gyakorlat közötti folyamatos kölcsönhatás elérésére tett kísérletet.

Végül, az Előrettekintés időhorizontját illetően érdemes megjegyezni, hogy a programok általában 10-15 évet fognak át. Ez azt jelenti, hogy a hálózati együttműködésben részt vevő partnerektől való információgyűjtés során erre az időhorizontra összpontosítanak. Néha az időhorizont hosszabb, mint például a Munkaügyi Minisztérium „Manpower 2020” (Munkaerő 2020) projektjében. Az FGFK saját projektjeinél azonban rövidebb is lehet. A tudás-intenzív üzleti szolgáltatásokról szóló tanulmányban a megkérdezetteket például arra kérték, hogy az öt és tíz év múlva bekövetkező helyzetre gondoljanak. Azért volt szükség a rövidebb időszakra, mert az ágazatra vonatkozó alapinformációk nagyon hiányosak voltak. A civil ágazatra vonatkozó projektben szintén 5-10 éves időhorizonttal dolgoztak (jórészt ugyanabból az okból kifolyólag). Az időhorizontot úgy kell megválasztani, hogy sikerüljön elérni az egyensúlyt két egymásnak ellentmondó tényező között: (1) az a vágy, hogy az Előrettekintés valóban a jövőre irányuljon, és ne rövid távú legyen; (2) az a veszély, hogy a nagyon hosszú időhorizont (30 év vagy több) nehezzé teszi az eredmények gyakorlatban történő alkalmazását, különösen regionális szinten.

LENDÜLETGYŰJTÉS

Uusimaa-ban a különböző érdekeltek előrettekintési tevékenységekbe való bevonását célzó fontos intézkedések a következők voltak: (1) az Előrettekintéshez végzett szükségletelemzés, (2) az Előrettekintés beindítását leíró terv, (3) a hálózati kapcsolatok létrehozása, és (4) az Előrettekintés terén nyújtott képzés.

Az Előrettekintéshez végzett szükségletelemzés: Amikor az előrettekintési tevékenységek Uusimaa-ban még csak a kezdeteknél tartottak, az egyik központi cél az volt, hogy az Előrettekintés a

gyakorlati munkát szolgálja mind a stratégia és a tervezés szempontjából, mind a gyakorlati döntéshozatal szempontjából. Ezt a célkitűzést csak úgy lehet elérni, ha a munkatársak maguk is úgy érzik, hogy az Előretekintésből nyerhető információk fontosak, és tudják, hogyan használják fel azokat. A szükségletek elemzésének az volt a célja, hogy megállapítsák, mivel kapcsolatban igényelhetnek a különböző pozíciót betöltő munkavállalók jövőre vonatkozó információkat. Ezzel egy időben rövid képzésekre is sor került az Előretekintés gondolkodásmódjáról, az Előretekintés módszereiről és az előretekintési projektek eredményeiről. A szükségletelemzést és a képzést 19 kiscsoportos foglalkozás keretében végezték, abban az uusimaai FGFK körülbelül 160 munkatársa vett részt.

Az Előretekintés **beindítását leíró terv** a következő részeket tartalmazta:

- a szükségletelemzés összefoglalása és az abból levont következtetések
- az FGFK saját projektjeinek és az egyéb előretekintési információk megszerzésének terve
- az Előretekintés megszervezése
- az Előretekintés összekapcsolása a vezetéssel, a stratégiai tervezéssel és a döntéshozatallal
- a regionális együttműködés és hálózati együttműködés felhasználása az Előretekintés céljaira
- előretekintési képzési terv

A hálózati kapcsolatok létrehozása: A program beindítását leíró terv elkészülte után az Előretekintés már ismerős fogalom volt az FGFK saját szervezetén belül. Az FGFK első saját projektjét a tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazatban kezdte meg. Az egész országra kiterjedő munkamegosztás sikerének biztosítása érdekében a projekten belül hálózati együttműködést folytattak két másik FGFK-val. A projekt időtartama alatt számos más hálózati jellegű kapcsolatot létesítettek többek között ágazat-specifikus szakmai szervezetekkel. Ehhez hasonlóan, a később kezdett, civil ágazatra irányuló projekt lehetővé tette hálózati kapcsolatok kialakítását az állami ágazat szereplőivel és más szervezetekkel egyaránt. Amikor más előretekintési tevékenységet folytató szervezetek tudomást szereztek az uusimaai FGFK előretekintési tevékenységeiről, a velük való együttműködés megkezdésére is lehetőség nyílt. Ez megszilárdította az Előretekintés pozícióját az FGFK-n belül, mivel lehetővé tette számos ágazat és társadalmi jelenség jövőbeni fejlődésére vonatkozó információk gyors beszerzését.

Az Előretekintés terén nyújtott **képzés** fontos szerepet játszott az Előretekintés megismertetésében és a különböző érdekeltek együttműködés iránti elkötelezettségének elnyerésében. A szükségletelemzéshez kapcsolódó képzést követően csaknem 40 további képzésre került sor, amelyeken körülbelül 1300 fő vett részt. A képzés egy része azokra a munkatársakra irányult, akik az FGFK alá tartozó helyi munkaügyi hivatalokban dolgoztak (munkavállalási tanácsadó, pályaválasztási előadó), illetve az FGFK-val együttműködő partnerekre (tanárok, iskolákban és egyéb oktatási intézményekben dolgozó tanulmányi tanácsadók, önkormányzati üzleti tanácsadók, stb.). A képzés alapvető tartalma a következő volt:

- „A prognóziskészítéstől az Előretekintésig” - az Előretekintés filozófiája
- Az Előretekintés módszerei
- A gazdasági és társadalmi fejlődés átfogó trendjei és gyenge jelzései
- Az ágazat-specifikus előretekintési projektek eredményei
- Hol található további információk az Előretekintéssel kapcsolatban?

SZERKEZET ÉS SZERVEZET

Az uusimaai FGFK-ban 1998 tavaszán kezdődött el az Előretekintés keretében végzett munka, ekkor jött létre az erre a célra szerveződő programiroda. Ugyanezen év végén felvettek egy teljes munkaidős projektmenedzsert, 1999-ben pedig egy teljes munkaidős projektkutatót. A jelenlegi döntés, amely szerint az előretekintési projekt 2006-ig folytatódik, azon az előfeltevésen alapul, hogy az előretekintési tevékenység keretében folyó munka a két említett munkatárs és a programiroda feladata. A hálózati együttműködés keretében kialakuló kapcsolatok szintén döntő szerepet játszanak az uusimaai FGFK előretekintési munkájában. Elmondható, hogy az uusimaai Előretekintés három részből épül fel:

- Egy projekt típusú, 2 fős előretekintési részleg
- Egy előretekintési csoport, amely a hálózati együttműködés regionális formájaként jelenik meg
- Együttműködési projektek, mint az egyéb hálózati együttműködés eszközei

Az előretekintési **csoport** 16 főből áll. Az FGFK saját osztályai és legfontosabb részlegei elsősorban ebben a csoportban képviseltetik magukat. Két regionális tanács, Helsinki városa és az Országos Műszaki Szervezet (Tekes) szintén képviselteti magát a csoportban. A projektek során létrejött **hálózatszerű kapcsolatok** közül a következőket érdemes kiemelni:

- A Munkaügyi Minisztérium Manpower 2020 projektje, amelynek a regionális foglalkozási szerkezetekkel és az információs társadalom fejlődésének hatásaival foglalkozó munkacsoportjaiban az uusimaai FGFK is részt vesz
- A tartományok egy projektje, amelynek célja egy olyan rendszer kidolgozása, mellyel feltérképezhető a szakképesítések iránti jövőbeni igények
- A Finn Ipar és Munkáltatói Szövetség forgatókönyveket kidolgozó projektje
- Az FGFK részt vesz még a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium titkárságának technológiai Előretekintés kidolgozását célzó országos projektjében.

MÓDSZERTAN

A tudás-intenzív üzleti szolgáltatások ágazatára irányuló előretekintési projektben személyes tematikus **interjúkat** folytattak vezető vállalatokkal. Az eredmények összefoglalásához és a következtetések levonásához az **átfogó trendek** és **gyenge jelzések** elemzésének módszerét alkalmazták. Az eredményeket egy **szeminárium** keretében értékelték, amelyen a tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazatában működő vállalkozások képviselői, az állami ágazat szereplői és kutatók vettek részt. A szeminárium során fontos szerepet töltött be a tudás-intenzív üzleti szolgáltatások különböző alágazataiban működő cégek képviselőinek **vitafóruma**. Az eredményekkel több kisebb horderejű rendezvényen is foglalkoztak, többek között a területen működő **szakmai** szervezetek közreműködésével.

A civil ágazatra irányuló projektben az előretekintési munkát négy **szakértői csoport** végezte. Ezek közül kettő a civil ágazat legnagyobb területeinek, (1) a szociális és egészségügyi ellátás és (2) a képzés, kultúra és ifjúságügy területének fejlődési perspektíváival foglalkozott. A másik két szakértői csoport tematikus munkát végzett, és (3) a civil ágazat magán- és állami ágazathoz viszonyított jövőbeni fejlődésével, valamint azzal foglalkozott, hogy (4) az állampolgároknak milyen lehetőségei vannak a civil ágazat befolyásolására.

Az előretekintési projektben dolgozó alkalmazottak és az uusimaai előretekintési csoport folyamatosan törekedett az Előretekintés és a jövőkutatás terén szerzett módszertani felkészültsége fejlesztésére. Az FGFK saját kezdeményezésére felvette a kapcsolatot kutatókkal, kutatóintézetekkel,

valamint az országos projekttel. Módszertani szempontból Finnországban fontos támogatást jelentett az Előretekintés számára a Turku Egyetemen működő Finnországi Jövőkutatási Központ, amely körül kiépült egy Finnország minden egyetemére kiterjedő jövőkutatási tudományos hálózat.

Az előretekintési tevékenységet végző más szereplőkkel való együttműködés nemcsak az információszerzés miatt fontos, hanem az Előretekintés módszereinek elsajátítása és gyakorlása miatt is. Az uusimaai FGFK-ban a kvantitatív előrejelzési módszerek például a hálózati projekteken keresztül váltak ismertté, és a forgatókönyv-készítés gyakorlati alkalmazása terén is így tettek szert szélesebb körű tapasztalatokra. A Munkaügyi Minisztérium jelenleg folyó Manpower 2020 projektje prognóziskészítést és forgatókönyvírást egyaránt tartalmaz, a Finn Ipar és Munkáltatói Szövetség most induló Előretekintés projektje pedig főként a forgatókönyv-készítésen alapul.

EREDMÉNYEK

A tudás-intenzív üzleti szolgáltatások ágazatára irányuló projekt eredményeit az FGFK a munkatársak továbbképzésének tervezéséhez és a kis- és középvállalkozásokat támogató tevékenységek tervezéséhez használja fel. Az FGFK jelenleg két speciális vállalkozástámogatási és fejlesztési projektet folytat. Az egyik az induló vállalkozásokat célozza meg, a másik pedig a gyorsan növekedő vállalkozásokat. A tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazatra irányuló projekt és ez utóbbi projekt között szoros volt az együttműködés, mivel a legnagyobb hangsúlyt ezen a szinten az információs technológiai ágazat kapta.

A tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazat esetében folyamatosan megvalósult az FGFK elképzelése az országos szintű munkamegosztásról és specializációról. Az FGFK előretekintési projektmenedzserének feladatköre az Előretekintés keretében végzett munka mellett 2001 elejétől fogva a tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazatában és az Ágazati Szakértői Szolgálatnál (a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium tevékenysége) folyó programból következő további feladatokkal és fejlesztéssel bővült. Ezzel párhuzamosan került sor a tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazatra irányuló projekt eredményeinek bemutatására az ország különböző részein, különösen az egyes FGFK-kban, illetve az állami és magánágazatbeli szervezetek által tartott más rendezvényeken.

Ezen anyag írásának időpontjában a később kezdett, civil ágazatra irányuló előretekintési projekt éppen a véglegesítés stádiumában van. Számítani lehet azonban arra, hogy a projekt eredményeit mindenekelőtt a tartós munkanélküliség enyhítését célzó intézkedések tervezéséhez fogják felhasználni. A nem a FGFK saját projektjeiből származó előretekintési információkat például a fent leírt előretekintési képzésben használják fel. Ezen információk felhasználásának egy másik fontos területe a stratégiai tervezés támogatása, amelynek egyik gyakorlati formája az FGFK szakterületén megfigyelhető változó trendek éves elemzése.

Az uusimaai FGFK Előretekintéssel kapcsolatos erőssége eddig mindenekelőtt az, hogy a szervezeten belül dolgozók meglehetősen jól megismerték az Előretekintést mint módszert, és folyamatosan fejlődnek az Előretekintésből nyert információk felhasználásához szükséges készségek. Az FGFK saját projektjeinek eredményei a gyakorlatban hasznosnak bizonyultak, és jelenleg folyamatos igény van az előretekintési tanfolyamokra. Az állami ágazatban működő szervezetekkel folytatott hálózati együttműködés mind regionális, mind országos szinten kiterjedt.

Mivel az uusimaai FGFK előretekintési tevékenysége folyamatos, nem igazán beszélhetünk a „folyamatok megújításáról”, csak arról, hogy az Előretekintés a közeljövőben milyen speciális témákkal fog foglalkozni, valamint az Előretekintés fejlődése során milyen új feladatok jelennek meg. Ez utóbbi az Előretekintés keretében eddig végzett munka hiányosságait is tükrözi. Uusimaaban jelenleg a következő témaköröket és feladatokat tartják a legfontosabbnak:

- A tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazat témájának kiterjesztése a szolgáltatásban folyó innovációra, és általánosabban az Előretekintés szolgáltatásokkal kapcsolatos felhasználására

- A technológiai Előrettekintés szorosabb összekapcsolása a szakképesítések iránti jövőbeni igények feltérképezésével
- Tovább fokozni az előrettekintési tanulmányok és a gyakorlat kölcsönhatását
- Hálózatépítés a magánágazatban, különösen a kis- és középvállalkozásokkal
- Egy „valóságos” előrettekintési kultúra kialakítása az uusimaai régióban

A tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazatra irányuló projekt kiterjesztése a szolgáltatásban folyó innovációra és általában a szolgáltató ágazatra az uusimaai FGFK által végzett Előrettekintés egyik központi témája lesz az elkövetkező években. Ebben a tekintetben a központ szorosan együtt fog működni az Országos Műszaki Szervezettel (Tekes), amely tevékenységének egyik gyűjtőpontjába a szolgáltató ágazat technológián keresztül történő fejlesztését állította. A Tekessel folytatott együttműködést beindító egyik ok az olyan módszerek keresése volt, amelyek segítségével jobban összekapcsolható a technológiai Előrettekintés és a szakképesítések iránti jövőbeni igények feltérképezése. Ebben az együttműködésben az Oktatási Minisztérium és az önkormányzatok is részt vesznek.

Bár az uusimaai FGFK bizonyos tekintetben sikeresen kapcsolta össze az Előrettekintést a gyakorlati munkával, úgy tűnik, van még miben fejlődnie. Az Előrettekintés szervezeten belüli „jó híre” nagymértékben függ attól, hogy a különböző szinteken található szereplők gyakorlati információigényét tapasztalataik szerint mennyiben elégíti ki az előrettekintési részlegtől kapott szolgáltatás. Másrészt fennáll az a veszély, különösen regionális szinten, hogy az Előrettekintés teljesen alárendelődik a mindennapi információszükségleteknek, és funkciója a valóságban ugyanaz lesz, mint a korábbi tervező részlegeké. Az uusimaai FGFK felismerte ezt a veszélyt, és elkerülése érdekében folyamatosan hangsúlyozni kívánja az előrettekintési részleg függetlenségét és kutató jellegét.

Ami a hálózati együttműködést illeti, az állami ágazattal való kapcsolat jó, az együttműködés különböző irányokban folytatódik. Az FGFK által végzett Előrettekintés egyik hiányossága eddig az volt, hogy nem megfelelő mértékű a magánszektorral folytatott gyakorlati együttműködése, bár a tudás-intenzív üzleti szolgáltatási ágazatban jobb a helyzet. A további munka során különleges hangsúlyt fognak helyezni arra, hogy az uusimaai régió számára fontos más területeken is hálózati együttműködést lehetővé tévő kapcsolatokat építsenek ki a kis- és középvállalkozói ágazattal. A hálózati együttműködés során létrejött kapcsolatok kihasználása, az Előrettekintés terén nyújtott képzés folytatása mellett azt a célt szolgálja, hogy az Előrettekintés egy olyan szintre emelkedjen, ahol az uusimaai FGFK igazi előrettekintési kultúráról beszélhet.

BIBLIOGRÁFIA

Kekkonen K. (1998): Instruments, tools and policies to anticipate the effects of industrial change on employment and vocational qualifications. Country Report: Finland. ESF Publications 20/98. Munkaügyi Minisztérium, Helsinki.

Nieminen J. (1999) (ed.): Methods and Practices of Regional Anticipation in Finland. ESF Publications 45/99. Munkaügyi Minisztérium, Helsinki.

Toivonen M. (2001): Main Development Features of Knowledge Intensive Business Services, in Toivonen M. (ed.): Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services. Uusimaa T&E Centre's Publications 3. Helsinki.

„Anticipation of Industrial Changes and Training Needs at Regional Level”. Az „Enterprise, Work, Education in the 21st Century. Anticipating Changes in Working Life and Education” című nemzetközi üléshez kapcsolódó workshop. 1999. december 13-14. Helsinki.

TOVÁBBI INFORMÁCIÓKÉRT KÉRJÜK, FORDULJON A KÖVETKEZŐKHÖZ:

Marja Toivonen projektmenedzser

Maistraatinportti 2, P.O. Box 15, FIN-00241 Helsinki, Finland

Tel. +358 9 2534 2022, fax: +358 9 2534 2400

e-mail: marja.toivonen@te-keskus.fi

Jouko Nieminen projektmenedzser

Maistraatinportti 2, P.O. Box 15, FIN-00241 Helsinki, Finland

Tel. +358 9 2534 2487, fax: +358 9 2534 2400

e-mail: jouko.nieminen@te-keskus.fi

9. FEJEZET – ÉSZAKKELET-ANGLIA (Egyesült Királyság)⁸

HÁTTÉR

Anglia északkeleti része, amely a keleti parton, Észak-Európával és Skandináviával szemközt helyezkedik el, túlnyomórészt mezőgazdaságból élő vidék. 2,6 millió lakójának többsége azonban három nagy kereskedelmi jelentőségű folyó, a Tyne, a Wear és a Tees mentén tömörül, ahol a gazdasági fejlődés összpontosul. A régió négy alrégióból áll, ezek Northumberland, Tyne and Wear, County Durham és a Tees völgye.

A régió gazdasága egészen a közelmúltig a nehézipar olyan ágazataira alapult, mint a szén- és acélfeldolgozás, a hajóépítés és a vegyipar. Ezen hagyományos iparágak hanyatlása komoly gazdasági szerkezetváltást tett szükségessé, bár a vegyipar továbbra is megőrizte fontosságát. Ma a régió erősségét a gépkocsigyártás, az elektronika, a fejlett technika, a part menti olaj- és gázkitermelés, a gyógyszeripar, a vegyipar és a fémfeldolgozás adja. A munkanélküliség szintje magasabb az Egyesült Királyság országos átlagánál.

Különösen Északkelet-Angliában érezték úgy, hogy nagy szükség lenne előrettekintési tevékenység folytatására, mivel itt a betelepülő nagy, külföldi tulajdonban levő cégek váltották fel az olyan hagyományos tevékenységeket, mint a szénbányászat, az acélfeldolgozás és a nehézipar. Ez a K+F lehetőségek, az őshonos vállalkozók és az új termékek kreatív tervezésének hiányát eredményezte, amelynek következtében a szakpolitikai döntéshozók körében felmerült az az aggodalom, hogy a régió a foglalkoztatás gyáriparban tapasztalható rövid távú fellendülése ellenére olyan úton halad, amely a jövőben kevésbé versenyképessé teszi majd.

Az Előrettekintés formálisan 1996 óta van jelen a régióban. Elsőként az országos Előrettekintés eredményeinek regionális szinten történő bevezetésére tett törekvések részeként jelent meg. Ebben a szakaszban (1996-1997) a Newcastle University (Regional Centre for Innovation and Design (Regionális Innovációs és Design Központ) - RCID) irányította az előrettekintési munkát. A második szakaszban (1998-tól) a program működtetését átvette a sunderlandi Regional Technology Centre (RTC North - Északi Regionális Technológiai Központ), amely munkája során szoros partnerkapcsolatot tart fenn a Regional Development Agency, ONE North East (Északkeleti Regionális Fejlesztési Hivatal) hivatallal. Ez a második fázis volt az, amikor a régió vált az előrettekintési tevékenység valódi gazdájává, és mi is erre fogunk összpontosítani.

AZ ELEMZÉS TÁRGYA

Az elsődleges cél az volt, hogy a tudomány és technika jövőbeni fejlődésének pontosabb átlátásán, előrejelzésén és kihasználásán keresztül fokozzák a regionális ipar és társadalom versenyképességét. Az alkalmazott megközelítés talán nagyobb mértékben alulról felfelé építkező volt, mint más régiókban, mivel azok, akik az Előrettekintés szervezéséért feleltek, aktívan törekedtek a program beágyazottságának erősítésére. Ezen átfogó célon belül az alábbi **célokat** tűzték ki:

- Egy könnyen elérhető központ, tájékoztató szolgálat és projektirányító központ létrehozása a modellként szolgáló előrettekintési program támogatására és hirdetésére.
- A „külső” előrettekintési fórumokat és projekteket támogató koordinációs szolgáltatások biztosítása, ezen belül találkozók, hálózati együttműködésre alkalmas események és szakirodalom terjesztése.

⁸ A beszámoló a következőkön alapul: G. Ollivere (2000), "FOREN Workshop 1 Position Paper" és G. Ollivere (2001) "FOREN Workshop 4 Position Paper - The Marine and Offshore Sector in North East England". Mindkettő elérhető az Interneten: <http://foren.jrc.es>

- Proaktív mechanizmusok kialakítása az új technológiák azon fejlesztéseire vonatkozó ismeretek összegyűjtésére és terjesztésére, amelyek hatással vannak az északkeleti régió kulcsfontosságú gazdasági ágazataira.
- Egy kapcsolatépítési program végrehajtása, amelynek központjában az Előrettekintés elterjesztése áll, a legsikeresebb módszerek megismertetésének módszerével, azután pedig bizonyos számú kiválasztott kis- és középvállalkozásnál sor kerül egyes, a vállalatra szabott intézkedések bevezetésére.

A konzultációban és a működtetésben egyaránt több száz szervezet vett részt. Jellemzően **10 éves időhorizontot** alkalmaztak. Hat éves időtartama alatt az előrettekintési munka túlnyomórészt **igen szerény anyagi keretek között folyt**, a finanszírozás csak néhány rendezvény megszervezését és az Északi Regionális Technológiai Központban (RTC North) egy teljes munkaidős állás létrehozását tette lehetővé. Ez összességében évente hivatalosan körülbelül 80.000 eurót jelentett. A regionális tevékenység szervezői azonban különösen leleményesek voltak a más szereplőktől, többek között az iparból, a nemzeti kormánytól és az EU-tól származó **források bevonása** terén, amikor a regionális rendezvények és ágazati tevékenységek szponzorálásáról volt szó. A kapcsolódó projekteket, mint például a Young Foresight projektet, külön finanszírozták úgy, hogy lényegében az RTC North által kijelölt személy irányította a központi munkaprogramot és koordinálta a regionális szervezeteken belül folyó kapcsolódó projekteket.

Az északkeleti régió vezető szerepet tölt be a **Young Foresight** alkalmazásában. Ez a program az országos előrettekintési programmal párhuzamosan fut, és 14-18 éves diákoknak nyújt lehetőséget arra, hogy az angol tervezési és technológiai nemzeti tanterv keretében termékeket és szolgáltatásokat tervezzenek a jövő számára (a megfogalmazástól a tervezésen keresztül a piacon való megjelenésig). A Young Foresight program, amelyben az iparban dolgozó mentorok is részt vesznek, arra ösztönzi a diákokat, hogy próbálják megjósolni a jövőbeni trendeket és fogyasztói viselkedést, és olyan termékeket tervezzenek, amelyek az eljövendő világban sikeresek lesznek.

LENDÜLETGYŰJTÉS

A projekt első szakaszát kifejezetten a lendületgyűjtésnek szentelték. Az 1996 márciusától 1997 decemberéig tartó időszakban egy széles körű tájékoztatási kampányt folyt, amelynek célja az országos program eredményeinek és a regionális alkalmazás lehetőségeinek megismertetése volt. Ez azt eredményezte, hogy az Előrettekintés **célkitűzéseit** sokkal szélesebb körben kezdték elismerni, és az üzleti és tudományos szféra érdekcsoportjai egyre inkább látni kezdték, hogy a részvétel milyen konkrét előnyökkel járhat. Azáltal, hogy az RTC North 1998-ban felvállalta a programot, a résztvevők számára jobban elérhetővé vált a program, és felpezsdült az erről a helyről kiinduló, kis- és középvállalkozásokkal való interakció.

A fókuszcsoporthozon keresztül megvalósuló lendületes irányítás minden vizsgált területen aktív előrettekintési hálózatok létrejöttét eredményezte. Az egymással ötvözött felméréseken és rendezvényeken keresztül a hálózatok konkrét témákkal foglalkoztak, amelyek közül néhányat később feldolgoztak olyan pályázatokká, amelyet az ipar és az egyetemek közösen adtak be innovációra és a termékfejlesztésre irányuló támogatások elnyerése érdekében.

A régióban folyó Előrettekintés folyamatossága, **elosztott jellege** és **alulról felfelé építkező** volta alapvetően azt jelenti, hogy a fogalom „eladása” és az érdekközlációk kiépítése soha véget nem érő tevékenység. Amint a program az egyik ágazatból a másikba, valamint új területekre terjed át (pl. a Young Foresight projekten keresztül), ismét el kell kezdeni a lendületgyűjtést. Ez általában olyan rendezvények formájában történik, mint a workshopok és konferenciák, vagy felmérések, amelyek az Előrettekintés iránti széles körű érdeklődés felkeltését és az Előrettekintés széles körű alkalmazását kívánják elérni.

SZERKEZET ÉS SZERVEZET

Az északkelet-angliai regionális előrettekintési program alulról felfelé építkező jellege ellenére a tevékenységeket többé-kevésbé négy „irányítási” szinten koordinálják. Az **Irányító Bizottság** működik igazgatótanácsként, felelőssége mindenre kiterjed. Kéthavonta ülésezik, és tagjai között egyenlő mértékben találjuk az ipar, a tudományos élet és a fejlesztő szervezetek vezető személyiségeit. A **Végrehajtó Testület** az Irányító Bizottság része, de annál gyakrabban ülésezik (havonta); feladata a kitűzött célok követése, de szerepe nem terjed ki azok kidolgozására. A **Szakmai Értékelő Bizottság** feladata a kis- és középvállalkozások előrettekintési projektjeinek finanszírozására beadott pályázatok értékelése. Végül, az **Előrettekintési Fórum** egy olyan tanácsadó testület, amely negyedéves ülésein keresztül irányítja a modellként szolgáló programot. Ez utóbbinak mindenki tagja lehet, aki csatlakozni kíván a bizottsághoz. A többi szerv tagjai kinevezést kapnak.

Amint arra korábban már utaltunk, az északkelet-angliai Előrettekintés sok különböző tevékenységet tartalmaz, köztük a következőket:

- A **modellként szolgáló** program, amely több ágazaton áthúzódik, és az életminőség kérdéseivel foglalkozik (életkor, fizikai környezet, bűnözés, közlekedés, stb.) - a programot a Fórum tagjai és a negyedéves ülések vezetik.
- A **technológiavizsgálat**, amely arról szól, hogy hogyan lehet lépést tartani az új technológiákkal, különösen azokkal, amelyek nagy valószínűséggel befolyásolhatják a régió gazdaságát.
- Az **ipari kapcsolatépítés**, amely talán a legbonyolultabb terület, mivel azzal foglalkozik, hogy az Előrettekintés hogyan tehető fontos és vonzó módszerré a kis- és középvállalkozások szemében. Ennek részét képezi olyan ellenőrzések és lehetőség-értékelések megismertetése, amelyek a jövőbeni versenyképesség elérését szolgáló strukturált módszertan alkotóelemei. Erről az alábbiakban részletesebben fogunk beszélni.

Érzékelhető kereslet esetén külön **ágazati munkaközösségeket** szerveznek, amelyek elnöke általában az ipar egy képviselője, akit az RTC North koordinátora támogat. Természetüknél fogva a munkaközösségek nagyobb mértékben összpontosítanak egy-egy témára, mint a program többi része. Ezt a munkaközösségi modellt a kezdetektől fogva alkalmazzák, és használatukat a továbbiakban is folytatni kívánják. Így több olyan ágazatot azonosítottak, ahol el akarják indítani a fejlesztést, és az elmúlt 5-6 évben a következő területeken folyt jelentős tevékenység:

- Gyáripár - vezető szervezet - Thorn Lighting
- Energia - vezető szervezet - TNEI
- Tengeri tevékenységek - vezető szervezet - AMEC Process & Energy
- Vegyipar - vezető szervezet - EPICC
- Szabadidő és tanulás - vezető szervezet - Sunderland University
- Több ágazaton keresztülhúzódnó - vezető szervezet - RCID/RTC North

Feltett szándék, hogy ezek a munkaközösségek mind meghatározott határidőkkel dolgozzanak, és munkájuk egy adott küldetésen alapuljon. A kezdetben bevont ágazatokat egy a CURDS (Newcastle University) által végrehajtott tanulmány segítségével határozták meg, amely megkísérelte az Előrettekintés által vizsgált kérdéseket a regionális követelményekhez illeszteni.

MÓDSZERTAN

A **forogatókönyvíró** workshopok nagyon népszerűnek bizonyultak, mind az olaj- és gázkitermelő ágazat, mind a szakképzés esetében. A **lehetőségek feltérképezését** az energia és környezetvédelmi

ágazatban alkalmazták. Csúcstechnológiai szemináriumokat szerveztek az informatika, a kommunikáció, a vegyi érzékelők, a nanotechnológia és más szakterületeken. Voltak olyan sokrétű rendezvények, amelyek egy kiállítással, workshoppal és bemutatóval kombinált előadást tartalmaztak. A **módszer megválasztása** általában az érintett bizottságtól vagy munkaközösségtől függ. A modellként szolgáló programban az RTC North koordinátoráé a döntés. Az északkeleti régió előrettekintési programja projektalapú támogatást kínál a kis- és középvállalkozások számára jövőbeni K+F tevékenységük és üzleti lehetőségeik meghatározásához.

Az Előrettekintés módszertanának északkelet-angliai alkalmazása további vizsgálatához talán hasznos egy gyakorlati példát szemügyre venni. Ehhez egy olyan programot választottunk, amelyet a régió 2000-ben hajtott végre az **olaj- és gázkitermelő** ágazatban. Anglia északkeleti része több mint kétszáz évig vezető pozíciót foglalt el a hajótervezés és építés területén. A kereslet 1970-es és 80-as években tapasztalható erőteljes visszaesése komoly csapást jelentett a régió gazdaságának, viszont új iparágak megjelenéséhez is vezetett. Ebben az időszakban az északi-tengeri olaj és gáz kitermelésébe történő befektetések hatalmas növekedése lehetőséget jelentett a vállalatok és a korábban a hajógyárakban dolgozók számára, hogy átálljanak a part menti kitermelő állomások építésére. Így az elmúlt húsz esztendőben kifejlődött egy jó erőben lévő háttéripár a vezető olajcégek kitermelő állomásokkal és szolgáltatásokkal történő ellátására.

Az ágazat és jövőjének jobb megértése érdekében egy workshop-sorozatot tartottak az ágazatban működő kis- és középvállalkozások 20 ügyvezetőjének részvételével, akik összegyűjtötték az ágazatra vonatkozó elképzeléseiket és tudásukat. Az ügyvezetőket arra kérték, hogy vizsgálják meg az ágazat jelenlegi helyzetét és erősségeit, továbbá dolgozzák ki az ágazat 2010-re vonatkozó egy lehetséges forgatókönyvét, és mindkét feladatot a globális piac viszonylatában hajtsák végre. Az így keletkezett elképzeléseket térképeken foglalták össze, amelyeken nemcsak az ágazatot alkotó szereplőket és tényezőket, hanem az egyes térségek képességeinek szintjét és fontosságát is bemutatták. Konkrétabban, a program négy elég jól elkülöníthető részfeladatból állt:

1. feladat – *Az ágazat vázlatos áttekintésének elkészítése*

2. feladat – *Az ágazat alkotóelemeinek részletesebb feltérképezése.* A vázlatos áttekintés közös elfogadását követően a résztvevőket arra kérték, hogy az ágazat jelenlegi helyzetének részletes feltérképezéséhez fejtsék ki egyéni mondanivalójukat. Hangsúlyozták, hogy minden kiindulási adatot és anyagot, minden hajtóerőt és minden outputot figyelembe kell venni, hogy ezek relatív fontosságát és fenntarthatóságát a következő foglalkozáson megvitathassák. Az eredményül kapott térkép részletesebben bemutatta a fő alkotóelemeket és az azok közötti releváns kapcsolatokat. A térkép azt is jelezte, hogy az ágazaton belül hol látnak képességeket vagy erősségeket, amelyek az alapvető fontosságú vagy világszínvonalú szinttől a minimális képességekig vagy a képességek teljes hiányáig terjednek.

3. feladat – *2010-re vonatkozó globális forgatókönyv készítése.* A következő lépés az ágazat 2010-re vonatkozó világméretű térképének elkészítése volt, amelyhez két külön technikát használtak, majd ötvözték a kapott eredményeket. A két technika a következő volt:

1. A csoportnak az ipart képviselő tagjai közös ötletgyűjtés technikával felszínre hozták az adott időpontban birtokolt kollektív tudásukat, majd erre építettek (azaz a közös vélemények módszerét használták)
2. Ellentétes, de előre meghatározott körülmények mérlegelése - piaccgazdaság és környezetbarát gazdaság (az Egyesült Királyság országos előrettekintési workshopjának anyagaiban körvonalazottak szerint).

Az így keletkezett térkép a világpiac 2010-es helyzetét mutatta be. Az egyes térségek fontosságát különböző színekkel jelölték, a kategóriák az „alapvető fontosságútól” a „nem fontosig” terjedtek.

Önmagában nézve a térkép nem más, mint egy tarka kép, amely nem jelöli a jelenlegi helyzethez való viszonyt, illetve azt, hogy eredményképpen milyen teendőkre kell sort keríteni. Ezért a térképet összehasonlították a korábbi térképpel, amely a jelenlegi regionális helyzetet mutatta be, hogy megállapíthassák, milyen változások fognak a következő tíz évben nagy valószínűséggel végbemenni, és hogy azok milyen hatással lesznek az ágazatra a régióban. Így láthatóvá vált, hogy mely térségek fontossága fog valószínűleg nőni vagy csökkenni, különösen azok esetében, amelyeket 2010-ben erősnek vagy alapvető fontosságúnak ítélték meg.

Minden területen „szűrőket” alkalmaztak, hogy a vizsgált kérdések számát leszűkítsék egy kezelhető és megválaszolható mennyiségre. Először a munkahelyteremtésre és az életszínvonal növelésére gyakorolt hatás szempontjából vizsgálták meg a területeket. Az ipar számára például a part menti feldolgozás alapvető fontosságú volt, a foglalkoztatásra azonban valójában nagyon csekély hatást gyakorolt. Ezek után azt vették szemügyre, hogy a képességek és szaktudás jelenlegi szintje mellett lehetséges-e valamit elérni a régióban. Például az olajkutatás és terepfeltárás jelenlegi hiánya nagyon valószínűtlenné teszi azt, hogy a régió ezt a képességet elég magas szintre fejlessze.

4. feladat - *A forgatókönyvből következő tennivalók és stratégiák meghatározása.* Miután leírták, hogy milyen lesz az ágazat 2010-ben globális és regionális szinten, a következő, és legkritikusabb lépés annak megvizsgálása volt, hogy milyen teendők következnek az elemzésből. Értékelték, hogy mely változások hatása lesz valószínűleg a legnagyobb, és mivel lehetne elérni, hogy a régió a legnagyobb haszonra tegyen szert. Készítettek egy végső térképet, amely az ágazat ugyanazon területeit ábrázolta, de abból a szempontból mutatta be őket, hogy milyen lehetőséget rejtenek, veszélyeztetettek-e, vagy szükségesek-e ahhoz, hogy az ágazat 2010-ben versenyképes legyen.

EREDMÉNYEK

A „nem kézzelfogható” eredmények közé tartozik a tudás átadása és a hálózati együttműködésből származó jobb munkakapcsolatok. Ezek nagyon értékes eredmények, viszont nehezen számszerűsíthetők, ezért az egyes cégekkel végzett Előretekintés sikerének bizonyítására **esettanulmányokat** használnak. A regionális politikára a Fórum ülésein készült tárgyi „termékek” gyakorolták a legnagyobb hatást. Közvetlenül ezeknek az ülések volt köszönhető, hogy a Government Office North East (Északkelet-angliai Kormányiroda, a nemzeti kormány regionális szerve) képviselői pénzületi támogatási lehetőséget biztosítottak a kísérleti projektek számára, a ONE North East pedig arra használta fel ezeket az üléseket, hogy kapcsolatot teremtsen az Előretekintés és saját regionális gazdasági stratégiája megvalósításának egyik mechanizmusa, a Stratégiai Jövőkutató Program között.

Általánosságban az **elvárások** teljesültek. Ami a rendezvényeket illeti, a résztvevők láthatólag sokat hasznosítanak a forgatókönyvíró workshopokból, mert azok lehetővé teszik a szervezeten kívüli, ám hasonló felfogással rendelkező emberekkel együtt való eredeti gondolkodást. A formális szemináriumok nem váltanak ki ugyanilyen szintű érdeklődést, csak akkor, ha a technológia „kuriózumként” érdekes. Ez utóbbira jó példa volt az egyik műszaki mikro-tervezéssel foglalkozó svájci vállalat által tartott előadás és bemutató. A kis- és középvállalkozásokat célzó programnál a vállalatokkal folytatott projektekben folyó részletes munka általában hasonló mintát követ. A korai szakaszban az ügyfél a technológia iránt, valamint a saját alaptervekenységére vonatkozó információk iránt érdeklődik. A későbbi szakaszokban az ügyfél egyre inkább érdeklődni kezd a piaccal, a szabályozással és a szállítók és vásárlók alaptervekenységével kapcsolatos kérdések iránt.

Az északkelet-angliai előretekintési programnak saját weblapja van az Interneten (www.foresight.org.uk), amelynek célja az előretekintési tevékenység megismertetése és a program folyamatos fejlesztésének támogatása.

TOVÁBBI INFORMÁCIÓKÉRT KÉRJÜK, FORDULJON A KÖVETKEZŐKHÖZ:

Mr Gordon Ollivere

RTC North Ltd

1 Hylton Park, Wessington Way

Sunderland SR5 3HD

UK

Tel: +44 191 516 4400

Fax: +44 191 516 4401

E-mail: Gordon.ollivere@rtcnorth.co.uk

HÁTTÉR

Lyon gazdag város. Ez a tény áthatja az állami szektort (az adóbevételek magasak) és a magánszektor egyaránt. A lyoni munkaerő magasan képzett, a városban az országos átlagnál magasabb a tudományban és kutatásban dolgozók aránya. Az ipari bázis az értékes, illetve divattervezők által tervezett textíliáktól (selymektől) a különleges vegyipari termékek gyártásáig fejlődött, és napjainkban az egészséggel és környezetvédelemmel kapcsolatos iparágak minden területén erőteljesen jelen van a kutatás és fejlesztés.

A város jelenleg jórészt sikeres kampányt folytat, hogy (vissza)vonzza a városba a nagy cégek központi irodáit, az állami ágazat közigazgatási központjait (amelyek még mindig túlnyomórészt Párizsban összpontosulnak) és az olyan nemzetközi koordinációs központokat, mint a nemzetközi bűnügyi központként és adatbázisként működő INTERPOL. A kis- és középvállalkozások ágazata az országos átlagnál nagyobb hajlandóságot mutat önmaga „megfiatalítására”, a munkanélküliség pedig az országos szint alatt mozog. Az életminőség magas - a környék gyönyörű, az éghajlat mérsékelt. A város és a Rajna-Alpok régió ezért a magasan képzett munkaerő beáramlását tapasztalja, és úgy tűnik, hogy ez a tendencia folytatódni is fog.

A város hagyományosan „konzervatív” üzleti etikájáról, valamint az üzleti élet / gazdaság és az erős helyi politikai elitek érdekeinek heves összeütközéseiről híres. Ez az egész politikai felálláson végighúzódik. Raymond Barre volt francia miniszterelnök (1995-2001), aki Lyon város polgármestere és ugyanabban a ciklusban a szélesebb Grand Lyon közigazgatási körzet elnöke is volt, balközép (UDF) kormányzása során vitatható módon a Millénaire3 nyílt, széles társadalmi részvételen alapuló módszereit használta fel arra, hogy kétségessé tegye ezen „exkluzív klub” kép igaz voltát, hangsúlyozva, hogy a város jövőjének elképzeléséhez az állampolgárok, helyi lakosok aktív részvételére van szükség.

Így 1997 decemberében Raymond Barre bevezette a Millénaire3 programot azzal a céllal, hogy a városban és az agglomerációs körzetben végrehajtsa egy átfogó, integrált fejlesztési projektet, amelyben a fenntartható fejlődésre helyezte a hangsúlyt. Ennek a lépésnek két indoka volt: a város és az agglomerációs körzet számára kívánt jobb helyezést elérni az európai nagyvárosokkal való összehasonlításban, a területek közötti nemzetközi versenyben; emellett a másik cél a belső társadalmi kohézió fejlesztése volt.

AZ ELEMZÉS TÁRGYA

A Millénaire3 a nagy nemzetközi, országos és helyi befolyással rendelkező polgármester, Raymond Barre személyes **jóváhagyását** és támogatását élvezte. Személyesen ő indította el a projektet 1997-ben, két évvel hivatalba lépését követően. A projektből ezért nem hiányoznak az erőforrások és a felső szintű politikai támogatás, amit a végrehajtására felállított közigazgatási struktúrák is tükröztek (lásd lentebb). Egy további jelentős szempont, hogy a Millénaire3 nem egy különálló vagy elszigetelt kezdeményezés, hanem a korábbi kormányzatokban is fellelhető „jövőkutatásokból” **kifejlődött** utód. 1989-ben a város mintegy 20 év múlva bekövetkező jövőjének képére épülő „új”

⁹ A szöveg a következőkön alapul: S. Randles (2000) *Cities in Evolutionary Perspective: Diversity, Reflexivity, Scale, and the making of Economic Society in Manchester and Lyon* (PhD dolgozat), University of Manchester; C. Hooge (2001), "Millénaire3 - a light on development strategies in European cities", vitaindító előadás az EB Strata projektjének FOREN konferenciáján, Creating Vision in the Regions, Dublin, December 2001; és különböző dokumentumok, amelyek a Millénaire3 weblapján találhatóak.

gazdaságfejlesztési stratégia tette meg Michel Noirt polgármesternek. A „Lyon 2010” nevű terv tartalma jórészt tulajdonképpen az elődjei által elindított infrastruktúra fejlesztő projektek folytatása volt. Így tehát a Millénaire3 hasonló stratégiai kezdeményezések hosszú sorának legújabb tagja.

A lehetséges jövőkre vonatkozó, a Millénaire3 által megtestesített mai gondolkodás azt mutatja, hogy a hangsúly az épített környezetről *eltolódott* egy emberközpontú, szociális és kirekesztésmentes világkép irányába. Az „intelligens város” főcím alatt a célkitűzés egy olyan környezet kialakítása, amelyben a tudás „szövetségi” jellegű, a helybeli és nemzetközi résztvevők / cselekvők közösen birtokolják. Ez összefügg azzal a törekvéssel, hogy a város legyen nyitott a különböző forrásokból származó új ötletek és az innovatív gondolkodás termékei iránt. Ezen új világkép és célkitűzések mellett ott áll az az elgondolás is, hogy a korábbi vezetés jórészt „megoldotta” az épített környezet és az infrastruktúra hiányosságait.

A Millénaire3 az alábbi, Grand Lyon számára kitűzött átfogó **célkitűzések** eléréséhez kíván hozzájárulni:

- A társadalmi egyenlőtlenség csökkentése, és a város történelmi-kulturális identitásának összeegyeztetése a jelen realitásaival.
- A folyamatban lévő fejlesztés és a munkalehetőségek növelésének projekt típusú megközelítéseit elősegítő rendszerek létrehozása.
- Az információs és kommunikációs technológiák elérhetővé tétele, alkalmazásuk ösztönzése és az annak eredményeképpen kialakuló új társadalmi kapcsolatformák felismerésének támogatása.
- Törekvés egy olyan önkormányzati rendszer kialakítására, amely nyitottabb a párbeszédre és az együttműködésre, kedvezőbb környezetet biztosít a hatékony állami cselekvéshez és arra törekszik, hogy visszahelyezze az önkormányzatot jogos helyére.
- Lyon város közigazgatási körzetének első osztályú európai nagyvárossá alakítása a környezetgazdálkodás és a környezeti kérdésekkel kapcsolatos gazdasági tevékenység és a piacok szempontjából.

A Millénaire3 1,4 millió eurós éves költségvetéssel rendelkező **folyamatos** tevékenység, amelynek kizárólagos finanszírozását Grand Lyon önkormányzata biztosítja. Az alkalmazott időhorizont változó, de akár **20 évre** is kinyúlik. A széles társadalmi részvételre helyezett hangsúlyból következően az élet különböző területeiről különböző módon több ezer ember kapcsolódott már be a Millénaire3 programba (lásd lentebb).

LENDÜLETGYŪJTÉS

A Millénaire3 általánosan ismert „márkanév”. Jelentős nemzetközi erőfeszítéseket fordítottak a projekt megismertetésére és az érdeklődés növelésére, olyannyira, hogy a kezdeményezés a nemzetközi szakpolitikai döntéshozók és a megfigyelők, pl. az OECD figyelmét is magára vonta. Végrehajtásánál központi szerepet kapott a népszerűsítés, kommunikáció, promóció, és a különböző közönségek elkötelezettségének és részvételének fenntartása érdekében alkalmazott **marketing** technikák hatékony felhasználása. Mindennek vezető szerve nyilvánvalóan és tagadhatatlanul Grand Lyon önkormányzata volt.

A Millénaire3 rengeteg különböző **rendezvényen**, köztük fórumokon, kereskedelmi vásárokon, szemináriumokon és hasonlókon jelenik meg. A lehető legszélesebb társadalmi támogatás érdekében a városban és az agglomerációs körzetben megismertették az Előretételeket a lakossági társulásokkal, a közigazgatási szervekkel és más szervezetekkel. Számos publikáció is megjelent - hét, az alkalmazást részletező **hírlevél** került terjesztésre 7000 példányban, a vitákat közlő Millénaire3

közlöny pedig - amelyből eddig 23 szám jelent meg - díjmentesen megrendelhető. A bálokkal, éjszakai étellel, vidámparkokkal és karneválokkal kapcsolatos döntések meghozatalához való segítségképpen „tematikus füzeteket” szándékoznak kiadni. A Eurocities Economic Development and Urban Renewal Committee (EDURC - Eurocities Gazdaságfejlesztési és Városmegújítási Bizottság) szócsove a 6000-es példányszámú „European Cities in the Making” hírlevél, amely más európai városok fejlesztési stratégiával kapcsolatos tapasztalataival gazdagítja a lyoni gondolkodást ezen a területen. Végül, a Millénaire3 saját **Internetes** weblappal rendelkezik (www.millenaire3.com), amely lehetővé teszi a résztvevők számára a program előrehaladásának követését és a különböző témák megvitatásában való közvetlen részvételt.

SZERKEZET ÉS SZERVEZET

A Millénaire3 egy olyan kezdeményezés, amelyet teljes mértékben Grand Lyon tisztviselői és politikusai – a város és az agglomerációs körzet önkormányzata - koordinálnak, irányítanak, látnak el erőforrásokkal és ugyanők készítenek róla jelentéseket. A Millénaire3 végrehajtásáért, kommunikációs és (ami fontos) promóciós feladataiért a „Mission Prospective et Strategie” (MPS), azaz a Jövőtervezési és Stratégiai Osztály felel. Az osztály közvetlenül a főtitkárság, az önkormányzat „agya” alá tartozik. Itt tipikusan olyan osztályközi koordinációs tevékenységek folynak, amelyekhez több osztályt érintő kiindulási pontokra, válaszokra vagy prioritásokra van szükség. Fontos, hogy a hivatali hierarchia értelmében az ide tartozó részlegek „becsülete” nagyobb, és az itt történő elhelyezés azt is szimbolizálja, hogy az adott projekt/részleg a szakmaközi vagy osztályközi konfliktusok és határok felett áll. Az MPS itteni létrehozása tehát jelzi szimbolikus jelentőségét és „hatalmát”. Nem a Tervezési Osztályon találjuk például, ahova a hagyományok szerint talán jobban illene. Az osztály által kiadott hivatalos közlemények a város és az agglomerációs körzet jövőbeni stratégiájáért felelős alelnöktől származnak, ami tovább hangsúlyozza azt, hogy a programot a legfelsőbb szintű politikai körök támogatják.

Az MPS egy nyolcfős csapat, amelynek konkrét feladatai az alábbiak:

- A Millénaire3 szervezése
- A város és az agglomerációs körzet fejlődésével kapcsolatos témák állandó és teljes monitoringjának biztosítása
- Az Európai Városok Fejlesztési Stratégiái munkájának koordinálása
- Az Eurocities Gazdaságfejlesztési és Városmegújítási Bizottság (EDURC) által felállított csoport.

Az elfogadott megközelítés szerint a projekt legfontosabb szakaszaihoz **munkacsoportokat** hoztak létre, míg a projekt elején a „**bölcsek**” **bizottsága** ült össze, hogy megvitassa Grand Lyon erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és a veszélyeket, amelyekkel szembe kell néznie.

MÓDSZERTAN

Az „állandó konzultáció” célkitűzéséből és a lyoni polgárok és a megválasztott képviselők közötti „távolságot” kifogásoló múltbeli kritikából adódóan nagy hangsúlyt helyeztek arra, hogy sok lyoni polgár vegyen részt a programban, és a Millénaire3 különböző témaköreiben (lásd lentebb), a résztvevők szisztematikusan tükrözzék az összes alcsoportot és érdekcsoportot (pl. az információforrások a felsőoktatás, az iskolák, civil szervezetek, az üzleti élet stb. területeiről), valamint a lyoni társadalom földrajzi helyek szerint szerveződő csoportjait.

Az alkalmazott módszerek között szerepelt egy **adatbázis** lassú, több mint három éves felépítése, amely mindazoknak a csoportoknak és egyéneknek az adatait tartalmazta, akik válaszoltak a Lyon-szerte megjelent, a **sajtóban, szórólapokon** és a különböző találkozókra, „nyílt fórumokra” és csoportos vitákra történő meghívást tartalmazó **leveleken** keresztül közzétett felhívásokra. Ezeket a

különböző témák városban fellelhető szakértőivel folytatott (majdnem „újságírói” stílusú) **mélyinterjúk** egészítették ki. A módszertan emiatt inkább hasonlított egy nagyszabású, longitudinális és folyamatos kutatáshoz. A „konzultáció” sem a javaslatokra várt válaszok formájában történt, hanem inkább megbeszéléseken keresztül próbálták hozzászólásra ösztönözni, az eredményt pedig a megállapításokat tartalmazó kutatási jelentésekbe foglalták, és azokból hozták létre a javaslatokat. Ezen „gondolkodási” periódust követően jöttek létre a város elkövetkező 20 évben bekövetkező fejlődésére vonatkozó javaslatok, a Grand Lyon hat alelnökéből álló, Raymond Barre által vezetett munkacsoport irányításával.

Ez a megközelítés összhangban áll az Isztambulban elfogadott Habitat Agenda 44. cikkével és a 45. cikk h) pontjával, amely felszólítja az önkormányzatokat arra, hogy az összes, de különösen a helyi szinten történő fejlesztést **széles társadalmi részvételen** alapuló módszerrel közelítsék meg, amely a városfejlesztésben érintett szereplők (az állami ágazat, a magánágazat, a civil szervezetek és közösségek) közötti folyamatos párbeszédre alapul. A gyakorlatban a nyilvános vita számos eszközzel elősegíthető, többek között:

- Rendszeres közép- és hosszú távú tervezési ülésekkel, amelyek nyilvános fórumként működhetnek olyan kérdések megvitatásához, mint a társadalmi és kulturális változás Lyon városában és agglomerációs körzetében, emlékezet és identitás, munka és gyakorlati képzés, szellemi élet, szabadidő, stb. Ezek az ülések általában 100-250 embert vonzottak, és fél vagy egy napot vettek igénybe.
- Kis munkacsoportokkal, amelyeket azért hoznak létre, hogy megoldást keressenek azokra a kihívásokra, amelyek jelenleg Lyon előtt állnak, és hogy konkrét tennivalókra vonatkozó javaslatokat dolgozzanak ki. Ezek a munkacsoportok köztisztviselők közül, a Városi Tanács választott tagjaiból és más testületek, valamint a civil társadalom képviselőiből álltak.

Érdekes, hogy a program során készült 23 tematikus jelentésben nem nagyon próbálkoztak egyetlen „közös” jövőkép megfogalmazásával. A jövőre ehelyett inkább egy **sor** perspektíván és nézőponton keresztül tekintettek.

A kezdeményezés egyik legfontosabb jellemzője a módszer szisztematikus és hosszan tartó - 3 éves időszakot felölelő - természete, és a programnak szentelt személyzet, idő és erőforrások voltak. Nem gyors vagy reaktív válaszadási mechanizmus volt ez. A kezdeményezés csúcspontja a Lyon városa és agglomerációs körzete fejlesztési projektjének alapjául szolgáló javaslatok 2000. szeptember 19-én történő bemutatása volt, amelyre a fórum minden ülésének minden résztvevőjét, valamint a „metropolisz jövője iránt érdeklődő minden polgárt” meghívták. Jelen voltak még Grand Lyon politikusai és tisztviselői, más városok képviselőivel és a nemzetközi meghívottakkal együtt, hogy tanúi lehessenek a 3 éves munka „bevégzésének” és tetőpontjának. A találkozót követően Grand Lyon Tanácsa összeült, hogy szavazzon a javaslatokról (lásd lentebb).

EREDMÉNYEK

2000. szeptemberében a Millénaire3 bemutatta a lyoni civil társadalomnak a város és agglomerációs körzete számára készült „Versenyképes, egységes város - a XXI. század 21 prioritása” című projektet. A projekt eredményeit ugyanebben az időpontban tárgyalta a Városi Tanács. Az eredmények, amelyeket öt fő stratégiai pontban foglaltak össze, olyan elvárásokat tükröznek, amelyek inkább a „hogyan”, mint a „mit” kérdésre vonatkoznak. A projekt „főmunkaidős” tevékenység, és minekutána ma már a lakosok is a folyamat szerves részévé váltak, az első kérdés az volt, hogy hogyan lehet létrehozni és megszervezni a nyilvános vita megfelelő előfeltételeit. A Lyoni Városi Közösség, amely valamikor egy egyszerű területi tervező és városi szolgáltató volt, ma a minden területre kiterjedő fejlesztés motiválásának és elősegítésének feladatát is felvállalja, és nemcsak a gazdasági növekedést, hanem a társadalmi egyensúlyt is szem előtt tartja.

A projekt leírásában szereplő öt **stratégiai irány** a következő:

1. Más kultúrákra és az egész világra fogékony város
2. Szép, élhető város
3. Egy város, amely támogatja a vállalkozói szellemet
4. Az élethosszig tartó tanulásra ösztönző város
5. A konzultáción alapuló demokráciát hangsúlyozó város

A prioritásként kitűzött területek elsősorban a regionális kormányzathoz szóltak. Ezt figyelembe véve, és azzal párosulva, hogy a Millénaire3 nagy hangsúlyt fektet a széles társadalmi részvételre, a konzultáción alapuló demokrácia jegyében azonnal létrehozták a **Fejlesztési Tanácsot**, amely a területi tervezésre és fenntartható fejlődésre vonatkozó jogszabályokkal összhangban a civil társadalmat is bevonja a város és az agglomerációs körzet fejlesztésébe. A Tanács, amely a hivatalos szervek képviselőiből, ismert szakemberekből, a lakossági társulások képviselőiből és a gazdasági, társadalmi, kulturális és környezetvédő körök tagjaiból áll, szorosán együttműködik a Városi Közösség elnökével. A Tanács, amelynek munkájában több mint 300 ember vesz részt, öt munkacsoportra oszlik, amelyek mindegyike a projekt leírásában meghatározott öt stratégiai elem egyikével foglalkozik. A monitoring állandó eszközeként a Tanács felhívja a figyelmet minden olyan új feladatra, amely a város és az agglomerációs körzet átfogó fejlődésével kapcsolatban felmerül.

Ami az egész folyamatot illeti, míg a Millénaire3 az érdekeltek széles körét vonta be, a reakciók típusa és az elkötelezettség szintje nagyon változó volt. A Millénaire3 tisztviselői a szereplők négy fő kategóriáját különböztették meg:

- **Olyan csoportok, akik azonnal csatlakoztak:** köztisztviselők és közigazgatási osztályok (különösen állami szinten), a lakossági társulásokkal együtt. A köztisztviselőknek szükségük van arra, hogy érezzék a társadalmi célt, míg a társulások a konkrét projektekkel rendelkező, ötleteiknek közönséget kereső embereknek adnak helyet.
- **Növekedő elkötelezettségű csoportok:** tudományos szakemberek, kutatók és a kulturális szféra képviselői. Ezek a területeken vannak releváns problémák és kérdések, de időbe tellett, amíg a Millénaire3 felfogásban rejlő üzenet eljutott hozzájuk.
- **Olyan csoportok, amelyek a háttérben betöltött szerepüktől eljutottak érdeklődésük kifejezéséhez:** a döntéshozók - különösen a kulcsfontosságú elem, a politikusok - reakciói a módszer innovatív jellegével kapcsolatban felmerülő kételyektől eljutottak az őszinte érdeklődésig, amely esetleg elkötelezettséghez is vezethet. Az ezt befolyásoló tényezők között meg kell említeni a lakosság részvételének destabilizáló hatását és a szakemberekre támaszkodás hagyományával való szakítást. A politikusoknál a tisztán képviselői demokráciáról a széles társadalmi részvételen alapuló demokráciára való áttérés általában az ellenzék új formáinak megjelenése miatti aggodalmakat idéz elő, holott ez a megközelítés a valóságban inkább megszilárdítja a hatalmat és státuszt. A nagyobb intézmények számára az irányítás jelenti a kérdést, számukra a Városi Közösség általános hatalomátvételétől való félelem okoz nyugtalanságot. Az idők során azonban ezek a nézőpontok pozitív irányba fejlődtek.
- **A viszonylag kevésbé elkötelezettek csoportja:** az üzleti szféra (vállalatok vezetői és igazgatói) és a diákok rendkívül változóan, elég passzívan reagáltak. Az ő működési területük nagyon távol esik a közsféra szereplőitől - a vállalatvezetőknek megvan a maguk saját időbeosztása, a diákoknak pedig a maguk „kapkodós” viselkedési stílusa - és a két oldalon felhalmozódott előítéletek és mélyen gyökerező kódrendszerek nem igazán kedveznek a közsféra érdekeltjeivel és a politikusokkal való együttműködésnek.

A Millénaire3 program elindításával a Lyoni Városi Közösség célja a várossal és agglomerációs körzetével kapcsolatos stratégia kialakítására és megvalósítására vonatkozó szemléletének

korszerűsítése volt. A jelenleg alkalmazott szemlélet emellett megszilárdítja a Városi Közösség koordinátori és közvetítői szerepét a város és az agglomerációs körzet szintjén. Az érdekeltekkel való együttműködésre építve a Millénaire3 lehetővé tette a három alapvető funkció, a nyilvános vita, az érdekeltek hálózati együttműködése és a projektek közötti nagyobb fokú szinergiát. A **nyilvános vita** a Millénaire3 egyik központi eleme: a vélemények cseréjének elősegítésével és a kölcsönös bizalom megteremtésével új elképzeléseket szül és hozzájárul a projektek megtervezéséhez. Az **érdekeltek hálózati együttműködése**, amely a releváns területek érintkezési pontjában folyik, hozzájárul ahhoz, hogy Lyon megvalósítson valamit, amelyre nagy szüksége van: elérje azt, hogy az egyes feladatok elvégzése ne egymástól elszigetelten történjen. A Millénaire3 szerepe a folyamatban a viták és az érdekeltek közötti folyamatos párbeszéd szervezése. Végül, de nem utolsó sorban, az új szemlélet új **projektek** megjelenéséhez, illetve a meglévők ismertségének növeléséhez vezet. Ebben a tekintetben a Városi Közösség munkája a partnerkapcsolatok kiépítésének elősegítéséből áll. Itt a folyamatos, mindennapi funkciók jelentik a tétet, és minden a szinergiától függ: a nyilvános vita létfontosságú a bizalomteli légkör megteremtéséhez, önmagában azonban nem képes a végtelenségig fenntartani azt. Az érdekeltek folyamatos mozgósítását csak a projektek és a konkrét kezdeményezések tudják biztosítani; ez pedig másfelől alapvető fontosságú azoknak a céloknak az eléréséhez, amelyeket az érdekeltek és a civil társadalom egy Lyon jövője szempontjából fontos projektnél kiválasztanak.

TOVÁBBI INFORMÁCIÓKÉRT KÉRJÜK, FORDULJON A KÖVETKEZŐKHOZ:

Corinne Hooge

Grand Lyon Mission de Prospective strategie d'agglomeration

20 rue du lac

Lyon, France

Tel: 33 478634246

Fax: 33 478634880

E-mail: chooge@grandlyon.org

11. FEJEZET – WEST MIDLANDS (Egyesült Királyság)¹⁰

HÁTTÉR

West Midlands az Egyesült Királyság szívében fekszik. Lakóinak száma mintegy 5,3 millió. A régió az ország ipari és mezőgazdasági hátországa, az országos közlekedési hálózat középpontja. Területe 13.000 km², nyugaton Walesszel határos.

A történelem során a városi területek világszerte híresek voltak a termékek széles körét előállító iparokról. North Staffordshire a brit kerámiagyártás központja, Birmingham régre visszamenőleg az „ezer mesterség” városaként ismert, Coventryt a kerékpár-, gépjármű- és repülőgépgyártás tette nagyvárossá, a „Fekete Vidék” városai, Wolverhampton, Walsall és Dudley pedig a fémgyártás és összeszerelés központjai voltak. Az ezekben az iparágakban végbement szerkezetváltás eredményeképpen csökkent az ágazatban dolgozók száma, West Midlands azonban továbbra is az Egyesült Királyság gyáriparának a központja maradt. A gyáripar ma a régió GDP-jének 30%-át állítja elő, és a munkavállalók 27%-a a gyáriparban keresi kenyerét, bár a szolgáltató ágazat növekedése - különösen a kis- és nagykereskedelem, a szállodaipar, a vendéglátás és az üzleti szolgáltatások terén - az ország régiói közül itt a leggyorsabb.

A gyáriparban működő vállalatok közül sok diverzifikálta tevékenységét, és elmozdult hagyományos piacairól, hogy csökkentse az autógyártó ágazattól való függőségét, és ma már a műanyag- és gumigyártás, az elektronika és telekommunikáció, az élelmiszeripar, az ékszergyártás, az üveg- és bőripar, valamint az információs és kommunikációs technológiák és a szoftverek is fontos színterei a kulcsfontosságú termékek tervezésének és gyártásának. Más brit régiókhoz hasonlóan, a kis- és középvállalkozások körében is tapasztalható növekedés.

A régió 1999-ben kapcsolódott be a Regionális Előretekintésbe, ami az Egyesült Királyság országos programjának közvetlen folyománya volt. Az országos program a régiókat és a kis- és középvállalkozásokat kívánta ösztönözni az Előretekintés alkalmazására. A régió programjának kidolgozása az 1999 áprilisában létrehozott Advantage West Midlands fejlesztő hivatal első kezdeményezései közé tartozott, és egyben a hivatal 1999 júniusában közzétett Regionális Innovációs Stratégiájának (RIS) végrehajtási mechanizmusa volt.

A regionális program központi célkitűzése a következő volt: „az Egyesült Királyság előretekintési programjában alkalmazott bevált és méltányolt módszertan felhasználása, és egy arra épülő regionális előretekintési program kidolgozása, amelyben a régió kis- és középvállalkozásai aktívan részt vesznek”. A programot részben az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) finanszírozta, a program végrehajtása során a legfontosabb partnerek az Advantage West Midlands és a Coventry University Enterprises voltak.

AZ ELEMZÉS TÁRGYA

A regionális előretekintési program azt kívánta bizonyítani, hogy a Regionális Előretekintés, a régió egészére vonatkozó hosszú távú jövőképen alapuló tervezésen keresztül világos és megfogható előnyöket jelent az ipar számára. A programot úgy alakították ki, hogy a régió vállalatainál és iparágaiban jelenleg általánosan alkalmazott üzleti tervezés (azaz rövid távú tervezés) kultúrájának megváltoztatására tett első konkrét lépés legyen. A program több rövid távú és hosszú távú

¹⁰ A szöveg a következőkön alapul: C. Winters (2002), „Methods to improve the efficiency and effectiveness of regional foresight activities”, a „Regionális előretekintési potenciál mobilizálása a kibővített Európai Unióban” kérdésével foglalkozó EC STRATA-ETAN Szakértői Csoport számára készült dolgozat.

célkitűzést jelölt ki annak érdekében, hogy ezt a stratégiai célt elérjék, és hogy számszerűleg kimutatható módon növeljék azon vállalatok számát West Midlandsben, amelyek részt vesznek a hosszú távú stratégiai tervezésben. A legfontosabb hosszú távú célkitűzés az volt, hogy elősegítsék olyan, a regionális előrettekintési munkacsoportok munkáján alapuló ismeretek és szakértelem létrejöttét, mely bizalmat teremt a régió vállalatai és ipari közösségei iránt. A közvetlen célkitűzések többek között a következőkre vonatkoztak:

- Egy olyan regionális előrettekintési program létrehozása a West Midlands régió számára, amely ugyanazt a megbecsülést élvezzi, mint az országos előrettekintési program, és ezáltal biztosítja, hogy a West Midlands „kiváló régió” lesz a regionális politika és az üzleti gyakorlat interakciója szempontjából.
- Ismereteket biztosítani a kis- és középvállalkozások számára arról, hogy hogyan vehetnek részt a hosszú távú üzleti tervezés kultúrájának alkalmazásában.
- Megkülönböztetés nélkül elérhetővé tenni az Előrettekintés folyamatát a kis- és a nagyvállalkozások számára egyaránt.
- Kiválasztani West Midlands több fontos ágazatát, amelyek a regionális előrettekintési munkacsoportok munkájának alapját képezik majd, és biztosítani minden, jelenleg rendelkezésre álló információ felhasználását.
- A regionális előrettekintési program keretében megismerhetővé tenni a más brit és európai régiókban alkalmazott legsikeresebb módszerek példáit azért, hogy West Midlands vállalatai megérthessék a jövőképre alapozó tervezés kézzel fogható előnyeit.
- Gondoskodni arról, hogy az Előrettekintés folyamata helyet kapjon West Midlands hosszú távú regionális stratégiájában.
- West Midlands üzleti életének és iparának néhány kiválasztott ágazatában kicsi, „mértföldkőszerű” kultúraváltást elérni, hogy legyenek olyan példaértékű vállalatok, amelyek elősegítik a régió előrettekintési projektjének hosszú távú fenntarthatóságát.
- A folyó kutatások koordinálása, és új stratégiai kutatások megrendelése a kiválasztott ágazatokban annak biztosítása érdekében, hogy az Előrettekintésen belül kialakult „tudásbázist” pontos és aktuális információk támasszák alá. Ez azokra az ágazatokra irányul, amelyeket a projekt először kiválasztott.

Úgy gondolták, hogy az országos program 10-20 éves időhorizontja nem lenne helyes útirány - a regionális projekt már akkor sikeresnek tekinthető, ha sikerül rávennie a kis- és középvállalkozásokat arra, hogy 3-5 évre előrettekintsenek. Ezért a program viszonylag **rövid**, 5-10 éves **időhorizonttal** dolgozott. A projekt **költségvetése** a két év (2000-2002) alatt 472.000 angol font (kb. 750.000 euró) volt, amelynek 50%-a az Európai Regionális Fejlesztési Alapból származott; ami lényegesen több, mint amennyi a brit régiók rendelkezésére állt az előrettekintési program végrehajtásához. A programot meghosszabbították 2004-ig, ennek finanszírozása azonban már csak regionális forrásból történik (lásd lentebb).

LENDÜLETGYÚJTÁS

West Midlands regionális előrettekintési programjában a következőkön keresztül érték el a magánágazat (a fő célközönség) részvételét:

- Együttműködés a West Midlands Industry Foundationnal (WMIF - West Midlands Ipari Alapítvány)
- Regionális előrettekintési munkacsoportok (lásd lentebb)
- Szakmai szövetségek és szakmai testületek bevonása az információk terjesztésébe és a tagjaikat megcélzó rendszeres időközönként tartott szemináriumok programjába (pl. a West

Midlands Business Consortium (West Midlands Üzleti Konzorcium) - 50 West Midlands-i üzleti klub hálózata).

Fontos volt, hogy már a kezdeti szakaszban egyértelművé váljon, hogy ez a projekt egy REGIONÁLIS előrettekintési program, amelynek központi témája egyértelműen az, hogy az Előrettekintés hogyan szolgálhatja a régió kis- és középvállalkozásainak és más szervezeteinek javát. Ezért a projektet az egész régióban egy nagy indító szemináriummal kezdték, amelyet a regionális alatti szinteken több „mini start” követett.

Mivel a program együtt dolgozott az országos előrettekintési program vezetőivel, ezek a szemináriumok gyakorlati esettanulmányokat is bemutatnak arról, hogy az Előrettekintés folyamata hogyan befolyásolta a nemzeti kormány gondolkodásmódját, és az Előrettekintés West Midlands régióban való alkalmazását illusztráló esettanulmányokat is bemutatnak.

A projekt időtartamára rendszeres előrettekintési **rendezvényeket** terveztek, amelyeken elmondták a projekt fejleményeit és összegyűjtötték az arra vonatkozó elképzeléseket, hogy a Regionális Előrettekintés keretében folyó munkát hogyan lehet a legjobban végezni, ha a régió iparának hosszú távú versenyképességét kívánják fejleszteni. A folyamatos szemináriumokhoz a regionális előrettekintési munkacsoportok munkája jelentette az ösztönzést.

Különbéféle nyomtatott **szakirodalom** és irodai anyagok készültek a projekt népszerűsítése érdekében, valamint azért, hogy a projekt egésze egyfajta vállalati imázst nyerjen. Alapvető fontosságú volt, hogy a West Midlands régió már a korai szakaszban tudjon a regionális előrettekintési programról, mivel a projekt hosszú távú fenntarthatósága attól függött, hogy képes-e behatolni a régió iparának szellemi kultúrájába. A nyomtatott szakirodalom a következőket jelentette: tájékoztató füzetek, fejléces papír és névjegyek, az Előrettekintés folyamatát lépésről lépésre bemutató leírások, amelyek esettanulmányokat, az országos előrettekintési folyamat eredményeinek érthető leírását is tartalmazták, és foglalkoztak azzal, hogy milyen potenciális előnyöket jelenthet West Midlands iparának az, ha részt vesz a regionális előrettekintési programban.

A projektben felhasznált marketing anyagok egyik legfontosabb forrásai az „interaktív” **web** alapú információk voltak, amelyek elérhetőek voltak a régió minden olyan szereplője számára, akiknek előnyt jelenthetett a West Midlands régió előrettekintési kezdeményezésében való részvétel. Létrehoztak külön erre a célra egy weblapot, amely tájékoztatást nyújtott a projekt keretében szervezett eseményekről, és közölte azokat az ágazatokra és piacokra vonatkozó releváns információkat, amelyeket az előrettekintési munkacsoportok éppen vizsgáltak. A West Midlands Regionális Előrettekintés weblapja a következő címen látogatható: www.foresightwm.co.uk

A projekt weblapja mellett a program ismertségét a hálózat által szervezett szemináriumokat részletező sajtóközleményeken keresztül biztosították.

SZERKEZET ÉS SZERVEZET

A projekt koordinátora az Advantage West Midlands regionális fejlesztési hivatal volt, amely hivatalosan 1999 áprilisában jött létre. A munka, amelyben az Advantage West Midlands részt vett a régió gazdasági versenyképességének és társadalmi jólétének fokozását célzó feladatokat foglalt magában. A regionális fejlesztő hivatal túlnyomórészt nem az egyéni kezdeményezések végrehajtási mechanizmusa a régió belül, hanem olyan stratégiák és szakpolitikák kidolgozásával foglalkozik, amelyek a West Midlands-i gazdaságtámogatási szervezetek együttműködése révén valósulnak meg. Így a regionális előrettekintési programban a Coventry University Enterprises Ltd. (CUE) volt az egyik fővállalkozó, amely tekintélyes tapasztalattal rendelkezik a kis- és középvállalkozásokat megcélzó projektek regionális alapon történő levezetésében, a másik pedig a Centre for Local

Economic Development (CLED - Helyi Gazdaságfejlesztési Központ), amely egyike a régió gazdaságfejlesztés terén vezető szerepet betöltő kutató és tanácsadó szervezeteinek.

A regionális projekthez a brit országos előrettekintési program szolgált **összehasonlítási alapul**. Ennek megfelelően kijelöltek egy **irányító csoportot** és egy **ágazati munkacsoportot**. A megcélzott ágazatok kiválasztása során az Advantage West Midlands és partnerei öt ágazatot határoztak meg, amelyekben a régió stratégiai és hagyományos iparágai együttesen voltak jelen, és olyan üzleti „területeket”, amelyek gyors növekedésére az aktuális „előfeltételek” ismeretében számítani lehetett. Ezt a kombinációt úgy választották ki, hogy a projekt, és ami még fontosabb, a régió számára biztosítsanak egy kísérleti területet az előrettekintési tevékenységek kipróbálására, amely majd alátámasztja vagy megcáfolja a kiválasztás alapjául szolgáló előfeltevéseket. Ezen okoknál fogva az alábbi ágazatok váltak a projekt központi témáivá¹¹:

- orvosi technológiák
- kerámiagyártás
- műszaki tervezés
- turizmus és szabadidő
- kreatív iparágak.

A regionális előrettekintési munkacsoportok szándéka az volt, hogy tükrözzék, NEM pedig megismételjék az országos előrettekintési program tematikus csoportjainak munkáját. Emellett azt remélték a munkacsoportoktól, hogy hitelesebbé fogják tenni a végrehajtást, és - ami legalább ilyen fontos – biztosítsák az állampolgárok támogatását az előrettekintési *folyamat* számára a West Midlands régióban. Ezt úgy sikerült elérni, hogy a regionális előrettekintési munkacsoportokba a West Midlands régió iparának és egyéb területeinek képviselőit vonták be. A program sikerének egy másik központi eleme volt, hogy az előrettekintési munkacsoportokba a régió kis- és középvállalkozásainak a képviselőit is bevonták. A munkacsoportok túlnyomórészt a régió belüli ipar vezető szereplőiből és az üzleti ágazat képviselőiből álltak. Ezeket a személyeket arra kérték fel, hogy az előrettekintési folyamat egy alapvető feladatát végezzék el: vizsgálják meg a problémákat, használják fel a kutatást és az adatokat, és hozzanak létre a jövőre vonatkozó forgatókönyveket a régió, és konkrétan az egyes ágazatok számára, valamint fogalmazzanak meg ajánlásokat arra nézve, hogy mit kell tenni ahhoz, hogy a West Midlands-i régióban versenyképesebb környezet alakuljon ki (lásd lentebb).

MÓDSZERTAN

Az ágazati munkacsoportok létrehozását megelőzően fókuszcsoporthoz hoztak létre, amelyek meghatározták a munkacsoportok célkitűzéseit, tagságát és a szükséges háttérkutatókat. A fókuszcsoporthoz talákozóit követően a Centre for Local Economic Development (CLED) kapta azt a feladatot, hogy készítsen **áttekintést** a programhoz kapcsolódó különböző ágazatokról. Ezeknek a jelentéseknek az volt a célja, hogy átfogó képet adva az ágazatról, olyan keretként szolgáljanak, amelyen belül megvitatható, hogy West Midlands régióban milyen problémákkal szembesülnek az egyes ágazatok. A jelentések áttekintést adtak az egyes ágazatok erősségeiről, gyengeségeiről, lehetőségeiről és a veszélyekről, amelyekkel szembe kell nézniük (SWOT elemzés), valamint szemügyre vették a társadalmi, technológiai, környezeti és politikai kérdéseket (STEEP elemzés).

A **SWOT** és **STEEP** elemzések lehetővé tették a munkacsoportok számára, hogy meghatározzák a régió versenyelőnyeit, diagnosztizálják a tágabb környezetben rejlő gyengeségeket. A munkacsoportok így feltérképezhették a régióknak a vásárlók, szállítói bázis, tanulás, szaktudás és egyetemek köré szerveződő jövőbeni tevékenységét. A folyamat lényegében a régió sajátosságainak

¹¹ E kulcsfontosságú ágazatok azonosítása már az Advantage West Midlands regionális gazdasági stratégiáját előkészítő munka során megtörtént.

megragadását, és az előremutató tennivalók meghatározásához szükséges célok kidolgozását jelentette. Ehhez a forgatókönyv módszert alkalmazták.

A West Midlands régióban a regionális előrettekintési munkacsoportok **üléseit** egy tapasztalt tanácsadó **vezette**, aki arra ösztönözte a csoportot (a CLED által végzett munka áttekintésén keresztül), hogy értékelje a régió azon sajátos képességeit és alapkompenciáit, amelyekre a jövőt lehet építeni. Ezek után minden előrettekintési munkacsoport meghatározta, hogy az egyes ágazatokban és a régiókban melyek a fejlődés **hajtóerői**. Ezek után ezeken a területeken további kutatásokat végeztek (pl. az USA-ból származó orvosi eszközök technológiájának trendjei). Erre a célra kutatócsoportokat hoztak létre, akik azt a feladatot kapták, hogy használják fel a folyamatban lévő kutatások eredményeit, és ezeket az információkat gyűjtsék össze egy „tudáshalmazba”, amely a projekt által megrendelt új empirikus és alapkutatást is tartalmazta. Ezt a regionális tudást felhasználva dolgozták ki a munkacsoportok a regionális forgatókönyveket. A **forgatókönyvek** 5-10 éves időszakokra vonatkoztak, és tartalmaztak egy idővonalat, amely bemutatta a kulcsfontosságú eseményeket és beavatkozásokat. A forgatókönyvek, amellett, hogy elsősorban az ágazatban végbemenő fejlődésre összpontosítottak, társadalmi kérdéseket is figyelembe vettek, például a népesség öregedését, illetve a belvárosi területeken lakók egészségének kérdését.

West Midlands kis- és középvállalkozásainak képviselőit három proaktív mechanizmus segítségével vonták be a munkába:

- Felkérték azoknak a kis- és középvállalkozásoknak a képviselőit, akiket az adott ágazatban már sikeresként tartanak számon, hogy teljes jogú tagként csatlakozzanak az előrettekintési munkacsoportokhoz. Ez biztosította azt, hogy a kis- és középvállalkozásokat érintő kérdések beépültek a vitafolyamatba.
- Amellett, hogy a regionális előrettekintési munkacsoportoknak a kutatásból és a „tudáshalmazból” származó információk álltak a rendelkezésre (amelyekre tanácskozási alapot alkottak), a kis- és középvállalkozásokat képviselő „szemtanúk” hozzájárulásai is a folyamat részét képezték.
- A kis- és középvállalkozások regionális szinten történő bevonása érdekében felkérték a Business Link hálózatot és más gazdaságtámogató szervezeteket arra, hogy segítsenek meghatározni a regionális előrettekintési program irányát a következőkön keresztül:
 - Olyan információk szolgáltatása és az alrégiókban végzett kutatások elvégzése, amelyek segíthetik az előrettekintési folyamatot
 - A projektet vezető csoport ülésein való részvétel a kis- és középvállalkozások képviselőiben
 - Adatok és információk szolgáltatása a regionális előrettekintési munkacsoportoknak

EREDMÉNYEK

A munkacsoportok és a tágabb értelemben vett program eredményeit egy csomag formájában terjesztették a megcélzott közönség, azaz a kis- és középvállalkozások körében. Azzal, hogy egy ágazatokra támaszkodó megközelítést alkalmaztak, a programot vezető csoportja hamar megtudta, hogy a régióban melyek azok a kulcsfontosságú szervezetek, amelyek tagságát kis- és középvállalkozások alkotják. Ezért ahelyett, hogy közvetlenül a kis- és középvállalkozásokat célozták volna meg, azt a stratégiai döntést hozták, hogy ezekkel a kiválasztott ágazatokhoz kapcsolódó szervezetekkel dolgoznak együtt. Ez a központi téma lehetővé tette a program vezetői számára, hogy meghatározzák a régió kis- és középvállalkozásait érintő legfontosabb kérdéseket, és ezek feldolgozására szemináriumokat és workshopokat szervezzenek.

Az eredmények terjesztéséhez három alapvető mechanizmust alkalmaztak:

- **Szemináriumok és workshopok** – Nagyon sokféle rendezvényre került sor, a több mint 150 fős részvétellel megtartott információs és kommunikációs technológiákkal foglalkozótól a 6 fő részvételével lezajlott Interaktív Előrettekintési Eszközkészlet workshopig (lásd lentebb). Teljesen mások voltak az ipar vezető személyiségeinek részvételével szervezett rendezvények (közülük néhányan részt vettek az országos előrettekintési programban is), akik nagyobb eseményeken fejtették ki nézeteiket, illetve a projekt vezetőivel és kisebb csoportokat vezető más előadókkal szervezett rendezvények.
- **Segítségnyújtási program kis- és középvállalkozások számára** – A program együtt dolgozott kis- és középvállalkozásokkal külön-külön, illetve hálózatokkal is, és ösztönözte őket arra, hogy proaktív módon közelítsék meg a jövőt. A projekt keretében ezen a területen folyó munka arra irányult, hogy segítséget nyújtson ezeknek a szervezeteknek jövőképük kidolgozásához, erősségeik, gyengeségeik, lehetőségeik és az őket fenyegető veszélyek felméréséhez, valamint ahhoz, hogy STEEP elemzés keretében vizsgálják meg azokat a tényezőket, amelyek üzleti tevékenységükre hatással lehetnek. Ez új, kis- és középvállalkozások közötti hálózatok létrejöttét, új termékek kifejlesztését és egyes cégek új piacokra való eljutását eredményezte.
- **Előrettekintési eszközkészlet kis- és középvállalkozások számára** – A kis- és középvállalkozásoknak történő segítségnyújtás során a program vezetői felismerték, hogy szükség lenne egy olyan közvetítő eszközre, amely lehetővé tenné a vállalatok számára az Előrettekintés elveinek átvételét. Ezért külön költségvetést szenteltek egy kis- és középvállalkozások számára kidolgozott interaktív eszközkészlet létrehozásának. Az eszközkészletet úgy alakították ki, hogy mind tartalmát, mind használati módját tekintve felhasználóbarát legyen. 2001 őszén szemináriumokat tartottak a West Midlands-i régióban a kis- és középvállalkozások számára, amelyeken bemutatták az eszközkészlet használatát, ami ma már az Interneten is elérhető a program weblapján.

A **kis- és középvállalkozások bekapcsolása** a programba összetett feladat volt. West Midlands egy sokszínű régió, amely bővelkedik a gazdaságtámogató tevékenységekben, ezért nehéznek bizonyult egy olyan program kidolgozása, amelyben a régió kis- és középvállalkozásainak részvétele biztosított. Ebben a környezetben a programnak nagy előnyére vált, hogy kapcsolatban állt az országos előrettekintési programmal, és hogy a regionális fejlesztési hivatal, az Advantage West Midlands irányította.

Emellett a program összekapcsolta tevékenységét a helyi üzleti csoportok munkájával is, ami biztosította, hogy a program megfeleljen az azok tagságát képező kis- és középvállalkozások igényeinek. Az ezen kis- és középvállalkozásokkal folytatott munka során a projekt vezetői is megpróbálták gondoskodni arról, hogy azok üzleti célkitűzései teljesüljenek. Ezt úgy sikerült elérni, hogy a szemináriumokat és workshopokat aktuális kérdésekhez kapcsolták, mint például az új piacok elérése vagy új termékek kifejlesztése, és az egyes foglalkozásokat úgy tervezték meg, hogy annak végén minden kis- és középvállalkozás megtanuljon egy technikát, amit alkalmazni tud, legyen egy képe a jövőbeni piacokról, vagy legyen egy új üzleti ötlete. Ezt a tevékenységet támogatta az Előrettekintés eszközkészletének kidolgozása.

Az egész programot tekintve az mondható el, hogy a Regionális Előrettekintés West Midlands régióban alkalmazott megközelítésének eredményeképpen 3000 kis- és középvállalkozás vett igénybe tanácsadást, 500 kis- és középvállalkozás kapott segítséget és mintegy 200 kis- és középvállalkozás „vált jobbá”. Kézzelfoghatóbb eredményként a projekt 33 új munkahelyet hozott létre és a két évben körülbelül 3,5 millió euró értékű befektetést eredményezett. A gyakorlat szintjén, regionális és üzleti szempontból, a következő **eredményeket** kell megemlíteni:

- új vállalkozások indítása

- a régió vállalatai közötti stratégiai partnerségi kapcsolatok kialakulása
- új termékek kifejlesztése
- a stratégiai irányvonal értékelése a vállalaton belül
- stratégiai válasz az utódlás tervezésére

Minden rendezvényt **értékeltek**, amelyhez egy visszajelzést kérő standard nyomtatványt használtak. Mivel a rendezvényeken több mint 500 cég vett részt, ez a projekt értékes visszajelző mechanizmusának bizonyult. Az eredmények azt mutatják, hogy az üzleti élet nagyon jól fogadta a workshopokat és szemináriumokat, és csaknem mindegyik résztvevő cég be kívánja építeni az Előrettekintést üzleti folyamataiba. Ezeknek a workshopoknak és szemináriumoknak egy másik szempontból történő értékelését kínálja azonban az ezekre a rendezvényekre szóló meghívókra kapott válaszok mennyisége. A körülbelül 5%-os válaszadási arány mutatja, hogy milyen nehéz széles körben bevonni a kis- és középvállalkozásokat, és rámutat arra, hogy milyen erőforrásokra van szükség ahhoz, hogy az ilyenfajta Regionális Előrettekintés életképes legyen.

Pozitívum azonban, hogy a Regionális Előrettekintés ma már az Advantage West Midlands munkájának szerves része. Az Előrettekintés használata, amely eredetileg az innovációhoz kapcsolódott, ma már kiemelt helyen szerepel (a Regionális Gazdasági Stratégiához csatlakozó) Agenda for Action nevű cselekvési tervben.

A fentiekben összefoglalt sikeres programot követően a hivatal elkötelezte magát arra, hogy az előrettekintési programot 2004 decemberéig **meghosszabbítja** a régióban. Kidolgoztak egy olyan formális modellt, amely a vállalkozások és az üzleti hálózatok támogatásán keresztül segítséget nyújt a kis- és középvállalkozásoknak a jövőbeni tendenciák és az üzleti növekedést előidéző lehetőségek azonosításához. A program három szakaszban fogja bevonni a kis- és középvállalkozásokat:

- 1. szakasz: A technológiában és a piacokon megvalósuló kulcsfontosságú hosszú távú trendek és húzóerők meghatározása. A kulcsfontosságú üzleti csoportokkal közösen, közös ötletgyűjtéssel összeszedik, majd azt követően összefoglalják ennek a „jövő kutatásnak” az eredményeit. Ez elvezet azoknak a kulcsfontosságú stratégiai kérdéseknek a meghatározásához, amelyekkel egy adott csoportnak szembe kell néznie. Az információkat az előrettekintési jelentések és a kutatás más forrásai adják.
- 2. szakasz: Egy-egy témakör köré szervezett workshopok kidolgozása azon kulcsfontosságú stratégiai kérdések alapján, amelyekkel egy adott csoportnak szembe kell néznie - a célcsoportot az adott tevékenységterületen működő, ismert ügyfelek adják, emellett azonban kísérlet történik új ügyfelek bevonására is.
- 3. szakasz: Hálózatok (4-5 cég) létrehozása, -ahol lehetséges- amelyek segítik az együttműködést, az elképzelések kidolgozását és a tapasztalatok megosztását. Emellett gyakorlati „hogyan” foglalkozások kidolgozása, a vállalatok számára releváns, korábban meghatározott stratégiai kérdések alapján.

A West Midlandsben alkalmazott előrettekintési módszer mindezidáig gyenge pontja annak biztosítása, hogy széles körben művelt tevékenységgé fejlődjön. A program meghosszabbítása azonban lehetővé teszi a régió számára előrettekintési tevékenységének továbbfejlesztését mielőtt teljesen beépül a UK Small Business Service (Brit Kisvállalkozók Szolgálata) és azok Business Link hálózatának tevékenységébe. A regionális fejlesztési hivatalok iparági csoportokra vonatkozó elképzelésének támogatása mellett, a West Midlands régióban újonnan kialakuló előrettekintési program a csúcstechnológiai folyosók kifejlődését is támogatni fogja, amelyek különös vonzerőt és növekedési lehetőséget jelentenek a csúcstechnológiát alkalmazó iparágak számára a megcélzott csoportokon belül.

TOVÁBBI INFORMÁCIÓKÉRT KÉRJÜK, FORDULJON A KÖVETKEZŐKHÖZ:

Dr. Clive Winters, Regional Foresight Manager

Advantage West Midlands, The Technocentre, Puma Way, Coventry CV1 2TT.

Tel: 024 7623 6812

Fax: 024 7623 6024

E-mail: Clive.Winters@coventry.ac.uk

A West Midlands-i előrettekintési program weblapja: www.foresightwm.co.uk

12. FEJEZET – BALTIC STRING¹² (Dánia, Svédország, Németország)

HÁTTÉR

Az 1980-as évek végétől kezdve az Európai Közösség jelentős forrásokat tartalékol a szomszédos határ menti térségek közötti együttműködés támogatására, és arra, hogy segítséget nyújtson ezeknek a térségeknek regionális politikájuk kidolgozásában. Az elmúlt évtizedben ennek a támogatásnak a nagy része az INTERREG kezdeményezésből származott, bár a közép- és kelet-európai országokban, valamint az újonnan függetlenné vált államokban a Phare és Tacis programok is nyújtottak támogatást a szomszédos határ menti térségek közötti együttműködéshez.

Következésképpen számos határ menti együttműködés alakult ki, amelyek célja az általános európai integráció előmozdítása, a gazdasági fejlődés javítása, az emberek közötti szorosabb kapcsolatok kialakítása és a környezeti problémák közös megoldása volt. De ahogyan a határ menti együttműködés fejlődött, és egyre konkrétabb tartalommal telt meg, úgy merült fel az igény a megfelelő szervezeti formák kialakítására és az olyan szereplők megjelenésére, akik képesek magukhoz ragadni a kezdeményezést, döntést hozni a tennivalókról, és azokat végrehajtani. Sok határ menti régióban a tevékenységeket gyakran a nemzeti érdekek és nem a szélesebb, határokon átnyúló szemléletmód határozta meg. A határ menti térségek közötti hosszú távú együttműködés során a nemzeti identitásba ágyazott rendszerek, szabályok és normák ismeretének hiányosságai miatt félreértések és konfliktusok merülhetnek fel. Ilyen körülmények között az Előrettekintés (amelyet itt a közös érdekek széles társadalmi részvételével zajló feltárásaként értelmezünk) remélhetőleg ígéretesebb módszert kínál az országhatár iránti érzékenység kezelésére, és mélyebb tartalommal tölti meg az állam- és egyéb határokon átnyúló együttműködés fogalmát.

A Balti-tenger délnyugati partján a regionális szervek egy sokszínű csoportja nemrégiben fejezett be egy két és fél éves stratégiai folyamatot, ami arra irányult, hogy hogyan lehet közösen megteremteni a növekedés és fejlődés fenntartható alapjait egy egyre erőteljesebben globalizálódó világban. A projekt neve STRING projekt volt (South-western Baltic Sea Trans Regional Area Inventing New Geography = Új földrajzi vonalakat húzó délnyugat balti-tengeri transzregionális térség), a benne foglalt stratégiai folyamat egy regionális előrettekintési megközelítésen alapult, amely biztosította a közös munka megfogalmazásának, végrehajtásának és kihasználásának három nemzethatáron átnyúló koordinálását. Így, bár a STRING projekt a strukturális alapok irányelveihez illeszkedett, a területtervezési perspektíva és az előrettekintési módszerek alkalmazása lehetővé tette egy nyitott stratégiai folyamat megvalósítását, amely minőségileg különbözik a programoknál alkalmazott szokásos eljárásoktól és a források várható elosztásától.

A STRING projektben a következő regionális szervek vettek részt: az Öresund Bizottság (S/D), egy határ menti együttműködéssel foglalkozó bizottság, amely dán és svéd helyi és regionális önkormányzatokból áll; Nyugat-Zealand megye (D), Storstroem megye (D); Hamburg városa (N); és Schleswig-Holstein állam (N). A STRING projekt által lefedett terület lakóinak száma 7,9 millió, területe 36.800 km². A népsűrűség 215 fő/km², az egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP) 27.500 euró, Európában az egyik legmagasabb.

AZ ELEMZÉS TÁRGYA

¹² A szöveg forrása: B. Holst Joergensen (2001), "Foresight in Cross-Border Cooperation" *IPTS Report*, vol. 59, 2001. november

A STRING projekt fő célja egy közös stratégiai platform kialakítása, és a közös körülmények, választási lehetőségek és kihívások együttes kezelése volt. A projekt egy másik kifejezett célja volt a szakemberek, tervezők és döntéshozók hálózati együttműködésének ösztönzése. Implicit célja a Dánia és Németország közötti, a Femer Belt tengersizoron keresztüli jövőbeni összeköttetésre vonatkozó politikai szándékok módosítása volt. Így a projekt célcsoportjai között megtalálhatók voltak a regionális és helyi önkormányzatok, az egyetemek és kutatóintézetek, az oktatási és szakképzési központok, a szakszervezetek, a kereskedelmi kamarák, a vállalatfejlesztő szervezetek, a kulturális intézmények, az Agenda 21 szereplői és más civil szervezetek.

A projekt összköltségvetése 1,3 millió euró volt, amelyből 0,7 millió eurót az Interreg IIC biztosított társfinanszírozás keretében. Időtartama 30 hónap (1999. január - 2001. július) volt, ami hosszúnak tűnik, de a régióban végrehajtott különböző kétoldalú határ menti együttműködési programok tapasztalatai megtanították a STRING projektben részt vevő partnereket arra, hogy időbe telik, amíg kialakul egy közös nyelv és sikerül jelentést adni a közös jövőképek és a stratégiai cselekvési tervnek. A program időhorizontja tíz év, ami 2010-ig tart.

A STRING projekt mindenekelőtt a hídépítésről szólt - mind a tengert átszelő fizikai építmények, mind az intézményes és területi határokat átszelő társadalmi konstrukció értelmében. Az átfogó cél az volt, hogy létrehozzanak egy láncolatot (angolul: string), amely mentén egymással összekapcsolt és dinamikus városi és vidéki helyszínek, így városok, nagyvárosok és falvak helyezkednek el. A STRING projekt tehát arra az elképzelésre épül, hogy a hídépítéssel létrejön egy „kritikus tömeg”, ami képes megbirkózni a társadalomban végbemenő regionális, európai, sőt globális jövőbeni változásokkal. Ami a fizikai hidakat illeti, a projekt életben tartotta a Femer Belten keresztüli „hiányzó” kapcsolóelemről szóló politikai vitát, ami Svédországtól Dánián keresztül Németországig vinné tovább az úgynevezett skandináv összekötő utat. Ami a társadalmi konstrukciókat illeti, a projekt három országhatáron túlról származó embereket és rendszereket tömörített egy hosszú távú stratégiai együttműködés keretében.

LENDÜLETGYÚJTÁS

Az elkötelezettség egyenesen fejlődött ki a folyamat során (pl. ebben az esetben az INTERREG IIC támogatás megpályázásától az eredeti projekt számára) a különböző workshopok keretében történő találkozókön keresztül a projekt során később sorra kerülő politikai fórumokig és nyilvános konferenciáig. Általános vélemény volt, hogy ez a széles körű támogatás elegendőnek bizonyul arra, hogy konkrét projektek kezdődhessenek olyan stratégiai területeken, amelyek révén elérhető az innováción, vállalkozáson és fenntarthatóságon alapuló magas minőségű térségre vonatkozó jövőképek megvalósulása.

Ehhez kapcsolódva, a STRING stratégiai folyamat fontos jellemzőjének bizonyult a demokratikus legitimitás gondos kiépítése az előrettekintési folyamat egyes lépéseinek a régió demokratikus intézményeivel való összekapcsolása által. Az elgondolás NEM az volt, hogy még egy politikai-igazgatási struktúrát építsenek ki, hanem inkább az, hogy létrejőjön egy dinamikus politikai fórum, ahol a politikai képviselők és a STRING partnerek találkozhatnak, megbeszélhetik a projektet, és megszabhatják annak irányát. A politikai képviselők aktívan részt vettek a stratégia és a cselekvési terv kidolgozásában és végrehajtásában, és elkötelezték magukat ezek mellett. A folyamat során öt politikai fórumon találkoztak, amelyek gyakran egy-egy téma köré szerveződő workshopokhoz és konferenciákhoz kapcsolódtak (lásd lentebb). Ezek a fórumok alkották a projekt mérföldköveit, szélesebb perspektívát és központi témát adtak a projektnek. Az, hogy az egyes politikai képviselők hogyan számoltak be az elfogadott szakpolitikáról és elképzelésekről saját választókerületükben, az egyes képviselőktől és az általuk képviselt kormányzati rendszertől függött. A tagok között volt például megyei szintű polgármester, városi szintű polgármester, nagyváros polgármestere és állam miniszterelnöke is.

A szélesebb nyilvánosságot politikai határozatokon, hírleveleken, jelentéseken és a projekt weblapján (www.balticstring.net) keresztül tájékoztatták. Bár ezekről a döntésekről a politikai képviselők a régió lakosainak tartoztak elszámolási kötelezettséggel, a politikai képviselők teljes mértékben tudatában voltak annak, hogy a STRING régió jövője szorosan összefügg azzal, hogy a tevékenységeket sokkal közelebb hozzák az emberekhez. 1997-ben a dán-német határon átnyúló szorosabb együttműködéssel szembeni, az európai integráció iránti széles körben elterjedt szkepticizmussal párosuló, nem várt polgári ellenállás megtanította az új régió támogatóit arra, hogy sokkal inkább oda kell figyelniük az európai integráció összetettségére. A STRING partnerek azonban abban is egyetértettek, hogy az, hogy a projektet a köz magáévá tegye, szorosan kapcsolódik a döntések végrehajtásához, és a mindennapi életet befolyásoló konkrét eredmények produkálásához. A STRING projektnek pozitív változást kell előidéznie a régió polgárainak életében, és fokoznia kell a régió, mint lakó- és munkahely minőségét. Más szóval, a projektnek rugalmas megoldásokat kell kínálnia a határ menti régió mindennapi problémáira, mint például a közlekedés, a bizonyítványok elismerése és a kredit-beszámítási rendszer, az adórendszer, a kulturális élet, az integrált partvidéki gazdálkodás, stb.

SZERVEZET ÉS SZERKEZET

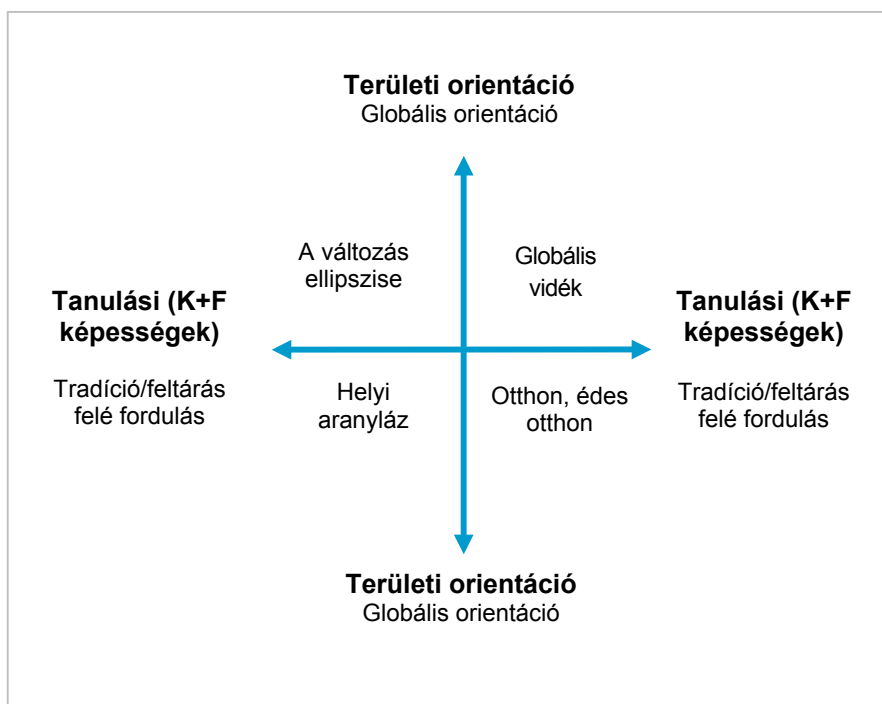
Mivel az együttműködés három ország között folyt, amelyek mindegyike saját nyelvvvel rendelkezik, az első dolog, amiben meg kellett állapodni a nyelv volt, a szó elsődleges értelmében. A kezdetektől fogva egyetértés volt abban, hogy a közös nyelv az angol legyen, így minden résztvevő egyenlő feltételek mellett tudott kommunikálni. Különleges kihívást jelentett egy közös igazgatási nyelv kidolgozása, amely képes volt kezelni az eltérő igazgatási és politikai döntéshozatali kultúrákat és gyakorlatot.

A folyamat egészét egy regionális szintű közigazgatási vezetőkől álló **irányító csoport** és egy kis **projekt titkárság** vezette, amely utóbbi tisztviselőit az egyes STRING partnerek jelölték ki saját munkatársaik közül. A csoport és a titkárság rendszeresen találkoztak, az ülések között pedig e-mailen kommunikáltak. A projekt titkárság, amely nem kötődött egy határozott földrajzi helyhez, jelentette a hajtóerőt az egész folyamat során.

A közös érdekek és programok kidolgozása nyílt folyamat során történt, egyetemek, kutatóintézetek, kereskedelmi kamarák, helyi és regionális önkormányzatok, társulások és szervezetek több mint **100 szakértőjének** bevonásával (STRING, 2000). A szakértők **tematikus munkacsoportokban** ültek össze, amelyek mindegyikét a STRING partnerek egyikének fontos pozícióban lévő tisztviselője vezette. Az egyes partnerek személyes érdemeik alapján jelölték ki a szakértőket, nem pedig azon az alapon - ami gyakran megesik -, hogy milyen szervezetet képviseltek. Ez azt jelentette, hogy új hálózatok jöttek létre, a régiók pedig új jelentést kaptak.

MÓDSZERTAN

Az egy-egy téma köré szerveződő workshopokon a szakértők meghatározták az üzleti élet és az ipar jövőbeni fejlődésének **hajtóerőit** (10 éves időhorizontot használva; összevetve a helyi és a globális térbeli orientációt; vizsgálva a hagyomány-alapú oktatást; összehasonlítva a történelmet és stabilitást a gyors változással és innovációval), majd kidolgoztak négy, egyformán valószínű **forгатókönyvet** (a „változás ellipszise”, a „globális vidék”, a „helyi aranyláz” és az „otthon, édes otthon”).



A résztvevők közötti kommunikációt a tanácsadók által készített jelentések és vitairatok támasztották alá. Az egyik téma az üzleti fejlődés akadályai és lehetősége volt; a második téma a városi-vidéki dimenziót és a sokközpontú városszerkezet erősségeit állította a központba, az utolsó téma pedig a fenntartható mobilitás volt. Mivel az ezen jelentések megírására kötött szerződéseket a témák köré szerveződő munkacsoportok létrehozása előtt írták alá, nem igazán azokat az információkat tartalmazták, amelyekre ezeknek a csoportoknak szüksége volt.

Történtek azonban módosítások, és további dolgozatok is születtek. Így a folyamat egyik tanulsága az volt, hogy a munkacsoportoknak aktívan részt kell venniük a külső jelentéseket írók feladatkörének meghatározásában, hogy a jelentések szorosan illeszkedjenek a követelményekhez.

A projekt titkársága és a témák köré szerveződő munkacsoportok vezetői gondoskodtak a STRING régió jövőbeni fejlődésére vonatkozó forgatókönyvek, a **közös jövőkép** és a **stratégiai cselekvési terv** összehangolásáról (lásd lentebb). Szintén ők irányították az egész folyamatot, és úgy határoztak, hogy az egyik munkacsoport forgatókönyv vázát fogják alapul venni a másik két munkacsoport végső munkája irányának meghatározásához. A forgatókönyvek jelentették a kiindulópontot a STRING régió előnyben részesített jövőképeinek kidolgozásához, amelyet az innováción, a vállalkozói szellemén és a fenntarthatóságon alapuló magas életminőség jellemezett. A jövőképet minden munkacsoport elfogadta, majd a későbbiekben bemutatták azt a STRING partnerek politikai fórumán.

EREDMÉNYEK

A STRING partnerek az egész folyamat során, valamint az azt lezáró, 2001 júniusában tartott **konferencián** eljutottak addig, hogy elkötelezték magukat a stratégiai cselekvési terv megvalósítása mellett. A stratégiai cselekvési terv a jövőbeni tevékenységeket hét stratégiai prioritási területen belül helyezte el:

1. Üzleti fejlesztés - innovációra és kreativitásra építve
2. Tanuló társadalom - a társadalmi tőke, mint a technológiai innováció előfeltétele
3. Ismeretek cseréje - a privát vállalatok, a köztulajdonban lévő kutatóintézetek és egyetemek, valamint a különböző tudományos diszciplínák között lehetséges szinergia kialakulásának elősegítése
4. Mobilitás - az emberek fizikai mobilitása, valamint a szakmai, oktatási, szellemi és kulturális mobilitás
5. Infrastruktúra és közlekedés - a technikai felszerelések fejlesztésére irányulva
6. Környezet, természet és táj - mint a regionális fejlesztés általános feladata
7. Kultúra - mint a hagyományos nemzeti értékek „glokális” (azaz egyszerre globális és helyi) értékek javára történő felborításának eredménye.

Voltak olyan projektek, amelyeket már a stratégiai folyamat során elfogadtak és elindítottak, pl. a Balti-tengeri Virtuális Campus projekt, amelyben a svéd és német oktatásban dolgozó partnerek vettek részt, más projektek pedig készen álltak az indulásra. Ezeket „világítótorony” projekteknek nevezték, mivel az volt a céljuk, hogy életet leheljenek a teljes politikai projekt törekvéseibe.

A stratégiai folyamat eredménye egy közös jövőkép és egy stratégiai cselekvési terv kidolgozása volt. A stratégiai cselekvési terv több stratégiai cselekvési területet tartalmazott, mint például az üzleti fejlesztés, az oktatás, az infrastruktúra és a kultúra. Emellett számos konkrét projekt - úgynevezett „világítótorony” projektek tervei is megszülettek (és voltak olyanok is, amelyek megvalósultak). Ezek hasznosnak bizonyultak a projekt törekvéseinek tesztelésére és illusztrálására. A STRING projektben részt vevő partnerek ezáltal folytatják az együttműködést, és a stratégiai cselekvési terv kulcsfontosságú projektjeinek indításánál a meghonosodott folyamatra és stratégiára építenek. Mivel a projekt meglévő együttműködésekre és hálózatokra épült, ezek új jelentést kaptak. Azáltal, hogy a folyamat során végig szakértők széles köre vett részt a munkában, új hálózatok alakultak ki, és új lehetőségek jöttek létre.

A folyamat bírálata során azt a következtetést vonták le, hogy karcsú, átlátható és hathatós irányítási struktúrát kell alkalmazni, amelynek tartalmaznia kell egy monitoring tevékenységet, egy irányítói szintet, amely biztosítja a célok és a tevékenységek folyamatos koherenciáját, és egy, a STRING partnerek tisztviselőiből álló virtuális projekt titkárságot.

BIBLIOGRÁFIA

Holst Jørgensen, Birte, *Building European Cross-border Co-operation Structures*. Institute of Political Science Press, Copenhagen University, 1999/2.

Holst Jørgensen, Birte, *Cross-border Co-operation and European Enlargement*, The NEBI Yearbook 2001/02, North European and Baltic Sea Integration, Berlin: Springer-Verlag.

STRING, *Inventing New Geography. Strategic Possibilities for the Southwestern Baltic Sea Area*. Storstroem megye (vezető partner), Nykoebing, 2000.

STRING, *On the Way to a New Geography*. Storstroem megye (vezető partner), Nykoebing, 2001.

TOVÁBBI INFORMÁCIÓKÉRT KÉRJÜK, FORDULJON A KÖVETKEZŐKHOZ:

Dr. Birte Holst Jørgensen
RISØE NATIONAL LABORATORY
P.O.BOX 49
ROSKILDE
4000
DÁNIA
+45 4677 5100
+45 4677 5199
birte.holst.joergensen@risoe.dk

További információk az Internetről is szerezhetők: www.balticstring.net

FÜGGELÉK – Előrettekintési módszerek

A hosszú távú jövő vizsgálatára irányuló előrettekintési tanulmányokban használt módszerek többsége a prognóziskészítés és a jövőkutató tudományából ered, és itt főképpen ezeket fogjuk áttekinteni. A hosszabb távú problémák az egész XX. század során érdekelték az embereket - H. G. Wells a „Előrettekintés professzorai” intézményének létrehozására szólított fel -, és az extrapoláció és a technológiák értékelésének módszerei már az 1930-as években kidolgozás alatt álltak. Azokat a módszereket azonban, amelyek a hosszabb távon szinte biztosan bekövetkező meglepetéseket, minőségi és strukturális változatokat kezelni tudták, főképpen az 50-es és 60-as években fejlesztették ki. Ezek különböző forrásokból származtak, amelyek közül azonban a katonai problémák és stratégiák elemzésére és a tudományos módszerekkel nehezen elemezhető témákkal kapcsolatos nézetek megvilágítására szolgáló eszközök (pl. a technológiai változásokat gyakran tanulmányozták olyan eszközökön keresztül, mint a Delphi módszer) tartoztak a legfontosabbak közé.

A 2. fejezet bevezetett minket az ilyen technikáknak és módszereknek az Előrettekintés során történő felhasználásába. Láthattuk, hogyan segíthetik a jövőre vonatkozó információk strukturálását, és az Előrettekintés interaktív megközelítésként történő alkalmazását. Túlságos előtérbe kerülésük azonban fokozná a szakértők dominanciáját az Előrettekintésben, és csökkentené annak széles társadalmi részvételre építő jellegét.

Mielőtt az előrettekintési módszerek nagyobb csoportjainak, és egyes módszerek részletesebb tárgyalásába kezdenénk, szeretnénk röviden bemutatni egy olyan megközelítést, amelyet az előrettekintő szemlélettel rendelkező szervezetek gyakran alkalmaznak. Ez a környezetfigyelés, ami sok előrettekintési tevékenységhez hasznos háttér-információkat nyújt, önmagában azonban nem tekinthető előrettekintési módszernek.

KÖRNYEZETFIGYELÉS

Mindenekelőtt meg kell jegyezni, hogy itt a „környezet” nem csak a természeti környezetre utal; az ide tartozó módszerek azt a (társadalmi, politikai, technológiai, stb.) környezetet, illetve a környezet változásait vizsgálják, amelyekkel a szervezetek vagy régiók kapcsolatba kerülnek. A környezetfigyelés azt jelenti, hogy elkötelezzük magunkat a változások folyamatos monitorozása mellett, gyakran a hosszabb távú kérdésekre koncentrálna. A környezetfigyelő rendszerek célja, hogy idejekorán figyelmeztessenek a fontos változásokra - nemcsak a nyilvánvaló trendekre, hanem az olyan új fejleményekre utaló „gyenge jelzésekre” is, amelyek azt sugallják, hogy módosítani kell a terveket. Ha korán jelzést kapunk a jövőben bekövetkező lehetséges fejleményekről, akkor a lehető leghosszabb időt kapjuk azok kezelésére.

Fontos, hogy a kezdetektől fogva tisztában legyünk azzal, hogy miért állítjuk fel a figyelő rendszert, milyen szintű részvételre van szükség, és hogyan fogjuk felhasználni az eredményeket. Gyakran egy személyt, vagy egy kis csoportot bíznak meg azzal, hogy rendszeres jelentéseket készítsenek a szervezet számára (ez néha külső szakértőkkel való beszélgetéseket, videofelvételeket, stb. is tartalmaz).

Különböző környezetfigyelő technikák léteznek, amelyek között vannak olyanok is, amelyeket külső tanácsadó alvállalkozóval lehet elvégeztetni. A különböző anyagokat és információkat szisztematikusan lehet kutatni az Interneten vagy a számítógépes adatbázisokban, valamint a szak- és

általános média strukturált vizsgálatán keresztül. A szakirodalomról recenziókat lehet készíteni. Az elsődleges kutatáshoz adatbázisokat kell használni, például a bibliometriai adatbázisokban meg lehet vizsgálni, hogy a minket érdeklő téma kutatásában milyen trendek figyelhetők meg, vagy a szabadalmak adatbázisából ki lehet olvasni az innováció trendjeit. A kutatás olyan kisebb programokat is tartalmazhat, amelyben a legfontosabb szakértőkkel folytatunk interjúkat. Az ilyen anyagot gyakran előrettekintési workshop keretében dolgozzák fel, de *szakértői munkacsoportok* is alkalmazhatók a környezetfigyelés céljaira. Az ilyen munkacsoportok résztvevőit szisztematikus kérdések segítségével megkérhetjük, hogy mondják el megfigyeléseiket vagy véleményüket egy folyamatban lévő vagy várható fontos történéssel kapcsolatban. A munkacsoport összetétele idővel változhat: ajánlott a tagokat cserélni, hogy friss nézetek is bekerüljenek a folyamatba, és szükségét láthatjuk konkrét szakértők bevonásának is.

A környezetfigyelést fel lehet használni a vezetés tájékoztatására, amely így a korai szakaszban mérlegelheti a problémákat ahelyett, hogy csak akkor reagálna azokra, amikor azok kritikussá válnak. Bár a környezetfigyelés, mint olyan, nem előrettekintési módszer, általában az Előrettekintéshez szükséges előkészítő tevékenység.

Az előrettekintési módszerek nagyobb csoportjai

Az előrettekintési programokban sok eszközt használunk, amelyek között vannak több változatban létezők is. A 2. fejezetben különbséget tettünk a lehetőségeket feltáró és a normatív, a kvalitatív és kvantitatív, valamint az inkább szaktudásra építő és a feltevések elemzésén alapuló módszerek között. Ebben a függelékben az előrettekintési módszerek tárgyalását három ismérv szerint építjük fel:

Ismérvek	Módszerek
1. Kvantitatív (feltevéseken alapuló) módszerek, amelyek statisztikák és más adatok felhasználásával prognózisokat dolgoznak ki.	<ul style="list-style-type: none"> – Trendek extrapolálása – Szimulációs modellezés és rendszerdinamika
2. A szakértőktől szerzett információk alapján hosszú távú jövőképeket és forgatókönyveket kidolgozó módszerek.	<ul style="list-style-type: none"> – Szakértői munkacsoportok – Közös ötletgyűjtés – Gondolatok feltérképezése – Forgatókönyv-elemző workshop – Delphi módszer – Eseményláncok elemzése
3. A tervezési stratégia kialakításához szükséges legfontosabb cselekvési pontokat meghatározó módszerek.	<ul style="list-style-type: none"> – SWOT elemzés – Kritikus / kulcsfontosságú technológiák – Relevanciafák – Morfológiai elemzés

Feltevéseken alapuló kvantitatív módszerek – az Előrettekintés szempontjából releváns, ám inkább prognóziskészítésre irányuló módszerek

A különböző típusú számszerű adatok hasznosak lehetnek a hosszabb távú fejlődés átgondolása és előrejelzése szempontjából, és bizonyos mértékben az Előrettekintésből nyert eredmények bemutatására is jól használhatók. Az ilyen adatokat nagyon sokféleképpen fel lehet dolgozni, különösen számítógéppel. Trendeket lehet azonosítani és előrevetíteni; fel lehet térképezni a változók közötti kölcsönhatásokat; az eredményeket be lehet mutatni grafikusán és táblázatos formában. Nem meglepő, hogy az információk számszerűsítése nagyon népszerű, és tulajdonképpen azokon a területeken, ahol ezek a módszerek ésszerűen alkalmazhatók, többé-kevésbé alapvető fontosságú is. Ennek okai között a következők szerepelnek:

- Az információkat egységes és reprodukálható módon lehet feldolgozni, a számokat össze lehet kapcsolni vagy hasonlítani, a trendeket extrapolálni lehet, és így tovább. Ez sokkal nagyobb pontosságot tesz lehetővé, mint az, ha csak egyszerűen növekedésről vagy csökkenésről, stb. beszélünk. Könyvelési eszközként a számszerű adatok segítségünkre lehetnek abban, hogy ellenőrizzük, előrejelzéseink és terveink nem rejtenek-e ellentmondást, nehogy például azt higgyük, hogy ugyanazt a pénzt kétszer elkölthetjük, napi 24 óránál többet dolgozhatunk, és így tovább.
- A számszerűsítés lehetővé teszi, hogy összehasonlítsuk a különböző körülmények között bekövetkező fejlődés mértékét (pl. megbecsülhetjük, hogy a különböző területeken hány ember szenved valamilyen betegségben, küzd lakásgondokkal, stb.) Az ilyen információk jelentős tájékoztatást nyújthatnak a döntéshozók számára - bár a statisztikák csak informálnak, és nem helyettesíthetik a politikai vitát és a döntést. Alátámaszthatják vagy megdönthetik például a különböző csoportok különböző problémáinak súlyosságára vonatkozó állításait. Nem szabad elfelejteni azonban azt, hogy a mutatók szükségszerűen részlegesek - az adott helyzetnek csak arról a részéről tájékoztatnak, amelyet mérünk, miközben más elemek akár ugyanolyan fontosak vagy még fontosabbak lehetnek. Az adatok azonban segíthetnek túllépni azon, hogy egyszerűen csak megállapítsuk a probléma komolyságát, és elvezetnek az azok dokumentálására és megértésére tett szisztematikusabb kísérletekhez.
- Az eredmények megjeleníthetők táblázatok, grafikonok és diagramok formájában, amelyek gyakran nagyon sokat tudnak elmondani egy érdeklődésre számot tartó témáról. A kutatók néha maguk is új meglátásokhoz jutnak, amikor az adatok ily módon vannak megjelenítve.

A kvantitatív adatok használatának azonban különböző korlátai vannak, például:

- Vannak dolgok, amelyek nehezen számszerűsíthetők. Ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy kevésbé kézzelfoghatóak vagy kevésbé fontosak lennének, vagy hogy ne lehetne őket komoly elemzés, vagy - az Előrettekintés keretében - értékelés alá vetni.
- Egy jelenség számszerűsíthető elemeit nem lehet úgy tekinteni, mint amik az adott jelenség egészét (vagy akár annak legfontosabb jellemzőit) tartalmazzák. Gyakran azonban különleges figyelemben részesülnek: gyakorta a vita egy jelentés grafikus formában közölt elemeire irányul, részben a diagramok kommunikációs értéke, részben pedig a számszerű adatok „objektív” megjelenése miatt (még akkor is, ha ezek csak előrejelzések vagy találgatásra épülő becslések).
- Nem mindenki szeret statisztikai információkkal dolgozni, vagy akár olvasni azokat. Vannak olyan emberek, akik különösen bizalmatlanok - „hazugság, istenverte hazugság és statisztika” -, mivel tudják, hogy az úgynevezett rideg tények gyakran félrevezetőek. Mindannyiunk számára ismerősek az olyan statisztikák, amelyek például nem megfelelő mintákon alapulnak, nem megfelelő mutatókat alkalmaznak, vagy amelyeket embertársaink a legváltozatosabb módokon képesek félreérteni vagy szelektíven felhasználni. Természetesen fontos, hogy ahol lehet,

megbízható forrásokot használjunk (pl. hivatalos statisztikákat; sajnos ezek gyakran nem annyira naprakészek, mint amennyire szeretnénk), és kikérjük független szakértők tanácsát az ilyen adatok felhasználását és bemutatását illetően.

- Az előrettekintési program során gyakran nem állnak rendelkezésünkre jó minőségű adatok, amelyekből kiindulhatnánk. Megjegyeztük, hogy a hivatalos statisztikák gyakran nem annyira naprakészek, mint amennyire azt mi szeretnénk. Ennek két összetevője van. Először, az adatok gyakran néhány hónappal, vagy akár évekkal korábbiak, mint az események. Másodszor, a hivatalos statisztikák készítői arra törekcszenek, hogy statisztikáik konzisztensek maradjanak, ezért nem hajlandóak túl gyakran módosítani mutatóikat és sorozataikat, amely azt eredményezi, hogy az új jelenségek (pl. szakképesítések iránti új igények, új technológiák) megragadására alkalmas mérőeszközökre még azután is várni kell egy ideig, hogy azok jelentősége egyértelművé vált. Az új adatok létrehozása drága és túlzottan időigényes.
- Egyes fejlett statisztikai módszerek és modellezési technikák rendkívül összetettek. Viszonylag kevés ember képes csak a használatuk során alkalmazott feltevések előzetes vizsgálatára vagy megkérdőjelezésére. A szakértők maguk is elkötelezik magukat egy-egy módszer mellett, és nem veszik figyelembe más szakértők fenntartásait azok használatával vagy korlátaival kapcsolatban.

Adatokat különböző módon lehet generálni. A *másodlagos adatok* olyan adatok, amelyeket más célra hoztak létre, de saját munkánkban újra felhasználhatjuk őket - gyakran használunk hivatalos statisztikákból vagy tudományos forrásokból származó másodlagos adatokat. Néha saját elsődleges adatokat kell generálni. Az adatok leggyakoribb forrása a *mintavétellel történő felmérés* (amelynek során szisztematikus módon a népesség bizonyos hányadát kitevő mintát veszünk: egy elég kis hányadot kitevő mintával is kaphatunk olyan eredményt, ami az egész népességre vonatkozóan jó becslést ad), vagy a *népszámlálás*. Sok statisztika kérdőívvel vagy más felvételi módszerrel készül, ahol az érintett személyeket felkérjük, hogy adatgyűjtés céljából szolgáltatassanak információt. Adatokat egyébként különböző forrásokból is lehet „zsákmányolni”: az adatok lehetnek az emberek adó-, egészségügyi és más hatóságokkal való érintkezése során készített nyilvántartások *melléktermékei*, vagy olyan más forrásból is származhatnak, amely valamilyen módon az emberek viselkedését írja le. (Az adatok új forrását jelenti például az Internet. Például nyomon lehet követni egy adott területen folytatott tevékenység növekedését a különböző régiókban, ha megszámloljuk és megvizsgáljuk az adott témával foglalkozó honlapokat. A kereskedelmi szervezetek is gyűjthetnek adatokat, pl. a piaci trendekről. A tudomány és technológia területén végbemenő fejlődés folyamatos figyelésére tudományos publikációkat és szabadalmakat használunk.)

Miután az adatok számszerű formában rendelkezésre állnak, számos kvantitatív technikát alkalmazhatunk az Előrettekintés során. A változók közötti összefüggések meghatározására különböző statisztikai eszközöket lehet alkalmazni. Ezeknek a módszereknek, valamint további alapvető módszereknek, például az átlag, a trendek stb. képzésének a leírása a legtöbb alapvető statisztikával és adatelemzéssel foglalkozó színvonalas tankönyvben megtalálható.

Röviden leírjuk a számszerű adatok előrejelzésben való felhasználásának két fő módját. Ezeket a módszereket gyakran használjuk az előrettekintési tanulmányok során, ezért fontos, hogy ismerjük legfontosabb jellemzőiket. Ezeknek a módszereknek a részletes leírása számos bevezető és magasabb szintű könyvben is megtalálható. Kvantitatív adatokat más módszerekkel is elő lehet állítani, amelyekről később szölünk, pl. a Delphi módszer szakértőkre építő technikáival vagy az eseményláncok elemzésével.

TRENDEK EXTRAPOLÁLÁSA

A trend a változások időbeli mintázata. A leggyakoribb fejlődési minták:

- egyenletes növekedés vagy csökkenés (lineáris trendek);
- gyorsuló vagy lassuló fejlődés (a gyorsuló fejlődés gyakran exponenciális trend);
- S alakú görbe (lassú növekedést gyors növekedés, majd lassulás követ - ez gyakran logisztikus görbe);
- U alakú görbe (általában fejtetőn álló U - növekedést csökkenés követ);
- különböző fajta ciklusok - például szinuszgörbék. Sok természetes jelenség ciklikus trendeket mutat (pl. a hőmérséklet alakulása az évszakok során). Egyes társadalmi folyamatok szintén (pl. az üzleti ciklusok - ahol sok esetben úgy tűnik, hogy a görbe egy hosszú távú növekedési trendre helyeződik rá).

Mi a trend extrapolálás?

Az extrapolálás alapja a trendek előrevetítése. Ezt meg lehet tenni „fejből” - kézzel vonalat vagy görbét szerkesztünk néhány pontból, és azt meghosszabbítjuk a jövőbe. (Amikor a valós adatpontok közötti értékeket megbecsüljük, **interpolálást** végzünk.) Ennél szisztematikusabb módszer a trend matematikai vagy statisztikai elemzés útján történő felderítése, amikor egy egyenlettel írjuk le a változást és határozzuk meg a használt változó jövőbeni értékeit. Így kisebb az esélye annak is, hogy a trendet befolyásolják a szélsőséges értékek, vagy az az emberi tulajdonság, hogy hajlamosak vagyunk minden vizuálisan érzékelhető formában mintát keresni.

A rövidebb távú prognózisoknál általában meghosszabbítjuk a lineáris trendet – egyszerűen folytatjuk az egyenes vonalat - vagy az exponenciális görbét (amelyet gyakran egyenes vonallal ábrázolunk egy logaritmikus tengelyen, ahol az egyre nagyobb növekedést ugyanolyan intervallumok jelölik). Sok jelenséget - pl. a gazdasági növekedést (az üzleti ciklus fluktuációit figyelmen kívül hagyva), vagy egy technológia erejének illetve elterjedésének a növekedését - lehet ilyen egyszerű módon ábrázolni rövid távon, és néha évtizedekből álló hosszabb időszakokon keresztül is. Azonban nem sok trend növekedhet a végtelenségig. Hosszabb távon gyakran megjelennek a növekedés határai. Így van egy határa annak, hogy egy technológia vagy kulturális szokás milyen méretű népesség körében terjedhet el: általában nem reális a trendet a népesség 100%-án túlra kivetíteni (bár ahol az embereknek valamiből több is lehet - pl. a háztartási készülékekbe épített villanymotor vagy mikroprocesszor esetén - ez ésszerű lehet). Az adatokra különböző más típusú trendeket leíró görbék is ráilleszthetők lehetnek, figyelembe véve az alkalmazott felső határt. A legismertebb valószínűleg a jól ismert S alakú logisztikus görbe, amely olyan dolgok leírására használatos, mint a járványos megbetegedések terjedése vagy egy népszerű új termék elterjedése a társadalomban.

Néha, ha nincsenek egymást követő időpontokra vonatkozó adataink, másfajta extrapolációt is alkalmazhatunk. Ésszerű lehet például feltételezni, hogy egy gazdagabb ország (vagy régió vagy társadalmi csoport) modellezheti azt, hogy milyen lesz egy szegényebb ország (vagy régió vagy társadalmi csoport) akkor, amikor eléri a jólét ugyanazon szintjét. Ezen az alapon olyan dolgokra vonatkozó adatok vetíthetők előre, mint az anyagi javak birtoklása, az élelmiszer vagy energiafogyasztás, sőt még a társadalmi értékek is. Hasonlóképpen, a kultúrában élenjáróként számon tartott csoportok is következtetni engedhetnek arra, hogy milyen lesz a többség ízlése vagy életstílusa a jövőben. Az ilyen megközelítések nagyon tanulságosak lehetnek, vigyázni kell azonban arra, hogy mit választunk az extrapolálás alapjául. Például csak abból, hogy az 1930-as években a gazdag embereknek inasai voltak, nem következik az, hogy amikor a népesség tömegei néhány évtized múlva hasonló jövedelemszintet érnek el, mindenkinek inasa lesz - a jómód elterjedése a valóságban azt jelentette, hogy kevesebb ember lett gazdaságilag rászorulva arra, hogy ezt a szerepet elvállalja.

Miért és mikor hasznos az extrapolálás?

Az extrapolálás jól tudja jelezni az előre látható változás mértékét, ha a trend hosszabb távon is folytatódik. Néha ez annyira valószínűtlen, hogy mérlegelnünk kell, hol érje el a felső határt, vagy hol lépjen működésbe egy ellenirányú trend. Néha az előrevetítés elég valószínűnek tűnik, még akkor is, ha először meglepő. (Például, „Moore törvénye” elég pontosan megjósolta a mikroelektronika drámai előretörését több évtizedre előre, és előre láthatólag érvényes is marad, legalábbis még néhány évig.)

Az extrapolálás akkor a legkevésbé használható, amikor csak néhány megbízható adatra támaszkodhatunk, vagy egyáltalán nincsenek ilyen adatok. A keresztmetszeti összehasonlításokon alapuló extrapolálás (pl. olyan csoportok alapján, amelyekről feltételezzük, hogy előrébb járnak, mint mások) iránt kell a legbizalmatlanabbnak lennünk, bár még ez is jó kiindulás lehet a jövőről való gondolkodáshoz. Sokkal elfogadhatóbb az egymást követő időpontokra vonatkozó jelentős mennyiségű adatokra épülő extrapolálás, bár az alábbiakban majd elmondjuk, hogy mi az, amire ennél vigyázni kell. A legkielégítőbbek azok az extrapolációk, amelyek annak indokolt elemzésén alapulnak, hogy mi visz előre egy trendet, és miért számíthatunk arra, hogy fennmarad, vagy hogy egy adott felső határral rendelkező S görbévé válik, és nem exponenciálissá. Az alapul szolgáló mozgatóerők, a trendek és ellentrendek megértése azt jelenti, hogy gondolatban van egy modellünk arról a rendszerről, amelynek viselkedése a látható trendet eredményezi. Máskülönbben a trendek extrapolálása egy nagyon egyszerű modellre támaszkodik, amelyben néhány (az idő múlása által képviselt) ismeretlen változó okozza a mutatókban megfigyelhető trendeket.

Melyek a hátrányok?

A trendek nem mindig kellőképpen megalapozottak, ezért a trendek extrapolálásánál különböző problémákkal kell szembenéznünk:

- Ha nem annyira egymást követő időpontokra vonatkozó adatokkal dolgozunk, mint inkább népességcsoportok, régiók vagy országok keresztmetszeti összehasonlítása alapján következtetünk a trendre, akkor fel kell tennünk a kérdést, hogy vajon vannak-e ezek között a csoportok vagy területek között olyan fontos strukturális különbségek, ami miatt az egyik nem lehet a jövőre nézve jó modellje a többinek. Különösen meg kell vizsgálni azt, hogy vannak-e közöttük olyan összefüggések, amelyek segítségünkre lehetnek ezen nyilvánvaló trendek meghatározásában (mint például a gazdagabb és szegényebb társadalmi csoportoknál a fenti példában).
- Ha egymást követő időpontokra vonatkozó adatokkal dolgozunk is, valóban biztosak lehetünk-e abban, hogy az alapul szolgáló hajtóerők fennmaradnak? Van-e elképzelésünk arról, hogy mi a trend oka, és hogy a tényezők, amelyek létrehozták, stabilak vagy önmagukat erősítők? Nem lenne-e indokolt ehelyett inkább a tényezők drasztikus változására számítani, ami a trend kimerülését vagy akár megfordulását eredményezheti? Például nőhet az ellenállás egy adott kulturális fejlődési iránnyal szemben (a környezetszennyezés növekvő szintje jogszabályokat szül; a bűnözés egy bizonyos fajtájának terjedése a visszaszorítását célzó újfajta rendőrségi módszerekhez vezet, stb.). Az is előfordulhat, hogy az üzleti vagy regionális versenytársak megtanulják, hogyan lehet a trend mögött álló erőt kikezdeni - más régiók lemásolják sikeres megoldásainkat, és elvonják a beruházásokat, például.
- Hasonlóképpen, fel kell tennünk a felső korlát vagy fordulópontra kérdését. A technológiák vagy szokások elterjedésének előrejelzésénél az egyik legnagyobb kihívást az jelenti, hogy hogyan becsüljük meg a „felső korlátot”. Például milyen szinten fog a népesség telítődni az új termékkel? Ez könnyen kifoghat rajtunk - például feltételezhetjük, hogy a felső határ ott lesz, ahol minden háztartásban van egy televíziókészülék vagy autó -, de természetesen sok háztartásban ezekből a termékekből egynél több van (és mindig lesz olyan, ahol egy sincs).
- A mennyiségi trend nem minőségi változást takar-e? A trendek alakulásáról gyakran úgy beszélünk, mintha a fejlődő vagy terjedő dolog változatlan maradna. Ez azonban nem feltétlenül

így van. Az új technológiák nemcsak terjednek, hanem például változnak is. Így például a számítógép, amely folyamatosan terjed a népesség körében, ma egészen más, mint az 1970-es évek első mikroszámítógépei, az 50-es évek nagyszámítógépeiről nem is beszélve (ami melleleg Moore törvényét tükrözi). Hasonló változásokat rejthetnek a kulturális szokások is - egy kulturális szokás jelentése nagy valószínűséggel megváltozik, mihelyt az elveszíti avantgárd jellegét, vagy divatba jön. Még a betegségek is változnak. Ennek egyik folyamánya, hogy az új termék vagy szokás későbbi alkalmazásának következményei nagyban különbözhetnek az alkalmazás korai szakaszában tapasztaltaknál. Az olyan dolgok, mint az új termék használatához szükséges készségek, egy új szokás kulturális jelentése, és egy új stratégia hasznossága az idők során mind változnak.

SZIMULÁCIÓS MODELLEZÉS ÉS RENDSZERDINAMIKA

A „szimuláció” két különböző dologra utalhat. Itt mi a számítógépes szimulációs modellekkel fogunk foglalkozni, amelyek egyik fajtája a rendszerdinamika.

A „szimuláció” utalhat azonban szerepjátékokra is, ahol az emberek csoportokban eljátszák, a különböző szereplők egy adott társadalmi szituációban milyen stratégiát követnek, hogy ezen keresztül megismerjék, hogy hogyan fejlődhet tovább az adott szituáció (és hogy jobban megértsék a különböző szereplők célkitűzéseit és ösztönző erőit). A szerepjátékos szimuláció a résztvevők számára szórakoztató, izgalmas és tanulságos is lehet, abban az értelemben, hogy rávilágít a különböző stratégiák és ellenstratégiák közötti lehetséges kölcsönhatásokra. Ezért ezt a módszert gyakran használják olyan körülmények között, amikor a fejlődési minta szempontjából az emberek közötti kölcsönhatásoknak van döntő jelentősége - például a katonai vagy diplomáciai ügyekben. Volt néhány próbálkozás a szerepjáték és a számítógépes szimuláció ötvözésére, például egy olyan modell alkalmazásával, amely kiszámította a szereplők cselekedeteinek gazdasági növekedésre, energiafelhasználásra stb. gyakorolt hatását, vagy megvizsgálta a különböző szereplők egymáshoz viszonyított helyzetét. Ezeket a módszereket a szórakoztató célokat szolgáló számítógépes játékok magas szintre fejlesztették, alkalmazásuk a jövő kutatásban és az Előretétekintés gyakorlásában azonban ezen munka írásának időpontjában még továbbra is elég ritka.

Melyek a szimulációs modellek?

A számítógépes szimulációk egyszerűen megkísérelnek egy helyzetet változók sorozataként ábrázolni és az ezen változók közötti összefüggéseket leírni (a változók között lehetnek olyanok, amelyek egy adott dolog állapotait, vagy egy nagyobb rendszer különböző alkotóelemeit képviselik). Az ilyen felismerések alapján számítógépes modellt lehet alkotni, amelynek „lefuttatásával” meg lehet vizsgálni, hogy a változók értékei, a közöttük levő összefüggéseket ismerve, hogyan fognak változni az idő múlásával. Az extrapolálásnál használt nagyon egyszerű modellektől eltérően, a szimulációs modellek a változók közötti visszahatást is megengedik: A hatással lehet B-re, és B hatással lehet A-ra. A gyakorlatban a dinamikus szimulációknál ez úgy működik, hogy a modell a jövőbeni történelmet kis időintervallumok sorozataként kezeli, amelyek mindegyikéhez kiszámítja az A változó helyzetét az A és B változók előző intervallumbeli helyzetének alapján: ehhez hasonlóan, a B későbbi állapota A és B korábbi állapotainak a következménye.

A legszélesebb körben és a legnagyobb mértékben a könnyen számszerűsíthető problémák modellezése fejlődött ki, mint amilyen például a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás, az energiafelhasználás és a népesedés. Az elmúlt években komoly erőfeszítések történtek a klímaváltozás és a környezeti hatások modellezésére. A társadalmi, politikai és kulturális változások modellezése sokkal vitatottabb, mivel a legfontosabb változók vitatottak, csak korlátozott mértékben állnak rendelkezésre olyan jó minőségű adatok, amelyek azok mutatói lehetnének, és a változók közötti összefüggések homályosak.

A számítógépes szimuláció nagyon összetett eljárás lehet, amely olyan sok változót és összefüggést foglal magában, hogy egy nagy teamre van szükség mindezen elemek összerakásához és a releváns adatok felkutatásához, a modell futtatásához pedig nagy számítógép szükségeltetik (esetleg speciális nyelven történő programozásra is szükség van). A másik végletet a nagyon egyszerű modellek alkotják, amelyeket egy táblázatkezelő programmal vagy hasonló eszközökkel is létre lehet hozni közönséges személyi számítógépen. Ez utóbbinál a részletek és teljesség hiányosságait kompenzálhatja a modell egyszerűsége és átláthatósága.

A modellezők között régre visszamenő vita folyik a megfelelő modellezési stílusról. Vannak, akik a nagy, minden célnak megfelelő modellek hívei (amelyek azonban olyan komplexek lehetnek, hogy még kitalálóik sem értik pontosan, hogy hogyan működnek). Mások inkább az egyszerűsége törekednek, egy viszonylag általános modellt építenek, amelyekhez egy-egy adott probléma részletes vizsgálatára alkalmas „opciók” állnak rendelkezésre. Ezek tulajdonképpen moduláris modellek. Komoly vita folyik a modellezési stílus más elemeiről is. Sok közgazdasági modell például arra az alapvető feltételezésre épül, hogy a gazdasági rendszerek az egyensúly irányába mozognak, ezért a modell feladata, hogy megmutassa számunkra, milyennek kell lennie ennek az egyensúlynak. Ezek a modellek olyan programokra támaszkodnak, amelyek a rendszert alkotó egyenleteket úgy „oldják meg”, hogy azok egyensúlyi értékeket adjanak. Más megközelítések ezt az elgondolást elvetik, és a változók közötti dinamikus folyamatokat úgy vizsgálják, hogy nem feltételezik, hogy azok ilyen idealizált állapot felé tendálnak.

A modellezéshez legalább egy modellezőre vagy egy modellező csapatra, egy megfelelő számítógépre -hardverre és szoftverre - van szükség. Egy egyszerű modellt gyorsan létre lehet hozni (talán néhány óra alatt is, amennyiben egy jól ismert rendszer egyszerű modelljéről van szó). Az összetettebb modellek több évnyi élők munkát igényelhetnek. A modellalkotás egyik kritikus kérdése a bizonytalanságok - az elérhető adatok hiánya, a kevésbé értett összefüggések, a rendszer működésével kapcsolatos ellentétes elméletek - kezelése. Ezek a bizonytalanságok nyújthatnak lehetőséget a konstruktív párbeszédre. A fontos az, hogy átlátható módon kezeljük őket, hogy a legfontosabb feltevések és bizonytalanságok megvitathatók legyenek.

Mi a rendszerdinamika?

A rendszerdinamika a számítógépes szimuláció egyik legismertebb formája, amely az olyan tanulmányokban való felhasználása miatt tett szert hírnévre, mint A növekedés határai. A rendszerdinamika egy sajátos programozási nyelvet használ (DYNAMO), amely az összetett szituációk ábrázolására állományokat, folyamatokat és visszacsatolási köröket használ. A rendszerdinamika alkalmazása a probléma meghatározásával kezdődik: a modellezők ezután megpróbálják azonosítani a problémát kitermelő „rendszer” fő elemeit, és modellezhető formában leírni azokat. (Ez a módszer a rendszer viselkedésének azokat az okait keresi, amelyek magában a rendszerben rejlenek, a „külső” események inkább csak elindítják, mint okozzák a viselkedést.) Ekképpen felsorolják mindazokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak a problémához, strukturális összefüggéseikkel együtt, majd mint szinteket és arányokat jellemzik azokat. A következő lépés ezeknek a tényezőknek és a mögöttük álló feltevéseknek a számszerűsítése. A modell „futtatása” a változók első számszerűsített értékeitől kezdődik (a „kalibrálási értékektől”), és diszkrét intervallumonként halad előre, amelyek elég kicsik ahhoz, hogy a rendszer „viselkedése” folyamatosnak látszék. A jól sikerült modell képes a valódi rendszer viselkedésmintáinak, például a kulcsfontosságú mutatókban jelentkező trendek szimulálására. Ezután változtathatók a kulcsváltozók kalibrálási értékei, mellyel azt szimulálhatjuk, hogy a rendszer hogyan reagálna különböző körülményekre vagy szakpolitikai kezdeményezésekre. Az eltérő elméleti feltevések hatásainak vizsgálata céljából az összefüggések is változtathatók.

Miért és mikor hasznos a szimulációs modellezés?

A szimulációs modelleket arra használjuk, hogy megértsük, illetve megjósoljuk az áttekinthetetlenül bonyolult rendszerek változását az idő előrehaladtával. Az ilyen modellek kidolgozása során a modellező csapat, miközben megbirkózik azzal, hogy mi az, amit tudunk, illetve nem tudunk a változók közötti összefüggésekről, egyre jobban megismeri a helyzetet. A modell felhasználható a forgatókönyvek valószerűségének ellenőrzéséhez, segíthet a felhasználóknak felismerni, hogy bizonyos fejlemények mennyire fontosak vagy nem fontosak a vizsgált időszak szempontjából - például azt találhatjuk, hogy a szénadó bevezetése a megfelelő körülmények között viszonylag csekély hatással lehet a foglalkoztatásra, vagy hogy hosszú távon a klíma változása átalakítja a régióban tapasztalható hőmérsékletet.

A rendszerdinamikát gyakran használják adatokban szűkölködőnek tartott problémáknál. Ilyenkor a szakértők a meglehetősen hézagos adatok és feltevések alapján olyan modelleket tudnak alkotni, amelyek mind számukra, mind mások számára hihetőnek tűnnek. A módszer hasznos lehet arra, hogy az egyre bonyolultabb, ok-okozati kapcsolatokat bemutató diagramok készítésén (és remélhetőleg megvitatásán) keresztül bepillantást nyerjünk egy zavaros szituációba, és megértsük azt. Az összetett jelenségekre vonatkozó modellek szerkezetének felépítéséhez egyre gyakrabban használatosak egyrészt statisztikai modellezési módszerek a gazdaság különböző részei közötti összefüggések megragadására, másrészt a társadalmi vagy környezeti folyamatok kölcsönhatására vonatkozó elméletek.

Az eredmény segítséget nyújthat a szakpolitikai döntéshozók számára ahhoz, hogy jobb kérdéseket tudjanak feltenni, és hogy előre lássák a jövőbeni fejlődés mintáit, valamint kiemeljék a kialakulóban lévő problémák forrásait. Az információk visszacsatolása és a körkörös ok-okozati összefüggések által létrehozott dinamikák között azonban számítógépes támogatás és/vagy szakértői tanács nélkül nehéz különbséget tenni.

A modelleket gyakran használjuk az előretekintési tevékenység háttéranyagaként, jelezvén mondjuk a gazdasági növekedésre vagy az éghajlatváltozásra vonatkozó feltevéseinket. Információkat szolgáltathatnak a forgatókönyvekhez, és a modelleket úgy is lehet kalibrálni, hogy alternatív forgatókönyveket illusztráljanak. A nagy teljesítményű számítógépek egyre szélesebb körű elérhetősége lehetővé teszi, hogy több „valós idejű” modellt használjunk a különböző workshopok feltevéseiből levont következtetések vizsgálatára, és talán gyakrabban használhatunk modelleket a szerepjátékos szimulációk keretében is.

Melyek a szimulációs modellezés hátrányai?

A szimulációs modellezéssel az a legnagyobb probléma, hogy az emberek a számítógépes modellek kimeneteit gyakran nem kellő kritikával kezelik, mintha a számítógép a folyamat egy objektív, semleges, mindentudó játékosa lenne. A valóságban a számítógép egy eszköz, amely egyszerűen azt csinálja, amit mondanak neki, a kapott adatokkal. Amit a számítógép csinál, az nagyon hatásos, és rendkívül hasznos lehet, de mindig a gyakorlatban részt vevő emberek feltevésein alapul. A laikus számára ezeknek a feltevéseknek a kibontása komoly nehézséget okozhat, olyannyira, hogy egyes tervezési folyamatoknál ellenszakértőket kértek fel arra, hogy tegyék próbára a modellt, illetve, hogy dolgozzanak ki a lehetséges alternatív jövők bemutatására alternatív modelleket. (Egyszer például egy város modelljét dolgozták ki eltérő térfelbontással annak bemutatására, hogy a javasolt városfejlesztési terv hátrányos hatással lehet egyes meglévő bevásárló központokra: a tervező saját eredeti modellje a különböző meglévő bevásárló központokat úgy kezelte, mintha azok egy átlagos helyen fekvő egyetlen bevásárló központ lennének.)

A szimulációs modell az elemzett szituációt egyféleképpen képes megragadni. Bár lehetőség van a változók, sőt az összefüggések sok különböző értékének vizsgálatára, a modell mindig csak egy

világképet testesít meg. Egyes érdekeltek világképe azonban ettől különbözhet (pl. más kulturális vagy politikai értékekkel rendelkező csoportok), ami azt sugallhatja, hogy a modell alapjaként más változócsoporthoz kell használni. Nagyon ritkán fordul elő, hogy egy jövőkutatás nagyon különböző modellekkel dolgozna (bár a rövid távú gazdasági kilátások elemzéseit ütköztetik egymással a tudományos munkatársak és tanácsadók által kidolgozott különböző gazdasági modellek előrejelzéseit). Egyes esetekben az alternatív modellek politikai vita részeként készülnek. A növekedés határai nyomdokain például számos modell (és a „határok” modell számos módosítása) látott napvilágot, amelyek a világ jövőjéről alkotott különböző nézeteket képviselték. Amint azt fent már említettük, volt arra is példa, hogy egy fejlesztési terv ellenzői készítettek el saját modelljüket a terv támogatói által használt tervben elhanyagolt szempontok megvilágítása céljából.

A modellekre túlnyomórészt ugyanazok a kérdések vonatkoznak, mint amiket az extrapolálással kapcsolatban felvetettünk. (Ez nem meglepő, mivel az extrapolálás valójában a modellezés egy nagyon egyszerű formája, amely csak egy-két változót alkalmaz, és ahol a változók az időtől függenek). Álljon itt néhány kulcskérdés, amelyet a modellezés vagy annak eredményei Előretételezés céljaira való felhasználásának kapcsán szem előtt kell tartani:

- Ki hitelesíti az adatokat és a feltételezett összefüggéseket? Vannak-e független szakértők, akik értékelni tudják a modellezés minőségét? Milyen mértékben kell megvitatni az alapfeltevéseket, akár nem szakértők által is?
- Nem túl bonyolult-e a modell, ami a „felhasználók” számára nagyon nehézé teszi annak megértését, hogy hogyan működik és hogy melyek a modellt mozgató domináns változók és összefüggések? (A legtöbb modell legfőbb eredményei a modell egész összetevőinek csak egy kis töredéke által adott eredmények.) A modell tervezői vajon értik-e, hogyan működik a modell? (Vannak olyan ismert esetek, amikor a modellezők félreértették saját eredményeiket.) Lehetne-e egyszerűsíteni? Futtatása lehetne-e kevésbé költséges, elég lehetne-e kevesebb számítógépes és emberi erőforrás?
- Tudja-e kezelni a modell azokat a strukturális és minőségi változásokat, amelyek a láthatáron megjelenhetnek? Ha a modellnek valamilyen jövőbeni eseményt vagy átalakulást kell modelleznie, mennyire jól lehet ezeket a fejleményeket a modell keretében leírni? Milyen mértékben szabják meg már most az alkalmazott feltevések az eredményeket?
- Feltételezi-e a modell egy egyensúlyi helyzet elérését? Ha igen, ez akár csak megközelítőleg is reális-e, és az egyensúly eléréséhez szükséges idő meghatározása komoly elemzésen alapul, vagy csak hiszünk benne?

A prognóziskészítés és jövőkutatás Előrettekintés szempontjából releváns, szakértői tudáson alapuló módszerei

Az előrettekintési tevékenység tárgyát képező konkrét témákról sokan tudnak valamit. Viszonylag kevés azonban az olyan ember, aki az ilyen témákkal kapcsolatban a hosszabb távú fejleményekről alapos ismeretekből származó nézetekkel rendelkezik. Az Előrettekintés képes arra, hogy az adott területen felmerülő problémák, újítások és lehetőségek alapvetőbb kérdéseinek tisztázásához az ilyen szakértelmet mozgósítsa. A szakértők gyakorlati szakemberek, néha kutatók lehetnek.

Gyakran az előrettekintési tevékenységhez szükséges információk összegyűjtéséhez mintát kell venni a szakértők széles körű véleményeiből. Erre különböző okok miatt lehet szükség:

- A kritikus tudás a régióban (vagy azon túl) szétszórtan lelhető fel.
- Lehetséges, hogy valakinek olyan ismeretei vannak valamely releváns anyagról, amelyek még szakértői körökben sem nem mentek át a köztudatba.
- A széles körű konzultáció hasznos lehet ahhoz, megtaláljuk kiket érdemes bevonni a hálózati együttműködésbe.
- A széles körű konzultáció segíthet az előrettekintési program legitimitásának megteremtésében.
- A széles körű szakértői tudás segíthet megelőzni a szűk látókörből adódó nehézségeket. Vannak olyan szakértők, akik saját szakterületükről nagyon sokat tudnak, kevésbé ismerik azonban a releváns fejleményeket (még a kapcsolódó területeken sem); vannak, akik nehezen kommunikálnak laikusokkal, és vannak, akik meg vannak győződve arról, hogy saját szaktudásuk az Előrettekintés által felvetett **minden** probléma kezelésére elegendő (szerintük a részvétel kiszélesítése helyett inkább saját nézeteik szélesebb körben történő terjesztésére van szükség).
- Vannak olyan területek, ahol nehéz valódi szaktudást találni - ez különösen ott fordul elő, ahol olyan kérdésekkel kell foglalkozni, mint a társadalmi innováció vagy a kulturális változás. Ebben az esetben a társadalomtudósok vagy a gyakorlati szakemberek és aktivisták rendelkeznek-e nagyobb szakértelemmel? Fontos lehet, hogy minden csoport (és alcsoport) tagjait bevonjuk, és a köztük lejátszódó heves vita nagyon gyümölcsöző lehet.

Az előrettekintési folyamat több pontján széles körű konzultációt lehet lebonyolítani, a nézetek kérdőíveken, szakmai rendezvényeken, az Interneten, stb. keresztül történő összegyűjtésével. Máskor a párbeszéd ösztönzése, az elemzés elmélyítése és a körültekintő következtetések levonása kisebb szakértői csoportokkal folytatott intenzívebb munkát tesz szükségessé.

A kritikus feladat mindkét esetben a *releváns szaktudás* azonosítása, és az, hogy az előrettekintési csapat által közvetlenül ismert embereken túlra is eljussunk. Szakértőket a meglévő adatbázisokban, az Interneten folytatott kutatással stb. is lehet találni. Hasznos a **hírnév** alapján keresni, azaz olyan kérdőíveket használni, amelyeken az ismert szakértőknek meg kell neveznie olyan más szakértőket, akikről úgy gondolják, hogy egy adott szakterületen különösen nagy tudással rendelkeznek. A szakmai szervezetek is hasznos források lehetnek a nevek megtalálásához. A „**hólabda**” módszer abból áll, hogy először azokkal az emberekkel vesszük fel a kapcsolatot, akiket az elsőként kérdezettek megjelölnek, ezek után megkeressük az általuk megjelölt személyeket, és így tovább. A **szakmai közösség általi jelölés** során azt használjuk útmutatóként, hogy a hólabda felmérésben milyen gyakran neveztek meg egy adott személyt egy adott terület szakértőjeként. A szaktudás azonosításának és összegyűjtésének ezek a technikai az alábbiakban tárgyalt minden módszernél fontosak lesznek.

A szakértőket

- megközelíthetjük postai úton, e-mail vagy más „nagy távolságra működő” kommunikációs formán keresztül;
- meghívhatjuk őket személyes találkozókra, szakmai rendezvényekre, konferenciákra, szakértői csoportokba, stb.

A szakértőket

- használhatjuk passzív adatforrásként, ami azt jelenti, hogy kikérjük és összegyűjtjük nézeteiket, de csak kis beleszólásuk van ezekbe a folyamatokba;
- sokkal interaktívabb módon is bevonhatjuk, ilyenkor kreatívabb szerepet játszanak annak meghatározásában, hogy milyen ismeretek relevánsak, és azokat hogyan lehet felhasználni.

Ha ezeket a szempontokat összerakjuk, akkor a fontosabb technikákat a következőképpen helyezhetjük el:

A szakértő:	kiválasztása távolról történik	fizikailag jelen van
Főként passzív	Hagyományos postai úton történő felmérések (pl. a legtöbb Delphi tanulmány). Interjúk.	Részvétel – főleg megfigyelőként – szakmai rendezvényeken, konferenciákon, konferenciákon tartott csoportos Delphi és hasonló felmérésekben stb.
Nagyon interaktív	Részvétel számítógépen keresztül történő virtuális konferenciákon, virtuális csoportmunka	Szakértői munkacsoportok; forgatókönyvíró workshopok; közös ötletgyűjtés

Az alábbiakban megvizsgáljuk a leggyakrabban használt módszereket. Az első néhány módszert széles körben alkalmazzák tervezés és hálózati együttműködés során, valamint az előrettekintési programok jövőkutatásra jobban hasonlító összetevőinél.

SZAKÉRTŐI CSOPORTOK

Ágazatok és/vagy technológiák szakértőiből álló csoportokat gyakran használunk az országos és regionális előrettekintési tanulmányokban. A szakértői csoportban folyó munka a következő szempontokból nagyon fontos:

- A releváns információk és tudás összegyűjtése;
- Új meglátások, kreatív nézetek és a jövőre vonatkozó stratégiák, valamint hálózatok kialakításának ösztönzése;
- A előrettekintési folyamat és az eredmények terjesztése szélesebb „vevőkörben”;
- Az Előrettekintés általános, a programból következő feladatokban megjelenő hatása.

A munkacsoportokat minden fajta munka során olyan széles körben használják, hogy hajlamosak vagyunk nem is módszernek tekinteni. A csoport tagjainak kiválasztásához, motiválásához, feladataik kijelöléséhez, a tudás megosztásához és továbbfejlesztéséhez konkrét módszereket alkalmazhatunk. A csoport tagjainak kiválasztása ugyanazokat a kérdéseket veti fel, mint minden olyan módszer, amely szakértői tudás alkalmazására épül. A szakértői munkacsoport munkája során

a szakmai képzettségen túl az is fontos, hogy az érintettek kreatív gondolkodók legyenek, akik képesek sokféle nézőpontot alkalmazni, jól tudjanak csoportban dolgozni, és készek legyenek arra, hogy szabadon szóljanak anélkül, hogy azt éreznék, hogy egy adott érdekcsoportot kell képviselniük. El kell kerülni, hogy a csoport tagjai csak egy szűk kört képviseljenek, mivel az ritkán vezet kérdésfeltevő gondolkodáshoz, továbbá, még ha a csoportot a valóságban nem is sajátítják ki pénzes érdekcsoportok, legalábbis azt a benyomást keltheti, hogy ilyen érdekek mozgatják. A szakértői munkacsoportok elnökének és a viták irányítójának képesnek kell lennie a motiváció és morál fenntartása, valamint a konfliktusok feloldására, mindig szem előtt kell tartania az időbeosztást és a külső megszorításokat, és meg kell akadályoznia az erős személyiségek túlságos dominanciáját, stb.

Az előrettekintési tevékenység során a szakértői munkacsoport fő feladata a különböző kiindulási adatok és anyagok - bizonyítékok, kutatói jelentések, prognóziskészítési módszerekkel kapott eredmények, stb. - szintézise abból a célból, hogy képet alkossanak az elemzett témakörökben a jövőbeni lehetőségekről és igényekről. Az Előrettekintés hálózati együttműködésre építő elemeit tükröződő, hasznos olyan különböző játékosokat - pl. újítókat, finanszírozókat, szakpolitikai döntéshozókat, tudományos kutatókat, az innováció „felhasználóit” stb. összehozni, akik általában nem kerülnének egy munkacsoportba. Az alábbiakban bemutatunk néhány olyan módszert, amelyeket a szakértői és egyéb munkacsoportok gyakran alkalmaznak. Ezek a közös ötletgyűjtés és a SWOT elemzés. Ezeket a technikákat fel lehet használni a szakértői csoport fő tevékenységei során, és az erősebben tematikus jellegű forgatókönyv-elemező workshopokon is.

KÖZÖS ÖTLETGYŪJTÉS (BRAINSTORMING)

A közös ötletgyűjtés széles körben használt csoport-módszer. Ez ismét egy olyan kifejezés, amit gyakran rosszul használnak. Eredeti formájában a közös ötletgyűjtés olyan szabad gondolkodási fázist tartalmaz, amelyet az ötletek kifejezésére használunk, és amelyet ezen ötletek strukturáltabb megbeszélése követ. A cél, hogy csökkentsük a résztvevők abból fakadó gátlásait, hogy „vad ötletekkel” jönnek elő, ösztönözzük a kreativitást és a „skatulyákon kívüli” gondolkodást, és hagyjuk, hogy az eltérő szempontok már ebben a korai fázisban belépjenek a vitába.

Miben különbözik a közös ötletgyűjtés a másfajta eszmecserektől?

A közös ötletgyűjtés fő célja, hogy napvilágra hozzuk a csoport tagjainak ötleteit. Azon az elven alapul, hogy bár az ötletek mennyisége átlagos minőségüket nem befolyásolja, nagyobb az esély arra, hogy többféle nézet születik, ha hagyjuk, hogy az emberek szabadon engedjék a képzeletüket. A technika alapelemei a következők:

- A lehető legnagyobb mennyiségű ötlet - pl. egy probléma kreatív megoldásainak - felszínre hozása, és minden egyes elképzelés megjegyzések vagy értékelés nélküli felsorolása. Az ötletek bírálatának későbbre halasztása fokozza a résztvevők közreműködését, és következőképpen ösztönzi a kreativitást. Az alapszabályokat egyértelműen meg kell fogalmazni és be kell tartani. Minden résztvevő egyenlő és mindenkinek egyforma lehetősége van a részvételre. A közös ötletgyűjtés vezetője ismerteti a témát és az adott közös ötletgyűjtés célját, majd konkrét, nyitott kérdésekkel irányítja az eszmecsereket.
- Az ötleteket le kell írni, és bíráló megjegyzések nélkül kell összegyűjteni (bár egyes ötletek előzőleg elhangzott ötletekből is származhatnak). Az egyes ötleteket általában nem bíráljuk és nem elemizzük részletesebben (kivéve a tisztázás kedvéért), amíg nem gyűjtöttünk össze elegendő ötletet. Az ötleteket ki lehet mondani hangosan, le lehet írni papírra vagy post-it lapokra, vagy be lehet vinni számítógépbe. Néha hasznos, ha előre meghatározzuk, hogy hány ötletet kívánunk összegyűjteni. Amikor a csoport úgy érzi, hogy már nem tud újabb ötletekkel előállni, hasznos, ha az egyes ötletekkel kapcsolatban pontosítást vagy további tájékoztatást kérünk.

- Miután sok ötletet összegyűjtöttünk a táblán, flipcharton, vagy - ahogy az újabban szokás - a számítógép képernyőjén, elkezdhetjük feldolgozni azokat. Ilyenkor általában csoportosítjuk az ötleteket, ezzel csökkentjük az ismétlődést, és az egymáshoz kapcsolódó ötleteket egymás mellé helyezzük. A gondolatok feltérképezése (mindmapping) technikát is alkalmazhatjuk.
- Ezután az ötleteket és/vagy azok csoportjait fontossági sorrendbe állítjuk az elemzéshez. Felkérhetjük a csoportot, hogy értékelje a különböző megoldásokat például a megvalósíthatóság vagy a költségek szempontjából, vagy hogy keressen kapcsolatokat a különböző ötletek között.

A közös ötletgyűjtés alapvető követelményei, hogy a gyakorlatot olyan személy vezesse, aki jól ismeri a folyamatot, valamint hogy rendelkezésre álljanak az ötletek rögzítéséhez szükséges eszközök (pl. tábla, flipchart, post-it vagy számítógépes csoportos döntéstámogató program és személyi számítógépek). A foglalkozás hossza tetszőleges.

Miért és mikor hasznos ez a módszer?

A közös ötletgyűjtés egy adott probléma megoldásának új elképzeléseit hozza felszínre, a szabadon gondolkodás légköre ugyanis ösztönzi a kreativitást. Még a nem tökéletesen kidolgozott gondolatok és a légből kapott ötletek is frissíthetik a résztvevők gondolkodását. Lehet, hogy új színben látjuk magát a problémát, vagy a folyamat során egy-egy kérdés újfajta megközelítése kerülhet felszínre. Bizonyos körülmények között a közös ötletgyűjtés segíthet a konfliktusok csökkentésében: elősegíti, hogy a résztvevők más nézőpontokkal ismerkedjenek meg, és akár meg is változtassák egy problémával kapcsolatos látásmódjukat. Segíthet megtörni a jeget, és némi humort is vihet egy amúgy unalmas folyamatba.

A közös ötletgyűjtést mindig lehet használni, ha egy probléma megoldását, egy döntés meghozatalát, a tervezést vagy a forgatókönyv-elemzést megelőzően nagy mennyiségű információt akarunk felhalmozni. Azáltal, hogy „megtörjük a jég”, és szokatlanak tűnő gondolatok is kifejezésre kerülhetnek, elősegíti, hogy a résztvevők munkacsoporttá alakuljanak. A módszer egyebek között szakértői munkacsoportokban vagy forgatókönyv-író workshopokban is alkalmazható. A kapott javaslatok a csoportmunka későbbi szakaszaiban, vagy a szakpolitikai folyamat más lépéseiben felhasználhatók.

Ki vesz részt és hogyan?

A közös ötletgyűjtésben részt vevők száma a foglalkozás céljától függ. Gyakran a résztvevők egy nagyobb csoportban végzett folyamat vagy workshop részét képezik. A közös ötletgyűjtés akkor hatékony, ha viszonylag kis csoportban végzik (7-12 fővel), a nagyobb csoportokat kisebb csoportokra kell osztani.

Melyek a módszer hátrányai?

Gyakran előfordul, hogy a közös ötletgyűjtéssel felszínre hozott ötletek kivitelezhetetlenek, és ezen az alapon a többi résztvevő elutasítja azokat. Néha az ellentétes nézetekkel rendelkező emberek nem hajlandók egymás ötleteit figyelembe venni. Alkalmanként előfordul, hogy a kapott ötletek elnyomó vagy rasszista természetűek, vagy a csoport egyes tagjaira nézve sértők. Nagyon lényeges, hogy a közös ötletgyűjtést vezető személy mennyire képes az eszmecsere elevenségét fenntartani és az ellenségeskedést elkerülni: az alapszabályokat mindig ismételni kell, és azokat be kell tartatni. Fontos, hogy elmagyarázzuk a résztvevőknek, hogyan fogjuk az eredményeket felhasználni, így nem gondolják, hogy csak az idejüket vesztegetik. Hasonlóan fontos az ötletek összegyűjtésének, csoportosításának és összegzésének hatékony levezetése, hogy a résztvevők úgy érezzék, közreműködésüket értékeljük, és szerepük volt a végső eredmény létrehozásában.

GONDOLATOK FELTÉRKÉPEZÉSE

Ezt a technikát - amelyet eddig az Előrettekintés nem használt túl gyakran, viszont ahol használták, ott kiderült, hogy figyelemreméltó lehetőségeket rejt magában - csak röviden ismertetjük. A gondolatok feltérképezése egy olyan technika, amely a közös ötletgyűjtéssel és más csoportos módszerekkel együtt használható (például, amikor nagy számú tényező közötti összefüggéseket, a fejlődés menetét hajtó vagy formáló erőket vitat meg egy csoport stb.). Kivitelezhető „papírral és ceruzával”, de a kifejezetten erre a célra készült szoftverek¹³ lehetővé teszik, hogy a felhasználók gyorsan megjeleníthessék a csoportos megbeszélés (vagy egyéni gondolkodás) folyamán felszínre hozott kapcsolatokat.

A gondolatok feltérképezése az információk nem lineáris jellegű leírását foglalja magában. Lehetővé teszi, hogy a csoport ötleteit logikai csoportok szerint, a köztük levő összefüggéseket megjelenítve ábrázoljuk. Ez akkor is lehetséges, ha az ötletek nem egymás utáni sorrendben keletkeznek. A technikát lehet a közös ötletgyűjtés során használni, és segítségével készíthetünk egy vázlatos keretet a kapott információk későbbi osztályozásához. A gondolatok feltérképezése jól használható a sok összetevőből és részösszetevőből álló kérdéseknél. Az eredmény általában egy térkép, vagy több térkép, amelyek körvonalazzák a fő problémákat és a köztük lévő kapcsolatokat. Mindez felhasználható kommunikációs célokra, forgatókönyvek létrehozására és még sok más módon.

FORGATÓKÖNYVEK ÉS FORGATÓKÖNYV-ELEMZŐ WORKSHOPOK

A forgatókönyvek készítéséhez felhasznált módszerek lehetnek lehetőségeket feltáró jellegűek vagy normatívak (ezen fogalmak tárgyalását lásd a 2. részben). A lényeg, hogy a forgatókönyvek készítéséhez használt módszerek lehetővé tegyék számunkra, hogy olyan belső ellentmondásoktól mentes képet alkossunk a jövőbeni lehetőségekről, amelyek segítségével előre láthatjuk a bizonytalan fejlemények következményeit és megvizsgálhatjuk a lehetséges tennivalókat.

Mik a forgatókönyvek?

A forgatókönyvek jövőképeket és fejlődési utakat tartalmaznak, amelyek szisztematikus módon - szöveg vagy táblázat formájában - vannak elrendezve. A kifejezés jelentheti a „jövő történetének” (események és trendek sorozataként) meghatározását, vagy a „jövő képének” megalkotását (a jövő egy adott pontján fennálló körülmények leírását). Az előrettekintési programokban rendszerint több forgatókönyvvel dolgoznak, hogy a fejlődés alternatív útjait is vizsgálni tudják. Az előrettekintési programokban azonban a „kívánatos forgatókönyveken” alapuló megközelítést is alkalmazhatjuk, ahol a munka arra irányul, hogy a fejlődés kívánatos és elérhető útvonalát határozzák meg.

A forgatókönyvek az Előrettekintés során vizsgált különböző elemek szintézisének eszközei, a gondolatok strukturálását szolgálják. Segítségükkel biztosabbak lehetünk abban, hogy a jövőképeket belső ellentmondásoktól mentesen, szisztematikus összehasonlítható módon dolgoztuk és öntöttük formába. A forgatókönyvek felhasználhatók a jövőről alkotott képek és a jövőbeni lehetőségek hatásos és érthető bemutatására. A forgatókönyvnek meg kell világítani, hogy a jelenlegi cselekedetek hogyan vezethetnek a lehetséges (és többé-kevésbé kívánatos) jövők eléréséhez. Egyes észrevételek szerint, mivel a forgatókönyvek kidolgozása megkívánja, hogy jól ismerjük a tanulmányozott rendszert, és képesek legyünk a kulcsfontosságú trendek, problémák és lehetséges események azonosítására, a módszer valójában nemcsak arra szolgál, hogy előre lássuk a jövőt, hanem arra is, hogy a jelenről többet megtudjunk.

A forgatókönyvek a jövőbeni lehetőségek képei, általában keverve tartalmaznak számszerűsíthető és nem számszerűsíthető összetevőket, amelyeket a „jövő története” esetében események vagy trendek

¹³ Például <http://www.mindjet.com/index.htm>

fejlődési soraként rendeznek el. A forgatókönyveket diskurzus formájában, elbeszélő módon, rövid kitalált történetekkel, újsághírekkel stb. illusztrálva is elő lehet adni. Ez különösen akkor hasznos, ha elő akarjuk adni a forgatókönyvet. Az elemzés szempontjából viszont a forgatókönyvek összehasonlítása, konzisztenciájuk és teljességük ellenőrzése miatt nagyon hasznos, ha a forgatókönyv táblázatokban és hasonló szisztematikus elrendezésben készül. A forgatókönyv-kidolgozás folyamatát a legegyszerűbb módon úgy ellenőrizhetjük, ha megvizsgáljuk az egyes forgatókönyveket (vagy a forgatókönyvek kidolgozásának egyes pontjait) abból a szempontból, hogy ugyanazokat az elemeket tartalmazzák-e.

Általában viszonylag kis számú alternatív forgatókönyvvel dolgozunk - a részletes elemzések során ezek száma rendszerint háromtól ötig terjed. Az alternatívákat úgy kell kiválasztani, hogy azok a fontos fejleményeket tükrözzék, és elég nagy ellentét legyen köztük ahhoz, hogy jól érzékelhetővé tegyék a jövőbeni választási lehetőségek körét, azokat az eseményeket, amelyek bekövetkezhetnek. Egy másik választási kritérium a hihetőség, bár fel kell ismerni, hogy az, hogy mit tekintünk valószínűnek, nagyban függ az egyén nézőpontjától és világnézetétől. Ezért érdemes megvizsgálni néhány „jokert” és távoli lehetőséget is, még akkor is, ha ezek történetesen nem igazán tartoznak a kidolgozott forgatókönyvekhez.

Hogyan hozzuk létre a forgatókönyveket?

A forgatókönyvek kidolgozása során számos kérdést kell fontolóra venni: Mik a hajtóerők? Mik a többé-kevésbé valószínű fejlemények? Van-e egy adott végpontunk (a normatív forgatókönyveknél)? A munka alapvető lépései a következők:

- a fókuszba helyezett kérdés vagy döntés meghatározása;
- a kulcsfontosságú erők és trendek meghatározása a környezetben;
- a főbb bizonytalanságok megvizsgálása ezekben az erőkben és trendekben;
- a forgatókönyv logikájának kiválasztása – vagy meghatározott „mi lenne, ha” feltevések kiválasztásával, vagy egy adott érdek egy vagy több végpontjának kiválasztásával;
- a jövő történetének vagy képének kidolgozása;
- a következmények értékelése;
- a vezető mutatók és útjelzők kiválasztása, amelyeket a forgatókönyv irányába tartó vagy attól távolodó mozgás monitoringjához használhatunk;
- azon kritikus tennivalók mérlegelése, amelyek végrehajtása befolyásolhatja a forgatókönyv irányába tartó vagy attól távolodó mozgást, vagy képessé teszi a szóban forgó szervezetet arra, hogy fejlődésével megbirkózzon.

Egy ilyen megközelítést, kisebb variációkkal, több különálló módszer elvégzésével lehet használni. A forgatókönyvíró workshopok a forgatókönyvek készítésének csak egy módját jelentik. A forgatókönyvek kidolgozásának még sok más módszere van. A forgatókönyveket például gyakran szakértők kisebb csoportja készíti el. Az adott témát jól ismerő személy egyedül is létrehozhat forgatókönyvet, ha végigvezeti a „mi lenne, ha” feltevések következtetéseit (extrapolálásra épülő forgatókönyv), vagy felteszi a kérdést, hogy hogyan érhető el egy adott jövő. A különböző elméleti kilátásokon (pl. a nemzetközi gazdaság működésére vonatkozó különböző világnézeteken) alapuló forgatókönyvek kidolgozása és ütköztetése viszonylag ritkán alkalmazott megközelítés, amely azonban hasznos lehet a különböző nézőpontok kifejtésére. Mindenesetre hasznos, ha az egyéni munkát (vagy a különböző forgatókönyveken dolgozó különböző egyének munkáját) átnézi egy nagyobb csoport, amelyben különböző nézőpontok képviseltetik magukat.

A forgatókönyveket a modellezésben is fel lehet használni (amelyről később még szólni fogunk). A forgatókönyv felhasználható a modell működésének strukturálására, ehhez azonban arra van szükség, hogy a forgatókönyv jellemzőit a modell paraméterei szerint szerkesszük meg; vagy levezethető a

modell különböző „futtatásaiból”, amennyiben a modell különböző feltevések (pl. növekedési ráták) (egyres) következményeinek kidolgozását szolgálja.

Mi a forgatókönyvíró workshop?

A forgatókönyvíró workshop forgatókönyvek létrehozásának népszerű módja, amely két előnnyel rendelkezik:

- A workshopon ismeretek és tapasztalatok széles köre van jelen, amelyeket egy kis csoporton belül nehéz lenne megtalálni, így a forgatókönyvírás tulajdonképpen egy olvasztótégely, amelyben a nézetek és felismerések kialakulnak. Ezért hasznos, ha a workshop résztvevői között a téma szakértői és gyakorlati szakemberei is jelen vannak. A tapasztalatok sokszínűsége a gyakorlat során előnyt jelent.
- A forgatókönyvek a résztvevők számára sokkal valóságosabbak és elevenebbek, mint ha azok külső forrásból származnának. A résztvevők magukénak érzik a forgatókönyveket, jobban felkészültek arra, hogy saját szervezetükön belül a forgatókönyvet elfogadjassák, elmagyarázzák másoknak, felhasználják a döntéshozatalban. Hasznos, ha a résztvevők között a forgatókönyvek végső „felhasználói” is jelen vannak.

A workshopon szükség van legalább egy emberre, aki a munkát irányítja, de hasznos, ha vannak segédei, akik jegyzetelnek, leírják azt, ami a táblára kerül, és így tovább. A forgatókönyvíró workshopok általában egy napnál tovább tartanak, leggyakrabban két vagy akár három napot vesznek igénybe. A foglalkozáson legfeljebb harminc körüli létszám vehet részt, ez azonban már túl sok ahhoz, hogy részletesen kidolgozzon egy forgatókönyvet. Az egyes forgatókönyveket általában kisebb csoportok készítik el, mondjuk 6-12 fős csoportokban, különböző forgatókönyveket körbejárva.

A foglalkozás általában azzal kezdődik, hogy a résztvevők áttekintenek valamilyen háttéranyagot, amely az előzetes programhoz készült. Ez lehet SWOT elemzés, az érdeklődés tárgyát képező területen végzett kutatás, vagy kapcsolódó Delphi anyag. A foglalkozás kezdődhet szakértői munkacsoport által készített, már meglévő (általában vázlatos) háttérforgatókönyvek áttekintésével is, amelyeket aztán a későbbiek során részletesebben kidolgoznak, bírálják vagy alapként használnak egy kívánatos helyzetet tükröző forgatókönyv kidolgozásához (ez a megközelítés népszerű az üzleti célú alkalmazás során).

A foglalkozást különbözőképpen lehet levezetni - például a közös ötletgyűjtési technika kisebb vagy nagyobb mértékű alkalmazásával -, a leggyakoribb kezdés azonban a „hajtó- és formáló erők” vizsgálata. Ezek olyan tényezők, amelyek döntő fontosságúak lehetnek az események alakulása szempontjából, elősegíthetik a fejlődés valamilyen formáját, és egymástól jól elkülöníthető jövőkhöz vezetnek. A releváns hajtóerők felszínre hozásának egyik gyakran alkalmazott módszere a STEEPV, amelynek során a résztvevőket megkérjük, hogy mondjanak a „társadalmi”, „technológiai”, „gazdasági”, „környezeti”, „politikai” és „értékeken alapuló” címszavak alá tartozó tényezőket és kérdéseket. Ez egyrészt hasznos módszer a gondolkodás megindítására, másrészt egy csoportosítási rendszer is.

Ezután összegyűjtjük és részletesebben megvizsgáljuk a legfontosabb hajtó- és formáló erőket. Itt arra kell irányítani a figyelmet, hogy ezek hogyan fejlődhetnek: milyen események bontakozhatnak ki, milyen végállapotok érhetők el, hogyan fognak kinézni ezek a tényezők a különböző fajta jövőkhöz. A csoportot ezt követően általában megkérjük, hogy gondolják végig azokat a stratégiai alternatívákat, amelyek egy adott forgatókönyv valóra váltásához vezethetnek, vagy (amennyiben az nem kívánatos) a kulcsszereplők hogyan tudnának megbirkózni a leírt szituációval, vagy elkerülni azt. Ha csoportbontással dolgozunk, akkor az egyes csoportokat megkérjük, hogy megbeszéléseik eredményeit adják elő az egész csoport előtt.

Mikor és miért hasznos ez a módszer?

A forgatókönyvek segítenek abban, hogy figyelmünket a hajtóerők, a fejlődés lehetséges útjai és azon előre nem látható események köre felé fordítsuk, amelyekkel szembetalálkozhatunk. A forgatókönyvek különösen hasznosak akkor, amikor sok tényezőt kell figyelembe venni, és a jövővel kapcsolatos bizonytalanság foka magas.

A forgatókönyvírás módszerei a tervezőknek egy „iránytűt” adnak, amelynek segítségével a számtalan lehetséges jövőre vonatkozó gondolataikat tájolhatják. A szakpolitikákat abból a szempontból lehet megvizsgálni, hogy mennyire stabilak a különböző lehetséges jövőkben: ahelyett, hogy a feltehetőleg „legvalószínűbb” jövőre összpontosítanánk, a különböző körülmények között szükséges stratégiák során kiegyensúlyozott értékelését végezhetjük el. A résztvevők, különösen azok, akik workshopon vesznek részt, bizonyára jobban megértik az alternatív jövők felépítéséhez szükséges stratégiákat és szakpolitikai alternatívákat, és azt, hogy milyen módszerekkel lehet ezeket a jövőképeket úgy meghonosítani, hogy az elősegítse a gyakorlati cselekvést. A résztvevőknek arra is törekedniük kell, hogy jobban megismerjék a többiek nézőpontját és stratégiáját.

Melyek a módszer hátrányai?

A forgatókönyvírás különböző veszélyeket rejt magában. Az egyik, hogy a kidolgozott végállapotokat nem példaként fogják fel, hanem úgy, hogy csak ezek a lehetséges jövők. A valóságban a jövő valószínűleg a különböző forgatókönyvekből vett elemek valamiféle elegye lesz. A forgatókönyvekre épülő tanulmányok egyik problémája lehet, hogy az egyik forgatókönyvet kimondatlanul a „legvalószínűbb” forgatókönyvként kezelik (még akkor is, ha nem így nevezik), a többi pedig az abból levezethető, kisebb változtatásokat tartalmazó változat. Ezért a forgatókönyvíró foglalkozást vezetőik gyakran tudatosan kizárják a „minden a szokásos módon folyik” és a „központi” forgatókönyvtípusokat.

A felhasználók számára gondot jelenthet, hogy több lehetséges jövőképet kell kezelniük, ezért a tanulmányokban általában csak 3-5 forgatókönyvet dolgozunk ki. Ez azzal a kockázattal jár, hogy a figyelembe vehető megközelítések és mozgatóerők köre leszűkül, ezért mindig hasznos valamennyi időt szentelni a „jokereknek” is.

A forgatókönyvek megfogalmazása és bemutatása mindig attól függ, hogy milyen közönségnek szánjuk azokat. Vannak forgatókönyvek, amelyek megmaradnak az általánosságok szintjén, hiányzik belőlük az azt alátámasztó elemzés és számszerűsítés, a gyakorlatban nem igazán alkalmazhatók, és ezért a szakpolitikai döntéshozók nem találják őket hasznosnak, bár elismerik értéküket abból a szempontból, hogy a közvélemény számára ízelítőt adnak a jövőről. Vannak aztán olyan forgatókönyvek, amelyek rendkívül szakmai jellegűek és hivatalosak, és a közönséges olvasó számára nehezen emészthetők.

A DELPHI MÓDSZER

A Delphi módszer olyan emberek véleményének kikérését jelenti, akik a tanulmányozott területen szakértőnek számítanak. A Delphi kérdőív legegyszerűbb formája az, amikor a kért vélemények arra vonatkozó előrejelzések, hogy mikorra tehető valamilyen előre látható fejlemény bekövetkezése az adott területen. A Delphi módszernek ezt a technológiai fejlődés előrejelzésére alkalmazott formáját széles körben használják a technológiai előrettekintési tanulmányok és a hagyományos jövőkutatás is. A kérdések a leggyakrabban egy esemény vagy fejlemény bekövetkezésének várt időpontjára vonatkoznak, amelyeket további kérdések egészítenek ki az esemény vagy fejlemény

bekövetkezéseinek lehetséges (gazdasági, technológiai, társadalmi, politikai) korlátaira, illetve az azt elősegítő tényezőkre, annak gazdasági vagy társadalmi előnyeire, és így tovább, vonatkozóan.

A Delphi módszernek azonban más fajtái is lehetségesek. Maga a kifejezés tulajdonképpen a közvélemény-kutatás egy sajátos fajtájára utal. A kikérdezés irányulhat különböző témákkal kapcsolatos, például a társadalmi fejlődésre vonatkozó, előrejelzésekre. A történések időpontjára való kérdezés helyett azonban a Delphi kérdőív arra is rákérdezhet, hogy mekkora a becsült valószínűsége annak, hogy a fejlődés egy bizonyos időpontra végbemegy. A kikérdezés az előrejelzéseken túl más dolgokra is irányulhat: például szakpolitikai célok prioritási sorrendjének felállítására, vagy egy olyan kérdéstről alkotott szakértői vélemény megismerésére, amely hagyományos statisztikai eszközökkel nem mérhető.

Bár a Delphi módszert elsősorban postai úton alkalmazzák, emellett régi hagyománya van a módszer egy vagy több csoportfoglalkozáson való használatának is, és újabban a számítógépes és Internet alapú módszerek is kaptak némi figyelmet.

Mennyiben más a Delphi módszer, mint egy közönséges közvélemény-kutatás?

A Delphi módszer célja a vélemények összegyűjtéséből és cseréjéből származó előnyök kihasználása oly módon, hogy a válaszadók egymás nézeteiből tanulhassanak, elkerülve a hagyományos személyes találkozás nemkívánatos hatásait, ahol rendszerint a lehangosabb és a legnagyobb presztízzsel rendelkezők dominálnak. Ezért minden válaszadónak ki kell töltenie a kérdőívet, majd mindenki visszajelzést kap az összes beérkező válaszból, és ezen információk birtokában ismét kitöltheti a kérdőívet. Lényegében a szakértőknek ugyanazt a kérdőívet többször kell kitölteni. Azoknak, akiknek a véleménye jelentősen eltér a kialakuló konszenzustól, meg kell magyarázniuk, hogy miért vannak az adott nézeten, ami mások számára hasznos információként szolgál. Az alapelgondolás az, hogy a kiváltságos vagy ritka információkon alapuló kisebbségi véleményeket így a többség mérlegelheti.

Ez lenne az ideális. Sajnos, a módszer nagyon időigényes, és gyakran felelőtlenül alkalmazzák. Sok Delphi tanulmány csak kétfordulós kikérdezést tartalmaz, és elég gyakran nem tesznek nagy erőfeszítéseket az eltérő vélemények mögött húzódó okok feltárására. Vannak azonban olyan Delphi alkalmazások is, amelyekben egyáltalán nem ismétlik meg a kérdőív kitöltését - ezek a véleménykérdések jogtalanul használják a Delphi nevet.

A Delphi kérdőíves felmérés nagyon idő- és munkaigényes, a szakértőktől felkészülést igényel. A rosszul megszerkesztett Delphi felmérés ellentéteket szül, rossz információkat eredményez, és jó táptalaja a módszert alkalmazó egész előretételezési tevékenység bírálatának. A kérdések és a kérdőív tárgyát képező témák kidolgozása nehéz, ám lényeges feladat. Annak megvitatása, hogy milyen témákat érdemes a kérdőívbe belefoglalni, már önmagában is sokat segít a jövőbeni lehetőségekkel kapcsolatos közös nézetek és véleménykülönbségek megvilágításában. Nem bölcs dolog egyszerűen megismételni azokat a témákat, amelyek egy másik tanulmányban már szerepelnek. A megfelelő témák meghatározása olyan feladat, amely önmagában is érdemes arra, hogy vele kapcsolatban kikérjünk a szakértők véleményét, ami lehetővé teszi, hogy olyan elképzeléseket és nézőpontokat gyűjthessünk össze, amelyek egyébként elkerülnék a figyelmünket. A kérdőívbe végül belekerülő témákat azonban általában a kérdőív szerkesztéshez értő embereknek kell nagyon gondosan összeállítani, elkerülve az olyan gyakori hibákat, mint például a túlbonyolított kérdések, a két különböző dolgot elegyítő kérdések, az, hogy a kérdések túlságosan konkrét utalásokat tartalmazzanak arra, hogy valami hogyan következik be, és ezzel kizárják azt a lehetőséget, hogy mindez akár másképpen is megtörténhet.

A világosan megfogalmazott kérdések tehát döntő fontosságúak. A kérdések legyenek tömörek és ellentmondásmentesek. A kérdőíveket a széles körben történő kiküldés előtt a további finomítás érdekében egy szakértőkből álló kis csoporton ki kell próbálni.

A Delphi tanulmány célja (és eredménye) gyakran a vélemények közelítése. Nyilvánvaló, hogy egyszerűbbé teszi a tervezést, ha a szakértők széles körben egyetértenek abban, hogy egy adott fejlődés egy bizonyos időpontban valószínűleg végbemegy majd. Nem mindig lehet azonban elvárni, hogy a vélemények hasonlónak váljanak. A szakértők közötti véleménykülönbség nagyon fontos lehet, és az azok alapjául szolgáló okok megértése sokkal tanulságosabb, mintha egyszerűen követjük a többséget. A véleménykülönbség gyakran arra utal, hogy az illetőknek a világ működéséről nagyon különböző nézeteik vannak (azon viszonylag ritka esetek egyike, amikor sok szakértő hibás alapokra helyezte előrejelzését, arra vonatkozott, hogy a gépi fordítás milyen gyorsan és könnyen válhat lehetővé: a nyelv szerkezetének akkoriban legnépszerűbb elmélete hamarosan megdőlt). A véleménykülönbség néha arra utal, hogy a megkérdezettek különböző forgatókönyvekre gondolnak. Például egyes szakértők úgy gondolhatják, hogy az „A” technológia soha nem kerül kifejlesztésre, mert mire megtörténne, más technológiák már annyira előrehaladottak lesznek, hogy „A” gyakorlatilag elavult lesz. Végül meg kell jegyezni, hogy a Delphi módszernek vannak olyan alkalmazásai is, amelyek célja kifejezetten a különböző véleménycsoportok azonosítása ahelyett, hogy a konszenzus területeire összpontosítanak. A prognóziskészítési célú alkalmazás túlsúlyára ellenére a Delphi módszereket sokkal több célra fel lehet használni, mint amennyit általában felismernek.

Mikor és miért hasznos ez a módszer?

A Delphi módszer nagyon jól használható vélemények összegyűjtésére és összegzésére. Különösen így van ez a kialakulóban lévő történésekről alkotott véleményeknél, ahol csak kevés empirikus adat áll rendelkezésünkre, vagy egyáltalán nem állnak rendelkezésre ilyen adatok, illetve az olyan jövőbeni történéseknél, ahol a trendek egyszerű extrapolálását nem tartanánk elégségesnek. A Delphi felmérés az adott témáról való véleménycsere értékes kommunikációs eszköze, ezért kapta a Delphi módszer az irányított vita elnevezést.

A kérdőívvel kapcsolatos adminisztrációs teendőket ellátó személy vagy csapat feladata egyrészt a kérdőív kezelése, másrészt a válaszadók tájékoztatása az eredményekről. A Delphi módszer felhasználható arra, hogy a szakértők jövőre vonatkozó rejtett tudását explicitebbé tegyék, illetve, hogy olyan hosszabb távú értékeléseket végezzünk, amelyeknél az extrapolálás értelmetlen lenne. A módszer segítségével szakértők szélesebb körének véleményét tudjuk összegyűjteni, mint ami a személyes találkozókön keresztül lehetséges lenne. Különösen így van ez olyan körülmények között, amikor csak korlátozott mennyiségű adat és ismeret áll rendelkezésre, és a szakértők húzódozhatnak attól, hogy véleményüket nyíltan kifejezzék.

Ki vesz részt és hogyan?

A Delphi kérdőívek általában szakértőknek szólnak (azaz ők alkotják a válaszadók csoportját), akik a kérdőív megválaszolásával vesznek részt a felmérésben. A „szakértő” definíciója nagyon tág, ezért a résztvevőket általában felkérjük arra, hogy valamilyen formában osztályozzák a témában való jártasságukat. Ez lehetővé teszi, hogy összehasonlítsuk azok véleményét, akik saját véleményük szerint nagy szakértői a területnek, azokéval, akik kevesebb tudással rendelkeznek. Mint minden más szakértők alkalmazásán alapuló módszernél, itt is valós probléma lehet annak meghatározása, hogy egyes témakörökben, különösen a társadalmi, kulturális és politikai változást érintőkben, mi számít szakértelemnek.

Ezért gondosan kell kiválasztani a válaszadókat, és a kiválasztási kritériumokat világosan meg kell fogalmazni. A Delphi felmérésbe bevont szakértőknek ismerniük kell a felmérés célját, és tudatában

kell lenniük annak, hogy szakértelmükre több fordulóban lesz szükség. Ha fenn akarjuk tartani a módszer hitelét, akkor arra kell törekedni, hogy az első forduló után a lehető legkevesebb válaszadó szálljon ki.

A válaszadók száma a közvélemény-kutatás hagyományos formáival összehasonlítva általában alacsony. A Delphi módszer nem arra szolgál, hogy olyan statisztikailag jelentős eredményeket produkáljon, amelyekből kikövetkeztethetők egy nagyobb népesség válaszai. Az eredmények szakértők egy adott csoportjának véleményét tükrözik, amely ideális esetben a téma tárgyalásához kiválaszható legjobb csoport. Rendes körülmények között minden témánál legalább tíz válaszadóra számítunk úgy, hogy az egyes kérdések átlagos megválaszolási aránya ennek többszöröse. Ez azt jelenti, hogy a tanulmányozott tágabb témakörben (legalább) több száz potenciális válaszadónak küldjük ki a kérdőívet, amennyiben postai úton végezzük a kikérdezést.

A Delphi felmérést számítógépek segítségével is el lehet végezni. Személyes találkozó esetén a vélemények név nélküli kikérése történhet úgy, hogy a résztvevők adataikat saját személyi számítógépükről viszik be: ennek komoly előnye az azonnali visszajelzés, és a vélemények gyors áttekinthetősége. Valószínű, hogy ezzel a módszer jobban lehet használni a nyitott kérdésekre adott válaszok módszerét, mivel nagy mennyiségű anyagot lehet gyorsan begyűjteni és közreadni. Az Interneten történő „on-line Delphi” iránt szintén nagy az érdeklődés. Ez nagyon hatékony lehet, az emberek többsége azonban úgy használja a világhálót, hogy nem kedveli a hosszú felméréseket, ezért a kieső válaszadók aránya elég magas lehet, mivel az emberek menet közben valahol kiszállnak a folyamatból.

Hogyan használhatjuk fel az eredményeket?

A kérdőíves felmérésből származó eredmények túlnyomórészt hozzárendelt értékekből (számokban kifejezett kvalitatív véleményekből) és nyitott kérdésekre adott válaszokból állnak. Az adatok kezelése főként kvantitatív, az eredmények a minta jellemzőiből (pl. a válaszok megoszlásából) tevődnek össze, és nem egyes személyek véleményeként mutatjuk be őket. Gyakori megközelítés a válaszok megoszlásának grafikus vagy számok segítségével történő bemutatása. Egy egyszerű módszer annak ábrázolása, hogy a válaszadók hány százaléka tette a fejlődést az egyes egymást követő időszakokra. Egy másik gyakori megközelítés – méghozzá olyan, amelyik a véleménykülönbséggel szemben nagyobb jelentőséget tulajdonít a konszenzusnak – az eredmények egy egyszerű grafikonon történő bemutatása, amely minden kérdésnél megmutatja a válaszok középértékét (a központi tendenciát), valamint azt a tartományt, amelybe a válaszok középső 50%-a esik (és amely alá, illetve fölé esik a válaszok 25-25%-a, azaz negyede).

Ezt az információt elküldik a válaszadók ugyanazon csoportjának, akiket megkérnek, hogy vizsgálják felül becsléseiket. (Néha arra kéri az embereket, hogy csak azokat a kérdéseket válaszolják meg ismét, ahol változtatni akarnak a válaszukon – ez valószínűleg arra ösztönzi őket, hogy ne változtassanak!). Ideális esetben megkérjük azokat, akiknek becslése továbbra is az alsó vagy felső negyedben marad, hogy röviden indokolják véleményüket. Ezután az új válaszokból ismét kiszámítják a középértéket és válaszok középső 50%-ának tartományát, amelyet vagy végleges előrejelzésként használnak, vagy ismét szétküldenek további ismétlésre.

A Delphi módszert leggyakrabban arra használjuk, hogy események előfordulásának időpontját megjósoljuk, és értékeljük az azzal kapcsolatos kérdéseket. Azonban más típusú véleményeket is lehet kérni, például a célok fontosságáról, a változás hajtóerőiről, vagy gyakorlatilag bármiről, ami az Előretétekintés számára fontos lehet. A nyitott kérdésekre adott válaszok vagy a kiegészítő magyarázatok kvalitatív módszerrel is elemezhetők, ezeket azonban gyakran csak a kvantitatív eredmények mellett rögzítik és felsorolják.

Melyek a módszer hátrányai?

A Delphi tanulmányokkal nehéz jó teljesítményt elérni. Nagy figyelmet kell fordítani a résztvevők kiválasztására, a kérdőívet aprólékos gondnal kell elkészíteni és tesztelni, hogy ne lehessen félreérthető. A Delphi módszer időigényes (egyetlen forduló akár három hetet is igénybe vehet; egy háromfordulós Delphi-felmérés az előkészítéssel és az eredmények elemzésével együtt több hónapot igényel; a kérdőívek további kvalitatív elemzése hasznos információkat eredményezhet, ez a lépés azonban időhiány miatt gyakran elmarad).

Mint minden szakértői vagy munkacsoportban, a vélemények a bevont résztvevőket tükrözik: ha a kiválasztásokhoz szűk kritériumrendszert használunk, akkor vagy nem reprezentatív képet kapunk, vagy fontos tudásforrások kimaradnak. A folyamat során (általában az első forduló után) egyes résztvevők elmaradnak: az eredmények kézhezvétele gyakran nem ad elegendő ösztönzést a részvétel folytatására. Az egymást követő fordulók utáni egyre nagyobb kimaradási arány az egyik oka annak (az időhiányon túl), hogy a legtöbb Delphi-felmérés csak kétfordulós.

A felmérés során olyan egyéni vélemények is begyűjtésre kerülnek, amelyek különleges értékkel bírhatnak, ezeket azonban rendszerint elhanyagolják. A névtelenség fenntartása végett csak az összesített eredményeket közlik. Ebből a névtelenségből adódóan később nehéz megtalálni a szélsőséges válaszok mögött álló okokat.

ESEMÉNYLÁNCOK ELEMZÉSE

Az eseményláncok elemzése a Delphi módszerhez hasonlóan nagy figyelmet kapott, mint a jövő és a várható események tanulmányozásának egyik fő eszköze, bár úgy tűnik, hogy sokkal kisebb mértékben alkalmazzák. A Delphi módszerhez hasonlóan ez is egy szakértőkre építő módszer, amely kvantitatív eredményeket ad, ezen eredmények elérése azonban az adatok annál sokkal bonyolultabb módszerekkel történő feldolgozását igényli.

Az eseményláncok elemzésének egyik fő alkalmazási területe a forgatókönyv-készítés. A módszer abból áll, hogy megkérdezzük szakértőket arról, mekkora a különböző események bekövetkezési valószínűsége, majd arra kérjük őket, hogy értékeljék az egyes események bekövetkezésének valószínűségét *abban az esetben*, ha az egyes más események bekövetkeznek, illetve nem következnek be. Az eseménylánc elemzés módszer az ok-okozati láncolatokra irányítja a figyelmet: x hat y -ra, y hat z -re. Ez a feltételes lehetőségek egy mátrixát adja. Ezt a mátrixot matematikai elemzés alá vethetjük (kifejezetten erre a célra készült számítógépes programok segítségével) azért, hogy az események kombinációjából származó egyes lehetséges forgatókönyvek előfordulási valószínűségét meghatározzuk.

Az eseményláncok elemzésének leírása gyakran megtalálható a prognóziskészítés és a jövőkutatás módszereit taglaló kézikönyvekben, és erőteljes támogatást élvez. A módszer az olyan módszereket meghaladó logikai lépésnek tűnik, mint a Delphi, ami az eseményeket úgy kezeli, mintha azok teljesen függetlenek lennének egymástól. Az események közötti összefüggések vizsgálata lehetővé teszi számunkra a dinamika jobb megközelítését. A gyakorlatban viszonylag kevesen használják a módszert rendszeresen, és hasznosságát illetően kevés független elemzés született, amit valószínűleg két fő korlátja okoz:

- A szakértők számára nagyon megerőltető, mert elég sok nehéz ítéletet kell hozniuk az események kombinációiról.
- Minden új változó hozzáadása kétszeresére növeli a meghozandó ítéletek számát, gyakorlatilag csak kevés kulcsváltozót lehet vizsgálni. Azok a hatások, amelyek nem kerülnek be az

események halmazába, teljesen kimaradnak a tanulmányból. Az események kiválasztása tehát döntő fontosságú.

A kulcsfontosságú tennivalók és a prioritások meghatározására alkalmas, az Előrettekintés szempontjából releváns módszerek

Az elmúlt néhány évtizedben a tervezés módszerei nagy fejlődésen mentek keresztül. Ezek ma már rendkívül kifinomultak, és sok körülményt tudnak eredményesen kezelni. Azonban általában rövidebb távú, jobban megjósolható témákra összpontosítanak, mint az Előrettekintés. Az Előrettekintés inkább olyan bizonytalan kérdésekkel foglalkozik, amelyek olyan ingatagok, hogy sok korlátolt képességű tervezőeszköz hitelét semmissé teszik. Ezeknél az eszközöknél a végül elvégzendő tevékenység célkitűzései és magasabb céljai adottak: olyan **végcélok** ezek, amelyekhez elérésük leghatékonyabb eszközét kívánjuk meghatározni. Ezzel szemben az Előrettekintés akár a most elérendőnek gondolt hosszabb távú célkitűzések megkérdőjelezéséhez is vezethet, arra készítetve bennünket, hogy újragondoljuk őket (valóban ezek-e a végső céljaink, vagy csak a végső célok elérésének történelmi véletlenszerűségei által formált mutatói vagy eszközei?)

Az alábbiakban röviden leírunk néhány olyan eszközt, amelyet az előrettekintési programokban a kulcsfontosságú tennivalók és prioritások meghatározására használunk. Egy másik módszer, amelyet olyan széles körben használnak, hogy nem igazán igényel itt részletesebb kifejtést, az **összehasonlítás** (benchmarking). Ez az a módszer, amikor meghatározzuk valaminek (pl. egy adott technológia, üzleti vagy szakpolitikai megközelítés) a legfejlettebb szintjét, és azt összevetjük a szóban forgó országra / iparágra / régióra jellemző helyzettel. Ez azon az elképzelésen alapul, hogy az ilyen különbségek meghatározása segít az embereknek az azok leküzdésére irányuló stratégia kidolgozásában, és lehetővé teszi számukra, hogy más területek legsikeresebb módszereiből tanuljanak. Ehhez hasonlóan lehet megkeresni a megszilárdítandó erősségeket is. Ez a megközelítés rendkívül népszerű, és meglátások értékes forrása lehet. Félrevezető is lehet azonban akkor, ha egymástól nagyon különböző szituációkat hasonlítunk össze úgy, mintha azoktól természetesen elvárható lenne a hasonlóság. A valóságban előfordulhat, hogy ami az egyik régióban „legsikeresebb módszer”, az máshol egyáltalán nem alkalmazható.

A részletesen leírt módszerek között szerepel a kritikus vagy kulcstechnológiák elemzése (a megközelítés háttérét adó általános alapelvek nem csak technológiai kérdésekre alkalmazhatók), a relevanciafák és a morfológiai elemzés. A SWOT elemzés, amellyel ez a rész kezdődik, szintén ilyen módszernek tekinthető: ez is gyakran része az előrettekintési programoknak.

SWOT ELEMZÉS

Mi a SWOT elemzés?

A SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek) elemzés a szervezet stratégiáját - illetve az Előrettekintés esetén a lehetséges jövőket - befolyásoló fontos belső és külső tényezők osztályozására szolgáló analitikai eszköz.

A SWOT elemzés a belső és külső tényezőkre vonatkozó olyan információk összegyűjtését és ábrázolását jelenti, amelyek hatással vannak vagy lehetnek egy szervezet/üzleti tevékenység alakulására. Az elemzés általában a szervezet erőforrásainak és képességeinek elemzése alapján kapott erősségeinek és gyengeségeinek felsorolását, valamint a környezet elemzése során meghatározott veszélyek és lehetőségek listáját eredményezi.

A SWOT elemzést általában egy 2x2-es mátrixban ábrázolják, amely áttekintést ad azokról a főbb szempontokról, amelyeket a szervezet stratégiai terveinek kidolgozásánál - és az előrettekintési tanulmányok elkészítésénél a szakértői és munkacsoportokban - figyelembe kell venni.

	Pozitív tényezők	Negatív tényezők
Belső tényezők	ERŐSSÉGEK Ezek eredményes mozgósításához szükséges kompetenciák és képességek * * *	GYENGESÉGEK Ezek eredményes mozgósításához hiányzó kompetenciák és képességek * * *
Külső tényezők	LEHETŐSÉGEK Olyan körülmények, ahol pozitív kezdeményezések jelentős mértékben javíthatják a helyzetet * * *	VESZÉLYEK Olyan körülmények, amelyek a helyzet jelentős romlásához vezetnek, ha ezek kezelésére kezdeményezések történnek * * *

A SWOT elemzés arra az elgondolásra épül, hogy egy ilyen értékelés lehetővé teszi olyan stratégiák kidolgozását, amelyek megfelelnek az erősségeknek és a lehetőségeknek, és ugyanakkor, ahol lehetséges, elhárítják a veszélyeket, és leküzdik a gyengeségeket. A SWOT ezért nem egy statikus analitikai eszköz, hanem a vezetés, üzleti fejlesztés és szervezeti tanulás dinamikus része.

Hogyan működik a SWOT?

A SWOT elemzést elkészítheti szakértők egy csoportja (gyakran a forgatókönyvíró vagy más workshopok kiinduló pontjaként alkalmazzák). A SWOT elemzés módszereit résztvevők széles körével dolgozó workshopokon is fel lehet használni. Az elemzést különbözőképpen lehet elkészíteni, de vázlatos körvonalai a következők:

1. A közös ötletgyűjtés technikával felsoroljuk a lehetőségeket és a veszélyeket: a munka megindítását esetenként a környezetben rejlő kihívások néhány fő kategóriájának megadása segíti. A felsorolt elemeket prioritási sorrendbe állítjuk, például egy egyszerű skálát használva a jelentős és a kisebb jelentőségű veszélyek és lehetőségek jelölésére. Hasznos lehet, ha az egyes tényezők bekövetkezési valószínűségét is jelöljük. A foglalkozás vezetője grafikusán is ábrázolhatja a tényezőket, az egyik tengelyen az előfordulási valószínűséget, a másikon a veszélyek/lehetőségek mértékét feltüntetve.
2. A szervezet vagy a régió belső erősségeinek és gyengeségeinek összegyűjtése közös ötletgyűjtés technikával: melyek az alapvető képességek, és az azok alkalmazását befolyásoló tényezők? Hogyan befolyásolják a teljesítményt? A felsorolt elemeket prioritási sorrendbe állítjuk, például egy egyszerű skálát használva a jelentős és a kisebb jelentőségű erősségek és gyengeségek jelölésére. Hasznos lehet, ha az egyes tényezők teljesítmény szempontjából megítélt fontosságát is jelöljük. A foglalkozás vezetője grafikusán is ábrázolhatja a tényezőket, az egyik tengelyen az erősségek/gyengeségek mértékét, a másikon pedig a teljesítmény szempontjából megítélt fontosságukat feltüntetve.
3. Készítsük el az összefoglaló táblázatot, kiválasztva az előző lépéseket követő csoportos vita során meghatározott fő tényezőket. Milyen erősségekre kell építeni, és milyen gyengeségeket kell leküzdíteni? Hol használjuk rosszul az erőforrásokat? Milyen lehetőségeket kellene kiaknázni, és milyen veszélyeket elkerülni?
4. Dolgozzuk ki az elemzésből kibontakozó alternatív stratégiákat. Zárjuk ki azokat, amelyek nyilvánvalóan hibásak, a többit pedig használjuk fel forgatókönyv-elemzéshez vagy döntéshozatalhoz.

A menedzseri szakirodalomban sok tanácsot találunk arra nézve, hogy ezeket a különböző lépéseket hogyan hajtsuk végre, például hogyan válasszuk ki azokat a tényezőket, amelyekre érdemes összpontosítani. Így különböző útmutatók vannak arra vonatkozóan, hogy a tényezők grafikonjától hogyan juthatunk el a figyelem középpontjába helyezendő, illetve elhanyagolandó tényezők kiválasztásához. A teljesítmény - fontosság mátrix kiemeli azokat a tényezőket, amelyek fontosak, és ahol a szervezet teljesítménye egyúttal alacsony, és amelyekre ebből következően a stratégiának irányulnia kell.

Melyek a SWOT elemzés hátrányai?

A SWOT elemzés a tervezés elterjedt és széles körben hasznosnak tartott előkészítő lépése, valamint a stratégia rendszeres időközönként történő megújításának értékes ellenőrző módszere. A SWOT elemzés sikertelensége gyakran azt tükrözi, hogy a tényezőket nem megfelelően definiáltuk vagy állítottuk prioritási sorrendbe, ami gyakran azzal párosul, hogy képtelenek vagyunk a szervezet vagy a régió valódi gyengeségeiről nyíltan beszélni. Az is lehetséges, hogy valaki alulbecsüli a képességeit, amely az ismétlődő kudarcok következtében kialakuló valamiféle „tanult tehetetlenség” eredménye lehet.

KRITIKUS VAGY KULCSTECHNOLÓGIÁK ELEMZÉSE

Ezt a módszert elvben a technológián kívül más témakörökre is lehet alkalmazni. A módszer sokban hasonlít a SWOT elemzéshez. Jelentős előrelépések történtek azonban a módszerek terén, például Franciaországban és az Egyesült Államokban, így például olyan szempontrendszerek bevezetése révén, amelyekhez viszonyítva az egyes technológiák fontosságát vagy kritikus voltát megítélhetjük.

Melyek a kritikus technológiák?

A módszer általában az érintett technológia területén az iparban és a kutatásban dolgozó szakértőkkel folytatott interjúkon alapul. Néha a más országokkal vagy régiókkal való összehasonlításához összehasonlító (benchmarking) elemzést is alkalmazunk. Az első lépés egy kiinduló lista összeállítása a vizsgálandó technológiákról. Ez elkészíthető már meglévő listákból (pl. korábbi előrettekintési tanulmányokból), vagy olyan módszerekkel, mint a közös ötletgyűjtés, a szakirodalmi keresések, a szakértői csoportok, a környezetfigyelés és így tovább. Ezután a kritériumok alapján megvizsgáljuk a kiválasztott technológiákat, és meghatározzuk azokat, amelyek az érintett szervezet (ebben az esetben a régió) számára leginkább relevánsak. Ezek a SWOT elemzéshez hasonló kritériumok. A kritikus technológiák elemzéséhez használt kritériumoknak azonban meg kell felelniük a következőknek:

1. *Legyen a szakpolitika szempontjából releváns.* Az elemzésnek jeleznie kell, hogy egy adott technológiánál a K+F, a kereskedelmi forgalomba hozatal, a terjesztés és a felhasználás egymáshoz kapcsolódó folyamatainak vannak-e olyan pontjai, ahol szakpolitikai beavatkozásra van lehetőség, és hogy ezek hol találhatók;
2. *Legyen alkalmas határozott megkülönböztetések tételére.* Egyértelműen meg kell tudnunk különböztetni a kritikus és a nem kritikus technológiákat. A csoportosítás szintjeit és az osztályozás világosságát illetően az elemzésnek a lehető legkövetkezetesebbnek kell lennie.
3. *Legyen reprodukálható.* Az alkalmazott megközelítésnek elegendően funkcionálisnak és átláthatónak kell lennie ahhoz, hogy stabil legyen, és hogy megfogható legyen a munkában közvetlenül nem résztvevők számára is.

Az eredményül kapott listák lehetnek *technológia (kínálati oldal) orientáltak, keresleti vagy az ipar igényei* által irányítottak, attól függően, hogy a jövőbeni technológiai képességekre vagy inkább a

társadalom vagy az ipar kialakulóban lévő/jövőbeni igényeire összpontosítunk. A gyakorlatban előfordulhat, hogy ez a megközelítés a szélesebb társadalmi-gazdasági problémák kárára túlhangsúlyozza a technológiai kérdéseket. (Elvben hasonló módszerek alkalmazhatók a kritikus társadalmi újítások meghatározására is, de ennek számunkra egyetlen példája sem ismert.)

Mikor és miért hasznos ez a módszer?

A kritikus technológiák tanulmányozása lehetővé teszi, hogy a technológiai fejlődést kellő információk birtokában értékeljük. Ezek a tanulmányok alapként használhatók a javaslatok politikai szintű megtárgyalásához, és a gyakorlati szempontokat és szabályozási kérdéseket is figyelembe vevő értékeléséhez. A módszer gyakran egy lehetőségeket feltáró jellegű lépés, amely széles körű szakértelemre építve jelöli ki az elemzés tárgyát. Közvetlen döntések nem születnek a technológiapolitikával (vagy általánosabban a gazdasággal) kapcsolatban, bár - ismét a SWOT elemzéshez hasonlóan - fontos információk születhetnek azok számára.

Melyek a módszer hátrányai?

A módszer gyakran nem átlátható, ami miatt a kívülállók számára nehezen érthető, hogy miért éppen az adott technológiák kerültek prioritásként kiválasztásra. Nehéz kizárni a speciális körülményekre építő érveléseket, és a társadalmi részvétel szintje a módszer során gyakran korlátozott. Kevésbé törekszik a hálózatépítésre, mint egy teljes értékű előrettekintési program, és a figyelmet hajlamos a technológiákra irányítani, amikor más megközelítéseket (például a társadalmi innovációt) is figyelembe kellene venni.

RELEVANCIAFÁK és MORFOLOGIAI ELEMZÉS

Ez a két legismertebb normatív prognóziskészítési módszer, amelyek mindegyike a jövővel kapcsolatos igényekből vagy célkitűzésekből indul ki, majd megpróbálja meghatározni azokat a körülményeket, tennivalókat, technológiákat stb., amelyet ezek elérése megkövetel. A két módszer együtt is használható, bár a kettő közül valószínűleg a relevanciafákat alkalmazzák gyakrabban.

Mik a relevanciafák?

A relevanciafa egy analitikus technika, amely egy tágabb témát egyre kisebb rész témákra bont fel, és mindezt egy fához hasonló diagrammal ábrázolja. Különböző hierarchiaszintek kerülnek meghatározásra, amelyeken belül az egymást követő alsóbb szintek mindegyike egyre finomabb megkülönböztetéseket vagy felosztásokat tartalmaz. A relevanciafa tehát egy rendszer, probléma vagy akár egy javasolt megoldás különböző dimenzióit bontja ki, így lehetővé teszi, hogy teljesebb képet alkossunk a témáról, és kikövetkeztessük, hogy mire lehet szükség egy adott eredmény eléréséhez. Ez a megközelítés a szakpolitikák végrehajtására vagy a technológiai teljesítmény növelésére tett erőfeszítések relatív fontosságának meghatározására is használható.

A relevanciafa eléggé hasonlít egy szervezeti felépítési diagramhoz, mivel hasonló hierarchikus struktúrával rendelkezik. A hierarchia az absztrakció magas szintjén kezdődik (pl. a megoldandó problémával), majd a fa egymást követő szintjein egyre nagyobb részletességgel halad lefelé. Az egyes szintek mindig a felettük levő szint teljes leírását adják. Ideális esetben az adott szinten nem lehetnek átfedések az egyes elemek között, és az azonos szinten lévő elemeket mind ugyanabból a nézőpontból kell megközelíteni.

Mi a morfológiai elemzés?

Ez a módszer az alternatívák feltérképezéséből áll, amit abból a célból végzünk, hogy átfogó képet kapjunk a lehetséges megoldásokról. A morfológia egy adott „tárgy” „formáira” utal, a morfológiai

elemzés ezen „formák” összes lehetséges kombinációjának meghatározását jelenti abból a célból, hogy a különböző jövőbeni lehetőségeket meghatározzuk. Ha például a „tárgy” egy cél, mondjuk egy hatékony közlekedési infrastruktúra kialakítása, akkor a „formák” lehetnek az önmagukban nagyon hatékony különböző közlekedési módozatok, illetve az, hogy különböző módok kombinációi a hatékonyak. (A morfológiai elemzés leghíresebb példája az amerikai űrkutatósi programból származik; ott arra vonatkozott, hogy egy űrhajóst milyen módokon lehet leszállítani a Holdon, majd onnan visszahozni. A küldetés különböző elemeit relevanciafa formájában lehet ábrázolni – közlekedési eszközök, életfenntartó rendszerek, stb. –, és mindegyiken belül körvonalazni lehet az alternatívákat - rakétahajtás, atomhajtás, és így tovább.)

A morfológiai elemzést új termékek kifejlesztésénél és forgatókönyvek létrehozásánál használják, és mindkét esetben a szóban forgó téma szisztematikus átgondolásának az eszközeként szolgál. A technika lehetővé teszi a téma szisztematikus elemzését, és erős ösztönzést ad arra, hogy végiggondoljuk a feladat megoldásának alternatív lehetőségeit. A módszer a következőket tartalmazza:

- A probléma megfogalmazása és definiálása;
- A megoldáshoz szükséges elemek meghatározása és jellemzése;
- Sokdimenziós mátrix („morfológiai doboz”) szerkesztése, amelynek kombinációi az összes lehetséges megoldást tartalmazzák;
- Az eredmény értékelése a megvalósíthatóság és a kívánt célok elérése szempontjából; és
- A legjobb lehetőségek részletes elemzése a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével.

Miért és mikor hasznosak ezek a módszerek?

Ezek a megközelítések nagy igényeket támasztanak, alapos és hosszadalmas elemzéseket, valamint az érintett területen fellelhető szaktudás alkalmazását igénylik. Ebből adódóan erőteljes szellemi ösztönzést jelentenek a problémák vagy kérdések minden részletre kiterjedő kezelésére. A módszerek olyan nem várt lehetőségeket is felszínre hozhatnak, amelyek frissítően új gondolkodást váltanak ki.

Az eredmény rendszerint a szöveges magyarázat és a hierarchikus szerkezetű grafikus ábrázolás kombinációja, amely megmutatja, hogy az adott téma hogyan bontható fel egyre finomabb részleteket tartalmazó szintekre, illetve egy adott probléma hogyan oldható meg több különböző módon.

Melyek a módszerek hátrányai?

Ezek a módszerek komoly időráfordítást és sok kritikus ítélet meghozatalát igénylik. Korlátaik az emberi hiba és rövidlátás. Közvetlenül nem foglalkoznak az alternatív jövőök vagy megoldások valószínűségének a finanszírozás, technológiai megvalósíthatóság, stb. szempontjából történő vizsgálatával. Ezeket a kérdéseket külön kell kezelni.

BIBLIOGRÁFIA

Bell, W. (1997) **Foundations of futures studies** 2 vols. Trandaction Publishers, New Brunswick and London, 1997. ISBN 1-56000-271-9 and 1-56000-281-6.

Butler, A.S. (1999) **Team Think: 72 ways to make good, smart, quick decisions in any meeting.** New York, McGraw Hill.

Gavigan, J.P. and F. Scapolo (1999). „Matching methods to the mission: a comparison of national Foresight exercises”. **Foresight** 01(06): 495-517.

Glenn, J. C. (ed) (1998). **Futures Research Methodology.** Washington, American Council for the United Nationd – The Millenium Project. <http://millenium-project.org>

Godet, M. (2001). **Creating Futures – Scenario Planning as a Startegic Management Tool.** London Economica.

Howard and Stein-Hudson Associates and Parsons Brinckerhoff Quade and Douglas (1996). **Public Involvement Techniques for Transportantion Decision-making, U.S, Department of Transportantion** Federal Highway Administration, Federal Transit Administration, <http://www.fhwa.dot.gov/pittd/cover.htm>

Keenan, M, I Miles, F Fahri and D Lecoq, (2001) „Creating Vision in the Regions: a framework for organising Regional Foresight”, **IPTS Report** no 59 Nov 2001 pp6-12

Linstone, H. A. and M. Turoff, Eds. (1975). **The Delphi method: Thechniques and applications.** London, Addison-Wesley Publishing Company.

Local Govornment Association **Futures Toolkit 'The future: why consider it?**

<http://www.Iga.gov.uk/Iga/toolkit/index.htm> &
<http://www.Iga.gov.uk/Iga/toolkit/futures%20methods.pdf>

Makridakis, S., S. Wheelwright, et al. (1993). **Forecasting: methods and applications.** New York, John Wiley & Sons.

Martino, J. P. (1993). **Technological forecasting for decision making** –3rd ed. New York, McGraw-Hill.

Masini Barbieri, E. (1993). **Why futures studies?** London, Grey Seal Books.

I Miles (1997) **Technology Foresight: Implications for Social Science**, CRIC, University of Manchester, Working Paper no 3 ISBN 1 84052 002 7 available at <http://les1.man.ac.uk/cric/>

I Miles (1999) „Services and Foresight” **Service Industies Journal** vol. 19 no 2 pp 1-27 April 1999

SW.W. Popper, C. S. Wagner et al, (1998) **New Forces at Work: Indusry Views Critical Technologies**, RAND, Santa Monica, Ca.,

Schartz, P. (1998) **The art of the long view: plannin for the future in an uncertain world** Wiley, Chichester etc., ISBN 0-471-97785-3

Slaughter, R.A. (1995) *The foresight principle: cultural recovery in the 21st Century* Praeger, Westport, Conn. ISBN 0-275-95293-2

Slaughter, R. A. (1993). „The knowledge base of futures studies as an evolving process.” *Futures* 28(9): 799-812.

Van Der Heijden, K. (1996). *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

A TÉMÁVAL FOGLALKOZÓ WEBLAPOK

Összeállítottunk itt egy rövid, és kimerítőnek semmiképpen nem tekinthető útikalauzt a témánk szempontjából érdekes weblapok felkereséséhez. A leghasznosabb anyagok némelyikét magukból az előretekintési programokból nyerhetjük; az Egyesült Királyság országos programjának honlapján különösen nagy mennyiségű dokumentumot találunk más programokról is, és nagy segítségünkre lehet az itt található keresési lehetőség is:

<http://www.foresight.gov.uk>

A prognóziskészítés, jövőkutatás és stratégiai menedzsment terén tevékenykedők és tevékenységeik bemutatása

<http://www.sfutures.com/web-Ink1.htm#Consult>

Jövőkutatással foglalkozó szervezetek és kutatóközpontok, Jövőkutatással foglalkozó tanácsadók, Forгатókönyvek oldalai, Kiadványok és fórumok:

<http://www.coatesandjarratt.com/resources.htm>

Az IPTS weblapja nagy mennyiségű jövőkutatással foglalkozó anyagot tartalmaz.

<http://www.jrc.es>

A forгатókönyv-alapú tervezés egyik oldalának bemutatása:

<http://www.gbn.org/>

A jövő-orientált gondolkodás kiaknázása; az ENSZ „Millennium Project” Egyeteme:

<http://www.geosites.com/~acunu/>

A George Washington University „Fejlődőben lévő technológiák” c. tanulmánya:

<http://gwforecast.gwu.edu/index.asp>

Hasznos összefoglaló ismeretek az Előretekintésről, kutatók, gyakorlati szakemberek és pedagógusok számára:

<http://morris.wharton.upenn.edu/forecast/>