

NYIRY Attila

PROJEKTVEZETÉS MINT TANÁCSADÁSI TEVÉKENYSÉG HÁLÓZATI MŰKÖDÉS ESETÉN

(A RETINA Phare projekt megvalósítási tapasztalatai)

A számítógépes hálózatok üzleti felhasználása mellett egyre inkább teret nyer a közigazgatási célú felhasználás. Magyarországon az egyik legnagyobb ilyen típusú internet alapú hálózat jött létre RETINA néven a Zempléni Településszövetségnél, amely 90 önkormányzatot fog össze. A hálózat és a rendszer kialakítása egy közel két évig tartó projekt eredménye, melynek anyagi finanszírozásában jelentős szerepet játszottak a PHARE, valamint a területfejlesztési decentralizált alapok forrásai. A projekt vezetése a feladat méreténél és jellegénél fogva is több sajátos vonással rendelkezik. A tanulmány ezeket foglalja össze, rámutatva azokra a tapasztalatokra, amelyek a PHARE forrásokból megvalósított fejlesztéseket általánosítható módon is jellemzik.

Minden szervezet vagy szervezetcsoport életében előfordul, hogy a napi megszokott rutinfeladatokról eltérő, egyedi és speciális vonásokat hordozó feladatokkal találja szembe magát. Ezek egy részét a külső környezet közvetíti és kényszeríti ki, másik részét a szervezet vagy szervezetcsoport saját elhatározásából, előre elgondolt menetrend alapján valósítja meg. Az általános terminológia alapján ezeket az egyszerű vagy kis számban jelentkező, nagy volumenű és kihatású, erőforrás igényes, komplex feladatsorokat projekteknek nevezük, és bár nem határolódik el élesen, de mégis elválasztjuk az igények, feladatok végrehajtásának azonosan, sorozat vagy tömegszerűen ismétlődő, kisebb volumenű és jelentőségű termelési, szolgáltatási, ügyviteli, tervezési módjától (Aggteleky – Bajna, 1994). Más szakkal a projekt tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszerű és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama, valamint teljesítésének költségei meghatározottak, és egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul (Görög, 1996, 1999).

A projektek tervezésével, előkészítésével, vezetésével vagy más szóval menedzselésével számos szakirodalomban találhatunk igen részletes leírásokat.¹ Jelen publikáció esetén azonban nem a projekt leírására,

sajátosságaira, folyamatára helyezük a hangsúlyt, hanem azokra az egyedi vonásokra, amelyek a projektvezetési tevékenységet a szervezetek hálózati működése esetén jellemzik példának kiragadva egy önkormányzati szervezetekből felépülő hálózat esetében a közel múltban megvalósított² konkrét projektet.

A hálózati fogalom alatt ma nagyon sok hasonló felépítésű és működésű rendszer érthető és értendő kezdve a számítógépek egymáshoz kapcsolt hálózatától a vállalatok hálózati vagy csoportszerű működésén keresztül más típusú szervezetek érdekazonosságán alapuló tömörüléséig. Ennek megfelelően a hálózatok definiálása is többféle megközelítésben lehetséges az ellátandó feladatok (azonos, rokon, független), szakterületi sajátosságok (ágazati, szakágazati, tudományterületi elv), elhelyezkedés (regionális elv), valamint a információtechnológiai, az irányítás formájára (hierarchia elv) vonatkozó sajátosságoknak megfelelően. Azonban minden definíció esetében azonos, hogy a hálózatba a hálózat elemeinek állandó vagy időszakos jelleggel összekapcsoltnak kell lenniük, az összekapcsolódás ideje alatt együttműködés alakul ki, amely a hálózaton kívüli működéshez képest szinergiahatásokat eredményez. [2]

A hálózati működés vizsgálatának és tanulmányozásának intenzív felgyorsulása a 90-es évek elejére vezethető vissza, amikor a számítástechnikában bekövetkezett, joggal forradalminak nevezhető változások az egyedi gépfelhasználásokkal szemben a hálózatba összekapcsolt erőforrások alkalmazását állították előtérbe. Ennek robbanásszerű fejlődését a helyi hálózatok, illetve az Internet kialakítása és alkalmazása váltotta ki.

A másik terület a szervezeti hálózatok területe, melynek fő reprezentánsai a vállalati stratégiai szövetségek és a tulajdonosi alapú vállalatcsoportok léte és működése. Annak ellenére, hogy a vállalatok csoportoszerű működése már az 1800-as években is jellemző módon megjelent a nagyvállalatok között, a témakör kutatása és vizsgálata hazánkban a jogi keretfeltételek megteremtését követően a privatizációs folyamatok után vált általánossá, nemzetközi szinten pedig a globalizációs folyamatokkal, azok felerősödésével függ össze (Nyiry, 1992; Dobák, 1997).

Jelen esetben egy speciális működési jellemzőket mutató szervezetcsoport, a Zempléni Településszövetség mint önkormányzatokból álló tömörülés képezi vizsgálatunk tárgyát. A Településszövetséget 1994-ben 29 település alapította, és elmondható, hogy az évtized végére az ország egyik legnagyobb önkormányzati szerveződésévé vált. A Szövetség organikus fejlődését (1994–1999-ig 23 település, 1999-ben további 38 település csatlakozott a Szövetséghez) elsődlegesen a föderatív alapokon nyugvó alapszabály, másodlagosan a Szövetség gazdaságföldrajzi megoszlása szerinti, területi alapokon nyugvó képviseleti rendszer biztosítja. A szövetség önkormányzatai jelenleg öt gazdaságföldrajzi tájegységet³ foglalnak magukba. A szervezet széles körű tevékenysége az érdekképvisellettől kezdve a gazdaság- és társadalomfejlesztési kezdeményezések összehangolásán át a civil szféra és a határmenti együttműködés erősítéséig valamennyi olyan területre kiterjed, ahol a zempléni térség belső erőforrásainak mozgósítására, valamint a társadalmi önszerveződés elősegítésére nyílik lehetőség. A Szövetség több mint fél évtizedes története során számtalan programot szervezett, azonban a legnagyobb hatású, jelentőségű és volumenű programját a jelenleg futó projektjei jelentik.

Ez a hálózat hasonló és különböző jegyeket visel magán, mint a legtöbb más típusú, például a gazdasági szervezetekből álló, vállalatcsoportként működő hálózat. A hasonlóságokat és különbségeket az alábbiakban foglalhatjuk össze:

Hasonlóságok:

- jogilag elkülönült szervezetekből áll össze,
- önálló irányító testülettel rendelkezik,
- a hálózat tagjai között sajátos gazdasági események zajlanak.

Eltérések:

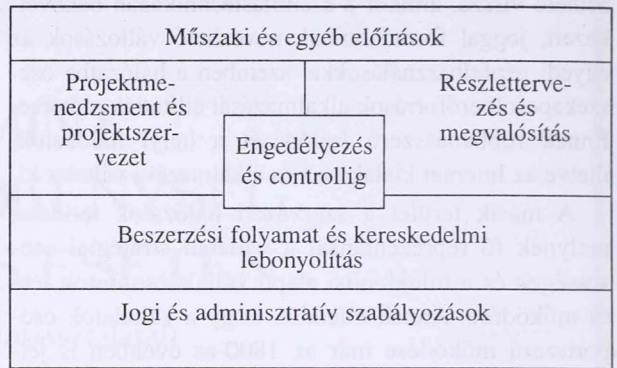
- a hálózat tagjai (általában) nem végeznek termelő/ szolgáltató tevékenységet,
- nem gazdálkodnak nyereségérdekeltlen, költségvetési szervezetek,
- a hálózat egészének nincs eredményorientációja,
- a tagok között nincs tulajdonosi kapcsolat,
- a határozathozatal és végrehajtás sokkal lazább szerkezetű.

A fentiekből következően a Településszövetség esetében az alábbi sajátosságok állapíthatók meg:

A hálózat, azaz a szövetség tagjai között a tulajdonosi vagy tekintélyelvű alá-, illetve fölrendeltség nem segíti a vezető testületek által kialakított stratégia, illetve döntések kötelező érvényű alkalmazását, ez az önkéntes megvalósítás alapjain nyugszik. Különösen sajátos helyzetet teremt ez a pénzügyi kérdések kezelésében, hiszen a pénzügyi források rendelkezésre bocsátása is csak önkéntes alapon képzelhető el, a projektmegvalósítás külső forrásainak kezelése azonban csak egységes szemléletben valósítható meg. A hálózat tagjainak döntési kompetenciával rendelkező vezetői (polgármesterek) a testületi hatáskörbe utalt kérdések esetében egy belső korláttal néznek szembe, és általában az előzőekben vázolt pénzügyi terület döntései szinte kivétel nélkül ebbe a kategóriába esnek. További sajátos vonásként értékelhető, hogy a Szövetségre a vállalati hálózatokra és csoportokra jellemző szinergiahatások csak részben értelmezhetőek (gazdasági eredményesség növekedése), itt más típusú hatásmechanizmusokkal találkozhatunk (érdekérvényesítés, lobbierő, területi és regionális fejlődés elősegítése stb.)

A gazdasági szervezetek és önkormányzatok által megvalósított, és megvalósítani szándékozott fejlesztéseknek, beruházásoknak, illetve ennek megvalósítási folyamatainak, a projekteknek mérete egyre nagyobb. Ezzel összefüggésben a finanszírozás egyre nehezebben oldható meg csak belső források felhasználásával. A külső források igénybevétele esetén a forrásszerkezet is egyre összetettebbé válik. Különösen igaz ez azokra a fejlesztésekre, amelyek az utóbbi időszakban megnyíló pályázati támogatásokat is elnyertek. A

Az ellátásra kerülő feladatok belső összefüggései



támogatási rendszerek működtetése minden esetben a támogatást nyújtó által előre meghatározott cél- és preferencia rendszerhez kapcsolódik, amely jóval túlmutat az általánosságban meghatározható gazdaságossági követelményrendszeren. Ennek megfelelően a támogatást nyújtó számára a támogatás eredményessége, a támogatási cél teljesülésének mérési kötelezettsége az általános gazdasági elemzéseken túlmenően további adminisztrációs kötelezettségeket jelent. Ez azzal jár együtt, hogy ebben az esetben az egyébként sem egyszerű adminisztrációs feladatok mellé a támogatást nyújtó által előírt adatszolgáltatási feltételeknek is eleget kell tenni. Különösen nehezíti ezt a folyamatot a külföldi források felhasználása, hiszen itt a fentiek mellé alapkövetelményként lép be az idegen nyelvek magas fokú ismerete.

Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a fejlesztési folyamat elindításához, a pályázatok megírásához, a szervezetek rendelkeznek kellő felkészültséggel, bár az üzleti tervek összeállításához gyakran vesznek igénybe külső segítséget. Azonban az esetleges pozitív döntés esetén a végrehajtó-megvalósító szakmai szervezetek kiválasztása, az ehhez szűkszerűen kapcsolódó közbeszerzési jellegű eljárások, tenderek lebonyolítása, a szerződéskötések, a szakmai feladatok előrehaladásának figyelemmel kísérése, ellenőrzése, a forráskoordináció, a pénzügyi kérdések ütemezése, valamint a kötelező adminisztráció teljesítése és teljesíttetése már meghaladja erejüket és felkészültségüket. Sajnálatos tény, hogy nagyon sok elnyert támogatást éppen a fenti problémák miatt nem használnak fel, megfosztva ezzel a felkészültebb, vélhetően sikeresebb további pályázókat a forráshoz jutástól.⁴

Ezekben az esetekben segíthetnek azok a felkészült külső szakemberek, akik rendelkeznek a fenti ismeretekkel, illetve rövid idő alatt képesek az egyes hatóságok, felügyeleti és szakmai szervezetek között koordinálva a felmerült kérdéseket megoldani és lezárni. Mivel a projektek átlagos időtartama fél-másfél év, és a későbbiekben már általában nincs szükség ezekre a szakmai ismeretekre, ezért a főállású munkaviszony keretében foglalkoztatott szakértő(k) helyett a projekt megvalósításának időszakára a megbízási szerződések adta lehetőség nyújt megoldást, amivel a szervezeten kívüli szellemi kapacitások is bekapcsolhatók és igénybe vehetők a projekt sikeres megvalósításának érdekében. Az ellátásra kerülő feladatok belső összefüggéseit az 1. ábra szemlélteti.

A projektek általánosan elfogadott folyamat felosztásának megfelelően (Aggteleky – Bajna, 1994; Görög, 1999; Dennis, 1998) a projektirányítás vagy a projektmenedzsment a teljes projektfolyamatra értelmezhető a projektötlet megfogalmazásától a megvalósításig. Jelen értelmezésünkben – mivel alapvetően a megvalósító szervezettől független, külső tevékenység lehetőségét vizsgáljuk, és az előbbieken ismertetettek alapján elmondható, hogy általában a döntéshozatali fázisig a megvalósító szervezet képes a projektet menedzselni, – a projektmenedzsment szűkített fogalma a döntéshozatali fázist követően a kivitelezési folyamatok irányítására vonatkozik. A Szövetség a korábbi években⁵ megfogalmazta azokat a célokat, melyeket el kívánt érni, mozgósította azokat a forrásokat, melyeket a projekt megvalósításához szükségesnek tartott, és külső forrásként a PHARE pályázatot kihasználva biztosított további lehetőségeket. Ugyanakkor a projektnak a támogatások elnyerése utáni fázisában a kivitelezés mind időben (a támogatási szerződés megkötésének elhúzódása, amit az 1999-ben elfogadott pályázat, és 2000-ben megkötött támogatási szerződés jelentett), mind feladatainak ellátásában (a tender pályázatok kiírása) akadozni kezdett, és sok más projekthez hasonlóan itt is szükségessé vált külső emberi erőforrások, azaz tanácsadó(k) bevonása.

A RETINA Projekt bemutatása

A RETINA egy mozaikszó, mely a „Regionális együttműködésen alapuló technológiai és innovációs adatközpont kialakítása” projektcímet takarja.

A projekt általános célja olyan informatikai központ kialakítása a Zempléni Településszövetség tagjai részére, melynek működtetésében és használatában a

tájégség minden szereplője (egyetemek, főiskolák, kutatóintézetek, helyi önkormányzatok és szövetségeik, gazdasági társaságok és kamarák, nonprofit szervezetek (az EU kohéziós elvének megfelelően)) közvetlenül érdekelt lehet. A központ kész keretrendszer kínál a részt vevő szervezetek számára a szektorfüggetlen technológia és információ cseréjére, az innovatív technológiák alkalmazására, továbbá partnerek megtalálására. A kialakítandó központ információs, logisztikai és kommunikációs centrumként üzemel egyidejűleg felhasználva a legmodernebb interaktív internetes technológiákat, eljuttatva közvetlenül a tudomány eredményeit a felhasználókhöz.

Kiemelt célkitűzések a régió innovációs képességének javítása, a különféle szektorok számára előnyös új technológiákhoz modern információtechnológiai felület megteremtése. A régió K+F vidékfejlesztési - gazdasági tevékenységének megismertetése a regionális és a nemzetközi vállalkozói szférával, a kapcsolatfelvétel, a kommunikáció és a gyakorlati alkalmazás elősegítése. Az információs központ elsődlegesen tartalomszolgáltatóként, másodsorban interaktív fórumként, harmadsorban portal-site-ként, – vagyis kapuként a jelenleg már Zemplénben létező honlapokhoz és más fontosabb internetes felületekhez – üzemel. A projekt és részprojektjei során a megvalósítani szándékozott közvetlen cél a fentieknek megfelelő információs adatbank felállítása (kutatói- és kutatói, tájegységi államháztartási és közigazgatási, vidékfejlesztési, vállalati és vállalkozásfejlesztési, valamint EU adatbázisok), és ezzel együttesen az információs rendszer működési alapjainak megteremtése.

A projekt megvalósítása során közvetlen cél volt:

- a helyi információs adatbank felállításával az információs rendszer működési alapjainak megteremtése,
- a központ szolgáltatásának megfelelő szintű technikai háttér biztosítása,
- az egyes munkaállomásokat összekötő hálózati technológiával az egyidejű gyors, és hatékony munkavégzés biztosítása,
- a központ és a munkaállomások közötti megfelelő kommunikációs kapcsolat,
- felhasználóbarát adatbázis-kezelés,
- a felhasználók számítástechnikai területen való képzése, felkészítve őket az általános internethasználatra, a létrejövő adatbázisok felhasználására, valamint ezen tudás továbbadására és bővítésére,

- egységes honlapok készítése és működtetése,
- interaktív technológiák, valamint fórumok és publikációs központok használata,
- a tapasztalatok, a know-how, az innovatív megoldások átadása külső szervezeteknek.

A projekt a PHARE által felállított szabályok szerint két részre bomlott, egy ún. szolgáltatási ágra, amely a számítástechnikai rendszer programjainak kialakítását, az adatbázisok felépítésének, kialakításának tervezését és adatokkal való feltöltését tartalmazta, és egy ún. eszközbeszerzési ágra, amely az önkormányzatok számítógéppel való ellátását, valamint a szerver számítógép beszerzését jelentette a működéshez szükséges operációs rendszerrel és alapprogramokkal.

A szolgáltatási projekt 19 kiemelt munkafeladatból tevődött össze, amelynek főbb elemei az alábbiak voltak:

- a létrehozandó tudásbázisok standardjainak meghatározása, a szolgáltatások technikai feltételeit biztosító központ részletes specifikációja,
- az alkalmazott technológia részletes rendszertervnek elkészítése,
- az egyes adatbázisok felállítása, validálása, (1. táblázat)
- IT hardver, szoftver tender lebonyolítása,
- egységes internetes felület kialakítása magyar és angol nyelven,
- adatbázis kezelő és elemző rendszerek megvalósítása,
- az internetes felület feltöltése az összegyűjtött adatokkal és technológiai leírásokkal,
- próbaüzem elindítása, hibák kijavítása,
- az információs rendszerek éles üzemének elindítása,
- az interaktív technológiák beépítése, tesztüzeme,
- az interaktív fórumok, levelező listák, publikációs központok éles üzemének elindítása.

A fenti, a szolgáltatási ághoz tartozó feladatok elvégzésére a PHARE előírásainak megfelelően meghívásos tenderre került sor, amelynek eredményeként az UNISYS Magyarország Kft. nyerte el a feladat megvalósításának jogát.

A RETINA informatikai projekt eredményeként a tagtelepüléseken kiépült az a számítástechnikai hálózat, amelynek segítségével a tagok eredményesen tudnak egymással kommunikálni és a hálózatban kialakított adatbázisok felhasználásával hatékony segít-

1. táblázat

**A RETINA rendszer megvalósított,
illetve megvalósítani szándékozott adatbázisai
és azok tartalma**

| Sor sz. | Adatbázis | Tartalom |
|---------|------------------------|-------------------------------|
| 1 | Mezőgazdasági | Adatbázis |
| 2 | | Fogalomgyűjtemény |
| 4 | Kutatási és kutatói | Kutatások, publikációk |
| 5 | | Kutatók, szerzők |
| 6 | | Szakterület, kutatott terület |
| 7 | Vállalkozásfejlesztési | Adatbázis |
| 8 | | Magyarázat |
| 9 | Pályázati | Adatbázis |
| 10 | | Magyarázat |
| 11 | Kutatás, fejlesztés | Kutatóhelyek |
| 12 | | Kutatott szakterület |
| 13 | | Kutatások rövid leírása |
| 14 | Európai Unió | Adatbázis |
| 15 | | Adatbázis fogalomgyűjteménye |
| 16 | | Jogszabályok |
| 17 | | Térképek |
| 18 | | EU intézmények |
| 19 | | Glossary |
| 20 | | Honlapok |
| 21 | | Közigazgatási |
| 22 | Fogalomgyűjtemény | |
| 23 | Kulturális | Adatbázis |
| 24 | | Fogalomgyűjtemény |
| 25 | Népjóléti | Adatbázis |
| 26 | | Fogalomgyűjtemény |
| 27 | Közoktatási | Adatbázis |
| 28 | | Fogalomgyűjtemény |
| 29 | Turisztikai | Adatbázis |
| 30 | | Fogalomgyűjtemény |
| 31 | Vállalati | Adatbázis – teljes |
| 32 | | Adatbázis – szűkített |
| 33 | | Diagramok |

seget tudnak, és fognak tudni nyújtani a térségben élő vállalkozóknak.

Az informatikai projekt a megvalósítás során technikai okokból szintén kétfelé bomlott, egy szerver beszerzésére és üzembe állítására, valamint a munka-

állomások beszerzésére és üzembe helyezésére. A szervezési feladatok ellátásához hasonlóan az eszközök beszerzésére is nyílt tenderpályázatot írt ki a Településszövetség. A kiírt tenderek eredményeként a Településszövetség egy NEC Express 5800 120LE típusú, duálprocesszoros szervergépet helyezett üzembe, melynek szállítója a UNISYS Magyarország Kft. volt. A felhasználói igények kielégítésére NEC Powermate VL3 számítógépek kerültek beállításra, melynek szállítója a BULL Magyarország Kft. volt.

A projekt irányítása

A projekt menedzselése során a külső tanácsadó szervezet sajátos helyet foglal el a Szövetség irányítási mechanizmusában. Ennek indoka, hogy a szervezet elnöksége mint legfőbb irányító testület fenntartotta magának a projekt során a döntési hatáskört a folyamat rutin feladatokon kívüli eseteiben. További indoka az, hogy a főbb feladatok teljesítésének elfogadása a közgyűlés hatáskörébe tartozik, illetve a támogató munkacsoportok csak időlegesen állnak fel, nem alkalmasak állandó jellegű felügyeletre és irányításra. A külső szakértő elhelyezkedését a szervezet irányító testületében a 2. ábra szemlélteti.

A külső projektvezető tanácsadó feladatai a pályázatokhoz kapcsolódó közbeszerzési feladatok kiírásainak elkészítésére, meghirdetésére, a közbeszerzési eljárások lebonyolítására, a szerződésalkötések előkészítésére irányulnak. Az eszközbeszerzések kapcsán a teljesítések ellenőrzése, az oktatások felügyelete, az átadások koordinálása, valamint ezzel párhuzamosan a rendszertervezési feladatok előrehaladásának ellenőrzése képezi további feladatait. A projektnek a PHARE által történő támogatottsága további specialitásokat jelent, ugyanis a projekt vezetőjének negyedévente írásbeli jelentéseket kell készítenie az illetékes PHARE irodák felé, valamint a projekt megvalósítása folyamán biztosítania kell a dokumentációk kétnyelvűségét is. Mindezeket túl alkalmazni kell a PHARE által előírt irat és dokumentum archiválási rendszert.

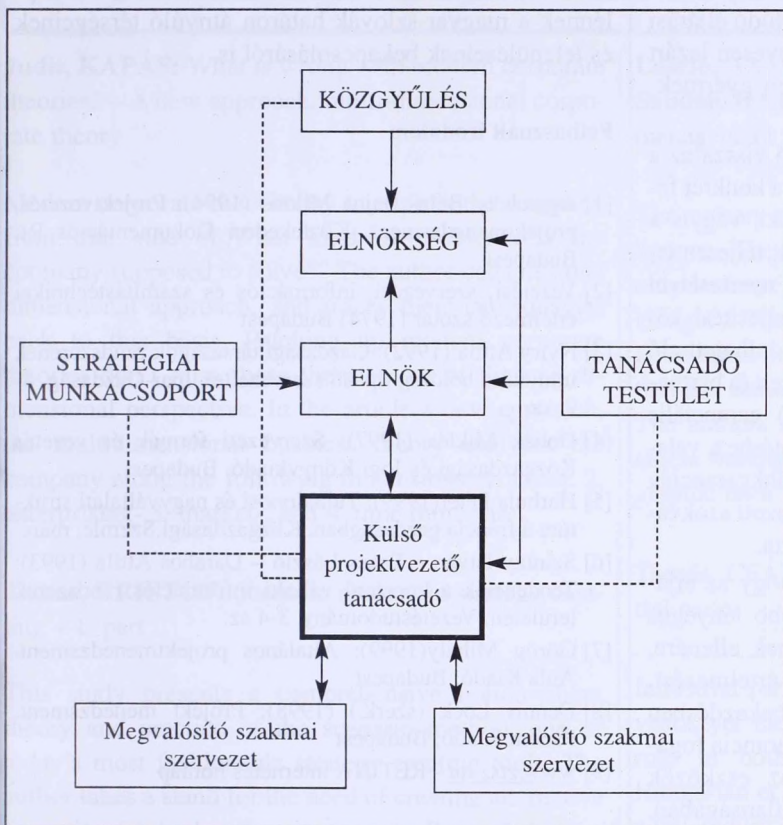
A projekt tapasztalatai

A projekt megvalósítása kapcsán szembe kellett nézni azzal a ténnyel, hogy a Zempléni Településszövetség egy a települések nagyságrendjét, számítástechnikai háttérét, az alkalmazók számítástechnikai ismeretét és gyakorlottságát tekintve rendkívül inhomogén

2. ábra forrásigénye miatt több helyen bővítési igények (memória, lemezkapacitás) jelentkeztek, melyeket az érintett önkormányzatok maguk valósítottak meg.

A projekt megvalósítása során alapvető pénzügyi és finanszírozási gondot jelentett, hogy a megvalósítás támogatására a PHARE pályázatot 1999-ben a Zempléni Településszövetség az akkori 52 tagja nevében adta be, és nyerte el. Az időközi bővítés során azonban a tagönkormányzatok száma 52-ről 90-re emelkedett. A Településszövetség vezetése nem kívánt differenciálni a régebbi és új tagok között, ezért a program egészét kiterjesztette mind a kilencven tagtelepülésre. A PHARE pályázati rendszerben azonban ez a bővülés nem volt kezelhető, a források csak kötötten álltak rendelkezésre. A többletforrás biztosítása érdekében a Zempléni Településszövetség újabb pályázattal először Miniszterelnöki Hivatalhoz fordult, ahol forráshiány miatt igényét nem tudták kielégíteni. Ezt követően a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Területfejlesztési Tanácshoz nyújtott be pályázatot, ahol az igényelt források 50%-át sikerült meg-

Külső szakértő elhelyezkedése a szervezet irányító testületében



kapnia. Az eredeti pályázat szerint az 52 település vonatkozásában 52 480 euró saját forráshoz 200 800 euró PHARE támogatás társult.

Eljárástechnikai problémákat jelentett az a körülmény, hogy 2001. január 1-től megváltoztak a PHARE eljárási szabályai. A fordulónap előtti projektekre a DIS Manual előírásai és szabályai voltak az irányadók a szerződéskötés, tendereztetés, pénzügyi elszámolás szabályaira, ezt követően azonban a PRAG megváltozott szabályait kellett figyelembe venni. Ez önmagában nem jelentett volna alapvető problémát, azonban az előírás változása maga után vonta a partner szervezetek (PHARE irodák, SOP'97 Programügynökség) elbizonytalanodását, alapvető technikai kérdésekben is külön állásfoglalásokat kellett kérni. Az angol előírások hitelesített magyar fordításai csak késve készültek el (2001. május-június), ami az előkészített folyamatok megtorpanását és indokolatlan várakozását eredményezte. Ez a szabályrendszer-változás okozta azt, hogy az első műszaki tender kiírására ugyan már 2000 novemberében sor került, de technikai okok miatt érvénytelennek kellett nyilvánítani, a szabályváltozás

közeget jelentett. Bár a technikai eszközök egységesítésével, az oktatások megtartásával a Településszövetség, valamint a szakmai feladatokat ellátó szervezetek megpróbálták ezeket közel egységes platformra hozni, de ez a projektnek ebben a szakaszában nem volt lehetséges. A kis települések örömmel vették azt a lehetőséget, hogy a program keretében eszközhöz, internetes hozzáféréshez jutottak, hiszen szűkös anyagi háttérük mellett erre önerejükből hosszú ideig nem lett volna lehetőségük. Ugyanakkor a nagyobb tagtelepülések elégedetlenek voltak az egyébként korszerű számítógépek teljesítményével, adott esetben indokolatlan saját fejlesztéseket indítottak el (pl. saját honlap készítése stb.), illetve az eltelt rövid idő alatt még nem látszik a rendszer „saját életre” kelése, vagyis az adatbázisok, hírek, információk folyamatos frissítése és aktualizálása, amely a további eredményes működés feltétele. A számítástechnikai eszközök használatára a Településszövetség nem vezetett be korlátozásokat, aminek eredményeként több település a berendezéseket a TÁKISZ által előírt egyes programok futtatására is használja, aminek azonban eltérő erő-

miatt azonban az ismételt meghirdetésre csak egy fél éves csúszással, 2001 júliusában kerülhetett sor. Hasonló sorsra jutott a szolgáltatási tender, amely a készletelés után az új szabályok szerint bonyolódó eljárási rendben Magyarországon az első eredményesen lezárt tenderré vált, természetesen ennek minden gyermekbetegségével együtt.

Szintén a szabályváltozásokra vezethető vissza az a sajnálatos tény, hogy az előírásokat mindig a konkrét feladatokhoz kötődve értelmezték és adták ki, vagyis a tenderek kiírása időpontjában még nem volt teljesen ismert, és értelmezett, hogy a pályázatok nyerteseivel megkötött szerződések milyen pénzügyi teljesítési kötelezettségeket vonnak maguk után. Így fordulhatott elő az, hogy a technikai specifikációkban rögzített (a biztonság érdekében kellően hosszúra nyújtott) garanciális időszak a tendergyőztes által a szerződéskötéshez, valamint a kifizetésekhez kötelezően csatolt bankgaranciák lejáratát idejét is a gazdasági életben alkalmazott szokványoktól eltérően indokolatlanul megnyújtotta.

Ugyancsak problémákat jelentett az, hogy az eljárásrendben rögzített mintaszerződések több lényeges pontot nem egyértelműen rögzítenek annak ellenére, hogy még fogalommagyarázat is segíti az értelmezést. Ilyen problémák jelentkeznek (az előző bekezdésben foglaltak értelmében) a szavatosság és a garancia fogalom nem egyértelmű használatában, az eszközök ideiglenes és végleges átvételének tisztázatlanságában, a csatolt bankgaranciák jellegének és lejáratát idejének teljes körű rögzítési hiányában, a szöveggörnyezet tág értelmezésében, ami ennek következtében akár jogi eljárások alapjául is szolgálhat.

* * *

Összefoglalva elmondható, hogy minden nehézség ellenére alig több mint egy év alatt sikerült egy olyan hálózatot megvalósítani, amely kellő alapokat szolgáltat egy igazán egyedi jeleket is magán hordozó, üzleti és közigazgatási elemeket is egyesítő rendszer működtetéséhez. A fejlesztés egyediségét jelzi, hogy Magyarországon – bár kísérletek kisebb méretekben történtek rá – nincs ehhez hasonlítható hálózat, sőt még az Európai Unión belül is csak három hasonlóan kialakított, már üzemelő rendszer működéséről tudunk. Természetesen ebben a formában jelenleg a működő RETINA rendszer csak mintegy keretként szolgál, amelynek lehetőségeit, eredményeit, a tagtelepülések, az ott élő emberek, a vállalkozók, vállalkozások a későbbiekben fogják tudni hasznosítani nagyrészt annak

a függvényében, hogy milyen irányba kívánják ennek működtetését továbbvinni. Jelenleg tárgyalások folynak a hálózat további bővítéséről, a történelmi Zemplénnel a magyar-szlovák határon átnyúló térségeinek és településeinek bekapcsolásáról is.

Felhasznált irodalom

- [1] Aggteleky Béla- Bajna Miklós (1994): Projektvezetés, projektmenedzsment. Közlekedési Dokumentációs Rt. Budapest
- [2] Vezetési, szervezési, információs és számítástechnikai értelmező szótár (1974) Budapest
- [3] Nyíry Attila (1992): Gazdasági társaságok rendszerének irányítása holding típusú szervezettel. Ipar-Gazdaság, 8-9. sz.
- [4] Dobák Miklós (1997): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [5] Harbula Péter (1999): Tulajdonosi és nagyvállalati struktúra a francia gazdaságban. Közgazdasági Szemle, márc.
- [6] Szintay István – Eszes László – Darabos Attila (1993): Tendenciák a korszerű vállalati információs rendszerek területén. Vezetéstudomány, 3-4 sz.
- [7] Görög Mihály (1999): Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- [8] Dennis Lock (szerk.) (1998): Projekt menedzsment. Panem Kiadó, Budapest
- [9] www.ztsz.hu - RETINA internetes honlap

Lábjegyzetek

- ¹ A hivatkozott irodalomjegyzék [1], [7], [8], alatt felsorolt művei tartalmaznak bővebb részleteket erről.
- ² Jelen cikk írásának időpontjában a projekt lezárás alatt van, illetve egyes részeinek továbbfejlesztése érdekében a fejlesztés tovább folyik. A földrajzi bővítés lehetőségeinek kihasználása érdekében elindult a történelmi Zemplén Szlovákiai területre eső településeinek bekapcsolási folyamata is.
- ³ Taktaköz, Harangod, Hegyalja, Hegyköz, Bodrogek. A szerződéssel lekötött, de fel nem használt pénzügyi források a felhasználási feltételek hiányának nyilvánosságra kerülése után általában a pályázatokra nyitva álló rövid időszakok miatt általában nem pályáztathatók újra.
- ⁴ A Településszövetség a RETINA projektre vonatkozó elképzelérendszerét 1998-99-ben rögzítette, amelynek alapján a Phare pályázat 1999-ben került benyújtásra.
- ⁵ A támogatási pályázat, valamint az ehhez kapcsolódó szolgáltatási szerződés 7 adatbázis létrehozására, valamint a keret rendszer kialakítására irányult. Azonban a fejlesztési időszak alatt ezeknek a köre bővült az itt szerepeltetett adatbázis tartalomig, amelynek egyes elemei nem kapcsolódnak a Phare által támogatott fejlesztéshez, de részei a RETINA projektnek.