

DUNAKANYAR-PILIS  
FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ



*2005. December*

K O N C E P C I Ó

## Megrendelő:

Pilisi és Dunakanyari Önkormányzatok Területfejlesztési Társulása

Dr. Nagy Teodóra / Lalátka Lajos

Budakalász Önkormányzata	Harcza Lajos - polgármester Turi Attila – főépítész
Csobánka Önkormányzata	Török István – polgármester Iskiné Kovács Klára – Építéshatósági ügyek
Dunabogdány Önkormányzata	Schusztér József – polgármester Spanisberger János – Településfejlesztési bizottság
Kisoroszi Önkormányzata	Molnár Csaba – polgármester Gubán Sándor - főépítész
Leányfalu Önkormányzata	Szinna Gábor – polgármester Berczné Zsigmond Jolán - főépítész
Pilisszentkereszt Önkormányzata	Havelka József – polgármester B. Nagy Helga - főépítész
Pilisszentlászló Önkormányzata	dr. Illés György - polgármester
Pócsmegyer Önkormányzata	Németh Miklós – polgármester Gubán Sándor - főépítész
Pomáz Önkormányzata	Golub Athanaz – polgármester Rózsa Gyöngyvér - főépítész
Szentendre Önkormányzata	Miakich Gábor - polgármester Alföldiné Petényi Zsuzsa - főépítész
Szigetmonostor Önkormányzata	Szilágyi Lajos – polgármester Gubán Sándor - főépítész
Tahitótfalu Önkormányzata	Budai Mihály – polgármester Gubán Sándor - főépítész
Visegrád Önkormányzata	Hadházy Sándor – polgármester Mártonffy Gábor - főépítész

## A Fejlesztési Kon koncepció Készítői:

Vezető tervező:	Gauder Péter
Projekt vezető:	Lelkes Nóra
Munkatársak:	Andrási Ágnes, Rácz Andrea

## TARTALOMJEGYZÉK

1. Feladat-meghatározás	3
2. Építőkövek	8
<i>Infrastruktúra</i>	9
<i>Urbanizáció</i>	9
<i>Foglalkoztatás</i>	10
<i>Természeti környezet</i>	10
<i>Szabályozás – lakóterület-fejlesztések</i>	11
<i>Konfliktus</i>	11
3. Forgatókönyvek	12
<i>A tendencia forgatókönyv –</i>	12
<i>A konszolidációs forgatókönyv</i>	14
<i>Előrehaladás, szerkezetváltás</i>	15
<i>A stratégiai forgatókönyv</i>	17
<i>Regenerációs forgatókönyv</i>	17
4. Koncepció és Stratégia	18
<i>Cél</i>	18
<i>Elvárások</i>	20
<i>Irányítás, avagy „Menedzselt kapitalizmus”</i>	21
<i>Stratégia elemei</i>	23
<i>Feladatok: avagy Általában Mit? kell fejleszteni</i>	29
<i>Összegzés</i>	49
<i>Fejlesztés területei / rendszere</i>	53
5. Prjektek rendszere	54
6. Szervezetépítés	71

# 1.

## FELADAT- MEGHATÁROZÁS

*Megoldásra váró  
feladat, probléma*

A dokumentáció készítését a Szentendrei (Pilis-Dunakanyar) Többcélú Kistérség kezdeményezte és a Pro-Régió Ügynökségen keresztül a Közép Magyarországi Regionális Tanács támogatta.

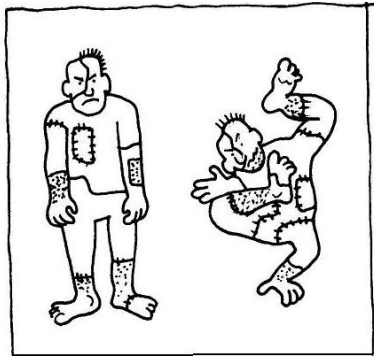
Jelen dokumentum – a Kistérség igényének megfelelően – egy koncepcionális terv, amely egyben egy akcióterv is. A koncepcióterv korai stratégiákat határoz meg, és meghatározza a kistérség fejlesztésében szerepet játszó fő akciókat, programokat.

Igényes ügyfelek, többet szeretnének kapni: így a kistérség vezetése sem elégszik meg a települések által elgondolt projektek halmazának egységes rendszerbe illesztésével.

A vezetés és a menedzsment egyaránt látni akarja: (i) egyrészt az ok- okozati összefüggéseket, vagyis azt, hogy mi hová vezet, hová lehet eljutni ugyanazokkal a projektekkal, ha egyszerű összeadás helyett egy stratégiával szorzássá alakítjuk a megoldó-képletet; (ii) másrészt a „modus operandit”, azaz, hogy miként lehet hatékonyan menedzselni a fejlődést-fejlesztést.

Ebben a munkában megkíséreltük összehangolni a már jól ismert és rövid-távú szükségletek kielégítésére definiált projektek elemi listáját és egy igazán stratégia megközelítést.

E nélkül az elemi településfejlesztési akciók, szétforgácsolt projektek egymásmellettségéből állnak. A települési szinten meghatározott projektalapú fejlesztés jó esetben összeadódó mikro-megújítások halmazaként (sokszor inkább egymással versengő, alkalmanként egymást kioltó), különálló „puzzle”- darabokként csak szerencsés véletlenek összejátszása estén eredményeznek egységes összeillő és használható képet, szervesülő egységet.



Budapest környékének, az agglomerációnak vagy újabban használt fogalomként a Metropolis régióinak / Budapest régióinak a termelési szerkezetében, a társadalmi munkamegosztásában és az életmódban, szokásokban bekövetkezett változások a gazdasági-társadalmi liberalizációt követően új potenciálokat, energiákat és fejlesztőerőt teremtettek és teremtenek. Nem elég ezért megoldást találni a korábbi időszakokban felgyülemlett problémák megoldására, hanem előrelátón meg kell határozni a kistérségi átalakulás lehetőségeit az újjáalakuló metropolizálódó térségben.

A koncepció elő kívánja segíteni a kistérségnek a dinamikus fejlődő Metropolis régióba illeszkedését, a regionális munkamegosztásban, mint vonzó táji környezet turisztikai célterületté majd, mint vonzó élettér kulturális-, turisztikai - és tudásgazdasági körzetté fejlesztését.

Az anyag megalkuvás nélkül törekszik a térség képességeinek maximális (maximalista) kihasználására. Jelentős eredményt hozó teljesítményt szeretnénk a kistérségben illetve a kistérséggel létrehozni. A koncepcióban azt akartuk meghatározni - ezáltal a kistérséggel megvalósítani, - amire a körzet valóban képes lenne, amire képességei predesztinálják. Így nem csak a problémákra koncentráltunk, hanem a kihívások nyújtotta lehetőségekre, egy reálisan elérhető jövőre. Hiszünk abban, hogy törekvésünket egy fenntarthatóan jobb jövő megteremtését célzó stratégia kidolgozására az anyag felhasználói, a térség irányítói, a menedzsment, a megvalósítás résztvevői és a haszonélvező lakosság ezt meg fogja érteni.

Több mint öt éve a Dunakanyar Pilis Kistérség már kidolgoztatta a térségre fejlesztési stratégiát, és az elmúlt fél évtizedben különböző aktivitásokba kezdett. A közelmúltban a kormányzat is elkészítetett egy korlátozó tervet, az Agglomeráció Területrendezési Terv-ét a térségre. Ez a terv nem a 1999-ben készült Agglomerációs Konceptióra alapozott terv, így sokkal inkább egy ágazati és település tervek összeillesztése semmint koncepciót előmozdító térszervezés. Nem utolsósorban a kistérség települései is elkészítették a közelmúltban településfejlesztési elképzeléseiket és szabályozási terveiket, amelyeket a munka során figyelembe vehettünk. Miközben az igények, elvárások - és így a koncepcióterv is - elsősorban az életminőség javítását célozza, nem hagyhattuk figyelmen kívül az átalakulás kihívásaiban rejlő lehetőségeket a kistérség gazdaságának megújítására, regenerálására részbeni átalakítására.

A kistérségnek, mint potens nagyvárosi körzetnek – felhasználva korábban kiépült előnyeit, pozícióit - képessé kell válnia egy JÖVŐ FELE FORDULÓ dinamika bevezetésére. Ennek érdekében képessé kell válnia adottságainak-képességeinek, a mai igényeknek jobban megfelelő, teljesebb kihasználására és ezáltal képesnek kell lennie más körzetekkel szemben pozícióinak javítására.

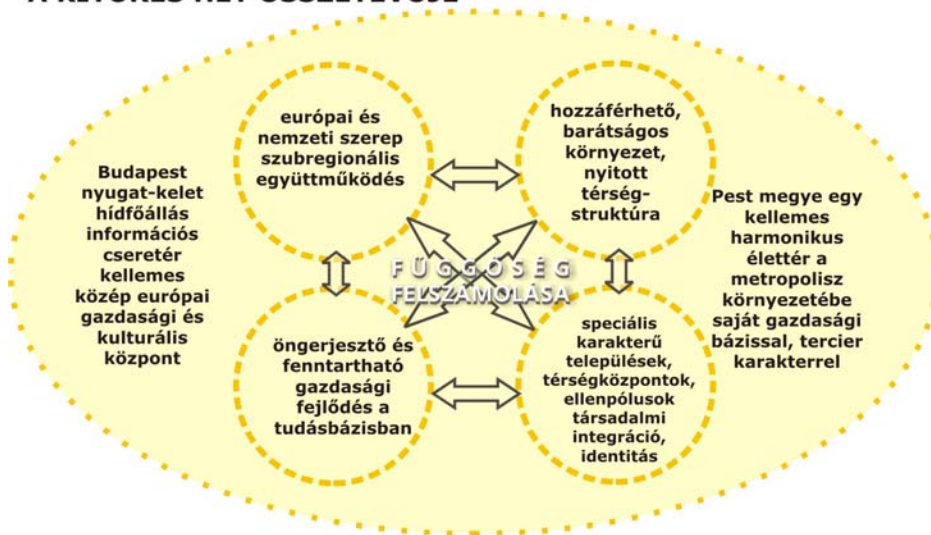
A kulcs, hogy a kistérség az eddigi Budapest- függőség felszámolását az „Új Gazdaság” immár az információs, szolgáltató és tudásgazdaság szempontjainak megfelelően végezze. A „kiszolgáló körzet” helyzetéből „szolgáltató körzetté” váljon.

Ehhez, egyrészt rövidtávon a térséghasználók / térségtermék-fogyasztók, azaz a turisták / szabadidő-fogyasztók igényeit – mint külső energiákat kell tudni belső erőforrásokká, alakítani, hogy ezekkel a tér átalakító legyen - az új életmód, életstílus életminőség igényeinek (is) megfelelően.

Ennek megfelelően a térség-innováció három fő területével összehangoltan foglalkoztunk: (i) az irányítás (ii) a környezet (művi, természeti) és (iii) a gazdaság fejlesztése, megújítása. Ez a sorrend egyben a fejlesztés lépéseit is kijelöli.

A térségmenedzselés intézményesítése, a hatékony térségkormányzás kialakítása megteremti annak feltételeit, hogy a kistérség eredményesen tudja meghatározni a fejlesztéseket, tudja szervezni a forrásokat és irányítani a megvalósítást.

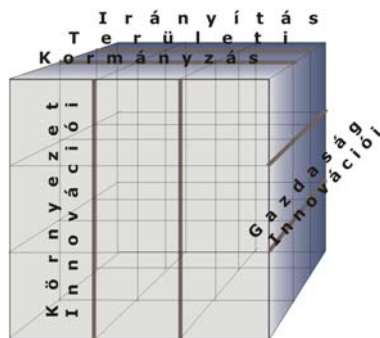
## A KITÖRÉS HÉT ÖSSZETEVŐJE



Az élettér, az épített és természeti-táji környezet regenerációja megteremti a feltételeit a turisztikai – kulturális -gazdasági átalakulásnak, ezáltal kellősítve a helyszínt az információ-innovációgazdasági átalakulás számára.

Továbbfejlesztendő a térségnek azt a képességét, hogy megtartsa, sőt vonzzon talentumokat, magasan képzett alkalmazottakat és vállalkozókat, növelnie kell a körzet nyújtotta életminőséget, kulturális és környezetminőséget, és ezt politikájává kell tennie. A térség ezzel önmagát, mint a Budapest-régió kulturális gazdasági pólusa definiálhatja. Ezt széles kommunikálva egy új társadalmi-gazdasági térbe való átmenetet alapoz meg.

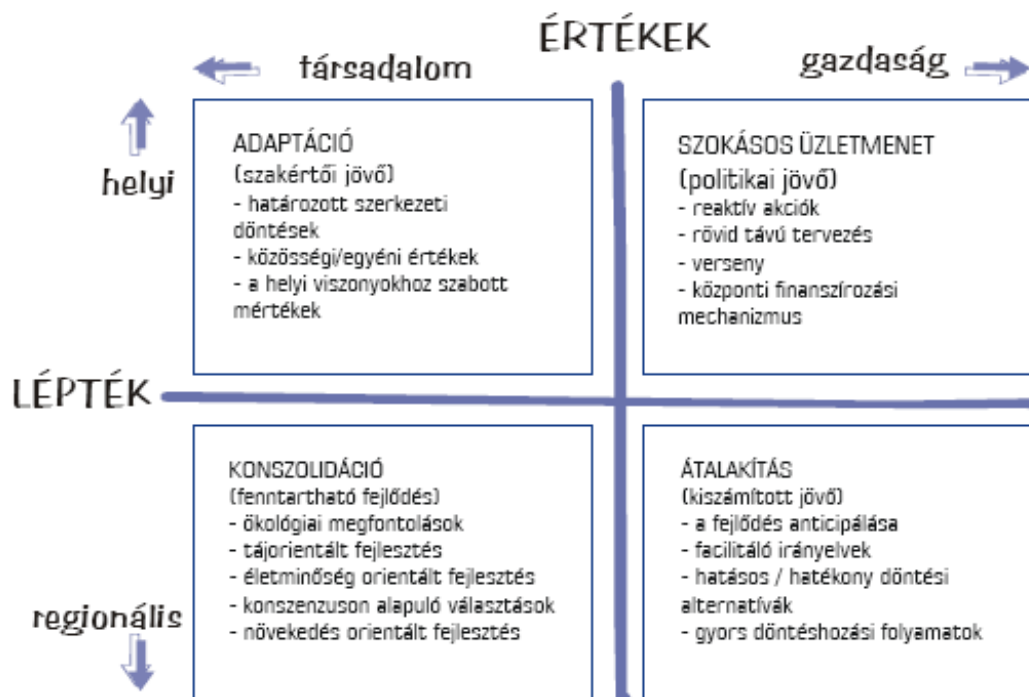
Mindezek eredményeként a kistérség felkészül, kellősíti magát, hogy az ötvöződő Metropolistér kulturális gazdasági zászlóshajójává, illetőleg Kultur-pólusává, tudásgazdasági körzetévé válhasson. Mi tervezők célszerűnek tartjuk, javasoljuk, hogy a kistérség vezetése a Kultur-pólussá válás programot „Speciális Jelentőségű Program”-nak nyilvánítsa, és megvalósítása érdekében agglomerációs, regionális és kormányzati partnereket nyerjen meg.



A „Kulturpol”-lá válás tervezett programjai a Szentendrei Kistérség gazdaságába új életet visznek és az agglomeráció, a Budapesti- városrégió egésze számára egy új fejlődési lehetőséget képvisel, egyben az „Új Gazdaság” szereplői számára befektetési kínálatot, vonzerőt teremt. Egyben a büszkeség forrását is megteremti a mikro-körzetben élő közel 100 ezer ember számára.



# 2. ÉPÍTŐKÖVEK



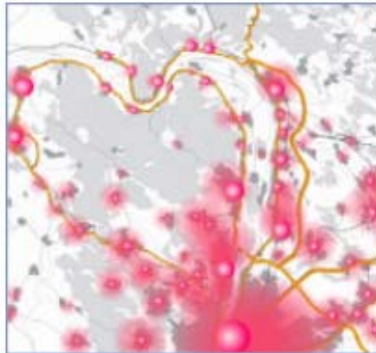
forrás: QviC 2002

## **Infrastruktúra**



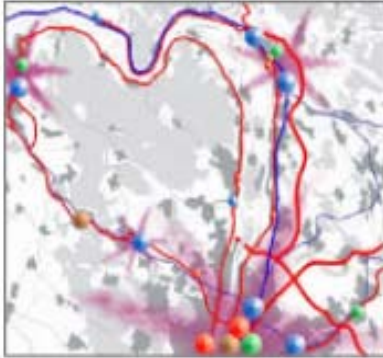
Az infrastruktúra a legfontosabb, hiszen ez a legnagyobb befolyással bíró elem. Az urbanizáció és a gazdasági fejlődés követi az infrastrukturális fejlesztést. A struktúrakép megmutatja az úthálózat és a kapcsolódó gazdasági fejlődési pontok fő strukturáló vonalainak összekapcsolódását. A képen jelezzük továbbá a különböző - helyi, regionális, vagy nemzeti – szintű elemek fontosságát. Kékkel a tömegközlekedés struktúráját jelöltük, ami jelenleg főleg Budapest irányában koncentrálódik.

## **Urbanizáció**



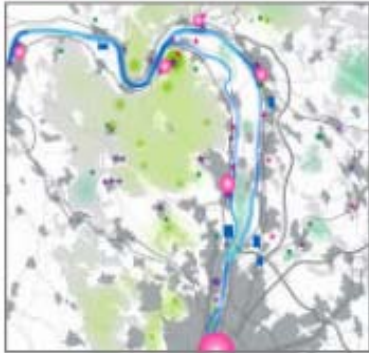
A jelenlegi urbanizációs minta a következő kép témája. E struktúra két szempontból befolyásolja meghatározóan a régió területfejlesztését. Egyrészt az épített terület folyamatosan terjeszkedik és foglalja el az agglomerációt. Másrészt a népesség koncentráltan növekszik az agglomeráció piros pontokkal jelölt, szétszórt helyszínein.

## **Foglalkoztatás**



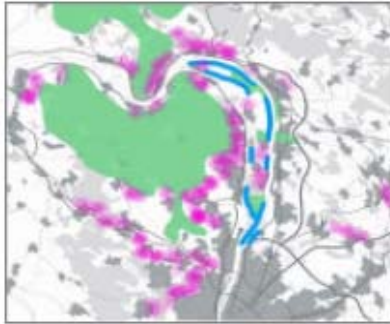
A városi területek - infrastruktúrához szorosan kapcsolódó - terjeszkedése a foglalkoztatási helyszínek és a kapcsolódó infrastruktúra mintája. Sok város rendelkezik regionális szintű foglalkoztatási lehetőségekkel, ezáltal vonzza tágabb környezetének lakosságát. Mindemellett Budapest vonzása a legerősebb: az ingázás főként a Budapest és az agglomeráció növekvő lakónegyedei közti infrastruktúra vonalakra koncentrálódik.

## **Természeti környezet**



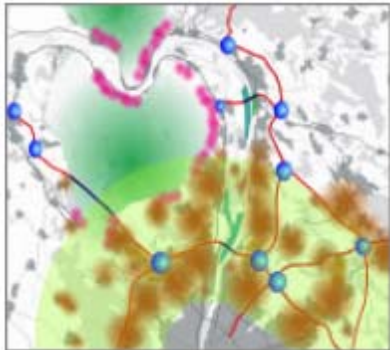
A régió számos értéke a természeti környezet kiemelten fontos tényezője: természeti értékek, kulturális értékek, szabadidős lehetőségek. Ezeket gyűjtöttük össze és mutatjuk be (helyi, regionális és országos) fontosságuknak megfelelően e térképen. Ezek az értékek - objektumok, területek - teremtik meg a térség városi vagy gazdasági fejlődésen túli minőségi használatának lehetőségét. Az alábbi két kép mutatja be a fenti tényezők elemzését, a fejlesztéseket, melyek más fejlesztéseket akadályoznak meg, és a területen felmerülő térbeli konfliktushelyzeteket

## **Szabályozás – lakóterület- fejlesztések**



A szabályozásokból származó főbb akadályok leginkább a viszonylag nehezen hozzáférhető, és emiatt nem használható természetvédelmi területeket és a vízminőség védelmét érintik. A bemutatott képen lilával jelöltük a régióban zajló fontos autonóm fejlesztéseket - a nyaralóövezetek lakóterületté alakításának szabályozatlan folyamatát -, amelyek erősen gátolják a többi fejlesztési lehetőséget.

## **Konfliktus**

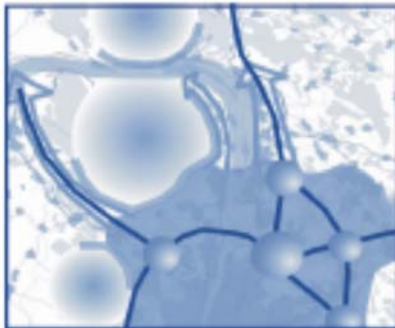


A konfliktushelyzetet szemléltető képen négy fő tényezőt tüntettünk fel. Az értékes és védett zöldterületeket keresztezné az új infrastruktúra; a Budapestet körülölelő zöld övezetet egyre inkább elfoglalják; az egyébként más funkciók használatára alkalmas, értékes területek egyre inkább városiasodnak, és végül a fő és új infrastruktúra tengelyek mentén urbanizált területek folytonos övezetei, "szalagjai" alakulnak ki.

# 3.

## FORGATÓKÖNYVEK

*A tendencia  
forgatókönyv –*



### ***Mi nő magától? avagy a Szokásos Üzletmenet***

Ennek fejlődési mintának a hajtóereje Budapest, azaz a Metropolizáció. Jól tettenérhető, hogy a kialakulóban lévő „kreatív osztály” nem elhagyva biztos munkahelyét, elhagyja nagyvárosi lakóhelyét, és a metropolis térség vonzó körzeteibe húzódik. Másrészt a reálfolyamatok jól jelzik, hogy Budapest gyors gazdasági átalakulása erős vonzást gyakorol vidéki térségek lakóira is, akik a nagyváros vonzáskörzetébe olcsóbb ingatlanokba költöznek jobb munka reményében. A körzet, mint vonzó környezet a városi tér kitüntetett területe, ugyanakkor egyes szegmensei (elsősorban hozzáférhetőségi problémák okán) relatív alacsony ingatlanárakkal a migráció célterületei is.

Az urbanizációs energia tehát elsősorban a nagyváros terjedéséből következik. A nagyváros nyújtotta munkahelyekre beígázó lakosság fő igénye, célja életminőségi szempontoknak alávetett: komfortos lakókörzetet, privát szférát kívánnak megteremteni. Ennek megfelelően vagy a polgárok maguk létrehozzák elemi privát környezetüket, vagy ennek az igénynek a kielégítésére a gazdaság szereplői hoznak létre szomszédási egységeket, lakóparkokat.

A települések külön-külön, lokális szinten szembesülnek ezzel a gazdasági nyomással, és jobbára nem felkészülten fogadják a beköltözőket, új lakókat. Csupán kevés, - inkább a nyomásnak ki nem tett - település rendelkezik stratégiával, mind a mennyiségi növekedéssel kapcsolatban, mind pedig a minőségi változással, a társadalmi-kulturális átalakulással, beköltöző-vonzással kapcsolatban. (Olyan környezetet kell kialakítani amilyen a lakók, vagy vonzani kívánt lakók életstílusa).

Amennyiben fennmarad a települések szintjén a növekedés, amelyet vajmi kevéssé irányít koordinál települési stratégia akkor egyre nagyobb lesz a deficit az urbánus közszolgáltatásokból, közösségi terekből. Ezáltal alvóvárosi struktúrák jönnek létre, kielégítetlen szükségletek halmozódnak, a különböző kultúrák közötti feszültség nő, a társadalmi béke és társadalmi kohézió nem jön létre. A lakásokkal feltöltött területeken szomszédságokban –még ha a privát terek / környezet kielégítő minőségűvé válik is, nem marad hely közösségi helyek, építmények, szolgáltatások kialakítására, a közösség megteremtésére. Kistérségi kohézió meg végképp nem teremthető meg, mert egyetlen érdek működik a privát terekből minél előbb, komfortosabban elérni a munkahelyeket. Ingázó alvótelepülések legfontosabb szempontja a közvetlen környezet minőségfejlesztése helyett a „hozzáférés” infrastruktúráinak a hatékony közlekedésnek a fejlesztése lesz. Ez tovább fogja növelni a körzet településeire nehezedő urbanizációs nyomást, és ezen a nyomon haladva pont azok a vonzerők kerülnek felélésre, ami miatt ez az urbanizáció létrejön. Az Agglomerációs Rendezési Terv részben ezt a mintát merevítette tervvé. Nagyváros-környéki lakóterületek halmaza egy strukturális megújítás, megújulás nélkül. Továbbra is szub-regionális szerep: Budapest emberanyaggal történő kiszolgálása, önálló gazdasági dinamika nélkül.

*Ennek a modellnek a metaforája: helyben-járás, vagy nyomtatómalom esetleg a lefelé forgó spirál, a problémák összetettebbé válása, növekedése és hálózatosodása*

## **A konszolidációs forgatókönyv**

A forgatókönyv abban az esetben működhet, ha

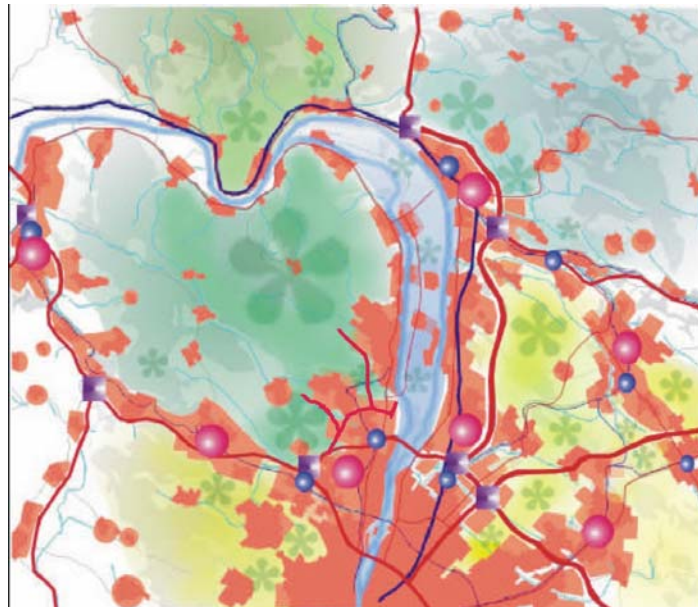
(i) a térség vagy „gazdag” polgárainak megadóztatásával, vagy

(ii) külső források (állami és / vagy EU támogatás) megszervezésével meg tudja teremteni a fejlesztés-  
minőségjavítás lehetőségét, hajtóerejét, belső energiáját.

A modell metaforája:  
kaláka.

## **Infrastruktúravezérelt modell, minőségjavítás**

A közvetlen privát tereket érintő szomszédsági területek fejlesztéséhez, minőségjavításához feltehetően nem lesz nagyon nehéz a lakók forrásait bevonni, mert annak eredményét közvetlenül („bőrükön”) érzékelik. Viszont nehéz lesz belső forrásokat szervezni a térség fejlesztéséhez, különösen a környezet fejlesztéséhez, vagy éppen a korlátozást célzó- biztosító fejlesztésekhez. Mégis, most mind az irányítók látómezejében, mind pedig a lakosok célkeresztjében ez a modell él, ennek megvalósítására tesznek erőfeszítéseket, igyekeznek főként külső forrásokat szervezni.



## **Átalakítás forgatókönyve**

### **Előrehaladás, szerkezetváltás**

Ez a gazdaságfejlesztés alapvetően azt célozza, hogy az a függőség, amelyik Budapesttel fennáll oldódjék, a bejárési igény a helyben-foglalkoztatás növekedésével csökkenjen. A térségben a poszt-indusztriális korszak kihívásaira reagálva és a térségben egyre növekvő kreatív osztályra alapozva a gazdasági szerkezetváltást egy szolgáltató- és tudás-térséggé alakítás segíti elő.

A Dunakanyar-Pilis térségben meghatározó szolgáltatóiparként turizmus infrastruktúráit fejlesztik, a térség értékeit téve sokrétűen hozzáférhetővé, informatívvá. A jobbára regionális vonzerővel rendelkező és ilyen szolgáltatásokat nyújtó térben az ott már magukat pozícionált hazai és nemzetközi legitimációjú / szintű helyszíneket és eseményeket továbbfejlesztve, és továbbiakkal gazdagítva és a Kultúrák Találkozása gondolatkör égisze alatt integrálva nagy előrehaladás érhető el.

A kistérség egészének speciális arculatot, „alakot” teremtve a Dunakanyar a hazai turizmus piacon vezető pozícióba hozhatja magát, és mint nemzetközi desztináció is megerősödik.

Mindez hozzájárul a kistérség gazdasági erejének növekedéséhez, valamint a környezet minőségjavulásához, nagyobb használhatóságához. Ezzel a térség még vonzóbbá válik a szellemi foglalkozást űzők, a talentumok – kreatívok, azaz a kreatív osztály számára, azaz mindazokat még inkább fogja vonzani, akik az Új Gazdaságot az információ és innováció gazdaságot megalapozzák, működtetik.



Ezzel együtt megteremtődik, illetve kiszélesedik annak a lehetősége, hogy a térségben média, marketingszolgáltatások, innováció gazdaság, illetve ennek valamely (művészet, iparművészet, média) klaszterje (cluster) fejlődjön, kreatív vállalkozások telepedjenek meg. Ezek lépésről lépésre megváltoztatják a tér hozzáadott érték termelésének lehetőségét és hatékonyságát, miközben megváltoztatják a kistérség gazdasági-ipari struktúráját.

Az új lakók miközben fejlesztik a lokális gazdaságot, környezetük fejlesztésében a kemény infrastruktúrák fejlesztésén túlmenően magasabb építészeti kultúrának, vizuális környezetnek teremtik meg a feltételeit, szebbé vonzóbbá teszik a közösség tereit, erősítik élőbbé, teszik a településközpontokat, kihasználva kapcsolataikat erősítik a térség önreklámját.

Mindehhez külső energiákat használunk fel, helyesen előrelátva a fejlődést, a világban folyó változásokat az ipari korból az információs korba való átmenetben lévő lendítő-hajtóerőt hasznosítjuk: megteremtjük a kereslet-igényt egy információgazdasági körzet iránt és az így létrehozott a kereslet „külső energiáit” hasznosítjuk, azzal lendítjük ki a megszokott helyzetéből, a „status quo”- kerékvágásból a térséget. (ingázás helyett szolgáltató- és információ-gazdaság) Mindezek eredményeként a kifejlődőben, formálódóban lévő „Új Gazdaság” növeli a helyben-foglalkoztatást, a bevételeket, több adót teremt, és további minőségjavulást eredményez. Vagyis egy felfelé forgó spirált indít be.

Mindezek eredménye lehet:

- (i) a társadalmi ötvöződés, kohézió,*
- (ii) a térség fenntarthatósági szempontoknak megfelelő tartós urbanizációja és mindezek eredőjeként*
- (iii) a társadalmi jólét és társadalmi béke.*

*A modell metaforája:  
kétkarú identitás-emelő,  
marketing – hólabda.*

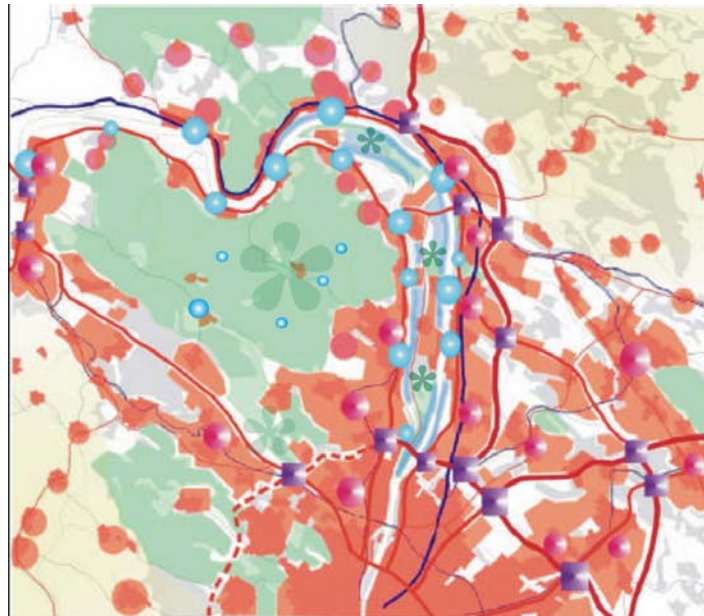
## **A stratégiai forgatókönyv**

Ez azon alapul, hogy egy Startpozícióba kerülési időszakban a kistérségi kohézióépítés és életminőség-fejlesztés forgatókönyve alapján haladva *előkészítjük, megalapozzuk az előrehaladást, átalakítást.* Az életminőség fejlesztéséhez vágyott projekteket *oly módon határozzuk meg és szervezzük, hogy azzal helyzetbe hozzuk az átalakítást.*

## **Regenerációs forgatókönyv**

A kistérségben az „előrehaladás” forgatókönyve szerinti átalakítás, szerkezetváltás beindulhasson, megkerülhetetlen a „minőségjavítás” fázisának, a konszolidálásnak / térségi integrációnak a megvalósítása. Vagyis a mostani társadalmi környezetben nem reális egy mégoly racionális gazdaságfejlesztési forgatókönyv keresztül vitele, hiányoznak még az ehhez szükséges hatékony inter-komunális együttműködések, illetve a tér új jövőjének, „Vezérkép”-ének általános és széleskörű elfogadtatása.

Mindezek indokolják, hogy egy evolutív forgatókönyv mentén határozzunk meg stratégiát.



- PÓLUSPONTOK
- ÁTMENETI ZÓNA
- FORRÓ PONT
- VÁROSKÖZPONT MEGÚJÍTÁS

# 4.

## KONCEPCIÓ ÉS STRATÉGIA

### Cél

Tekintve, hogy a kistérség fejlesztése, fejlesztetősége illetve maguknak a kistérségi projekteknek a szempontjából is kulcsfontosságú a forrásteremtés, ezért jelen stratégiakészítési munka főlérendelt célja a következő:

- Felkészülni a következő programidőszakra, projektek beindításához források megszervezésére,
- Előkészíteni reális projekteket: mind (i) a közösségi (EU) valamint esetleg más támogatási források, mind pedig (ii) a privát tőke felszívása érdekében.
- Megteremteni a kistérség támogatás- / tőke- felszívó (abszorpciós) képességét, ehhez kidolgozni egy induló térségi-projekt-folyamot (pipeline)

Mindezek azt célozzák, hogy az elkövetkező rövidtávon (1-3 év) alatt a startpozícióba kerüléshez hatékony forrásszervezés indulhasson meg, amelyik megalapozza a közép és hosszú-távú fejlesztéseket.

Mivel a kistérség hajtóerejét a befektetethőség képezi ezért ezen időszak alatt a térséget előnyös „befektetési helyszínné” kell tudni alakítani. Ennek a célnak az érdekében van szükség stratégiára, hogy a fejlesztés stratégia-irányított , nem pedig forrás irányított lehessen.

A kihívásokkal teli, átalakulóban lévő városségió / agglomeráció előtt álló lehetőségeket a lehető legnagyobb mértékben kihasználó

- (i) kialakítani egy stratégia által irányított térségfejlesztési munkatervet,*
- (ii) meghatározni és előkészíteni a térség regenerációja, fejlődése szempontjából hasznos projekteket, és*
- (iii) összeállítani egy várhatóan sikeresen megfinanszírozható, megfelelően előkészített projektlistát.*

Mindezek érdekében a közvetlen célok:

- Az egyre komplexebbé, összetettebbé válóban lévő gazdasági-társadalmi környezetben meghatározni a reálisan felmérhető és előre jelezhető kielégítendő igényeket / szükségleteket
- Meghatározni / kidolgozni egy reális kistérségi regenerációs stratégiát, világos fejlesztéspolitikai irányelveket, fejlesztéspolitikát
- Kialakítani hatékony kapcsolatot a lokális (települési) projekt-ötletek, -ideák és a térségi stratégia között, programozni, és projekteket stimulálni
- Összehangolni a fejlesztéspolitikát a térség más aktoraival, megteremteni a legitimitási szintjei (Régió, Budapesti agglomeráció, Pest megye, Budapest, agglomeráció települések) közötti értékkonzenzust
- Meghatározni a térségi (regionális) és lokális szerepeket, feladatokat, a fejlesztés-menedzselés eszközeit, szerepeit és szereplőit
- Előkészíteni sikerrel kecsegtető vezérprojekteket (kulcs a projekt kimenetének, hasznának, gerjesztő erejének bemutatása / prezentálása)

## **Elvárások**

A regenerációs stratégia magába ötvözi az átalakítási stratégiát és a konszolidáló stratégiát oly módon, hogy azokra a területekre fókuszál, azokat teszi prioritássá, amelyek az átalakulás szempontjából, a térségi versenyképesség létrehozás miatt fontosak, és ezekre konszolidáló programokat tervez. Ehhez szükség van annak meghatározására, hogy melyek lesznek a közeljövő legjelentősebb stratégiai témái.

Kulcs alapvetések stratégiai témák a sikeres forrásszervezés, azaz a gazdasági vonzerő megteremtése érdekében:

- 1. Jövő gazdasága**
- 2. Identitás / imázs / vonzerő**
- 3. Megközelíthetőség / hozzáférhetőség**
- 4. Örökség –vagyon / tőke**
- 5. Urbánus szolgáltatási / ellátási színvonal**
- 6. Humán tőke / mennyiség-minőség**
- 7. „Zöld és kék” / rekreáció/ környezetminőség**
- 8. Turizmus**
- 9. Utak / terek hálózata**
- 10. Újrahasznosítható területek / létesítmények**
- 11. Vezérkép / kiszámítható jövőkép**
- 12. Hatékony Hivatalok és ügyintézés / adatok / információk**

## ***Irányítás, avagy „Menedzselt kapitalizmus”***



Kihasználható azokat a kihívásokat, impulzusokat, amelyek társadalmi-gazdasági liberalizációval (1990-től) az EU globalizációval, (2004 óta) illetve az ipari társadalomból az információs társadalomba való átmenettel (1974 óta) a Metropolis-térséget és ezen belül a Dunakanyar-Pilis kistérséget / mikro-körzetet érik, beavatkozó stratégiára van szükség. Ez a fajta stratégia nem lehet direktirányító / korlátozó, mint a korábbi irányítási korszakban, de olyan megengedő, „szabadon engedő” , (laissez faire, laissez passer) sem lehet, mint amilyen a mostani piac-kapitalizmust mintázni kívánó.

Olyan stratégiára van szükség, amely – a kapitalizmus általános átalakulásával összhangban lévő, új típusú u.n. menedzselt kapitalizmus jellegű. Ez annyit jelent, hogy a megvalósulást alapvetően továbbra is a piaci erőkre bízva a közhatalom irányítási feladatai körében stimulálja, koordinálja, szervezi a köz demokratikusan meghatározott hosszú-távú érdekeinek megfelelően a piac szereplőit. Tehát nem közhatalmi beruházásként valósítja meg akaratát, nem projektekre fordítja a közpénzt, hanem menedzseli, szervezi, és forrásaival előkészíti és stimulálja a projektek létrejöttét, amelyek piaci alapon valósulnak meg. A közpénzek felhasználásának határfoka így sokkal nagyobb, gerjesztő-fejlesztő ereje megsokszorozódik. Ebben az irányítási logikában a kistérség ügynökségeinek csak meg kell indítania, elő kell készítenie, meg kell „érlelnie” a projekteket, amelyeket aztán a privát szektor átvesz és megvalósít. Az egyes projektek megvalósításánál a piaci kereslet, igény mértéke határozza meg a közhatalmi szektor részvételének mértékét. A közpénzek, mint stimuláló tőke kell felhasználásra kerüljenek, és kell szolgálják a fejlődést, fejlesztést. A cél egységnyi közpénzzel minél több priváttőkét mobilizálni, a térben befektetésre ösztönözni.

A fejlesztés sikeressége, eredményessége és egyben hatékonysága is a „befektethetőség” függvénye, azaz, hogy a kistérség mennyi befektetői tőkét képes vonzani, és felszívni. magába beruháztatni.

A menedzselte kapitalizmus modellben széles elkötelezettséget kell létrehozni a tervezett jövővel, mint célkitűzéssel kapcsolatban. Ebben a térség belső kommunikációja, belső marketingje identitás-építése, kohézióteremtése legalább olyan fontos szerephez jut, mint a kistérség újjáformálni kívánt „alakjának”, a komplex és integrált „térség-terméknek” a külvilág számára történő kommunikálása, tudatosítása, „értékesítése”. Ehhez a közösségek bevonása, civilekkel folytatott párbeszéd (vizuális eszközök, logo használat stb.) mellett a gazdasági közösséggel (business community) kell intenzív kapcsolatot építeni, párbeszédet folytatni

Egyfajta „társadalmi vállalkozás”-sá kell tudni alakítani a térség fejlesztését, amelyben a térség lakói, szereplői, a civilek és privát szektor szereplői részt vállalnak. Ehhez a menedzselés számos új eszközét is be kell vetni: A fiatalokat, 10 éveseket (akik a tervidőszak végére 2013-ra lesznek nagykorúak) be kell vonni, meg kell velük ismertetni a célokat, terveket-elképzeléseket. Ugyanígy meg kell nyerni a marketing-kommunikáció során a civileket, önkénteseket a gazdasági közösséget. A térségfejlesztés intézményesítése során a demokratikus döntés-előkészítés struktúráit is ki kell építeni. Érzelmi elköteleződést kell létrehozni ezért művészeti projektekkel, időszakos installációkkal, etc a fejlesztést társadalmiasítani szükséges, annak elfogadtatását erősíteni kell.



## Stratégia elemei

Egy ország egy régió / mikrorégió versenyképessége azon múlik, hogy milyen mértékben képes beleilleszkedni a globalizálódó, egységesülő Európai gazdaság szerkezetbe, mennyire gyorsan és jól tudja a piaci, avagy kapitalista alapú gazdálkodás körülményeit meghonosítani, alkalmazni.

A Közép-Európa - benne Magyarország felé - „terjedő” átalakulóban lévő kapitalista rendszer olyan piaci rendszer, amelyben a fejlődés immár az információgazdaság logikájának felel meg. Ennek megfelelően abban a térben, amelyben a kistérség hatni akar, sikeres- versenyképes kíván lenni, az információ-előállítás és -csere módjának szervezeti formái, és térlogikája uralkodik.

Ebből következik, hogy ma a versenyképessé válás a térbeli együttműködés, a térbeli munkamegosztás, azaz a térszerveződés eredményességének függvénye.

A sikeres minták mutatják, hogy ez a términta egyszerűen hat (i) a növekedés, egy újfajta centralizáció irányába, illetve (ii) a polarizáció, hálózatosság irányába.

Tekintve, hogy a kistérség az átalakulóban lévő metropolizálódó, Budapesti városrégió része, fejlődése csak ennek kontextusába illesztve határozható meg.

Bizonyos fokig jelen kiinduló helyzetét is ez a viszony, az ebből következő lehetőségek és problémák határozzák meg. Éppen ezért a megoldás is ebbe az új nagyvárosi átalakulási folyamatba illesztve keresendő.

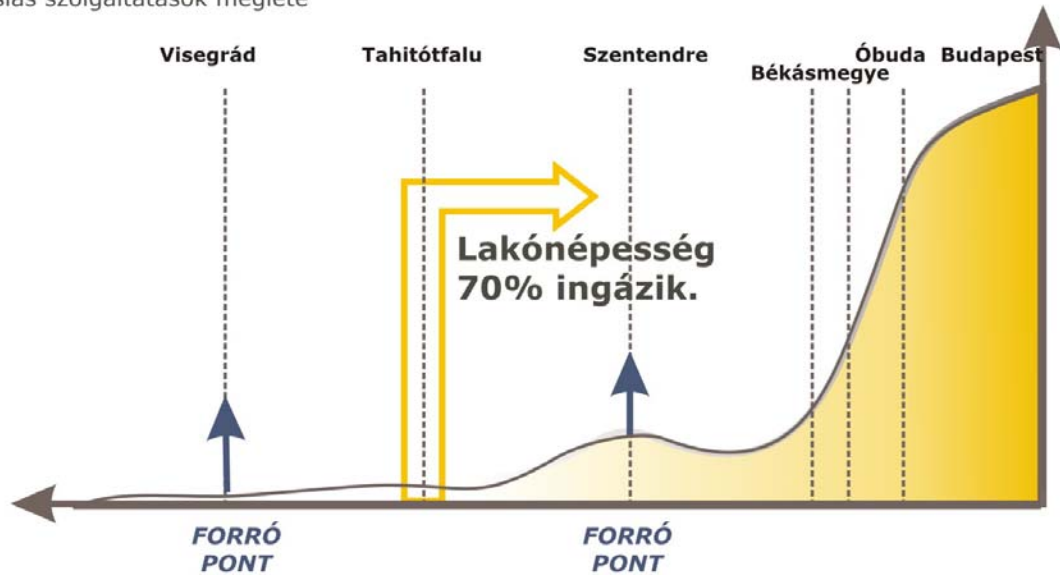
Mit akarunk valójában elérni? avagy másként feltéve a kérdést: Miért készül stratégia, miért akarjuk menedzselni a fejlődést, miért akarunk beavatkozni?



A direkt módon el nem érhető fölrendelt cél, - mint a világon mindenhol és mindenkinek: a társadalmi jólét megteremtése illetve lehetőség szerinti legnagyobb mértékű előmozdítása, fenntarthatóvá tétele.

## URBANIZÁCIÓS LEJTŐ

Városias szolgáltatások megléte



### Cél

Kiegyenlíteni a munkahely mérleget/ munkahelyteremtés  
Ingázás csökkentése, 10 éven belül 30%-kal 30

### Hogyan?

I. Életminőség növelés/ kreatív osztály számára vonzóvá tenni a teret  
II. Munkahelyteremtés/ gazdaság fejlesztés



Az életminőség számos összetevőből ötvöződik, és ezek mindegyike a gazdasági bázisból nő ki alapvető, hogy megteremtődjen az a tartós gazdasági alap, amelyből kinőhetnek az életminőséget megteremtő összetevők. Ma ezt a gazdasági alapot a Metropolis közelsége teremti meg. Ezt mutatják a reálfolyamatok: a bejárás ingázás az erőközpontba közel 70%-os, egészen az –egyre táguló - gravitációs vagy az u.n. hedonisztikus határig (Tahitótfalu-Pilisvörösvár / Csaba vonal).



Ez alatt azt a helyet, határhelyet, egyensúlyi pontot értjük, ahol a munkahely vonzása, - a jobb munka jobb kereseti lehetőségek - és a bejárással együtt járó kellemetlenségek, életminőség-csökkenések éppen kiegyenlítik egymást. Ezen kívül a munkahely vonzereje, az általa nyújtott lehetséges életminőség előnyök, már nincsenek egyensúlyban a napi életminőség áldozatokkal. Ez az a „szökési pont” ahol már inkább helyben lévő munkaalkalmakkal biztosítja életminőség –szükségleteit, - elvárásait az egyén, család. Minél vonzóbbak lesznek azonban az erőközpontban a munkaalkalmak vagy/ és relatív fizetések, ez a gravitációs határ annál jobban kitolódik. Igaz, ugyanakkor pl. a bejárással, a dugókban vagy a tömegközlekedésre való időrabló várakozással, ez a vonzerő csökken. A **hedonisztikus** határ tehát a relatív viszonyok által befolyásolt.

Kézenfekvőnek tűnik, hogy akkor azt kell előmozdítani, hogy a perifériákról is minél komfortosabban, egyszerűbben és gyorsabban lehessen az erőközpontot elérni, a munkahelyhez, mint fő célponthoz, gazdasági alaphoz elérni. Ez mindaddig logikus, amíg csupán a munkahely illetve keresetek megteremthetik az életminőség-szükségletek kielégítésének feltételeit. Illetve amíg csak az erőközpontban lehet vonzó, kihívást jelentő és jó kereseti körülményeket biztosító munkahelyekhez jutni, ott ilyeneket létesíteni. Ez ugyan rövidtávon látszatra javíthatna az életminőségen, azonban

- (i) nem teremt fenntartható életminőség-javulást a térségben, csak átmenetít,***
- (ii) nem tud igazán gyorsan vagyis rövidtávon létrejönni, mert az ehhez szükséges infrák költségesek és nehezen legitimálthatóak egy demokratikus környezetben (lásd M0)***
- (iii) nem veszik figyelembe a térben folyó gazdasági átalakulás lehetőségét, csak a múltbeli vagy éppen aktuális mintákra alapoznak.***

A leglényegesebb szempont talán éppen az, hogy a gazdaság szerkezet van átalakulóban éppen ez az a hajtóerő, urbanizáló erő, ami ma Budapest agglomerációjának, régiójának térszerkezetét is megváltoztatja. Az ipari korszakból az információs korba folyó átmenet olyan átalakulásokat eredményez a munkamegosztásban, amelyekben a vidéki környezetek számos előnnyel rendelkeznek. Éppen ezért a valódi stratégia nem a korábbi ipari korszak „nyerő” stratégiáinak, nagy infrastrukturális fejlesztéseinek mentén várható, illetve lesz sikeres (más térségek tapasztalatai alapján) hanem

sokkal inkább a vidéki tereknek az alkalmassá tételével az új technológiák, az „ipar” az innovációs gazdaság, azaz az „Új Gazdaság” számára. Mivel ez alapvetően az emberi erőforrásra, humán tőkére épül ez egyben automatikusan az életminőség igények kielégítését is magában hordozza. Az új „kreatív osztály” számára a vonzó környezet teremti meg a „munkahelyet” és egyben életteret.

Miközben az erőközpontból a közelmúltban talentumok, magasan képzett emberi tőke költözött a kistérségbe, azaz helyben megteremtette a megfelelő gazdasági alapokat, környezetet, a szükséges háttérrel és a nagyváros olyan mértékben újul meg gazdaságával, hogy az kényszerül elhagyni a számára szűk városi teret, még nem sikerült kialakítani a kistérségek egyikében sem az Új Gazdaság meggyökeresedéséhez szükséges miljö, társadalmi és fizikai környezetet. Most az agglomerációban, ebben még nem tudatosult verseny folyik, hiszen az erőközpontból nem csak a humán tőke lökődik ki, hanem éppen az új gazdaság kínálta vállalkozási lehetőségek is. A metropolizálódás, gazdasági átalakulás kínálta lehetőségeket és kihívásokat kihasználva a kistérség adottságait helyzetbe hozhatja és előnyös versenypozíciókat teremhet mit a nagyváros egy TECHNOPOL-ja, új Kulturális gazdasági pólusa KULTURPOL-ja. Tekintve, hogy a kistérség jövője összekapcsolódik a Metropolistér jövőjével, azon belül szükséges megtalálni azt a specialitást, amire a térbeli munkamegosztásban - az egész részeként - építheti szerepét.



ESZKÖZÖK	CÉLOK ESZKÖZÖK	ESZKÖZÖK
----------	-------------------	----------

Főlérendelt célok:

fenntarthatóság

jólét

társadalmi kohézió

Közvetlen

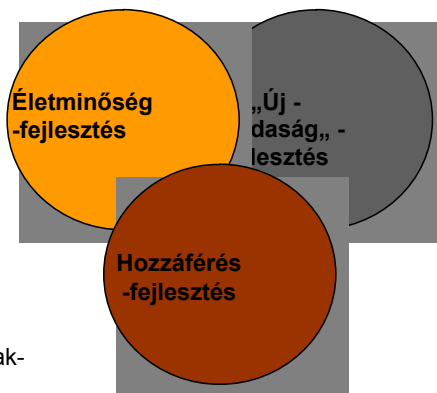
cél/ eszköz:

**csökkenteni a Budapest és környéke közötti urbanizációs „lejtőt”**

- ✓ Tervezett növekedés
- ✓ Nagyobb környezetminőség
- ✓ Identitásépítés
- ✓ Szébbé tenni a közös tereket
- ✓ Élhetőbb szomszédság (privát életkörnyezet)
- ✓ Lepukkant területek reaktiválása

a kistérség speciális arculatának alakjának megformálása

**Turizmusgazdaság kifejlesztése**



- ✓ Javítani az elérést, hozzáférést,
- ✓ „Befektethetőség” növelése
- ✓ Több információ, kommunikáció, promóció
- ✓ Önreklám

- ✓ Turizmus infrák fejleszt.
- ✓ Erősíteni a településközpontokat (közösségi életterek)
- ✓ Több helyi gazdaság
- ✓ Térségi munkamegosztás / szereposztás
- ✓ „forró-pontok” fejlesztése
- ✓ Kreatív osztály számára vonzó környezet
- ✓ Rekreáció /Több házon kívüli élet
- ✓ Magasabb építészeti, vizuális kultúra
- ✓ Több technika, infrastruktúra
- ✓ Több partnerség

**Tudásgazdaság fejlesztése**

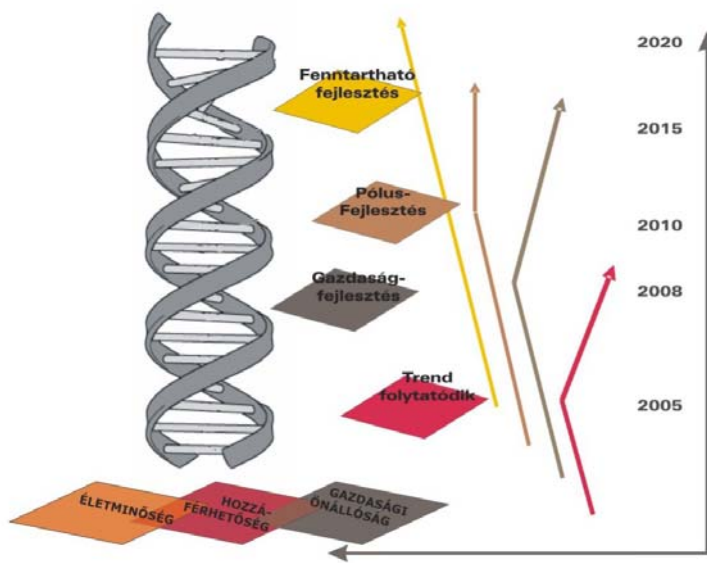
## Feladatok

### Hogyan? avagy Általában Mit? kell fejleszteni

A közvetlen cél avagy pontosabban a cél-eszköz : csökkenteni a Nagyváros, mint elsődleges erőközpont és a kistérség közötti „lejtőt”, szolgáltatási és urbanizációs színvonalat.

A legfontosabb feladat megteremteni azokat a körülményeket, amelyek segítségével a kistérség részt vehet a metropolis-térségi munkamegosztásban, illetve pozícionálhatja magát az úgazdaság kialakulásával összefüggő gazdasági újraelosztásban. A hosszútávon fenntartható fejlődés érdekében nem elégséges a gazdasági felzárkózásra koncentrálnia, pláne nem az erőközpontozóhoz való jobb megközelíthetőséggel a függőséget konzerválnia, hanem a fejlesztés gyújtópontjába a gazdasági szerkezetváltást, átalakulást kell tennie.

#### KISTÉRSÉGI STRUKTÚRA MEGÚJÍTÁSA



Szerepet kell találnia, helyet kell követelnie Budapest régió gazdasági újraelosztásában, munkaszervezet váltásában. Egy önálló identitással, arculattal és ennek megfelelő kínálattal rendelkező körzetként kell új pozíciókra szert tenni az Új Gazdaság körülményeire felkészülve. Ebben egyszerre kell felzárkózni a kistérségnek és kiépíteni új „harcállásait”, vonzerőit. Budapest régióban annak első „Kultur-pol” - jaként megjelenő térrész, jól kommunikált kínálatával könnyen és hitelesen tudja elfoglalni pozícióit a tudásgazdasági átalakulásban.

## Életminőség

- (i) a környezetminőség javítására, valamint*
- (ii) az urbánus szolgáltatások javítására, bővítésére-kiteljesítésére.*

### Urbanizáció



A kiegyenlítés eszköze rövidtávon egy fenntartható óvatos urbanizációval az életminőség javítása, felzárkóztatása. Elsősorban a nagyobb (kisvárosi-vidéki) életminőség-környezetminőség megőrzésével és a korszellem igényeinek megfelelő fejlesztésével. ide jöhet a 20 as évek angol kertvárosi képe  
A kistérségnek jelentős új eredményt hozó teljesítményre törekedve első lépésben általában a minőség javítására szükséges törekedni. Ezen belül főleg

A jelenlegi mennyiségi urbanizáció, a növekedés lefékezésére, illetve ezzel együtt egy minőségi urbanizációra való átmenetre törekedve többet kell tervezni: a reprodukzív, reagáló és korlátozó tervezés helyébe kell lépjen az előrelátó produktív, kreatív és stimuláló tervezés. Ez egyszerre kell magába foglalja a hagyományos műszaki tervezés mellett a városi minőségű infrastruktúrák (nem csak közművek, hanem mindennemű városi szolgáltatás, kommunális infra) megvalósításának és hatékony kihasználásának, gazdaságos üzemeltetésének meghatározását éppúgy, mint az ezeket biztosítani képes adózási politika meghatározását is. Ennek a három összetevőnek (szabályozás, infrastruktúra és adó) az összehangolt meghatározása fogja tudni kormányozhatóvá tenni, kontrol alatt tartani az urbanizáló erőket.  
Ennek a munkának a keretei között kell előrelátóan definiálni, a letelepíteni kívánt népességnek, a jövő szempontjából meghatározó emberi háttérnek az igényeit,



szükségeit azaz azt a tervezett célcsoport keresletet, amelyre a térség a jövőjét, a jövő gazdaságát építeni kívánja. Egy a térség adottságainak, valamint tervezett kulturális gazdaságának megfelelő, azzal adekvát célcsoport számára nem csupán a városi urbanus szolgáltatásokat kell javítani, fejleszteni, hanem megfelelő exkluzív lakóterületeket kell tudni kínálni. Ki kell alakítani a térség kiegyensúlyozott lakóterület kínálatát. Ezzel összhangban szükséges kezelni, kell intenzíven menedzselni a volt üdülőterületek lakóterületekké folyó átalakulását, ezzel egyetemben az infrastruktúrák fejlesztését, ahhoz történő hozzájárulást (ingatlanpolitika, adópolitika). Ez a térségben ma kitapinthatóan jelen lévő időzített bomba megelőző intézkedések sorát igényli. Az átalakulás impulzusának kioltódását követően ez a kérdés már nem vagy csak a társadalmi béke rovására kezelhető. A fő cél, hogy a tervszerűtlen spontán, reagáló és egyben korlátozó-tiltó urbanizációt felváltsa egy ingatlangazdálkodás logikájú stimuláló

### **Technikák**

Egyre technikafüggőbbé váló életünk megkerülhetetlenné teszi az infrastruktúrák fejlesztését. Az ipari kor anyagszállítási igényével összefüggésben a szállítási infrastruktúrák minőségjavítása illetve fejlesztése mellett (sőt esetleg azt megelőzően de legalább azzal egy időben) az információs korszak adat és gondolatvábbító, szállító infrastruktúráit ki kell építeni. A szélessávú Internet elérés mellett, az ahhoz való hozzáférés helyeit (teleház, Internet-kávézók, stb.) is létesíteni szükséges. A gyors adathálóra való kiterjedt rákapcsolódást legalább annyira elő kell segíteni, mint a gáz, víz vagy elektromos ellátást. Kreatív kistérséggé válni csak a gondolatok interaktív cseréjét lehetővé téve lehet.



Ennek biztosítani kell a szemtől- szembe (face to face) történő cseréje mellett a hálózatba-kapcsolódás lehetőségét.

Miközben az ingázás igényeire reagálva - az M0 létesítésével összhangban - több „megközelítési infra” (elkerülő) megvalósítását tervezi –szorgalmazza a kistérség, meg kell kezdeni a „hozzáférés infrastruktúrájára” kialakítását, (hatékonyabb-kényelmesebb csomópontok, feltáró utak, kerékpárutak, gyalog-kiránduló utak, stb.) javítva ezzel a tér felvevő képességét egyben komfortját. Ennek keretében az úthálózat hatékonyabb tétele (üdülőterületek, lakókörzetek, szomszédságok) mellett a tömegközlekedés (hatékonyabb zárt pályás, rugalmasabb közúti: mikrobusz, stb. ) és a ráhordó rendszerek komfortját, minőségét javítani szükséges. (P+R, P+W, intermodális csomópontok, parkolórendszer, stb.) Ezzel összehangoltan kell javítani a térségben a hozzáférést a turizmus-desztinációkhoz, vonzerőkhöz és élményekhez: tájhoz, örökséghez, helyszínekhez, rendezvényhelyszínekhez. Identitásfejlesztés.



## **Arculatépítés** **örökséghelyszínekkel**



A térségben számos történeti, kulturális és természeti és ember alkotta örökséghelyszín van. Ezek megóvása mellett meg kell találni- tervezni hasznosításuk módját, gazdagítva ezzel a kistérség attraktivitását, vonzerőkataszterét, szabadidő-eltöltési lehetőségeit.

A hasznosítás mellett az örökség- és identitás-helyszínek promócióját, a hozzájuk tartozó „meséket”, mondákat, történeteket meg kell formálni. A helyszíneken biztosítani kell az általános és speciális információkat, amint a térségben található örökséghelyszínekre vonatkozó információkat a térségen kívül is hozzáférhetővé kell tenni (Internet, brosúrák)

## **Vonzóbbá-szebbé** **tenni a közösségi** **tereket**



A kistérségben a privát terek létesítésével nem tartott lépést a közösségi terek megújítása és kiépítése. Ahhoz, hogy a térségben lévő települések és ezáltal maga a kistérség is „alakat” nyerjen a meglévő közösségi tereket, fedett és szabad tereket szebbé-vonzóvá kell tenni.

A közösségi terek és a közösségi épületek minőségjavítása a környezet minőségjavítása az épített környezet korszerűségének megfelelő design-ja mind vonzerő-növelő faktorok, amelyekkel a körzet élhetőségét, komfortját-kényelmét és ezzel az általa szolgáltatott életminőséget erősíteni szükséges.

ide jöhet Szentendre főteréről a kép az újságjunktól "Public - art" eszközök használatával, korszerű designnal célszerű az időtlen struktúrákat a mai élettempó életelvárások számára is alkalmassá, a szabadidő eltöltésére is vonzóvá tenni.



Egyben új közösségi tereket is létre kell hozni. Éppen az új lakóterületeken hiányoznak olyan helyek, alközpontok, ahol létrejöhetnének a szükséges interakciók, találkozások, társadalmi események, amelyek a települések illetve a kistérség belső kohéziójának megteremtéséhez járulhatnak hozzá.

### **Erősíteni a településközpontokat**



A települések identitását megteremtő és hordozó magját, a településközpontokat, a „belvárosokat” erősíteni szükséges. Ez a funkcionális megújítással összhangban kell történjen. Az új alközpontok létrehozásával is összehangoltan meg kell határozni, ki kell alakítani az új típusú munkamegosztást, egy új kistérségi központrendszert.

A belvárosokat, településközpontokat ki lehet „pucolni” : törekedni kell az azokat terhelő funkcióknak más, alkalmasabb helyre történő kitelepítésére, ott a térszervezők funkciók, szolgáltatások megőrzésére, vagy / és bevonására, betelepítésére.

Vonzóvá és egyben élettel telivé, aktívá szükséges fejleszteni, széppé-vonzóvá tenni, a korszellemet sugárzóvá a települési magokat. Nem visszatekintően, historizáló módon, hanem a mai kor igényeinek megfelelően kell tudni helyzetbe hozni, az identitás hordozójává és a büszkeség forrásává tenni.

## **Kulturális- és szabadidő-kínálatot teremteni**



A körzet adottságaira, táji-természeti vonzereire valamint a térben élő különböző társadalmi csoportokra, nemzetiségekre, kultúrákra építve egy összetett sokszínű szabadidő kínálatot szükséges kifejleszteni. A specialitásokat, vonzerőket, desztinációkat, valamint a térségben fellelhető történeteket, mítoszokat, mondákat élménnyé kell tudni formálni és marketingkommunikáció keretében ki kell ajánlani.

A térség egyik legáltalánosabb és egyben a regionalizálódó Európában legaktuálisabb üzenete a „Kultúrák Találkozása” program lehet. Erre a korábbi koncepciókban a KULTÚRPARK program tartalmaz számtalan megszívlelendő és megvalósítandó javaslatot, stratégiát.

## **Leromlott területeket, környéket- ingatlanokat reaktíválni**

A környezetminőség fejlesztése szükségessé teszi, hogy a körzetben a településeken illetve szabadterületeken is a leromlott, elhagyott ingatlanokat, területeket vagy városkörzeteket, szomszédságokat be kell vonni a település, kistérség vérkeringésébe. Egyrészt a szétterülés elkerülése érdekében a kompakt város logika mentén az urbanizált, infrastruktúrával ellátott területek besűrítését, az infrastruktúrák hatékonyabb kihasználását lehetővé tevő terület-reaktíválás városüzemeltetési, gazdaságossági előnyökkel is jár az esztétika, környezeti előnyökön túl. (Be nem épített ingatlanok megadóztatása, 5 évente az ingatlan megújítására fordított költségek egy része leírható az adóból, stb.)

**Magasabb minőségű  
vizuális környezetet /  
építési kultúrát  
teremteni**



A vizuális környezet minőségét kontrol alatt tartandó, nagyobb figyelmet szükséges fordítani az építészeti- és építés-minőségre. A magánházak tervezésének egységesebb kultúráját megteremtendő célszerű egy térségi Karakterfüzetet kidolgozni, ami azokat a formai, anyaghasználat és egyéb a vizuális kultúrával összefüggő kritériumokat és ajánlásokat tartalmazza, amelyet a térségkormányzás az építészektől, építetőktől elvár, számukra az egyszerűbb, simább ügymenet érdekében előzetesen ajánl.

Ki kell építeni a kontrol intézményét („Építési rendőrség”), hogy a környezet minősége egyes privát ego-k miatt ne sérülhessen. Be kell vonni a fiatalokat-iskolákat a vizuális kultúrafejlesztésbe. Fotóversenyekkel a táj és épített környezet értékeit és azokat romboló részeket széles körben meg kell ismertetni. Fejleszteni-építeni kell a DINPark és más szervezetekkel össze fogva a közös megértést-kultúrát a környezet vonatkozásában.

A privát terek iránt tanúsított nagyobb érdeklődést kihasználva programokat lehet szervezni a szomszédsági körzetek környezet-minőségjavítására: lakóutcák rendezésére, fásításra, térplasztikára, irányító-információs táblák elhelyezésére, tömegközlekedési megállók – közvilágítás, térfigyelés stb. korszelemnek megfelelő kialakítására, stb.)

A közösségi tereken a „közösségi művészet” számára teret kell biztosítani. A tájtervezést szélesebb körben kell bevetni, alkalmazni. Általában a minőségi környezet kialakítására kell törekedni, jobb anyagok de főként jobb adekvát a „zeitgest”-nek megfelelő design alkalmazásával.

## Turizmus infrastruktúrák



Az attrakcióknak  
élménnyé formálása  
érdekében egyrészt.

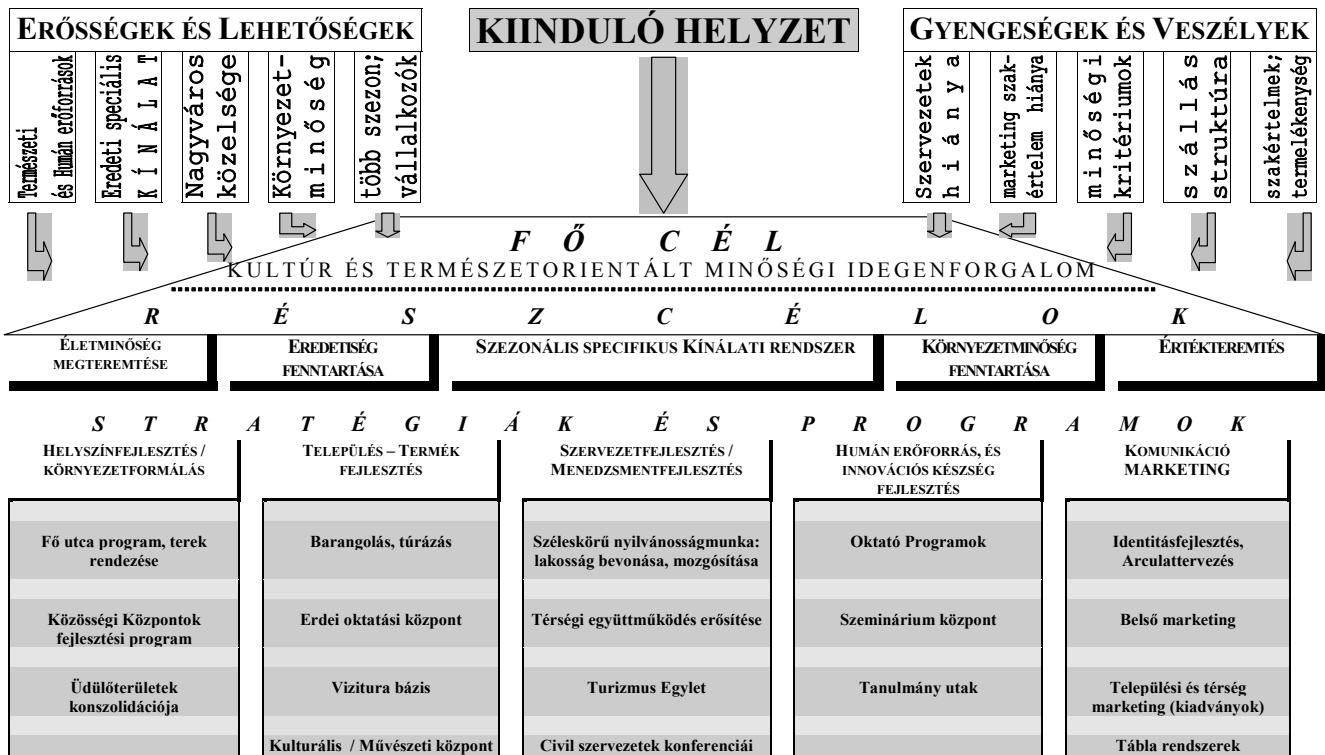
- (i) fejleszteni szükséges az információkat a térről és helyekről, másrészt*
- (ii) eseményekkel és rendezvényekkel promoválni szükséges a helyeket illetve*
- (iii) ki kell dolgozni azokat az eszközöket, amelyekkel az információt élménnyé lehet alakítani*

A kulturális- és szabadidő-kínálat megteremtése és a meglévő elemek hálózatba szervezése mellett fejleszteni szükséges a turizmus- és szabadidő-helyszíneket valamint –szolgáltatásokat.

Ki kell építeni a térségben a turizmus infrastruktúráit, a tájékoztatás eszközrendszerét. Ki kell fejleszteni a hely szellemének megfelelő tematikus utakat, „tanösvényeket” azaz az attraktivitás helyeit, hálózatait. Lépésről- lépésre létre kell hozni az attrakciókat összekötő kerékpár és gyalogösvények hálózatait, azokat az eszközváltó helyeket, amelyen keresztül a térség hozzáférhetővé, feltárhatóvá válik a térséghasználók számára.

Több és egységesebb, integrált információt kell adni a térségről mind területileg, mind pedig tematikusan. Ki kell dolgozni az informálás eszközeit kezdve a térképházaktól, a marketing eszközökig, helyszíni tájékoztató tábláktól a promóciós broszúrákig. Egységes térségi információs rendszert szükséges meghonosítani, piktogramokkal vagy többnyelvű (magyar-angol) digitális eszközökkel.

Ki kell építeni, meg kell szervezni a kistérség turizmus információrendszerét, belső adatgyűjtési, feldolgozási és szolgáltatási eszközét (lásd RIGO: Regionális Idegenforgalmi Gazdasági Obszervatórium,) esetleg egy Idegenforgalom Fejlesztő Ügynökség-et kell létrehozni-működtetni az osztrák Touristik-Verband-ok mintájára Növelni, intenzívebbé kell tenni a kommunikációt, a térségmarketinget, javítani kell és hatékonyáá szükséges tenni a térség turizmusával, eseményekkel rendezvényekkel, desztinációkkal etc kapcsolatos adat és információszolgáltatást. (Dunakanyari-Esti kiadvánnyal, elektronikus naprakész adatbankot szükséges működtetni, jegyárúsítási előrendelés lehetőséggel, Dunakanyar-Pilis kártyával, etc)



**Tájkarakter javítás,**  
**nagyobb**  
**környezetminőség**



A térség egyik meghatározó vonzereje a természeti táji környezete. Miközben a kistérség természeti-táji adottságai kedvezőek, viszonylag szerény hozzáférést biztosít a térséghasználók számára. A Duna-Ipoly Nemzeti Park korlátozó logikája nem teszi lehetővé, hogy a tér számos adottsága a kívánatos mértékben elérhető, használatba vehető legyen. Ezért a rekreációra relatív kevés - vagy csak nehezen elérhető - használatba vehető alkalom kínálkozik, a térség lakói kvázi „kívül rekednek” saját terükön.

A jelenlegi modellt, miszerint a települések peremén, maradék területeken jönnek létre szabadidőterek nem teszi vonzóvá sem a lakosok, sem a településhasználók, turisták számára a helyek használatát, még kevésbé serkentenek költésre. Ezáltal az amúgy vonzó helyek minősége fokozatosan romlik, egyre kevesebb vonzerőt jelentve, egyre kevésbé hozzáférhetővé téve a térséget. A negatív spirál éppúgy érinti a környezetet, mint a szabadidő-gazdaságot, és ezen keresztül a kistérség reputációját, identitását.

Ezen a kedvezőtlen helyzeten két módon lehetséges változtatni:

- **az egyik, az önkormányzatok kompetenciájába tartozó mód: olyan „zöld-kék” modellt kell választani, amely egyrészt a településeken belül vagy közvetlen környezetükben (területükön) lehetővé teszi a rekreációt, aktív szabadidő-eltöltést;**
- **a másik, amelynek keretében a kistérség a Duna-Ipoly Nemzeti Parkkal együttműködve megteremti a rekreációs lehetőségek széles skáláját, hozzáférhetővé téve a természetvédelem által elzárt területek egy részét, passzív és aktív szabadidő-területeket alakítva ki a települési és a DINP területeken.**





### **Több lokális gazdaság**

Az így helyzetbe hozott területeken, helyszíneken zónákban egy jól használható és hozzáférhető, a turizmus szükségleteit / igényeit is kielégítő magas szolgáltatásminőség és ennek megfelelő környezet alakítható ki. Változatosabb és magasabb minőségi szabadidő eltöltésre alkalmas terek hozhatóak létre, ezáltal több házon kívüli élet válik lehetővé a nélkül, hogy a természetvédelem területei károsodnának.

Meg kell határozni térség tájkarakterét és erre alapozva meg kell tervezni a környezet megújítást, a karakter javítását azokon a pontokon, ahol az hozzáférhetővé válik a használók számára. Meg kell határozni, tervezni a térség zöld és kék struktúráit, meghatározva azokat a hálózatokat és helyeket, ahol a tér használható, hozzáférhető. Ki kell alakítani a térség értékei alapján a hasznosítás struktúráját, egyben karaktert, alakot kell adni a rekreációs helyeknek, a több szabadterület-zöldterület megteremtésére és hatékony intenzív kihasználására figyelemmel. Meg kell teremteni a „szabadidő-fogyasztás” lehetőségét.

Rövidtávon a turizmusgazdaság helyzetbehozására kell fókuszálni. A térségnek jó reputációja van a szabadidő-kínálat és kulturális-kínálat területén: ezeket kell fejleszteni és klaszter-be szervezni, egyben egységesen kommunikálni, promoválni. Egy hatékony települési és még inkább kistérségi önreklámmal a mai adottságok már, mint potenciális jövőbeli Kultúrpol kínálat kerülhetnek kijánlásra, építve ezzel a kistérségi brandet, márkát. Közép és hosszútávon az ingázás csökkentése a helyi vállalkozások megerősödésével, a helyben-foglalkoztatással növelésével érhető el.

Ehhez érdemes egy „iparfejlesztési program”-ot beindítani, amelynek keretében egyrészt

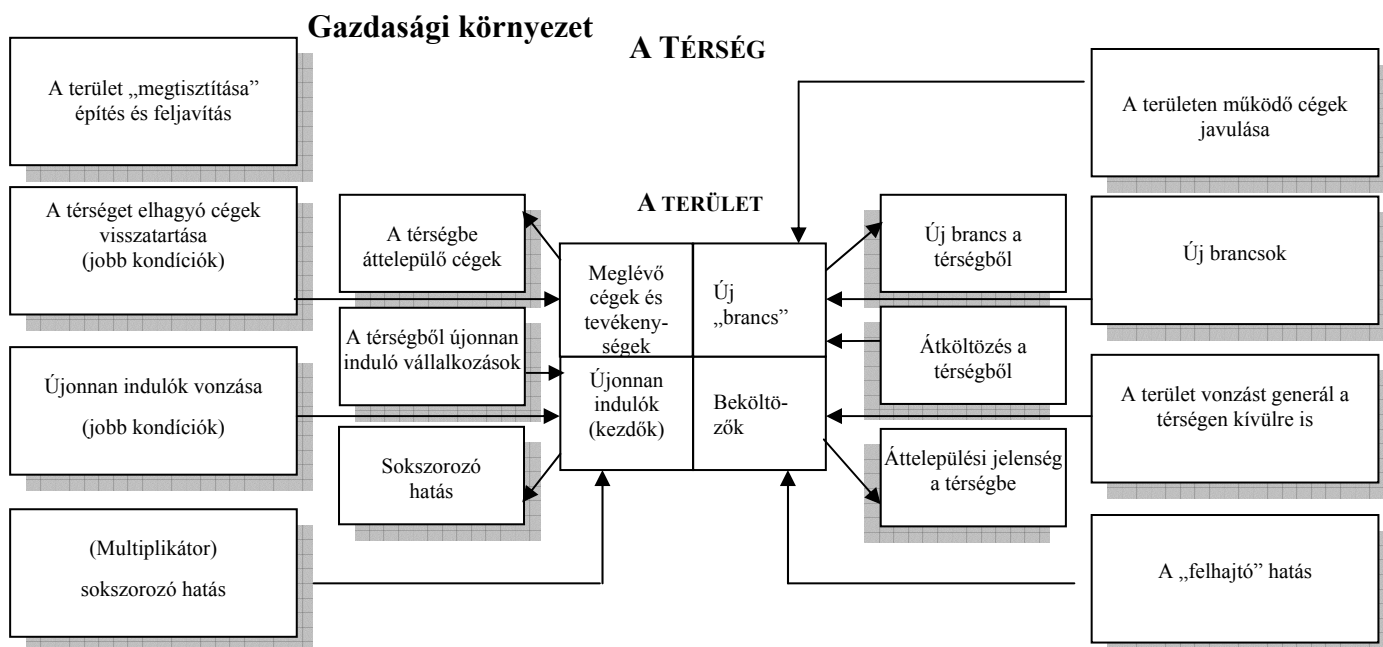
**(i) a már helyben lévő vállalkozásokat kell megerősíteni,**

**(ii) másrészt be kell vonzani a térbe új vállalkozásokat.**

Mindezt annak a brand - építésnek az égisze alatt, amellyel a terület-kistérséget identifikálni kívánjuk. A tér specialitását a kulturális gazdaság képezi-képezheti, így, ezzel a „márkával” (brand-del) kívánva a Metropolis „Kultúrpol” - jává pólusává válni.

A következő tervidőszakban fel kell tudni arra készülni, hogy a nagyvárosi erőközponttal együtt élő, ám attól mégis független, önálló, a saját specialitásait kibontakoztató kulturális- és szabadidő-gazdaság jöjjön létre.

### Gazdasági előnyök forrásai



Ennek eredményeként a bejáró ingázók száma 10 év alatt a felére, cca. 30-35%-ra csökkenhet. Ez ugyanennyi embernek helyből javítja (illetve közvetetten egyben a maradék bejáróknak is ) az életminőségét.

A talentumok vonzása, megtelepítése a térségben lakás vagy / és munkahely biztosításával már egy közép illetve hosszabbtávú taktikai feladat. Fiatal pályakezdők (magház) vagy / és befutott mesterek, neves személyiségek megtelepedésének előmozdítása, (városi ingatlanok) ilyen személyek / személyiségek betelepítésének szervezése a kreatív osztály növekedését gyorsító, a tér arculatát építő, így egyben gazdaságfejlesztési és promóciós akció.

A helyben-foglalkoztatás növelése érdekében a helyi vállalkozásokat erősíteni szükséges. Ehhez egy gazdaságfejlesztő ügynökségre van szükség, vagy a térségben üzleti szolgáltatások (tanácsadás, marketing, grafika-design, nyomda, pénzügyi-üzleti szolgáltatások, stb.) működését kell szorgalmazni, támogatni.

A helyi tudásokat, készségeket kell felismerni és bekapcsolni az EU értékteremtő hálózataiba (innovációs ügynökség vagy inkubátorszolgáltatás, esetleg a gazdaságfejlesztő ügynökség keretei között vagy éppen fordítva)

A koncentráció elvét figyelembe véve u.n. „forró pontok”-at (hot spot) kell kialakítani –kiépíteni a kistérségben. Ezek a térségi kreatív pólusok, koncentrált kreatív-szolgáltató területek (Szentendre / Pomáz Hév állomás környéke, Szentendre Kultúr -központ, Dobogókő, Visegrád Palota, Fellegvár, SztE Sziget Bio marketing Központ, stb.) mint „akupunktúra pont”-ok fogják márkásítani a térségek, ezek jelölik ki a kistérség fő tevékenységének, szolgáltatásainak irányát, akcióradiusát.

## **Mezőgazdaság átalakítása**

A kistérségben a mezőgazdálkodás, mint gazdasági ágazat nem meghatározó, visszaszorul, Ugyanakkor egy nagyvárosi-vidék a szabadidőgazdaságban számos vonzerővel bír. A mezőgazdaság átalakítása alapvetően a kulturális gazdaságba illesztve, információszolgáltatással - kézművességgel kombinálva a turizmusgazdaság szempontjait is figyelembe véve a mainál lényegesen több lehetőséggel bír.

A térség „fogyasztására” a mezőgazdaság alkalmakat kínál. A többet fogyasztani a térben logika megteremti a gasztronómia, a mezőgazdasági terményeknek termékeké (hozzáadott érték) alakításának, a márkásításnak (marketing) kereteit és igényét. A mezőgazdaságot és a kézművesipart összhangba kell hozni a turizmus és az egészséges életmód kívánalmaival. (helyben értékesítés: bio és népi piacok, eperfesztivál, helyi spec gasztronómia túrák, látványműhelyek; márkáértékesítés a regionális piacokon, beszállítás a nagyvárosi exkluzív piacra: lokális márkák, hozzáadott értékű késztermékek: feldolgozóüzemek, szárítók, kézművesek-fafaragók, stb., piacosítás promóció, stb.)

## ERŐSSÉGEK ÉS LEHETŐSÉGEK

Jó kooperációs lehetőségek a turizmussal	Kooperációs lehetőség a Kis-ipparral	Lehetséges Innovatív TERMÉKEK	Közelbi Nagy P I A C	Duna Ipoly Nemzeti Park
--	--------------------------------------	-------------------------------	----------------------	-------------------------

## KIINDULÓ HELYZET



## GYENGESÉGEK ÉS VESZÉLYEK

Természeti kötöttségek SZ A B Á X O Z Á S	Nehéz feltételek a mezőgazdaságban	"névtelen" TERMÉKEK	Export-függő helyzet	Marketing ismeretek HIÁNYA
---	------------------------------------	---------------------	----------------------	----------------------------



## F Ő C É L

MŰKÖDŐKÉPES MEZŐGAZDASÁG MEGTEREMTÉSE, MEGÚJÍTÁSA

R

É

S

Z

C

É

L

O

K

KIELÉGÍTŐKERESETI  
ÉS ÉLETKÖRÜLMÉNYEK

HATÉKONY (BEVÉTEL)  
TERMÉKKOMBINÁCIÓK

MINŐSÉGVÁJTÁSÉS  
TOVÁBBFELDOLGOZÁS

CSÚCSMINŐSÉGŰ  
TERMÉKELŐÁLLÍTÁS

HATÉKONY  
PIACOSÍTÁSOK

KULTÚRTÁJÉS  
TERMÉSZETÁPOLÁS

S T R

A T É G

I Á K

É S P R

O G R A

M O K

EREDETI TERMÉKEK  
ELHELYEZÉSE

TERMÉKKOMBINÁCIÓ  
OFFENZÍVA

ÉRTÉKNÖVELÉS  
TOVÁBBFELDOLGOZÁS

BESZÁLLÁS A  
TURIZMUSIPARBA

ELHELYEZÉSI CSATORNÁK  
BŐVÍTÉSE

TÁJÁPOLÁS  
(INFRA KIÉPÍTÉS)

Minőségi MÁRKA termék
Választékbővítés
Piaci kapcsolatépítés

Meglévő termékkombinációk javítása
Továbbképzés minősítés
Átállási támogatás
Új termékek bevezetése

Minőségi Márka termékek
Parasztportáról árusítás – TERMÉNY
Kisipari piacosság – TERMÉK

Minőségi AKCIÓK
Minőségi Körök, szövetkezet
Gasztronómiai termékek
Feldolgozóipar támogatás

Állatfeldolgozás
Marketing
Direkt értékesítés
SZIGETI; DUNAKANYARI; PILISI PIAC a fővárosi kapukba

Kultúrtáj program
Fő utca, parasztporta felújítás támogatás
Együttműködés a Nemzeti Parkkal

**Ipari átalakulás:**  
**beszállítás és**  
**logisztika,**  
**kézművesipar**

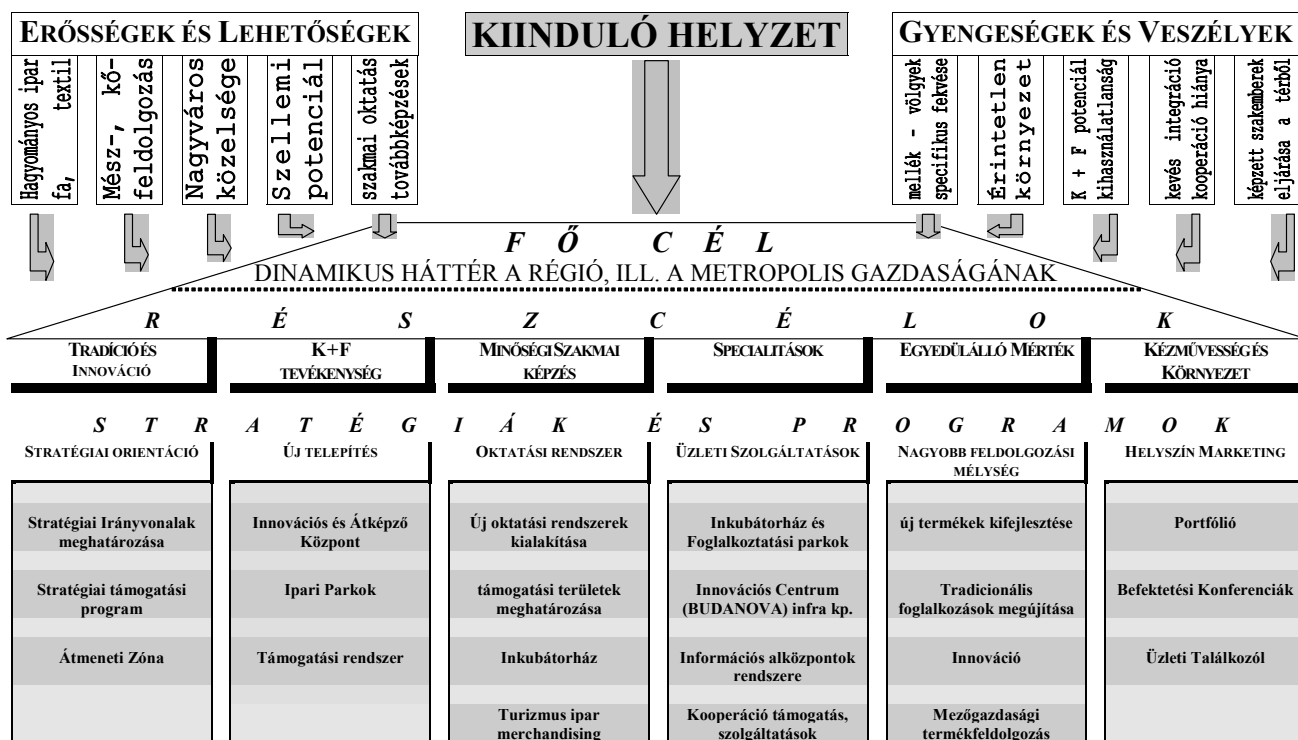
A kistérség nem igazi célterülete a logisztikai iparnak, amelyet az M0 átvezetése a térrészen részben meg fog változtatni. A térségben meglévő és tervezett ipari zónák lassú ütemű betelepülés is jelzi, hogy a térség a metropolisnak nem természetes technopolis-a. A textilipar visszaszorulásával és más ipari tevékenységek elsorvadásával nem jöttek létre iparági együttműködések, klaszterek a térben és nem is várható, hogy ilyenek létrejönnek.

Az élelmiszer-ipari vertikumok létrejöttében lenne lehetőség, különösen a kis volumenű, nagy hozzáadott értékű termékek előállításában. A piac közelsége és az új közlekedési infrastruktúra lehetőségeket teremt a beszállító-ipar fejlődésében, a csomagolóipar kibontakozásában.

A térségben még fellelhető korábbi ipari kultúrák, kézműves kultúra részben újjáéleszthető, amennyiben a turizmus igényeihez igazodva képes olyan termékkéleségeket előállítani, ami iránt felkelhető egy megfelelő kereslet. (ajándéktárgyak, merchandising, famunkák, kőmunkák, kópiák, stb.)

A térség számos okból alkalmas helyszíne a kereskedelemfejlesztésnek. A kistérség „kapujában” elhelyezkedő települések mintegy olyan „váltóhelyek”, ahol a térbe látogatók kiszolgálása a kereslet kielégítése megtörténhet. Előnyösebb volna a kereskedelmi funkcióknak az eszközváltó helyek környékén, HÉV megállóiban, végállomáson, Busz végállomáson, P+R átszállókban történi létrejötte, erősítve a városi szövetet. A kereskedelemfejlesztésben, irodafejlesztésben és a tér kapuzatának fekvésében rejlő energiákat egy átfogóan tervezett urbanizációval lehet megfelelő minőségjavító mederbe terelni, tartani.

Erre külön célprogramot szükséges létrehozni, különben a közlekedésmérnöki logika mentén, a településfejlesztés következményinek figyelembevétele nélkül elkészülő új infra-hálózat tovább fogja gerjeszteni a spontán betelepülést. Mind az „átmeneti zónában” de különösen a Szigeten szükséges lenne egy célzott programot időben beindítani!



## Szolgalattas és innováció-gazdaság



A poszt-indusztriális átalakulás mintái immár jól kirajzolódni látszanak. Sikeres minták állnak előttünk, hogy melyek azok az összetevők, amelyek kreatívvá, ennek következtében az Új gazdaság körülményei között versenyképesé tesznek egy-egy térséget- körzetet, várost vagy régiót. Az előzőekben immár felvázolásra kerültek azok a környezeti összetevők, amelyek alkalmassá tehetik a kistérséget arra, hogy az „új gazdaság” egyik meghatározó helyszínévé, pólusává váljon a budapesti-városrégióban. Ugyanakkor rövid távon még csupán a keretfeltételek megteremtését lehet reálisan megcélozni. Amint azonban már a térség önreklámja megteremti annak hitelét, hogy itt a kulturális és innovációs gazdaság otthona, a művészeti és médiaipar hazája megnyílik a lehetőség az információ-innovációgazdaság kibontakoztatására, a gazdasági transzformációra. Eddigre a térbe beköltözött talentumok a HR feltételeit is kialakítják a szervezetváltásnak. Az intézményi feltételek, üzleti szolgáltatások, térség gazdaságmenedzselése etc biztosítják azokat a körülményeket, aminek eredményeként a modernizáció egyik kitüntetett helyévé válhat a kistérség. Az innovációs gazdaságnak az összekapcsolása a térség hagyományos gazdaságával, elsősorban a mezőgazdasággal és a művészeti kulturális „iparral”, a médiaiparral lehetséges. Az ebben már megjelenő alulról jövő kezdeményezéseket felkarolva illetve a bio - gazdaság, egészségipar etc forszírozásával, kapcsolatok kiépítésével együttműködésekkel, (bio-)élelmiszeripari klaszter kialakításával, ilyen hálózatokba való bedolgozással, stb. meg lehetne kezdeni a gazdaság átalakítását, a meglévő készségek, hozzáértések konvertálását az új gazdaság kívánalmainak megfelelően. Önreklám- promóció- márkásítás ingatlanfejlesztéssel :





Ennek az átalakulási folyamatnak egyik kitüntetett helye és állomása lehet a Budapest és Szentendre közötti – Budakalász- Pomáz és Szentendre települések - területen fekvő területen egy Viziváros / Euro-negyed megvalósítása. Ezt indokolják:

(i) az M0-al összefüggésben létrejövő infrastruktúrafejlesztések, amelyek a területet hozzáférhetővé teszik, ezzel a beépülését ab ovo felgyorsítják (lásd még tervezett urbanizáció),

(ii) az a kereslet, ami egy modern Euro-várossal szemben megjelenik, és ami ma Budapestet jellemzi: egy komfortos, a korszellemnek-divatnak megfelelő modern nagyvárosi körzet hiánya.

A jelenleg alulhasznosított értékes adottságokkal rendelkező ingatlan-együttes menedzselés hiányában csupán egy városperemre jellemző fejlődést fog lehetővé tenni, miközben közpénzekből nagy volumenű infrastruktúra-fejlesztés a területet ennél nagyvonalúbb fejlesztésre teszi alkalmassá, illetve ilyen megvalósításra helyzetbe hozza.

Ez a fejlesztés meghaladja a települések horizontját, összefogást és célzott menedzselést (feladattal megbízott munkacsoport /task force /működtetést) feltételez

## Összegzés

A kistérségben a társadalmi jólét fokozása érdekében csökkenteni szükséges a Metropolis magterülete és környezete, a mikro-körzet települései közötti „lejtőt”, fejlettségi szolgáltatási különbséget.

Erre jó alkalmat kínál maga a metropolizálódás folyamata, az az átalakulás, ami Budapesten és agglomerációjában egyre gyorsuló ütemben végbemegy. A gazdasági- és társadalmi- szerkezetváltás centrifugális energiája következtében nem csupán a lakosság „szóródik szét” a térben (cca. 30-50 km-es körzetben) hanem a gazdaság, a termelés a munka világa maga is „kirepül”, szétterül. Ebben az átalakulásban olyan energiák vannak, amelyeket a kistérségnek adottságai okán ki kell tudnia használnia. A Budapest- régió kialakulása együtt jár a gazdaság strukturális változásával, amelynek során az 1974-ben megindult folyamat az ipari társadalom, az árutermelő társadalom strukturái átalakulnak egy szolgáltatásalapú gazdaságba. Az ipari termelés egyre kevésbé fontos, a nagyvárosi körzet szembe kell nézzen azzal a kihívással (MÉG NEM TETTE MEG) hogy strukturáinak át kell alakulnia az ipariból egy modern szolgáltatás-orientált (üzleti szolgáltatások, vállalati központok, banki és biztosító szféra, ingatlanszféra stb.) régióvá.

Ez a változás az „előszobája” az információ-innovációgazdasági, tudásgazdasági átmenetnek. Ezzel összhangban a gazdaság szervezeti formái is megváltoznak, a vertikálisan szervezett fordista termelés átalakulóban van a postfordista, rugalmas hálózat-szervezetek irányába.

Mindezek óriási lehetőséget kínálnak a vonzó életminőséget kínálni képes Szentendrei Kistérségnek, hogy makro-térség folyamatban lévő átalakulására alapozva kialakítsa új versenypozíciót, mint kulturális gazdasági, leendő tudásgazdasági pólus.

A kistérség ebben az átalakulásban elsősorban a nagyobb (vidéki) életminőségére építhet, amelyben más körzetekkel szemben előnye van. Amennyiben sikerül a környezetminőségének megőrzésével és gyors ütemű a korszellemnek megfelelő fejlesztésével előnyét kihasználnia, pozícióit, mint vonzó élettér, jó életminőséget szolgáltatni képes nagyvárosi körzet, akkor hosszabb távon természetes pólusává, „fészkévé” válik a tudásgazdaságnak. Felzárkózva a nagyvárosi szolgáltatásminőséghez, megőrizve a vidék varázsát rész tud venni a metropolis-térségi munkamegosztásban, a munka „újraelosztásában”, helyet tud magának követelni, szerepet tud találni, mint kreatív, körzet.

Ezt a kettős célt az önálló identitásának, életminőségi és szolgáltatási kínálatának megteremtését, mint kreatív kistérség első ütemben a nagyobb kis-középvárosi / vidéki életminőség illetve ezt a környezetminőség kor (zeitgeist) igényeinek megfelelő fejlesztésével tudja elérni. Ezeket a minőségfejlesztéseket a következő területeken szükséges végrehajtania:

### **Életminőséggel összefüggő nagyobb környezetminőség kifejllesztése**

- Szébbé-vonzóbbá tenni a közösségi tereket
- Kulturális – és szabadidő-kínálatot teremteni
- Erősíteni a településközpontokat, a települési magokat, belvárosokat
- Magasabb építészeti- és építési kultúrát , ezzel jobb vizuális környezetet teremteni
- Lapattant területeket, környékeket, telkeket és ingatlanokat reaktiválni
- Erősíteni az önreklámot mind az egész kistérségét, mind a településeket
- A talentumok, a „kreatív osztály” számára vonzóvá tenni a kistérséget
- Csökkenteni az ingázást, minőségén javítani.

**infrastruktúrákat  
kiépíteni**

- csökkenteni az infrastruktúraüzemeltetés költségeit, hatékony kihasználását
- tervezett urbanizációval csökkenteni az indokolatlan szétterülést.

**Interkommunális  
együtműködésekkel  
hatékony (erős  
szolgáltató) Hivatalokat  
kialakítani**

- A kreatív térségben „forró-pontokat” kialakítani
- Több partnersége
- Több információ-kommunikáció és promóció
- kistérségi információrendszer
- kistérségi marketing
- több technikát a térbe

**turizmus infrastruktúráját  
fejleszteni**

- integrált, komplex kulturális és szabadidő-kínálatot fejleszteni
- szolgáltatások és helyszínek fejlesztése
- több információ és promóció
- Kulturpark program reaktiválása

**helyi vállalkozásokat  
erősíteni**

- jobb kapcsolatot kialakítani a vállalkozásokkal
- helyi tudásokat felismerni és bekapcsolni az értékteremtő hálózatba
- több helyi gazdaság, vállalkozás

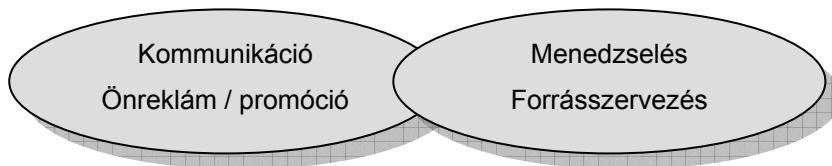
A nagyobb és kiszámítható-fenntartható, kontrolált életminőség vonzerőt gyakorol a kreatív osztály számára. Az életminőség kínálatjavulása még vonzóbbá teszi a teret a talentumok számára.

A minőségjavítással összhangban - a hely adottságaira építve - a szabadidő-gazdaság és kultúr-gazdaság működése javul, szolgáltatási színvonala nő. Az önreklám (térség-promóció) következtében kialakul a kistérség arculata, identitása a metropolistérségben speciális „alakot” kap a körzet.

A kistérségben élő és megtartható valamint az identitásnövekedés hatására beköltöző magasan kvalifikált szakemberek, művészek talentumok, azaz a „kreatív osztály” emberi hátterével kialakuló társadalmi miljő kedvez a kreatív gazdaság, az innováció-gazdaság fejlődésének. (A kreatív gazdaság „NYERSANYAGA” a kvalifikált, készségekkel rendelkező ember.) Mindezek eredményeként megkezdhető az „előrehaladás”, a kreatív gazdaság számára a hely kellősítése, kiajánlása. (befektetői marketing)

A befektetők „felfedezik” a helyszínt, mint „befektetési hely”, ide telepítik üzleti szolgáltatásaikat. A gazdaság információgazdasági, kreatív gazdasági, tudásgazdasági alapokon fejlődik, előnyre tesz szert más körzetekkel szemben a kultúr-gazdasági – tudásgazdasági versenyben.

**Fejlesztés területei / rendszere**

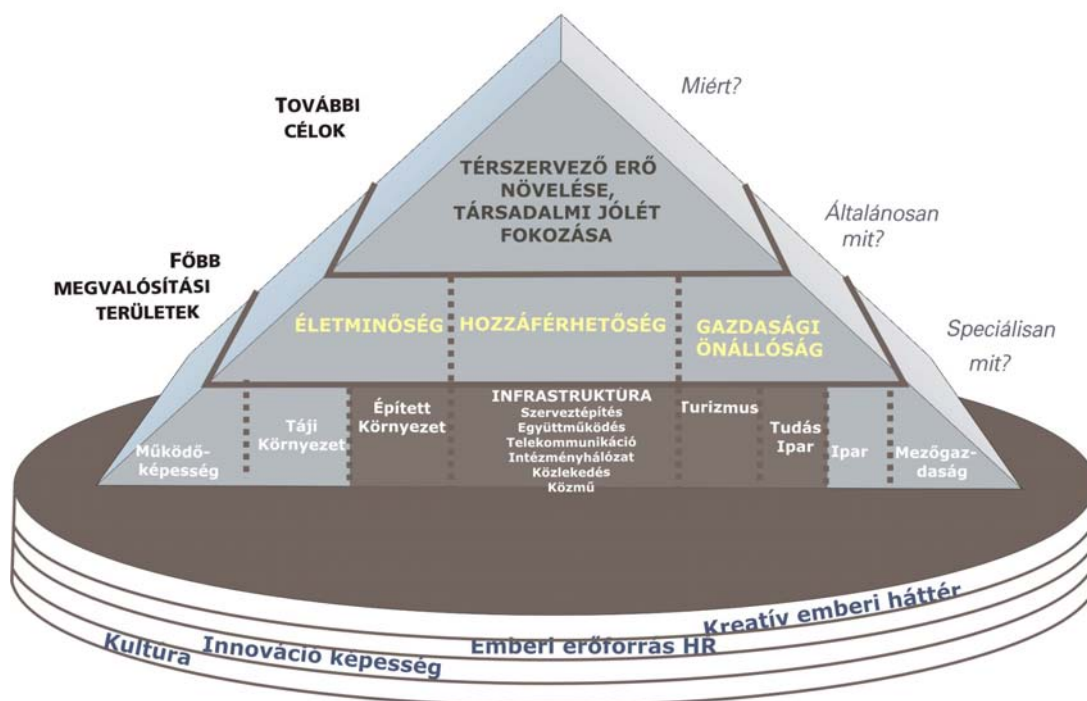


<p><b>Életminőség</b></p> <p>Fizikai felzárkóztatás</p>	<p><b>Hozzáférhetőség</b></p> <p><u>Rövidtáv:</u> felismert szükségletek kielégítése</p> <p><u>Hosszútáv:</u> Turisztikai és kultúr-gazdasági infra:</p>	<p><b>Gazdaságfejlesztés</b></p> <p>a városrégió gazdaságába bekapcsolódás / felzárkózás</p> <p>(cél a „lejtő” csökkentése)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vonzóbbá tenni (a „minőségi turizmus” és a „kreatív osztály” számára)</li> <li>• Javítani a privát élet feltételeit</li> <li>• (élhetőbb szomszédság)</li> <li>• megteremteni a <u>közösségi élet</u> feltételeit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ÁTMENETI STRATÉGIA</b></p> <p><u>A felzárkózás-átalakulás hajtóereje:</u> <b>BEFEKTETHETŐSÉG</b></p>	<p><u>Szolgáltatás gazdaság kiépítése:</u></p> <p><u>Helyzetbe hozni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizmus-, Kultúr-gazdaság</li> </ul> <p><u>Megagyazni az „Új Gazdaság”-nak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreatív gazdaság</li> <li>• Tudás gazdaság</li> </ul>
<p>Ehhez <b>Mesterterv</b> szükséges</p>	<p><u>Ehhez szükséges:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• információ</li> <li>• kiszámíthatóság</li> <li>• „gondolati térkép”-re felkerülés / önreklám</li> <li>• javítani a fejlesztési akciók eredményességét</li> </ul>	<p><u>Mezőgazdaság</u> Átalakítás</p> <p><u>Ipar</u> Logisztika / kereskedelem Beszállítás</p>

# 5. PRJEKTEK RENDSZERE



RÖVID-, ÉS HOSSZÚ TÁVÚ CÉLOK ÉS FELADATOK



**É L E T M I N Ő S É G**





## Életminőség – Működőképesség

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teleház létesítése (Kisoroszi, Pilisszentkereszt, Pomáz, Leányfalu, Pilisszentlászló, Csobánka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Okmányiroda fejlesztése (Pomáz, Visegrád, Szentendre)</li> <li>■ Helyi kisebbségek segítése (Civilek Háza, Info-pont, stb.) (Pomáz, Csobánka, Pócsmegyer, Tahitótfalu)</li> <li>■ Hátrányos helyzetűek, lemaradók átképzése, elhelyezkedésének segítése (Csobánka, Pomáz, Dunabogdány, Leányfalu, Budakalász, Visegrád)</li> <li>■ Fogyatékkal élők életminőségének javítása (Szentendre, Pomáz, Visegrád)</li> <li>■ Közmunkaprogram kidolgozása (Pócsmegyer, Pilisszentkereszt,</li> <li>■ Térfigyelő rendszer kialakítása (Csobánka)</li> </ul>
Központi-Privát			
Privát			



## Életminőség – Táj Környezet

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi			<ul style="list-style-type: none"> <li>Gátépítés, árvízvédelem (Dunabogdány, Kisoroszi, Leányfalu, Pomáz, Szentendre, Szigetmonostor, Tahitótfalu, Visegrád)</li> </ul>
Központi-Privát		<ul style="list-style-type: none"> <li>Élőhelyek, zöldfelületek védelme, tanösvények, bemutatathatóság (Leányfalu, Pilisszentkereszt, Szentendre)</li> </ul>	
Privát			



## Életminőség – Épített Környezet

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi			<ul style="list-style-type: none"> <li>A volt laktanyaépületek újrahasznosítása (Szentendre, Pilisszentkereszt)</li> </ul>
Központi-Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arculatmegőrzés, műemléki védelem, közterület rehabilitáció / Fő utca program (Csobánka, Dunabogdány, Leányfalu, Szentendre, Szigetmonostor, Tahitótfalu, Visegrád)</li> <li>Sport- és szabadidőközpont, sportpályák létesítése (Budakalász, Dunabogdány, Kisoroszi)</li> </ul>		
Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szebbé-vonzóbbá tenni a közösségi tereket</li> <li>Erősíteni a településközpontokat, a települési magokat, belvárosokat</li> <li>Magasabb építészeti- és építési kultúrát, ezzel jobb vizuális környezetet teremteni</li> <li>Rossz állapotban lévő területeket, környékeket, telkeket és ingatlanokat reaktiválni</li> <li>Tervezett urbanizációval csökkenteni az indokolatlan szétterülést</li> </ul>		

**H O Z Z Á F É R H E T Ő S É G**



## Hozzáférés - Infrastruktúra – Intézményesítés

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi			
Központi -Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ A talentumok, a „kreatív osztály” számára vonzóvá tenni a kistérséget</li> <li>↳ Csökkenteni az ingázást, minőségén javítani</li> </ul>		
Privát			



## Hozzáférhetőség – Infrastruktúra - Közlekedés

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
<b>Központi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Települések közötti tömegközlekedés fejlesztése (Csobánka, Kisoroszi, Pilisszentkereszt, Pócsmegyer, Visegrád)</li> <li>■ Köztéri információs táblák, utastájékoztatók kihelyezése, fejlesztése (Dunabogdány, Leányfalu, Pilisszentkereszt,)</li> <li>■ Szigeti kishíd (Tahitótfalu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Településen belüli úthálózat fejlesztése (Budakalász, Leányfalu, Pilisszentkereszt, Pilisszentlászló, Pomáz, Pócsmegyer, Szigetmonostor, Szentendre, Tahitótfalu, Visegrád)</li> <li>■ Helyi tömegközlekedés fejlesztése, létrehozása (Budakalász, Dunabogdány, Szigetmonostor, Pomáz, Visegrád)</li> <li>■ M0-s és elkerülőutak építése (Budakalász, Pomáz, Szentendre)</li> <li>■ Hangnyelő kialakítása (Budakalász)</li> </ul>
<b>Központi-Privát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Térségi kerékpárút megépítése (Budakalász, Csobánka, Kisoroszi, Pilisszentkereszt, Pomáz, Pócsmegyer, Szentendre, Tahitótfalu, Visegrád)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Iskolabusz fejlesztése (Visegrád)</li> </ul>	
<b>Privát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dunai vízi közlekedés fejlesztése idegenforgalmi és helyi használatra (Dunabogdány, Leányfalu, Pócsmegyer, Szentendre, Tahitótfalu, Visegrád)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Yachtkikötő létesítése (Leányfalu)</li> <li>■ P+R (Visegrád, Pomáz, Leányfalu,)</li> <li>■ Intermodális csomópont fejlesztése (Pomáz, Szentendre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Siklóépítés (Visegrád)</li> </ul>



## Hozzáférhetőség – Infrastruktúra - Együttműködés

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi		<ul style="list-style-type: none"> <li>Teleház létesítése (Kisoroszi, Pilisszentkereszt, Pomáz, Leányfalu, Pilisszentlászló, Csobánka)</li> </ul>	
Központi-Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vállalkozói / Befektetői központ (Tahitótfalu, Dunabogdány, Pomáz, Budakalász, Visegrád)</li> </ul> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Csökkenteni az infrastruktúra-üzemeltetés költségeit, hatékony kihasználását</li> <li>↪ Több partnersége</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Civilek, egyesületek, vállalkozók és önkormányzatok együttműködésének elősegítése (Budakalász, Visegrád)</li> </ul>	
Privát			



## Hozzáférhetőség – Infrastruktúra - Telekommunikáció

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E-ügyintézés, e-önkormányzat (Szentendre, Pilisszentkereszt, Pócsmegyer, Leányfalu, Tahitótfalu, Szigetmonostor)</li> <li>■ Polgármesteri Hivatal informatikai fejlesztése (Pilisszentkereszt, Pócsmegyer, Leányfalu, Pomáz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Városi E-kártya bevezetése (Szigetmonostor)</li> </ul>
Központi-Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Erősíteni az önreklámot mind az egész kistérségét, mind a településeket</li> <li>↳ több technikát a térbe</li> <li>↳ Több információ-kommunikáció és promóció</li> <li>↳ kistérségi információrendszer</li> <li>↳ kistérségi marketing</li> </ul>		
Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szélessávú távközlési szolgáltatás fejlesztése (Tahitótfalu, Pilisszentkereszt, Leányfalu, Csobánka, Pomáz, Csobánka, Kisoroszi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kistérségi kábel TV kiépítése (Szigetmonostor, Tahitótfalu, Pilisszentkereszt, Pócsmegyer, Leányfalu, Csobánka)</li> </ul>	





## Hozzáférhetőség – Infrastruktúra – Intézményi Hátér

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Főiskolai képzés (Visegrád, Szentendre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Óvodabővítés (Budakalász, Visegrád, Pomáz, Szentendre, Tahitótfalu)</li> <li>■ Általános iskola bővítése, fejlesztése (Budakalász, Dunabogdány, Visegrád, Pomáz, Szogetmonostor, Tahitótfalu, Szentendre)</li> <li>■ Középfokú oktatási intézmények bővítése, fejlesztése (Csobánka, Budakalász, Dunabogdány, Visegrád, Szentendre)</li> </ul>
Központi-Privát		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Speciális képzések beindítása (Csobánka, Dunabogdány, Visegrád, Szentendre, Budakalász, Leányfalu)</li> </ul>	
Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Idősek otthona létesítése, meglévők fejlesztése (Budakalász, Szentendre, Szigetmonostor, Dunabogdány, Leányfalu, Pomáz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nyelvi képzések (Csobánka, Budakalász, Leányfalu, Visegrád, Szentendre, Pilisszentkereszt, Pomáz, Pócsmegyer)</li> </ul>	

**G A Z D A S Á G I**  
**Ö N Á L L Ó S Á G**



## Gazdasági Önállóság - Idegenforgalom

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
<b>Központi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Római kori emlékek bemutatása (Visegrád, Szentendre, Pomáz, Leányfalu)</li> <li>■ Kerékpáros turizmus fejlesztése (Budakalász, Pócsmegyer, Pilisszentlászló)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Csakra-kó marketingtámogatása (Pilisszentkereszt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Közterület rekonstrukciója (Szentendre, Visegrád, Pomáz, Pilisszentkereszt, Leányfalu, Dunabogdány, )</li> <li>■ Turista információs központ létesítése, útbaigazító táblák kihelyezése, webes megjelenés (Visegrád, Pilisszentkereszt, Pilisszentlászló, Leányfalu, Tahitótfalu, Szigetmonostor)</li> </ul>



## Gazdasági Önállóság – Idegenforgalom (folytatás)

(Folyt.)	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
<p><b>Központi -Privát</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kulturális programok, rendezvények, azok marketingjének fejlesztése (Szentendre, Dunabogdány, Visegrád, Pócsmegyer, Pilisszentkereszt)</li> <li>■ Lovas turizmus és az ahhoz kapcsolódó infrastruktúra fejlesztése (Szentendre, Kisoroszi, Tahitótfalu, Pilisszentlászló)</li> <li>■ Síközpont létesítés, fejlesztés (Pilisszentkereszt)</li> <li>■ Turistaházak fejlesztése, felújítása (Szentendre, Pomáz, Pilisszentlászló, Budakalász)</li> </ul> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>↳ integrált, komplex kulturális és szabadidő-kínálatot fejleszteni</p> <p>↳ szolgáltatások és helyszínek fejlesztése</p> <p>↳ több információ és promóció</p> <p>↳ Kulturpark program reaktiválása</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Öko- és bakancsos turizmus fejlesztése (Csobánka, Pilisszentkereszt, Visegrád, Pomáz, Budakalász, Szentendre)</li> </ul>	



## Gazdasági Önállóság – Idegenforgalom (folytatás)

(Folyt.)	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Férőhelybővítés (Budakalász, Csobánka, Kisoroszi, Leányfalu, Pilisszentkereszt, Pilisszentlászló, Szentendre, Tahitótfalu, Visegrád)</li> <li>■ Konferenciaközpont fejlesztése (Kisoroszi, Pilisszentkereszt, Budakalász)</li> <li>■ Fürdő-, sport- és rekreációs központ fejlesztése (Budakalász, Csobánka, Kisoroszi, Szentendre, Leányfalu, Dunabogdány, Tahitótfalu, Visegrád, Pomáz)</li> <li>■ Visegrádi négyek bora-program (Visegrád)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tájház fejlesztés (Pilisszentkereszt, Pócsmegyer.)</li> </ul>	



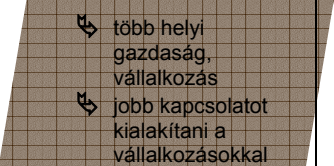
## Gazdasági Önállóság – Ipar - Tudásipar

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi			<ul style="list-style-type: none"> <li>Felnőttképzés (Dunabogdány, Pócsmegyer, Pilisszentlászló, Tahitótfalu, Leányfalu, Pilisszentkereszt, Szentendre)</li> </ul>
Központi -Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öko-bio tudásbázis (Szigetmonostor)</li> <li>Öko tudásközpont a DINP-al (Visegrád)</li> <li>Középkori kihelyezett kutatóhely feltételeinek megteremtése a Nemzeti Múzeummal közösen (Visegrád)</li> <li>Bio málna termesztés technológia-tangazdaság kapcsolódása a szigeti oktut-bázishoz (Pilisszentlászló)</li> <li>Térségi génállomány kutatás (Pilis) (Visegrád)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Speciális képzések beindítása (Csobánka, Dunabogdány, Visegrád, Szentendre, Budakalász, Leányfalu)</li> </ul>	
Privát			

helyi tudásokat felismerni és bekapcsolni az értéktérítő hálózatba



## Gazdasági Önállóság - Ipar

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
<b>Központi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ipari park létesítése (Budakalász, Pomáz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élelmiszerfeldolgozó-ipar letelepítése (Tahitótfalu)</li> <li>Kisvállalkozók, vállalkozói övezetek bővítése (Szentendre, Budakalász, Visegrád)</li> </ul>	
<b>Központi-Privát</b>	 <p>több helyi gazdaság, vállalkozás jobb kapcsolatot kialakítani a vállalkozásokkal</p>		
<b>Privát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technológiafejlesztés (Dunabogdány, Pomáz, Kisoroszi, Pócsmegyer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Termelőgépek, szállítóeszközök telephelyének kialakítása, javítóbázis kiépítése, modernizálása (Dunabogdány, Leányfalu, Szigetmonostor, Tahitótfalu, Visegrád)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ásványvíz-palackozó üzem fejlesztése (Visegrád)</li> <li>Vízforgató technológia fejlesztése (Visegrád)</li> </ul>



## Gazdasági Önállóság - Mezőgazdaság

	Versenypozíciót erősít	Értéktöbbletet teremt	Szokványos
Központi		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezőgazdasági vállalkozások támogatása (Dunabogdány)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erdőtelepítés, -művelés (Szigetmonostor, Szentendre, Visegrád,</li> <li>Haltelepítés (Dunabogdány)</li> <li>Mezőőri szolgálat beindítása (Pócsmegyer, Szentendre)</li> </ul>
Központi-Privát		<ul style="list-style-type: none"> <li>Szőlőtelepítés (Dunabogdány, Visegrád)</li> </ul>	
Privát	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Bogyós) gyümölcs termesztés (Dunabogdány, Tahitótfalu, Szentendre)</li> <li>Borászat fejlesztés, (Visegrád)</li> </ul>		



**S Z E R V E Z E T -  
F E J L E S Z T É S**

# 6.

## Szervezetfejlesztés- Menedzselés

Bevezetés, avagy miért  
szükséges a  
szervezetfejlesztés?

Egy szakmai koncepciónak általában nem része a szervezeti kérdések taglalása, éppen úgy, mint a megvalósítás gyakorlati (taktikai és operatív) feladatainak meghatározása sem. Mégis úgy gondoljuk, hogy a Dunakanyar Kistérségben szerzett tapasztalatok alapján, valamint a sikeres térségi együttműködés érdekében szükséges a szervezetépítési és fejlesztés-menedzselési kérdésekkel is foglalkoznunk.

Eddigi tapasztalataink alapján azt kell mondjuk, hogy a kistérség működésében megmutatkozó elégtelenségek nagyrészt az együttműködés és együttgondolkodás hiányosságaira vezethetők vissza. A többcélú kistérség még nem valódi településötvözet, azaz nem együttműködő települések partnersége, sokkal inkább csak adminisztratív közösség, forrásszerzési lehetőség.

Aki jártas a döntés-előkészítés, a politikai- irányítás (és az ezek mögött meghúzódó gondolkodásmód) csapdáiban, valamint aki belegondol a település- és területfejlesztésben az utolsó dekádban történetekre, az rengeteg ismerős dolgot fedezhet fel Frederick Vesternek a „**Nem rendszerszerű gondolkodás hat hibájáról**” írott alábbi gondolataiban:

1. Elégtelen célmeghatározás  
Megkíséreljük a problémákat „elvágni”, pillanatnyilag (rövidtávra)-megoldva a kérdést.
2. A helyzet elszigetelt elemeire történő koncentráció  
A rendszer dinamizmusa ismeretlen, vagy felismeretlen marad.
3. Azonnal látható problémákra történő fókusztétel  
Ezáltal a problémával esetleg összefüggő egyéb problémákat mellőzzük, vagy más területek sokkal fontosabb problémáit figyelmen kívül hagyjuk.
4. Egy-dimenziós (lineáris) előrehaladás a cél felé  
Okozati- vagy következmény- és oldal-hatásokat nem vizsgálunk, nincsenek alternatívák, párhuzamosságok.
5. Túlreagálási tendencia  
A súlyponti kérdések meghatározásában a banalitások, magasabb szempontú ajánlások erősen befolyásolják gondolkodásunkat (ilyen volt a közelmúltban a környezetvédelem) és ezt többnyire követi egy olyan beavatkozás, ellenakció amely nemkívánatos hatást eredményez (a ló másik oldala).
6. Tekintélyelvű viselkedésmód csapda  
A hit abban, hogy egyvalaki (meg)érti egy részét az egésznek és ő „kivezet bennünket” a gondokból a korábban „bevált”/ megszokott diktatórikus irányítási viselkedési mintákat hív elő. Ez abszolút nemkívánatos a komplex rendszer szempontjából, ahol a siker érdekében éppen az önszabályozást, együttgondolkodást, egymástól tanulást, szellemi összeolvadást kellene elősegíteni.

A fenti lista hasznos lehet ahhoz, hogy a kistérségben az ötvöződés útjára lépett települések egy ilyen „hibatájéolóval” megpróbálhatják elkerülni az irányítás csapdáit. Ez persze egyben azt is feltételezi, hogy a régi módon történő gondolkodás korlátaitól a kistérség irányítói meg kívánják szabadulni és a továbbiakban nem kívánják analitikus és lineáris logikával döntéseket hozni. Az egyre összetettebb problémák megoldására ugyanis új módszerekre, technikákra van szükség.

A problémák megoldása azonban nem egyetlen lépésben történik. A kistérség problémáinak megoldása, fejlesztése egy olyan folyamat, amelyben a szereplők egymásra vannak utalva. Amennyiben össze tudják hangolni jövőelvárásaikat, elképzeléseiket és azonosan látják a célokat és problémákat, akkor és csak akkor fognak a megfelelő akciók létrejönni. Ehhez természetesen elengedhetetlen a közös gondolkodás, a kemény munka, az egymástól tanulás, az önkorlátozás és a valódi vezetés.

Mindezek érdekében szükséges létre hozni egy olyan folyamatot, amelyik egy integráló- összehangoló konzultatív menedzselési módszer segítségével elősegíti a kistérségi értékkonszenzus megszületését, a különböző szinten vezérelt akciók meghatározását, összehangolását. Egy ilyen tervezési folyamat eredménye egy rendszerszerű akcióterv, programstruktúra lesz, amelyet a kistérség megvalósításmenedzselési tevékenysége keretében szervez, stimulál, menedzsel és amelyeket a térség polgárai, a gazdaság szereplői mindennapi tevékenységeik során megvalósítanak

Mindehhez három princípiumot/alapelveket kell tudni elfogadni és érvényesíteni:

### A munka eredménye

1. A munkánk eredménye **nem lesz „A MEGOLDÁS”**. **Nem létezik egyetlen „varázslatos” megoldás** sem, amely alkalmas megoldani a települések, a településszövetség összes problémáit. Léteznek viszont alapelvek, értékek, szempontok, amelyek alapján döntéseinket meghozzuk, amelyek szerint a számos lehetséges megoldás közül valamelyiket jónak tartjuk.

### Az indító kihívás

2. Az indító kihívás éppen az, hogy kistérség irányításának **biztossá kell válnia abban, hogy alapelvei és szempontjai helyesek, azonosan gondolkodnak és probléma-felismerésük, valamint értékválasztásaik is közösek**. A cél: megteremteni az értékconszenzust, a közös és azonos gondolkodási - rendszerépítési alapot

### Fontos szempont

3. Fontos szempont az is, hogy **az irányítók egyensúlyt tudjanak tartani a számos részterület, szempont között**, ne legyen bármelyik túldimenzionált, túlhangsúlyozott.

**Egy más, (új)  
Dunakanyar  
nyomában.... – a fő  
pillérek**

**1. a jövőképet  
meggyőződéssé  
formálni**

**2. az absztrakciókat  
akciókká kell alakítani**

Most egy olyan munka közben vagyunk, amelynek során az új gondolkodási, programalkotási folyamatba bevont résztvevők megkísérik együttgondolkodásuk során kialakítani „közös jövőjük” vízióját, ezáltal meghatározva a Dunakanyar-Pilis Kistérség fejlesztésének fő irányát, céljait. Ez az ötvöződés, értékharmonizálás munkaszakasza, amelynek során a kistérség irányításának egyrészt:

(i) saját meggyőződésévé kell tennie értékválasztását, másrészt

(ii) „el kell adni” elképzeléseit a térség lakosságának (legitimáció).

Mindenek előtt a koncepcióban megfogalmazott jövőképet a polgárok közös meggyőződésévé kell tenni, különféle kommunikációs eszközökkel a „kistérség szellemét” meg kell teremteni. Ha ezt a jövőre vonatkozó elhatározást a megvalósítás szereplői, résztvevői saját belső kapcsolataik és cselekvéseik stratégiai irányító elemévé teszik, akkor - és csak akkor - közös erőfeszítéseikkel lépésről-lépésre kiformalódhat, elérhetővé - megélhetővé válhat a megálmodott JÖVŐ, vagyis akkor kerül a térség a megvalósításhoz stratégiai pozícióba. Ha azonban ez a nyilvánosság-munka nem jön létre, megmaradnak a fejlesztés politikai kockázatai, ami elbizonytalanítja a szereplőket, befektetőket.

Ahhoz azonban, hogy a megvalósítás szereplői (a polgárok, a civilek, a vállalkozók, fejlesztők, befektetők) a koncepcióban megfogalmazott általános jövőképet, absztrakciót, napi cselekvéseik részévé tehessék, ezt az absztrakciót fel kell oldani és akciókká alakítani.

## **Az eszközök:**

- **Programiroda**
- **3 Éves Üzleti Terv**
- **Ügynökség**

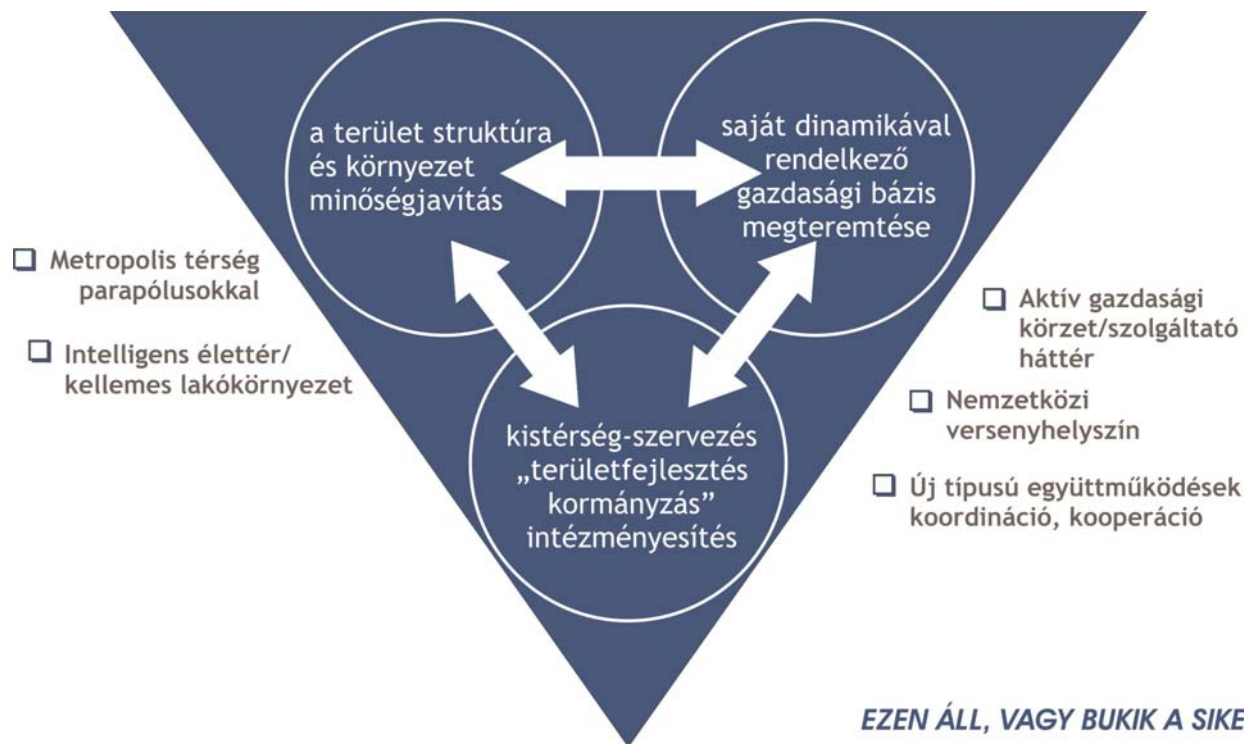
Ezt a programozási lépést a kistérség tervezés-menedzselése keretében (Programiroda) kell elvégezni és erre ki kell dolgozni egy 3-éves Üzleti Tervet. Az Üzleti Terv az egymás utáni lépéseket foglalja keretbe, és rendel hozzá forrásokat. A terv egy munkaterv a kistérség megvalósítás menedzselése, ügynöksége számára. (Ez célszerűen a tervezéssel együttműködő, de attól elkülönülő szervezet / személy) Az Ügynökség feladata a rendelkezésre bocsátott forrásokkal a meghatározott feladatok végrehajtása, amelynek keretében a forrásszervezés az egyik kitüntetett feladat.

- **Befektetési Konferencia**

Ezt a programot szintén kommunikálni szükséges egyrészt a kistérség gazdasági közössége, a vállalkozók, projektgazdák felé, másrészt pedig a régióban vagy / és azon kívül is. Célszerű a projekt-portfólió létrehozását követően azonnal egy Befektetési Konferenciát rendezni, ahol a piaci szereplők azonnal visszajelzést adnak arról, hogy mely projektek lesznek reálisan megvalósíthatóak, és melyek nem tartanak számot semmifajta érdeklődésre, illetve melyekből nem vonzóak.

A „befektethetőség”-nek a tervezési szempontok között is kitüntetett szerepe van: olyan projektek kellene, amelyekbe a fejlesztők-befektetők szívesen fektetnek be. Vagyis a tervezés során eldől, hogy mely projektek mekkora „stimulusra” van szüksége, mennyi –mekkora közpénzzel tud a projekt megvalósulni.

Az előzőekből jól körvonalazódik, hogy egy sikeres és hatékony kistérség-fejlesztés alapvetően azon áll vagy bukik, hogy sikerül-e létrehozni a térségmenedzselés intézményrendszerét, bevezetni egy új pro-aktív irányítási rendszert a hivatalnokosdi, a re-aktív adminisztrálás helyett.





## A változások menedzselése...

### Partnerség

Ahhoz, hogy egy térség hosszú távon, fenntarthatóan sikeres lehessen, szükséges, hogy szereplői meg tudják változtatni dolgaik intézésének módját! Ehhez az szükséges, hogy az eddigi elkülönült cselekvéseket, döntéseket képesek legyenek egyesíteni és egy határozott irányba rendezni.

### A két szint:

Ez két szinten igényel összehangolást, partnerséget:

### az önkormányzatok...

- Az **önkormányzatok** egyrészt még nem találták meg azt a kifejezési módot, amivel a közösség érdekeit hatékonyan érvényesíteni tudják. Nem tudják kihasználni a hatáskörük adta irányítási eszközöket (szabályozás-, infrastruktúra- és adópolitika), valamint lehetőségeiket. (azaz melyiket, mikor és hogyan vetem be.)
- A **piac szereplői** egyelőre még egy rövid távú harácsoló logika mentén tevékenykednek, mivel tudják, hogy „az erő náluk van”, illetve a döntések végrehajtásához szükséges „urbanizáló energia” az övék. Ezért aztán a magukat gazdasági szükséghelyzetben érző önkormányzatok inkább a befektetői elvárásokra reagálva alakítják politikájukat, fejlesztési elképzeléseiket semmint fordítva, azaz olyan befektetőket vonzanának, akik a közösségi érdekek kielégítésében lennének partnerek. A tervezés emiatt – mivel a piaci forrásteremtés logikáját alig érti és rövid távra fókuszál - nem képes megteremteni egy spontán (eleve) befektetésbarát környezetet.

### ...és a piaci szereplők

Ebből egyenesen következik, hogy sem az önkormányzatok, sem a piaci szereplők igény-szükséglete nem találkozik és nagyrészt mindkettő kielégítetlen marad. Máshogyan fogalmazva: az ideálisnak mondható „nyer-nyer” helyzet helyett egy „nyer-veszít” helyzet alakul ki, ahol többnyire a piaci szereplők vannak előnyösebb helyzetben, így látens módon ők irányítják, határozzák meg a térség fejlődését

### **A gazdaság részvétele, vállalkozásfejlesztés fontossága**

Aktorok befektetései



Regionális piac helyzetbe hozása



Felhajtóerő



Identitásteremtés



Minőségi kijánlás

A térség lakói, a polgárok egyrészt mint a régió, a kistérség és a település közösségének, társadalmának tagjai jobbra civil szerveződésekbe tömörülve kívánják érvényesíteni elképzeléseiket, másrészt gazdálkodó csoportokat formálva képeznek érdekérvényesítő szerveződések. A térségben jelentős a várakozás a külső szereplőkkel, nemzetközi befektetőkkel szemben. A regionális (közhatalom és magánszektor) aktorok befektetései, a regionális piacot helyzetbe hozzák; a szolgáltatási színvonal növekedése, az új munkahelyek, a térségmarketing megteremtik azt a felhajtóerőt, amely biztosítani tudja a környezet felértékelődésével, az infrastruktúra és szociális előnyök kialakításával a megye (régió) egésze és az egyes körzetek speciális arculatának, identitásának megformálását és ezáltal egy magasabb minőségi szinten történő kijánlását

Ezekkel a helyzetbe hozási lépésekkel a térség illetve annak egyes körzetei “elbűvölik” a nemzetközi befektetői piacot, illetve megteremtődik az a “táptalaj” amelyen a befektetők “elszaporodnak” mert jól érzik magukat.

A vállalalkozási körülmények megteremtéséhez meg kell határozni:

1. a területfejlesztés és a települések által nyújtható kedvező feltételeket;
2. a hosszútávon kiszámítható kritériumokat;
3. meg kell teremteni az indirekt fejlesztésfinanszírozás lehetőségét, feltételeit és szervezeteit:

A versenyképesség javításához ugyanakkor nincs meg az a vállalalkozási szakértelem, nincsenek meg azok az üzleti és befektetői ismeretek, valamint az új hatékonytechnológiák és eljárások, módszerek ismeretek, amely más, piacgazdaságra berendezkedett (már régóta működő) társadalmakban lehetővé teszi a vállalalkozások ösztönzésével a fejlesztéseket.

A megújításhoz, a fejlődés megindításához a helyi gazdaság részvételére elengedhetetlen. Ehhez viszont működőképes, innovatív környezetre van szükség. Ki kell tehát alakítanunk a vállalalkozások szövetségeivel a kapcsolatot és együttműködő partnernek kell őket megnyernünk ahhoz, hogy szervezzenek vállalalkozásfejlesztési, hálózatba-kapcsolási és hálózatépítési programokat. Létre kell hozni vállalati partnerkereső és tanácsadó programokat, valamint a Munkaügyi Központtal, OM-al, stb európai programokat kell beindítani a vállalalkozói szakértelem és a vállalalkozási technikák fejlesztésére.

A vállalalkozások finanszírozására, létre kell hozni egy "Vállalkozások Beruházásainak Támogatási Alapját", ezzel ösztönözve a vállalalkozók részvételét a programokban, valamint mérsékelve kockázatvállalásukat a térségi célok megvalósításában.

Meg kell teremteni a gazdaság és a közhatalom társulásának (public privat partnership) feltételeit. Ennek érdekében célszerű egy Térségfejlesztési Ügynökséget létrehozni, felruházva azokkal a kompetenciákkal, amelyek lehetővé teszik a piac résztvevőivel való együttműködést (ennek egyik mintája a Societe Economie Mixte (SEM) a IX kerületben).

A fejlődés eredményességét meghatározza, és egyben szabályozza, hogy a térség Fejlesztésirányítása milyen mértékben tudja összehangolni a fejlődést előmozdító erőket a gazdaság (avagy a magán szektor) és a fejlesztésirányítás (avagy közhatalmi szektor) relatív szerepeit, a források felhasználását annak érdekében, hogy a beinduljon az együttműködés.

A politikának programokká alakítása során egyidejűleg kell tudni kezelni három komponenst:

- **piaci megvalósítást** *(ami azt jelenti, hogy az igények kielégítődnék a gazdaság profitorientált résztvevői által)*
- **gazdaság résztvevőinek együttműködését** *(a közhatalom és a piaci szereplők társulása, a piaci kockázatok csökkentése)*
- **társadalmi/közösségi részvételt** *(a polgárok bevonásával a fejlesztések iránti bizalom megteremtése, a politikai kockázatok csökkentése)*

## Tevékenységek összehangolása

A társadalmi-, gazdasági és politikai-szervezeti változások irányítása, a kistérség megújítása egyszerre több síkon igényli a tevékenységek összehangolását és a közös akarat érvényesítését:

Előrehaladás –  
menedzselt evolúció

- Az ELŐREHALADÁS-nak mint „menedzselt evolúció”-nak (vagyis az új értékek megteremtésének) a meghatározása rögzíti a kistérség hosszú távú fejlesztésének céljait és kereteit, a jövőre vonatkozó irányelveit, politikáit. Ez a **célkitűzési tevékenység a térségpolitika irányítóinak feladata**, amely a kistérség szereplőivel – lakosokkal, térséghasználókkal (üdülők / turisták) és a gazdaság résztvevőivel - lefolytatott kommunikációban válik társadalmi jövőképpé, a cselekvéseket befolyásoló döntési háttérre. **Az** előrehaladást, a térségi szerkezetátalakítást szolgáló programok, a versenyképesség megteremtését szolgáló és többletértéket hordozó **projektek előkészítése a kistérségi tervezés-menedzsment (Projektiroda) feladata**, hiszen a piac még rövidtávon nem érzékeli a hasznosságát.
- A MINŐSÉGJAVÍTÁS a konszolidációt, azaz a meglévő értékek jobbítását, a pozitív arculat / identitás kialakítását szolgálja., amely ezáltal a térséget gyűjtőpontba helyezi. Ez a térségfejlesztésben a „váltóállítást” szakasza, amikor a konszolidáció a jelenlegi rendezetlen, strukturálatlan és elemi (települési) rendszerről az új helyzet irányába áll be és a kistérség ennek eszközeit állítja elő.

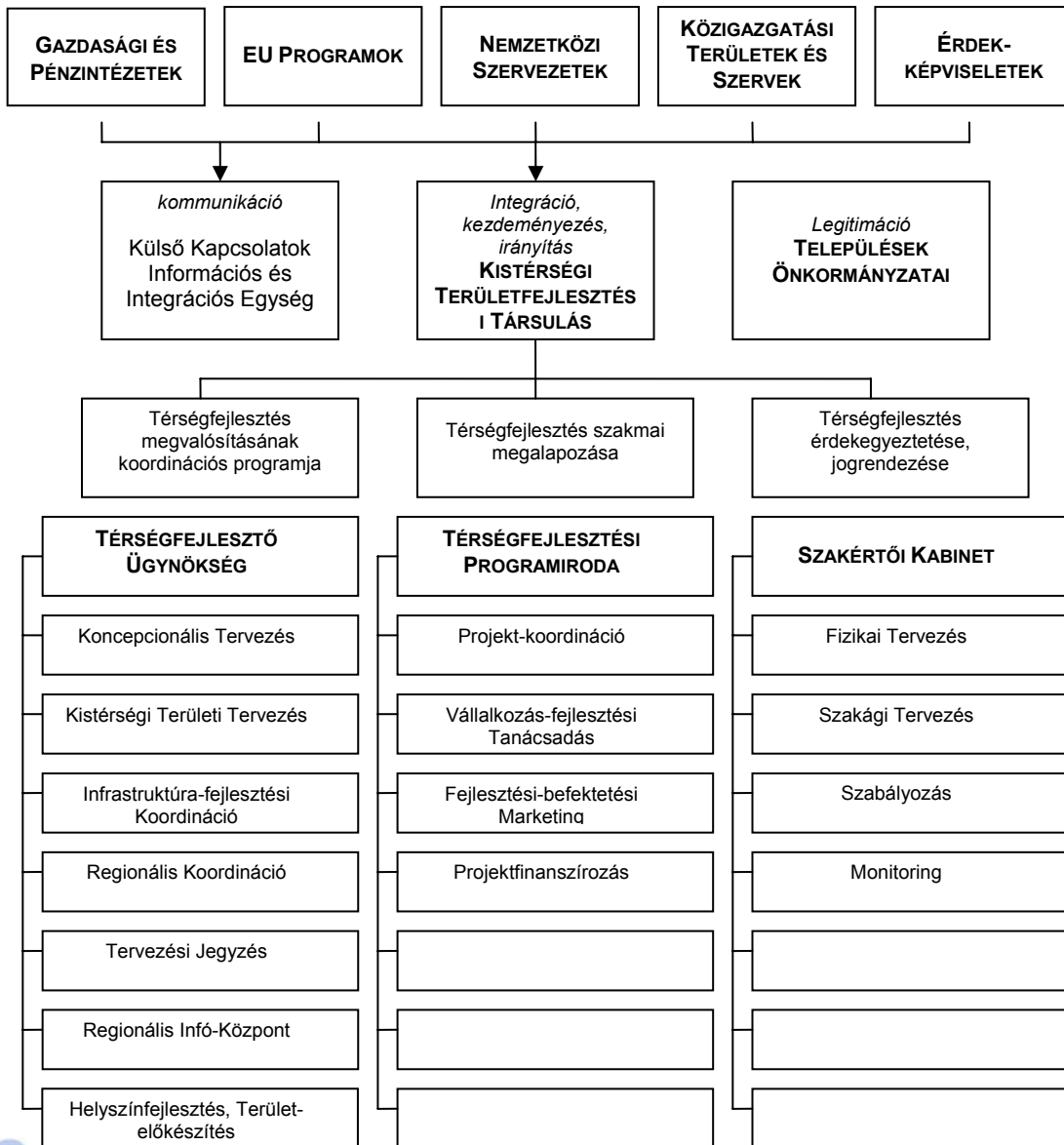
Minőségjavítás -  
konszolidáció

Azonnali  
tennivalók – napi  
tevékenységek

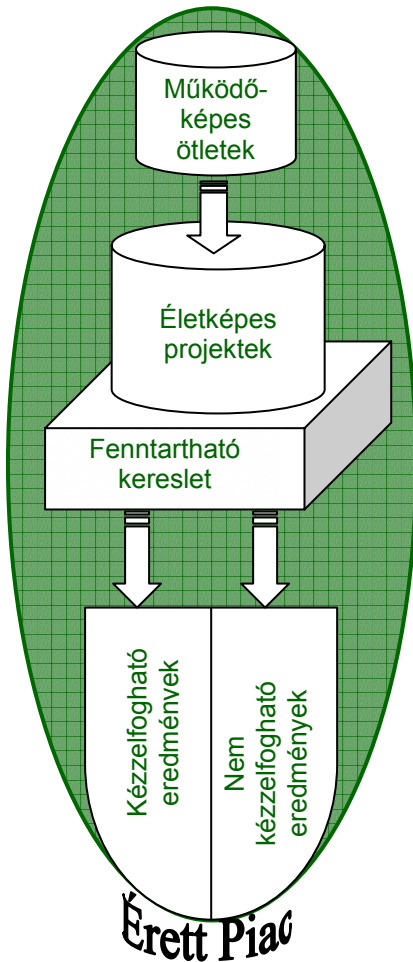
Az identitásépítési, attitűdformálási, közös kultúra-fejlesztési, ötvöződési, kistérség-építési - menedzselési **tevékenység az összes kistérségi közszereplő feladata; a folyamat gerjesztése, irányítása, szervezése azonban a kistérségi menedzsment dolga.** A tervezésmenedzselésnek segítséget kell nyújtania a települési szintnek a feladatok előkészítésében, képeznie kell a hivatalok közreműködőit a hatékony megvalósításhoz szükséges készségek megszerzése érdekében.

- Az AZONNALI TENNIVALÓK - on, vagy a **Napi Tevékenységeken** keresztül valósulhatnak meg a kitűzött célok. Ezeket az azonnali, „instant” feladatokat a hosszú távú célkitűzésekbe, stratégiába illeszkedő akciók segítségével kell tervszerűvé alakítani és elvégezni. Ennek **irányítása-koordinálása a térség-menedzsment feladata**, végrehajtása a hálózatba szervezett települési hivatalok feladata, illetve ezek együttműködésének eredménye.

## Javasolt Szervezeti Kapcsolat



## Az első lépések



Mindezek alapján először egy ún. **Startpozícióba Kerülési Programot** kell meghatározni, ami megalapozza a kistérség szereplőinek kooperatív / partneri működését, megteremti a térségi együttműködés lehetőségét és feltételeit.

Az irányítók és a különböző helyi, regionális, valamint azon túli fejlesztők és befektetők együttműködése teszi lehetővé a kistérség és ezen belül a települések fejlődését, minőségjavulását és átalakulását. Éppen ezért csak akkor van esély a koncepcióban meghatározott összetett, evolutív jövő megvalósulására, ha sikerül megnyerni, befolyásolni, projektszinten gerjeszteni a piaci aktorokat, a gazdasági közösség szereplőit. Mindehhez nem elég csak fenntartható projekteket definiálni! Nem elég megfelelő médiumokat használva, széles körben kommunikálni, megfelelő kohéziót teremteni a megvalósítás résztvevői között! Nem elég bevonni a lakosságot (a mostani 10 évesek, akik számára a 7-éves terv eredményei készülnek 2013-ra lesznek 18 évesek) és civil (önkéntes) szervezeteket! Az üzleti, vállalkozói közösség igényeit, szükségleteit is figyelembe kell venni és megértve a reális, működőképes lehetőségeket, az ötletekből életképes projekteket kell formálni.

Ezeknek a projekteknek reális, megbecsülhető és fenntartható keresletre kell épülniük, jól érzékelhető, megfelelő megtérülést kell tudni bizonyítaniuk és esetleg nem kézzelfogható eredményt is fel kell mutatniuk (társadalmi haszon, imázs, presztízs, etc)



Mindez a folyamat egy immár „érett” piacon fog lejátszódni , ahol a „könnyű”-nek, egyszerűnek már befellegzett, ahol a helyzet már sokkal összetettebb, komplexebb és sokkal kockázatosabb, éppen ezért egy sokkal összetettebb, alaposabb, mélyebb hozzáértésre van szükség.

A projektekbe először a közzférának kell belefognia, hogy később a privát szféra átvehesse, megvalósíthassa azokat. Nem a közzférának kell tehát megvalósítania, neki csak kapcsolatot kell teremtenie az ötletek, ideák és a megvalósítás között. Ehhez kell reális stratégiát szolgáltatnia a kistérség megvalósítás-menedzsmentjének.

A megvalósításhoz szükséges menedzselési eszközök, instrumentumok egy része „előre gyártható” („konfekció”), másik, kisebb részük „méretekre gyártható” („úri szabóság”). Azok az eszközök, amelyeket a koncepció alapján a megvalósítás menedzselése érdekében elő kell állítani, előre kell gyártani a következők:

Ahhoz, hogy a menedzselés hatékony lehessen, először **ki kell jelölni az akcióterületeket, fejlesztési pólusokat, forró pontokat, valamint ki kell dolgozni azok fejlesztési és forrásteremtési stratégiát.** A szükséges szakterületekre ki kell dolgozni a legalább 3 évre vonatkozó konfekcióstratégiát, mindenek előtt a marketingre, finanszírozásra, adminisztrációra és személyzetre vonatkozóan.

Ezek alapján az adminisztrációval, a személyzettel meg kell kötni a személyes megállapodásokat. Kitűnő, elkötelezett gárdát kell megnyerni, vagy ilyenekkel „kiszerezni”.

# JÖVŐKÉP

## A KISTÉRSÉG KÜLDETÉSE

*Mit? - Eszköz*

### MAGSTRATÉGIA

Akcióterületi-  
stratégiák kidolgozása

Akcióterület 1  
Akcióterület 2  
Akcióterület 3  
Akcióterület 4  
Akcióterület 5

Szakági-stratégiák /  
politikák kidolgozása

Marketing  
Üzemeltetési/  
Működtetés  
Műszaki  
Finanszírozási  
Adminisztrációs

Szervezetépítési  
Menedzsment-hatékonyságszámítás  
Konceptióstratégia

Akcióterületekre  
Üzleti terv  
költségterv  
+tennivalók

Szakterületekre  
éves terv  
költséghely-  
költségterv  
+tennivalók

személyes cél-megállapodások, együttműködések

*Hogyan? - Eszköz*

#### 1. Szerkezeti és Szabályozási Terv

\* iterációban az Akcióterületi Tervekkel

#### 2. "Kiajánlás" - Konceptió

- gerjesztő pólusok / "város-termék"
- választék / portfólió / egységek
- ár és kedvezmény-kondíciók
- egyéb szolgáltatások

#### 3. Kommunikációs konceptió

- Arculat kialakítás / logo / csomagolás
- Hirdetés / kiadvány / média / politika
- értékesítés-támogatás / info-iroda
- képzés

#### 4. Piacosítási konceptió

- célcsoportok (helyi, regionális, nemzetközi)
- elhelyezési csatornák

#### 5. Finanszírozási Konceptió

#### 6. Kiegészítési és szociális Konceptió

stb.

"METROPOLISZ TÉRSÉG FEJLESZTŐ PIACA"

*(Nem a méret, hanem a minőség a meghatározó. A méret növelhető a hivatalok bekapcsolásával, az önkormányzati adminisztráció szereplőivel való személyes megállapodásokkal)*

**Ki kell dolgozni a piacosítási- koncepciót/ stratégiát,** amelyben a forrásszervezés stratégiáját is meg kell határozni. Vagyis egy komplett marketing-értékesítési és értékesítés-támogatási stratégiára van szükség.

Ezek az elemek együtt alapozzák meg a **3 Éves Üzleti Terv**-et, amelyet mint munkahipotézis a kistérség irányításának el kell fogadnia és **végrehajtásával meg kell bízna** a Taktikai Egységet (Task Force), a megvalósítás-menedzsmentet, azaz **az Ügynökséget**.

Vagyis mint a tábla mutatja, ahhoz hogy hatékony és tervszerű munka megindulhasson, az alapelképzelés, a koncepció nem elégséges. A koncepció, mint a neve is mutatja „csupán” alapeszme, nézőpont a kistérségről, a kistérségre vonatkozó „világnézet”, az elképzelések rendszere. Ebből következik, hogy az csak a „vállalatvezetés” a „szcenátus” szintje, nem pedig az operatív szintek valamelyikének anyaga.

Mint az infrastruktúrák esetében, az irányítási-végrehajtási struktúrákban is változtatásra van szükség. Tekintve, hogy az egyes aktivitások történelmileg determináltan helyezkednek el, az egyes önkormányzatok is térben elkülönülten működnek. Újratelepítésük nem reális, mégis jól, hatékonyan, összehangoltan, a közös alapeszmeinek, elgondolásnak megfelelően kell menedzselni. Ehhez a telematika, mint eszköz rendelkezésre áll.

## Ki hajtsa végre a tervet?

Világos koncepcióra van szükség a fejlesztési folyamat résztvevőinek és szerepeinek tekintetében.

**A közhatalom generál,  
irányít, ösztönöz**

- **A megújítás folyamatait a közhatalomnak kell generálnia, irányítania.** Ehhez világosan el kell választani az irányító-vezérlő funkciót az operatív végrehajtó funkciótól. Ezzel összhangban egyszerre szükséges az irányítást centralizálni, ötvözni és ugyanakkor a hatékony végrehajtás érdekében decentralizálni. A kistérségi adminisztráció működésében a gazdaság mintáit kell figyelembe venni: hagyni kell beszivárogni a gazdaságból az adminisztrációba az irányítás hatékony módszereit

Az irányítást, döntéshozást, ezáltal a tervezés-menedzselést kistérségi szinten kell összehangolni, centralizálni. A közhatóságnak, a kistérségi irányításnak, mint „vezérigazgatóságnak” kell a döntéseket a térség fejlesztésével kapcsolatban meghoznia, míg a végrehajtást, a megvalósítás-menedzselést decentralizálni szükséges, abban a települési adminisztrációnak is szerepe kell legyen.

- **Az elsődleges befektető a magánszféra legyen,** ők hajtsák végre a lakások, irodák, üzletek, szállodák, üzemek, stb építését. **A közhatalóság legyen a kezdeményező a magánszféra ösztönzésében.** Ehhez két szempont érvényesítése szükséges:

**A magánszféra  
befektet, vállalkozik**

1. a kistérségi társadalom vezetői a rövidtávra tekintő profitorientált gazdasági szereplők számára ki kell jelöljék a kistérség egésze, illetve az együttműködő körzetek fejlesztésének irányát, átfogó célját majd
  - meg kell határozni a részcélokat
  - a sikerrel kecsegtető jövőépítő csomagterveket
  - a különálló feladatokat (az önkormányzatoknak a szélesen értelmezett helyi infrastruktúrát kell biztosítaniuk, abba fektessenek be, ne magába az üzleti projektbe)
  - illetve az ezek megvalósításához szükséges lépéseket,  
  
amelyeket úgy csoportosítsanak, hangoljanak össze , hogy egységes rendszerré álljanak össze illetve ilyenekre bontsák, egyszerűsítsék le a koncepciót.
2. át kell térni a passzív szabályozás módszeréről az aktív kezdeményező, iránymutató eszközök használatára

eszközök	előny	hátrány
<u>Direkt kontrol</u> Szabályozások Kötelezések Tiltások Büntetések	Károk meggátlása vagy kijavítása Ebben van a társadalomnak / adminisztrációnak tapasztalata Alkalmazható <b>Politikai logika</b>	Büntetés Bürokrácia
<u>Kezdeményező / iránymutató</u> Adók, támogatások Megtárgyalható Tulajdonjogok Igazolások letétek	Megelőzés Választási szabadság Változatokban tömörített információ Szemléltetés, kijánlás <b>Gazdasági logika</b>	Igazságossági probléma Katasztrófa estén használhatatlan

A korábbi struktúrákat kell a változás érdekében először megváltoztatni! A döntéshozás-irányítás struktúráit éppúgy mint az infrastruktúrákét.<sup>1</sup>

Ehhez be kell vezetni olyan eszközöket, amelyek ma a szabályozási direkt kontrol körülményei között törvényben nem előírtak. Alkalmazni kell a piaccgazdaságban kialakított olyan irányítási eszközöket, mint pl a tervezésben a Struktúraterv, vagy Mesterterv, projekt-portfólió, kijánlási anyagot, kommunikációs eszközök, illetve az adózásban a már ismertetett elvonó és támogató eszközök. Világos, áttekinthető és egységes eljárási rendet kell meghatározni és közkinccsé tenni, mert ennek hiányában az emberek nem bíznak a területfejlesztési kormányzatban, minden döntést önkényesnek, politikai motivációjúnak tartanak.

<sup>1</sup> különösen a lány infrákét: szoc. ellátás, iskolák, kultúra, eü. ellátás, stb

A végrehajtásban össze kell hangolni az infrastruktúra-fejlesztés eszközeit, a szabályozási eszközöket és az adóeszközöket.

A kistérség terveit össze kell hangolni az önkormányzatok szabályozási terveivel, illetve az infrastruktúratervekkel. (beleértve a zöldterületeket, a Duna-Ipoly terveket is)

Különösen a Szentendrei-szigeten kell felkészülni az urbanizáció robbanásszerű megjelenésére. Ezzel kapcsolatban a földterületek valódi értékének létrehozása az egyik legfontosabb feladat. Ez jelentős erőfeszítéseket igényel a terület-felhasználás megtervezésében, amely az identitástudat és a karakter megőrzésében, valamint az infrastruktúra jobb kihasználásában járna további előnnyel.

### **Az eljárás legyen:**

Mindezek az előzőekben elhangzottak egy olyan eljárás során valósíthatóak meg, amely

- INTERAKTÍV
  - ✓ ez annyit jelent, hogy a térség szereplőivel a civil szervezetekkel, egyesületekkel valamint a gazdasági közösséggel **rendszeres kommunikációban** folyik;
  - ✓ annyit jelent, hogy nem egy kimerevített terv végrehajtása történik, hanem a folyamat menedzselése egyfajta „művezetés” jelleggel folyik, **tárgyalások egyeztetések, egyezségek** során alakul;
- **interaktív és**

- **célorientált !**

- ✓ annyit jelent, hogy **partnerségben, kooperációban** (együtműködés)<sup>2</sup>, de legalább **koordinációban** (egyeztetés)<sup>3</sup> készül azokkal akik készek részt venni, együtműködni a megfogalmazott célok valóra váltásában (marketing, promóció)
- CÉLORIENTÁLT
  - ✓ a célok a társadalom tényleges elvárásait tükrözik, fogalmazzák meg (egyezség)
  - ✓ a stratégia kijelöli azt a lépéssort, amelyen keresztül a célba kívánunk jutni és amelyet interaktívan menedzselünk - vagyis a stratégia irányít, nem pedig a projektek

---

2 megállapodás, konszenzus szükséges, a résztvevők közös döntést hoznak  
3 a résztvevők egyeztetik saját önálló döntéseiket, konzultálnak



Mindez azt jelenti, hogy:

- stimulálni kell a változásokat,
- javaslatokat kell kidolgozni a gazdaság szereplőinek,
- el kell hárítani az akadályokat a fejlesztések útjából,

a különböző helyeket helyzetbe kell hozni

Számos új tervezési eszközt és stratégiát kell alkalmazni, amelyekben a legfontosabb szempont, hogy a gazdaság szereplői ne dolgozzanak elkülönülten a kistérségi kormányzástól.

Mindez felhívja a figyelmet arra, hogy a kistérség menedzsmentjének, a térség adminisztrációjának meg kell ismernie, magáévá kell tenni az új mechanizmusokat. Eszközöket, készséget kell szerezni az új piaci és demokratikus<sup>4</sup> irányítás körülményei között hatékony döntés-előkészítési és végrehajtási eszközök használatában.

Mindehhez szükséges, hogy világos és nem túl ambiciózus célok legyenek kitűzve, meghatározva a menedzsment számára

## Végül a Kontrolról

A terv illetve tervezés annyit ér, amennyit abból az irányítók be tudnak tartatni. Éppen ezért fontos, hogy az irányítás és vezérlés elkülönüljön a megvalósítástól, továbbá hogy a kontrolmechanizmusok a települési szinten is érvényre jussanak.

---

<sup>4</sup> demokrácia= hatalommegosztás

## Főnix Program

A munka beindításához egy határozott jól felismerhető, azonosítható programra, illetve egy ilyen meghirdetésére van szükség. Mind a résztvevők, mind az érintettek jobban tudnak azonosulni egy ilyen fogalommal emelt programmal. (lásd Széchenyi terv) Éppen ezért javasoljuk, hogy a kistérség a most induló fejlesztési programjának adjon valamilyen könnyen megjegyezhető pozitív nevet. Mi a **Főnix** nevet ajánljuk.

A következőkben a megújítás<sup>5</sup> programjának néhány indító lépését és ajánlott szervezeti formáját vázoljuk fel, amely - mint már említettük - alapvető a program sikere érdekében.

A javasolt szervezetépítési modell hátterét olyan változás, átalakulás teremti meg, amelyek még talán kevésbé érzékelhetőek, azonban befolyással lesznek a létrehozni kívánt intézménystruktúra sikerességére, hosszú-távú működőképességére.

---

5 nem újjáépítés hanem újjászületés (reneszánsz)

A kapitalista megközelítés  
variációi

	állam-kapitalizmus	piac- kapitalizmus (liberalizált)	menedzselt- kapitalizmus (koordinált)
<p><b><u>(ön)kormányzat szerepe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ üzlettel kapcsolatos politikák</li> <li>☛ munkahellyel kapcsolatos politikák</li> </ul>	<p>beavatkozó</p> <p>direktor</p> <p>szervező</p>	<p>liberális</p> <p>döntőbíró</p> <p>„szurkoló” (mellette álló)</p>	<p>felhatalmazó</p> <p>előmozdító (facilitátor)</p> <p>„szurkoló” (mellette álló)</p>
<p><b><u>üzleti kapcsolatok</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ célok</li> <li>☛ időhorizontok</li> <li>☛ cégközi kapcsolatok</li> <li>☛ beruházási források</li> </ul>	<p>nemzetgazdasági célok középtávú kitekintés (3-5)</p> <p>állam által irányított állami újraelosztás</p>	<p>profit rövidtávú (1-3) versengő tőkepiac</p>	<p>cég értéke hosszú-távú kitekintés együttműködő bankok</p>

*A kapitalizmus típusai (Schmidt /2003/meghatározása alapján)*

Ebből ma hazánkban a piackapitalista irányba elmozduló államkapitalista modell tapasztalható. (a közhivatali szférában a korábbi államkapitalista attitűdök, hozzáértések és eszközök között beindult vad-kapitalista környezet, szereplők a piacon )

A kívánatos modellváltás a menedzselt kapitalizmus, ennek a létrejöttét lenne célszerű megalapozni.

Ehhez járulnak azok a tapasztalatok, amelyeket az EU-ban működő kistérségi menedzsmentek működéséből desztillálni lehet. Ezek „Regionális Fejlesztési Ügynökségek Európában” címmel megjelentek a Regional Studies Association gondozásában Henrik Halkier, Mike Danson és Charlotte Damborg tollából.

## A Főnix Program Társadalmasítása és Szervezete

A kistérségi munkaszervezet „raison d'être”-je azaz létének értelme, hogy segítsen megfelelnie a kistérségnek, az őt körülvevő változásoknak, illetőleg hogy ő maga kezdeményezzen, hozzon létre változásokat. Mégpedig hosszú távú és tartós változásokat, ám mint Machiavelli óta tudjuk, az újnak mindig több az ellensége mint a status quo-nak.

Ez tehát az irányítás és a menedzselés kettős feladatát rója a kistérség fejlesztési intézményére, amit széleskörű kommunikáció segítségével, partnerség-építéssel lesz képes teljesíteni.

Mindenekelőtt „nevet kell adni” a változásnak! Széles körben szükséges ismertté tenni, illetve el kell fogadtatni a célokat. Ehhez egy **széleskörű belső marketing-kommunikációra** van szükség.

A szervezetet, a Kistérségi Tanácsot és a Munkaszervezetet is ismertté kell tenni- meg kell a fejlesztési programot személyesíteni. Ehhez is alkalmas eszköz a belső marketing-kommunikáció, a célok megismertetése és elfogadtatása a lakosokkal és a gazdasági közösséggel.

A kommunikációs programmal és a szervezetépítéssel összhangban célszerű létrehozni:

### (i). **egy Civil Konzultatív Tanácsot:**

A civil szervezetek által delegált csoport, akikkel a kistérség Tanácsa illetve menedzsmenete konzultál, kooperál. A cél a partnerség építése és az információk gyors és hatékony cseréje, valamint terjesztése

**(ii). egy Vállalkozói Konzultatív Platformot:**

A kistérség gazdasági közösségének, szerveződéseinek küldötteivel és a kistérség meghatározó vállalkozóival, gazdasági szereplőivel létrehozott konzultatív platform.

**(iii). egy Szellemi Konzultatív Műhelyt**

Ebben a kistérség szellemi elitjének képviselői, azaz a véleményformálók-hordozók, illetve a felsőfokú képzés intézményeinek képviselői vennének részt,

Esetleg

**(iv). egy Kistérségi Magisztrátust**

a térség megbecsült szereplőiből, a véleményformálók, befolyásolók közül kiválasztva és beválasztva a Tanács társadalmi tanácsadó és legitimáló szerveként. A részvétel a tagoknak dicsőség, presztízs, reputáció, akik díszoklevelet (valamifajta jelet) kapnak. A meghívás a Magisztrátusba illetve a tisztségek egy-egy évre szólnak. ( a minta római, ahol a köztársasági korban működött hasonló módon az irányítás tervezési funkciója)

Ezek a szervezetek - miközben maguk is a koncepció, a célok terjesztői lesznek - segítenek a célok, részcélok és feladatok továbbgondolásában. Ez a helyi perspektívánál szélesebb átfogóbb képben való gondolkodást és megközelítést eredményez. Egy ilyen demokratikus döntés-előkészítő struktúra egyszerre lesz alkalmas a kistérségi irányítás legitimációjára és a konfliktusok feloldására, ami a továbbiakban segíti a döntések meghozatalát. A platformok olyan mechanizmust jelentenek amelyben az elkülönült települések és elkülönült szakmák egyaránt részt vesznek és a politikusok számára javaslatokat tehetnek.

## **Hálózatba szervezett Munkaszervezet / hivatali adminisztráció részvétele**

A fejlesztés tervezési és végrehajtási szakaszának elválasztása több módon lehetséges. Korábbi tapasztalatok alapján határozottan kijelenthetjük, hogy a területfejlesztés sikerességét - mint az élet oly sok más területén is - alapvetően a fejlesztés szervezete, az abban tevékenykedők hozzáértése határozza meg. Így a kistérség intézményesítése, a szervezetépítés meghatározó összetevője a sikernek.

Ebben is - akárcsak sok más dologban - nincs egyetlen üdvöztető megoldás. Több lehetőség közül kell a kistérség települései számára leginkább testhezállót kiválasztani, esetleg a felvázolható szervezeti modellek közül az optimális struktúrát megvalósítani.

A kutatások azt mutatják, hogy a legtöbb hazai munkaszervezet végrehajtó, adminisztratív típusú. Még azok is, amelyek a tervezéssel is foglalkoznak, többnyire oktrojálóak, azaz nem integrátorként működnek, hanem mint egy új, plusz entitás kívánják a kérdéseket felvetni és megválaszolni. Az integráló szerepük még a tervezésben sem jelenik meg, így lassan elvesztik energizáló erejüket, hatáskörük a befolyásoló hatalmuk hiányában elolvad. A befolyásoló hatalmat számukra a pénz-forráselosztás teremti meg és tartósítja, így lassan a tervező munkaszervezetek is többnyire átalakulnak végrehajtó-adminisztráló szervezetté.

Ez a folyamat megteremti azt a hiányt, ami miatt a hazai kistérségek nagyobb részében még a konzultáció, koordináció sem működik, nem beszélve a kooperációról, a partnerségről, közös döntéshozásról. E nélkül pedig nincsenek prioritások, csak sok elaprózott elemi projekt.

### Partnerkapcsolatok

Az intézményesítés programjának elsődleges feladata, hogy **létrehozza a partnerséghez / közös döntéshozáshoz vezető folyamat szervezeti rendszerét.** Ez a szervezeti rendszer lehet centralizált vagy decentralizált, illetve hálózatba szervezett.

A centralizált modell vezet végül az elkülönült entitás létrejöttéhez, egy, a települési rendszeren kívüli önálló szervezethez, amely ezáltal elveszíti az integráló szerep nyújtotta lehetőségeket, előnyöket. (ilyen ma pl a Pro-Régió munkaszervezete)

Decentralizált szervezet a térméret okán sem indokolt. Ugyanakkor egy centralizáltan szervezett, viszont decentralizáltan működtetett modell számos előnnyel rendelkezik.

### A döntés-előkészítés szervezeti struktúrája:

Az irányításhoz szükséges döntések előkészítését, az ideák gyűjtését, a tervezést a kommunikációt, valamint a megvalósítás területén a forrásszervezést, az üzleti szolgáltatást, projektfejlesztés-támogatást, és megvalósítás kontrolálását egy **Kistérségi Programiroda** végzi.

Ez a Programiroda részben áll teljes-állású munkatársakból és egy a helyi önkormányzati adminisztrációból álló munkatársi körből. Ezek egy **Kabinetbe** szerveződnek, amelyben a tervezés folyik. A csoport (team) közösen dolgozza ki, tervezi meg a döntéseket vagy döntési alternatívákat, hogy a politika választhasson az értékelt javaslatok közül.

Ez a tervező és tanuló csoport lesz idővel a kistérség fejlesztési „agytrösztje”, birtokában minden alap- és kistérségi információval. **A Kabinetbe történő delegálást a települések biztosítják.** Finanszírozásuk kezdetben a kistérségi forrásokból történik, majd a program előrehaladtával pályázati forrásokból is.

A Kabinetben részt vevőkből adottságaik alapján kiválasztódnak a munka-vagy téma-csoportok (pl marketing, projektfejlesztés, tulajdongazdálkodás, oktatás-egészségügyi ellátás, üzleti tanácsadás, stb) Ezeket decentralizáltan elhelyezkedő munkatársak szervezik, mint „osztályvezető”-k, egymással belső kölcsönkapcsolatban, intranet támogatással, vagy szélessávú internet kapcsolatban.

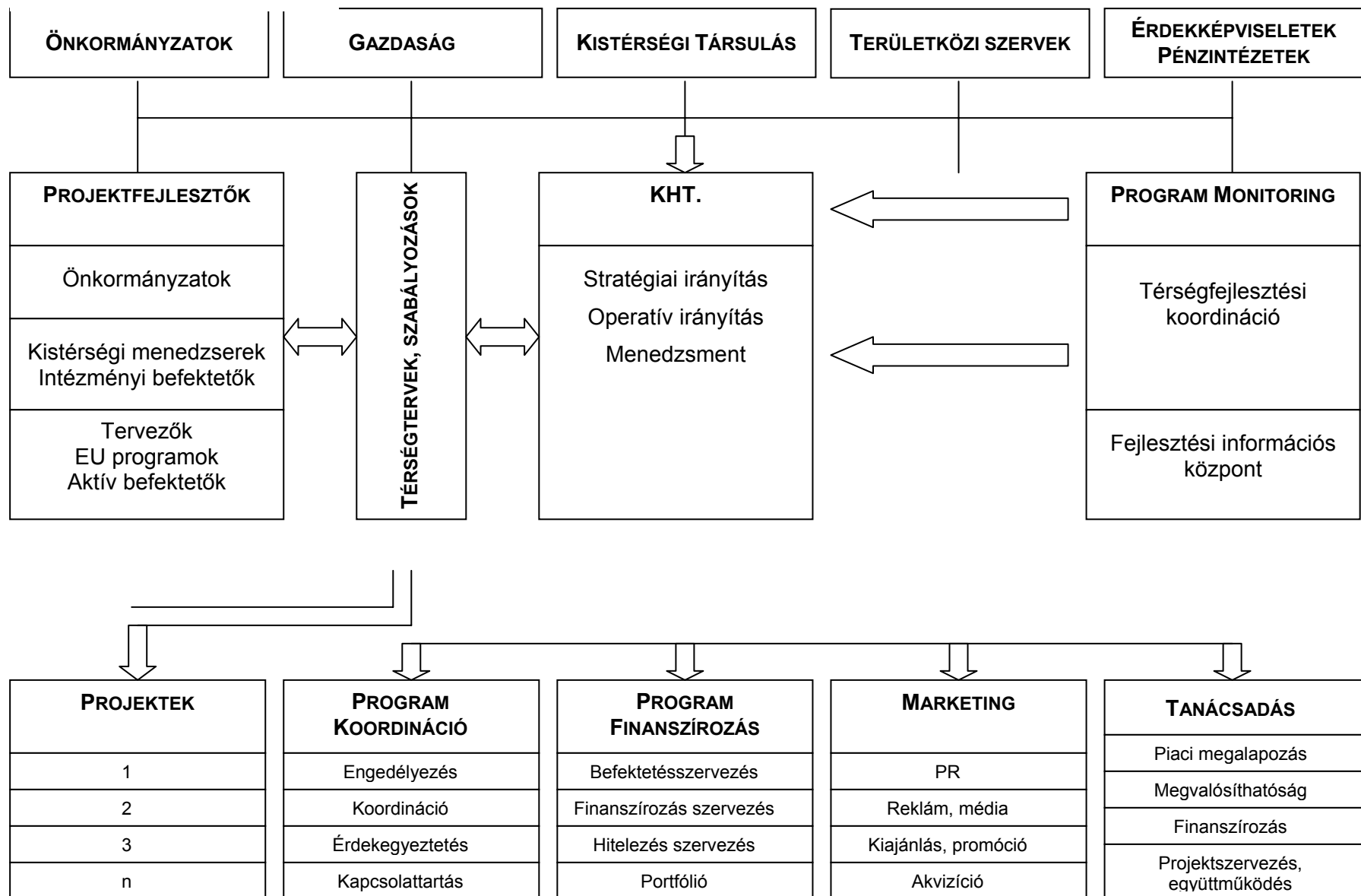


A Kabinet tagjai célszerűen a térségfejlesztés főáramának megfelelő szakértők, pl művelődési, turisztikai területek vezető dolgozói. Célszerű lehet a településeken egy integrátor hozzáállású személyt kijelölni, aki aztán helyben delegálja a szakterületeknek a feladatokat. Nem szükséges egy centralizált szervezetben kiépíteni a teljes vertikumot, hanem a hálózatba kapcsolt településeken dolgozók közül kell azokat bevonni, akik valamely funkcióterületnek a specialistái. (pl pénzügy, marketing, projektfejlesztés, stb) Esetleg kisebb körzetek szervezésére alrendszerek kialakulhatnak, hogy ahol a kapacitások szűkösek ne maradjanak ki a rendszer építéséből, a hálózatosodásból

Ez azt eredményezi, hogy a korszerű telematikai eszközöket is felhasználva egy kis iroda is nagy kapacitásokkal rendelkezik majd mind a tervezés, közös, integrált döntés-előkészítés mind pedig a jó minőségű végrehajtás, megvalósítás területén.

Természetesen arra is van lehetőség, hogy bármely részfeladatot vagy akár a fejlesztés-menedzselés megtervezését a Programiroda kiszerezze. Arra is van számtalan európai minta, hogy magát az egész menedzselési feladatot kiszerezte, ezekre szakosodott tanácsadók, ügynökségek végzik.

## DÖNTÉS-VÉGREHAJTÁSI SÉMA



## Az együttműködési stratégia alapelvei

Az együttműködési stratégiától elvárjuk, hogy legyen

- **együttműködő** (participatív), vagyis fejezze ki a megvalósítás résztvevőinek akaratát;
- **reális**, azaz a lehető legjobban aknázza ki az adottságokat, támogassa a spontán folyamatokat;
- **mozgósító**, kezdeményező, (indikatív), azaz olyan befolyásoló cél- és eszközrendszert alkalmazzon, amelyik a közpénzek lehető leghatékonyabb felhasználását, a folyamatok piaci megvalósulását eredményezi;
- **elfogadható**, azaz a döntéshozók és a szereplők, a fejlesztő-, urbanizáló erők kockázata legyen átlátható, kiszámítható és minimális;
- **hatékony és eredményes**<sup>6</sup>, azaz a programoknak legyen stimuláló, vonzó hatásuk a gazdaságra, a közösség minél szélesebb rétegét tegye érdekeltté, motiválja, a program eredményében részesülők és az igényelt közpénzek, források volumene arányos legyen;
- **gerjesztő** (szinergikus), azaz a fejlesztés elemei hassanak egymásra, induljon el egy elemek közötti kapcsolatrendszer, megsokszorozódjanak a megindult akciók (hólabda, vagy multiplikátor effektus), tehát az urbanizációs hatás legyen tartós (ne csak egyszeri támogatott akciók jöjjenek létre);
- **rugalmas**, azaz számoljon a külső körülmények változásaival, befolyásolhatóságával, valamint a saját belső korlátokkal, vegye figyelembe a megvalósítás korlátait és időbeli változásait.

---

<sup>6</sup> vigyázat a kettő akár ellentmondásban is lehet egymással

Ez a tervezés - talán helyesebben “programozás” - egy gazdasági kategória, amelynek különböző vetületei (műszaki, fizikai tervezési is) vannak.

A munka középpontjában az áll, hogy

- egyrészt értékesebbé akarjuk tenni a térséget, az itt lévő településeket, hogy ott jobb, teljesebb életet élhessenek a polgárok;
- másrészt hosszútávon önfenntartó fejlődést kívánunk megalapozni, ahol a terület, település adottságainak, belső erőforrásainak kihasználásával működtethető és újratermelhető a terület, település sikeressége.

Mindez a közösségi vagyonok gyarapításával, az életkörülmények fokozatos és megalapozott javításával, illetve a térség (település) polgárainak innovációs (megújítási) képességének növelésével érhető el.

Az előzőekben vázolt folyamatirányítással és tervezéssel szemben megfogalmazott igényeknek a kielégítésére az ú.n. **proaktív<sup>7</sup> vagy indikatív tervezés** alkalmas, a stratégiai menedzselésre ezt ajánljuk. Ez a módszer az eddigi **direkt befolyás** hagyományos technikai és pénzügyi eszközei, valamint újonnan bevezetendő “üzemgazdasági” eszközei (optimalizálni az erőforrás-felhasználást, költségvetés-allokálás) mellett az **indirekt befolyás** eszközeit, azaz a jövőkép meghatározást, közös célkitűzést is alkalmazza az eredményesség növelése érdekében.

---

<sup>7</sup> ezzel szemben áll a re-aktív vagy reagáló tervezés ami a problémák utólagos megoldását jelenti

## A program fejlesztőereje

**Output/input**  
vagyis  
**a közhatalom hozzájárulása /  
a teljes befektetés**

Az egyes programok értékét az is méri, hogy milyen vonzó hatása van a gazdaságra pontosabban a magánszektorra, azaz milyen “gesztust” kell tennie a fejlesztésirányításnak, önkormányzatnak, hogy a fejlesztés beinduljon. Más szóval a kérdés az, hogy mi az arány a fejlesztés beindulásához befektetendő összes közpénzek és a teljes fejlesztési tőkeigény között.

## A program teljesítménye

**Output/input**  
vagyis  
**a program eredménye / az  
igényelt források volumene**  
másképpen  
**a program által kiszolgált  
célcsoport / a teljes ellátandó  
lakosság**

A program teljesítményét méri, hogy az általa létrehozott eredményben részesülők és az összes ellátandók, azaz a kiszolgált célcsoport és a teljes ellátandó lakosság hogy aránylik egymáshoz.

Egy minőségi értékelési szempont lehet még annak összehasonlítása, hogy a program által létrehozható szolgáltatás mennyire elégíti ki a célcsoport elvárásait, azaz a polgárok mennyire lesznek elégedettek a létrehozott fejlesztéssel.

A programok ne gerjesszék az inflációt / jöjjön létre hatékonyságnövekedés.

## Helyszínfejlesztés / projektkataszter- kiajánlási portfólió

A mikrorégióknak jövőbeni szerves fejlődése, piacképességének fenntartása érdekében tovább már nem halogatható tervezési feladatokat kell elvégeznie. Erre kényszeríti a nemzetközi befektetői, fejlesztői piac és a polgári szerveződések elvárásai is. **Kiszámíthatóvá kell tennünk a jövőt** a térségfejlesztésben (is). El kell készíteni a Kistérség **Szerkezeti Tervét**, vagy **Struktúra Tervét**.

Ez az EU országokban már bevált terv, nem érinti a települések kompetenciáját, azok által szolgáltatott területfelhasználási tervekkel építkezve azonban egy olyan szabályozási tervfajtát eredményez, amelyik a megállapodások mentén rögzíti a közeljövő történéseit. Ez a cca. 3-5 évre szóló "kimerevítése" a megállapodásoknak lehetővé teszi mind a fejlesztőknek, mind az adminisztrációnak a jövőépítést. Ez a terv képezi az alapját a projektek koordinálásának és a céltámogatásoknak, vagy pl. pályázat útján ez a terv is mint a kritériumrendszer része minősíti a projektet: amennyiben a Szerkezeti (struktúra) Tervben elhatározottakat elősegíti, abba illeszkedik a pályázott program, akkor a többi szempont figyelembevételével támogatjuk, ha nem, akkor nem. A Szerkezeti Terv az informális megállapodások "jegyzőkönyve", amelyet a résztvevő Önkormányzatok munkájuk során követnek, és csak a megállapodásban résztvevő irányítókkal történő egyeztetés alapján módosítanak. Ez a terv biztosítja kistérségi szinten a koordinációt.

A térség jövőbeni fejlődése, piaci pozícióinak erősítése érdekében piacképes projekteket kell kifejlesztenie. Csak abban az esetben van rá esély, hogy a fejlesztésekhez szükséges tőke bevonása megtörténik, ha jogtisztá és gazdaságilag marketing szemlélettel megalapozott projekkel tudjuk megkínálni, "elbűvölni" a hazai és nemzetközi fejlesztőket, a befektetői piacot.

### **Tréning / szakszemináriumok vezetőknek**

Fókuszált tréningprogramok elősegíthetik a térségirányítás és a gazdaságirányítás szakembereinek, az önkormányzatok, kistérségek és vállalatok vezetőinek, a döntéshozóknak a térségben kommunikációs és folyamatirányítási technikák elsajátítását. Oktatási, továbbképzési és tréningprogramok során mind a területfejlesztési szakemberek, mind a pénzügyi és adminisztratív menedzsment illetve az információs, kommunikációs menedzsment egyaránt bevonásra kerülhet.

Ez a menedzserképzés kapcsolódhat európai programokhoz, de lehet társ-finanszírozó és/vagy technikai partner egy ilyen **Információs és Tréning Központ** létrehozásában az OM, az Országos Munkaügyi Központ, vagy nemzetközi vonalon a Know How Fund a Brit Nagykövetségen keresztül elérhető támogatási rendszerben.

## Stratégiai Menedzsment Kezdeményezés

A fenti célok elérésére egy sor gyakorlati lépést, kezdeményezést kell tenni, hogy az adminisztráció, a közhivatal közösségi menedzsmentté alakuljon. Javasoljuk az egyeztetésen és együttműködésen (koordináció és kooperáció) alapuló menedzselési rendszernek a bevezetését a területfejlesztés munkaszervezeténél, mint az informális tervezés során alkalmas kölcsönös bizalmat építő irányítási mechanizmust. A koordináció és kooperáció a térségen belül éppúgy irányítási mechanizmussá, kultúrává kell váljon, mint a partnerekkel (szomszédos térségek, Budapest) való együttműködések során. A hajtóerő a vezetés stílusa (kommunikáció, kooperáció), a hajtott erő a szervezeti kultúra (szolgáltató) kell legyen, ami meg fogja határozni a rendszer, a területfejlesztés és szervezete imázsát is.

A Stratégiai Menedzsment Kezdeményezés a vezetés két fő funkcióját öleli fel

**a döntések előkészítését a stratégiai tervezést,** amely megalapozza a tennivalókat

**a megvalósítás, végrehajtás döntéseit,** ami viszont maga a stratégia menedzsment.



Egyrészt egy informatív előkészítő, tervező szakaszban, egy széleskörűen megalapozott egyeztetésen alapulva létrehozza azokat a megállapodásokat (programozás fázisa) amelyre támaszkodva a formális tervek, és végső megállapodások, szabályok, joghelyzetek megteremtődnek. (tervezési fázis)

Másrészt a formatizált megállapodások, tervek alapján indukálja, gerjeszti az akciókat szervezi a forrásokat. Akvirál, kifizetést kommunikál marketing promóciós és finanszírozás-szervezési tevékenységet folytat, (beruházás-szervezés) valamint a közhatalmat érdeklő, kiemelt gerjesztő programok, akcióterületek esetében jogilag és műszakilag az akciókat előkészíti, koordinálja (beruházásokat bonyolít).

## Stratégiai krízis menedzsment

Ahhoz, hogy a kijelölt célokat elérhessük, ki kell dolgozni a hozzájuk vezető út(ak)at, módszereket, a megvalósítás stratégiáját. A versenyképességhez és a pozícionyeréshez manapság a *tudni hogyan* elengedhetetlen eleme a munkának, a sikeres megvalósulásnak.

A stratégiai menedzsment feladata, hogy a tervezés által a koordináció során létrehozott megállapodásoknak megfelelően “mozgósítsa”. A kialakult megállapodás, a terv megteremti a lehetőségét, hogy kellő erőforrások birtokában és kellő akarattal létre lehessen hozni a fejlesztéseket. Ehhez egyrészt szükséges az erőforrások egybeszervezése, a finanszírozási források feltárása, “elbűvölése”, a marketing promóció és az akvizíció.

Amint a kellő erőforrás biztosítható, szükség van akaratra, hogy a megvalósításhoz szükséges kohéziót biztosítsa és a szükséges konfliktusokat elhárítsa, az igényelt döntéseket meghozza. Az ehhez szükséges média és PR munka, a nyílt kommunikáció, az észrevételek, valamint új és új információk begyűjtése, az információ és monitorhálózat kiépítése mind szükséges eszközei ennek a stratégiamenedzselési, akciókutatási munkának és feltételeznek egy szoros együttműködést, kooperációt a stratégiai tervezéssel. Csak egy ilyen komplex rendszer tud a változások közepette folyamatosan megújulni, a szükséges alkalmazkodóképességet és reagálóképességet, dinamizmust felmutatni.

Ezzel szemben a mégoly jó, de statikus terv elveszti szerepét, mert az aktorok elvesztik benne a hitüket, hiszen minden nappal távolodik a realitástól. Rugalmas reagálás és hosszú távú kiszámíthatóság között kell tudni a stratégiai menedzsmentnek mozogni. Ehhez minden résztvevő, minden település együttműködése szükséges. Ehhez kell a mechanizmusokat kiépíteni a program első szakaszában a “startpozícióba” kerüléshez!

## **A stratégiai menedzselés feladatainak csoportosítása**

### Integráló logika

- önkormányzati, regionális, országos és nemzetközi partnerkapcsolatok, hálózatok kiépítése
- információ- és adatbázisok, monitoring rendszer, kutatási szövetségek kiépítése
- intézményesítés
- kommunikáció /stratégiai kezdeményezés/marketing kommunikációs rendszerek kiépítése

### Gazdasági logika

- a gazdaság részvétele/vállalkozásfejlesztés
- együttműködés/stratégia szövetség/társult finanszírozók

### Innovációs logika

- stratégiai tervezés struktúrája / “társég-termék”-fejlesztés
- helyszínfejlesztés / projektkataszter-kiajánlási portfólió
- pozíciószerezés / pályázatok / konferenciák / ötletbörzék
- tréning/szakszemináriumok vezetőknek

## **A Főnix Program megvalósításának konkrét lépései**

A program egy „Startpozícióba kerülés” időszakkal kezdődik. Ez alatt kialakításra kerül a szervezet, a szervezeti háló, megindul a belső marketing kommunikáció és meghatározásra kerülnek a fő projektek, tématerületek, akcióhelyszínek, amelyeket menedzselni kell.

Kidolgozásra kerül a Programiroda 3 éves Üzleti terve, benne a funkcionális területek (lásd előző alcím alatt) és a prioritást élvező akcióterületek reális programjával. Amennyiben erről döntést hoz a Kistérségi Tanács, akkor ez mint elfogadott munkaprogram meghatározza a következő lépéseket, tennivalókat.

**Szívesen kidolgozzuk részleteiben a Startpozícióba kerülésnek azokat a nagyon gyakorlati lépéseit, vagy / és magát a 3 éves üzleti tervet is, amelyek lehetővé teszik, hogy a térség a következő év során magát előnyös helyzetbe hozza a fejlesztési források megszervezésében illetve magában a fejlesztés dinamizálásában!**