

ONGJERTH RICHÁRD

VEZETŐ TANÁCSADÓ

MAGYAR URBANISZTIKAI TUDÁSKÖZPONT NKFT.



# A gazdaságtudatos városfejlesztés programja

## A kezdetek

A hazai urbanisztikai innováció előmozdítását szolgáló Magyar Urbanisztikai Tudásközpont Nonprofit Kft. (MUTK, Tudásközpont) 2013 végén indította el a gazdaságtudatos városfejlesztés programját. Ebben támogatta tulajdonosa, a Magyar Urbanisztikai Társaság is, hiszen szakmai körökben egyre inkább világossá vált, hogy 2020 után – az EU-s támogatások várható elapadása miatt – a települések egyre kevésbé támaszkodhatnak majd a külső forrásokra. A Tudásközpont programja a települések gazdálkodásához és fejlesztéséhez ad szakmai segítséget módszertanban és gyakorlati szinten is. A helyi szakértelemre és a település adottságaira építve a Tudásközpont programja megvalósítható tervet nyújt a település vezetőinek a városfejlesztési stratégia egészéhez, vagy igény szerint annak egyes elemeihez.

A Tudásközpont 2014 közepére, kutatási tapasztalatok és EU-s projektek tapasztalatait felhasználva, elkészítette, és az elmúlt években több helyen ki is próbálta azt a tervezési és módszertani csomagot, amely megoldást ad a hazai települések fejlesztésének legfontosabb kihívásaira. Elemei az önkormányzati igényeknek megfelelően akcióorientáltak, gazdaságfejlesztési megközelítésűek, rendszerint több szereplő együttműködésére irányulnak, és eszköztára középtávú megvalósítást tesz lehetővé.

Különösen fontos kiemelni, hogy a program:

- szem előtt tartja a közpénzek takarékos felhasználását
- célja növekvő mértékben bevonnani a magánszférát a finanszírozásba
- 2020 után is elérhető, közvetlen brüsszeli forrásokat is igénybe vesz, különösen az első években.

A program jelenlegi felépítésének kialakításához a MUTK a 2014. augusztusi szentgotthárdi Országos Főépítési Konferencián vitára bocsájtotta a csomagot és a potenciális felhasználóktól kapott visszajelzéseket, igényeket, illetve tapasztalatokat beépítette és felhasználta.

## A program elemei

A program elemei egyenként és igény szerint összeállított csomagokban is alkalmazhatók. Minden programelem a település igényeihez, a helyi sajátosságokhoz igazodik. A prog-

ram elsősorban a közepes (10-15 ezer lakos fölötti) és annál nagyobb városok igényire épül, hiszen a kistelepülések problémái más megközelítésmódot igényelnek, Budapest pedig összetettsége és egyedisége miatt más programot igényel; de a saját arculattal rendelkező fővárosi kerületek, és egyes összetevőikben a néhány ezer lakosú községek is hasznosíthatják a módszertan-csomag elemeit.

A programot a Tudásközpont elsőként a Budapesti és Pest megyei önkormányzatoknak ajánlotta, mivel a Közép-Magyarország régió városai és Budapest kerületei – a VEKOP szerény forrásai miatt – különösen igénylik az alternatív forrásokat ígérő megoldásokat, azonban az operatív programokban elosztott források – pl. ROP – várható csökkenése nyomán egyre több városnak lehet szüksége már ma is a program egyes elemeire.

A több részletben bővülő program induló elemei az alábbiak:

1. **Gazdaság** – Gazdasági program, fejlesztési terv;
2. **Befektetés** – Befektetés-ösztönzési és partnerkapcsolat-építési stratégia;
3. **Energiatudatosság** – Az energiatudatos városfejlesztés tervezése és előkészítése;
4. **Örökséggazdálkodás** – Örökséggazdálkodási és turisztikai vonzerő-fejlesztési stratégia;
5. **Központfejlesztés** -Helyi központfejlesztési program – városközpont-fejlesztés, üzletutca-fejlesztés – gazdaságfejlesztés;
6. **Kommunikáció** – Program- és projekt-kommunikációs terv – partnerségépítés és kommunikáció városfejlesztési akciókhoz.

Hamarosan készül továbbá a Tudásközpont lakóterületi és a rozsdáövezeti rehabilitációra, valamint a környezetbarát közlekedési tervezésre vonatkozó módszertani programja is.

Ezek az elemek segíthetnek a településeknek a jelenlegi bonyolult tervezési rendszer hiányosságainak felszámolásában, és helyi szinten olyan összetett fejlesztési folyamatokat indíthatnak el, amelyek jó példaként felhasználhatók lesznek más településekben; a kiemelkedően sikeresnek bizonyuló stratégiák továbbadhatók lehetnek a tervezői társadalom más szereplőinek is.

Az program egyes elemeit a következő oldalakon mutatjuk be részletesebben.

## 1. Gazdaság

### *Gazdasági program, fejlesztési terv*

**Miért?** – Mert a településeknek már az első lépésektől tervezniük és gondoskodniuk kell a beruházások, fejlesztések későbbi finanszírozásáról.

**Mit?** – Olyan stratégiai gazdasági tervre van szükség, amely képes az önkormányzatok bevételeinek tartós növelésére és a fenntartható megtakarítási lehetőségek megtalálására.

**Hogyan?** – A helyzetkép és az adottságok felmérésére építve integrált megközelítésű stratégia és fejlesztési terv kidolgozása következik.

**Kivel?** – A MUTK szervezésében és helyi szakértők, különféle érintettek bevonásával egyeztetve készül el a gazdasági stratégia.

**Mikor?** – A gazdasági program kidolgozása az adottságoktól függően 2-4 hónapot vesz igénybe.

A **Gazdasági program, fejlesztési terv** nevű dokumentum a hazai településtervezés egyik régóta létező „*terra incognita*”, ismeretlen kontinense. Az önkormányzati törvényben a rendszerváltás óta előírt dokumentum módszertana kialakulatlan. Bár a **törvény szerint minden önkormányzati választást követően hat hónapon belül el kell készíteni**, egységes előírások, útmutatás hiányában előállításának körülményei gyakran véletlenszerűek, tartalmukkal együtt. A terv kidolgozása az esetek nagy részében a politikusok körében, jobb esetben a polgármesteri kabinet keretei között, vagy a jegyző koordinációjával történik. Ezért igen gyakori, hogy a tematikusan vele szoros kapcsolatban álló, az Étv. alapján készülő dokumentumokkal (pl. a településfejlesztési koncepcióval, integrált településfejlesztési stratégiával, vagy a településszerkezeti tervvel) szinte véletlenszerűek, gyakran hiányoznak.

A gazdasági program, fejlesztési terv lényeges részét kellene képezniük a **nem önkormányzati forrásból megvalósuló** olyan **beruházásoknak** is, amelyek kölcsönhatásban lehetnek a helyi közgazdálkodással, ám ez a gyakorlatban ritkán valósul meg.

Mivel a tervfajta általában az egyes településeknél valamilyen formában rendelkezésre áll, **nem feltétlenül külön tervezési eljárásban érdemes gondolkodni**, hanem sokkal inkább a tervezési hierarchiában utána következő dokumentumok (településfejlesztési koncepció, integrált településfejlesztési stratégia) olyan **gazdaságorientált, a realitásokkal és a lehetséges forrásokkal hosszabb és középtávon is számoló terv** elkészítésével, amelyek készítése során a gyakran meg nem valósított fejlesztési terv is módosítható. Így egyszerre biztosítható az összhang az egyes dokumentumok között, és fordítható az adott település fejlesztése akció-orientáltabb, hatékonyabb irányba.

## 2. Befektetés

### *Befektetés-ösztönzési és partnerkapcsolat-építési stratégia*

**Miért?** – Mert a támogatások mellett, majd helyett a településeknek a privát beruházókkal, befektetőkkel kell felvenni a

kapcsolatot, a finanszírozási terveket egyre inkább az eddig kevésbé kiépített együttműködésekre kell alapozni.

**Mit?** – A cél a település saját márkáját, *brandjét* erősítve a beruházók, szakmai befektetők megnyerése, a település gazdálkodásához szükséges, de önmagában is nyereséges beruházások megvalósítására.

**Hogyan?** – A kiinduló helyzetfelmérést olyan részletes javaslatcsomag követi, amelyet az adott Önkormányzat igényei szerint véglegesítenek a szakértők.

**Kivel?** – A stratégia kialakításában részt vehet minden helyi véleményformáló, gazdasági- vagy társadalmi szereplő, a helyi és térségi lehetőségek helyes felmérése érdekében, de lehetőség nyílik befektetők keresésére országos, sőt, nemzetközi szinten is.

**Mikor?** – Az adottságoktól függően 4-6 hónap alatt készülhet el a terv.

Ez a korábban nem létezett tervműfaj **az önkormányzatokat készíti elő a privát gazdaság szereplőivel való együttműködésre**, abból a felismerésből kiindulva, hogy az önkormányzatok jelentős részének sem ismeretei, sem tapasztalatai nincsenek a sokszereplős városfejlesztési akciók előkészítő munkájáról. A terv azokat az elemeket emeli ki a korábban megfogalmazott tervek közül (pl. településfejlesztési koncepció, vagy ITS), amelyek közösségi szükségleteket elégítenek ki, és magángazdasági beruházásként megvalósíthatók. Javaslatokat tesz – a megvalósíthatósági tanulmányhoz hasonló, de annál egyszerűbb tartalommal – az ilyen **projektek tartalmára, szereplőire, pénzügyi viszonyaira, ütemezésére, önkormányzati tennivalóira**. Különösen erős fejezete a **külső kommunikációs javaslat**, amely részletes útmutatást ad az önkormányzatnak a befektetők vonzásához szükséges kommunikációs tennivalóiról.

## 3. Energiatudatosság

### *Az energiatudatos városfejlesztés tervezése és előkészítése*

**Miért?** – Mert az energiagazdálkodási stratégia akár 5-10 százalékos megtakarítást jelenthet az önkormányzati költségvetés számára, és megtalálhatja az utat a település más szereplői számára is a lényeges megtakarítások eléréséhez.

**Mit?** – Három lépésben valósítható meg a stratégia: 1. A település csatlakozik a Polgármesterek Szövetsége mozgalomhoz, vállalva a település CO<sub>2</sub> kibocsátásának lényeges csökkentését 2. kidolgozva saját Fenntartható Energia és Klíma Akciótervét (SECAP), majd 3. az ELENA EU-s támogatással elkészítheti a reális és finanszírozható megvalósítási tervet.

**Hogyan?** – A SECAP nem csak az önkormányzati épületek, járművek energiahatékony korszerűsítését készíti elő, hanem prognosztizálja a település élete többi szereplőjének ilyen öntevékenységet is, segítve az azok számára szükséges források előteremtését. Ebben jelentős szerepet játszik az a tény, hogy az energetikai megtakarítások nagy biztonsággal előre láthatók, így már hazánkban is vannak olyan szervezetek, amelyek hitelfelvétel nélkül, a megtakarításból finanszírozva úgynevezett harmadik feles finanszírozás keretében vállalják a megtérülő energetikai fejlesztések elvégzését.

**Kivel?** – A MUTK a megvalósításhoz szükséges lépések mindegyikében tapasztalt szakmai támogatást tud nyújtani, bevonva a szükséges helyi szereplőket.

**Mikor?** – A kiinduláshoz szükséges információk (az épületállomány adatai) függvényében 4-6 hónapot vehet igénybe az akcióterv kidolgozása.

Az energiatudatos városfejlesztés tervezése uniós szinten is rendelkezik módszertannal, amelynek felhasználásával az energiatudatos európai önkormányzatokat tömörítő **Polgármesterek Szövetsége** tagságához is megfelelő stratégia készíthető. Ennek nyomán az önkormányzatok az **ELENA támogatási konstrukcióban** több százmilliós programelőkészítő forrásokhoz juthatnak, aminek felhasználásával alkalmassá válhatnak a jelentős megtakarításokat eredményező beruházások piaci finanszírozására is.

A tervezés munkafolyamata mindezt úgy foglalja magába, hogy az alkalmas lehet a kormányzati elosztású, és a közvetlen brüsszeli EU-s, illetve privát forrásokból való finanszírozásra is. A módszertan alapvetően a városok számára készült, de alkalmas településcsoportok, vagy nagyobb térségek, megyék, önkormányzati szerveződések energiatudatos tervezésére is.

#### 4. Örökséggazdálkodás

Örökséggazdálkodási és turisztikai vonzerő-fejlesztési stratégia

**Miért?** – Mert a kulturális és a természeti örökség sokszor terhet jelent a tulajdonos és az önkormányzat számára is, miközben fontos lenne gazdasági előnnyé formálni a vonzó helyi adottságokat, rejtett értékeket, kincseket.

**Mit?** – A stratégia feltárja a helyi adottságokat, attrakciókat, és számba veszi az ezek kiaknázásához és bővítéséhez szükséges lépéseket, teendőket.

**Hogyan?** – A helyzetfelmérést, az átfogó célok meghatározása, majd részletes javaslatok kidolgozása követi, amelyet az adott Önkormányzat és a piac igényei szerint véglegesítenek a szakértők, közreműködnek a döntés-előkészítésben.

**Kivel?** – Saját munkatársak, szakértők, helyi civil vagy gazdasági, társadalmi szereplők bevonásával.

**Mikor?** – Amikor a település fejlesztésének céljai már körvonalazódtak, de gyakorlati stratégia még nem készült. A terv elkészítése rendszerint 4-8 hónapot igényel.

Ez a fajta tervezés arra a felismerésre alapoz, hogy az örökséggel való önkormányzati gazdálkodás sokkal többértéket, gazdaságorientáltabb munka a tradicionális műemlékvédelemnél tevékenységénél, amely a települések egészének szintjén művelhető megfelelően. Az **attraktív örökségelemek vonzerejének gondozásával és hasznosításával**, kijánlásával, és a csatlakozó fejlesztéspolitikával a turizmus jelentős fejlődése várható, különösen akkor, ha nem az egyes települések, hanem menedzselési szempontból összefüggő térségek kínálata együttesen adja a vonzerőt. A magyar városok legnagyobb része ugyanis egy nap alatt bejárható, ottalvás nélkül viszont a turisták költsége lényegesen alacsonyabb, és így az értékes, de önmagukban kevésbé vonzó, jelentéktelenebb

vonzerő-elemek – pl. faluházak, helyi érdekességek – felkeresésére sem jut idő.

Az örökség-elemeket a különböző célcsoportok számára térségi szinten kijánló örökséggazdálkodási és turisztikai vonzerő-fejlesztési stratégia ezért a legcélszerűbben a településcsoportok, tájegységek, illetve a megyék szintjén hasznosítható, a tervezésbe bevonva az érintett településeket, és a turisztikai szolgáltatók képviselőit is. A stratégia jelenti az alapját a közeljövőben a **MUTK és a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) Történelmi Városok Tagozata által közösen meghirdetett „Örökségtudatos Település” pályázatnak.**

#### 5. Központfejlesztés

*Helyi központfejlesztési program – Városhelyi központfejlesztés, üzletutca-fejlesztés – gazdaságfejlesztés*

**Miért?** – Mert a városközpontok versenyképességének javítása, a belvárosok vonzerejének visszaállítása érdekében szükség van a tudatos beavatkozásokra, a szereplők együttműködésére.

**Mit?** – A kiskereskedők, ingatlantulajdonosok, érdekképviseletek bevonásával élénk, prosperáló, vonzó városközpontot lehet kialakítani, ami méltó versenytársa lehet a bevásárlóközpontoknak.

**Hogyan?** – Több szempont együttes, közös kialakításával – mint például a megfelelő üzletösszetétel, összehangolt nyitva tartás, optimális biztonsági és kényelmi eszközök kialakításával, az érintettek bevonásával.

**Kivel?** – A helyzetfelmérést részletes javaslatot követi, amelyet az adott Önkormányzat igényei szerint véglegesítenek a szakértők. A stratégia kialakításában a MUTK és kereskedelemfejlesztési szakemberei együtt dolgoznak a helyi szereplőkkel.

**Mikor?** – A stratégia megalkotásához rendszerint 6-8 hónapra van szükség, a megvalósítást 2-4 évre tervezve.

Bár a felületes szemlézők – nem alaptalanul – a bevásárlóközpontok megjelenésével hozzák összefüggésbe az ország egykori belvárosi üzletutcainak sok helyen tapasztalható presztízvesztését, lepusztulását, tény, hogy ezek a területek a vásárlók számára jóval kevésbé vonzóak a professzionális módszertannal és menedzseléssel kialakított és működtetett üzletközpontoknál. A helyi központfejlesztési program az üzletutca fejlesztés komplex, integrált megoldásával **teremti meg a városközpont versenyképességét** a bevásárlóközpontokkal szemben, számos szempontból eltanulva és alkalmazva az ott szokásos vonzerő-növelési megoldásokat.

Ilyen például a **minőségi környezet** megteremtése, a **megfelelő üzletválaszték** (shopping mix), a könnyű parkolás, az érzékelhető közbiztonság megteremtése, a **belváros-arcuati fejlesztés**, és az eseménymarketing, amely segíti a belvárosi üzletek látogatottságának növelését. Mindezen keresztül – a megfelelő menedzsmet létrehozásával – az **üzlettulajdonosok és működtetők szervezésével az ilyen utcák** újra versenyképessé **válhatnak**, kiváló, a potenciális vásárlók számára vonzó feltételeket kínálva.

## 6. Kommunikáció

*Program- és projekt-kommunikációs terv – partnerségépítés és kommunikáció városfejlesztési akciókhoz*

**Miért?** – Mert a lakossági támogatás, illetve a magángazdasági partnerek megléte egyre alapvetőbb feltételei lesznek a fejlesztések sikerének, és az érintettekkel való kommunikáció kulcsfontosságú.

**Mit?** – A kommunikációs terv segít felmérni az igényeket, a kockázatokat, a lehetőségeket, a potenciális partnereket, privát beruházók körét.

**Hogyan?** – A helyzetelemzést és -értékelést a kommunikációs akcióterv kidolgozása követi, ami végül a megvalósítás-előkészítési szakaszban kerül a végleges formájába, az adott igények szerint.

**Kivel?** – A helyi kommunikációt végző szakemberekkel együttműködve a kidolgozott terv a továbbiakban az érintettek számára használható, a későbbiekben is hasznosítható eszközöket nyújt.

**Mikor?** – A városfejlesztési kommunikációs akcióterv elkészítése rendszerint 4-6 hónapot vesz igénybe.

A **többszereplős, gazdaságorientált városfejlesztési akciók** egyik legfontosabb összetevője a lehetséges és meglévő **szereplőkkel való kommunikáció**. Ez a **partnerek megtalálásától**, a különféle érintetteknek a tervezésben **való részvétele szervezésétől**, a **befektetők, beruházók** megtalálásán keresztül az akciókról adott folyamatos híradásokig, információig tartó folyamat mindaddig csak ritkán volt szerves része az önkormányzati beruházásoknak, fejlesztési programoknak. Amíg azonban ez az elem a támogatásokból megvalósuló projektek esetében általában csak kisebb hiányszámként értékelhető, a privát források bevonása ilyen munka nélkül sokszor egyáltalán nem valósítható meg.

A tapasztalatok szerint az önkormányzatok körében különösen a **külső, a településen kívüli szereplőkkel folytatott kommunikáció** hiányzik, hiszen a választási logika a település belső kommunikációját igényli, ugyanakkor a beruházók orientálása, a magántőkét igénylő városfejlesztési akciók promóciója, vagy akár a gazdasági szempontból hatékony turisztikai vonzerő kiépítése jelentős ismereteket és erőfeszítéseket igényel térségi, országos, vagy akár nemzetközi szinten. Az új típusú tervezés egyik legfontosabb eleme ezért a program- és projekt kommunikációs tervezés, amely rendszerint a település egésze iránti érdeklődést felkeltő **márkaépítő kommunikációtól a konkrét beruházások megvalósításához szükséges partnerségépítő kommunikáció** tervezéséig és megvalósításának támogatásáig terjed.

## Az eddigi tapasztalatok

Az elmúlt három év tapasztalatai alapján örömmel állapíthatjuk meg, hogy a program fogadtatása **mind szakmai, mind politikusi körökben pozitív volt**, és minden programelem esetében legalább egy referenciamunka sikeresen elkészült – azaz a program a gyakorlatban is kiválóan teljesített.

Az önkormányzatok kezdik felismerni, hogy a támogatások megszűnésével új megoldásokat kell kidolgozniuk, így egyre több, a központi támogatásokból csökkenő mértékben részesülő városvezetés is nyitott az új tervezési szemléletre, illetve a programra.

## Hogyan tovább? – Önöket is várjuk!

A Tudásközpont tervei szerint a **Gazdaságtudatos Városfejlesztés Programja** két irányban folytatódik.

- Egyrészt folyik az új programelemek előkészítése. Az eddigi előzetes elképzelések szerint az idén sor kerül a sűrű beépítésű városmagok és a lakótelepek rehabilitációjának, valamint a nagyterjedésű barnamezős területek újrahasznosításának módszertani fejlesztésére, illetve az első projektek megvalósítására is.
- Másrészt újabb **példákkal, pilot akciókkal** formálódik, fejlődik tovább a tapasztalatok nyomán az az eszköztár, amely komoly segítséget jelent városaink csökkenő támogatások melletti megújításához.

## Várjuk az Önkormányzatok megkeresését!

Ha Önnek is olyan városfejlesztési feladata van, amit az eddigi eszközeivel nem sikerült megoldania, forduljon hozzánk bizalommal. Kedvező – non-profit – áron, testreszabott megoldásokkal állunk az önkormányzatok rendelkezésére. Keressen akkor is, ha olyan területen keres megoldásokat, ami eddig nem szerepelt az eszköztárunkban: számunkra is fontos, hogy a kínálatunk minél inkább segítse a magyar önkormányzatok fejlődésének legfontosabb problémáit.

Megkeresésüket várja:

Bartók Katalin kommunikációs és partnerkapcsolati vezető (k.bartok@mut.hu, +36-1-215-5794)

vagy

Ongjerth Richárd vezető tanácsadó (r.ongjerth@mut.hu, +36-30-311-3540)