



GAZDASÁGFEJLESZTÉSI TERV

BUDAKESZI VÁROS ÖNKORMÁNYZATA

2020. december



Vezetői összefoglaló	2
1. A javaslattételi munkaanyag módszertani megalapozása	6
A helyzetelemző munkarész módszertana	6
2. A helyzetelemzés legfontosabb megállapításai - a térség általános állapota	9
3. Javasolt intézkedési területek és intézkedések - fejlesztési stratégia	15
3.1. Magas életminőség megtartása	15
3.2. Helyi gazdaság megerősítése	16
3.3. Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése	20
3.4. Agilis városi önkormányzat	21
3.5. Turizmus	22
3.6. Települési marketing	24
Összegzés	25
Melléklet	29

Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum Budakeszi Város Gazdaságfejlesztési Terv II/II. javaslattevési részfeladatát tartalmazza. A dokumentum célja kettős; részben a járvány következményeként bekövetkezett gazdasági változásokra választ adni a település szempontjából, másrészt olyan stratégia és fejlesztési irányok felvázolása, melyek a város hosszú távú fejlődését segítik elő. A település vezetőivel egyeztetve teszünk javaslatot a negatív hatásokat ellensúlyozó és további fejlődést elősegítő, a helyi gazdaságot revitalizálni képes irányvonalak felvázolásával. A fejlesztési program figyelembe veszi a település társadalmi és környezeti adottságait, és javaslatot tesz, mely területeken érdemes az önkormányzatnak hatást gyakorolnia a települési folyamatokra.

A 2020 tavaszán kialakult járványhelyzet és az azt követő gazdasági leállás következtében a gazdaság minden szereplőjét kihívások elé állította. Ezekkel a nehézségekkel még bizonyosan szembe kell nézni, és a hatásokat középtávon is kezelni kell. A helyi gazdaságról való gondolkozást tehát ennek tükrében kell elvégezni, mert a kitűzött célok elérését a járvány körüli bizonytalan körülmények nehezíthetik.

A javaslattevési dokumentum az I. (helyzetelemző) munkarész főbb eredményein és meglátásain alapszik. Az első részben felmérésre került a város társadalmi és gazdasági állapota, illetve területi és településkarakter szerinti összehasonlításban a helyi gazdaság helyzete. Becslés készült a járvány által fokozottan érintett települési szereplők körére és érintettségére. Elsőként képet alkottunk a település járvány előtti állapotáról, majd megvizsgáltuk, hogy milyen hatások érték a korlátozások következtében és milyen terveket, célokat érdemes megfogalmazni a vírus helyzet elmúlása után.

A javaslattevési Budakeszi város nézőpontjából fogalmazza meg az irányelveket, de fontos hangsúlyoznunk, hogy a településfejlesztés sok esetben komplex, a térség összes települési szereplőjének részvételét igénylő művelet. Az önkormányzat, mint katalizátor sokat lendíthet a folyamat beindításán és a fenntartásában is aktív szerepe van, ugyanakkor a lakosság és a vállalkozói szféra tevékeny hozzájárulása is nélkülözhetetlen a célok eredményes megvalósításához.

A megelőző munkarész alapján, a hosszú távú fejlődéséhez szükséges stratégiai irányokat figyelembe véve, a következő területeken történő beavatkozásokat és intézkedéseket látjuk szükségesnek Budakeszi város esetében:

Magas életminőség megtartása

Ennek érdekében a családok gazdasági helyzetét és a helyi közösség megtartó képességét szükséges erősíteni, a mindennapi életet kiszolgáló infrastruktúrát a lehető legmagasabb szinten karbantartani.

I. A családok helyben tartása

- a. településen belüli munkahelyek teremtése

- b. infrastruktúra továbbfejlesztése (legfontosabb helyen az internethálózat stabilitása)
- c. meglévő vállalkozási területeken új vállalkozások megtelepítése
- d. rendelkezésre álló közszolgáltatások színvonalának fenntartása, fejlesztése, térségre való kiterjesztése
- e. távmunka lehetőségének a megteremtése

II. A társadalmi kohézió erősítése

- f. civil szervezetekkel, különösen a közösségformáló tevékenységet végzőkkel, való szoros együttműködés, azok szervezeti és anyagi támogatása

A város belső kohézióját erősíti és a fővárostól való függést enyhíti, ha a településen a középiskolai oktatás is nagyon magas színvonalon működik. A felnövő újabb generációk helyi identitásának kialakításában ezeknek az intézményeknek fontos szerepe van.

Helyi gazdaság megerősítése

Elsősorban a vállalkozások támogatása, megerősítése és ösztönzése az elérendő cél, olyan önkormányzati kezdeményezéseken keresztül, melyek egy hosszútávra kiható folyamatot indítanak el.

III. Új vállalkozási tevékenységek

- g. szellemi munkát igénylő tevékenységek ösztönzése (például oktatás, szabadidő, szórakoztatás, életmód, kutatás-fejlesztés)
- h. növelni lehet a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban tevékenykedő vállalkozások számát
- i. meglévő egészségügyi ellátás szabad kapacitású időszávjainak értékesítése
- j. hosszútávú idősellátás, a magas életminőség megtartásával

IV. Vállalkozások támogatása

- k. indulási adókedvezmény biztosítása
- l. kedvezményes területbérleti lehetőség
- m. hirdetési lehetőség önkormányzati honlapján

Ideális esetben egy kiegyensúlyozott helyi gazdaságnak nincs szüksége külső forrás bevonására, azonban a megerősödéshez előnyös támogatásokat igénybe venni. A vállalkozások fejlődéséhez, innovációjához, piacra jutásához jelentős segítséget nyújthat külső erőforrások bevonása.

V. A város tőkebevonó képességének növelése

- n. a városi önkormányzat, a vállalkozások és a civil szervezetek pályázati tevékenységének fejlesztése, ösztönzése
- o. célzott, és tudatos felkészülés a következő uniós költségvetési ciklus támogatásainak lehívására, ezen a téren segítségnyújtás a többi szereplőnek

Minden gazdasági folyamat a virtuális vagy a valóságos térbeli kapcsolati rendszeren zajlik, ezért ezek kiépítettsége és stabilitása ugyancsak fontos támasza a helyi gazdasági szereplőknek.

Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése

VI. A külső közlekedési kapcsolatok tehermentesítése

- p.** P + R parkolók kialakítása Budaörs és a Zsámbéki medence felől, megfelelő belső buszjáratokkal vagy a meglévő BKK járatok meghosszabbításával
- q.** kieszközölni a buszjáratokon a reális bérlethasználatot a nem Budakeszi lakosok számára is
- r.** a kötöttpályás közlekedés kiépítésének lehetőségeit megvizsgálni és lobbitevékenységet folytatni a megvalósításért

Az utolsó pont nemcsak Budakeszi, de az egész budai agglomeráció érdekeit szolgálná. Reális eredményt csak térségi szintű összefogással, megfelelő érdekérvényesítéssel lehet elérni. A város ennek az összefogásnak a szervezésével tud hatékonyan lépéseket tenni a megvalósulásért.

VII. Infrastruktúra fejlesztése

- s.** szolgáltatókat versenyhelyzetben hagyni a minőség javítása érdekében (internet szolgáltatás stabilitása)

Agilis városi önkormányzat

Az önkormányzat eszközei közül ez a legnehezebben körülírható, mégis a legfontosabbak egyike, mert ez által válik élővé a település. Ilyen módon lehet fenntartani a gazdasági szereplőkben az érdeklődést, az együtt gondolkozást és a tenni akarást a településükért.

VIII. A lakossággal való kapcsolat erősítése

- t.** a folyamatos, megfelelő kommunikáció fenntartása

IX. A vállalkozásokkal való kapcsolat erősítése

- u.** a folyamatos párbeszéd fenntartása
- v.** az önkormányzati bevételi struktúra javítása

Mindkettő politikai szerepkör, amit a települések vezetése a választásokon való megmérettetéskor vállalt és azt a legjobb tudása szerint igyekszik teljesíteni.

Turizmus

A jelenlegi megszorítások nem kedveznek ennek az ágazatnak, de a hosszútávú lehetőségek közül az egyik meghatározó területe a város gazdasági fejlődésének.

X. Turizmusfejlesztés

- w.** Budakeszi turisztikai stratégiájának kidolgozása
 - Budakeszi város rendelkezésre álló turisztikai értékeinek számbavétele

- a településen működő turisztikát támogató szolgáltatások számbavétele
 - települést érintő különböző tematikájú útvonalak feltérképezése és a hétvégi/kisszolgáltatások helyszíneinek kijelölése
 - meglévő és épülő kerékpárutak térségi hálózatba integrálása
- x. Budakeszi turisztikai térségi vezető szerepének megerősítése
- BÖT tevékenységének motiválása
 - meglévő térségi turisztikai potenciál összeszervezése

A települési adottságok pontos felmérése és a turizmust kiszolgáló vállalkozók számbavétele után kislépésekben, vagy forrás elnyerésével nagyobb beruházásként is felépíthető a város és térség turisztikai rendszere.

Települési marketing

Budakeszi város önmaga pozicionálásában szükséges határozottan felvállalni a térségbeli és a főváros közelségéből adódó helyzetét.

XI. Települési marketing stratégia

Aminek a keretei között kidolgozható annak stratégiája, hogy a város

- y. a meglévő határhelyzetet előnnyé fordítsa
- z. járási székhely szerepét megerősítse.

A helyzetelemzés és a hatásvizsgálat eredményei alapján, a település vezetőivel folytatott egyeztetések nyomán, és tekintettel a szakmai tapasztalatokra úgy véljük, a fent leírt intézkedési területek mentén Budakeszi város el tud indulni a helyi gazdaság megerősítésével, az új arculatának megteremtésével a hosszútávú fejlődés útján.

Budapest, 2020. december 21.

.....
 Dr. Lendvay Endre
 ügyvezető
 Responsum Kft.

1. A javaslattételi munkaanyag módszertani megalapozása

A dokumentum elkészítése a Gazdaságfejlesztési Terv elkészülését segítő I. (helyzetelemzési) munkarész főbb eredményein és meglátásain alapszik. Az I. munkarészben Budakeszi társadalmi, gazdasági státuszának feltérképezése, a helyi gazdaság versenyképességének országos, megyei és járási viszonyrendszerben történő meghatározása, valamint a település azon gazdasági szereplőinek azonosítása történt meg, melyeket a járványügyi helyzet fokozottan érint.

A helyzetelemző munkarész módszertana

A fejlesztési irányok meghatározásához az RSC (Responsum Scorecard) modellt alkalmaztuk. Az RSC módszertanon alapuló gazdaság-revitalizációs és -fejlesztési modell egyedisége abban áll, hogy a jelenlegi rendkívüli gazdasági folyamatokra, valamint a már látható és a jövőben várható hatásaira egyaránt érzékeny mutatórendszert épített fel, mely alkalmas:

1. a válság előtti gazdasági és társadalmi helyzethez képest történt változások irányának és szerkezetének leírására,
2. a helyi gazdaság érintettségének és ellenálló-képességének azonosítására,
3. a helyi gazdaság versenyképességének országos viszonyrendszerben történő meghatározására, valamint
4. az önkormányzat által a helyi gazdaság fejlesztése érdekében tehető lépések kidolgozására.

A helyzetelemzés során Budakeszi külső és belső adottságainak átfogó felméréséhez, ennek részeként a gazdasági, társadalmi jelenségek azonosításához 24 mutatószámot használtunk fel (ún. feltáró indikátorkészlet). A specifikus értékeket Magyarország összes településére kiterjedő, több mint 250.000 egyedi adatból felépülő benchmark adatbázis alkalmazásával értelmeztük. A feltáró indikátorokat további közel 100, az azonosított jelenségek mélyebb megismerését segítő települési jellemzőt mérő adatsor támogatta (ún. részletező indikátorkészlet). A település egyedi indikátorai és a benchmark adatbázis különböző statisztikai módszerekkel történő összevetése, Budakeszi helyzetének térségi viszonylatban, továbbá a karakter szerint történt vizsgálata tette lehetővé a fejlesztési fókuszok megfelelően alátámasztott kijelölését. Az indikátorok többsége 2-5 adatból állt össze, melyeknek értékeit az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer (TeIR), a Központi Statisztikai Hivatal (KSH), a palyazat.gov.hu, valamint a valasztas.hu által közzétett adatsorok felhasználásával számítottuk ki.

A helyi gazdasági-társadalmi jellemzők sokoldalú, versenyképességi szempontú, országos szintű összehasonlító elemzése tette lehetővé, hogy átfogó és részletes képet kapjunk a város állapotáról, a

válság által érintett területekről, valamint arról, hogy Budakeszi város mit tehet a helyi gazdasági élet helyreállítása és továbbfejlesztése érdekében. A válság hatásainak kezelésében a települési önkormányzatokat kulcsszereplőnek tekinthetjük, hiszen számos lehetőségük van a cselekvésre érdekképviselői, közhatalmi, beruházói, tulajdonosi és foglalkoztatói, illetve számos egyéb szerepükből adódóan.

Az RSC-módszertannal integráltan közelítjük meg a település- és területfejlesztés témakörét, mely a tényeken alapuló döntéshozatal eszköztárával segíti Budakeszi önkormányzatának döntéshozóit, valamint a gazdasági szereplőket. A rendszer lényege, hogy strukturált információt kínál a fejlesztési területek azonosításához, és a gazdaságfejlesztési akciók megtervezéséhez egyaránt, emellett rugalmasan alkalmazható a helyi viszonyokhoz igazítva. Ezáltal képes a települési sajátosságokra építve a térségi cselekvéshez alapot nyújtani, támogatva a hálózatosodási törekvéseket.

A módszertan három dimenzióra épül: a településre ható külső (ún. PESTEL)¹ tényezőket (Képviselő, Gazdaság, Társadalom, Infrastruktúra, Környezet és egészség, valamint Szabályozási környezet), az önkormányzati eszközöket, és a rendelkezésre álló belső erőforrásokat kapcsolja össze. A módszertani keretrendszer a tényalapú döntéshozatalban nyújt segítséget a város számára, mind a fejlesztési területek prioritizálása, mind pedig a gazdaságfejlesztési akciók megtervezése területén.

A PESTEL modell adaptálásakor azt a hat tényezőt vettük figyelembe, melyek alapvetően jellemzik azt a környezetet, melyben a települési önkormányzatok meghozzák stratégiai döntéseiket. Ezen tényezők éppoly meghatározók egy település, mint egy vállalat számára, még ha hatásaik más módon érvényesülnek is (ezt érzékelteti az eredeti tényező-elnevezések módosítása is, mely kifejezetten a települési adaptáció következménye).

A belső, szervezeti tényezők vizsgálatára a Balanced Scorecard (BSC) eszköztárával adaptáltuk. A BSC egy olyan stratégiai keretrendszer, mely a SWOT-elemzéshez és a PESTEL-modellhez hasonlóan nagy népszerűségnek örvend az üzleti világban. Kellően összetett, ugyanakkor rugalmas és egyszerűen alkalmazható. Ez a rugalmasság tette lehetővé azt is, hogy a kidolgozott módszertan részeként a helyi gazdasági állapotának felmérésében és reális fejlesztési célok meghatározásában egyaránt szerepet játszhasson. A BSC települési adaptációjában is módosítottuk a modell eredeti szempontjait (ezek: a pénzügyi, a vevői, a működési folyamatok, és a tanulás-fejlődés nézőpontjai), mivel a vállalatok fókusz, valamint a települési célok eltérnek egymástól. A települési szereplők pénzügyi és általános gazdasági helyzetét; a lakosság általános észlelését és vélekedését a saját életminőségével kapcsolatban; az önkormányzat belső működésének hatékonyságát; valamint a helyi lakosok, az önkormányzat és a

¹ Az eredeti rövidítés a P(olitical) mint Politikai, E(conomical) mint Gazdasági, S(ocial) mint Társadalmi, T(echnological) mint Technológiai, E(nvironmental) mint Környezeti és L(egal) mint Jogi tényezőkből következik.

települési vállalkozások aktivitását, innovációs gyakorlatát, hagyományait a *Gazdaság és pénzügy*, az *Életminőség*, a *Hatékonyág* és az *Aktivitás* tényezők mentén mértük.

Az előzőekben meghatározott két szempontrendszerben (módosított PESTEL és BSC szempontrendszer) feltárt külső és a belső tényezők összekapcsolása (az ún. RSC-mátrixban) átfogó képet adott Budakeszi gazdaságának állapotáról, feltárva a szükséges és lehetséges beavatkozási pontokat.

A válságot megelőző időszakra vonatkozó helyzetfeltárás részeként hatásvizsgálatot végeztünk a válság első konkrét hatásainak feltérképezésére, és a legfrissebb statisztikai adatok alapján pontos helyzetkép meghatározására, különös tekintettel a munkaerő-piaci helyzetre, valamint a vállalkozások állapotára.

A hatásvizsgálat során megvizsgáltuk a 2020. január és szeptember közötti időszakban tapasztalható munkaerő-piaci folyamatokat a legfrissebb országos, Pest megyei, budapesti, környező térségi adatok alapján. Az adatok forrása a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat idő- és településsoros adatai, a KSH településsoros adatai, valamint a Lechner tudásközpont ingázással kapcsolatos, szintén településsoros adatai voltak. A vállalkozásokkal kapcsolatos statisztikai vizsgálat adatainak forrása az Opten Kft. cégnyilvántartási adatbázisa volt. A módszertant ebben a munkarészben az összehasonlító elemzések és a leíró statisztika jelentette.

2. A helyzetelemzés legfontosabb megállapításai - a térség általános állapota

Az RSC módszertan segítségével és ahol szükséges volt kiegészítő adatok segítségével végzett helyzetelemzés az alábbi fontosabb megállapításokra vezetett. Összehasonlítottuk a kapott értékeket Budakeszi város szűkebb és tágabb környezetének azonos adataival. A tágabb környezetet Magyarország, Pest megye, a szűkebb környezetet a Budakeszi járás jelenítette meg. A területi elemzésen kívül készült egy település karakter szerinti összehasonlítás is, mely a „Lakótelepülések”, a település méret és a „szolgáltatás hangsúlyos települések” csoportjaival való összevetéssel pozicionálja Budakeszit.

A város pozitív irányban tér el a referencia területektől a képviselet szempontjából. A polgármester több választási ciklus óta látja el hivatalát (ÉK indikátor) és a választópolgárok enyhe inaktivitása (AK indikátor) együttesen a lakossági elégedettségről tanúskodik. Az önkormányzat által a településre lehívott fejlesztési források egy lakosra jutó összege magasabb, mint a járási és a megyei érték, azonban a hasonló karakterű településcsoportoktól elmarad (GK indikátor). A lakosságra vetített összes forrás tekintetében már csak a járás mutatószámánál magasabb a Budakeszin mért érték (HK indikátor).

Az egy lakosra jutó nettó jövedelem a járási értéket kivéve minden csoporttal összevetve kimagasló (ÉG indikátor), ugyanakkor az egy vállalkozásra jutó hozzáadott érték messze elmarad (GG indikátor). A vállalkozások száma lassabb ütemben csökken, mint referencia csoportokban, ugyanakkor a nettó árbevétel-változásuk is sokkal lassúbb ütemű.

Budakeszin a legalacsonyabb a munkanélküliségi ráta a vizsgált települések körében (ÉT indikátor), ugyanakkor itt a legkisebb az adófizető munkaképeskorú lakosság aránya is (HT indikátor). A lakosság társadalmi aktivitása magas, a civil szervezetek száma a lakosságra vetítve csak a járási átlagtól marad el.

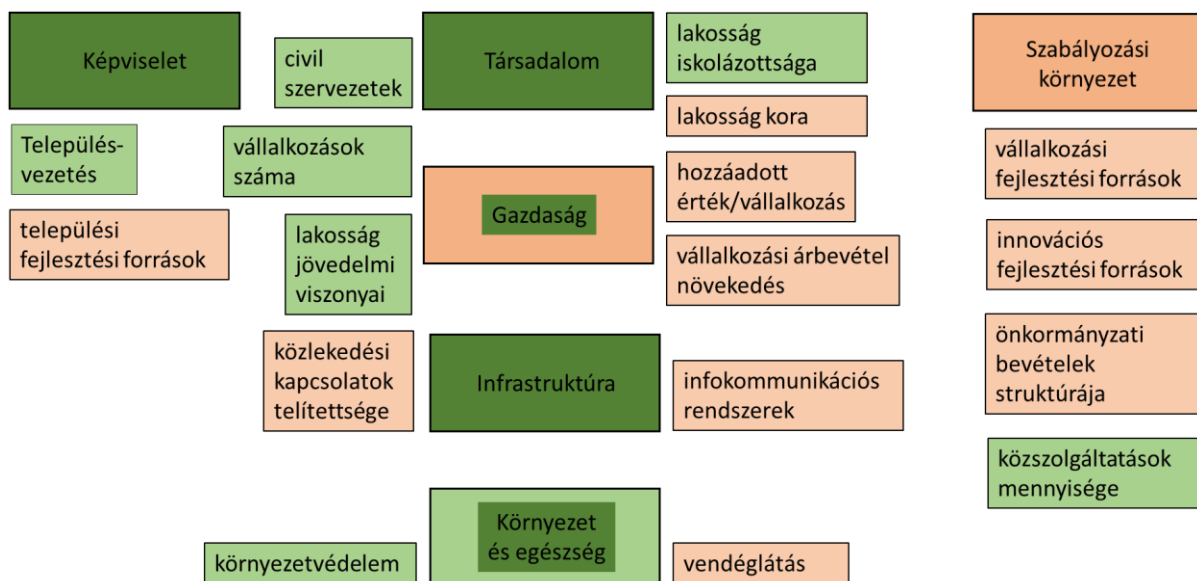
A társas vállalkozások száma (GI indikátor) az országos és a megyei átlagot meghaladja, azonban jóval kisebb, mint a járási érték. A helyi gazdaság egyik legfontosabb támasza és erőforrása a tőkével rendelkező és munkahelyeket létrehozni tudó vállalkozói csoport. A város közlekedési kapcsolatai nagyon jók (HI indikátor), ugyanakkor folyamatosan szükséges keresni a megoldásokat az úthálózat túlterheltségének a feloldására. Az utóbbi évek infrastrukturális fejlesztései intenzívek (AI indikátor), minden viszonyítási területhez képest kimagasló.

A lakosság egészségi állapota is minden csoporthoz képest pozitívan tér el (EE indikátor). A kereskedelmi szálláshelyen regisztrált vendégéjszakák száma (GE indikátor) töredéke az összes más csoportban regisztrált adatoknak. A környezetvédelmi beruházások mértéke (HE indikátor) azonos a járásban megfigyelt értékkel, viszont jóval alacsonyabb, mint az összes többi csoportban. Ezt indokolja a környezet jó állapota, nincs szükség környezeti rehabilitációs projektek végrehajtására és nem

indulnak előzetes kárelhárítást igénylő beruházások sem. A településen összegyűjtött szelektíven gyűjtött hulladék mennyiségének aránya (AI indikátor) nagyon alacsony az összes referencia csoport ilyen adatához képest.

A főváros közelsége ellenére a rendelkezésre álló közszolgáltatások száma (ÉSz indikátor) nagyon magas, azok elérhetősége és kihasználtsága átlagos. A vállalkozások által elnyert fejlesztési források összege minden településcsoporthoz viszonyítva nagyon alacsony. Az innovációs forrásokból való részesedés (ASz indikátor) a járási értékhez képest jóval kevesebb, ugyanakkora „Lakótelepülések” és a „Szolgáltatás hangsúlyos települések” településcsoportokhoz képest magas. Ez arra utal, hogy a vállalkozások között található olyan csoport, aki rendelkezik az innovatív tevékenységhez szükséges gazdasági és szellemi erőforrásokkal. Az önkormányzat bevételi-adóstruktúrája kevésbé eredményes (HSz indikátor), mint ahogyan a referencia csoportok településein megfigyelt érték mutatja. Ez az indikátor jól jellemzi azt a helyzetet, hogy a helyi gazdasági szereplők nem tartják el az önkormányzatot.

1. ábra: Budakeszi város külső tényezők szerinti jellemzése(zöld: erősség, piros: gyengeség)



Forrás: saját szerkesztés, 2020

Az 1. ábrán összefoglaltuk, hogy a külső tényezők szempontjából milyen Budakeszi helyzete a referencia csoportokhoz képest. Nagyon erős önkormányzati képviselet, társadalmi adottságok és aktivitás, valamint intenzíven fejlődő infrastruktúra segíti a helyi gazdaság működését. A gazdaság területén a vállalkozások mutatói alacsonyabbak, a környezet és egészség szempontjából a vendégéjszakák száma nem közelíti meg az átlagos értékeket. A legnagyobb hátrányt a szabályozási környezet felől nézve érzékeltük, a vállalkozások forrásmegkötő képessége marad el a referencia

értékektől, aminek következtében az önkormányzat nem tud megfelelő mértékben az adóbevételeire támaszkodni.

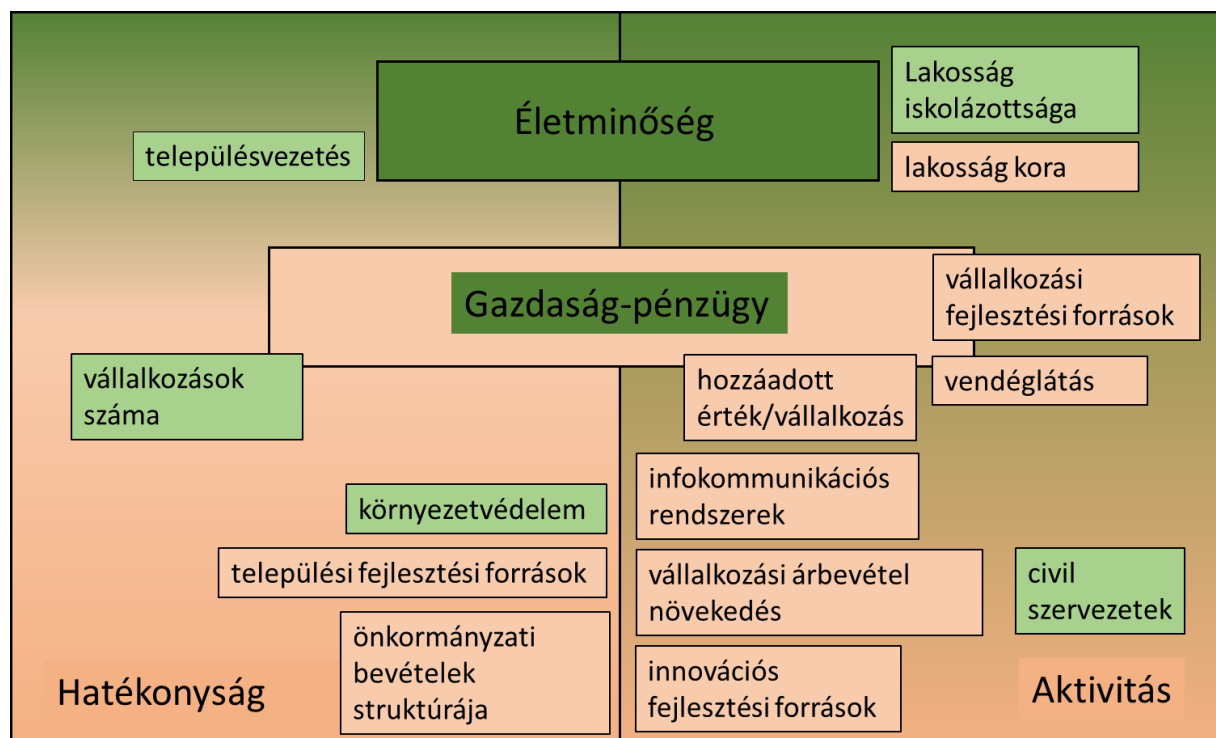
Az RSC mátrix külső tényezők szempontjai szerinti értékelés után megvizsgáltuk a település belső dimenziói szerinti erősségeket és gyengeségeket is.

Az életminőség magas színvonala jellemzi a várost, minden vizsgált tényező szempontjából kiemelkedik a vizsgált csoportokból, és csak enyhén marad el a járási átlagtól a lakosság jövedelmi színvonalát tekintve.

A gazdaság-pénzügy területén erősségnek az önkormányzat forrásbevonó-képességét és a társas vállalkozások magas számát találtuk. A vállalkozások hozzáadott értéke és forrásmegkötése, a munkaerőpiaci tartalék és a regisztrált vendégéjszakák száma nemcsak a közvetlen környezet átlagértékeitől, de a többi összehasonlítást adó csoport értékeitől is lefelé tér el.

A hatékonyság a gazdasági szereplők között eltérő. Míg az önkormányzat a külső kapcsolatok területén élen jár, addig a vállalkozói és a civil csoportok kevésbé tudnak forrásokat lehívni a tevékenységeikhez. A vállalkozások száma kisebb ütemben csökken, mint az országos és megyei szint. Az adófizető munkaképes korú lakosság aránya a legalacsonyabb a településen, ami a munkaerőpiaci tartalékok hiányára utal. A város jó közlekedési kapcsolatai túltelítettek, ami bizonyos napszakokban már az életminőségre is kedvezőtlen hatással van.

2. ábra: Budakeszi város belső dimenziók szerinti jellemzése (zöld: erősség, piros: gyengeség)



Forrás: saját szerkesztés, 2020

Az aktivitás dimenziójából nézve mind az önkormányzat, mind a lakosság sikeresnek mondható. Szükséges megvizsgálni, hogy a jól szervezettnek tűnő szelektív szemétygyűjtés eredményeként miért ilyen alacsony az elszállított szelektíven gyűjtött hulladék aránya. A vállalkozások itt sem teljesítenek magas színvonalon. A jövedelmezőségük alacsony és az innovatív források bevonása terén sem sikeresek. A 2. ábra vizuális formában jeleníti meg Budakeszi belső dimenziók szerinti státuszát a referencia területekhez képest. Kiemelkedik a lakosság gazdaságilag erős jelenléte és az önkormányzat aktivitása.

A helyzetelemzés során feltáró indikátorok bevonásával elvégzett országos főkomponens és klaszterelemzés eredményei alapján Budakeszi város karakterisztikája is meghatározásra került. Három főkomponens/mutató kialakításával - ezek az Életminőség, a Település-szervezettség és a Vállalkozó kedv - csoportosítottuk az ország településeit.

Magyarország településeinek hat, jól definiálható csoportja közül - a csoportok település-szám szerinti nagysága sorrendjében ezek a Lemaradók (38,2%), a Lakótelepülések (33,4%), az Erőforráshiányos települések (24,4%), a Túlélők (2,2%), a Turisztikai zónák (1,3%) és a Kiemelt turisztikai központok (0,2%).

Budakeszi a „Lakótelepülések” klaszterébe tartozik.

A „Lakótelepülések” klasztert alkotó településekre a magas életminőség és település-szervezettség mellett alacsony vállalkozói kedv és turisztikai aktivitás jellemző. Budakeszin az életminőség magas, a település szervezettség és a vállalkozói kedv alacsonyabb szintű, a turisztikai aktivitás nagyon alacsony. A település szervezettség növelése az önkormányzattól, a vállalkozói kedv növelése a vállalkozói csoporttól, a turisztikai aktivitás mindkettőtől kíván energia befektetést. Folyamatos és jól szervezett közreműködés eredményeképpen a kívánt pályára állítható a város fejlődési iránya.

Budakeszi város társadalmi jellemzői megfelelőek. A lakónépesség növekedése lassuló ütemű és alacsonyabb intenzitású, mint a járásban. A korfa tekintetében kedvezőtlenebb a kép, a fiatalok aránya kisebb, ugyanakkor az időskorúak aránya magasabb, a térséghez képest legszűkebb réteg az aktívkorúak csoportja. A kitelepülési folyamat a lakónépességnek mind a számát, mind az összetételét kedvezően befolyásolja mind a mai napig. Az aktív korúak egy jelentős része nincs jelen a munkaerőpiacon, ami a település aktivizálható tartaléka lehet. Az alacsony munkanélküliségi mutató és a lakosság nagyon magas iskolázottsága a vállalkozások szemszögéből drága és kevés munkaerő jelenlétét biztosítja a településen. A felsőfokú végzettségűek magas aránya a vállalkozóképvben megmutatkozik, de nem jelenik meg a tőkeerős nagyobb vállalkozások számában.

A COVID-19 járvány hatását a társadalomra az álláskereső számának, végzettségének és korának vizsgálatával követtük nyomon. Budakeszin, hasonlóan az ország egész területéhez képest, az

álláskereső száma megnövekedett. A korlátozások elmúltával az érték közelített a kezdeti állapothoz, nem érte el azt és nem csökkent tovább, míg a többi csoportban folytatódott a folyamat. Az iskolai végzettség szerint fokozottan érintettek voltak a 8 vagy annál kevesebb osztályt végzettek és az érettségivel rendelkezők csoportja. A korosztályok közül a 24-54 év közöttieket érintette a legjobban, míg más csoportokban a pályakezdők voltak kitéve a gazdasági ingadozásoknak. A munkavállalók más településre történő ingázása hasonló, mint az ugyanilyen helyzetben lévő településeken, Budakeszi azonban a térség ilyen jellegű terheit is kénytelen hordozni az átmenő forgalom jelenlétében. Ennek csillapítására minden lehetséges eszközt meg kell ragadni és folyamatosan szükséges keresni a megoldásokat.

Budakeszi város gazdaságának jellemzője, hogy a vállalkozásainak száma nagyon magas (12,1 db/100 lakos) és a működő vállalkozások száma folyamatosan emelkedik. A vállalkozás szerkezet azonban nem kiegyensúlyozott, az egyéni vállalkozások száma növekszik, a társasvállalkozásoké csökken. A tevékenységük szerint kimagaslóan nagy részt fednek le a szolgáltatási szektorban működő vállalkozások, ezzel nagyon sérülékennyé válik a helyi gazdaság. A másik kritikus szerkezeti jellemzője a vállalkozások csoportjának, hogy a méretük szerint a 96,7 % -a 0-9 fős csoportba tartozik.

A vállalkozásokra jellemző jövedelmi viszonyokat és a foglalkoztatási struktúrát többféle elérhető adatbázisból vizsgáltuk. Az EVÁ-t benyújtó vállalkozások jövedelme enyhén csökkent, a létszámok meredeken, ami az adónem fokozatos kivezetésének köszönhető. A TAO hatálya alá tartozó vállalkozások jövedelme alacsony és alig változik. Az egyéni vállalkozások jövedelme ingadozó, de lassan növekszik. A társas vállalkozások adózott eredményének átlaga a vizsgált időszakban negatív értéket mutat.

A foglalkoztatottak száma csökken, sokkal érzékenyebben ingadozik, mint a referencia csoportokban. A személyi jellegű ráfordítások aránya emelkedik, de Budakeszin a legalacsonyabb, viszont az összes ráfordításokból való részesedés a város adatainál a legmagasabb.

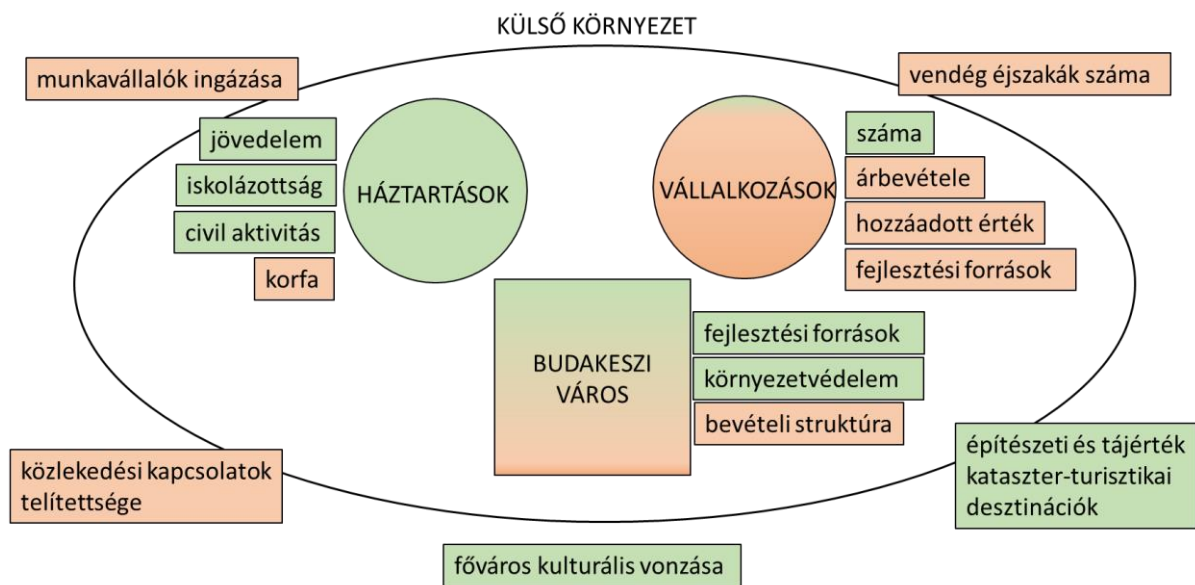
A vállalkozások alacsony jövedelmezőséggel, a munkaerő magas bérigénnyel, a vállalkozás szerkezet több szempont szerint is eltolódott, mindez nagyon sérülékennyé teszi a helyi gazdaságot.

A tevékenységek szerint vizsgált COVID-19 általi érintettség alapján a művészet, szórakoztatás, szabadidő, szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, kereskedelem és gépjárműjavítás állnak az első helyen. A sorrendbe állított gazdálkodási formák alapján a vállalkozások 7,6%-a erősen érintett és 72,9%-a kevéssé érintett a válság által.

A 3. ábrán a gazdasági szereplőkhöz kapcsolva jelenítettük meg a város erősségeit és fejlesztendő területeit. A lakónépességet megjelenítő háztartások gyenge pontja, hogy az idős korosztály aránya magas a teljes népességből. A szervezeti keretet biztosító önkormányzat bizonyos területeken nagyon hatékony, más területeken fejleszthető a szervezettség. A vállalkozások csoportja sok területen szenved hátrányt, segítségre szorul, a gazdasági folyamatokat pozitívan befolyásoló intézkedésekkel

szükséges kimozdítani a holtpontról. Ezen gazdasági szereplők nagy száma és a jelenlévő magas szellemi kvalitás jelentős erőforrás. A külső környezet irányából érkező látogatók által igénybe vett a vendégéjszakák száma nagyon alacsony, ugyanakkor a térségben az elérhető turisztikai desztinációk száma megfelelő. A munkaerőt érintő nagymértékű ingázás és az ezzel szoros összefüggésben lévő túlterhelt közlekedési kapcsolati rendszer hosszú távon romboló hatású, a város magas életminőségére is kihatással lesz.

3. ábra: Budakeszi város gazdasági szereplők szerinti jellemzése(zöld: erősség, piros: gyengeség)



Forrás: saját szerkesztés, 2020

3. Javasolt intézkedési területek és intézkedések - fejlesztési stratégia

A javaslattételi rész nem csak a szigorú értelemben vett gazdaságra vonatkozólag fogalmaz meg megállapításokat, hanem a település fejlesztési feladatainak komplexitását szem előtt tartva, a teljes gazdasági-társadalmi-környezeti összefüggés-rendszerbe illeszkedik. Tapasztalataink és a témára vonatkozó egyéb kutatások fényében egy település fejlesztése csak akkor lehet eredményes, ha mindezeket a dimenziókat figyelembe veszi. A COVID-19 válság hatásai még inkább előtérbe helyezik, hogy a települések vezetőinek, lakosainak és vállalkozóinak szoros, valamint egymás céljait kölcsönösen figyelembe vevő együttműködése hozhat csak érdemi fejlődést, és hosszú távú prosperitást.

A helyzetelemző munkarész alapján, a Budakeszi város vezetőivel együttműködve fogalmazzuk meg a hosszú távú fejlődéséhez is szükséges stratégiai irányokat, felvázoljuk azokat a területeket, ahol beavatkozások szükségesek a település esetében, és ezekkel kapcsolatban konkrét intézkedési javaslatokat is megfogalmazunk.

3.1. Magas életminőség megtartása

Budakeszi város népességnövekedése lelassult, a jó szervezettségű lakóterületek megteltek. A betelepülők számára az egyik legfőbb vonzerő a főváros közelsége és a szép környezet, melyben még megfizethetőek az ingatlanárak. Semmiképpen nem lehet cél az összes bevonható terület használatba vétele egy jól megerősített helyi gazdaság nélkül. A jelenlegi lakónépesség korszerkezeti arányán célszerű javítani, hogy hosszútávon kiegyensúlyozott legyen.

I. A családok helyben tartása

A város kiegyensúlyozott működéséhez szükséges mindhárom gazdasági szereplő (háztartások, vállalkozások, önkormányzat) stabilitása. Ehhez szükséges a vállalkozások felől

- a. településen belüli munkahelyek teremtése,
- b. a bérigényeknek megfelelő fizetések biztosítása.

Mindez csak hosszútávon megvalósítható, de két nagyon fontos elérendő cél. Csökkentve az ingázók számát, a közlekedési kapcsolatok leterheltségét és a fővárostól való erős függés mértékét. Az önkormányzatok részéről segítené a folyamatot az

- c. infrastruktúra továbbfejlesztése (legfontosabb helyen az internethálózat stabilitása),
- d. meglévő vállalkozási területeken új vállalkozások megtelepítése,
- e. rendelkezésre álló közszolgáltatások színvonalának fenntartása, fejlesztése, térségre való kiterjesztése,

f. és a távmunka lehetőségének megteremtése.

Az internethálózat stabilitását a szolgáltatók versenyhelyzetben való készítetésével lehet erősíteni, ezt a helyzetet az önkormányzat is fenntarthatja, ha a szolgáltatók felé felhívást indít a jobb színvonal elérésének érdekében. A távmunka megteremtésén azt értjük, hogy egy nyitott iroda felszerelésével, mind a munkaadók, mind a munkavállalók megtalálhatják a munkahely és az otthon köztes megoldásából fakadó előnyöket. Nincs utazási kényszer, egyszerűen elszámolható az otthoni munka költsége, hatékony a munkavégzés, mert nem zavarunk a családtagok és még sincs szociális interakciók nélkül a munkavállaló.

II. A társadalmi kohézió erősítése

A jövő helyi társadalmát a budakeszi hagyományaiban felnőtt új generációk fogják jelenteni, akik számára a helyi közösségek jelenthetik a megtartó gyökereket. Az aktív munkaképes korú lakosság folyamatos utánpótlása fontos tényezője egy stabil gazdaságnak. Ennek érdekében a magas szintű oktatási intézményekkel, sportolási lehetőségeket biztosító egyesületekkel, nevelési munkát végző csoportokkal, kultúrát ápoló civil szervezetekkel való önkormányzati együttműködés szükséges. Ami materializálódik a

g. azok szervezeti és anyagi támogatásában,

ami különösen a közösségformáló tevékenységet végzők esetében nagyon fontos.

Kiemelendők az oktatási intézmények közül a középiskolák, melyek állami és egyházi fenntartásúak. Jelenleg nincs túl sok hatása a városi önkormányzatnak ezekre az intézményekre, azonban fontos elindítani egy olyan párbeszédet, mely a fenntartók számára is világossá teszi milyen fontos a város és a térség számára a magas színvonalú középfokú oktatás bővítése, fejlesztése Budakeszin.

3.2. Helyi gazdaság megerősítése

A megalapozó munkarészben a helyi gazdaság szereplői közül a vállalkozói szféra több tekintetben is hátrányos képet mutatott. A megfelelő számú szereplő mellett sem a jövedelmezőség, sem a hozzáadott érték, sem a fejlesztési források bevonása és ezekből következően az innovációs tevékenység sem éri el az optimális szintet. A méretbeli és tevékenységek közötti kiegyensúlyozatlanságok pedig az egész gazdaságot teszik sérülékennyé a településen. Ennek a szektornak a támogatása, megerősítése fontos feladat, hogy a település hosszútávon tudjon jól funkcionálni és a lakosság számára magas minőségű lakókörnyezetet biztosítani.

III. Új vállalkozási tevékenységek

A vizsgálat adatai alapján a vállalkozási tevékenységek 26,6%-át szellemi, tudományos területen, 10,6%-át információ, kommunikáció területén végzik, mindkét csoport a vírushelyzet által nem veszélyeztetett csoportba tartozik. A kereskedelem, gépjárműjavítás kategóriában 12,8%-a tevékenykedik a cégeknek, ezt az országra kiterjedő vizsgálat a veszélyeztetett kategóriába sorolta.

1. táblázat: Az egyes gazdálkodási formák (GFO) besorolása a vállalkozások száma szerint, 2020 (*=legkevésbé veszélyeztetett - *****= leginkább veszélyeztetett)

Ágazat	BÖT	Veszélyeztetettség foka
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	1832	*
Kereskedelem, gépjárműjavítás	964	****
Információ, kommunikáció	730	**
Építőipar	552	**
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	435	*
Feldolgozóipar	425	**
Művészet, szórakoztatás, szabadidő	346	*****
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	344	**
Oktatás	325	*
Ingatlanügyletek	314	**
Egyéb szolgáltatás	313	***
Szállítás, raktározás	188	***
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	165	*****
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	159	*
Mezőgazdaság	96	**
Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	3	*

Forrás: TeIR, KSH Területi Statisztikai Adatok Rendszere alapján saját számítás, 2020

Budakeszi városban a felsőfokú végzettségűek aránya magasabb, mint a fővárosban, ez a magas arány jól tükröződik a vállalkozások megoszlásában a különböző tevékenységek között. Erre az adottságra alapozva a vállalkozói szféra tevékenysége bővíthető

- h. szellemi munkát igénylő tevékenységek ösztönzésével (például kutatás-fejlesztés, oktatás, szabadidő, szórakoztatás, életmód).

A hosszútávú turisztikai fejlesztések elérése érdekében

- i. revitalizálni szükséges a jelenleg nem vendéglátásban üzemelő szálláshelyeket
- j. növelni szükséges a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban tevékenykedő vállalkozások számát

A települési szolgáltatások ki nem használt kapacitásai a térség kiszolgálására is fordíthatók, csökkentve ezzel a fővárosba irányuló közlekedési terhelést. Ennek feltétele a szolgáltatások magas színvonala, esetleg egyedi arculata, amiért mindenképpen idejönnek az azt igénybe vevők. Ilyen lehet a

- k. meglévő egészségügyi ellátás szabad kapacitású időszávjainak értékesítése.

Nagyobb beruházást igénylő, de biztosan magas keresletnek felelne meg egy olyan szolgáltatás kialakítása, mely a

- l. hosszútávú idősellátásban, a magas életminőség megtartásával

nyújtana kínálatot a város és a térség (esetleg Budapest) lakosságának. Erre szolgáltatásra a fizetőképes kereslet is rendelkezésre áll Budakeszin és környezetében.

A COVID19 által okozott megakadás jó eséllyel áthidalható, a térségben már megszilárdult az a fogyasztói csoport, aki ezeket a szolgáltatásokat helyben is igénybe veszi, ha azok megfelelő színvonalúak. A szolgáltatási kínálatot és az elérhetőség gyakoriságát finoman, lépcsőről-lépésre lehet összehangolni a város lakosságának igényeivel és a térségben élők ingázási szokásaival.

IV. Vállalkozások támogatása

Budakeszin megfelelő méretű gazdasági területek és vállalkozási zónák állnak rendelkezésre a vállalkozások különféle tevékenységeihez. A nagyobb létszámot foglalkoztató vagy nagyobb árbevételű realizáló cégeknek van helye a város területén. A megtelepedést ösztönözheti a folyamatos hirdetés mellett, hogy az önkormányzat segíti a vállalkozásokat

- m. indulási adókedvezmény biztosításával,
- n. kedvezményes kezdeti területbérleti lehetőséggel,
- o. indulási hirdetési lehetőséggel önkormányzati honlapján vagy más széleskörben elérhető felületeken.

A megerősödött, felfutott tevékenységből megszerzett jövedelem hosszútávon fogja biztosítani az önkormányzat kiegyensúlyozott bevételi szerkezetét.

Az önkormányzat ösztönözheti a szolgáltatókat, hogy a vírushelyzet okozta online térbe helyezett tevékenységeket is tartsák fenn részben a korlátozások feloldása után is, mert az így is megvalósuló szolgáltatások más, szélesebb célcsoporthoz is elértek.

V. A város tőkebevonó képességének növelése

Ezen a területen a város gazdasági szereplői nem egyformán sikeresek. Az önkormányzat kiemelkedően sok fejlesztési forrást hívott le a településre, míg a vállalkozások és a civil szervezetek nem voltak sikeresek. Részből a szereplők erőforrásainak egyenlenségéből is adódik (civil szervezetek önkéntes alapon végzik a tevékenységet, vállalkozások alacsony jövedelmezőségűek), részben a szereplőknek nagyobb gyakorlatra és információra van szükségük a pályázati folyamatok területén. A COVID kitettséget - különösen a válság elhúzódásával - erősen befolyásolhatja, illetve a gazdasági szereplők és a település versenyképességét jelentősen ronthatja, ha nem tudnak megfelelő mértékben hozzájutni a külső erőforrásokhoz.

Másik fontos tényező, hogy a következő évtől új uniós programozási periódus kezdődik, ami újabb kihasználható, vagy akár kihasználatlan kapacitásokat jelenthet. Ezek indokolják, hogy a gazdaság élénkítését az alábbi két beavatkozási területtel is erősíteni kell:

- p. a városi önkormányzat, a vállalkozások és a civil szervezetek pályázati tevékenységének fejlesztése, ösztönzése
- q. célzott, és tudatos felkészülés a következő uniós költségvetési ciklus támogatásainak lehívására, ezen a téren segítségnyújtás a többi szereplőknek

A helyi fejlesztés ideális állapota, amikor nincs szükség külső erőforrások bevonására a fejlődés generálásához. A versenyképesség elérése és fokozása ugyanakkor nem hiányolhatja a külső források megszerzését, még akkor sem, ha nem beszélünk fejlettségbeli lemaradásról. A meg nem szerzett támogatások nem csak kihagyott lehetőségként, de az elért szintbeli különbségek okaként is jelentkezhetnek. Az uniós és hazai fejlesztési források megszerzése külön kiemelt prioritásként jelentkezik, mely hosszabb távon a járványhelyzettől is független kell legyen.

Feltétlen szükséges ehhez a települési kulcsszereplők lobbitevékenységének erősítése, mely mind az önkormányzati, mind a vállalkozói, mind pedig a civil szférát magában foglalja. Budakeszin ebben a tevékenységben az önkormányzatnak kiemelkedő szerepe van.

Rendkívül fontosnak tartjuk emellett az uniós következő, 2021-2027-es programozási időszakában elérhető források lehívására történő felkészülést, mert ez alapjaiban határozhatja meg a települések közép- és hosszútávú fejlődési potenciálját. Ennek megvalósításához - egy nagyon tudatos felkészüléssel - szükség van az önkormányzat, a vállalkozások, és az egyéb kedvezményezettek támogatási lehetőségeinek felmérésére, a rendelkezésre álló források és fejlesztési célok összerendelésére.

3.3. Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése

Budakeszi város az elmúlt időszakban nagyon nagy fejlődésen ment keresztül ezen a területen, az önkormányzat számos beruházással tette korszerűvé a település közlekedési és infrastrukturális hálózatát. A lakosság létszámának növekedésével mindig szükséges ezeket a hálózatokat megfelelő szinten karbantartani és fejleszteni.

VI. A külső közlekedési kapcsolatok tehermentesítése

A fővárossal való közlekedési kapcsolat a reggeli és a délutáni órákban élehetlenné teszi a város számára a mindennapokat. Mind a munkába igyekvők, mind az oktatási intézményeket látogatók számára aránytalan fizikai és idegrendszeri megterhelést jelent a fennálló közlekedési állapot. A tömegközlekedés szabad útvonalát biztosító buszsáv kialakítása mellett szükséges

- r. P + R parkolók kialakítása Budaörs és a Zsámbéki medence felől, megfelelő belső buszjáratokkal vagy a meglévő BKK járatok meghosszabbításával
- s. kiegészíteni a buszjáratokon a reális bérlethasználatot a nem Budakeszi lakosok számára is
- t. a kötöttpályás közlekedés kiépítésének lehetőségeit megvizsgálni és lobbitevékenységet folytatni a megvalósításért

A lakóterületeket elkerülő úthálózat a települési életminőséget javítani fogja és a gépjárművek egy jelentős részét távol tartja majd a csendesebb zónáktól. A kívánt cél a helyi forgalom csillapítása mellett a főváros felé irányuló közlekedési kultúrájának befolyásolása, a közösségi érdekek, a környezetvédelem és nem utolsósorban a humán-egészségi szempontok előtérbe kerülése. A város visszanyerhetné részben a kisvárosi arculatát és megerősödne térszervező központi szerepe.

VII. Infrastruktúra fejlesztése

Az egyszerre nagyszámú betelepült lakónépesség alapellátási igényeit az önkormányzat mostanra utolérte. További lakóterületi bővítések tervezetten, szabályozott keretek között történnek, az önkormányzat felkészülten tudja kezelni ezt a helyzetet.

A korábban felvázolt családokat helyben tartó és a vállalkozásokat megerősítő intézkedések elengedhetetlen feltétele a megfelelő infokommunikációs hálózatok megléte. A munkavállalók ingázását és az otthon végezhető munka minőségét is nagy mértékben befolyásolja az internet szolgáltatás minősége. Az önkormányzat hatással lehet erre a kérdésre, ha

u. szolgáltatókat versenyhelyzetben hagyja a minőség javítása érdekében.

A lakosság figyelmét felhívja a településen elérhető szolgáltatókra, a szolgáltatókat felkéri a szolgáltatási színvonal javítására.

3.4. Agilis városi önkormányzat

A település életében, hogy az megfelelő módon működjön és fejlődjön, nagyon fontos szerepet tölt be a szervezeti keretet és infrastrukturális hálózatokat üzemeltető önkormányzat. A háztartások és a vállalkozások gazdasági ereje mellett elengedhetetlen, hogy megfelelő határozottságú koordinátor hangolja össze a település életét. Nem jó, ha csupán az eseményeket követve halad előre a feladatai között, a fejlődés érdekében mindig pár lépéssel előre kell menni és előkészíteni a gazdasági és társadalmi folyamatok útját.

VIII. A lakossággal való kapcsolat erősítése

A sikeres település irányítás egyik legfontosabb eszköze

aa. a folyamatos, megfelelő kommunikáció fenntartása

a lakossággal, hogy tudják az ott lakók mi történik körülöttük és érezzék a részvételüket a városuk életében. Mindig lesznek ellentmondók, de az ő meglátásaik is sokszor segítenek a megfelelő megoldás megtalálásában. A civil szervezetek részt vesznek a helyi társadalom és ezáltal a településhez kötődő identitás kialakításában is. A velük való szoros együttműködés segíti az egész lakossággal való jó kapcsolat megteremtését is.

IX. A vállalkozásokkal való kapcsolat erősítése

Budakeszin a vizsgálatok alapján a vállalkozói csoportnak van a legnagyobb szüksége a támogatásra. A középvállalkozások letelepítéséhez és a meglévő vállalkozások forrás bevonó képességének a növeléséhez szükséges az önkormányzatok részéről

bb. a folyamatos párbeszéd fenntartása.

Az önkormányzat létrehozhat egy olyan fórumot, eseménysorozatot, tájékoztatási felületet, amin a vállalkozások mindig naprakész információhoz juthatnak. A fórumon megjelenhet az aktuális városi esemény a vállalkozók számára, a vállalkozásokat érintő szabályozási keretek és változásai, az aktuális pályázati lehetőségek elérhetősége, vagy az uniós fejlesztési források elérését segítő információk. Mivel az információk pontos ismerete tényleges lépéselőnyt jelent, a település a saját vállalkozásait jelentősen támogatni tudja ezen a téren egy információs pont kialakításával és üzemeltetésével.

A folyamatos és következetes szervező munka eredményeként, mind a lakosság, mind a vállalkozók csoportja természetes módon járul hozzá a település üzemeltetésének a költségeihez, ami által

cc. az önkormányzat bevételi struktúrája

elmozdul a helyi gazdaság által fenntartott modell felé. A megfelelő kommunikáció és a hatékony adópolitika eredményeként helyben realizálódik a gazdasági szereplők ereje.

A település ilyen szintű teherviselésének mértéke összefügg az ott élők bevételeivel és a vállalkozások prosperitásával. A helyi adórendszer kialakításánál fontos szempont, hogy érzékeny legyen az ingatlanok értékbeli különbségére, a területhasználat mértékére és a környezeti terhelés nagyságára. Ahogyan a lakosság felé megfelelően sűrű szociális hálóval szükséges megtartani a megélhetési biztonságot, úgy a vállalkozások esetében a helyi iparűzési adónak is rugalmasan kell követnie a változásokat. A járvány idején adófizetési halasztással, vagy részlefizetési könnyítéssel lehet segíteni a tevékenységükben megszorított, ezáltal kisebb bevételhez jutó vállalkozásokat.

3.5. Turizmus

Budakeszi város a főváros közvetlen szomszédságában nem számíthat több napos turisztikai desztinációként komoly érdeklődésre. Azonban a várost körül övező Budai-hegység erdősegei az egynapos kirándulók sokaságát vonzzák. A COVID-19 járvány helyzet rámutatott, hogy a kikapcsolódás, feltöltődés egyszerűen elérhető színterei vannak jelen a város közelében. A rendkívüli helyzet elmúlásával is vonzóak a relaxáció aktív formáját kedvelők számára a várost körüllelő erdők és az ehhez kapcsolható turisztikai desztinációk.

X. Turizmusfejlesztés

A Zsámbéki-medence és a Budai-hegység mindig is vonzó volt a bakancsos turisták számára, és a rohanó világunkban egyre többen lelik örömeiket az ilyen típusú kikapcsolódásban. A térség távolsága ideális egy hosszú hétvége változatos, de nem túlhajszolt eltöltésére. A Budakörnyéki Önkormányzati Társulás települései azért hozták létre az együttműködést, hogy az önkormányzati feladataikra közösen találjanak megoldást. A térség turisztikai lehetőségeinek a kibontására is megfelelő ez a szervezeti forma. Budakeszi város szerepe ebben a fejlesztési folyamatban kettős. Részben a Társulás településeinek a koordinálása, részben

dd. Budakeszi turisztikai stratégiájának kidolgozása.

- Budakeszi város rendelkezésre álló turisztikai értékeinek számbavétele

A város területén található műemlékek, egyházi vonatkozású emlékek, helytörténeti gyűjtemények, természeti értékek a település lakói számára is szükséges, hogy ismertek legyenek. Fenntartásuk és gondozásuk közösségi érdek, nem csupán lehetséges látogatói célpont.

- a településen működő turisztikát támogató szolgáltatások számbavétele

Jelenleg több szálláshely nincs vendéglátásra berendezkedve, a meglévő szobáit bérleményként hasznosítja. A szálláshelyként üzemelő panziók kapacitása kicsi, és a szolgáltatási színvonal sem megfelelő. A felmérés tükrében lehet tervet készíteni, hogy a rendelkezésre álló ingatlanok milyen ráfordítással és milyen vendégszámmal tudnak bekapcsolódni a vendégek kiszolgálásába. Hasonló információ szükséges az ételt és italt kínáló szolgáltatókról az ellátási színvonal szerint csoportosítva.

- települést érintő különböző tematikájú útvonalak feltérképezése és a hétvégi/kisszolgáltatások helyszíneinek kijelölése

A településre minden irányból érkeznek turistautak, melyek célja részben a kirándulás, részben a zarándoklat, részben az ismeretterjesztés. A lakóterületeket elérve az utak mentén időszakosan (a hétvégére és a szabadnapokra koncentrálni) frissítő itallal, időszaknak megfelelő gyümölcscsel (például: eper, alma, sült gesztenye), étellel és legfőképp vendégszeretettel lehet kínálni az arra járókat.

- meglévő és épülő kerékpárutak térségi hálózatba integrálása

A kerékpárosok számára épül a Farkashegyi repülőtérré vezető szakasz, mely a helyi rendezvények helyszínül is szolgál. Az úthálózat kiépítése még várat magára, de felmérések készülnek, hogy a lakosság mennyire és milyen célból használná, ha hálózattá rendeződnének a kerékpárút szakaszok. A térség feltárásának fontos közlekedési kapcsolata a jó minőségű kerékpárút hálózat, aminek érdekében a Budakeszi városnak és a BÖT-nek is folyamatosan lobbizni szükséges végeznie.

A turisztikai stratégia összeállítása mellett fontos feladat

- ee. Budakeszi turisztikai térségi vezető szerepének megerősítése.

A város idegenforgalmi szempont szerint kapuként működhet, feltárva a térségben rejlő turisztikai lehetőségeket. Az ehhez szükséges lépések

- a BÖT tevékenységének motiválása,
- és a meglévő térségi turisztikai potenciál összeszervezése.

A sokféle célcsoport és tematikus idegenforgalmi kínálat a tájegységet színes idegenforgalmi piaccá alakítja, aminek a közös hasznosítása minden település számára előnyökkel jelent. Ennek hatékony működéséhez koordinálásra van szükség, a feladat ellátására helyzeténél fogva Budakeszi város a legalkalmasabb.

3.6. Települési marketing

A város térbeli és közigazgatási helyzetéből adódóan határhelyzetben van. Ezt lehet értelmezni elzárt, súlytalanságot létrehozó, vákuum helyzetet kialakító állapotként, és lehet értelmezni lehetőségként is.

XI. Térségi marketing stratégia

Budakeszi esetében nagyon fontos, hogy megfelelő helyen újra pozícionálja magát. A helyzetelemzés alapján a lakosság részéről támogatottságot élvező településvezetés eddigi munkája megfelelő volt. A város hosszútávú céljainak eléréséhez szükséges, hogy a

ff. a meglévő határhelyzetet előnnyé fordítsa.

A térségi szereplők számára világossá kell tenni a szervezői agilitással, a magas szintű alapszolgáltatások jelenlétével és a közlekedési túltelítettség enyhítése által, hogy a város elsősorban térségi központként funkcionál és nem Budapest elővárosa. Az ilyen jellegű kommunikáció és a térségi együttműködés szervezési munkái más dimenzióba helyezik a várost a saját lakosai és a külső szereplők szemében is. A közigazgatási átszervezések eredményeként létrejött járás egy olyan településcsoport, mely négy, önmagában is erőteljes várost integrált magába. Budakeszinek előnyös, hogy a

gg. járási székhely szerepét megerősítse.

Nem a többi településsel szemben, hanem az akadálymentes együttműködés, a térségi képviselet ellátása érdekében.

Összegzés

A helyzetelemző munkarész összeállítása során többféle, összetett módszertani eszközzel tártuk fel Budakeszi város társadalmi, gazdasági sajátosságait, és határoztuk meg pozícióját a különböző területi szintek és a település-karakterisztika vonatkozásában.

Vizsgálataink alapján a település számos összehasonlítási viszonylatban kiemelkedik szűkebb és tágabb környezetéből, ugyanakkor a vállalkozói szféra több területen is hátrányos szerkezeti tulajdonságokkal bír. A Budakeszit több választási ciklus óta ugyanaz a polgármester irányítja, a település lakossága elégedett a vezetés eredményeivel és munkájával.

Demográfiai tekintetben a lakónépesség száma lassan növekszik, azonban az idős korúak aránya meghaladja az országos szintet. A kiskorúak aránya is magasabb, mint az országos érték, és a betelepülő lakosság egy része még most is kisgyermekes család. Figyelmet kell fordítani, hogy az aktív munkaképes korú lakosság utánpótlása mindig megfelelő legyen.

A település életét kiszolgáló infrastruktúra és helyi szolgáltatások szintje intenzív fejlődésen ment keresztül, jól követve a növekvő lakosság létszámának igényeit. Az alapellátások és közszolgáltatások (bölcsőde, óvoda, általános iskola, közművek, utak) az összes referencia csoporthoz képest kiemelkedő színvonalúak, az internet szolgáltatások stabilitását szükséges fejleszteni.

Eredményeink alapján a vírus helyzetet megelőzően a város foglalkoztatási adatai nagyon kedvezőek voltak, a lakosság jövedelmi szintje csupán a járási értéktől marad el, ami az itteni munkaerő magas bérigényére is utal. Az álláskeresők megnövekedett száma a szigorítások megszűnésével csökkent, de nem teljesen érte el a kezdeti szintet, a csökkenés mértéke megtorpant. Az országot jellemző pályakezdői korosztály érintettségével szemben Budakeszin az aktív korúak körében kerestek a legtöbben állást. A munkavállalók nagy része nem a helyben dolgozik, a jövedelmét a fővárosban szerzi meg, tudásukkal nem a helyi gazdaságot erősítik.

A vállalkozások létszáma magas, de a méretbeli és tevékenység szerinti megoszlásuk eltolódott az apró, szolgáltatást végző cégek irányába. A társas vállalkozások és az egyéni vállalkozások jövedelmei kismértékben emelkednek. A személyi jellegű ráfordítások mértéke emelkedik és az összes ráfordítások arányában is növekedést mutat. A vállalkozói szféra kevés tartalékkal rendelkezik, innovációs tevékenységet csak kevesen végeznek, ami által a helyi gazdaság sérülékennyé és a külső gazdasági változásokra kitetté vált.

A COVID-19 hatásai tekintetében Budakeszin az átlagosnál nagyobb arányban voltak a veszélyeztetett tevékenységi körökbe tartozó vállalkozások, a szolgáltatásokat érzékenyen érintették a személyes találkozásokat lecsökkentő szigorítások.

Összeségében az mondható el a településről, hogy a lakosság jó demográfiai és gazdasági adottságokkal rendelkezik, hatékony a település irányítása, azonban a vállalkozói szféra támogatást igényel többféle szempontból is. A város helyzetének újra dimenzionálása lehetővé teszi, hogy a helyi gazdasági szereplők is új impulzust kapjanak a fejlődéshez.

A következőkben, összegezve, röviden kitérünk azokra a célterületekre és irányokra, amelyek mentén a válság hatásait ellensúlyozó, a helyi gazdaság fejlesztése érdekében kidolgozott program felépítését ajánljuk. Felhívjuk rá a figyelmet, hogy a hosszú távú, tehát a járványhelyzet hatásain túlmutató sikeres fejlődés az egyes célterületek együttes kezelésével valósítható meg. A településfejlesztés egy sok apró lépésből összeálló, minden szereplő bekapcsolódását igénylő, minőségi javulást eredményező folyamat, melynek a végső célja mindig az életminőség megtartása, illetve növelése.

Budakeszi lakosságának magas életminősége úgy tartható meg, ha az itt élő családok szorosan tudnak kötődni a helyi gazdasághoz a munkahelyek, a termékek és a szolgáltatások által. A fővárostól való fizikai és jövedelmi függés oldása a megfelelően működő internet hálózat segítségével megoldható. A helyben elérhető közszolgáltatások, az oktatás és a szabadidős tevékenységek megfelelő színvonala szintén ezt a célt szolgálja. A vállalkozási tevékenységek ösztönzésével, a nehéz helyzetbe jutottak támogatásával a helyi munkahelyek megerősítése történik, ami ugyancsak a családok helyben tartását szolgálja. A távmunka elősegítése egy jó internet kapcsolattal rendelkező nyitott irodában lehetővé teszi az ingázók számára, hogy helyben is végezhesék munkájukat. A helyi hagyományok ápolása által fontos megteremteni a sokféle kulturális háttérrel ideérkezők közösséggé szervezését, hogy megfelelő identitással rendelkezzenek majd a helyben felnövő nemzedékek. Az aktív munkaképes korú lakosság folyamatos utánpótlására már nem a betelepülés az elsődleges megoldás. A helyi gazdaság megerősítésének a célja, hogy minél kisebb külső függéssel tudjon a település működni. A városban felnőtt új generációk akarjanak a tanulmányaik után visszatérni és itt családot alapítani.

A külső fejlesztési források bevonása tekintetében csak az önkormányzat volt sikeres, a többi gazdasági szereplő nem tudott olyan mértékben forrásokat bevonni. Ennek javítása érdekében különös tekintettel a vállalkozásokra, szükséges segítséget nyújtani, információkat megosztani, pályázati eljárásban gyakorlati tanácsokat adni. A januárban megnyíló új pályázati ciklusra való felkészülés mind az önkormányzat, mind a vállalkozói csoport fontos érdeke, hogy ne kerüljenek hátrányba ezen a

területen a térség többi szereplőjéhez képest. Az ilyen típusú vállalkozás-támogatás hosszú távra mutat, segíti a vállalkozói szféra megerősödését. Az iskolázottság tekintetében kiemelkedő mutatókkal rendelkező városban a vállalkozási tevékenységeket szélesíteni lehet a szellemi tevékenységek irányába, például a településre invitálni kutatással foglalkozó cégeket, de az oktatás, a humán-egészségügyi szolgáltatás területén is vannak kiaknázatlan lehetőségek.

Budakeszi külső közlekedési kapcsolatai jók, de a túltelítettség okán nem minden napszakban teljesítik be funkciójukat. A város peremén kialakított és a tömegközlekedés által jól feltárt P + R parkolók enyhítenék a közlekedési feszültséget. Ugyanakkor nem szabad lemondani a kötöttpályás fővárosba irányuló közlekedési kapcsolatról sem, mert nemcsak a város, de az egész térség életminőségének megőrzését szolgálja.

A város infrastrukturális hálózatai az elmúlt öt évben sokat fejlődtek, képesek megfelelő szinten ellátni a hirtelen megnövekedett lakossági igényeket. A legfontosabb fejlesztendő terület, melyre a járványhelyzetből adódó megváltozott élethelyzet különösen felhívta a figyelmet, az internet szolgáltatások szintjének javítása. A munkavállalók ingázásának csökkentése érdekében is szükséges, azonban egy modern vállalkozás elengedhetetlen infrastrukturális feltétele a megfelelő minőségű internet kapcsolat.

Az önkormányzat szervező és keretet biztosító szerepkörét a gazdasági szereplőkkel kialakított megfelelő kommunikáción keresztül tudja ellátni. A lakosság irányába Budakeszin ez megfelelő szinten működik, ennek fenntartása kívánatos. A vállalkozások felé való nyitás mind az önkormányzatnak, mind a vállalkozásoknak nagyon fontos stratégiai lépés a jövőt illetően. A segítség nyújtáson kívül a közös gondolkodás, a helyi gazdasági folyamatok élénkítése és a kínáló helyzetek felismerése is szorosan kötődik ehhez a kommunikációs tevékenységhez. A folyamat során van lehetőség, hogy kikristályosodjanak a kreatív fejlesztési ötletek.

A helyi gazdaság jó állapotát tükrözi, ha a lakosság és a vállalkozói csoport képes a helyi önkormányzat tevékenységeit nagyrésztben finanszírozni. Az településvezetés fontos politikai feladata megteremteni az egyensúlyt, és minden szereplőnek arányos teherviselési részt juttatni. Hosszú távon csak így marad kiegyensúlyozott, megújulni képes és vitális egy település.

A turisztikai fejlesztések a jelenlegi bizonytalan járványügyi helyzet miatt, nem szerves részként épültek be a helyi gazdasági programba, mindenképp fontos részei a távlati gondolkodásnak. A város BÖT-ben betöltött szerepe és térbeli helyzete is arra mutat, hogy a térség turisztikai fejlesztéseinek mozgatója,

motiválója és szervezője legyen. Mindezek mellett a saját idegenforgalmi lehetőségeit is ki kell használnia és a kulturális és természeti értékek ápolásával, a szálláshelyek revitalizációjával, a vendéglátás színvonalának megtartásával szükséges felkészülnie a térségi turisztikai fejlesztési célok elérésére. Az időszakos és helyi „kisszolgáltatások” által a településről alkotott kép nagyon pozitív irányba mozdul el az erre járók szemében.

Budakeszi jelenlegi helyzete nem ideális a térségi központi szerep betöltésére, ezért szükséges olyan szervezői és kommunikációs tevékenységeket folytatnia, ami ezen változtat. Térség többi szereplője számára nyilvánvalóvá szükséges tenni, hogy a város összeköti a fővárost és a környező településeket, ugyanakkor feltárja a fővárosból érkezők számára a térség rekreációs lehetőségeit, de semmiképpen nem elővárosa Budapestnek.

A település vezetőivel történt egyeztetések figyelembevételével, valamint a szakmai tapasztalatok és vizsgálataink alapján úgy véljük, a javasolt intézkedések és fejlesztési prioritások mentén Budakeszi a járvány helyzet konszolidálódása után hosszú távú fejlődési pályára léphet.

Melléklet

1. melléklet: A fejlesztési stratégia időbeni ütemterve

Beavatkozási terület	Javasolt intézkedés	Tevékenységek	Azonnali	Rövid	Közép	Hosszú
				távú		
beavatkozást igényel						
Magas életminőség megtartása	Családok helyben tartása	településen belüli munkahelyek teremtése				
		infrastruktúra továbbfejlesztése (legfontosabb helyen az internethálózat stabilitása)				
		meglévő vállalkozási területeken új vállalkozások megtelepítése				
		rendelkezésre álló közszolgáltatások színvonalának fenntartása, fejlesztése, térségre való kiterjesztése				
		távmunka lehetőségeinek a megteremtése				
	Társadalmi kohézió erősítése	Közösség szervező civil szervezetek támogatása				
Helyi gazdaság megerősítése	Új vállalkozási tevékenységek	szellemi munkát igénylő tevékenységek ösztönzése				
		növelni a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban tevékenykedő vállalkozások számát				
		meglévő egészségügyi ellátás szabad kapacitású időszávjainak értékesítése				
		hosszútávú idősellátás, magas életminőség megtartásával				
	Vállalkozások támogatása	indulási adókedvezmény biztosítása				
		kedvezményes területbérleti lehetőség				
		hirdetési lehetőség önkormányzati honlapján				
	A város tőkebevonó képességének növelése	pályázati tevékenységének fejlesztése				

		felkészülés a következő uniós költségvetési ciklus támogatásainak lehívására				
Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése	A külső közlekedési kapcsolatok tehermentesítése	P + R parkolók kialakítása Budaörs és a Zsámbéki medence felől, megfelelő belső buszjáratokkal vagy a meglévő BKK járatok meghosszabbításával				
		kieszközölni a buszjáratokon a reális bérlethasználatot a nem Budakeszi lakosok számára is				
		a kötöttpályás közlekedés kiépítésének lehetőségeit megvizsgálni és lobbitevékenységet folytatni a megvalósításért				
	Infrastruktúra fejlesztése	Különös tekintettel az internet hálózatra				
Agilis városi önkormányzat	A lakossággal való kapcsolat erősítése	Megfelelő kommunikáció				
	A vállalkozásokkal való kapcsolat erősítése	a folyamatos párbeszéd fenntartása önkormányzatok bevételi struktúrája				
Turizmus	Turizmusfejlesztés	Budakeszi turisztikai stratégiájának kidolgozása				
		Budakeszi turisztikai térségi vezető szerepének megerősítése				
Települési marketing	Települési marketing stratégia kialakítása	a meglévő határhelyzet előnyé fordítása				
		járási székhely szerep megerősítése				

Forrás: saját szerkesztés, 2020

