

Készült

**Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatának megbízásából
az MTA Regionális Kutatások Központja Alföldi Tudományos Intézetében**

Témavezető:

Dr. Csatári Bálint

Igazgató

Társtémavezető:

Gaborjákné Dr. Vydareny Klára

Közreműködők:

Dr. Csatári Bálint

Farkas Jenő

Gaborjákné Dr. Vydareny Klára

Kanalas Imre

Kiss Attila

Kecskemét

2005

Előszó

Kecskemét gazdasági programja készítésének előmunkálatai 2005. őszen kezdődtek. Az MTA RKK Alföldi Tudományos Intézetének Kecskeméti Tudományos Osztálya november végén készítette el a munkálatok első kötetét, amelyet „Adalékok Kecskemét gazdasági programjához I. Helyzetértékelés” címmel dokumentáltunk.

Ebben a második kötetben – a várossal kötött megbízási szerződés értelmében – a város gazdasági programjának főbb szakmai (jogi, közgazdasági, ill. általános városfejlesztési) kereteit elemezzük, törekedve arra is, hogy bemutassuk

- a majdan elkészülő végleges gazdasági programot milyen módon lehet hozzáilleszteni a város korábbi tervdokumentumaihoz,
- milyen közvetett és közvetlen eszközök állnak az önkormányzatnak rendelkezésére ahhoz, sikeres gazdasági programot indítson el,
- s hogy milyen fontos és fő elvek mentén haladva segíthet egy új gazdasági program Kecskemét város hosszú távú fejlesztési programja távlati céljainak megvalósításában.

A települések (városok) gazdasági programról szóló jogszabályi keretek meglehetősen – sőt talán túlságosan is – tág kereteket adnak meg e fontos fejlesztési dokumentum elkészítéséhez.

Mi a munkánk során részben szűkíteni igyekeztünk annak értelmezését a város gazdaságfejlesztése konkrét környezetére (elsősorban a jogi, közgazdasági, oktatási-képzési, tervezési, stb. lehetőségekre vonatkoztatva), részben – bizonyos szakmai szempontok szerint – strukturálni igyekeztünk a város gazdasági programjához is köthető sok száz intézetünkhöz is beérkezett fejlesztési javaslatot (ezeket javaslatokat a szerződésünk szerint a Függelék kötetbe rendeztük össze).

A XXI. századi városfejlődés új alapokra épül. Ennek két kulcseleme mindenképpen van:

- az egyik: tudásalapú gazdaság, a felsőfokú oktatás, a képzés, a tudományos kutatás-fejlesztés megléte, színvonala, amihez szorosan kapcsolódik a város közösségének kreativitása, adaptivitásra is épülő megújuló képessége,
- a másik: a városok „hálózati” szerepének kiteljesedése, ami mind regionális, mind európai léptékben is kiemelkedően fontos lesz a jövőben. A Kecskeméthez hasonló közepes méretű városok lakó-szolgáltató várossá való

válásában döntő szerepe lesz a kultúrának¹, az oktatásnak, a magas minőségű lakó, pihenő funkciók meglétének, ill. a hálózati szerep kibontakoztatásához a sokoldalú közlekedésnek egyaránt.

Kecskemét gazdasági programjának az e kötetben szerepelő elvekre és tervekre épülő további pontosítása szükséges.

Következetes végrehajtásában pedig nagy szerepet kellene kapnia esetleg

- egy új, nyitott szellemű várospolitikának, illetve
- egy olyan „kvázi nem önkormányzati” tervező – fejlesztő – szervező szervezet létrehozásának, amelyik egyfajta bürokratikus kötöttségektől mentes szervezeti formát öltve
- koordinálná a város (és térsége) városfejlesztési (kistérségi) koncepciójában és gazdasági programjában foglaltak következetes megvalósítását,
- törekedve az új európai tervezési – költségvetési ciklus adta európai, hazai, és regionális fejlesztési, pályázási lehetőségek maximális kihasználására.

Intézetünk kutató kollektívája – e kötet szerzői gárdájaként is – szívesen ajánl közreműködő partnerséget ehhez.

¹ Enyedi György már egyenesen kulturális iparnak nevezi ezt az új funkciót.

I. A gazdasági program elemei

I.1. Bevezető

A város **gazdasági programjának** kidolgozása folyamán igyekezetünk szem előtt tartani mind a hazai jogszabályi előírásokat, mind az Európai Unió által megfogalmazott terület- és városfejlesztési prioritásokat és célokat. A honi törvényi rendelkezések konkrét tartalmi elvárásai miatt azonban a szabályozás adta keretet kell elsősorban alapul venni. A kialakult program szerkezetét és tartalmát azonban érdemben befolyásolta az Intézetben megrendezett, a gazdasági szereplők érdekképviselőinek jelenlétében lezajlott szakmai vita is. Erre azért is szükség van, mert mind az önkormányzattal folytatott egyeztetés, mind a témáról szervezett ülés során újra és újra felmerülő kérdés volt a gazdasági program tartalmi elemeinek kérdése és az önkormányzat szerepe a gazdaságban.

I.2. Jogszabályi háttér

Az önkormányzatok számára az 1990. évi LXV. törvény¹ a 91.§ (1) bekezdésében gazdasági program készítését írja elő. A 91. § (6) bekezdése tartalmaz részletesebb utalást egyrészt a program által minimálisan felölelt időhorizont tekintetében – legalább a képviselő-testület időtartamának megbízatására szól –, másrészt annak tartalmi vonatkozásait illetően. A törvény szövege alapján **a gazdasági program egy integrált szemléletű, a térségi összefüggéseket figyelembe vevő tervezési folyamat végeredményét jelenti, mely tartalmazza a kötelező és önként vállalt önkormányzati feladatok biztosítására és azok fejlesztésére vonatkozó elképzeléseket.**

A gazdasági programnak ki kell térnie továbbá az általános fejlesztési elképzelésekre, a munkahelyteremtésre, a településfejlesztési- és az adópolitika célkitűzéseire és feladataira. Városok esetében a befektetés-támogatási és a városüzemeltetési politika prioritásainak és ezek lehetséges eszközeinek feltárása is feladata a programnak. Jogszabályi oldalról egyértelműen a fejlesztési elképzelések mellett a közszolgáltatások biztosításának jövőbeni kereteit és az önkormányzat különböző helyi, tematikus politikáit is megfogalmazó munka elkészítése a fő cél.

¹ Az Önkormányzati törvény. A továbbiakban Ötv.

I.3. Az Európai Unió prioritásai 2010-ig

Az Európai Unióhoz történt csatlakozásunk után a magyar városok is teljes értékű résztvevői az európai politikának és városversenynek. Ez azt jelenti, hogy egyrészt a hazai városok hasonló jogszabályi és makro feltételek mellett indulhatnak bizonyos pályázatok, befektetések, tevékenységek, címek megszerzéséért, mint Európa nyugati felében fekvő társaik. Másrészt a tagság a fejlesztési források bővülésének lehetőségével is jár, amely egy új potenciális növekedési lehetőséget is jelenthet.

Az Európai Unió legfontosabb alkalmazott elve a **program-finanszírozás**. A programok kidolgozását azonban stratégiai tervezési folyamatnak kell megelőznie. Ennek egyik fontos eleme – a hosszú távú településfejlesztési koncepcióval összhangban – a gazdasági program készítése. Ennek hiányában az uniós források gyakorlati elérhetősége korlátozott.

Az Európai Unió középtávú jövőképét (2010-ig) az ún. **lisszaboni stratégia** határozza meg. Ennek célja, hogy az Európai Unió *„a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljék, mely képes a fenntartható gazdasági fejlődésre azzal együtt, hogy több és jobb munkahelyet teremtsen és figyelmet fordít a szociális kohézió továbbfejlesztésére”*. A 2005-ös félidei értékelés folyamán e nagy program nyolc céljából egyértelműen a **növekedés** és a **foglalkoztatottság** került előtérbe. Mindez alátámasztja, hogy az Ötv.-ben is kiemelt foglalkoztatás-munkahelyteremtést a helyi politika egyik legfontosabb kihívásának kell tekintenünk. Hiszen a város az a szint, ahol ez a probléma még megfelelő integrációban, holisztikus és fenntartható módon közelíthető meg.

A lisszaboni programhoz szorosan kapcsolódva a tudástársadalom kiépítésének feladataira külön stratégiát dolgozott ki az Unió, **„i2010 – Európai információs társadalom a növekedésért és foglalkoztatásért”** címen. Az i2010 egyben folytatása a 2005 decemberében lejáró eEurope 2005 akcióprogramnak is. Ennek keretében három pillér került meghatározásra:

1. Egy egységes európai információs térség létrehozatala;
2. Az innováció erősítése az információs és kommunikációs technológiákban (IKT);
3. A mindenkire kiterjedő európai információs társadalom létrehozatala.

Ez nem jelent mást, mint az e-gazdaság és az e-közigazgatás kiépítésének Unió általi támogatását. Figyelembe véve, hogy Kecskemét már megfogalmazta ez irányú

elkötelezettségét, így célszerű ezeket a jelen gazdasági programba is integrálni (lásd függelék).

A közösségi fejlesztéspolitika harmadik – az Európai Tanács által leghatározottabban Göteborgban megfogalmazott – fő célkitűzése a **fenntartható fejlődés**. A célkitűzés – a fenntarthatóságot szélesen értelmezve – kiterjed a környezeti, szociális és gazdasági vonatkozásokra is, különös tekintettel a gazdasági fejlődés fenntarthatóságának kritériumaira, az üzembe helyezett fejlesztések működtetésének fenntarthatóságára, a leromlott urbanizált, illetve a falusi térségekben élők életésélyeinek komplex, integrált javítására.

I.4. A város gazdasági szervezeteinek elvárásai

Intézetünkben 2005. november 25-én a gazdasági programmal kapcsolatos szakmai vitát szerveztünk. A kialakult párbeszédben több nézőpont fogalmazódott meg az önkormányzat gazdaságban betöltött szerepéről. Összefoglalva: minden résztvevő egyetértett abban, hogy **a várost csak a térségével együtt lehet** értelmezni és kezelni.

A szakértők megállapították továbbá, hogy **az önkormányzat már saját súlyánál fogva is jelentős szereplője a helyi gazdaságnak** a különböző közszolgáltató és egyéb vállalatain keresztül. Szerepét tovább erősítik az általa adott megrendelések is.

Ezen a körön kívül azonban mozgásteret csak a specifikus, helyi politikák kialakításában van, melyek közép- vagy hosszútávon meghatározzák és tervezhetővé teszik a vállalkozások működési feltételeit, mint pl.: a helyi adópolitika, illetve a befektetés- és támogatáspolitikák.

További fontos felelőssége az önkormányzatnak **azoknak a kitörési irányoknak a meghatározása**, melyek orientálják a gazdasági szereplőket. A vitában megfogalmazott elvárások összeegyeztethetők az Ötv. idevágó rendelkezéseivel.

I.5. Általánosan érvényes fejlesztési ajánlások Kecskemét gazdasági programjához

Először az **Aalborgi Charta** „a városi gazdaság a fenntarthatóság felé” című fejezetét idéznénk, mely a természeti környezet védelmét, az azzal történő felelős gazdálkodás követelményeit fogalmazza meg az önkormányzatok irányába.

„Mi, a városok, megértjük, hogy a természeti erőforrások, mint a levegő, a talaj, a víz és az erdők, a gazdasági fejlődés korlátozó tényezőjévé váltak. Éppen ezért mindezen tőkébe nekünk is kell beruháznunk.

A Charta által ajánlott prioritások megfelelő kialakítása megköveteli:

1. A beruházásokat **előzetesen minősíteni kell** annak érdekében, hogy **fenntartsuk a megmaradt természeti tőkét** (mint a felszín alatti vizek, a talaj, a ritka fajok élőhelyei).
2. A városok társadalmának elő kell segítenie **a természeti tőke növekedését** (a jelenlegi kiaknázás szintjének csökkentésével, megújuló energia használatával).
3. **A beruházásokhoz** – annak érdekében; hogy csökkenjen a természeti tőkére nehezedő nyomás – **a természeti erőforrások „kiterjesztését” is hozzá kell kapcsolni** (pl. új városi parkok létesítése, a felüdülési igények kiterjesztése s nem a természetes erdőkre).
4. S maximálisan **törekedni kell az energia hatékony építkezésre és a környezetbarát városi közlekedésre.**”

A további ajánlások és elvek mind a képviselőtestület, mind a városvezetés gazdaság- és részben társadalompolitikai elképzeléseinek alappilléreit is jelenthetik. Az összeállítás egyrészt az önkormányzatokra vonatkozó jogi szabályozásokból, másrészt különböző európai szervezetek ajánlásaiból származik.

Pénzügy-gazdálkodás:

- az önkormányzat hosszú távú költségvetési egyensúlyának megteremtése, fenntartása;
- az önkormányzati intézmények és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működésének racionalizálása, költséghatékonyabb közszolgáltatások biztosítása;
- az önkormányzati ingatlanvagyon hatékony kezelése, hasznosítása.

Településrendezés-műszaki infrastruktúra:

- a város fenntartható fejlesztése érdekében az üzleti, környezeti és szociális szolgáltatói infrastruktúra fejlesztése, beleértve az alapszükségleti funkciókat is;
- településszerkezeti és társadalmi problémákat is figyelembe vevő és azt kezelő gazdaságfejlesztés;
- leromlott, leértékelődött városrészek kreatív módon történő átalakítása/felújítása.

Munkahelyteremtés, szociális ellátás:

- a helyi kis- és középvállalkozások élénkítése, támogatása;
- a munkanélküliség alacsony szinten tartása, aktív foglalkoztatáspolitikai megvalósítása;

- a szociális ellátások rászorultságtól függő biztosítása.

Térségi kapcsolatok:

- kistérségi és regionális kapcsolatok élénkítése;
- új típusú város-vidék kapcsolatok kialakítása;
- új városi funkciók és a jobb város-vidék kapcsolatokban rejlő erőforrások kiaknázása által létrehozott fejlődés, lendület támogatása, az erre irányuló kezdeményezések támogatása.

Oktatás-kultúra:

- a városi oktatási rendszernek új kihívásokra történő felkészítése, az alkalmazkodás folyamatának támogatása;
- a kulturális örökség, mint fejlesztési tényező figyelembe vétele.

Helyi társadalom:

- a lakosság lokálpatriotizmusának, identitásának erősítése;
- civil szervezetek közéleti szerepének és gazdaságfejlesztési, társadalmi kohéziós funkcióinak erősítése.

Ezeket az Európában mondhatni „közforgalomban” lévő ajánlásokat, mint gazdaság-fejlesztési elveket, Kecskemét esetében is lépésről lépésre adaptálni, értelmezni és alkalmazni volna szükséges.

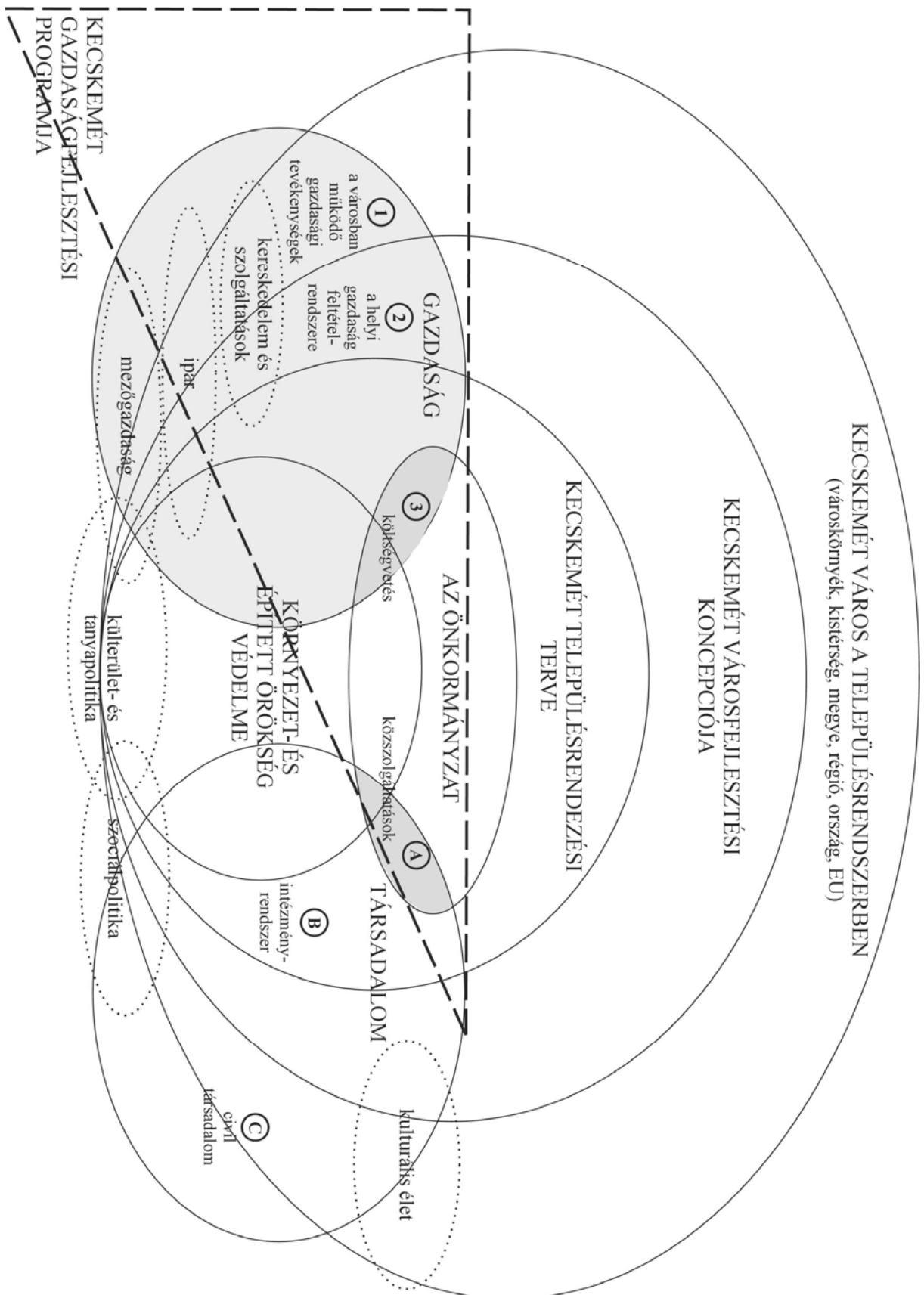
II. A gazdasági program helye a város tervezési dokumentumai között

Kecskemét város gazdasági programjának több tervezési szinthez és tervdokumentumhoz is kapcsolódnia kell, mindenekelőtt a város és térsége dokumentumaival (kistérség) – ez az Ötv. előírása is –, illetve ezeken keresztül a megye, az ország és az Európai Unió tevéihez és programjaihoz.

A gazdasági programnak – az Ötv.-ben meghatározott tematikája miatt – összhangban kell lennie a megyei területrendezési és területfejlesztési tervekkel, a megye és a régió gazdaságfejlesztési koncepciójával. A gazdasági programnak kapcsolódnia kell a különböző térségi környezetvédelmi programokhoz és fejlesztési elképzelésekhez is. Az országos területrendezési és területfejlesztési tervek mellett célszerű, ha figyelembe veszi az aktuális kormányprogramban lefektetett gazdaságfejlesztési célokat csakúgy, mint az Európai Unió hasonló dokumentumait. Hiszen az ezekre épülő programokhoz kapcsolódóan lehet a város fejlődéséhez nélkülözhetetlen beruházási támogatásokat megszerezni.

Az önkormányzat által elfogadott dokumentumok rendszerében elsősorban a hosszútávú településfejlesztési koncepcióhoz kell illeszkednie. Az abban felvetett gazdaságfejlesztési irányok kibontása és a gazdaságot érintő helyi politikák kidolgozása a célja. Ezáltal a települést alkotó három nagy szféra – gazdaság, természeti- és épített környezet, társadalom – mindegyikét érinti a gazdaság résztvevőin keresztül. Alárendelt szerepben van a településrendezési tervvel is, mely kijelöli a térbeli kereteket és lehetőségeket a gazdasági program végrehajtásához.

Célszerű lenne, ha a gazdasági program a város hosszútávú elképzeléseivel összhangban a lehetőségekhez mérten alkalmazkodna a helyi vállalkozások jövőre vonatkozó terveikhez is, elősegítve azok megvalósulását. Mivel azonban a helyi gazdaság szereplői az önkormányzattól teljesen függetlenül mozognak a gazdasági térben, így információ hiányában a konkrét csatlakozás nehezen valósítható meg (ezt alátámasztja az Intézetben szervezett szakmai vitaanyag is). Éppen ezért fontos, hogy az Önkormányzat vezetése, és a helyi vállalkozások vezetői, valamint ezek érdekképviselői szervei (kamarák) folyamatos konzultációt folytassanak a helyi gazdaság állapotáról, problémáiról és az esetleges új kitörési lehetőségekről.



III. Kecskemét vállalkozásainak helyzete, jellemzői

Kecskemét gazdaságára az elmúlt években is az **élénk vállalkozási kedv** volt jellemző. Átalakulások, betelepedések, új vállalkozások létrehozása eredményeként 2004. év végén már **több mint 16 ezer kecskeméti székhelyű vállalkozást regisztráltak**, ez 13 %-kal haladta meg a 2000 évit. A regisztráltakon belül **lassú emelkedés figyelhető meg a társas vállalkozások számát és arányát illetően** (2004-ben 41 %-ot képviseltek), ami azért kedvező, mert a társas vállalkozások általában stabilabbak, piacképesebbek, több embernek adnak munkát, mint az egyéniek.

A vállalkozások **döntő többsége – 96 %-a – még mindig az igen kicsik, 10 főnél kevesebbet foglalkoztatók közé tartozik**, jelenleg (2005. III. negyedév) mindössze 17 olyan vállalkozást tartanak nyilván, amelynél 250 főnél több a foglalkoztatottak száma. Ezek többnyire 10-15 éve tevékenykednek: „Cabtec” Kft, Autóflex-Knott Kft, Bácsvíz Rt, Digital Disc Drives Gyártó Kft, Explant Kft, Fornetti Kft, Humán Foglalkoztató Kft, Kiskunsági Erdészeti és Faipari Rt, Knorr-Bremse Kft, Kunság Volán Rt, Phoenix-Mecano Kft, Thyssenkrupp Nothelfer Kft, Univer-Coop Rt, Univer-Product Rt. Az M-Real Petőfi Nyomda Kft és a Kecskeméti Konzervgyár Rt átalakulás révén került az „új” nagy vállalkozások közé.

Néhány évre visszatekintve a **társas vállalkozások körében kisebb átrendeződés** érzékelhető, több ugyan a közép- és nagyvállalkozás, de a mikro- és kisvállalkozások számának erőteljes növekedése miatt a „nagyok” aránya mérséklődött.

A társas vállalkozások száma és megoszlása, 1998, 2005

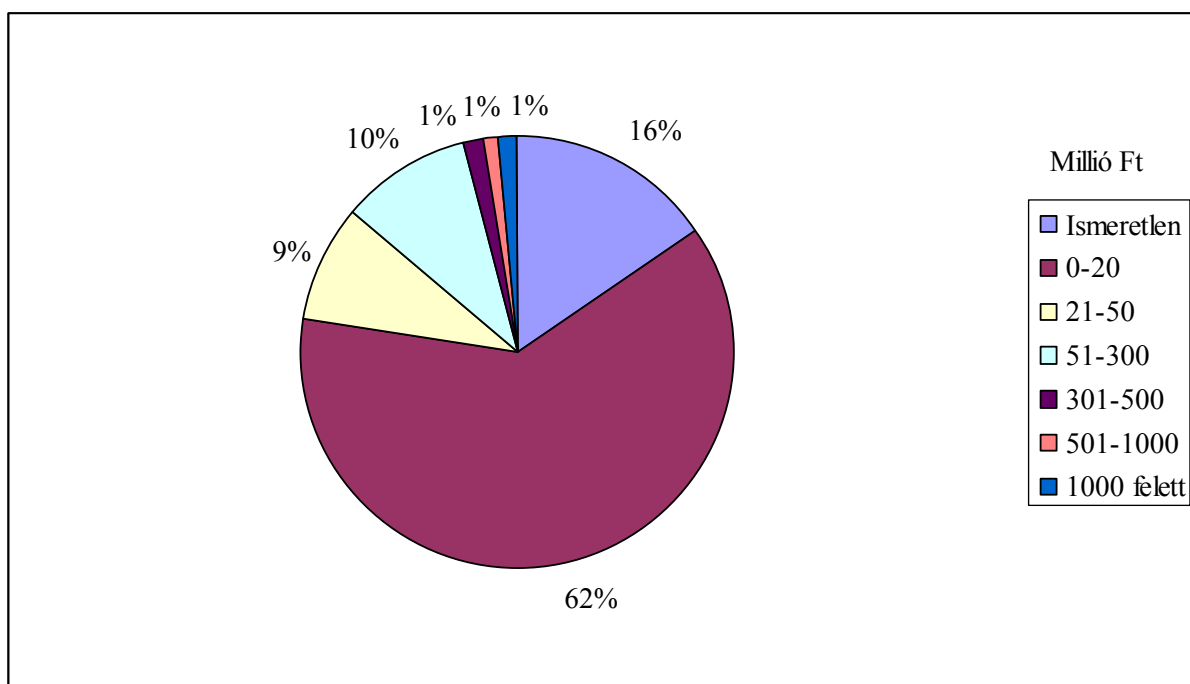
Létszám-kategória	1998, db	2005, db	1998, %	2005, %
Ismeretlen	1337	928	26,77	15,24
0 fő	1779	1247	35,62	20,48
1-4 fő	1209	3044	24,20	49,98
5-9 fő	233	416	4,66	6,83
10-19 fő	236	238	4,72	3,91
20-49 fő	118	132	2,36	2,17
50-99 fő	40	42	0,80	0,69
100-199 fő	25	18	0,50	0,30
200-249 fő	5	8	0,10	0,13
250-299 fő	2	2	0,04	0,03
300-499 fő	5	7	0,10	0,11
500 fő felett	6	8	0,12	0,13
Összesen	4995	6090	100,00	100,00

Forrás: Cég-Kód-Tár, KSH, 1998/1, 2005/3.

Hasonló a helyzet az **árbevétel** szempontjából is. A társas vállalkozások (az egyéniekről nincs adatunk) több mint háromnegyede 20 millió Ft alatti árbevétellel rendelkezik, ami alig egy-két ember fizetésére elegendő, fejlesztésekre, beruházásokra már nem marad. A nagyobb árbevételűeknél nagyobb a dolgozói létszám is, alig néhány esetben tapasztalható ettől eltérő összefüggés.

Az árbevételnél is érzékelhető változás a korábbi évekhez képest, mérséklődött az igen kis bevételűek és nőtt a nagyobbak száma és aránya. Ebben egyes vállalkozások helyzetének javulása mellett az infláció is szerepet játszott.

A kecskeméti társas vállalkozások megoszlása árbevétel-kategóriáinként, 2005



Forrás: Cég-Kód-Tár, KSH, 2005/3.

A kecskeméti székhelyű társas vállalkozások körében kisebb **ágazati változások** is tapasztalhatók. Nőtt az **agrárágazatban** működők száma, de súlyuk mérséklődött az elmúlt évekhez képest. Az **élelmiszeriparban** kevesebb vállalkozás tevékenykedik, a legnagyobbak viszont jelentős fejlesztéseket is végrehajtottak. Az Univer-csoport az évi 30 milliárd forintot meghaladó forgalmával a kecskeméti térség legjelentősebb gazdasági szereplője. 2002. óta 100 %-os tulajdonosa az Alföld Kereskedelmi Rt-nek, 2003. óta pedig többségi tulajdonosa a nagy múltú Kecskeméti Konzervgyár Rt-nek. Az Univer Product Rt 2003-2004 folyamán mindkét telephelyén jelentős raktárbázis fejlesztést hajtott végre. Az Univer Coop Rt. két kecskeméti áruházát is újjáépítette, s tovább bővítette kiskereskedelmi egységeinek a számát.

Európa harmadik legnagyobb franchise-rendszerű hálózatát üzemeltető, fagyasztott pékáruk előállításával és forgalmazásával foglalkozó Fornetti Kft. 2001-ben átadta új, 2300 négyzetméteres kecskeméti franchise-központját, amit 2005-ben további 2700 négyzetméterrel bővített. A nagyobbak között említhető még pl. a Cseh Pékség Kft, a Smekt Csokoládégyártó Kft, a szintén édességet előállító Ko+An Kft, a Nissin Foods Élelmiszerek Kft – ahol pl. smack, zacskós levesek készülnek – , a Kecskeméti Likőrripar Rt.

A **ruházati iparban** (textília, textiláru gyártás, bőr-, bőrtemék, lábbeli gyártás) nem sok változás történt, 2003 óta pl. nem is alakult új vállalkozás. E szektorra inkább a kisvállalkozási „méret” jellemző, néhány cég viszont jelentős szerepet tölt be a város gazdaságában, munkaerőpiacán. Ezek közé tartozik pl. a fehérműket, hálóingeket előállító Rösch Mode Kft, a Sonia Hungaria Kft, az Unit Textilipari Kft, a Hurrigan Sport Áruk Kereskedelmi Kft.

A **fafeldolgozó ipart** is inkább a stabilitás jellemzi, többségében 5-10 éve termelő cégekkel találkozhatunk. Iparágában kiemelkedő eredményeket ért el a Garboparkett Kecskeméti Parkettagyártó Kft, amely az utóbbi években több mint 2 milliárd forintot befektetéssel megkétszerezte kapacitását, s számottevő környezetvédelmi fejlesztéseket hajtott végre. Jelentős létszámmal és árbevétellel dolgozik pl. a „Schindler” Tetőablakgyártó Kft, a Kunság Fenster Kft, a Delta Kft.

A **papír- és nyomdaiparban** a sok kis termelő, szolgáltató mellett néhány vállalkozás már meghatározóvá vált iparágában és a város gazdaságában. A Petőfi Lap- és Könyvkiadó Kft az egész megyét ellátja napilapjával, számos könyve országos terjesztésű. A Print 2000 Kiadói Nyomdaipari és Reklámszervező Kft idén ünnepelte 10 éves fennállását. A nyomdaipar minden nagyobb helyi szereplője az elmúlt években új fejlesztésekkel erősítette pozícióját. Az M-real Petőfi Nyomda Kft-nél elsősorban technológiai fejlesztésekre került sor. A Szilády Nyomda Kft 1,5 milliárdos nagyberuházás keretében több mint 4000 négyzetméteres üzemcsarnokot épített 2003-2004-ben, ahol a rendszerbe állított korszerű berendezésekkel megtöbbszörözte korábbi kapacitását. A Print-2000 Kft szintén korszerű nyomdagépekkel felszerelt új üzemcsarnokot avatott 2003-ban. Zöldmezős beruházás keretében 7500 négyzetméteres gyártócsarnokot épített a svájci tulajdonú, borítékgyártásra specializált Goessler Kuverts Kft. a Szent István körúton.

A **vegyi-, gumi-, műanyagiparba** sorolt vállalkozások döntő többsége jó néhány éve van a piacon. A legjelentősebbnek mondható, a Heliport Ipari Parkban működő, tömítéseket előállító Freudenberg Simmerringe Termelő Kft pl. 1988 óta van városunkban, folyamatosan bővülő termelésével a nemzetközi piacokon is jelen van.

Az ipari vállalkozások közül a **fémiparba** tartozók képviselik a legnagyobb részarányt, a több évtizedes (pl. „Ezermester” Ipari Szövetkezet 1975 óta), vagy 10-15 éves múltra visszatekintő vállalkozások mellett számos új képviseli ezt a kecskeméti iparra hagyományosan jellemző ágazatot. Több százmilliós árbevételével, több tucatnyi dolgozójával hosszú ideje kiemelkedő a Hilti Szerszám Kft, az Agrikon-Alfa Kft (rozsdamentes nagykonyhai berendezések), a Kecskeméti Alumínium Rt (állványok, kerti pad, sátor, húzott csövek, stb.), a Schaffner EMV Kft (áramingadozás szűrők). Hasonlóan nagymúltú a gépipar is, a legnagyobbak – Airvent Légtechnikai Rt, Contarex Agrotechnika Kft, Thyssenkrupp Nothelfer Kft (pl. hegesztő-berendezéseket, forgácsolástechnikai szerelési egységeket, szerelőszalagokhoz egységeket gyártanak), Lux-Elektro Kft – már tíz éve adnak több száz embernek munkát.

A **villamos gép- és műszergyártással** manapság jóval kevesebben foglalkoznak, mint néhány évvel ezelőtt. A nagyobbak viszont jelentős beruházásokat is végrehajtottak, pl. a műszerdobozokat, sorozatkapcsokat, mérőtűket, gépépítő elemeket előállító Phoenix Mecano Kft 2002-ben új, 8000 négyzetméteres gyártócsarnokot adott át. A precíziós ipari kábelek konfekcionálását végző „Cabtec” Kft, a Ritz Mérnöktranszformátor Kft, az Axon Kábelgyártó Kft, az elektronikai alkatrészek gyártásával foglalkozó Thomas & Betts Kft, a Cd egységeket gyártó Digital Disc Drives Kft jelentős árbevétellel és létszámmal dolgozik. A járműgyártást mindössze 10 vállalkozás képviseli a városban, ezek közül kiemelkedik a Heliport Ipari Parkban működő Auólflex-Knott Kft, a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft, amely eddig is jelentős összegeket fordított technológiai fejlesztésre, gépbeszerzésre, modernizálásra, automatizálásra.

Kecskemét **kereskedelmében** jelentékeny változások következtek be. A helyi székhelyű nagykereskedelmi cégek száma erőteljesen (1998 és 2005 között 38 %-kal) csökkent. A hiper- és szupermarketek megjelenése átrendezte a kiskereskedelmet is, sokan nem bírták a versenyt a jóval olcsóbb árukat kínáló multicégekkel. 2002-ben a Metro nyitott itt áruházat, 2004-ben a Baumax épített új áruházat, 2005-ben adták át a Malom Centrumot, a Lidl új üzletét. A Penny Market, a Tesco, az Auchan, a Praktiker, az egyre több kínai bolt komoly konkurenciát jelent a helyi üzleteknek.

Az **idegenforgalom – vendéglátás** területén is fejlesztések, fejlődések követhetők nyomon. Nőtt a vállalkozások száma, ugyanakkor kissé csökkent a szálláshelykínálat. A vendégforgalom – hullámzások közepette – csökkenő tendenciát jelez. Különösen a külföldiek körében érzékelhető a visszaesés. Kedvező jelenségnek talán az mondható, hogy egy-egy vendég átlagosan hosszabb időt tölt városunkban, mint az előző években.

A kereskedelmi szálláshelyek férőhely- és forgalmi adatai Kecskeméten

Megnevezés	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Kereskedelmi szálláshelyek férőhelyeinek száma	2 360	2 401	2 424	2 441	2 432	2 401
Vendégek száma	52 063	53 476	49 236	54 183	52 565	48 330
Ebből: külföldi vendégek száma	21 705	24 064	23 006	23 036	21 744	18 767
Vendégéjszakák száma	108 098	104 481	98 064	105 151	99 070	99 175
Ebből: külföldiek	46 443	50 891	52 002	48 392	46 917	43 557
Átlagos tartózkodási idő	2,08	1,95	1,99	1,94	1,88	2,05
Ebből: külföldiek	2,14	2,11	2,26	2,10	2,16	2,32

Forrás: T-Star, KSH, 1999-2004

A **szállítás ágazatában** belső átrendeződések figyelhetők meg: a szárazföldi (teher, személy) szállítással egyre kevesebben foglalkoznak (éreződik a koncentráció, a mikrocégek kiszorulása), a kiegészítő tevékenységnél – pl. utazásszervezés – viszont bővülés tapasztalható. A dinamikusan bővülő telefonpiac a **posta és távközlés** ágazat felfutását hozta magával, egyre többen foglalkoznak a kommunikáció ezen eszközeinek hálózataival, készülékeivel. A **pénzügyi szektorban** jelentős élénkülés tapasztalható. A budapesti székhelyű bankok és biztosítók fiókjai mellett több takarékszövetkezet, könyvelő és tanácsadó cég szolgáltatásait lehet igénybe venni, utóbbiak inkább a mikro- és kisvállalkozói szférába tartoznak, alig néhány fővel dolgoznak. Az **ingatlanügyekkel** foglalkozók száma jó háromnegyedével bővült az elmúlt években, ebben viszont szerepet játszott a számos társasház, lakásszövetkezet megalakulása. Ebben az ágazatban alig néhány nagyobb találkozhatunk.

A **számítástechnikai tevékenység** ágazatban az információtechnológia terjedését követően egyre több vállalkozás alapítására kerül sor. Néhány kisebb vállalkozás már az „öregebbek” közé tartozik, a nagyobbakhoz sorolható pl. a Megatrend 2000 Informatikai Rt, az IHG-INFO Rt. A **kutatás-fejlesztéshez** sorolt társas vállalkozások száma nőtt ugyan, de mindegyik igen kicsi, többnyire betéti társaság.

1998 óta több mint kétharmaddal bővült a **gazdasági tevékenységeket segítő** vállalkozások száma. Ezek egy-két fős ügyvédi irodák, könyveléssel, könyvszakértői, ügynöki tevékenységgel, üzletviteli, számviteli, pénzügyi, befektetési, mérnöki tanácsadással, pályázatírással, piackutatással, épület-tervezéssel, lakberendezéssel, munkaerő-közvetítéssel, őrző-védő szolgáltatással, stb. foglalkozó cégek. Majdnem száz **oktató** vállalkozás közül lehet választani, többnyire nyelveket tanítanak. Számátalan házi-, fog-, szak-, állatorvos alapított kisebb vállalkozást, vannak szociális gondoskodással, ápolással foglalkozók is. Számuk 1998

óta majdnem háromszorosára nőtt, de szinte mindegyik egy-két fővel és kis árbevétellel dolgozik.

A **szórakoztatás, kultúra, sport** ágazatban is jelentősen nőtt a vállalkozások száma, fotósok, videósok, filmkészítők, grafikusok, művészeti, kulturális szolgáltatásokat nyújtok, műkereskedők, fitness-termeket üzemeltetők, sportegyletek, játékautomatákat üzemeltetők, stb. tartoznak közéjük. Egyéb szolgáltatást is igénybe lehet venni.

Az **egyéni vállalkozások** száma 1999 és 2003 között 6 %-kal nőtt, arányuk az összes működő vállalkozás körében viszont csökkent. Az egyéni vállalkozások egyharmada – a társasokéhoz hasonlóan – az ingatlanügyek, gazdasági szolgáltatás ágban tevékenykedik, számuk viszont dinamikusabban bővült a társasokénál. A kereskedelemben dolgozók 18 %-os részesedése fokozatos csökkenés után alakult ki, az egyéniéknél számbeli mérséklődés is bekövetkezett, miközben a társasok körében nem volt ilyen mértékű változás. Az egyéni és a társas vállalkozások ágazatok szerinti megoszlását nézve az agrárágazat és a szállítás, raktározás, posta, távközlés ág az egyéniéknél körében jelentősebb, mint a társasokénál, míg a feldolgozóipar súlya a társasok körében több mint kétszerese az egyéniékhöz képest.

Összességében a kecskeméti vállalkozások szektorális átrendeződése figyelhető meg, miközben csökken a primer szektor jelentősége, a szekunder (feldolgozóipar) szektor továbbra is erőteljesen képviselteti magát, ugyanakkor a terciér (szolgáltató) szektor egyre nagyobb tért hódít és teszi Kecskemétet egyre inkább szolgáltató várossá.

IV. A városüzemeltetés főbb célkitűzései

A települési önkormányzatok feladatait **az igazgatási feladatok ellátása és a helyi közszolgáltatások nyújtása** teszi ki. A település- (város-) üzemeltetés körébe a helyi társadalom közösségi életéhez szükséges feladatai tartoznak. A **szigorúan vett városüzemeltetés** alatt a következőket értjük: helyi közutak, közterületek, parkok és zöldterületek fenntartása, köztisztasági és hulladékgazdálkodási feladatok ellátása, csatornák, vízműrendszerek üzemeltetése, tömegközlekedés szervezése, köztemetők fenntartása, tűzvédelem szervezése, továbbá a közbiztonság fenntartásában, a foglalkoztatottság biztosításában és a helyi energiaellátásban való közreműködés. Ezek mellett azonban az önkormányzatok társadalmi **közösségi szolgáltatásokat** is nyújtanak, mint pl.: óvodai ellátás, alapfokú nevelés és oktatás, közművelődés és egészségügyi és szociális szolgáltatások.

A **helyi önkormányzatok kötelező feladatait** az Ötv. és más ágazati törvények rögzítik. Az Ötv. alapján köteles gondoskodni az egészséges ivóvízellátásról, az óvodai nevelésről, az általános iskolai oktatásról, az egészségügyi és szociális alapellátásról, a közvilágításról, a helyi közutak és köztemetők fenntartásáról, illetve biztosítani kell a nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak érvényesítését. Tágabb értelemben véve minden közérdekű szolgáltatás, anyagi és műszaki jellegű ide tartozik. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy a helyi önkormányzatok itt fel nem sorolt **önként vállalt feladatokat** is elláthatnak.

A **városüzemeltetési politika célja** tehát, hogy megfogalmazza a fentebb felsorolt közszolgáltatások és az önként vállaltak nyújtásának általános kereteit, az egyes területeken elérni kívánt célokat és azok megvalósításának eszközeit. Mindez azért fontos, mert a jogszabályi keretek széleskörű szabadságot biztosítanak a feladatellátás megvalósításában. Éppen ezért az önkormányzati költségvetés hosszú távú érdekei alapvetően befolyásolják a közszolgáltatások nyújtásának mikéntjét. A legfontosabb általános elvek a következők:

1. bevételek és kiadások hosszú távú egyensúlyának megteremtése az önkormányzati kötelező feladatok ellátásának szintentartásával;
2. az önkormányzati intézmények és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működésének racionalizálása, költséghatékonyabb közszolgáltatások biztosítása;
3. az önkormányzati ingatlanvagyon és egyéb vagyon hatékony hasznosítása;
4. a szociális ellátások rászorultságtól függő biztosítása (utalványrendszer);
5. nemzeti és uniós pályázatokban való részvétel lehetőségének kialakítása.

Az 1. ponttal kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy az önként vállalt feladatok finanszírozása nem veszélyeztetheti a kötelezőkét. Kecskemét esetében erre még nem is volt példa, hiszen az ÁSZ jelentése¹ alapján a „az önként vállalt feladatok ellátása nem veszélyeztette a kötelező feladatellátást”.

A 2. pontban megfogalmazott elv esetében is pozitív példaként hozhatjuk fel Kecskemétet, amit az ÁSZ jelentés szintén meg is állapít. Mindenképpen szükséges azonban kitekintést tennünk európai szinten, hiszen az elkövetkezendő évek legfontosabb kihívása lesz – mind az unió szintjén, mind nemzeti, mind helyi szinten – a közösség felé nyújtott szolgáltatások szervezésének kérdése.

A közszolgáltatások nyújtásának jelenleg **három elfogadott modellje** ismert. A legnagyobb hatású mozgalom a nyolcvanas évek elejétől az ún. **Új Közmenedzsment**, amely szinte az angolszász országokban jutott szerephez elsősorban. Fő jellemzői: a költségvetési megszorítások, a közszolgáltatási rendszerek közösségi menedzselésének átalakítása, mint pl.: a privatizáció, belső piacok kialakításnak rendszere, továbbá a fogyasztói szempontok érvényesítése. A **francia rendszer** már több mint egy évszázada a magántőke és a közösségi tőke szabályozott kapcsolatára épít a közösségi szolgáltatások nyújtásában. **Németországban** az 1990-es években dolgozták ki új igazgatási modellt (das neue Steuerungsmodell). Ennek lényege, hogy a német közigazgatásban a helyhatóságok tulajdoni részesedéseinek menedzsmentjét (amolyan közüzemi portfólió-igazgatás) szigorúan leválasztják a közfeladatok menedzsmentjéről, mivel az a magánjog hatálya alá tartozik. Ezzel alapvetően meghatározzák a magánszektor és a közigazgatás között kialakuló kapcsolatot.

Mindhárom modell próbál kitörni a hagyományos megoldásból, miszerint az állam vagy önkormányzat szervezete szolgáltatást nyújt, a fogyasztó pedig állampolgári jogon jut hozzá a szolgáltatáshoz. Az alternatív szolgáltatás-szervezés esetében csupán a megrendelő pozíciójában marad meg a közösségi feladatok biztosításának felelőse (kormányzati szervezet, önkormányzat). A ténylegesen szolgáltató azonban

- vagy nem állami (magán, nonprofit) szervezet;
- vagy állami ugyan, de a nem állami versenytársakkal, partnerekkel egyenlően kell kezelnie a közmegebízónak (német modell).

Ebben a felállásban az önkormányzat csak a közfeladatok biztosításáért, a finanszírozásáért, a fogyasztói érdekek védelméért hivatott szabályozási tevékenységért és a nyújtott szolgáltatás ellenőrzéséért felelős. Az állampolgár szerepe is változik, hiszen az új

¹ JELENTÉS a Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzat gazdálkodásának átfogó ellenőrzéséről, Állami Számvevőszék 2005. február

módszerek a fogyasztói orientációt preferálják az alanyi jogú juttatások helyett. A szolgáltatás a fogyasztót pénzéért illeti meg, melyet egyrészt közvetlenül a közszolgáltatásért fizetendő díjjal, másrészt a közösségi felhatalmazás alapján beszedett adóforintjaival fizet meg.

A magyar gyakorlatban a finanszírozás évről-évre változik, de általánosságban **központi és helyi források biztosítják a helyi önkormányzatoik feladatainak ellátását**. Kecskemét esetében 2001-től folyamatosan nőttek a működési kiadások. Míg a 2001. évi kiadásoknak csak 83%-a volt működési jellegű, addig 2004-ben már 92 %-a. Mindez azt jelenti, hogy a **beruházásokra és fejlesztésekre egyre kevesebb forrás áll rendelkezésre** és hitelfelvételre kényszerül miatta a város.

Mivel a működési kiadások jelentős része a bevezetőben említett feladatok finanszírozására fordítódik, így célszerű lenne részletesen áttekinteni ezeket. Ezt a folyamatot két irányból érdemes végigvinni. Egyrészt magának a **szolgáltatás nyújtásának racionalizálásával** (megfelelő módszer kiválasztásával). A szóba jöhető **alternatív megoldások** a következők lehetnek:

- kiszervezés („azt jelenti, hogy a közfeladatot, mondjuk, a háztartási hulladék gyűjtését, nem közvállalat vagy költségvetési intézmény végzi amolyan saját feladatként – amelyiket részben költségvetésből finanszíroznak, illetve szervezetileg felügyelnek –, hanem magánvállalkozással, vagy magánvállalkozásként kötnek szerződést a közfeladat ellátásáért felelős szervezetek”²);
- társulások (pl.: önkormányzati társulások);
- köz–magán szervezetek és megállapodások (működtetési és fejlesztési megállapodások, amelyek közcélokat, közösségi beruházásokat igyekeznek magántőke bevonásával megvalósítani, mint pl.: a a tőkeigényesebb infrastrukturális beruházások, amilyenek az energiaszektor létesítményei, a város rehabilitációk, a szennyvíz-telepek, a hulladéklerakók és –hasznosítók);
- közfeladat-ellátási megállapodások (civil (nonprofit) szervezetek szolgáltatásszervezési szerepvállalása pl.: a közoktatási intézmények körében kiegészítő és speciális szolgáltatási tevékenységeket látnak el);
- támogatások;
- önkéntesség és önszervező szervezetek (pl.: egészségügyi ellátásban, a szociális segítségben-önsegítésben, az iskolai testületekben, fogyasztói közösségekben).

² Kókényesi József szerk.: Közszolgáltatások szervezése és igazgatása, Magyar Közigazgatási Intézet, Bp., 2002.

Másrészt be kell vonni az **állampolgárokat** is, akiknél a fogyasztói szemlélet átalakítása a cél, ahol ez lehetséges megfelelő díjpolitika és utalványrendszer (szociális rendszerben) alkalmazásával.

Az Európai Unióhoz történt csatlakozásunk után alapvető fontosságú, hogy a városi szolgáltatások fejlesztéséhez **pályázati pénzeket** sikerüljön szerezni, ezzel szintén javítva az önkormányzat költségvetésének helyzetét. Kecskemét ezen a téren is megfelelően teljesített eddig, hiszen Cegléd Város Önkormányzata által 2001. július hónapban benyújtott nagytérségi ISPA pályázatban is részt vesz, melynek célja a Duna-Tisza közti nagytérségi regionális települési szilárd hulladék-gazdálkodási rendszer kialakítása. Szintén jelentős pályázati forrás nyílt meg a város számára a 2003. áprilisában elindított Kecskemét és térsége regionális szennyvízelvezetési és kezelési gondjait rendezni kívánó program megvalósítására.

A következőkben olyan **városüzemeltetési feladatokról és közösségi szolgáltatásokról** ejtünk szót, melyekkel kapcsolatosan a Gazdasági Program készítése folyamán sok javaslat érkezett és amelyek érezhetően problémát jelentenek a város mindennapi életében. A beérkezett vélemények és ajánlások összegyűjtése és rendezése jól körülírható problémacsoportokhoz vezetett el bennünket. Ezek a következők:

- oktatás és sport (ifjúság);
- közlekedés;
- környezetvédelem;
- erdők, parkok, zöldfelületek.

Az **oktatás** területével kapcsolatosan rengeteg javaslat érkezett, így ennek az ellátó rendszernek az áttekintése különösen fontos. Az új intézmények iránti igények megfogalmazása azt jelenti (lásd melléklet), hogy az elérhető szolgáltatások nem elégítik ki a fogyasztói igényeket. Itt példaként felhozható a Református Óvoda alapítása, amely egyben lehetőséget is teremtene az önkormányzat számára az alternatív közfeladat ellátásra. Az ajánlások fontosabb része Kecskemét felsőoktatásával kapcsolatos. Egyértelműen a felsőoktatási integráció végigvitele és az egyetemi rang elérése fogalmazódik meg elvárásként ezen alrendszer felé. A város távlati céljait tekintve is fontos lenne a felsőoktatás fejlesztése, hiszen enélkül nem képzelhető el a már korábban megfogalmazott célok megvalósítása (pl.: tudás város, kreatív központ elképzelések). A felsőoktatás fejlesztése, a diákok számának növekedése a város gazdaságára egyértelműen pozitív hatást gyakorol, hiszen a diákok helyben költenek szolgáltatásokra. A Kecskeméti Egyetem megalakulása a városversenyben

is segítené a várost, amely szintén gazdasági előnyökkel járna: konkrétan erősítené Kecskemét kapuváros szerepét a térségben.

A *sport (ifjúság)* témakör is kiemelten szerepelt az ajánlások között. A város rendelkezik a 2007-2013 közötti sportcélú fejlesztéseket összefoglaló programmal, így itt bővebb kifejtést nem teszünk erről. A legfontosabb területek, amelyek megjelennek a dokumentumokban: a Városi Sportcsarnok kérdése, a meglévő uszoda komplexum felújítása, fürdő fejlesztés (ez a turizmus koncepcióban is cél), a helyi lovassport fejlesztése, a játszóterek mennyiségi és minőségi fejlesztése. A lovassporttal kapcsolatosan meg kell jegyezni, hogy az oktatáshoz kötődve felmerült mind egy középfokú, mind egy felsőfokú képzés indításának lehetősége ezen a téren.

A *közlekedés* témaköréhez is sok észrevétel érkezett. Mivel a város rendelkezik közlekedésfejlesztési koncepcióval, így csak kiemelnénk azokat az elemeket, melyek rendszeresen visszaköszöttek a hozzánk eljuttatott anyagokban. A konkrét beruházási javaslatokat most mellőzve négy fő probléma körvonalazódott. Az első a tömegközlekedés, a második a kerékpárutak, a harmadik az úthálózat áteresztő képességének bővítése és végül az utak állapota.

A négy kérdéskörből lényegében három összekapcsolható, egyben kezelhető. Ezt arra alapozzuk, hogy egy 1990-es kutatásban európai, amerikai, ausztráliai és ázsiai városok közlekedését hasonlították össze és abból vontak le következtetéseket a városi közlekedési politikák megfelelő kialakításához.³ A végkövetkeztetések a következők voltak: a gazdasági fejlődéssel együtt jár a motorizációhoz (a személygépkocsihoz) kapcsolódó függés növekedése, mely jelentősen megnöveli a városi közlekedés fenntartási költségeit. Ez a folyamat Észak-Amerika és Ausztrália városaira kiemelten jellemző és a tömegközlekedés hiánya miatt tovább nem fenntartható, végül a folyamat kedvezőtlen hatással van a város egész életére, amely gazdaságra is kihat. Az európai városokkal kapcsolatosan azt állapították meg, hogy azok a fejlett tömegközlekedésük miatt képesek lehetnek ezt a helyzetet elkerülni. Az ázsiai városok, ahol a legnagyobb népsűrűség, a tömegközlekedés (fontos kiemelni a kötöttpályás közlekedés szerepét) mellett jelentős nem motorizációhoz köthető közlekedési infrastruktúrával bírnak (járdák, kerékpárutak) és ennek köszönhetően közlekedési problémáik elenyészőek a világ többi nagyvárosához képest.

³ J.R. Kenworthy-F.B. Laube: Patterns of automobile dependencies in cities: an international overview of key physical and economic dimensions with some implications for urban policy in: Transportation Research Part A 33., 1999., pp. 691-723

Mindebből azt szűrhetjük le, hogy a tömegközlekedésnek fejlesztésének és a kerékpárutak építésének nincs alternatívája az egyre nagyobb városi népsűrűség esetén. Támogatni kell továbbá a gyalogos és egyéb motorizáció nélküli közlekedési formák térnyerését, hiszen a kutatás egyértelműen kimutatta, hogy ezek olcsóbb és jobb megoldások. Gondoljunk itt csak arra, hogy a kevesebb autó kisebb légszennyezést, ezzel együtt kevesebb parkolóhelyet, több lehetséges zöldfelületet, építési helyet és egészségesebb környezetet jelent. Ez a folyamat egészen az egészségügyi ellátásokig kifejtheti jótékony hatását, amely hosszútávon kompenzálja a többlet fejlesztési költségeket.

Az önkormányzatnak kötelező feladata a **helyi utak** fenntartása, melyek színvonalával kapcsolatosan több kritikus megjegyzés merült fel. Az önkormányzat nemcsak a feladat elvégzéséért, de annak megfelelő minőségi színvonalaért is felelősséggel tartozik.

A **környezetvédelem** kérdésköre az egész város szempontjából fontos, hiszen nélküle elképzelhetetlen a fenntartható városfejlődés. A témában olyan javaslatok, ajánlások kerültek megfogalmazásra, melyek a XXI. században már joggal elvárhatóak a városi környezet tudatos és igényes fejlesztése kapcsán. Ezek közül ki kell emelni a megújuló erőforrások fokozottabb kihasználását, általában a környezet terhelésének csökkentését (pl.: tömegközlekedés autóbuszainak átállítása gáz üzeműre) és végül a szilárd és folyékony hulladékok jobb kezelését, különös tekintettel a szórványtelepülésekre.

Az **erdők, parkok** problémája az élhetőbb környezet kialakításának igényét veti fel. Itt a legnagyobb hangsúllyal a településfejlesztési koncepcióban, a rendezési tervben is szereplő a várost körülvevő véderdők telepítése vetődik fel. Emellett általánosságban több dokumentumban megfogalmazódott Kecskemét parkjainak rendezése. Ehhez kapcsolódóan esetlegesen célszerű lenne akár egy térinformatikai alapú zöldterület és fakatasztert is létrehozni a városnak, melyen nyomonkövethetőek lennének az ilyen jellegű területek változásai.

V. Foglalkoztatás, munkaerő-helyzet, oktatás-képzés

A gazdaság fejlesztésével összefüggő helyi politikák kialakítása során **kitüntetett figyelmet kell fordítania a városnak a rendelkezésre álló munkaerő mennyiségi és minőségi kérdéseire**, mely alapjaiban határozza meg a jövőbeli fejlődésének lehetőségeit.

Napjaink gazdaság és társadalomelméleti modelljei (posztindusztriális társadalom, tudás alapú társadalom, információs társadalom), valamint a világ vezető országainak fejlesztési stratégiái is mind nyomatékosabban hangsúlyozzák a humán erőforrás jelentőségét egy versenyképes, ugyanakkor környezetéért felelősséget vállaló gazdasági jövőkép kialakításában.

V.1. A humánerőforrás-fejlesztés felértékelődésének okai

Magyarországon a munkaerő gazdasági folyamatokban betöltött szerepének felértékelődését a rendszerváltás után mind élesebben jelentkező versenyhelyzet idézte elő, amely a befektetők forrásainak megszerzésére irányult. Különösen **a kilencvenes évek végétől váltak meghatározóvá a munkaerővel összefüggő kérdések a kívánatos gazdasági szerkezet kialakításának, a munkanélküliség csökkentésének és a foglalkoztatás növelésének vitáiban**. Magyarországon az ezredforduló közeledtével egyre szűkült a nagy mennyiségben rendelkezésre álló olcsó és jól képzett munkaerő. Szembesülni kellett a közelgő Unió csatlakozás várható hatásaival, a politikai viszonyait stabilizáló, s hazánknál olcsóbb munkaerőt biztosító kelet- és dél-kelet európai országok tökevonzó képességének növekedésével, valamint a magyar gazdaság változó munkaerőpiaci igényével.

A gyorsan változó munkaerőpiaci igények miatt az elmúlt években a humán erőforrás fejlesztésének szükségessége számos országos (pl. Nemzeti Fejlesztési Terv, Magyar Információs Társadalom Stratégia), regionális (pl. Dél-Alföld Területfejlesztési Konceptió, Dél-alföldi Szakképzés-fejlesztési Stratégia) és települési (pl. Kecskemét Városfejlesztési Konceptiója, Kecskemét és Kistérsége Innovációs Stratégiája) dokumentumban került központi helyre. Ezekben megállapítják, hogy a magyar, illetve **a kecskeméti gazdaság szerkezetében végbemenő változások** – a tudásigényes és kvalifikáltabb munkaerőt igénylő ágazatok letelepedése, valamint a magas szintű szolgáltatások bővülése – **megnövelték az igényt a munkaerőpiacon a jól képzett, európai viszonylatban is versenyképes** (szakmáját kiválóan ismerő, nyelveket beszélő, viszonylag olcsó, s lehetőség szerint diplomás)

szakemberek iránt. Erre azonban nem volt megfelelően felkészítve sem a munkavállalók nagy része, sem a döntéshozói testületek, sem pedig az oktatási és képzési intézményrendszer.

Kecskemét gazdaságfejlesztési elképzeléseinek sikere ma már elképzelhetetlen jól átgondolt foglalkoztatáspolitikai, munkaerő-fejlesztési és oktatási-képzési programok nélkül. Az önkormányzati gazdálkodás tervezése, a városi adópolitika kialakítása, a befektetés ösztönzés, az infrastruktúra-fejlesztés és a megfelelő lobby és marketing tevékenység mellett ki kell alakítani egy olyan humán erőforrás-fejlesztési programot, amely foglalkozik:

- a munkanélküliség megelőzésének és csökkentésének lehetséges módozataival,
- az oktatás és képzés (szak-, át- és továbbképzés) rendszerének fejlesztésével, valamint az élethossziglan történő tanulás feltételeinek kialakításával,
- az aktív foglalkoztatáspolitikában rejlő lehetőségek kiaknázásával,
- a fiatal szakemberek és értelmiségiek helyben tartásával, illetve letelepedésük ösztönzésével.

V.2. Kecskemét város munkanélküliségi jellemzői, s az ebből adódó feladatok

A rendszerváltást követő gazdasági átalakulás érzékenyen érintette a kecskeméti vállalatokat, vállalkozásokat. A romló értékesítési feltételek következtében a gyárbezárásoknak, illetve a leépítések következtében 1993-ban a munkanélküliek száma meghaladta a 6100 főt. **A leépítések legnagyobb számban a végzettség nélküli, illetve az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalókat érintették.** Az ezt követő években a munkanélküliség számában és arányában is csökkenést figyelhettünk meg (1997-ben 5,7%, míg 2001-ben már csak 4,6% volt a regisztrált munkanélküliek aránya a munkavállalási korú népesség körében), ami elsősorban nem a hatékony humán erőforrás-fejlesztési programoknak, sokkal inkább a városban megjelenő, az ipar és a szolgáltatások területén létrejövő új vállalkozásoknak volt köszönhető. A statisztikai adatok alapján megállapítható, hogy a munkanélküliség kisebb-nagyobb hullámzásokkal 2001 óta stabilizálódni látszik. **A munkaügyi központ – 2005. decemberi jelentése alapján – 3393 regisztrált munkanélkülit tartott számon a városban, ami 4,7%-os munkanélküliségi rátának felel meg.**

A **munkanélküliség** abszolút számánál azonban fontosabb annak **belső szerkezete**, ami alapvető fontosságú nem csak a munkanélküliség kezelésében, de a város gazdaságfejlesztési elképzeléseiben is. Miután **az új beruházásokhoz, bővítésekhez**

szükséges munkaerőt – az iskolai hálózatból kikerülőkön, a város vonzáskörzetében élő munkavállalókon, valamint az inaktív keresőkön kívül – részben **a jelenleg munkanélküli státuszon lévők biztosíthatják, ezért ennek a potenciális munkavállalói rétegnek** (életkori, iskolázottsági, képzettségi, mentális és szociológiai) **elemzése és folyamatos nyomon követése (monitoring) kiemelt városi feladat kell, hogy legyen.**

A kecskeméti munkaügyi kirendeltségen nyilvántartott munkanélküliek száma az elmúlt szűk két évben (2004. január és 2005. november között) minden korcsoportban növekedett.¹ Különösen kedvezőtlen folyamat, hogy a vizsgált időszak elejéhez képest 79%-kal (533 főről 954 főre) nőtt a 25 év alatti regisztrált munkanélküliek száma, s hasonló folyamatokat figyelhetünk meg a munkaerőpiacra történő visszatérés szempontjából leginkább veszélyeztetett 46 év fölötti korosztály esetében is, ahol 54%-kal nőtt a regisztrált munkanélküliség. Míg az előző esetben a kellő szakmai gyakorlat biztosításához, **új készségek és képességek elsajátításához, illetve a motiváltság megteremtéséhez** fűződnek a legfontosabb feladatok, addig **a 46 év fölötti korosztály esetében speciális képzési, támogatási és foglalkoztatási** (akár atipikus foglalkoztatási módok bevezetése is megoldás lehetne) **programok segítségével kell megakadályozni a munkavállalók munkaerőpiacról történő végleges kiszorulását.**

Kedvező folyamat, hogy a városban a rendszerváltás óta javultak az iskolázottsági mutatók, ugyanakkor látnunk kell, hogy csak az elmúlt években gyorsuló ütemben növekszik a diplomával rendelkező munkanélküliek száma (2004. januárjában mért 172 főről 307 főre), de jelentős mértékben (50%-kal 505-ről 754-re) emelkedett az érettségivel, technikai vizsgával rendelkező, illetve 46%-kal a szakmunkás, szakiskolai végzettséggel regisztrált álláskeresők száma is. Ezek a számok arra hívják fel a figyelmet, hogy a munkanélküliség még mindig magas értéke **a város egyik legfontosabb feladatává a munkahely teremtés ösztönzését, befektetőbarát gazdasági és közigazgatási környezet kialakítását teszi. Másrésztől** fel kell ismerni, hogy az oktatott szakmák szerkezete és a munkaerőpiac elvárásai távolodtak az elmúlt években, ezért **az oktatási és képzési rendszer piaci igényekhez – s a jövőbeli kívánalmakhoz – történő igazítása, valamint a helyi vállalkozásokkal, kamarákkal, szakmai szervezetekkel kialakítandó párbeszéd elindítása halaszthatatlan feladattá vált.**

¹ Természetesen figyelembe vettük a regisztrációhoz köthető érdekeltség (pl. juttatások kifizetése) megteremtését is, ami növelte a regisztrációba jelentkezők számát. Ami várhatóan tovább növekszik a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló törvény 2005 november 1-ei hatályba lépésének köszönhetően.

A város fontos feladata lesz a jövőben, hogy feltárja a munkanélküliek képességeit és igényeit, s pályázati forrásokat felhasználva olyan képzési és munkaalkalmakat teremtsen számukra, mely megfelel készség szintjüknek és adottságaiknak, s így biztosíthatják hosszabb távú foglalkoztatásukat.

V.3. Az oktatás és a szakképzés helyzete, megoldásra váró feladatok

A város stabil működésének, versenyképessége növelésének egyik meghatározó eleme a rendelkezésére álló megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő, valamint a gazdaság igényeihez alkalmazkodó oktatási, képzési szerkezet.

Kecskemét iskolázottsági szintje az országos összevetésben kedvezőnek mondható, az elmúlt évtizedben nőtt az általános iskolát végzettek (a város lakosságának 24%-a rendelkezik legalább 8 általánossal), valamint érettségivel (21%) és felsőfokú diplomával rendelkezők (12,7%) aránya is. A város oktatási hálózata erős, az általános iskolai hálózat 30, a középiskolai 24, míg a szakiskolai 8 feladatellátási helyet foglal magában, ahol együttesen több mint 20.000 diák tanul. **Ez az oktatási hálózat Kecskemét egyik legnagyobb értéke, s fejlődési potenciálja**, mely nem csak a város, de vonzás és hatáskörzete miatt az egész kistérség jövőjét meghatározhatja, ezért fejlesztése felelősségteljes feladat.

Az elmúlt másfél évtizedben erősödött a városban a felsőoktatás jelenléte is. A **Kecskeméti Főiskola** három karán (Tanítóképző Főiskolai Kar, Kertészeti Főiskolai Kar, Műszaki Főiskolai Kar) kívül megjelentek a **Szegedi Tudományegyetem**, a **Gábor Dénes Főiskola** és a **Nyugat-Magyarországi Egyetem** kihelyezett tanszékei, szakjai, melyeken különböző oktatási formában 7200 hallgató kezdte meg a 2005/2006-os tanévet.

Az oktatási intézményeken kívül további **36 regisztrált képzéssel foglalkozó vállalkozás található még a városban**, melyek tanfolyamaikon több tucat szakmában biztosítanak képzési lehetőséget a város polgárai számára.

A széles oktatási és képzési kínálat ellenére a különböző országos (PISA 2000, OECD 2000, Nemzeti Fejlesztési Terv helyzetértékelés) regionális (Dél-alföldi regionális szakképzés-fejlesztési stratégia) és helyi (Kecskeméti Városfejlesztési Kon koncepció helyzetelemzése, Vállalkozói munkaerőpiaci igényfelmérések) **szakmai jelentések megállapítják, hogy az oktatási rendszer – különösen a közoktatás – nem reagál elég hatékonyan a munkaerőpiac gyorsan változó körülményeire**. Az oktatás nem kellően gyakorlatorientált, nem fordít elegendő figyelmet a „foglalkoztatás-kompatibilis” tárgyak oktatására, illetve különböző tantárgyak tartalmának korszerűsítésére. Mindez különösen igaz

az alapkészségekre, a kommunikációs készségre és a kulcskompetenciákra (pl. informatikai készség, idegen nyelv). **Gyenge az iskolarendszer társadalmi egyenlőtlenségeket kezelő és egyenlő esélyeket biztosító szerepe, így több társadalmi csoport (képzetlen munkások, idősebb munkavállalók, fogyatékkal élők, romák, stb.) számára egyre kisebb a munkaerőpiachoz való hozzáférés lehetősége.** Jelentős hiányosságok tapasztalhatók az „egész életen át tartó tanulásban” való részvétel és az azt segítő intézményi és partneri hálózat kiépítésének terén is. Több tanulmány megállapítja, hogy **a munkaerőpiaci igények és az oktatás-képzés által nyújtott ismeretek jelentősen eltérnek egymástól**, az oktatási és képzési rendszerből kikerülő képzettségi szintje és jellege – az iskolafenntartók, a szakmai szervezetek és a gazdaság közötti megfelelő egyeztetések hiánya miatt – csak részben felel meg a munkaerőpiac kívánalmainak.

A jelenlegi oktatás-finanszírozási rendszer nem segíti elő a munkaerőpiaci igényeihez történő közeledést. A helyi iskolák, illetve fenntartóik arra törekednek, hogy magas tanulólétszámmal biztosítsák az iskola hosszú távú fennmaradását és az ott dolgozók foglalkoztatását. **Az iskolák elsősorban a szülői, illetve tanulói elvárásoknak, s nem a munkaerőpiaci igényeinek igyekeznek megfelelni**, mivel így tudják biztosítani a megfelelő létszámú tanulót. Ez a stratégia eredményezi a városon belül több iskolában is a párhuzamos képzések kialakulását (fodrász, kozmetikus, marketing-, reklám-, pénzügyi ügyintéző, vas- és fémipari munkás, eladó, pincér stb.), míg más, kevésbé népszerű, alacsonyabb presztízsű, vagy hagyományokkal nem nagyon rendelkező szakmák (ács, állványozó, bútorasztalos, gépkezelő, gépészmunkás, cukrász, CNC esztergályos stb.) esetében évek óta jelentős hiány mutatkozik. A számottevő szakmunkáshiány magyarázatát abban is kereshetjük, hogy a 8. osztályt végzett tanulók több mint 70%-a az érettségit adó képzésben vesz részt, köztük olyan tanulók is, akiknek tanulmányi eredményeik, tanulási készségeik, vagy gyakorlati érzékük folytán a szakmunkásképzésben lenne a helyük.

A szakképzés színvonalát alapvetően meghatározza az oktatói gárda, az oktatási anyagok minősége, valamint az iskolai tanműhelyek és gyakorlati helyek felszereltsége is, mely tényezők tekintetében nagy eltérések mutatkoznak a városon belül. A **Térségi Integrált Szakképző Központ** létrehozásával ezek a problémák oldódhatnak ugyan, bár igazi sikert csak a folyamatos tananyagfejlesztések, a rendszeres szakmai továbbképzések (az oktatói gárda pedagógiai végzettségének erősítése, a legújabb ismeretek elsajátítása), valamint az iskolák és a vállalkozások között – az elméleti és gyakorlati oktatás színvonalának emelése érdekében – létrejövő kooperációk biztosíthatnak.

A város versenyképességének és humán erőforrás helyzetének javítása terén fontos szerep hárul a **kecskeméti felsőoktatásra** is, melynek szerkezeti és tartalmi átalakítása 2000 óta felgyorsult. Az ország európai uniós csatlakozásával Kecskemét felsőoktatási rendszerének – az oktatási értékeink megtartása mellett – is illeszkednie kell a kor követelményeihez és az európai normákhoz. **A városnak ezért jól felfogott érdeke, hogy olyan felsőoktatási rendszert dolgozzon ki, amely elősegíti a hallgatói mobilitás város-, illetve országhatáron belüli és kívüli növekedését, a munkaerőpiaci igényeknek történő megfelelést, valamint a nemzetközi viszonylatban is konvertálható tudás megszerzését.**

A város fontos feladata lehetne a főiskola egyetemmé történő válásának elősegítése, illetve jól működő együttműködések kialakításának támogatása a térségben található egyetemi intézményekkel (BME, ELTE, SZTE, GATE), melyek egyrészt biztosítani tudják a „Bsc.” fokozattal rendelkezők továbbtanulását, másrészt a város további fejlődéséhez szükséges képzések (elsősorban műszaki, környezetvédelmi, vidékfejlesztési) létrehozásában, fejlesztésében lehetnek partnerek.

Az oktatás és képzés területén felsorolt problémák kezelésében a város, mint intézményfenntartó, s mint a humán erőforrás-fejlesztésben leginkább érdekelt résztvevő az alábbi feladatokat kell, hogy megoldja:

- Információk gyűjtése a szakképzés jelenlegi helyzetéről (hiányszakmák és túltelített szakmák felmérése, képzési intézmények hatékonyságának vizsgálata, szakmában történő elhelyezkedés lehetőségeinek feltárása, a vállalkozók elégedettségének vizsgálata)
- A szakképzésben érintett társadalmi, szakmai és gazdasági szervezetek fejlesztési terveinek elemzése, összehangolása (iskolák, munkaügy, város, kistérség, régió)
- A „legjobb gyakorlat” elvének alkalmazása (hazai és külföldi szakképzés-fejlesztési elképzelések összegyűjtése, értékelése, alkalmazása)
- A város és térsége gazdaságfejlesztési irányainak összehangolása a szakképzéssel, jövőkép kialakítása, stratégiaalkotás és monitoring
- A szakképzésben érintett szervezetek (Kamarák, Munkaügyi Központ, szakképző iskolák, gyakorlati képzőhelyek, intézmény fenntartók) hatékony együttműködésének megszervezése (információáramlás, elemzések, közös fejlesztési projektek, pályázatok)

- Hatékony minőségbiztosítási rendszer iskolák és gyakorlati képzőhelyek számára
- Képzési programok kialakításában történő részvétel, hatékonyságvizsgálat, ösztönzési és jutalmazási rendszer kialakítása a szakképző intézetek körében.
- Hatékony marketing programok kidolgozása szakképző intézmények és szakmák népszerűsítése érdekében.

V.4. A város foglalkoztatási helyzete, az aktív foglalkoztatáspolitikában rejlő lehetőségek

Kecskemét foglalkoztatási helyzete 1990 óta jelentős változáson ment keresztül. A piacgazdasági átmenet első évében a tömeges elbocsátások előtt a város foglalkoztatási rátája 67,3%-os volt. Ez a **foglalkoztatási ráta** a gazdasági szerkezet átalakulásának éveiben folyamatosan csökkent, s a 2001-es Népszámláláskor értéke már csak 57,3% volt, ami a megye átlagához viszonyítva (48,4%) még így is kiemelkedő foglalkoztatási szintnek számított. Ez a foglalkoztatási arány 2001 és 2005 között tovább javult, s a **2005. évi Mikrocenzus adatai már 60%-os értéket mutattak**, ami ugyan az országos átlagnál (56,6%) magasabb, de még mindig jelentősen elmarad mind az 1990-es tényszámtól, mind pedig az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EFS) 2005-re az Unió országaira előirányzott 67%-os rátától.

Bár a kecskeméti gazdaság talpra állása, fejlődése látható, a gazdaság szerkezetének átalakulása folyamatos, s a foglalkozási szerkezet (a mezőgazdaságban 2,8%, az iparban 30,5%, míg a terciér szektorban 66,7% a foglalkoztatottak aránya) is egy versenyképesebb társadalom és város képét mutatja, ennek ellenére megállapíthatjuk, hogy **az aktív foglalkoztatáspolitikai terén kevés előrelépés történt az elmúlt másfél évtizedben**. Nagy terhet jelent, s jelentős adóelmaradást eredményez a város költségvetésében az inaktív keresők (26.980 fő) és a munkanélküliek (3393 fő) még mindig magas száma²

Elismerve, hogy viszonylag kevés eszköz van az önkormányzat kezében az aktív foglalkoztatáspolitikai kialakításához, mégis számos területen történhetnének előrelépések.

Az egyik legfontosabb feladat, hogy **az önkormányzat tisztában legyen a foglalkoztatás területén mutatkozó legfontosabb problémákkal, s kész stratégiája legyen a kezelés lehetséges módozatairól**.

Hosszú távú, de a legnagyobb megtérülést hozó befektetés lehet az előző fejezetben már említett **oktatási és képzési rendszer minőségi és munkaerőpiaci-központúvá történő**

² Az inaktív keresők és a munkanélküliek együttes száma napjainkban mintegy 33%-kal haladja meg az 1990-es értéket.

fejlesztése. Pályázati programokat is felhasználva elő kell segíteni a munkanélküliek iskolázottsági szintjének növelését, ezzel is elősegítve a strukturális munkanélküliség csökkentését.

Vizsgálni kellene a munkaerőpiacról történő korai és nem mindig megfelelően indokolt kivonulás szabályszerűségét.

A kamarákkal és a képzőhelyekkel összefogva **ösztönözni kell a kis- és középvállalkozásokat különböző képzések igénybevételére és a képzési formák kidolgozásában való részvételre**, továbbá olyan programok indítására, melynek középpontjában a munkamorál fejlesztése, az értékközvetítés és az identitás növelése áll.

Az önkormányzatnak vizsgálnia kell az **atipikus foglalkoztatási módok** (távmunka, részmunka, az önfoglalkoztatás, a munkaerő-kölcsönzés, a határozott idejű munkaszerződés, az osztott, egyenlőtlen idejű, a tranzit és a kollektív foglalkoztatás) **városi elterjesztésének lehetőségeit és az esélyteremtésben játszott szerepét.** Ez a foglalkoztatási mód különösen a pályakezdők, a gyesről, gyedről visszatérők, a megváltozott munkaképességűek-fogyatékkal élők, a 45 év feletti nők és az 50 év feletti férfiak, a romák és az alacsony iskolai végzettségűek munkaerőpiacra történő belépésében, illetve a visszatérés elősegítésében játszat jelentős szerepet.

Fontos feladata lenne a városnak **a foglalkoztatást elősegítő pályázati programok megismertetése és népszerűsítése a munkaadók körében**, valamint törekedni kell új önkormányzati közmunkaprogramok beindítására.

A város – a helyi vállalatokkal összefogva – a jelenleginél nagyobb hangsúlyt fektethetne **tehetséges diplomás fiatalok, fiatal vállalkozók helyben tartására, illetve – az említetteken kívül – a városhoz kötődő külföldön dolgozó kutatók és művészek Kecskemétre történő letelepedésének támogatására**, mely nem csak a város innovációs és adaptációs képességét növelné, de közvetlen módon is hozzájárulhatna a város humán erőforrás és foglalkoztatási helyzetének javításához.

VI. Befektetés-ösztönzés, adó- és támogatáspolitikai

VI.1. A működőtőke-befektetések motivációi¹

Az elmúlt évtizedekben, években számos elmélet született, amely megpróbálta feltárni a tőke mozgásának törvényszerűségeit, a befektetők motivációit. A kilencvenes évek első felében Dunning tett kísérletet az addigi teóriák főbb alapvetéseinek ötvözésére (*Dunning [1994]²*). Dunning a **külföldi működőtőke-befektetéseket** négy csoportba sorolta a befektetők céljai alapján is:

1. **Helyi erőforrásokra építő külföldi befektetések.** A beruházó a termelési tényezők költségeiben meglévő különbségeket kihasználva kívánja versenyképességét növelni.

2. **Piacorientált befektetések.** A beruházó célja a fogadó ország, település és közvetlen környezetének ellátása saját termékeivel. A beruházókat általában öt körülmény vezérelheti ilyen jellegű befektetésre.

a) A főbb szállítók, illetve vevők követése. A befektető azokban a térségekben létesít kapacitásokat, ahol a legfontosabb vevői, illetve szállítói vannak. Ezzel nemcsak a folyamatos üzletmenetet, kapcsolatot biztosítja, de piaci részesedését is növeli.

b) A szállítási és egyéb termelési költségek megtakarítása a helyi piacok ellátása esetén.

c) Az élesedő konkurenciaharc, a piacról való kiszorulás veszélye. A globális piaci verseny, a konkurensek kényszere arra indíthatja a vállalkozást, hogy egy adott, fontosnak tekintett piacon megjelenjen.

d) Az előállított termékek helyi igényekhez való igazítása, illetve speciális, csak azon a helyen rendelkezésre álló termelési tényezők bevonása.

e) A fogadó ország által alkalmazott korlátozó, illetve diszkriminatív kereskedelempolitika (például magas vámok, a behozatal adminisztratív megkötése, a helyi termelés preferálása különböző támogatásokkal) kivédése azáltal, hogy helyi vállalkozásként jelenik meg.

3. **Hatékonyságnövelő befektetések.** A már létező piacorientált, illetve helyi erőforrásokra építő beruházások további racionalizálása, versenyképességének növelése pótlólagos befektetések révén.

¹ Ezen fejezethez *Antalóczy Katalin–Sass Magdolna*: Befektetésösztönzés és Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz. *Külgazdaság*, XLVII. 2003./4. 4.-29.o.; *Antalóczy Katalin–Sass Magdolna*: Működőtőke-áramlások, befektetői motivációk és befektetésösztönzés a világgazdaságban és Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. 2000. május. 473.-496.o. cikkeket használtuk fel.

² *Dunning, J. H.* [1994]: *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, Reading, U.K.

4. *Stratégiai előnyöket érvényesítő befektetések.* Ennek során a befektetők külföldi vállalatokat vásárolnak fel versenyképességük javítása, stratégiai céljaik elérése érdekében.

A befektetéstípusok előbbi sorrendje nagyjából időbeli sorrendet is jelent. Az *erőforrás- és piacorientált* befektetések általában *első, bemutatkozó* beruházások. A *hatékonyságnövelő*, illetve *stratégiai* célt követő befektetések pedig *pótlólagos* jellegűek.

A befektetők típusai és motivációi

A befektető típusa	A befektető főbb motivációi
Piacorientált	a piac és az egy főre jutó jövedelem nagysága a piac növekedése a regionális és a globális piacokhoz való hozzáférés országspecifikus fogyasztói preferenciák piaci szerkezet
Erőforrás-orientált	nyersanyagok alacsony költségű, képzetlen munkaerő képzett munkaerő technológiai, innovációs és egyéb előnyök/adottságok infrastruktúra (utak, kikötők, telekommunikáció, energia)
Hatékonyságorientált	erőforrások költségei kiegészítve a munkaerő termelékenységével egyéb input költségek, például közlekedési és kommunikációs költségek egyéb intermedier termékek költsége tagság olyan regionális integrációs egyezményben, amely elősegíti a regionális vállalati hálózatok létrejöttét

Forrás: UNCTAD: World Investment Report. [1998].

A működőtőke bevonásához, vonzásához, ösztönzéséhez **többféle eszközt** alkalmazhatunk, ezeket két nagyobb csoportra oszthatjuk. Egyrészt megcélozhatjuk alapvetően a külföldi működőtőkét (szűkebb értelmű eszközök), másrészt az általános befektetési körülményekre ható gazdaságpolitikai módszereket használhatjuk (tágabb értelmű eszközök).

A **szűkebb értelemben vett ösztönzők** közé azokat a gazdaságpolitikai ösztönzőket soroljuk, amelyek célja a külföldi befektetők segítése, szektorális, vagy térségi orientálása. A befektetőket a tőke megtérülésének javulása, vagy költségeik, kockázataik csökkentése érdekli, ehhez járulhatunk hozzá adókedvezményekkel, pénzügyi szubvenciókkal, vagy egyéb támogatásokkal.

Ezen ösztönzők közül leggyakrabban – és növekvő mértékben – az *adókedvezményeket* használják. Ezen belül a társasági/vállalati nyereségadó mértékének csökkentése a legelterjedtebb, ezt követi gyakoriságban az adó- és az importvámok

elengedése, a vámvisszatérítés, a gyorsított leírás engedélyezése, az adózott nyereség nagyságának csökkentését lehetővé tevő speciális kedvezmények, a nyereség újrabefektetésekor nyújtott kedvezmények, a társadalombiztosítási hozzájárulás csökkentése.

A másik csoportot alkotó *pénzügyi ösztönzők/támogatások* jelentősége a nyolcvanas évekhez képest a kilencvenes évtizedben összességében csökkent. A módszerek között pl. a gyorsított értékcsökkenési leírás engedélyezését, az adózott nyereség nagyságát csökkentő kedvezményeket említhetjük. A legtöbb fejlett országban az ilyen jellegű kedvezményeket helyi önkormányzatok nyújtják. Ugyancsak gyakori a vissza nem térítendő, vagy valamilyen mértékben (de nem teljes egészében) visszafizetendő támogatás.

A szűk értelemben vett beruházási ösztönzők harmadik csoportjába az *egyéb beruházásösztönzők* tartoznak. Ilyen lehet pl. megfelelő, szubvencionált infrastruktúra biztosítása, szolgáltatások, technikai segítség a beruházóknak, gyorsított ügyintézés, információnyújtás, tanácsadás, partnerközvetítés, menedzseri szolgáltatások, a kívánt képzés megoldása, stb. Utóbbi évtizedben ez a támogatási formát egyre szélesebb körben alkalmazzák.

A **tágabb értelemben vett ösztönzők** a befektetésekre áttételesen ható makrogazdasági politikában jelennek meg. Ide soroljuk a *monetáris és fiskális politikát*: az infláció mértékét és alakulását, a költségvetési egyensúlyt, a kamatlábak alakulását, a tőkekölteket, az árfolyam-politikát. A *költségvetési politika* határozza meg az adókat, különösen a nyereségadó meghatározása érdeklí a befektetőket. A *strukturális politika* az ágazati szerkezetet, a térbeli elhelyezkedéseket, koncentrációkat, a kutatás-fejlesztés helyzetét, a vállalkozások összetételét befolyásolja. Fontos szempont lehet a befektetők számára a *munkaerő-piaci politika*, áttételesen az *oktatás-képzés rendszere*, vagy akár az *egészségügyi politika is*. Ezek a tágabb értelemben vett eszközök áttételesen hatnak ugyan a befektetők döntéseire, szerepüket azonban nem szabad lebecsülni.

A külföldi működőtőkét ösztönző tevékenységek során szem előtt kell tartani, hogy a célzott ösztönzés általában hatékonyabb, mint az általános. Az **új befektetések vonzása** mellett nem szabad megfeledkezni a **követő befektetések elősegítéséről** és a **meglévő befektetők megtartásáról**.

Az **új befektetések vonzása** érdekében használható ösztönzésnek három főbb ágát különböztethetjük meg:

- a térségről, településről alkotott kép javítását szolgáló tevékenységeket;
- a közvetlen tőkevonzó politikákat;

– a jelenlegi és potenciális befektetőknek nyújtott szolgáltatásokat.

Az országról, térségről, településről kialakult *pozitív kép, benyomás, vélemény* sokat lendíthet a döntésben. A *közvetlen tőkevonzó eszközök* hatékony alkalmazása érdekében ajánlatos alapos feltérképezést végezni az érdeklődők körében, meg kell keresni azokat, amelyek illeszkednek a fejlesztési elképzelésekhez, a szektorális tervekhez. Fontosak lehetnek a személyes kapcsolatok, ismeretségek is. A *jelenlegi és potenciális befektetőknek nyújtott szolgáltatások* jelentőségét gyakran lebecsülik, pedig ezekkel is eredményeket lehet elérni. A tanácsadás, a hivatalos ügyek, beruházás-engedélyezés gyors lebonyolítása, információk nyújtása, a befektetők „felkarolása” pl. a helyi önkormányzatnál, kamaráknál, munkaügyi központoknál, egyéb hivataloknál kedvező benyomást kelt.

Foglalkozni kell a *követő beruházások ösztönzésével is*. Ugyanazon, vagy másik multinacionális cég leányvállalata, beszállítói, konkurensei, szolgáltatói követhetik a már megtelepedett beruházást, előfordul, hogy a profit visszaforgatása révén keletkezik új befektetés. A sok és sikeresen működő befektetésnek legalább akkora híre és hatása lehet a tőkevonzás szempontjából, mint a befektetés-ösztönző egyéb tevékenységnek.

Nem szabad megfélemlkezni a *meglevő befektetések megtartásáról* sem. Figyelemmel kell kísérni a befektetők véleményét, észrevételeit, kritikáit és lehetőleg időben kell orvosolni a jogos felvetéseket. Ha mégis távozna a befektető, meg kell vizsgálni annak okát és okulva azokból meg kell előzni mások távozását.

A különböző szinteken – kormányzat, régió, megye, kistérség, település – alkalmazott befektetés-ösztönzési eszközök koordinációja, összhangja nélkülözhetetlen az eredményes, hatékony vonzás szempontjából. Az egymásnak ellenható eszközök taszítják a befektetőket, míg az együttműködés révén egymást erősítő hatást érhetünk el.

VI.2. Kecskemét lehetőségei a befektetés-ösztönzésben, az adó- és támogatáspolitikában

Kecskemét számára alapvető fontosságú, hogy a helyi vállalkozások egyre jobban megerősödjenek, fejlesszék tevékenységüket és olyan befektetéseket valósítsanak meg, amely a vállalkozás egyéni érdekein kívül az itt élőket (új munkahelyek létesítésével, a foglalkoztatottak tisztességes megfizetésével) és a kapcsolatukban lévő más vállalkozásokat is szolgálja. A helyiek mellett szükség van olyan tőkeerős hazai és külföldi vállalkozások vonzására, letelepedésük ösztönzésére, amelyek szintén hozzájárulhatnak a város fejlődéséhez.

Az előzőekben említett ösztönző eszközök közül a szűkebb értelemben vett ösztönzőket tudja az önkormányzat alkalmazni. **Adókedvezményeket a helyi adók keretében** nyújthat. Kecskeméten a telekadó és a magánszemélyek kommunális adója bevezetésére nem került sor, a többi adónemet viszont kivetik. A vállalkozásokat az építményadó, a helyi iparüzési adó, az idegenforgalmi adó és a vállalkozók kommunális adója érintheti. Az önkormányzat a törvény által előírt adómentességek, kedvezmények mellett továbbiakat is megállapított, pl.:

- a helyi iparüzési adónál bizonyos beruházások esetén kedvezményt lehetett igénybe venni 2002-ig, 2003-ban már adómentességet is kaphatnak, 2004-től ez a lehetőség megszűnt;
- 2003-ig az Ipari Parkban működő vállalkozások számára (meghatározott feltételek mellett) adómentességet biztosítottak a helyi iparüzési adónál;
- a vállalkozók kommunális adójánál az új vállalkozások kedvezményben részesültek 2002-ig;
- az építményadónál kedvezményt adnak a nagykörúton kívüli építményekre.

Az adó mértékének megállapításakor általában a törvény által előírtnál alacsonyabb összeget választottak, az utóbbi években viszont a helyi iparüzési adónál a megengedett legmagasabb %-ot alkalmazzák.

A helyi adók jövőbeni meghatározásánál – a törvényi kereteken belül – érdemes olyan kedvezményeket, mentességeket nyújtani, amelyek vonzóvá tehetik Kecskemétet a vállalkozások számára. A túl nagy adóteher riasztólag hathat, az alacsonyabb adó viszont segíthet a befektetés eldöntésében.

A **pénzügyi ösztönzőket, támogatásokat** szűk és meghatározott körben eddig is alkalmazta az önkormányzat, pénzügyi lehetőségeit figyelembe véve a továbbiakban is lehetne a vállalkozásokat akár visszatérítendő, akár vissza nem térítendő támogatásokban részesíteni. A döntésnél mérlegelni kell azt, hogy ez a támogatás mennyiben járul hozzá a város fejlődéséhez.

Az **egyéb beruházásösztönzők** közül is vannak olyan elemek, amelyek az önkormányzat eddigi gyakorlatában is megtalálhatóak. Az önkormányzat rendelkezik **értékesíthető, vagy bérbe adható ingatlanokkal** – mezőgazdasági földterületekkel, építési telkekkel, üzlethelyiségekkel, megszűnő intézmények épületeivel, stb. –, amelyeket felkínálhat a helyi és a potenciális érdeklődőknek. Külön ki kell emelni a Kecskeméti Ipari Parkot, ahol néhány jelentős vállalkozás működik már, de továbbiak is helyet találhatnának ott.

Ezt oly módon kell megoldani, hogy az eladás, vagy a bérlés a város érdekeit szolgálja:

- a betelepülő vállalkozás illeszkedjék a város gazdasági szerkezetébe;
- lehetőleg olyan innovatív vállalkozások kerüljenek ide, amelyek húzó hatást gyakorolnak mások számára, a fejlődést szolgálják;
- ne kerüljenek ide környezetet károsító, másoknak kárt okozó tevékenységek;
- a helyi vállalkozásokkal együttműködés, beszállítói kapcsolat alakuljon ki;
- új munkahelyeket teremtsen és lehetőleg ez tartós foglalkoztatást jelentsen;
- a betelepülés végeredményben a város egészének fellendüléséhez járuljon hozzá.

Az önkormányzat azzal teheti még vonzóbbá ingatlanjait, ha azokat megfelelő **közművekkel ellátva** kívánja hasznosítani. Ugyanakkor arra is figyelni kell, hogy ne élje fel vagyonát, értéken alul, „idő előtt”, megalapozatlanul ne menjen bele egy adás-vételbe.

A potenciális befektetők megkeresése, érdeklődésük felkeltése érdekében érdemes egy folyamatosan aktualizált „**Befektetési Kézikönyv**”-et összeállítani, amelyben ismertetni lehet a kínálatot, azok jellemzőit, paramétereit. Célszerű ezt több nyelven is kiadni. Ezt az **Interneten** keresztül is közzé kell tenni. Az Internet egyéb tájékoztatásokhoz is használható, az önkormányzat bemutatása, rendeletek, szabályzatok, nyomtatványok elérhetőségének biztosítása mellett a város széleskörű ismertetése jelenhet meg a turisztikai kínálattól a rendezvényeken át az intézmények felsorolásáig. A városban működő vállalkozásokat – minimum a legnagyobbakat - is fel kell tüntetni, hogy még jobban összeköthető legyen a város és vállalkozásai. Linkek segítségével a városi honlapról el lehetne jutni a vállalkozásokhoz, illetve a vállalkozások is megjeleníthetnék a város honlapját. Természetesen a város honlapjának is többnyelvűnek kell lennie. Van ugyan az önkormányzatnak hivatalos honlapja, az említett lehetőségeket azonban kevésbé használják ki, további fejlesztésekre lenne szükség.

Fel lehet használni a **testvér-városi kapcsolatokat** is, egy-egy találkozás számos alkalmat adhat a partnerek egymásra találására, egymás tájékoztatására, ennek révén is található a betelepülés mellett döntő vállalkozás. Nemzeti szakmai kamarákkal, minisztériumokkal, nagykövetségekkel építhető ki kapcsolat annak érdekében, hogy az ott élő kis- és közepes vállalkozásokat befektetésre, együttműködésre ösztönözzük.

Több olyan **kiállítás, vásár, rendezvény** van, amely szintén terepe lehet az ismertetésnek. A Kecskeméten bonyolódó események elsősorban a helyiek számára nyújtanak nyilvánosságot, a nemzetközi rendezvények résztvevői pedig külhonba vihetik a híreket.

Ilyeneket eddig is szerveztek (Kecskeméti Tavasz Fesztivál, TOUREX Idegenforgalmi Szakkiállítás és Vásár, Lakásművészeti és Belsőépítészeti Szakkiállítás és Vásár, Kecskeméti Nyári Fesztivál, Fogathajtó Világkupa, Európa Jövője Nemzetközi Gyermekek – és Ifjúsági Találkozó, Hírös Hét Fesztivál, stb.), ezeket folytatva, a különböző szervezők tevékenységét még jobban összehangolva hatékonyabbak lehetnek ezek is.

Az önkormányzat **marketing-tevékenységébe** (amelyet külön fejezetben fejtünk ki) be kell építeni a befektetési lehetőségek közzétételét, minden eszközt és alkalmat meg kell ragadni a széleskörű tájékoztatásra.

A tájékoztatásnak az ingatlan-kínálat mellett ki kell térnie **egyéb vonzerőt** képviselő elemekre is. Ki lehet hangsúlyozni a helyi – és környékbeli – munkaerőpiac előnyeit, pl. a szakképzett, speciális ismeretekkel rendelkező embereket, az oktatási, tovább- és átképzési intézményeket, szervezeteket. Be kell mutatni a már itt tevékenykedő vállalkozásokat, hátha beszállítói, együttműködői kapcsolatot keresnek. Érdeklődésre tarthat számot az is, ha a helyi vállalkozások magas technológiai felkészültségét, innovatív vállalkozások létét, kutatóhelyek közelségét említjük. Kiemelten érdemes foglalkozni szakmai-, üzleti-, sport- és művészi sikerekkel, hiszen nincs annál jobb reklám, mint az eredmények. Fontos a jó elérhetőség, az autópálya, a vasút kiemelése, hiszen a szállítási költségek nagysága, a gyors közlekedés lehetősége komoly tényező lehet a döntésben.

Az önkormányzat maga is befektetőként jelenhet meg a piacon. Saját beruházásain kívül a közműfejlesztésekbe pl. a lakosságot és az érintett vállalkozásokat is bevonva foghat hozzá. Egyéb esetekben is megvalósíthat más gazdálkodókkal közösen olyan beruházásokat, amely mindkét fél érdekeit szolgálja. Előfordul – az Ipari Park esetében és más területeken is már alkalmazták –, hogy az önkormányzat ingatlant vásárol egy nagyobb léptékű fejlesztés érdekében.

A jelenlegi és a potenciális **befektetőknak nyújtott szolgáltatások** – a nemzetközi tapasztalatok szerint – növekvő vonzerőt képviselnek. Indokolt létrehozni az önkormányzat és a helyi vállalkozói kör együttműködésével olyan, a speciálisan csak új befektetők fogadásával foglalkozó, arra **specializálódott, profi munkaszervezetet, menedzselő irodát**, amely megfelelő adatbázissal rendelkezve ajánlatokat tud tenni, fogadni és képes bemutatni a lehetőségeket. Emellett felvállalja a befektető helyett a helyi ügyek intézését a hatóságoknál is, vagyis közművekkel, engedélyekkel együtt „kulcsra készen” adja át a területet, üzemet a megrendelőnek. Ez az ún. „egyablakos” kiszolgálás, ügyintézés, amely igen hatékonyan működhetne városunkban is.

A gazdaság fejlesztése érdekében a külső befektetők keresése mellett az eddigieknél nagyobb figyelmet kell fordítani a **helyi vállalkozások** megtartásának, fejlődésének érdekében azok véleményének, javaslatainak kikérésére, fejlesztési elképzeléseinek segítésére. Ezt akár formalizálni is lehetne pl. rendszeres konzultációk, beszélgetések, akár vállalkozói klubestek szervezésével. Bizonyára szívesen vennének részt ezeken a vállalkozók, ha azt érzékelnék, hogy kíváncsiak a véleményükre, javaslataikra és egyes felvetésüket meg is fogadják, egyes kéréseiket teljesítik is.

Az önkormányzat a **tágabb értelemben vett ösztönzők** tekintetében – amelyek a makrogazdasági politikában jelennek meg – kisebb mozgástérrel rendelkeznek, ugyanakkor képviselőiken (pl. országgyűlési képviselők), minisztériumi kapcsolataikon keresztül jelzéssel, javaslatokkal élhetnek, lobbizhatnak a város érdekében.

Vannak tehát lehetőségek és eszközök az önkormányzat kezében is ahhoz, hogy vonzóvá tegyék városunkat, új befektetőket csábítsanak ide és segítsenek abban, hogy az új és a régi vállalkozások megtalálják boldogulásukat, fejlődjenek és ezáltal az egész város fejlődéséhez járuljanak hozzá.

VII. Városmarketing

A szakirodalomban többféle értelmezés alakult ki a marketingre és a városmarketingre vonatkozóan. A marketinghez hasonlóan a **városmarketing** is egyfajta átfogó **szemléletmód, városvezetői gyakorlat**, amely a rendszer minden elemében érvényesül és összehangolja az egyes alrendszerek működését. A városmarketing tehát egy **komplex folyamat**, egy összefüggő rendszer.

A városfejlesztésnek azt kell célul tűznie, hogy egy marketing szemléletű településfejlesztési stratégián, illetve az erre alapozott tevékenység sorozaton keresztül a lakosság, a vállalkozások és az egész település gyarapodását, fejlődését, eredményességét minél sokoldalúbban támogassa. Ezt oly módon kell tennie, hogy a kiválasztott célcsoportok igényeihez a lehető legnagyobb mértékben alkalmazkodik, miközben elősegíti a gazdasági és társadalmi folyamatok optimális feltételeinek kialakulását.

A városmarketing céljai eléréséhez a marketing eszköztárának elemeit használja úgy, hogy azt a települések sajátosságaira alkalmazza. A marketingben a négy fő tényező a termék, az ár, az elosztási csatornák és a kommunikáció. Települések esetében ez a következőket tartalmazza:

- **termék, termékpolitika**, ami a városmarketing esetén a természeti és épített környezet, az intézményhálózat, a közösségi szolgáltatások és a város által a célcsoportoknak nyújtott szolgáltatások kialakítását, racionalizálását és fejlesztéseit jelenti;

- **ár, árpolitika**, ami egyik oldalról a város, mint termék, „előállításának” költségeit tartalmazza (intézményhálózat, infrastruktúra fenntartása és fejlesztése, promóciós költségek, stb.); másik oldalról ennek a „terméknek” az eladásából származó bevételeket jelenti (a helyi adók és támogatások rendszere, a helyben elérhető szolgáltatások árai, a vállalkozásoknál az ismertségen alapuló bevételek, az ingatlan (üzlet) vásárláshoz és a befektetésekhez kapcsolódó költségek és bevételek, stb.). Megfelelő árpolitika kialakításával ezen bevételek és költségek összehangolását és minél nagyobb „profit” (a város gazdagodása, fejlődése) elérését kell megoldani.

- **disztribúciós (elosztási) csatornák**, amik a települések esetében sokkal inkább kapcsolati rendszerként értelmezhetők: a településfejlesztés szereplőinek – önkormányzat, vállalkozások, lakosság, intézmények, civil szervezetek, stb. – belső, településen belüli és külső, más települések – beleértve más országokban lévőket is – szereplőivel kialakított (kialakítandó) kapcsolatokat, összeköttetéseket, ismertséget jelent;

- **marketing kommunikáció**, aminek feladata egyrészt a város arculatának kialakítása, másrészt pedig a település által nyújtott előnyök, szolgáltatások népszerűsítése. Az a cél, hogy a célcsoportokat befolyásolva, meggyőzve az előnyök kihasználására és szolgáltatások igénybevételére ösztönözzön. Gyakran a marketinget a kommunikációval azonosítják, a városmarketing több mint kommunikáció, utóbbi csak egy eleme a marketing folyamatoknak!

A településmarketinget mint **gondolkodási, tervezési, cselekvési módszert** használhatjuk fel annak érdekében, hogy az egész város fejlesztési céljai megvalósulhassanak. Ennek keretében figyelembe kell vennünk a **külső és belső tényezőket**. A külső tényezők között kiemelten kell foglalkozni a versenyképesség fokozásával, hiszen minden település egymás ellen küzd az új, innovatív, a város fejlődését elősegítő gazdasági szervezetek letelepítéséért, az új tevékenységek megjelenéséért. Napjainkban e versenyben a korábbi faktorok (munkaerő költségei, telekárak, közműdíjak, helyi adók, stb.) mellett egyéb jellemzők (környezet minősége, kulturális kínálat, szabadidő és pihenési lehetőségek, lakásállomány, helyi közlekedés színvonala, közbiztonság, intézményhálózat színvonala, stb.) is növekvő szerepet játszanak. A belső tényezők szempontjából a helyi erőforrások aktivizálására, a vélemények folyamatos, állandó, interaktív cseréjére van szükség.

A településmarketing lehetőséget teremt arra, hogy a város beazonosítsa **célcsoportjait: a helyi lakosokat, a helyi vállalkozókat-vállalkozásokat, a befektetőket és turistákat**. Az egyes célcsoportok szükségleteinek, igényeinek megismerése alapján olyan kínálat dolgozható ki, amely a célcsoportok igényeihez leginkább alkalmazkodik. Ugyanakkor az egyes célcsoportok igényei között komoly konfliktusok is lehetnek (pl. ami jó a turistáknak, az zavarhatja a helyi lakosokat; a befektetők vonzása versenyt jelent a már itt lévő vállalkozásoknak, stb.), melyeknek kezelésére szintén a település által folytatott meggyőző marketing aktivitás tűnik a leghatékonyabb módszernek. Ezáltal a komplex társadalmi, gazdasági és szociális elvárások valóban harmonizálhatóak a közösség és a település javára.

Magyarországon a városmarketinget csak néhány nagyobb városban alkalmazzák, illetve jórészt csak egyes településeken és egyes elemeiben jelentkezik. Gyakori a befektetők, vagy a turisták (egy-egy célcsoportok) önálló kezelése, önálló stratégia kidolgozása ezekre a célcsoportokra.

Kecskeméten az önkormányzat, sok szervezet, vállalkozás foglalkozik saját marketing-tevékenységével, ezeket az elemeket, eszközöket azonban – néhány eset kivételével – nem hangolják össze. Ezért **alapvető egy széleskörű városmarketing terv**

elkészítése, amelynek kidolgozásába minden érintett szereplőt be kell vonni. A belső és külső környezet vizsgálatát (SWOT analízis) követően lehet meghatározni az elérendő célokat, az egyes célcsoportokat, majd a konkrét tennivalókat. A jelenlegi teendőket három témakörbe sorolhatjuk.

1. A város menedzsment funkcióinak fejlesztése

A város menedzsment funkcióit az önkormányzat (képviselőtestület, bizottságok, polgármesterei hivatal) és bizonyos intézményei látják el. Ugyanakkor egyéb szervezetek, vállalkozások is foglalkoznak marketing tevékenységgel, a hatékony marketing munka alapja viszont a közös munka. A különböző szereplőknek ismerniük kell egymást, egymás tevékenységét, megegyezésre kell jutniuk a hosszú távú célokról, a közösen követendő stratégiáról. Ezt különböző formában lehet megvalósítani: a polgármesteri hivatalon belül külön csoportot lehet kialakítani; létre lehet hozni egy új koordináló szervezetet; együttműködési megállapodások alapján dolgozhatnak; rendszeres megbeszéléseken formálhatják közös véleményüket. Az együttműködés, a különböző szektorok közötti „szövetség” – bármilyen formában is jön létre – nélkülözhetetlen az eredményes marketinghez és végső soron a város fejlesztéséhez.

2. A város imázsának javítása

Kecskemét városidentitását tudatosítani kell mindenkivel, aki kapcsolatba kerül a várossal. Ki kell alakítani egy pozitív képet a városról, amit meg kell mutatni az érintetteknek. Ehhez hozzá tartozik a sajátos arculatot biztosító városkép, a műemlékek, a szecessziós épületek, a terek, szobrok, parkok, az utcakép, stb. Sokat számít az a benyomás, amit az itt élők és az ide látogatók szerezhettek – a tisztaság (vagy hiánya), a virágok, a boltok kirakatai, az „élhetőség” jelei és még számos elem –, aminek alapján magukban minősítik is a várost.

A városról kialakítandó vonzó képhez a látványosságok, a rendezvények, kulturális események is hozzájárulhatnak. A kiállítások, a múzeumok, a fesztiválok, a színházi előadások, a hangversenyek, a sportesemények, stb. olyan alkalmak, amelyek Kecskemét széleskörű ismertségét – és elismertségét – növelhetik, vihetik hírünket az országhatáron túlra is. A rendezvények (kiállítások, vásárok, előadások) egy része külföldön teszi lehetővé a város megismerését.

Az imázshoz tartoznak az emberek is, a város híres szülöttei (pl. Kodály Zoltán, Katona József), mai hírességei (színészektől kezdve a zeneművészeken, festőkön, keramikusokon át az építészekig, tudósokig), akik szintén városunk hírnevét öregbíthetik.

Nemcsak a hírességek, de lényegében minden ember hozzájárulhat a város arculatának kedvező, vagy kedvezőtlen alakításához. Más települések lakóival, külföldiekkel, más vállalkozókkal, intézmények, szervezetek képviselőivel találkozva valamelyest Kecskemétet is reprezentálják, ezért is fontos, hogy mindenki magáénak érezze a várost, tudatában kell lenniük egy városi önképpel.

A város egységes arculatához különböző elemek alakíthatók ki. Ehhez tartozik a város címere, zászlaja, egyéb logó, szlogen, egységes színvilág - vagyis egységes arculat - kialakítására is szükség lenne. Arra kell törekedni, hogy ezeket minden szereplő – intézmények, szervezetek, vállalkozások, akár magánszemélyek is – használja, alkalmazza, így saját megjelenítésén kívül Kecskemétet is reprezentálja.

3. Külső és belső kommunikáció fejlesztése

A város életének szinte minden (külső és helyi) résztvevője között van valamiféle kommunikáció. Ezt a nagyon sokrétű, több dimenziójú kommunikációt kell folyamatosan javítani, kapcsolati rendszerré formálni. Mind a külső, mind a belső kommunikációnak számos eszköze lehetséges, az elérendő célcsoporthoz igazítva kell kiválasztani a megfelelőket. Egyes eszközöket már most is fellelhetünk: Kecskeméti Televízió, Gong Rádió, Petőfi Népe, Kecskeméti Lapok, fesztivál-kiadványok, városismertető, információs táblák, honlap/ok, stb. szolgálják a város megismerését. Az egyes célcsoportok szempontjából különböző eszközöket kell alkalmazni.

Az üzleti élet szereplői közül a helyi vállalkozások megtartása, tevékenységük támogatása és elismerése a feladat. Ez azért is fontos, mert az elégedett vállalkozó hatékonyabb propagandát tud kifejteni, mint a helyi önkormányzat. Ezért folyamatosan kell tájékoztatni a vállalkozókat a tervekről, az elképzelésekről, az őket is érintő fejlesztésekről és figyelembe kell venni észrevételeiket, javaslatukat. Sokat számíthatna a kiemelkedő vállalkozások elismerése is. Az új vállalkozások, befektetők vonzása érdekében a reklámtevékenység során a gazdasági előnyök kiemelésére kell helyezni a hangsúlyt. A kedvező elérhetőség, a megbízható és szakképzett munkaerő, az igénybe vehető irodaépületek, az építési telkek, az infrastruktúra fontos szempont egy vállalkozás telephely-keresésében. Emellett hivatkozni lehet az életminőség javulására, a környezet szépségeire, a jó egészségügyi és szociális rendszerre, a jó oktatási intézményekre, stb.

A lakosság megnyerése is alapvető. Az itt élők elégedettsége hozzájárul maradásukhoz, véleményük máshol élőkre is hatással van. A potenciális lakosok felé pedig azokat az adottságokat, előnyöket kell továbbítani, amelyek vonzóvá tehetik városunkat.

Külön kell foglalkozni a turistákkal, mint célcsoporttal. A reklámtevékenység során azokat az előnyöket kell hangsúlyozni, amelyek megkülönböztető jelleget adnak a városnak, kiemelik a versenytársak közül és inkább Kecskemétet választják. Meg kell őket győzni, hogy érdemes több napot is eltölteni a városban, van annyi program, amely hosszabb távon marasztalja a vendégeket és nem csak átutazóban állnak meg egy rövid időre.

Egy jól összefogott, összehangolt marketingtevékenység nemcsak Kecskemét ismertségét segítheti elő, marketing szemléletű településfejlesztéssel és irányítással az egész város működésének eredményessége növelhető.

VIII. A gazdaságfejlesztés áttételes területei

VIII.1. Bevezetés

A gazdaságfejlesztés a településfejlesztés alapját képező **stratégiai tervezés** egyik legfontosabb területe: motorja és feltétele a város fejlődésének, fejlesztésének. Azonban a hagyományos – helyi befektetéseket – szorgalmazó törekvések ma már csak kis részét teszik ki egy-egy átfogóbb és összetettebb gazdaságfejlesztési stratégiának. Újabban **a hangsúly inkább a komplex városfejlődést szolgáló – de egyben gazdasági hatásokat is generáló – feltételek minőségi fejlesztésén van.**

A sikeres város

A középkorban a városi siker legfőbb indikátora a virágzó kereskedelem volt. Az ipari forradalom után egészen a múlt század hatvanas éveig a fejlett iparral, sőt nehéziparral rendelkező városok váltak sikeressé. A rendszerváltozás után elsősorban azokat a városokat tekintik sikeresnek, amelyek gyorsan reagáltak a piacgazdaság által diktált követelményekre és az új kihívásokra.

Napjainkban is vannak hazánkban "sikeres" városok, azonban nem ismerjük igazán ennek szakmai hátterét, társadalmi-gazdasági feltételrendszerét és a megítélés kritériumait, azaz a siker "kulcsát". Az elnyert címek és díjak, a nyertes pályázatok, a működő ipari parkok, a felépült hipermarketek és plázák, a betelepült multinacionális cégek, a kiépült autópálya-kapcsolat stb. mind-mind olyan tényező, ami miatt sikeresnek tarthatunk egy várost. Azonban ezek a sikerkritériumok egyvalamit nem tartalmaznak: a város szellemiségét. E nélkül a sok "sikeres" fejlesztés eredményeként a város örökre elveszítheti egyediségét, "arculatát," identitását. **Fennáll a veszély, hogy az átgondolatlan fejlesztések hatására a "sikeres város" előbb-utóbb "jellegtelen" várossá válik.**

Óvatosabban kell tehát bánni a rövidtávú, kampányszerű, jelentős sikerrel kecsegtető fejlesztésekkel. A város ugyanis olyan bonyolult folyamatok összessége, amelyet **nem lehet minden esetben közvetlenül fejleszteni, hanem fel kell deríteni azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák a város természetes fejlődését és ezeket kell úgy alakítani, hogy a változás iránya a közösség céljainak megfelelő legyen.** Csak az arányos és organikus fejlesztés alapozhatja meg a kevésbé látványos, de hosszútávú sikert, a kiegyensúlyozott városi atmoszférát és harmóniát.

VIII.2. A következetes városfejlesztés elvei

Rendszerszerű gondolkodás

A változások korában élünk, ahol a gazdasági verseny a városok szintjén zajlik. Ha egy város nem tesz lépéseket az előremozdulás érdekében, háttérbe szorul azokkal szemben, akik megteszik ezeket a lépéseket. Így bizonyos előnyök nagyon gyorsan tartós előnyökké tudnak válni, ugyanakkor pillanatnyi lemaradás igen könnyen pótolhatatlan veszteségeket eredményezhet. Miután lehetetlen minden téren lépni és minden kérdést egyszerre megoldani, így körültekintő választásokra kényszerül minden közösség. A szűkös erőforrásokat meg kell próbálni ott felhasználni, ahol a beavatkozásnak a legerősebb tolvagyűrűző hatása várható. Ezért semmiféleképpen sem lehet véletlenszerű, vagy eseményekre csupán reagáló stratégiákra hagyatkozni. Apró lokális beavatkozásokkal nem lehet eredményt elérni. Csak **összehangolt, átgondolt, hosszútávú stratégia** ad esélyt a valódi sikerre. A szétszórt **egyedi fejlesztések és beruházások rendszerbe szervezésére kell törekedni**. Az egyes, egyedi fejlesztések hatékonysága jelentősen nő, ha azok egymással összefüggésben valósíthatók meg.

Integrált szemlélet

A városfejlesztési feladatok keretei között erősen keverednek a gazdasági, a műszaki-építészeti és a társadalmi kérdések. Ezeket éppúgy nem lehet egymástól elválasztva kezelni, mint ahogy a város sem értelmezhető pusztán közgazdasági vagy műszaki módon. A város életteret, lakóhelyet, szellemi értéket is jelent. **Egyszerre kell gazdaságilag versenyképes teret, ugyanakkor otthont, fenntartható várost biztosítani az ott lakók számára** (lisszaboni kritériumok). Ehhez pedig **nélkülözhetetlen a problémák integrált kezelése, hogy a gazdaság, a társadalom, a kultúra, valamint a környezet érdekei egymást erősítve érvényesülhessenek**.

Fenntarthatóság

Az 1970-es években megjelent „fenntarthatóság” fogalom az évtizedek során igen sok változáson ment keresztül és bár számtalan kisajátítási kísérlet árnyékolja be a tartalmát, mára minden fejlesztési terv meghatározó alapelvevé vált. A fenntarthatóság nem vízió és nem is változatlan állapot, hanem **kreatív, egyensúlyt kereső folyamat**, amelynek ki kell terjednie a helyi döntéshozatal minden területére.

Fontos hangsúlyozni, hogy a fenntarthatóság irányelvei nem a gazdasági fejlődéssel szemben helyezkednek el, hanem éppen ellenkezőleg, **a hosszútávú gazdasági fejlődés egyik**

kritériumát alkotják. A városi gazdaság fejlődését ma sok tekintetben jobban szolgálja az élhető környezet, mint a gazdaságot kiszolgáló “kemény infrastruktúra” megléte.

A fenntartható városfejlesztés túlmutat nemcsak a környezeti, hanem a gazdasági szempontú megközelítéseken is. A fogalom sokkal nehezebben definiálható dimenziói a lakosság szociális, gazdasági, tájékozódási, kulturális állapotának kiegyensúlyozottságát, reprezentációs és szimbolikus igényeinek folyamatos kielégítését tartalmazzák. **A fenntartható város alapja tehát a szociális, emberi oldal**, azaz a fenntartható város nem érhető el a „fenntartható” (autonóm módon, felelősen gondolkodó emberekből álló) helyi közösségek nélkül. **Így a közösségfejlesztésnek kiemelt szerepet kell kapnia a fenntarthatóság tervezésében.**

Kreativitás

Miután egy város legfőbb értékét a benne lakó emberek vágyai, ötletei, képzelőereje és tettei képviselik, ezért akkor beszélhetünk kreatív városról, ha **vonzani tudja és meg tudja tartani a tehetséget, ha mobilizálni tud ötleteket**. Ezt akkor képes elérni, ha **olyan hozzáadott minőséget nyújt az ott élőknek, amit máshol nem tudnak megkapni, s olyan feltételeket teremt, amelyek az embereket újfajta gondolkodásra, tervezésre és cselekvésre sarkalja** az élet minden terén. Például kreatív helyek biztosításával (a szemtől-szembe találkozásoknak kedvező urbánus terek és intézmények; kávéházak, korzók, kiállítótermek, egyetemek) közösségi aktivitás gerjeszhető.

A kreatív város stratégiai gondolkodást folytat, hosszú távú célokat tűz ki maga elé, eltökéltséggel fog a célok megvalósításához, tagadja a megváltoztathatatlanságot, kockázatot vállal, de csak felelősséggel, és él a taktikusság eszközével. A kreatív városirányítás a normatív gondolkodás meghaladását, a tudatos értékválasztást és kreatív megvalósítást jelenti.

Párbeszéd és partnerség

A legtöbb piaci folyamatban a város már nem rendelkezik döntő befolyással, hanem egy a sok résztvevő közül. Ezért **a város- és gazdaságfejlesztési döntések valódi megalapozása nem képzelhető el a helyi gazdaság, a lakosság és a városvezetés közötti érdemi párbeszéd megteremtése nélkül**. Ugyanígy **a tervek sikeres megvalósítása sem nélkülözheti a széleskörű közösségi részvételt**: mindenki számára világos kell legyen, hogy milyen lépésekre, milyen esetekben, miért van szükség, és azokból mi következik. **Konszenzuson alapuló város- és gazdaságfejlesztésre van szükség**, ahhoz hogy a résztvevők elfogadják a tervet, és elkötelezetteké váljanak a végrehajtásában. Azaz **a**

hatékony városfejlesztés egyetlen lehetséges útja csak a közös érdekek mentén kialakított partnerség lehet.

Amennyiben a helyi várospolitikai eltávolodik a többi városi szereplőtől és munkája során nem igényli azok aktív támogatását, a városfejlődés iránya is bizonytalanra válik. Ezért a városvezetésnek is elemi érdeke, hogy a helyi gazdasági szereplők, szakmai és civil körök aktívan részt vegyenek a város szakmapolitikai lépéseinek megalapozásában.

Professzionizmus

Tudatos városfejlesztésről csak akkor lehet beszélni, ha az önkormányzat a városi folyamatok lekövetése helyett felelősen irányítja azokat. Ennek **feltétele a kezdeményező-koordináló, a rugalmasabb és a változó fejlesztési elképzelések befogadására nyitottabb intézményi háttér megteremtése**, amely kiemelten kezeli a városfejlesztést: pl. külön városfejlesztési osztály, vagy akár önálló gazdaságfejlesztő szervezet (kht.) létrehozása (pl. Tatabánya). Egy ilyen professzionális szervezet – a hagyományos hivatali struktúrához képest radikálisan más feladatszerzése révén – egyrészt **integrált megközelítések kidolgozását** teszi lehetővé a városi problémák megoldására, másrészt alkalmasabb a **proaktív irányítási szemlélet** megvalósítására, amely azáltal, hogy elébe megy az eseményeknek, erősíti a helyi gazdaság innovációs készségét, mozgósítja a szellemi bázist; az új ötletek pedig törvényszerűen új ötleteket hoznak.

Stratégiai tervezés

A **stratégiai tervezés** nem egyszerűen felkészülés a jövőre, hanem **proaktív és szisztematikus módszer a jövő formálására, változtatására**. Feladata, hogy egy kívánt állapotba való eljutás lépéseit felvázolja és azokat megfelelő rendszerbe állítsa. Ugyanakkor, miután a társadalmi igények, és a külső körülmények is folyamatosan változnak, **a tervezésnek is folyamatosnak kell lennie**: problémaelemzés, tervezés, programozás, megvalósítás, monitoring, előrelépés-felmérés, értékelés állandó körforgása.

Gyakori hiba, hogy a tervezés túlzottan a lehetőségekre alapozódik. A valódi stratégiai tervezés során sohasem a lehetőségekből, hanem **a célokból kell kiindulni**. Csak későbbi lépés a célok és a feltételek összehangolása (a célok szűkítésével vagy a feltételek megteremtésével). A körültekintően és világosan megfogalmazott célkitűzésekkel a közösségi gondolkodás és cselekvés összpontosítható, orientálható, miáltal a feltételek is könnyebben megteremthetők.

A stratégiai tervezés elemei:

- a meglévő tervezési és pénzügyi keretek, illetve más programok és tervek ismerete;
- a problémák és kiváltó okok szisztematikus feltárása (kiterjedt közösségi konzultációk révén);
- a feladatok prioritásainak megállapítása (a problémák fényében);
- a fenntartható közösség eszméjének megteremtése (a közösség minden szektorát magába foglaló részvételi eljárás útján);
- az alternatív stratégiák megfontolása és értékelése;
- akcióterv kialakítása (mérhető célokkal);
- a terv megvalósításának tervezése (időrend kialakításával, felelősség-megosztással);
- a tervmegvalósulás ellenőrzése.

Megfelelő információs háttér

A város- és gazdaságfejlesztési célú közösségi politikák megfogalmazásához, végrehajtásához, nyomon követéséhez és értékeléséhez elengedhetetlen a megfelelő információs háttér. Ez egy olyan önkormányzati adatrendszer és információs bázis jelent, amely a legfontosabb adatok és indikátorok folyamatos karbantartásával képes a városi folyamatok figyelésére (monitoringra), a különféle fejlesztési tervek megalapozására, illetve a felesleges párhuzamosságok kiszűrésére.

E téren Kecskemét hiányosságokkal küzd. Nincs például egy egységes közműnyilvántartás, nincs építmény-nyilvántartás (építménytörténet, tervdokumentációk), nincsenek „minőségi” társadalmi információk (pl. nem lehet tudni, hogy kik, miért, hogyan élnek az egykori zártkertekben).

Tudatos térségi szerepvállalás

Egyetlen város sem sikeres önmagában; ki kell tekintenie saját határain túlra, szerveznie kell a környékét. E tekintetben kevesebbet hoz ki magából Kecskemét, mint az a nagyságrendje alapján várható lenne. A szomszéd településekkel való kapcsolatában az „öszönös” elemek dominálnak (egészségügyi ellátás, hivatali ügyintézés stb.), s ehhez képest **gyenge a város térségét integráló, tudatos „húzó” szerepköre.** Ennek erősítésére számos lehetőség kínálkozik. Ilyen lehet például egy kulturális egyesület létrehozása, amely a Duna-Tisza közti térség együttműködni szándékozó önkormányzatait, egyházi, kulturális és civil közösségeit tömörítené egy olyan kulturális hálózat kiépítése és működtetése céljából, amely

lehetővé teszi egymás kulturális értékeinek megismerését és megismertetését, s ennek kapcsán közös projektek kidolgozását a kultúra különböző területein.

A város és szűkebb-tágabb vidéke együttműködésén túl Kecskemétnek a **nagytérségi együttműködésre** is nagyobb figyelmet kell szentelnie. Ennek két dimenziója van: az egyik Budapest és Kecskemét viszonylat, a másik Kecskemét és az ország más nagyvárosai közötti kapcsolat.

Jelenleg a város kevésbé profitál Budapest közelségéből. Egyrészt a főváros – az ingázók és elköltözők révén – Kecskeméttől is folyamatosan szellemi erőforrásokat von el, másrészt nem települnek a városba olyan új funkciók (intézmények, tevékenységek), amelyeket a főváros földrajzi közelsége determinálhatna. Márpedig a nemzetközi tapasztalat az, hogy az európai **nagyvárosok körüli decentrumok, ha jól használják ki adottságaikat, nem vesztenek, hanem nyernek a centrummal való együttműködésen.**

Az ország más térségeinek közép- és nagyvárosaival történő kapcsolatépítés – közvetett módon – szintén visszahat Kecskemét fejlődésére. A várost kedvezőbb helyzetbe hozó országos, vagy regionális léptékű fejlesztések eléréséhez Kecskemétnek nemcsak professzionális lobbitevékenységre, hanem az érintett településkörrel kialakított szoros **érdekérvényesítő együttműködésre** is szüksége van. Az **élő városközi kapcsolatok** gyorsan konkrét célok szolgálata mellé állíthatók, s **a közös érdekek megsokszorozzák a város érdekérvényesítő képességét.** Például új dimenziókat nyithat a város számára az M8-as gyorsforgalmi út mielőbbi megépítésének elérése, ugyanis a Dunaújvárosi híddal új, Kecskemétre tekintő alföldi kapuja nyílhat meg az országnak.

VIII.3. A városfejlesztés új irányai

Szimbolikus gazdaság

A városi gazdaság egész feltételrendszere Európa-szerte **egyre absztraktabbá** vált az elmúlt évtizedekben. Ma már nem elegendő a jó elérhetőség, a szabad munkaerő, a képzett lakosság stb., egyre több az olyan kevésbé kézzel fogható körülmény, ami a **város gazdasági klímájaként** összegezhető. Ez estben a fő kérdés nem az, hogy éppen van-e a városban adott szakirányú képzett munkaerő, hanem az, hogy **a város mennyiben képes tevékenyen elősegíteni gazdasága folyamatos megújulását:** hogyan reagál a felmerülő igényekre, létre tud-e hozni speciális képzési területeket, megteremti-e a gazdasági szereplőkkel a folyamatos kapcsolattartás „csatornáit”, mennyi pénzt, energiát és ötletet fordít a turisztikai látnivalók (események) folyamatos előállítására stb.

A másik alapvető tényező, ami a nemzetközivé váló városversenyben **a városok újrapozicionálását meghatározza, hogy milyen eszközökkel és mennyire hatásosan képesek magukat „megjeleníteni”**. A „megjelenés” mögött azonban tartalomnak kell állnia, olyan imázsoknak, amelyek képesek a város identitását megújítani. S ez már a szimbolikus gazdaság harmadik sajátosságát jelent, miszerint nem a hagyományos értelemben vett ipari termékek előállítása áll a középpontjában, hanem a kulturális „termékeké” (kulturális attribútumokkal ellátott javak és szolgáltatások). Ezáltal **a kultúra a gazdasági értéktermelés egyik kiemelten fontos tényezőjévé válik**.

Mentális infrastruktúra

„Nem a háztetők, a falak, a hidak, vagy a csatornák azok, amelyek a várost magát megteremtik, hanem hogy képesek-e az emberek megragadni azokat a lehetőségeket, hogy egy élhető várost csináljanak belőle.” (Alceus, Kr. e. 7. század)

A sokat emlegetett műszaki infrastruktúra mellett ma már egyre többször hallani a **város mentális infrastruktúrájáról** (az a mód, ahogy az emberek a lehetőségeiket és problémáikat kezelik, ahogy környezetet és atmoszférát teremtenek, s ahogy életüket alakítják, szabályozzák), amely éppúgy **alapjaiban képes a fejlesztési folyamatok sikerességét befolyásolni**, mint a műszaki infrastruktúra. Logikus tehát, hogy **a tervezésben, a stratégia- és programalkotásban is a műszaki jellegű „kemény” tényezők helyett egyre inkább a „puha” tényezőkre tolódik a hangsúly**.

Városimázs

Manapság a városok identitása sok szempontból megkérdőjeleződik: számtalan különböző érdek mentén szerkezetileg, arculatilag és társadalmilag is széttagolódnak. **Annak érdekében, hogy a rendkívül heterogén érdekek mentén szerveződő társadalmi csoportokat valami menté „közös nevezőre” lehessen hozni, hathatós és bevált eszköznek mutatkozik a város sajátosságait – történeti, földrajzi, kulturális adottságait – felhasználva egy jól kommunikálható és komplex városkép létrehozása**. Ez korántsem egyszerű, hiszen valójában két feladatról van szó: egyrészt a városlakók számára fel kell kínálni egy olyan város képét, amellyel azonosulni tudnak, miközben létre kell hozni egy korszerű, jól közvetíthető városimázst, amely képes jelentős számú idegen városba vonzására. Ez a **két város-vízió** – az „élhető”, „emberléptékű”, illetve a „jól eladható és kommunikálható” város képe – **gyakran kerül egymással ellentmondásba**.

Kulturális alapú városfejlesztés

A kultúra mint „üzlet” az egyik vezető szektora a posztfordista gazdaságnak, és alapja számtalan város megújulási folyamatának. A kulturális szektor – miután erősen helyfüggő és szervesen táplálkozik a helyi hagyományokból – különösen alkalmas a város belső energiáinak dinamizálására és egy autonóm belső fejlődés generálására.

A kulturális infrastruktúrába és eseményekbe, kreatív iparágakba investált pénz és energia **mérhető profit, új munkahelyek és megújított városi környezet** formájában jut vissza a városi gazdaságba. A kulturális szektor azáltal, hogy **egyedi termékeket állít elő**, hogy a szinergia, kreativitás, innováció iránti igényével **kvalifikált munkaerőt hoz létre**, valamint más, **fejlett gazdasági ágakat is vonz**, jelentősen hozzájárul a város versenyképességéhez. Ráadásul amennyiben egy városnak sikerül a kultúrát fejlesztésének középpontjába állítani, közelebb kerül ahhoz, hogy a város és a közösség egyéb problémáit is sikeresen közelítse meg. Sőt **ma már a város arculatának kialakításában is a kulturális erőforrásoké a vezető szerep:**

- a művészeti műhelyek;
- a helyi közösségi kultúrák;
- a kulturális örökség;
- a hely-imázs;
- a természeti és épített környezet (beleértve a köztereket);
- a szabadidő eltöltésének sokfélesége és minősége;
- a helyi milió; az egyetemek és tudományos intézetek képviselte szellemiség;
- a speciális helyi termékek, szolgáltatások.

A városok működését meghatározó gazdasági szféra alapvető átalakulásával **újra kell fogalmazni a kultúra és gazdaság hagyományos viszonyrendszerét**. A korábbi merev elkülönülést egyre inkább a **gazdaság és kultúra egymásrautaltsága** váltja fel.

Kulturális arculat

A kultúra városélményt termel és tesz eladhatóvá. Azonban **tudatosan felépített kulturális arculatra van szükség ahhoz, hogy a kultúra valódi városfejlesztési erővé válhasson.**

Kecskeméten öröndetesen sok kulturális intézmény és rendezvény van, ennek ellenére a város szellemisége („kecskemétiség”) nem igazán látszik. **Hiányzik az a**

kiemelkedő minőség, ami egybefogná a város sokszínű, de szétforgácsolt kulturális erőforrásait. Nincs egy professzionális szimfonikus zenekar, nincs egy méltó városi hangversenyerem. Van egy tucat kis múzeum (nem egy különleges gyűjteménnyel), de nincs egy tisztességes méretű kiállítóterem stb.

A „magas kultúra” mellett nem szabad megfélekezni a populáris kultúra teljesen más kulturális logika mentén felépülő élménykínálatáról sem. A „magas kultúra” egy szűk – bár annál fontosabb – városi réteg igényét elégíti ki. E réteget természetesen szélesíteni kell és lehet, azonban nagy tömegek mozgósításához (helyi identitásának erősítéséhez), illetve a város tereinek élménnyel való feltöltéséhez a populáris kultúra nélkülözhetetlen.

Különösen fontos **a városi szubkultúrák** támogatása – éljenek a városban, vagy tartózkodjanak csak ideiglenesen itt, legyenek főiskolások, vagy éppen középiskolások, tevékenykedjenek akár a zene, a képzőművészet területén, vagy foglalkozzanak progresszív civil közösségek felépítésével – hiszen **ők képviselik a szimbolikus gazdaság alapját képező helyi tartalom és helyi milió létrehozásának egyik legaktívabb szereplőit.**

Megtartóképesség

Egy város legmobilabb rétegei (a diákok, a pályakezdő fiatalok) **általában a jövő szempontjából a legértékesebbek is számára.** Ha a város megtartó ereje nem elegendő arra, hogy a fiatal generációk tanulmányaik befejeztével visszatérjenek oda, akkor hosszú távon komoly veszélybe kerülhet. Sem a fiatalok, sem a kiemelkedő személyiségek megtartásához nem elegendő pusztán a munkahely és a lakóhely megléte. Tudomásul kell venni, hogy globalizált világban élünk, ahol **egy városhoz való kötődés jóval bonyolultabb, mint korábban.** Egyre fontosabb szerepe van **a helyi kulturális gazdagságnak, aktív helyi közösségeknek, egyszóval a helyi miliónek.** Azokban a városokban, ahol ez is rendelkezésre áll, sokkal kevesebb embert foglalkoztat a más városban történő élet lehetősége. Sőt, amennyiben a város – egyedi atmoszférájából fakadó lehetőségek révén – képes nagy tudású, a világ számos pontján megfordult személyiségeknek is vonzó életlehetőségeket kínálni, akkor azok új gondolatokkal és új kapcsolatokkal gazdagíthatják a várost.

Felsőoktatási szerepkör és/vagy szakmai műhelyek

Egy város tartós, hosszútávú fejlődéséhez mindenekelőtt szellemi ügyekben kell előrelépni. Éppen ezért **a felsőoktatást a nemzetközi városfejlesztés egyik**

kulcsterületeként tartják számon: amellett, hogy szellemiséget teremt és urbánus polgárságot nevel, jelentős gazdasági húzóerő is egyben.

Kecskemét perspektívája szempontjából sem nélkülözhető a jól működő, innovatív felsőoktatás. Azonban a Kecskeméti Főiskolában jelenleg nincs „átütő erő”: nincs igazi érdekérvényesítő képessége, s nincsenek olyan képzési irányok, amelyekkel ki lehetne törni (MSc szakok, doktori iskolák kialakítása). Sajnos el kell fogadni, hogy Kecskemét nem lesz felsőoktatási központ. Erről a lehetőségről már lemaradt. Viszont arra még van esély, hogy Kecskemét a **szakmai műhelyek városa** legyen. A város hírnevét olyan – országosan, sőt nemzetközileg is elismert – művészeti és tudományos műhelyeknek öregbítik, mint például a Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet, a Nemzetközi Kerámiastúdió, a Kecskeméti Rajzfilmstúdió, a Nemzetközi Zománcművészeti Alkotóműhely stb. De számos további helyi szervezet alkalmas lehet arra, hogy profilját kiteljesítve, szintén országosan elismert szakmai „műhelyé” váljon. Az effajta különleges „műhelyekhez” pedig speciális felsőoktatási és kutatási szerepkör kapcsolható (amint erre már példa is van a városban). **Amennyiben a város meg tudja teremteni a különleges szakmai műhelyek működésének szélesebb feltételeit, e téren is elérhető az a „kritikus tömeg”, amely – egy egyetemhez hasonlóan – képes megtermékenyíteni az egész város szellemiségét.**

VIII.4. Az épített környezet szerepének felértékelődése

A fejlett nyugat-európai városokban folytatott vizsgálatokból kiderül, hogy a lakosság egyre környezetérzékenyebbé válik; szemében **a természeti és az esztétikus épített környezet és a benne teret nyerő kulturális milió fontossága egyenértékűvé válik az anyagi jóléttel.**

Az egyre képzetesebb és tájékozottabb társadalomban (bár idehaza nem biztos, hogy ez irányba haladunk) a lakosság mind nagyobb várakozásokkal fordul az épített környezet felé: számon kéri a településnek azt az egyéni arculatát és egyéniségét, amely összegzi a térbeli elhelyezkedés, az időbeli – társadalmi és kulturális – fejlődés jellemzőit és sajátosságait. **Az átgondolt és jól megépített városi környezet növeli az ott lakók életminőségét, erősíti a helyi azonosságtudatot és – a színvonalas, vonzó közösségi és kulturális terek révén – aktív társadalmi részvételre ösztönöz.** Sőt, ma már az üzleti vállalkozások számára is nagyobb vonzerőt jelent az olyan város, ahol a jó közérzetet vonzó közterek, kellemes lakóövezetek és tágas szabadidő-területek is alátámasztják.

A lakók várossal kapcsolatban kialakuló érzelmi motivációi a városfejlesztés számos terén jelentős energiaforrássá konvertálhatók. Ezért a városfejlesztés során tudatosan kell „építeni” a város szerkezeti, építészeti és környezeti sajátosságaira.

Értékvédelem

Az építészeti örökség – az értékvédelem szerepének növekedésével – egyre inkább **ösztönző kihívást jelent a városok számára**. Az egyéni arculat jellemzőinek meghatározása és ezek térbeli megjelenésének védelme révén olyan **értéktöbbletet lehet adni egy-egy városi területnek, amely hosszútávra biztosíthatja természetes vitalitását**. Azonban fontos leszögezni, hogy ma már csak az egész épített környezet védelme lehet a követni érdemes irány. Egyes épületeket a nagyszámú őket befoglaló jellegzetes objektum nélkül megóvni csak félmunkát jelent.

Kecskeméten a történeti városrészek átépülése során olyan értékteremtő folyamatot kellene végre megindítani, amely az átlagos házak építésében is egyfajta építészeti igényességet, kultúrát tükröz. Ennek egy sajátos, áttételes eszköze lehet az értékvédelmi célzatú támogatási rendszer. Szinte jelképes összegek is jelentős energiákat és forrásokat szabadítanak fel és az ingatlantulajdonosokat valóban az értékvédelem céljaihoz illeszkedő feladatok elvégzésére ösztönzik. Mindez **környezeti mintát teremthet** az új fejlesztések számára.

Kulturális városrehabilitáció

A kulturális városfejlesztés több stratégia mentén szerveződhet. Koncentrálnak a kulturális infrastruktúra fejlesztésére: művészeti múzeumok, gyűjtemények alapítása és építése. Gondolkodhat fizikai aspektusok helyett inkább eseményekben. Ugyanakkor van egy olyan összetett stratégia is, amely a város kulturális alapú rehabilitációját helyezi előtérbe. Ez nem csak a városi térben való új hangsúlyok kijelölését jelenti, hanem olyan **városszövetben történő finom átalakításokat, amelyek mentén új kulturális tartalommal** (események, látnivalók) **lehet feltölteni a várost**.

Az új kulturális épületeknek kétség kívül szimbolikus értékük van és a média nagyfokú figyelmét is kiválthatják. Viszont a nagyszabású központi építkezések helyett sokkal izgalmasabb lehet a lokális projektek megvalósítása. Ez esetben a program koncepciója inkább a kulturális helyek és épületek hálózatát, sétában átélhető együttesét megteremtő **köztérfelújításra helyezi a hangsúlyt**, mint egy-egy látványos, de szigetszerű

épület létesítésére. Az efféle projektek a helyi identitás és a társadalmi kohézió kitüntetett motorjai lehetnek.

Kecskeméten e tekintetben járható útként mutatkozik **a történelmi várostest bizonyos részeinek kulturális helyekkel és kulturális tartalmakkal való feltöltése** (pl. Homoki domb intenzívebb bevonása a város életébe).

A városi közterületek és zöldterületek

Nem véletlen, hogy ma már a városrehabilitációs programok mellett a városfejlesztési programok is kiemelt szerepet szánnak a közterületek megújításának. **A város közterek át- és újradefiniálása, új tartalmakkal és jelentésekkel történő ellátása kimutathatóan dinamizálja környezetüket:** jelentősen javít a terület presztízsen, vonzóvá teszi a fejlesztők számára. Hasonlóan **a jól kezelt városi zöldterületek, parkok és parkerdők azon túl hogy kedvezően befolyásolják a helyi életminőséget, a városi élet igen kedvelt és jellemző színtereivé tehetők.**

Ezért fontos Kecskemét számára is a közterek és parkok minél nagyobb hányadának az újjáélesztése. Nemcsak a gyalogos felületek bővítéséről és – ahol lehet – újabb gondozott közterületek kialakításáról van szó, hanem a közterületek általános minőségének javításáról, zöldnövényzet telepítéséről, és nem utolsó sorban a parkolási kultúra javításáról. Hiszen a közterületek rendezésének egyik előfeltétele a parkolási helyzet javítása, önálló parkolási programok kidolgozása és megvalósítása.

VIII.5. Ellentmondásos új eszköz a városfejlesztésben

Napjainkra **önkormányzat és az ingatlanbefektetők közti stratégiai együttműködés** – a benne rejlő ellentmondások ellenére – **világszerte a modern városfejlesztés egyik alapja lett.** Az elmúlt húsz évben Nyugat-Európa-szerte bevett gyakorlat a **közösségi és magánforrások összefogása** az ún. „public-private partnership” keretében, **elsősorban stratégiai jelentőségű városfejlesztési programok megvalósítására.** A modellt gyakorlatilag az ingatlanfejlesztés minden piaci szegmensére ki lehet terjeszteni, legyen szó lakó- vagy iparterületi rehabilitációról, bármilyen összetett programú zöldmezős beruházásról vagy éppen sport-, illetve kulturálisközpont-fejlesztésről.

Egy „kezdeményező” városfejlesztési stratégia nem nélkülözheti a partneri együttműködésen alapuló ingatlanfejlesztési struktúrákat, ahol a sikeres együttműködés három alappillére a következő:

- Stratégiai elképzelés: olyan kulcsfontosságú projektek meghatározása, amelyek a település jólétének és jövőjének meghatározó elemei lehetnek (közösségi elkötelezettség biztosítása), ugyanakkor befektetői érdeklődésre is számot tarthatnak.
- Látványosság: a fejlesztésnek a város imázsát is erősítenie kell maradandó közösségi érték létrehozásával.
- Piackonformitás: a fejlesztés valós piaci igényeket kell hogy kielégítsen.

Miután a tőke elsődlegesen profitérdekelt, közérdeket szolgáló fejlesztésekben csak akkor vonható be, ha megfelelő haszna származik abból. Ezért körültekintő mérlegelés tárgya kell legyen a közpénzekből keletkező fejlesztői profit és a fejlesztés közösségi haszna közötti egyensúly megtalálása. A korábbi negatív tapasztalatok elkerülése érdekében **biztosítékokat kell beépíteni a közérdek fokozott figyelembe vételére**. A városi közérdekek megfogalmazására a fejlesztések során elsősorban a hatásvizsgálat eszköze kínálkozik, de nemcsak a környezetvédelmi, közlekedési tényezőket, hanem a komplex társadalmi-gazdasági hatásokat is elemezni kell. Ahhoz azonban, hogy ezek a hatásvizsgálatok valóban tárgyalási alapot képezhessenek, a város is önálló véleménnyel (értékválasztással) kell rendelkezzen a kívánatos fejlődés irányáról.

A szabályozási és beépítési tervek elkészíttetése, a lakók kiváltása, az épületbontások és a telekalakítás, a közművek és a közterületek rekonstrukciója mind olyan feladat, amiben **az önkormányzati szférának egyértelműen, tudatosan, aktívan és professzionális módon részt kell vállalnia**. Ehhez nélkülözhetetlen a stratégiai városfejlesztési csoport intézményesítése, amely megfelelő szakmai kompetenciával rendelkezve koordinálni tud a helyi ingatlantulajdonosok, ingatlanbefektetők és az önkormányzat között.

Csak mindezek együttes figyelembe vétele mellett lehet elérni, hogy valóban példaértékű fejlesztések valósulhassanak meg (mint például a Rákóczi-Wesselényi-Bercsényi utcák határolta tömbrekonstrukció). Azonban a lakóterületi és közintézmény-fejlesztéseknél sokkal tágabb lehetőségek rejlenek a közösségi-magán együttműködésben.

Ipari területek újrahasznosítása

Az ipar szerkezetváltása, a termelés rendszerének megváltozása, a technológiai váltás nyomán Kecskeméten is telephelyek sora maradt üresen a kilencvenes években. Ezek egy részében ad hoc módon kisebb-nagyobb vállalkozások telepedtek meg. A korábbi csarnokokat érdemi fejlesztések nélkül több bérlő vagy tulajdonos más-más funkciókra, kisipari

termelésre, kereskedelemre, raktározásra használja, de üresen álló épületek is akadnak. Tehát **Kecskemét ipari övezetén belül jelentős kiterjedésű alulhasznosított, depressziós területsáv ékelődik a városszövetbe**, miközben városszerkezeti pozíciója újrahasznosításra alkalmassá tenné. Fel kell készülni arra, hogy ma már nemcsak az unió fejlettebb országaiban, hanem hazánkban is **növekszik az igény az úgynevezett barnamezős helyszínek és a külvárosi ipari övezetek áttervezése iránt**. Annál is inkább, mert az EU támogatja a barnamezős területek vegyes területhasználatú és környezetbarát helyreállítását, mely csökkenti a zöldmezős fejlesztés és a városterjeszkedés iránti sürgető igényt. **E területek átstrukturálása, újrahasznosításának ösztönzése a városfejlesztés és gazdaságélénkítés számára számos előnnyel rendelkező lehetőséget kínál.**