

Az önkormányzat szerepvállalása a gazdaságfejlesztésben

A rendszerváltás óta eltelt időszak eseményei (a társadalmi-gazdasági élet folyamatai) olyan változásokat hoztak magukkal, amelyek teljesen új kereteket szabnak egy közösség életének megszervezése, egy település társadalma és vezetése számára. Sok, a régi rendszerre jellemző belső konfliktus feloldódott, soha nem tapasztalt társadalmi energiák szabadultak fel. Ugyanakkor – ma ez már egyértelmű – a megváltozott helyzet új, eddig nem ismert kihívásokat, feszültségeket generált.

Gazdasági téren a hagyományos exportpiacok elvesztése, a belső piac radikális szűkülése, és – új jelenségként – a konkurencia megjelenése, „sokkolta” a régi struktúrákat, és vezetett ezek lebontásához. Az egymást követő, gyakran tömeges méretű elbocsátások a legkülönfélébb formában hoztak felszínre egy eddig ismeretlen jelenséget, a munkanélküliséget és a vele járó társadalmi gondokat.

A városgazdálkodás, városmenedzselés feltételei is teljesen megváltoztak. Megszűntek a közvetlen irányítási (beavatkozási) jogosultságok, ugyanakkor a válság szociális következményeinek kezelése önkormányzati felelősséggé vált.

Mindezekhez hozzáadódott egyre erősödő hatással az új, hosszú távon állandósuló kihívás, a Verseny, amely megindult a fejlesztési forrásokért az országok, az egyes régiók és a települések között.

Az önkormányzatoknak egyre tudatosabban fel kell készülniük, hogy megfeleljenek ezeknek az új feltételeknek, kihívásoknak. Fel kell ismerniük és vállalniuk azt a szerepkört, amely a fontosságuknak megfelelő súlyt biztosítja számukra a gazdaságfejlesztési folyamatokban. Állandósuló versenyhelyzetben kell kezelniük egyidőben a válságot és a megújulást. Meg kell teremteniük, és folyamatosan fenn kell tartaniuk a település versenyképességét. Ez bonyolult és szakaszosan változó feladatok elvégzését és folyamatos vállalását igényli. Egyszer elért eredmé-

nyek nem jelentenek örök garanciát a pályán maradáshoz.

A szerepvállalás indokai

A változások gyökeresen új követelmények elé állították az önkormányzatokat, ráadásul egy olyan helyzetben, amelyben még az identitásuk zavarai is meg kellett küzdeniük. Működési körülményeikre rányomja a bélyegét az eszköztelenség a gazdasági folyamatok közvetlen befolyásolásában és felkészültségük az új feladatokkal szemben. A régi vezetési technikák érvénytelenek, alkalmatlannak bizonyultak, rövid időn belül. A lehetséges új megoldásokat és eszközöket az önkormányzatoknak maguknak kellett és kell továbbra is megtalálniuk.

Ilyen feltételek mellett nem könnyű dolog eldöntenie egy önkormányzatnak, hogy saját, kötelezően ellátandó feladatai mellett milyen mértékben és milyen területeken kapcsolódjon be a gazdasági fejlődés folyamataiba, milyen irányultságot próbáljon meg érvényesíteni ezen a téren. A meghatározott stratégiai magatartás hosszú időre eldöntheti a település fejlődését, biztosítja a felemelkedést, vagy esélytelenné, kiszolgáltatottá teszi a települést az egyre élesedő versenyhelyzetben.

Bármilyen nehéz is ez a döntés, az önkormányzatok nem térhetnek ki a gazdaságfejlesztési folyamatba való bekapcsolódás elől, több indokból is:

- Egy település csupán saját forrásaira támaszkodva nehezen, többnyire egyáltalán nem tud kijutni egy válságos szakaszból. Szükség van a külső fejlesztési források bevonására, ez pedig csak úgy lehetséges, ha a település vonzóvá válik a befektetések számára, ha a települést úgy mond „megveszik”. A piacgazdaság körülményei között a település is „áruvá válik”, azt is „el kell adni”.

- Az önkormányzat feladatai ellátásában hosszú távon nem számíthat a központi források bővülésére. Egy idő után ezek a források még a szintentartáshoz sem elegendők. Meg kell teremteni a helyi forrásokat, azokat pedig csak a helyi gazdasági teljesítmény növekedése tudja kitermelni.

• A gazdasági szereplők közvetlen érdekei nem minden esetben esnek egybe a közösségi érdekekkel. Az így kialakuló ellentéteket más nem oldhatja fel, mint az önkormányzat.

• A gazdasági fejlődés együtt jár a területfelhasználás változásával. Ennek szabályozása kötelezettsége és egyben joga is az önkormányzatnak. Ennek a jognak a célszerű gyakorlásával irányítani lehet a gazdasági tér alakulását.

A szerepvállalás lehetséges területei

Az önkormányzatnak a gazdasági folyamatok irányításában nagyon korlátozott a szerepe. Elvileg nem feladata és ennél fogva az eszközei sincsenek meg ahhoz, hogy a piaci viszonyokba beavatkozzon, azokat közvetlen módon szabályozza. Ez nem jelenti azonban azt, hogy súlytalan is lenne a szerepe, mivel rendelkezésre áll három, a folyamatokat nagymértékben befolyásoló eszköz:

- jogában áll meghatározni a gazdasági tevékenység helyi szabályozási feltételeit;
- saját fenntartó és fejlesztő tevékenységével jelentős megrendelő (piacteremtő);
- jogában áll meghatározni, mely tevékenységeket sorol közérdekűnek, az ehhez kapcsolódó preferenciákkal együtt.

Nyilvánvaló, hogy ezeket az eszközöket akkor alkalmazhatja jól és hatékonyan az önkormányzat, ha ismeri a környezetet, a gazdasági szereplők elvárásait és lehetőségeit, ha alkalmassá tud válni arra, hogy összehangolja az általa képviselt közérdeket a közvetlen gazdasági érdekekkel.

Amikor az önkormányzat a gazdaságfejlesztésben elfoglalható helyét keresi, fennáll annak a veszélye, hogy túlfogalmazza a szerepét. Erre hajlamos, részben a régi tanácsi rendszerből áthozott beidegződései miatt, részben annak okán, hogy az önkormányzatok mindmáig kevésbé ismerték fel annak szükségességét, hogy áttérjenek az „ügyintézői” alapszemléletről a „szolgáltatói” szemléletű problémakezelésre. Erősen él még a régi reflex: ha az önkormányzat valamilyen folyamatban „részt vesz”, akkor „beavatkozik”. Márpedig ez a piacgazdaság körülményei között nem tartható fenn, a partnerek ezt nem fogadják el. Az önkormányzatnak csak is olyan mértékben szabad „beavatkoznia” a folyamatokba, amilyen mértékben azt a többi szereplő igényli, illetve amilyen mértékben az eszközöket is akarata mellé tudja állí-

tani. „Részvétele” azonban fontos, esetenként kötelező, és ha a gazdasági szereplők által is érzékelt támogatás formájában jelentkezik, a fejlődést dinamizáló hatása nagyon hamar érzékelhetővé válik.

Nem kevésbé fennálló veszély az, hogy az önkormányzat alulfogalmazza a szerepét, csak részben vállalja fel lehetséges szerepkörét. Jelenléte a folyamatokban ezáltal súlytalanra válik, csupán töredékmunkát végez el a szükségeshez képest, nem válik hasznos és ezáltal elfogadott partnerré a gazdaságfejlesztésben.

Az eddigi gyakorlati tapasztalatok alapján az önkormányzat szerepvállalásának lehetséges színterei közül alapvetően fontosnak ítéelhetők a következők:

- a gazdaság- és területfejlesztési tevékenység intézményesítése az önkormányzati munkában;
- kezdeményező szerep a gazdaság- és területfejlesztési folyamatokban;
- partnerség, koordináció, érdekharmónizáció;
- területfejlesztési szabályozás;
- gazdasági szabályozás;
- térségi együttműködés;
- támogatási rendszerek kidolgozása és működtetése;
- közvetett támogatások;
- közvetlen támogatások;
- gazdasági infrastruktúrafejlesztés;
- műszaki infrastruktúrafejlesztés;
- a városüzemeltetés fejlesztése;
- a település általános szolgáltatási színvonalának emelése.

Az önkormányzat gazdaság- és területfejlesztési feladatai

Szervezési-szervezeti feladatok	Gazdálkodási feladatok	Városüzemeltetéssel összefüggő feladatok
A gazdaság- és területfejlesztési tevékenység intézményesítése	Közvetett támogatás	A városüzemeltetés fejlesztése
Kezdeményezés	Közvetlen támogatás	A szolgáltatási színvonal emelése
Partnerség, koordináció, érdekharmónizáció	Gazdasági infrastruktúrafejlesztés	
Területfejlesztési szabályozás	Műszaki infrastruktúrafejlesztés	
Térségi együttműködés	Gazdasági szabályozás	

Ezek a szerepvállalási szinterek egyben az elvégzendő feladatokat is jelentik. Három jól elhatárolható feladatcsoportba oszthatók (lásd a fenti táblát).

A gazdaságfejlesztési folyamat kezdeti fázisaiban elsőként a szervezési-szervezeti feladatok ellátásával lehet és kell foglalkozni, mivel:

- ezek ellátását igénylik elsősorban a gazdasági szereplők;
- ezek ellátása igényli a legkisebb anyagi vállalat az önkormányzat részéről.

Ugyancsak ebben a fázisban kell kidolgozni a gazdasági szabályozók rendszerét is (helyi iparüzési adó, mentességek, kedvezmények, támogatások, területbiztosítás, infrastruktúra-fejlesztés).

A gazdasági szabályozáson túli egyéb gazdálkodási jellegű feladatellátás a fejlődésnek egy későbbi, minőségi szakaszában vállalható, amikor az önkormányzat már rendelkezik a szükséges anyagi eszközökkel, vagy ezek hozzáférhetőek a számára.

Célok

Az önkormányzat szerepvállalásának alapvető célja, nyilvánvalóan elérni azt, hogy a gazdasági-társadalmi élet szereplőivel összefogva, a település válaszolni tudjon a kor kihívásaira, hogy felismerje és erősítse azokat a folyamatokat, amelyek a mindenkori megújulás hordozói lehetnek.

Az alapvető *Kihívás*, aminek meg kell felelni: a *Verseny*. Ebből egyértelműen következik az Alapfeladat: a versenyképesség megteremtése és fenntartása. Amennyiben sikerül ezt a feladatot megoldani, az *Eredmény* előbb a település „felemelkedése”, majd „talpon maradása” lesz.

A versenyképesség megteremtésével elérendő cél a település gazdaságának növekedési pályára állítása, esetenként a válság kezelése. Ebben a fázisban a *stratégiai feladat a település fogadóképességének kialakítása*. Célszerű befektetés-ösztönzési politikával elérhető, hogy kialakuljon egy meggyőző, hosszú távon is vonzó gazdálkodási környezet, amelynek jellemzői:

- *Kiszámíthatóság*:
 - információ, adatszolgáltatás;
 - kidolgozott, stabil szabályozási környezet megteremtése;
 - rendezett tulajdonviszonyok a fejlesztések fogadó területein.
- *Biztonság, megbízhatóság*:
 - hosszú távú politikai garanciák arra vonatkozóan, hogy a megismert, illetve egyezte-

tett feltételek valóságosak és nem változnak meg meghatározott időtávlaton belül.

- *Fejlett infrastruktúra*
 - alpinfrastruktúra biztosítása;
 - a település általános szolgáltatási színvonalának fejlesztése;
 - humán erőforrások megléte, fejlesztési lehetőségei.
- *Gyorsaság*
 - a teljes egyeztetési, döntéshozatali, engedélyezési és kivitelezési idő a befektető igényei szerinti legrövidebb időre szorítkozhat. Nem mindegy, hogy milyen hamar valósul meg a beruházás és lesz piacképes az új létesítmény. A késés esetenként egyenlő lehet a piacvesztéssel a befektető számára. Ebben a vonatkozásban a mérce egyértelműen a világszínvonal; ezen a szinten, vagy ezt meghaladó szinten kell teljesíteni.

A gazdasági fejlődés növekedési szakaszában az önkormányzat intenzív szerepvállalása kiemelt fontosságú. Ekkor még sok a bizonytalanság a befektetések megvalósulásával és működési hatékonyságával kapcsolatban, ami növeli a kockázatot, óvatosságra készítve a befektetőket. Az önkormányzatnak mindent meg kell tennie, hogy csökkentse ezt a hatást. Ezt elsősorban azzal tudja elérni, ha felkészült, a fejlődésben közvetlenül érdekelt, segítőkész partnernek bizonyul.

Milyen akcióterületeket, eszközöket, technikákat alkalmazhat az önkormányzat ebben a szakaszban?

- *Mindenek előtt*:
 - A befektetői potenciál feltárása, a befektetési lehetőségek bemutatása.
 - Be kell mutatni a területi alkalmasságot, az infrastruktúra állapotát, a humán erőforrásokat.
- *Kezdeményezés*:
 - Számba kell venni a befektetési környezet erős és gyenge pontjait, és kezdeményezni kell a gyengeségek hatásának tompítására alkalmas intézkedéseket. Kezdeményezőnek kell lenni a gazdaság fejlődését támogató szervezeti-intézményi háttér megteremtésében, a kezdő vállalkozások támogatásában.
- *Területfejlesztési szabályozás*:
 - Ki kell dolgozni a területfejlesztés és rendezés szabályozását. A szabályozási környezet vállalkozásbarát kialakításának fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni. A már említett „ki-

számíthatóságot" meghatározó mértékben ennek a munkának az eredményei biztosítják. A szabályozás sokkal részletesebb kell legyen, mint az általános, vagy akár részletes rendezési tervi szabályozás. A fejlesztési területekre szakhatóságilag azonnal kezelhető hasznosítási koncepciókat/programokat kell kidolgozni, hogy gyors lehessen az engedélyezési eljárás.

Például: nem lehet egy terület igénybevételét Részletes Rendezési Terv előzetes elkészítéséhez kötni. Az ilyen tervek jóváhagyási eljárása hosszadalmas, nehezen szorítható be szoros határidőbe és gyakran bizonytalan kimenetelű. A befektetők azonnal visszavonulnak, ha ilyen előzetes tennivalókról kapnak információt.

• *Tulajdonrendezés:*

Szintén a „számíthatóságot” erősíti az előzetes érdekharmonizáción alapuló tulajdonrendezés. Olyan fejlesztési területet nem lehet ajánlani, amelynek nem rendezettek a tulajdonviszonyai. Ezért elengedhetetlen, hogy a település fejlesztési programjának részét képező területek tulajdonviszonyait az önkormányzat előzetesen rendezze és meghatározza a tulajdonosi képviselőt. A befektetőt nem az érdekli, hogy kik a tulajdonosok, hanem: ki az az egyszemélyű partner, akivel meg tud egyezni a terület igénybevételéről.

• *Partnerség, együttműködés:*

Nagy fontosságú az önkormányzat folyamatos támogató részvétele a fejlesztésekben. A befektetőt nem szabad magára hagyni a problémáival. Ha ezek megoldásában az önkormányzat segítőkészségét a befektető folyamatosan érzékeli, kialakul egy olyan partnerségi viszony, amely a lehető legjobb „ajánlólevél”. A befektető, és általában a helyi vállalkozói közeg jó közérzete a leghitelesebb közvetítője a „megbízhatóságnak”, a helyi önkormányzat vállalkozásbarát jellegének.

Településmarketing

Teljesen új feladatot jelent a településmarketing bevezetése az önkormányzati és hivatali munkába. A gyakorlatban ma még nagyon ötlet- és véletlenszerűen folyik ez a tevékenység, de már körvonalazható fő cél- és feladatrendszere.

Alapvető célja a településmarketingnek, hogy a befektetés-ösztönzéssel megteremtett piacépítést

juttassa érvényre. Stratégiai feladatai közül nem hiányozhatnak:

- a város megjelenítése a befektetői piacon;
- adat- és információ-szolgáltatás a folyamat résztvevőinek;
- kapcsolatrendszer kiépítése, fenntartása, a kapcsolatok utógondozása;
- a vállalkozói közérzet feltárása, követése;
- javaslattétel a település gazdasági- és területfejlesztési politikájának alakítására.

• *A településmarketing operatív feladatai*

- a település megjelenítése az információs rendszerekben;
- bekapcsolódás az Internetbe, a település honlapjának kidolgozása és karbantartása;
- bekapcsolódás a nemzetközi gazdasági információs rendszerekbe (kamarák, szak-média, testvérvárosi kapcsolatok felhasználása);
- bekapcsolódás az országos gazdasági információs és fejlesztési rendszerekbe (kamarák, szakmai szervezetek, hazai média, rendezvények, fejlesztési társaságok, ügynökségek, központi szervek stb.).

• *Adat- és információ-szolgáltatás*

- a település saját gazdasági adatbankjának kialakítása;
- társ-adatbankokkal történő összekapcsolódás, együttműködés;
- adatgyűjtés, adatfeldolgozás, esetenként kérésre;
- szintézisek, jelentések készítése;
- igény szerinti információs anyagok összeállítása;
- adatok, információk beszerzésének támogatása;
- promóciós anyagok elkészítése.

• *Kapcsolatrendszer kiépítése, fenntartása*

- testvérvárosi kapcsolatok célszerű kialakítása és fenntartása;
- városdiplomácia;
- aktív bekapcsolódás az önkormányzati szövetségek tevékenységébe;
- a gazdasági élet szereplőivel való közvetlen kapcsolatépítés és kapcsolattartás;
- személyes kapcsolati rendszer kialakítása.

A településmarketing-feladatok ellátása önálló ügyviteli rendszer bevezetését igényli. Szervezeti háttérének kialakításában szem előtt kell tartani néhány elengedhetetlenül fontos feltételt:

- legyen minél közvetlenebb kapcsolatban a település vezetésével, lehetőleg közvetlen alárendeltségben;
- legyen minél függetlenebb az alapfeladatokat ellátó ügyviteli rendszertől;

- rendelkezzen önálló költségkerettel.

Ezek az alapfeltételek rendkívül fontosak két gyakorlati megfontolásból. Egyrészt, mert a tevékenység súlya megköveteli, hogy politikailag hitelesek legyenek a munkát ellátó személyek, másrészt mert számítani kell arra a tényre, hogy az alapfeladatok ellátására kialakított hivatali struktúra általában nehezen asszimilálja ezt a tevékenységet, mivel ez jellegénél fogva szervezetidegen. Bizonyos hatásköröket elvon a többi ügyviteli egységtől, esetenként feladatokat szab meg mások számára, közvetlen kapcsolatban van a település legmagasabb szintű vezetésével, képviseleti, nyilatkozási joga van, eredményességének kritériumai nem azonosak a többiekével.

Lehetséges feladatellátási rendszerek:

- a vezetést látja el a feladatot szakértők bevonásával;
- a főépítész, vagy más (a településfejlesztéssel összefüggő feladatokat ellátó) ügyviteli egység mellé rendelt önálló funkció;
- stratégiai tervezési-ügyviteli csoport létrehozása;
- önálló gazdaságfejlesztési és városmarketing munkaszervezet.

Összetettebb feladatok

Ahogy a gazdasági fejlődés előrehalad, a folyamatok új tennivalókat generálnak. A növekedés optimális esetben töretlenül folytatódik a település extenzív befektetési potenciáljának teljes hasznosításáig. Mivel a gazdaság természetes állapota a mozgás, a dinamizmus, a folyamatok nem állnak meg ezen a ponton, a vállalkozók keresik termelésük bővítésének, a termelékenység növelésének, a hozzáadott érték skáláján az egyre magasabb szint elérésének lehetőségeit.

Ez az igény az egyik legfontosabb potenciális gazdaságfejlesztési erő. Erre lehet támaszkodni a diverzifikált, kiegyensúlyozott, magas szintű együttműködésben integrált gazdasági tér kialakításában. Mozgósítani, felhasználni ezt az erőt csak akkor lehet, ha a település biztosítani tudja versenyképességének fenntartását, és ezáltal a hosszú távú cél elérését, a fenntartható fejlődés feltételrendszerének megteremtését.

Az önkormányzat stratégiai feladata ebben a fázisban saját gazdálkodásának konszolidálása, majd a helyi gazdaság fejlődési potenciáljának maximális kibontakoztatásához biztosítani a környezeti feltételeket.

Az előző szakaszhoz képest sokkal összetettebb feladatok vállalásához kell megteremteni a szükséges eszközöket. Ebben a szakaszban az önkormányzat nem csak támogató, együttműködő partner, hanem az egyes gazdasági szereplők közvetlen érdekei mellett, a helyi általános gazdasági érdek megvalósulását követő résztvevője a folyamatoknak.

A két jellemző tennivaló ebben a szakaszban:

- *A minőségi, meggyőző befektetési környezet fenntartása*
Az új befektetések vonzása mellett érdekeltté kell tenni a már működő vállalkozásokat, hogy a településen, vagy közvetlen körzetében fejlesszenek, és még inkább, hogy itt alakítsák ki elsődleges beszállítói körüket. Ez oly mértékben stratégiai érdek, hogy megvalósulásához minden lehetséges támogatást meg kell adni. Ebben a fázisban ez egyet jelent az önkormányzat aktív bekapcsolódásával a fejlesztési folyamatokba, közvetlen és közvetett támogatások útján.

Nem elég bizonyos célok alapján megszüntetni, vagy csökkenteni az elvonásokat a vállalkozói szférától, már be is kell fektetni a kiemelt akcióterületeken. Ehhez rendelkezni kell saját, *önálló fejlesztési eszközökkel, alapokkal*, mert ahogy már említettük, minden akarat mellé oda kell sorolni a szükséges eszközöket. A befektetési környezet minőségi összetevőinek erősítéséhez (logisztikai lehetőségek, képzés-átképzés, humán erőforrás-gazdálkodás, a szolgáltatási környezet javítása stb.) ezek az alapok nélkülözhetetlenek.

A helyi adókon keresztül megjelenik egy újszerű kapcsolat a vállalkozók és az önkormányzat között, amelyben a felek el kell ismerjék az egymásra utaltságból adódó kölcsönös függőségüket és ennek alapján kell alakítaniuk kapcsolataikat. Ez a helyzet természetesen nem feszültségmentes. Meghatározó módon az önkormányzat magatartásán múlik, hogy ezek a feszültségek oldódnak-e vagy sem, és milyen mértékben terhelik meg az együttműködést. Alapvetően kommunikációs problémáról van szó, és ez ismételtén egy új, jellegzetes feladatként jelenik meg a kezdeti fázishoz képest.

- *A területfejlesztési együttműködés kibontakoztatása*

A település elsődleges befektetési potenciáljának felhasználása után nyitni kell; a feladat a másodlagos erőforrások mozgósítása és bevonása, aminek alapja a területfejlesztési együttműködés a közvetlen és a tágabb környezettel. Ki lehet alakítani egy globális partnerségi viszonyt, amelyben a települési önkormányzat, a térségi önkormányzatok és a vállalkozói kör össze tud fogni a fejlődés érdekében.

A bekapcsolódás akcióterületei, az alkalmazható technikák fő vonalakban azonosak az előző szakasszal, de tágabb tartalmat kapnak az egyes szerepkörök, és új, jellegzetes tennivalók is megjelennek. *(Ezek részletezéséről eltekintünk. – a szerk.)*

Gazdaság- és területfejlesztési stratégia

A városnak – gazdaságfejlesztési politikája meghatározásában – nyilvánvalóan meglévő adottságaiból, gaz-

dasága szerkezetéből kell kiindulnia. Ezek erősítése mellett meg kell teremtenie egy stabil, kiszámítható társadalmi-politikai környezetet, amelyre a gazdasági szereplők hosszú távon számíthatnak, támaszkodhatnak.

Szükség van arra, hogy megfogalmazódjanak azok a politikai és szabályozási magatartás-normák, amelyek túl az egyes választási ciklusokon, garanciális háttérrel nyújtanak a gazdasági döntésekhez.

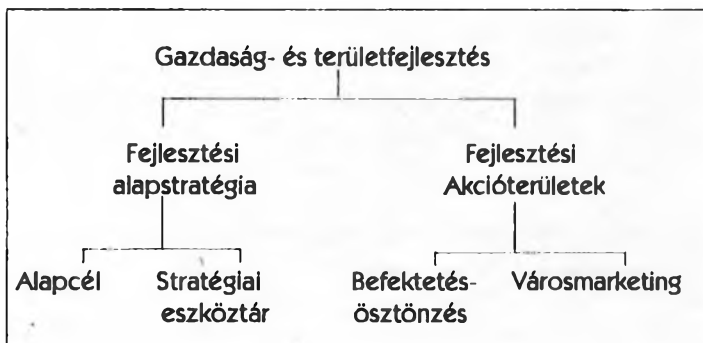
Ha alkalomszerűen, esetenként a napi problémák hatására változik a folyamat szabályozása, az eredmények véletlenszerűek lesznek; nem kizárt, hogy sikerek, de nagyobb a valószínűsége, hogy kedvezőtlenek.

A stratégia kidolgozásával és elfogadásával kialakul az a társadalmi konszenzus, amely elengedhetetlen feltétele bármely partnerségnek.

A stratégia beszűkíti a pillanatnyi és a szűk csoportérdekek érvényesülésének mozgásterét.

A stratégiában meghatározott alapcélok a legmagasabb közösségi érdek rangjára emelkednek és így megvalósításukra több lehetőség nyílik. Ugyanakkor a célokkal való azonosulás alapján objektíven mérhető az egyedi akciók társadalmi értéke.

Kiindulva egy sikeres önkormányzat eddigi, ez irányú munkájának a tapasztalataiból, a javasolt stratégiai modell a következő lehet:



Mit értünk az egyes fogalmak alatt?

• *Fejlesztési Alapstratégia*

A mai társadalmi-gazdasági körülmények között hosszú távra tervezni annyit jelent, mint előre nem látott feltételek között érvényesíthető akaratot megfogalmazni. Ha ehhez hozzávesszük azt a ténytet, hogy a tervek megvalósításában a döntő szerep másra vár (és nem az önkormányzatra), nevezetesen a gazdasági élet szereplőire, akkor könnyen belátható, hogy a feladat nem könnyű. Éppen ezért, az önkormányzatnak meg kell fogalmaznia azt a „minimális célt”, amelyet követni és elérni akar, és amelyhez biztosítja is a szükséges eszközt. Ezt lehet „Alapstratégiának” tekinteni.

Az Alapstratégiának két dolgot kell tisztáznia:

- mi az alapvető célja a városnak, mi az, amit el akar érni? (Alapcél, jövőkép)

- mit tesz céljai elérése érdekében, milyen eszközöket tud és hajlandó mozgósítani? (Stratégiai eszköztár)

• *Alapcél, jövőkép*

Az Alapcél meghatározása rendkívül fontos, de ugyanakkor rendkívül nehéz is.

Fontos, mert a stratégiában meghatározott Alapcél a legmagasabb rendű közösségi érdek rangjára emelkedik. Egyáltalán nem mindegy, hogy ez a közösségi érdek mennyire esik egybe a városban élők és vállalkozók akaratával, és mennyire tud vonzó lenni, milyen üzenetet tud közvetíteni a város iránt kívülről érdeklődők számára.

Nehéz, mert tulajdonképpen egy mondatba kellene sűríteni azt az akaratot, amelyet egy változó, tőlünk viszonylag független társadalmi-gazdasági makro- és mikro környezetben érvényesíteni akarunk.

Az Alapcél megfogalmazása településenként és fejlődési szakaszonként változó, de legalább közép távon (10-15 év) nem kerülhet ellentmondásba saját magával.

• *Stratégiai eszköztár*

Az önkormányzat – stratégiájának megvalósításában – a viszonylagos eszköztelensége ellenére is számos, nagyon fontos területen döntően tudja befolyásolni a folyamatokat. A gazdálkodási környezet alakításában, meglévő jogositványaiival, egyedi szerepköre van, támogató, vagy tiltó rendelkezéseivel szabályozhatja a folyamatokat, közvetít és érdekharmonizációra képes.

Lehetséges eszközök:

• *Gazdaságsszervezés*

- integrációs folyamatok beindítása, integratori szerep vállalása;
- ipari parkok, innovációs és vállalkozói centrumok létrehozásának támogatása, rendszeres együttműködésük megszervezése;
- területfejlesztési koordináció;
- humán erőforrások fejlesztése, szervezeti koordináció.

• *Preferenciák rendszere*

- magas munkakultúrájú termelés;
- környezetbarát termelés;
- a hozzáadott-érték láncon magasabb szintű termelés;
- az innovációt, kutatás-fejlesztést meghonosító termelés;
- széles bedolgozói háttérrel igénylő termelés;
- a településért külön is tenni akaró cégek támogatása;

- kis- és közepes vállalkozások létrejöttének támogatása.

• *Kiemelt fejlesztések támogatása*

- közlekedési rendszer fejlesztése;
- szolgáltatások fejlesztése;
- kisvállalkozói telephelyek, központok kialakítása.

• *A város gazdasági arculatának formálása (Székesfehérvár esetében például)*

- hi-tech, médiaváros;
- regionális gazdasági innovációs központ;
- regionális oktató- és képzőközpont;
- erős pénzügyi, kereskedelmi, áruforgalmi központ.

• *Városdiplomácia*

- jelen kell lenni az ország gazdasági, politikai, kulturális életében;
- erős parlamenti jelenlét;
- széleskörű nemzetközi kapcsolatrendszert kell fenntartani;
- ki kell építeni a város ún. konzuli hálózatát az elszármazott polgárok, valamint a betelepített cégek révén;
- a „város követői” szerep tudatosítása;
- a regionális szerepkör megteremtése.

Fejlesztési akcióterületek

Az önkormányzatoknak elvileg teljesen nyitottak a lehetőségei, hogy bekapcsolódjanak a gazdasági folyamatokba. Elvi lehetőségük megvan a közvetlen gazdasági tevékenységre is (vállalkozó önkormányzat), de az elmúlt időben többirányú tapasztalatok is azt mutatták, hogy ez nehezen és jelentős zavarokkal valósít-

ható meg. Az utóbbi időben eléggé egyértelművé vált, hogy egy önkormányzat akkor jár el helyesen, ha vállalkozásbarát és nem feltétlenül vállalkozó.

Ebből kiindulva alakult ki a gyakorlatban az a két alap-akcióterület, amely mindenekelőtt vállalható; a befektetés-ösztönzés és a városmarketing.

A Stratégia kidolgozása önmagában nem jelenti a teljes megoldást, természetesen hozzá kell rendelni az egyes célok és szakaszok elérésének a Programjait.

Mindkét dokumentumnak nagy a politikai fontossága, ezért kidolgozásukhoz és érvényesítésükhöz meg kell nyerni az összes felelős szereplő és a lakosság támogatását.

Összefoglalva

Az önkormányzat szerepvállalására elengedhetetlenül szükség van és erre számos lehetőség nyílik, a nyilvánvalóan szűk mozgástér ellenére is. Teljes eszköztelensége csak látszólagos, mivel számos kapcsolódó feladat egyúttal alapfeladatai közé is tartozik, így jogi és bizonyos mértékig anyagi eszközök is rendelkezésére állnak.

Az általánosan jellemző forrásszűkös gazdálkodás mellett politikai elhatározás kérdése, hogy az egyes szakaszokban mi kap prioritást; az alapfeladatoknak, a város lakói közvetlen igényeinek kielégítése, vagy a helyi gazdaság fejlesztési igényeire történő összpontosítás.

Nem kis feladat ezt az ellentmondást kezelni, de vállalása kikerülhetetlen. Megoldást egy jól kidolgozott és a település egész társadalmával elfogadott stratégia jelenthet, amelyben – ha nem is maradéktalanul, de a település közösségének minden rétege felismerheti alapvető igényeinek figyelembe vételét.

Szerzőnk

főtanácsos Székesfehérvár önkormányzatánál

RACIO Kft.

Könyvtervezés, grafikai munkák tervezése

- Könyv- és jegyzettördelés, nyomdai előkészítés
- Folyóiratok tördelése, korrektúrázása
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése

Telefon: 06-30-278-315