GAZDASÁGFEJLESZTÉSI TERV
BUDAKÖRNYÉKI ÖNKORMÁNYZATI TÁRSULÁS
Javaslattételi munkarész

Egyeztetési változat

2020. november

Budakörnyéki Önkormányzati Társulás

RES PON SUM

Tartalom

Vezetői összefoglaló 2
Magas életminőség megtartása 2
Helyi gazdaság megerősítése 3
Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése 4
Hatékony önkormányzatok 4
Turizmus 4
Térségi marketing 5
1. A javaslattételi munkaanyag módszertani megalapozása 6
A helyzetelemző munkarész módszertana 6
2. A helyzetelemzés legfontosabb megállapításai - a térség általános állapota 9
3. Javasolt intézkedési területek és intézkedések - fejlesztési stratégia 16
3.1. Magas életminőség megtartása 16
3.2. Helyi gazdaság megerősítése 17
3.3. Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése.....20
3.4. Hatékony önkormányzatok 21
3.5. Turizmus 22
3.6. Térségi marketing 24
Összegzés 26

Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum a Budakörnyéki Önkormányzati Társulás Gazdaságfejlesztési Terv II/II. javaslattételi részfeladatát tartalmazza. A dokumentum egyik célja a BÖT településeinek fordulóponthoz érkezése következtében kialakuló gazdasági változásokra adható reakciójának, stratégiájának segítése a főbb fejlesztési irányvonalak felvázolásával. A Társulás tagjaival együttműködve javaslatot teszünk a válság hatásait is ellensúlyozó, illetve a további fejlődést megalapozó gazdaság-(re)vitalizációs és fejlesztési programra, melyen belül meghatározzuk az önkormányzatok számára a helyi gazdaság komplex - a településirányítás társadalmi- és környezeti szempontjait is szem előtt tartó - fejlesztése érdekében javasolt lépéseket.

A 2020 tavaszán kialakult járványügyi helyzet rövid- és hosszú távú hatásai mind az önkormányzati, mind a lakossági és a gazdasági szféra szereplőit is különleges kihívások elé helyezték, helyezik. A járvány második hulláma pedig bizonyította, hogy a válság kihívásokat generáló szerepére hosszabb távon is számítani lehet. A válság következményeinek kezelését, a gazdaság újraindítását tehát ebben a viszonyrendszerben kell értelmezni, átgondolni.

A dokumentum elkészítése a Gazdaságfejlesztési Terv elkészülését segítő I. munkarész főbb eredményein és meglátásain alapszik. A helyzetelemzés a település társadalmi, gazdasági állapotának felmérése, a helyi gazdaság versenyképességének területi összehasonlításban történő meghatározása, valamint a település járvány által fokozottan érintett gazdasági szereplőinek becslése történt meg. Feltérképeztük, hogy a válság milyen „állapotban” érte a térséget, milyen lehet a járvány hatásainak való kitettsége és ellenálló képessége, és a vírushelyzet elmúlásával milyen távlati terveken érdemes gondolkodni.

Az első munkarész megállapításaiból kiinduló javaslattételi rész azonban nem csak a szigorú értelemben vett gazdaságra vonatkozólag tesz megállapításokat, hanem a térség fejlesztési feladatainak komplexitását tartja szem előtt, ami a járványhelyzet után is érvényes. Tapasztalataink alapján ehhez figyelembe kell venni, hogy hosszú távon csak az önkormányzatok, a helyi közösség és a gazdasági szféra együttműködése hozhat érdemi fejlődést.

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

Magas életminőség megtartása

Ennek érdeképen szűkebb körben a családok felől nézve fogalmaztunk meg javaslatok, tágabb értelemben a helyi közösség erősítése érdekében írtunk le fejlesztési szempontokat.

I. A családok helyben tartása

a. helyben lévő szolgáltatások számának növelése
b. térségen belüli munkahelyek teremtése
c. infrastruktúra fejlesztése (legfontosabb helyen az internethálózat stabilitása)
d. térségbe illő tevékenységekhez vállalkozási területek vagy zónák kijelölése
e. alapszolgáltatások színvonalának fenntartása, fejlesztése

II. A társadalmi kohézió erősítése

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

Nem szerepel a konkrét javaslatok között, mert nagyon sok szempontot magába integráló lehetőség, egy magas színvonalú középfokú oktatási intézmény alapítása a térségben. A következő generációk térséghez fűződő kapcsolatát határozná meg nagy mértékben.

Helyi gazdaság megerősítése

A fejlesztések legfontosabb területe, aminek távlati célja az itt élő népesség életszínvonalának megőrzése és javítása.

III. Új vállalkozási tevékenységek

g. szellemi munkát igénylő tevékenységek ösztönzése (például oktatás, szabadidő, szórakoztatás, életmód)
h. növelni lehet a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban tevékenykedő vállalkozások számát
i. nem luxuskategóriás egészségügyi ellátás kialakítása a térségben
j. hosszútávú idősellátás, a magas életminőség megtartásával

IV. Alkalmas vállalkozási területek

k. helyet biztosítani a térség természeti adottságainak megfelelő vállalkozási tevékenységeknek.

A külső források elérését segítő tevékenységek a nagyobb léptékű fejlesztések megvalósítását segítik. A színesedő vállalkozási tevékenységekhez, újabb kreatív fejlesztési ötletek jelennek meg, az ehhez szükséges tőke külső forrásból biztosítható.

V. A térség tőkebevonó képességének növelése

l. a Társulás települései, illetve a települési aktorok pályázati tevékenységének fejlesztése, ösztönzése
m. célzott, és tudatos felkészülés a következő uniós költségvetési ciklus támogatásainak lehívására.

A térbeli és virtuális kapcsolati rendszeren keresztül valósulnak meg a gazdasági tevékenységek. Ezek megfelelő szintű állapota stabil alapját képezik a helyi gazdaságnak.

Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése

VI. A belső közlekedés fejlesztése

n. a meglévő járatok sűrítése, hétvégi elérhetősége

VII. A külső közlekedési kapcsolatok tehermentesítése

Ezen a területen csak térségi szintű összefogással, megfelelő érdekérvényesítéssel lehet hatékonyan előre lépni. A BÖT mesterségesen létrehozott egysége már megfogalmazta a komoly együttműködési szándékát.

VIII. Infrastruktúra fejlesztése

o. szolgáltatókat versenyhelyzetben hagyja a minőség javítása érdekében

Hatékony önkormányzatok

Az önkormányzatok gazdasági és adminisztratív szerepén túl, a hatékonysághoz a folyamatos szervező és információ áramoltatási feladatok ellátása is elengedhetetlenül szükséges.

IX. A lakossággal való kapcsolat erősítése

p. a megfelelő kommunikáció

q. az önkormányzati bevételi struktúra javítása

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

Turizmus

A járvány helyzetre való tekintettel nem a helyi gazdaságfejlesztési javaslatok közé illesztettük a turizmus fejlesztésére vonatkozó elképzeléseket, mert ezek a COVID-19 hatásain túlmutatva, a BÖT szoros együttműködésére épülve valósulhatnak meg.

X. Turizmusfejlesztés

r. BÖT térségre vonatkozó turisztikai koncepció kidolgozása

- konferenciák szervezése
- egyházi helyszínek felfűzése
- kerékpárral bejárható kulturális értékek
- fővárosi kulturális élmények
- térségből 1 órás körzetben elérhető látnivalók

A koncepció kidolgozása és a helyi szolgáltatások rendelkezésre állásának felmérése után lehet apró lépésekben, vagy megfelelő forrással rendelkezve, nagyobb beruházások keretein belül megvalósítani a turisztikai fejlesztés fizikai kereteit.

Térségi marketing

A BÖT térség értékeit, vállalkozói és lakónépességbeli erejét, mint értékesítendő terméket szükséges piacra vinni. Ezt támogató feladat, hogy legyen

XI. Térségi marketing stratégia

aminek a kereti lehetőséget teremtenek a térség bemutatására és a közösségi célok elérésére.

s. térségi fejlesztési források elérésére.
t. újabb társult tagok megnyerése

A meglévő szervezeti keret segítségével a térség arculatának kialakítása a helyi identitást erősíti és a sokszínű közösséget összerendezi egy elérendő cél irányába.

A helyzetelemzés és a hatásvizsgálat eredményei alapján, a település vezetőivel folytatott egyeztetések nyomán, és tekintettel a szakmai tapasztalatokra úgy véljük, a fent leírt intézkedési területek mentén, a BÖT településeinek prosperitása növelhető, a térség hosszú távú fejlődési pályára állítható.

Budapest, 2020. november

……

Dr. Lendvay Endre
ügyvezető
Responsum Kft.

1. A javaslattételi munkaanyag módszertani megalapozása

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

A helyzetelemző munkarész módszertana

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

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

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

A helyi gazdasági-társadalmi jellemzők sokoldalú, versenyképességi szempontú, országos szintű összehasonlító elemzése tette lehetővé, hogy átfogó és részletes képet kapjunk a térség állapotáról, a válság által érintett területekről, valamint arról, hogy az Budakörnyéki Önkormányzati Társulás mit tehet a helyi gazdasági élet helyreállítása és továbbfejlesztése érdekében. A válság hatásainak kezelésében a települési önkormányzatokat kulcsszereplőnek tekinthetjük, hiszen számos lehetőségük van a cselekvésre érdekképviseleti, közhatalmi, beruházói, tulajdonosi és foglalkoztatói, illetve számos egyéb szerepükből adódóan.

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

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

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

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

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

helyzetét; a lakosság általános észlelését és vélekedését a saját életminőségével kapcsolatban; az önkormányzat belső működésének hatékonyságát; valamint a helyi lakosok, az önkormányzat és a települési vállalkozások aktivitását, innovációs gyakorlatát, hagyományait a *Gazdaság és pénzügy*, az *Életminőség*, a *Hatékonyság* és az *Aktivitás* tényezők mentén mértük.
Az előzőekben meghatározott két szempontrendszerben (módosított PESTEL és BSC szempontrendszer) feltárt külső és a belső tényezők összekapcsolása (az ún. RSC-mátrixban) átfogó képet adott a BÖT gazdaságának állapotáról, feltárva a szükséges és lehetséges beavatkozási pontokat.

A válságot megelőző időszakra vonatkozó helyzetfeltárás részeként hatásvizsgálatot végeztünk a válság első konkrét hatásainak feltérképezésére, és a legfrissebb statisztikai adatok alapján pontos helyzetkép meghatározására, különös tekintettel a munkaerő-piaci helyzetre, valamint a vállalkozások állapotára.
A hatásvizsgálat során megvizsgáltuk a 2020. január és szeptember közötti időszakban tapasztalható munkaerő-piaci folyamatokat a legfrissebb országos, pest megyei, budapesti, környező térségi adatok alapján. Az adatok forrása a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat idő- és településsoros adatai, a KSH településsoros adatai, valamint a Lechner tudásközpont ingázással kapcsolatos, szintén településsoros adatai voltak. A vállalkozásokkal kapcsolatos statisztikai vizsgálat adatainak forrása az Opten Kft. cégnyilvántartási adatbázisa volt. A módszertant ebben a munkarészben az összehasonlító elemzések és a leíró statisztika jelentette.

2. A helyzetelemzés legfontosabb megállapításai - a térség általános állapota

Az RSC módszertan segítségével és ahol szükséges volt kiegészítő adatok segítségével végzett helyzetelemzés az alábbi fontosabb megállapításokra vezettek. Összehasonlítottuk a kapott értékeket a BÖT térség szűkebb és tágabb környezetének azonos adataival. A tágabb környezetet Magyarország, Pest megye, a szűkebb környezetet a főváros és a környező településekből képzett a Társuláshoz hasonló térségek jelenítették meg. Az Észak elnevezésű terület a Pilisvörösvári járás nem BÖT-höz tartozó településeit és az Esztergomi járás egyes településeit (Csolnok, Dág, Dorog, Epöl, Gyermely, Kesztölc, Leányvár, Máriahalom, Pilisborosjenő, Piliscsaba, Piliscsév, Pilisszántó, Pilisszentiván, Pilisvörösvár, Sárisáp, Solymár, Szomor, Úny, Üröm) foglalja magába. A Nyugat települései a Bicskei járás összes tagja (Alcsútdoboz, Bicske, Bodmér, Csabdi, Csákvár, Etyek, Felcsút, Gánt, Mány, Óbarok, Szár, Tabajd, Újbarok, Vértesacsa, Vértesboglár) és Zsámbék város. A Dél megnevezést kapta az Érdi járás összes települése (Diósd, Érd, Pusztazámor, Sóskút, Százhalombatta, Tárnok, Törökbálint) és Budaörs város együttese.

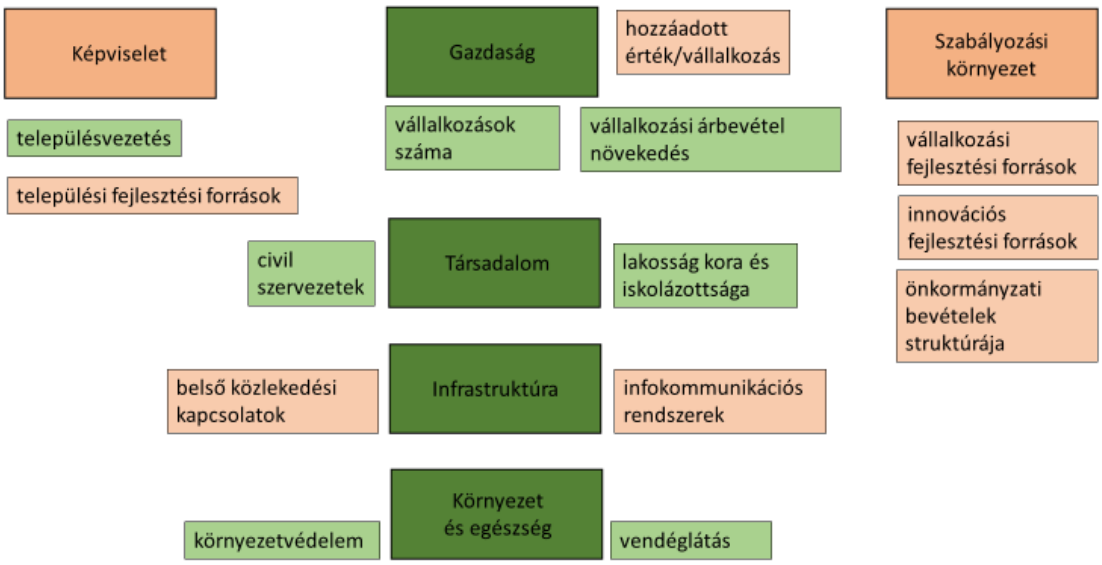
A BÖT adatainak lényeges pozitív irányú eltérését tapasztaltunk a referencia területekhez képest a következő területeken: a vállalkozások száma, a társasvállalkozások árbevétel növekedése, települési infrastruktúra változása, regisztrált vendégéjszakák száma és a települési környezetvédelmi beruházások.

A vállalkozások száma kisebb mértékben csökken, mint az összehasonlított csoportokban, ez egyfajta stabilitását mutatja az térségben jelenlévő vállalkozói szereplőknek. Az állandóság oka a tevékenységi kör, a tőkeerősség és a növekvő jövedelmezőség is, összességében elmondható, hogy érdemes a térségben vállalkozói tevékenységet folytatni. Az települési önkormányzatok hatékonyságáról tanúskodik, hogy az infrastrukturális fejlesztésekben nagy előrelépést tettek, megközelítve a térségbe érkező, főként fővárosból jövő, betelepülők igényeit. Ehhez a fejlesztéshez kapcsolódnak az energetikai és vízgazdálkodási korszerűsítések, melyek a magas minőségű lakókörnyezet környezetvédelmi elvárásainak is próbál megfelelni, őrizve a térség kiemelkedően gazdag táji és természeti adottságait. A regisztrált vendégéjszakák számának magas értékét két BÖT-ön belüli település határozza meg, ugyanakkor majd minden társult település rendelkezik valamilyen szálláshellyel.

Az RSC mátrix indikátorai közül negatív irányban térnek el a referenciaterületektől: az egy vállalkozásra jutó hozzáadott érték, a vállalkozások által elnyert vállalkozásokra vetített fejlesztési forrás nagysága, az egy lakosra vetített települési fejlesztési forrás nagysága, az önkormányzatok bevételi struktúrája és az innovációs pályázatokon elnyert fejlesztési források összege.

A vállalkozásokra jutó, a környezethez képest is nagyon alacsony hozzáadott érték több jelenséget hordoz magában. A térség vállalkozásai nagyobb részt olyan területen működnek, ahol a tevékenységben a minimális alapanyag beszerzés mellett a munkaerő, a szellemi termék és egyéb nem materiális áru kerül értékesítésre. Minden településre nagy létszámú lakosság költözött be, ezért az önkormányzatok nagy kiterjedésű lakóterületi övezeteket hoztak létre, ahol termelő, kereskedelmi tevékenység nagy rezsi költséggel, vagy egyáltalán nem működtethető. A fővárostól való függés erős, a vállalkozások valós tevékenysége, piaca és területi adóban megjelenő jövedelme nem a BÖT térségben realizálódik. Az Európai Uniós fejlesztési forrásokat csak az önkormányzatok képesek, de sem a vállalkozások, sem a civil szervezetek nem tudják a hatékonyan lehívni a térségben. A Pest megyéhez tartozó szomszéd település csoportokhoz hasonlítva is alacsony a területen lekötött fejlesztési forrás, tehát nem a Központi Régió régebben hátrányos helyzete az oka az alacsonyabb mértékű forrás elérésnek. A háttérben a következő okokat véljük felfedezni: a vállalkozások forrásigénye alacsony, nem arra a támogatásra van szükségük, melyek elérhetők a pályázatokon, nem jellemző az a támogatást elnyerő hátrányos vállalkozási környezet, mely a szomszéd területekre még igen. Az önkormányzatok infrastrukturális és környezeti beruházásai sem jelentettek akkora összeget, hogy a települési szinten összegzett fejlesztési forrás értéke ne legyen alacsonyabb a referencia csoportok hasonló értékeinél. Az önkormányzatok bevételi-és adóstruktúrája elmarad a referencia csoportokétól, legnagyobb mértékben Budapestétől, ami azért fontos, mert a térség ezer szálon kötődik a fővároshoz, annak gravitációs terében él.

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



Forrás: saját szerkesztés, 2020

Az 1. ábrán összefoglalva szemléltettük a térség külső tényezők szerinti állapotát. Jól látszik, hogy a gazdaság, társadalom, infrastruktúra és a környezet területén a BÖT helyzete megalapozott, de fejlesztésre szoruló tényezők is találhatók. A képviselet és a szabályozási környezet tekintetében találtunk változtatásokra érdemes irányokat, legfőképp a források hatékonyabb becsatornázását és az önkormányzatok bevételi struktúrájának javítását.

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

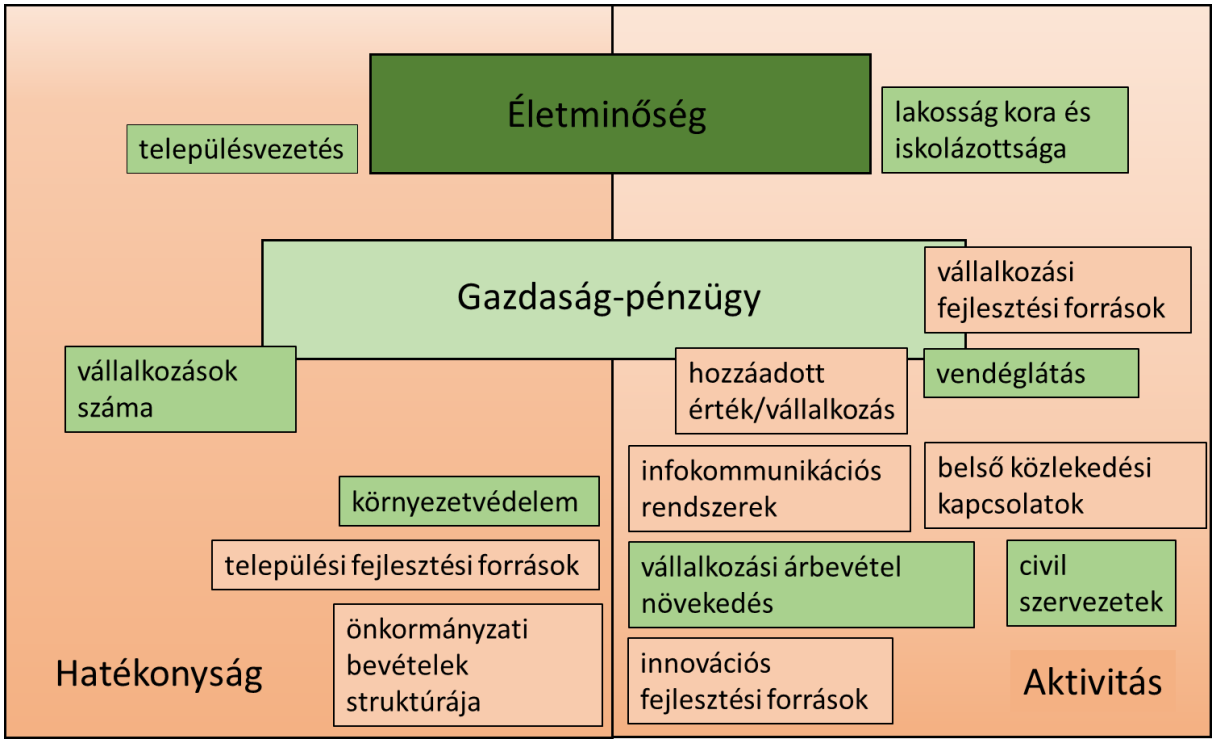
Az életminőség a BÖT térségben kiemelkedően magas, aminek több összetevője van. A táji és természeti adottságok mellett, a főváros közelségéből adódóan olyan lakónépesség költözött a BÖT településeire, mely magas igényeket támaszt a lakótelepülések szervezettsége, kulturális-oktatási színvonala, környezetvédelmi tevékenységével szemben. A települési önkormányzatok ennek folyamatosan igyekeznek megfelelni.

A gazdaság-pénzügy szempontjából magas értékeket mutat a vállalkozások száma és a vendégéjszakák ezer lakosra jutó száma, ami a térség erőforrásait jelzi. Ugyanakkor az egy vállalkozásra jutó hozzáadott érték és a vállalkozások által elnyert fejlesztési források összege messze elmarad a referenciaterületek hasonló mutatóitól. Ahogyan az a vállalkozások egyéb statisztikai adatok alapján történt vizsgálatakor kiderült, a térségben alacsony a termelő és kereskedelmi tevékenységet végző, és magas a szolgáltatást értékesítő vállalkozások aránya. A pályázatok kínálta lehetőségekkel csak kevés vállalkozás él, mert nem találkoznak össze a forrást nyújtó és a forrást igénylők szempontjai.

A hatékonyság dimenziójában szintén találunk kiemelkedő és elmaradó területeket. A fejlesztési források abszorpciója alacsony szinten van a települési fejlesztéseket tekintve, ugyanakkor a környezetvédelmi beruházásokra fordított összeg magasabb, mint a környező településcsoportok esetében. A vállalkozások száma nem csökken olyan mértékben, mint a referencia területeken, azonban a települési önkormányzatok nem tudják a bevételi és adóstruktúrájukban realizálni a térségben jelen lévő gazdasági erőt.

Aktivitás tekintetében pozitív képet rajzoltak a BÖT térségről a vizsgált indikátorok. Az innovációs források elérésében közelít a környékbeli térségek adataihoz, a fővárosi és az országos értékektől marad el nagy mértékben. Az infrastrukturális fejlesztések mértéke és a vállalkozások értékesítésből származó bevételeinek változása arra utal, hogy mind az önkormányzatok, mind a vállalkozások komoly munkát végeztek az elmúlt 5 évben. A 2. ábra szemlélteti, hogy a belső tényezők szerint a BÖT térség milyen erősségeket tud felmutatni és mely területeken szükséges a fejlődést segíteni. Az életminőség magas színvonala a lakosság jövedelmén kívül a gazdaság megfelelő állapotán alapszik. Ennek hosszútávú fenntartásához szükséges a gazdasági szereplők hatékonyságának nagymértékű és aktivitásának kisebb mértékű növelése.

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



Forrás: saját szerkesztés, 2020

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

Magyarország településeinek hat, jól definiálható csoportja közül - a csoportok település-szám szerinti nagysága sorrendjében ezek a Lakótelepülések (44,8%), az Erőforráshiányos térségek (33,0%), a Kényszervállalkozók (19,0%), a Túlélők (1,7%), a Turisztikai zónák (1,3%) és a Kiemelt turisztikai központok (0,1%).

A Budakörnyéki Önkormányzati Társulás települései közül 11 tartozik a „Lakótelepülések" klaszterébe, illetve egy település (Tinnye) a „Lemaradók" csoportját népesíti.

A „Lakótelepülések" klasztert alkotó településekre a magas életminőség és település-szervezettség mellett alacsony mértékű vállalkozó kedv és turizmus jellemző, ez utóbbi kettőből a vállalkozó kedv a BÖT térségben magas, a turizmus is megfelelő szinten jelenik meg néhány településen. A „Lemaradók klasztert az átlagosnál kicsivel magasabb életminőség, ugyanakkor alacsony szintű település-szervezettség és vállalkozókedv jellemzi, emellett a turizmus szerepe sem meghatározó. Ezek a települések jellemzően az erőforráshiányos térségek felé tendálnak és megfelelő településfejlesztési stratégia hiányában jó eséllyel romolhat tovább a legtöbbjük helyzete. A Társulás egyik fontos szerepe,

hogy a csatlakozó települések egyike se kerüljön ilyen helyzetbe. A BÖT egészét tekintve kismértékű beavatkozással a térség mutatói a „Turisztikai zóna” mutatóit felé mozdulhatnak el.

1. táblázat: Az országos települési klaszterelemzés során kialakított csoportok és a klaszterképző változók csoporton belüli átlagértékei.

Klaszterképző változók	1. Erőforrás-hiányos települések (24,1%)	2. Lemaradók (37,8%)	3. Túlélők (2,2%)	4. Lakó-települések (33,4%)	5. Turisztikai zónák (1,3%)	6. Kiemelt turisztikai központ (0,2%)
Életminőség	-1,265	0,144	-0,324	0,773	0,372	0,389
Település-szervezettség	-0,767	-0,319	-0,987	0,975	0,653	1,184
Vállalkozókedv	-0,206	-0,069	3,595	-0,081	0,281	0,338
Ezer lakosra jutó vendégéjszakék száma	-0,106	-0,093	-0,039	-0,068	3,507	13,464

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

A BÖT térség társadalmi jellemzők tekintetében különösen pozitív képet mutat. Lassuló ütemű, de még mindig folyamatos a betelepülők száma. Különösen fontos, hogy fiatal, gyermekes családok érkeznek a területre, ezzel a lakónépesség korösszetételét egészséges irányba alakítva. A koreloszláson kívül magas gazdasági potenciált hordozó tény, hogy az aktív munkaképeskorú lakosság nagy része nincs jelen a munkaerő piacon, az inaktivitás oka az otthon végzett gyermek- és idősellátás. A térségben élők felsőfokú iskolai végzettsége szintén jelentős gazdasági erőforrás, ami elsődlegesen a vállalkozási kedv magas szintjében mutatkozik meg.

A COVID-19 járvány hatását a társadalomra az álláskeresők számának, végzettségének és korának vizsgálatával követtük nyomon. A BÖT térségben hasonlóan az ország egész területéhez képest, az álláskeresők száma megnövekedett. A korlátozások elmúltával visszaesett a kezdeti értékre, míg a referencia területeken ez nem történt meg, ebben a térségben a munkaerő nagyon rugalmasan reagált a gazdasági változásokra. Az iskolai végzetség szempontjából a köszépszintű (nem gimnáziumi) végzettségűeket érintette legjobban a gazdasági leállás. A korosztályok közül pedig a 35-39 évesek kerestek legtöbben állást a 2020 év folyamán.

A térség gazdasági jellemzőit legmarkánsabban a vállalkozások számának növekedése és a jelenleg 100 lakosra jutó 11,5 db működő vállalkozás magas száma jellemzi. A társas vállalkozások száma csökken, míg az egyéni vállalkozások száma emelkedik. Ezen gazdasági szereplők jövedelmezőségi viszonyait többféle elérhető adatbázisból vizsgáltuk meg. Mindkét vállalkozás típusban az egy szereplőre vetített jövedelem emelkedik. A foglalkoztatottak létszáma szerint 96% feletti a 0-9 főt foglalkoztatók aránya

és 4% alatt van a kis és középvállalkozások száma együttesen. A nagyobb létszámot foglalkoztató vállalkozások rendre a vállalkozási területtel rendelkező településeken találhatók. A foglalkoztatottak munkahelyre ingázása nagyarányú. Minden településen 65% feletti, Budajenő, Páty, Pilisjászfalu, Remeteszőlős, Telki, Tinnye, Tök esetében magasabb mint 73%. A más településre való munkába járás első célhelye minden esetben Budapest. Második helyen a járásszékhelyek Bicske, Budakeszi, Érd és Pilisvörösvár állnak.

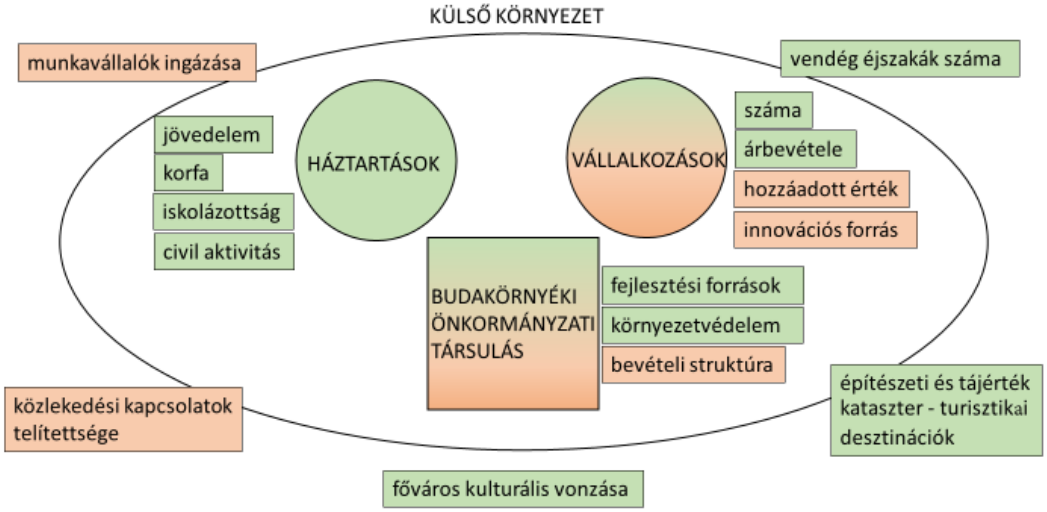
A cégek tevékenységi köreinek szektorok szerinti megoszlása közelít a Budapestet is jellemző arányhoz. Nagyon magas a szolgáltatási területen működők aránya, alacsony a mezőgazdasági és ipari tevékenységet végzők részesedése. A kereskedelem, vendéglátás területén tevékenykedők száma elmarad a fővárosétól, ezen a területen fejlődési lehetőséggel rendelkezik a BÖT térség.

A vállalkozások által foglalkoztatottak létszáma a vizsgált időszakban 43%-kal emelkedett, ilyen mértékű változást nem tapasztaltunk az referencia csoportok egyikénél sem, sőt inkább a létszám csökkenés volt a jellemző. A személyi jellegű ráfordítások, és annak mértéke az összes ráfordításokhoz képest ellentétes változási irányt mutat a BÖT térségben. A személyi jellegű ráfordítások mértéke emelkedik, azonosan a referencia területekkel, köszönhetően a minimálbér megemelésének és a magas munkabér igényeknek. Ennek aránya az összes ráfordításokból viszont csökkent, ami jelentős mértékű költség növekedést jelent a vállalkozások költségvetésében.

A tevékenységi körök felől nézve a COVID-19 érintettséget is megvizsgáltuk a vállalkozások esetében. A veszélyeztetettség szerint sorrendbe állított gazdálkodási formák alapján a vállalkozások 7,1%-a erősen érintett és 72,5%-a kevéssé érintett a válság által. A vállalkozások sérülékenységének ilyen mintázata legjobban a főváros hasonló megoszlását közelíti.

A 3. ábrán a gazdasági szereplőkhöz kapcsolva ábrázoltuk a térség erősségeit és fejlesztendő területeit. Pozitív értéket képvisel a lakónépesség összes mutatója, ez mind társadalmilag, mind gazdaságilag meghatározó erőforrás a térség számára. A vállalkozások mennyisége, összetétele és jövedelmezősége is jelentős potenciál. Érdekes anomáliát tapasztaltunk a vállalkozások alacsony hozzáadott értékében, nem realizálódik területi szinten a cégek jövedelmezősége. Az innovációs források abszorpciójának alacsony szintje a gazdasági változások rugalmas követésében jelent majd nehézséget. A BÖT társult önkormányzatai hatékonyan hívják le az elérhető forrásokat, és az alapellátások, környezetvédelem, infrastruktúra területén jelentős lépéseket tettek a vizsgált időszakban. A térségben jelen lévő gazdasági erő társadalom számára is nagyobb mértékben elérhető szintjét az önkormányzatok bevételi szerkezetének javításával is lehet befolyásolni. A külső környezet irányából az idelátogató vendégek, a térség turisztikai és a főváros kulturális vonzereje jelent pozitív impulzust a településcsoport szereplőire. A környezet felé irányuló munkaerő ingázás és a közlekedési kapcsolatok telítettsége csökkenti a BÖT gazdasági prosperitását. Az utóbbi negatív jelenségek enyhítése befelé fordítja és területi szinten köti meg az erőforrásokat.

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



Forrás: saját szerkesztés, 2020

3. Javasolt intézkedési területek és intézkedések - fejlesztési stratégia

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

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

3.1. Magas életminőség megtartása

A térségbe áramló lakónépesség számára a legnagyobb vonzerőt a szép természeti környezet és az elérhető távolságra megtalálható magas szolgáltatási rendszer jelentette. A kiköltöző családok tagjai nagyobb részt gyerekek és munkaerőpiaci szempontból inaktív felnőttek, vagy már nyugdíjasok.

I. A családok helyben tartása

A települési működési egyensúly fenntartása érdekében szükséges a térség helyi gazdaságát is aktivizálni, a jelenlegi magas arányú lakóterületek kiszolgálása és munkaerő helyben tartása egyik eszköze az ilyen stabilitás kialakításának.
A vállalkozások részéről ezt a célt szolgálná a

a. helyben lévő szolgáltatások számának növelése
b. térségen belüli munkahelyek teremtése.

Mindkét terület fejlesztése csökkentené az ingázók nagy számát, az átmenő forgalmat szenvedő települések terheit, a munkavállalók egészségének igénybevételét és a fővárostól való erős függést.
Az önkormányzatok részéről segítené a folyamatot az

c. infrastruktúra fejlesztése (legfontosabb helyen az internethálózat stabilitása)
d. térségbe illő tevékenységekhez vállalkozási területek vagy zónák kijelölése
e. alapszolgáltatások színvonalának fenntartása, fejlesztése

II. A társadalmi kohézió erősítése

Térségben felnőtt új generációk számára a helyi közösségek jelenthetik a megtartó gyökereket. Ezek ápolása és erősítése hosszútávon biztosítja a térség aktív munkaképeskorú lakosságát. Ennek érdekében a magas szintű oktatási intézményekkel, sportolási lehetőségeket biztosító egyesületekkel, nevelési munkát végző csoportokkal való önkormányzati együttműködés szükséges.

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

3.2. Helyi gazdaság megerősítése

A helyzetelemzés során feltárt gazdasági jellemzők egyértelműen megmutatták, hogy a térség vállalkozói csoportja megfelelő létszámú, a vállalkozói tevékenység jövedelmező. Sajnos ennek társadalomra visszaható eredménye jelenleg még szerény, ezért a vállalkozásokat érdekeltté kell tenni a helyi gazdaság erősítésében.

III. Új vállalkozási tevékenységek

A vizsgálat adatai alapján a vállalkozási tevékenységek 25%-át szellemi, tudományos területen, újabb 10%-át információ, kommunikáció területén végzik, mindkét csoport a vírushelyzet által nem veszélyeztetett csoportba tartozik. A kereskedelem, gépjárműjavítás kategóriában 13%-a tevékenykedik a cégeknek, ezt az országra kiterjedő vizsgálat a veszélyeztetett kategóriába sorolta. A térség magas jövedelmi viszonyai és a munkanélküliek rugalmas reagálása a vírushelyzetre, ebben a térségben még nem éreztette hatását a fogyasztás és szolgáltatások igénybevételét tekintve.
A vállalkozásokat működtető népesség magas iskolai végzettsége jól tetten érhető a tevékenységek arányaiban. A hasonló vállalkozói készségeket igénylő területeken a

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

Megfelelően kidolgozott térségi turisztikai koncepció mellett

h. növelni lehet a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban tevékenykedő vállalkozások számát.

A COVID19 által okozott megakadás jó eséllyel áthidalható, a térségben már megszilárdult az a fogyasztói csoport, aki ezeket a szolgáltatásokat helyben is igénybe veszi. A szolgáltatási kínálatot, az elérhetőség gyakoriságát a térségbe érkezők igényei alapján lehet kibontani.

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

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

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

A humán szolgáltatások egyre szélesebb palettája érhető el a térségben. Ezen belül fontos megemlíteni, hogy a

i. nem luxuskategóriás egészségügyi ellátás a térségben

helyi szinten történő megoldása itt tartaná az erre fordított jelentős lakossági kiadást. Következő lépésként megfontolandó a külföldiek számára is elérhetővé és vonzóvá tenni ezt a szolgáltatáscsomagot. A humán szolgáltatások másik egyre nagyobb igényt támasztó része az idősellátás területén mutatkozik.

j. hosszútávú idősellátás, magas életminőség megtartásával

A térségben a lakóterületbe ágyazott megoldásokban gondolkozva, az ellátásért fizetni tudó kereslet jelenléte és a fővárosból is ideirányítható igény reális, megtérülő vállalkozási tevékenységnek adna helyet.

IV. Alkalmas vállalkozási területek

A jelenlegi településszerkezetek a BÖT tagtelepülései között a lakóterületek felé tolódnak el. A fejlesztések többsége ezek bővítését szorgalmazta. A helyzetelemzés adatai között több estben is azokon a településen voltak magasabbak az indikátorértékek, ahol jól funkcionáló ipari terület vagy vállalkozási

övezet áll rendelkezésre a nem lakófunkciók betöltésére. Szabad területek estében fontosnak tartjuk, hogy a települések ilyen tekintetben is előrelátók legyenek, tartsanak fenn

k. helyet a térség természeti adottságainak megfelelő vállalkozási tevékenységeknek.

Terület hiányában a lakóterületi funkciót nem zavaró tevékenységek ösztönzése. A vegyes övezetek rendszeres és gondos felülvizsgálata szükséges, hogy lehetőség nyíljon a minél szélesebb körű tevékenység folytatására. Figyelmes hatóságként az irodai célú bérbeadások adózás hatálya alá vonása a lakóterületeken. A vírus helyzet okozta online térbe helyezett tevékenységek részbeni fenntartása a korlátozások feloldása után is, mert az így is megvalósuló szolgáltatások más, szélesebb célcsoporthoz is elértek.

V. A település tőkebevonó képességének növelése

Ez a feladat két oldalról is jelentkezik. Egyrészt az elmúlt időszak vizsgálata alapján a települési önkormányzatokat kivéve a gazdasági szereplőinek forrás-lehívó képessége, sikeres pályázati tevékenysége nem mondható elégségesnek, ami a COVID kitettséget - különösen a válság elhúzódásával - erősen befolyásolhatja, illetve a gazdasági szereplők és a település versenyképességét jelentősen ronthatja. Vizsgálataink alapján a BÖT összességében kevésbé jól tudta a forrásokat elérni a vállalkozások és a civil szervezeteken keresztül. Az egy lakosra jutó összes támogatási összeg mértéke elmaradt a vizsgált területi egységek átlagaitól.

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

l. a Társulás települései, illetve a települési aktorok pályázati tevékenységének fejlesztése, ösztönzése
m. célzott, és tudatos felkészülés a következő uniós költségvetési ciklus támogatásainak lehívására.

A helyi fejlesztés ideális állapota, amikor nincs szükség külső erőforrások bevonására a fejlődés generálásához. A versenyképesség elérése és fokozása ugyanakkor nem hiányolhatja a külső források megszerzését, még akkor sem, ha nem beszélünk fejlettségbeli lemaradásról. A meg nem szerzett támogatások nem csak kihagyott lehetőségként, de az elért szintbeli különbségek okaként is

jelentkezhetnek. Az uniós és hazai fejlesztési források megszerzése külön kiemelt prioritásként jelentkezik, mely hosszabb távon a járványhelyzettől is független kell legyen.

Feltétlen szükséges ehhez a települési kulcsszereplők lobbi tevékenységének erősítése, mely mind az önkormányzati, mind a vállalkozói, mind pedig a civil szférát magában foglalja.

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

3.3. Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése

VI. A belső közlekedés fejlesztése

A fővárosba ingázó munkaerő megtartására a megfelelő munkahelyek kialakítása mellett, szükséges a belső közlekedés kapcsolat megerősítése. A Zsámbéki medence területén az elmúlt időszakban indultak olyan buszjáratok, melyek ezt a célt szolgálták. Herceghalom nincs szorosan kapcsolva ebbe járathálózatba, azonban innen a kötött pályás közlekedés teszi könnyen elérhetővé a fővárost.

n. a meglévő járatok sűrítése, hétvégi elérhetősége

segítené a térség belső kohéziójának erősödését. A peremterületen elhelyezkedő Tinnye és Pilisjászfalu Piliscsaba és Budapest felé orientált. Nagykovácsi és Remeteszőlős szintén a fővárossal van szoros közlekedési kapcsolatban. A közös turisztikai koncepció megvalósulása kapcsán ezen településeket is szükséges eseti személyszállítási szolgáltatással elérhetővé tenni.

VII. A külső közlekedési kapcsolatok tehermentesítése

A fővárossal való közlekedési kapcsolat a reggeli és a délutáni órákban élhetetlenné teszi a térség számára a mindennapokat. Mind a munkába igyekvők, mind az oktatási intézményeket látogatók számára aránytalan fizikai és idegrendszeri megterhelést jelent a fennálló közlekedési állapot. A jelenleg is folyó buszsáv kialakítása mellett végső megoldásként a P+R rendszer színvonalas kiépítését látjuk a kötöttpályás közlekedési kapcsolattal rendelkező településeken. Budakeszi vonatkozásában is megvalósítandó a kötöttpályás kapcsolat, a térségi központ visszanyerné központi szerepét, kisvárosi arculatát. A jövőben

megépülő M0 körgyűrű hiányzó szakasza a nyugati irányból tehermentesítené a térséget, átrajzolva és kiegyenlítve a mostani főváros felé tolódott területi súlypontot. Ebből a szempontból Nagykovácsi és Remeteszőlős perifférikus helyzetben van. A települések számára a Hűvösvölgyben kialakított P+R közlekedési kapcsolat, illetve a megfelelő hatásvizsgálatokkal előkészített villamos közlekedésihálózat továbbfejlesztése lehet megoldás. Ezek a megoldási lehetőségek települések felett álló rendszerek hatáskörébe tartoznak. A térség lehetősége a közös érdekképviselet és a kapcsolódó területek előkészítése tervezési és forrás elkülönítési szinten.

VIII. Infrastruktúra fejlesztése

A nagyszámban betelepült lakónépesség alapellátási igényeit az önkormányzatok mostanra többé-kevésbé minden településen utolérték. További lakóterületi bővítések tervezetten, szabályozott keretek között történnek, mert az önkormányzatok is felkészülten fogadják az ilyen igényeket.
A helyi munkahelyek, a belső kohézió megerősítésének, a munkaerő ingázásnak és a külső közlekedési kapcsolatok túlterhelésének feloldására megfelelő szintű infokommunikációs hálózati ellátás szükséges a térségben. A hálózatok kiépültek, de az instabil internet szolgáltatás nem teszi lehetővé, hogy minőségi munkát, tanulást lehessen otthonról végezni.
Az önkormányzatok lehetősége ezen a területen, hogy a piacon jelen lévő

o. szolgáltatókat versenyhelyzetben hagyja

a jobb szolgáltatási minőség eléréséért. Felhívja a lakosság figyelmét a térségben elérhető szolgáltatókra és a szolgáltatókat felkéri szolgáltatási szint fejlesztésre.

3.4. Hatékony önkormányzatok

IX. A lakossággal való kapcsolat erősítése

A BÖT térséget településcsoportként vizsgáltuk, de természetesen minden település önálló élő egységként teremt egyensúlyt a gazdasági szereplők terhei és a külső környezeti hatások között.
A helyi gazdaság megerősítésének aktív szereplői a vállalkozások, a termékeket vásárló és a szolgáltatásokat igénybe vevő lakosság, de a térbeli, szervezeti és jogi kereteket az önkormányzatok biztosítják. A hatékonyság növelésének elengedhetetlen eszköze

p. a megfelelő kommunikáció

mind a lakosság, mind a vállalkozói réteg felé. Minden társult településen általában kialakultak a hatékony tájékoztatási csatornák, amennyiben nem, ezt szükséges kiépíteni. A folyamatos tájékoztatás és visszacsatolás tartja meg a település élő jellegét és csatornázza be az újabb fejlesztési ötleteket.
Az egyházak és a civil szervezetek támogatásán keresztül, és az önkormányzatok rendezvényein a kulturális és társadalmi élet fenntartásával erősítik a helyi identitás érzését a lakosságban.
A települési önkormányzatok bevételeiben egyre nagyobb részt jelentenek a lakosság és a vállalkozások által fizetett adók mértéke. A BÖT térség adatai alapján a magas jövedelmi viszonyok és a vállalkozások növekvő árbevétele mellet

q. az önkormányzatok bevételi struktúrája javítható,

ezáltal a gazdasági erő helyben tartható.
A település ilyen szintű teherviselésének mértéke összefügg az ott élők bevételeivel és a vállalkozások prosperitásával. A helyi adórendszer kialakításánál fontos szempont, hogy érzékeny legyen az ingatlanok értékbeli különbségére, a területhasználat mértékére és a környezeti terhelés nagyságára. Ahogyan a lakosság felé megfelelően sűrű szociális hálóval szükséges megtartani a megélhetési biztonságot, úgy a vállalkozások esetében a helyi iparűzési adónak is rugalmasan kell követnie a változásokat. A járvány idején adófizetési halasztással, vagy részlefizetési könnyítéssel lehet segíteni a tevékenységükben megszorított, ezáltal kisebb bevételhez jutó vállalkozásokat. Induló befektetés, beruházás esetén eltolt adóbeszedési politikával gyorsabban stabilizálható a vállalkozás pénzügyi helyzete, ha eggyel kevesebb költség jelentkezik az kezdeti időszakban.

3.5. Turizmus

A BÖT települései elsősorban azzal a szándékkal hozták létre az önkormányzati társulást, hogy ellátandó feladataikra hatékonyabban, kisebb ráfordítással találjanak megoldásokat. A településcsoport belső kapcsolati hálója széttagolt, eltérő méretű, feltártságú és a fővárostól való függés tekintetében sem azonos mértékű településeket fűz össze.
A térség legerősebb szervező ereje a Budai-hegység és a Zsámbéki medence. Minden tagtelepülés rendelkezik táji vagy kulturális értékekkel.

X. Turizmusfejlesztés

Léteznek már az ezeket összegyűjtő és nyilvántartó táji és kulturális értékkataszterek, valamit a településrendezési eszközök is rögzítik ezeket a helyi értékeket. Az együttes fellépés egyik legfontosabb intézkedése:

r. BÖT térségre vonatkozó turisztikai koncepció kidolgozása

Ezen belül kidolgozásra kerülhet a térség **turisztikai arculata**: milyen közönséget, milyen időtartamra, milyen szolgáltatási kínálattal kíván a területre vonzani. Meglátásunk szerint lehetséges témák lehetnek az alábbiak a desztinációk felfűzésére, színes kínálatot adva egy széles látogatói körnek.

- konferenciák szervezése

  Ehhez a térségben két működő hotel áll rendelkezésre. A konferencia program szerves részeként lehet felkínálni a térségben elérhető látnivalókat, kirándulási, biciklizési lehetőségeket. A szállók kihelyezett helyi termékminták ízelítőt adhatnak a térség sajátos kínálatából.
- egyházi helyszínek felfűzése

  A térséget, néhány települését kivéve, érinti a közép-európai Mária Út. A teljesen kiépített szálláshálózat és a plébániákon található néhány szálláshely között széles skálán mozog a zarándokokat kiszolgálni tudó szálláslehetőségek megteremtése. Ennek kiépülését ösztönözheti az egyházi szervezetekkel való szoros együttműködés is, a lehetséges családi szálláshelyek kialakításának feltérképezése.
- kerékpárral bejárható kulturális értékek

  A kerékpározásra kijelölt utak nagyobb része csak terepen is használható kerékpáron járható be, megfelelő erőnlétet kívánva a turistától. Kisebb hétköznapi használatra is alkalmas szakaszok épültek, épülnek a térségben, de összefüggő közúttól elkülönülő hálózat nem áll rendelkezésre.

  Az úthálózattal egyidőben fejleszthető a túrázókat ellátó, szervízelést, kölcsönzést bonyolító szolgáltatások kialakítása, megtelepítése a térségben. Nemcsak turisztika igény van jelen a kerékpározásra, rengeteg sportoló hajt a közutakon, aminek veszélyessége is csökkenthető egy megfelelő minőségű kerékpárút hálózat kiépítésével.
- fővárosi kulturális élmények

  A budapesti látványosságok, az egész nemzet által megismerni kívánt értékek és a fővárosban koncentrálódott világszínvonalú kulturális élet nagyon sok látogatót vonz. A szállás és vendéglátóhelyek árszínvonala sokak számára nem elérhető. Az utazás lebonyolításával is összekötött szálláshely kínálat kialakítása akár több települést egybefűzve, valós kínálat azok számára, akik nem a nyüzsgő éjszakai életéért szeretnék felkeresni a fővárost.
- térségből 1 órás körzetben elérhető látnivalók

  A helyi látnivalókat kibővítve felkínálható szintén utazásszervezéssel egybekötve egy Dunaújváros, Székesfehérvár, Oroszlány, Tatabánya, Tata, Esztergom félkörön belül a természeti és épített értékek széles választéka. A Velencei-tó, a Gerecse, bányászati múzeum, élményfürdők, egyházi központok építészeti emlékei vagy zarándok útvonal állomásai.

A fenti és további lehetőségek kidolgozásához települési szintű felmérés szükséges a jelenleg rendelkezésre álló, turizmusba bekapcsolható erőforrásokról. Az önkormányzatoknak kiemelkedő szerepe van abban, hogy felkutassa és bekapcsolja az összes lehetséges gazdasági szereplőt, együttműködő partnert.

Az elinduláshoz meglátásunk szerint a következőkre lenne szükség. A BÖT ügyvitelét jelenleg egy fő végzi a Budakeszi Polgármesteri Hivatal infrastrukturális hátterének támogatásával. A Térségi közös akarat megvalósulása után, minden településvezetésnek szükséges készíteni saját kulturális és természeti értékkatasztert. Ez a dokumentum pontosan számba veszi milyen látnivalók, érdekességek találhatók az adott településen, lehetőség szerint térképes melléklettel kiegészítve. A településrendezési tervek melléklete tartalmazza már ezt az összeírást. Minden településvezetés pontos felmérést készít a működő, revitalizálható és a jövőben kiépíthető szálláshely lehetőségeiről. Szükséges összegyűjteni az egyes településeken üzemelő vendéglátóegységeket a legkisebbektől a legnagyobbakig, és ellátási színvonal szerint is csoportosítani őket. Végül, de nem utolsósorban, a helyi termékek és a térségben működő idegenforgalmat támogató szolgáltatások feltérképezése is szükségszerű a Társulás minden településén.

A sikeres megvalósítás érdekében elengedhetetlen egy turisztikai szakember foglalkoztatása, aki előkészíti a majdani turisztikai iroda működését. A hatékonyság érdekében indokolt a szakértő rendelkezésre gépjárművet bocsátani.

A szakértő egyik feladata a települési adatokból, kiegészítve a térségben található teljes úthálózattal (közút, kerékpárút, turistaút, zarándokút stb.) turisztikai fejlesztési koncepció kidolgozása és előkészítése a pályázati benyújtáshoz. Másik feladata, hogy megfelelő marketing stratégiát dolgozzon ki a desztinációk külső, illetve belső megismertetéséhez. Ezalatt azt értjük, hogy az összehangolás érdekében a térség szereplőinek is folyamatos információáramlás és figyelemfenntartás szükséges a kezdeti időszakban. A fejlesztési forrás elérése után pedig, már esetleg több fővel, és a térségen belüli személyszállítást megoldani tudó járművekkel kibővülve, a megvalósításban részt vevő szereplők összehangolása, koordinálása kíván folyamatos tevékenységet. (A megvalósítási és a költségtervet 2. számú mellékletben foglaltuk össze.)

3.6. Térségi marketing

A társult települések eltérő méretekkel, szervezettséggel és adottságokkal hozták létre az együttműködés keretét. A sokféleségben rejlő erősség, hogy eltérő, változatos turisztikai, vendéglátási, kulturális és rekreációs lehetőségeket tudnak kínálni a helyieknek és az idelátogatóknak egyaránt. Ahogyan azt a turizmusról szóló fejezetben kifejtettük, a sokféle tematika szerint felfűzött

kínálat összeköti a településeket. Ez nemcsak fizikai értelemben jelent összetartozást, de az azonos érdekek mentén a közös fellépést is.

I. Térségi marketing stratégia

A BÖT településcsoport a főváros gravitációs terében élve elérte az a fejlettségi szintet, hogy ezt a helyzetet a helyi gazdaságok élénkítése érdekében felhasználja. A térségben rendelkezésre álló értékeket, mint egy értékesítésre váró terméket piacra vigye.

Megteremthető a **„Budakörnyéki" márka**, mely védjegye lehet a térség turisztikai tevékenységéhez kapcsolódó összes vállalkozói tevékenységnek is, ideértve a mikrovállalkozási szinten létrehozott termékeket is. Ennek kiinduló alapjaként jól szolgálhat a Budakörnyéki Natúrpark elindított megvalósulási terve és eddig megtett lépései. Megfelelő stratégia és pontos települési szintű információk alapján a fejlesztési koncepció megvalósításáról, a további szükséges forrásokért társulási szinten szükséges pályázni

s. térségi fejlesztési források elérésére.

Ami vonatkozhat a kerékpárúthálózat kiépítésére, a szálláshelyek kialakítására, felújítására, bővítésére, a tematikus turisztikai kínálat marketing tevékenységeire, vagy az összehangolt turisztikai tevékenységek szervezésére is.

A jól felépített turisztikai koncepció rá fog világítani, hogy a kulturális egységből például mennyire hiányzik Zsámbék városa. Földrajzi és településhálózati szinten is a mesterségesen létrehozott Társulásban lenne a helye. Fontos feladat

t. újabb társult tagok megnyerése,

ami egy kidolgozott idegenforgalmi elképzeléssel sikeres lehet.

A hatékony fellépés és együttműködés érdekében tovább szükséges erősíteni

u. Budakeszi szervező és összefogó szerepét,

mert földrajzi helyzetéből adódóan is kapu szerepet tölt be a térségben. A közös célok megvalósításához szükség van határozott vezetésre. A társult települések autonómiájának tiszteletben tartása mellett összefüggő turisztikai rendszer kidolgozása teszi hosszútávon prosperáló térséggé a településcsoportot.

Összegzés

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

Vizsgálataink alapján a térség minden összehasonlítási viszonylatban, több szempont mentén is kiemelkedő helyzetű településcsoport, ugyanakkor a vállalkozások prosperitása nem jelenik meg helyi szinten. Településfejlesztési szempontból fontos a társult települések legtöbbjén a lakosság elégedett a településvezetéssel, több ciklus óta ugyanaz a polgármester tölti be a szerepkört.

Demográfiai szempontból a lakosság a nagyon kedvező képet mutat. A lakosságszám növekedése lassul, a korösszetétel tekintetében csökkent az elöregedés, és a kiskorú lakosság relatív magas aránya okán az aktív korú népesség megfelelő utánpótlása van jelen. Mindez elsősorban a betelepülő munkaképes-korú lakosságnak köszönhető. Az infrastruktúra és a szolgáltatások kiépítése jól követte a növekvő számú lakosság igényeit, az alapellátások és közszolgáltatások (bölcsőde, óvoda, általános iskola, közmű, utak) a megyei és a járási értékekkel összehasonlítva is megfelelőek, azonban az internet szolgáltatások stabilitása még fejlesztendő.

Eredményeink alapján a járványt megelőzően a BÖT térségben kedvezőek voltak a foglalkoztatottsági mutatók, ezzel együtt az egy lakosra jutó jövedelem átlagon felül értéke magas bérigényekre is utal. A munkaerő rugalmasságát mutatja, hogy a szigorítások enyhítése után nagyon hamar visszatért a munkanélküliségi mutató a korlátozásokat megelőző állapotba. A vállalkozói szféra nagy arányban van jelen a térségben, de a megtermelt jövedelem nem realizálódik a térségben. Fontos megállapítás, hogy a településcsoport aktív lakosságának jelentős részét teszik ki az ingázó munkavállalók, akik jövedelmüket nem helyben szerzik, és tudásukkal nem a helyi vállalkozásokat erősítik. Jelentős munkaerő tartalékot érzékeltünk az aktív korúak között, akik jelenleg nagy számban inaktívak a gyermekgondozási feladatok ellátása miatt.

A vállalkozói szférát kettősség jellemzi, ami részben a magas számuk és folyamatosan emelkedő nettó árbevételük értékeiben mutatkozik meg, részben a rendkívül alacsony vállalkozásokra jutó hozzáadott érték és a fejlesztési források fel nem használása tekintetében jelenik meg.
A társas vállalkozások és az egyéni vállalkozások bevétele folyamatosan emelkedett az elmúlt 10 évben, ugyanakkor a személyi jellegű ráfordításaik csökkentek az összes ráfordítások arányában. Míg egyes

mutatók azt támasztják alá, hogy érdemes a térségben vállalkozni, mások azt világítják meg, hogy a helyi vállalkozások magas költséghányaddal és alacsony hozzáadott értékkel működnek. Az egyéni vállalkozások száma emelkedik, ezzel párhuzamosan a társas vállalkozások száma csökken.

A helyzetfeltáró rész alapján a válság hatásai által leginkább veszélyeztetett ágazatoknak kevésbé kitett a településcsoport. A legtöbb vállalkozás olyan területen tevékenykedik, mely otthonról végezhető vagy nagyon kis mértékben érintette az érintkezésbeli szigorítás.

Összességében arra jutottunk, hogy a térség jelentős tartalékokkal rendelkezik a referencia csoportokhoz képest, számos területen a fővárosi értékeket érik el a Társulás mutatói. Ugyanakkor a BÖT térség előnyös helyzetének megőrzése érdekében, szükséges lépéseket tenni a településeken jelenlévő gazdasági erő helyben tartására. Mindez tudatos munkával és megfelelő információkon alapuló stratégiák kidolgozásával elérhető és magában rejti a hosszú távú fejlődés lehetőségét.

A következőkben, összegezve, röviden kitérünk azokra a célterületekre és irányokra, amelyek mentén a válság hatásait ellensúlyozó, a helyi gazdaság fejlesztése érdekében kidolgozott program felépítését ajánljuk. Felhívjuk rá a figyelmet, hogy a hosszú távú, tehát a járványhelyzet hatásain túlmutató sikeres fejlődés az egyes célterületek együttes kezelésével valósítható meg. A térségi fejlesztést úgy értelmezzük, mint egy minőségi javulást eredményező települési összefogást, melynek végső célja a lakosság megtartása, életszínvonalának növelése.

A magas életminőség megtartása érdekében a családok helyben tartása szükséges, melynek legfontosabb tényezői a munkahelyek, a szolgáltatások, a tanulási lehetőségek, valamint a megfelelő infrastrukturális és vállalkozási környezet biztosítása a térségben. A jelenlegi életminőség egyik meghatározó jellemzője a máshol megszerzett magas jövedelem. A térség hosszútávú érdekei azt kívánják, hogy ez külső függés oldódjon.
Az aktív munkaképes korú lakosság helyben tartásának humán oldali eszköze a helyi identitás kialakítása és a kohézió megteremtése. A sokféle kulturális háttérrel rendelkező betelepülőket közösséggé kellett, kell szervezni, hogy hosszú távon élhető és megtartó közege legyen az újabb nemzedékeknek. Ennek fizikai formája lehet egy megfelelő színvonalú oktatási intézmény, mely képes integrálni a térség fővárosban tanuló ifjúságát.

A helyi gazdaság megerősítésének egyik célja, hogy az itt felnövekvő, új generációk a tanulmányaikat befejezve akarjanak visszatérni, családot alapítani a térségben. A gazdasági szereplők jelenlegi kondíciói és eddigi teljesítménye optimizmusra ad okot. Olyan javaslatokkal éltünk, melyek a

megtermelt jövedelmek gazdaságba, társadalomba való visszaforgatását segítené, illetve lehetőséget kínálna az szellemi, innovatív, humán szolgáltatást nyújtó tevékenységek szélesebb körű elterjedésének. Térségi szinten az összefogással megvalósított turizmusfejlesztés emelné a gazdaságot magasabb szintre.
Az önkormányzatok kivételével a gazdasági szereplők nem arányosan fordultak az elérhető támogatási forrásokhoz a referenciaterületek hasonló szereplőihez képest. A folyamat szervezettségi és információs oldalát javítva a civil szervezeteket és a vállalkozásokat is fel lehet készíteni a következő uniós pályázati ciklusra.

A belső közlekedési kapcsolatok erősítése, kiépítése a térség egybetartozását erősíti, emellett fontos munkaerő áramlási, turisztikai és szolgáltatás kiterjesztési szerepe van. A külső közlekedési kapcsolatok javítása érdekében a térség együttes fellépésére és a településeken létrehozandó kapcsolódási pontok előkészítésére látunk lehetőséget. Az országos tapasztalatok azt mutatják, hogy az erőteljes helyi kezdeményezések megtalálják a magasabb szintű támogatást.
Az infrastruktúra állapota az elmúlt időszakban utolérte a lakóterületi fejlesztéseket. Az internethálózat stabilitásának megteremtése még megoldandó feladat. Erre a járvány hozta helyzet még erősebben rávilágított, a munkaerő ingázásának egyik fékezési módja a távmunka, amihez a jelenlegi szolgáltatás szintje nem felel meg. A modern vállalkozások, főleg a szellemi tevékenységet végzők, alapinfrastruktúrája a megfelelő minőségű internet kapcsolat.

A települési önkormányzatok és Budakörnyéki Önkormányzati Társulás hatékonyságát növeli a lakossággal és a vállalkozásokkal kialakított kommunikáció. Ennek folyamatos ápolása teremti meg a lehetőségét a kreatív fejlesztési ötletek becsatornázására és ezúton kaphat a településvezetés visszajelzést az intézkedése hatékonyságáról.
A gazdaság területén a megfelelő adópolitika képes egyensúlyt létrehozni az életminőség és a vállalkozók prosperitása között. Ennek folyamatos karbantartása segíti a települések stabil fejlődését.

Bár a turisztikai fejlesztéseket a járványhelyzetnek is köszönhetően elkülönítve kezeltük, de szoros értelemben véve szintén a gazdaságélénkítés témakörébe tartoznak.
A BÖT minden települését érintő és az összefogást erősítő lehetősége a helyi turizmus fejlesztése. Sokféle témájú turisztikai desztináció alakítható ki, és változatos érdeklődési körű, igényű embereket lehet megszólítani, a térségbe invitálni. A turisztikai fejlesztés egy folyamat, melyet apró lépésekben lehet elindítani és külső források bevonásával létrehozni egy-egy komolyabb beruházást. A cél magvalósításához elengedhetetlen a települések közös fellépése és a gazdasági szereplők aktivitása.

Végül a térség fontos tevékenysége, hogy önmagát erősítse és mások számára is vonzóvá tegye a településeit. Az ilyen jellegű munkák visszahatnak az itt élők identitására is, és sajátos, máshol nem található arculatot adnak a helyi gazdasági tevékenységeknek is.

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

Mellékletek

1. melléklet: A fejlesztési stratégia időbeni ütemterve

Beavatkozási terület	Javasolt intézkedés	Tevékenységek	Azonnali	Rövid	Közép	Hosszú
				távú		
			beavatkozást igényel			
Magas életminőség megtartása	Családok helyben tartása	Helyben lévő szolgáltatások számának növelése, meglévők magtartása				
		Térségen belüli munkahelyek teremtése				
		Internet szolgáltatás fejlesztése				
	Társadalmi kohézió erősítése	Közösség szervező civil szervezetek támogatása				
Helyi gazdaság megerősítése	Új vállalkozási tevékenységek	Szellemi munkát igénylő tevékenységek ösztönzése				
		Növelni a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban tevékenykedő vállalkozások számát				
		Nem luxuskategóriás egészségügyi ellátás a térségben				
		Hosszútávú idősellátás, magas életminőség megtartásával				
	Alkalmas vállalkozási területek	Helyet a térség természeti adottságainak megfelelő vállalkozási tevékenységeknek				
	A település tőkebevonó képességének növelése	Pályázati tevékenységének fejlesztése				
		Felkészülés a következő uniós költségvetési ciklus támogatásainak lehívására				
Közlekedés és infrastruktúra fejlesztése	A belső közlekedés fejlesztése	A meglévő járatok sűrítése, hétvégi elérhetősége				

Beavatkozási terület	Javasolt intézkedés	Tevékenységek	Azonnali	Rövid	Közép	Hosszú
				távú		
			beavatkozást igényel			
	A külső közlekedési kapcsolatok tehermentesítése	Folyamatos lobbitevékenység				
	Infrastruktúra fejlesztése	Különös tekintettel az internet hálózatra				
Hatékony önkormányzatok	A lakossággal való kapcsolat erősítése	Megfelelő kommunikáció				
		Önkormányzatok bevételi struktúrája				
Turizmus	Turizmusfejlesztés	BÖT térségre vonatkozó turisztikai koncepció kidolgozása				
Térségi marketing	Térségi marketing stratégia kialakítása	Térségi fejlesztési források elérésére				
		Újabb társult tagok megnyerése				
		Megerősíteni Budakeszi szervező és összefogó szerepét				

Forrás: saját szerkesztés, 2020

Gondolat
Responsum
Tanulás
Döntés
Út
Jó
Minőség
Közösség
Tedd
Akció
Irány
Érték
Igaz
Elkötelezettség
Megértés
Lehetőség
Változás
Váratlan
Tudás
Alkoss
Terv
Szeress
Együtt
Cselekvés
Egység
Folyamat
Dinamika
Merj
Indulj
Gondolat
Szép
Épülés
Megvalósulás
Alkalmazkodj
Közösség