



A katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXXVIII. törvény 46. § (4) bekezdése alapján, figyelemmel a veszélyhelyzet kihirdetéséről és a veszélyhelyzeti intézkedések hatálybalépéséről szóló 27/2021. (I. 29.) Korm. rendeletre az alábbi határozatot hozom:

**50/2021. (II. 12.) polgármesteri határozat  
a Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat helyi gazdaságfejlesztési  
stratégiájáról**

A katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXXVIII. törvény 46. § (4) bekezdése alapján, figyelemmel a veszélyhelyzet kihirdetéséről és a veszélyhelyzeti intézkedések hatálybalépéséről szóló 27/2021. (I. 29.) Korm. rendeletre az alábbi határozatot hozom:

Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat Képviselő-testülete hatáskörében eljárva Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat helyi gazdaságfejlesztési stratégiáját az 1. melléklet szerint jóváhagyom.

Határidő: azonnal  
Feladatkörében érintett: a Gazdasági és Pénzügyi Főosztály vezetője

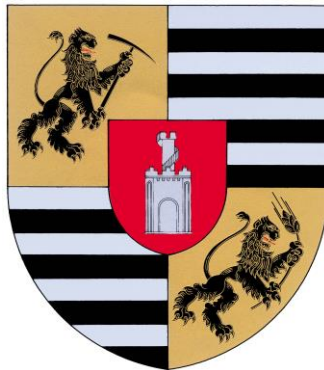
Budapest, időbélyegző szerint

D. Kovács Róbert Antal

Törvényességi szempontból ellenjegyzem:

Dr. Szabó Krisztián  
jegyző

1. melléklet az 50/2021. (II. 12.) polgármesteri határozathoz



**ÉRTÉKET TEREMTÜNK!**

\*

*Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési stratégiája*

Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat



## Vezetői összefoglaló

A lehető legaktuálisabb; a legidősebb és a legcélszerűbb, hogy a Kőbányai Önkormányzat vezetése a helyi gazdaságfejlesztést helyezi közpolitikájának egyik központi elemévé.

Globális jelenségként és tartós trendként írja le a szakirodalom minden mértékadó áramlata, hogy **a közszolgáltatások iránti igény és azok forrásigénye** - a népesség növekedésével és az urbanizációval egyenes arányban - **exponenciálisan növekszik**. Ezzel szemben, a gazdasági **termelékenység fajlagosan csökken**, a gazdaság szerkezete - ideértve a redisztribúciót és azt, hogy mennyi megtermelt jövedelem marad helyben (attól függően, hogy milyen típusú adórendszer került alkalmazásra) -, az ellátási láncok kapcsolódása, **nem aknázzák ki a helyi, horizontális kapcsolatok kínálta értéktermelési lehetőségeket**. Ezért definíció-szerűen, a helyi közösségek (önkormányzatok) mozgásterében **a legnagyobb** - szolgáltatási, fejlesztési és finanszírozási - **kihasználatlan kapacitások a helyi horizontális kapcsolatok bővítésében**, a helyi értéklánc gazdagításában rejlenek („Új Lokalizmus”<sup>1</sup>).

A jelen dokumentum előkészítése során az Önkormányzat célja volt, hogy (1) a helyben jelen lévő vállalati, kulturális- és közösségi **kapacitásokat és szándékokat** a lehető legnagyobb kitekintéssel **feltérképezze**, (2) az önkormányzati **adottságokat és szükségszerűségeket számba vegye**, valamint (3) az ezekből levezethető **cselekvési tervet körvonalazza**.

Ennek megfelelően a munka során a vonatkozó szakirodalom és jó gyakorlatok feldolgozása mellett mélyinterjúkra is sor került az Önkormányzat területén működő vállalkozásokkal, önkormányzati szervezetekkel, és ezek alapján került sor a kerület adottságaihoz és céljaihoz rendelhető megállapítások megfogalmazására. A mélyinterjúknak hármas célja és eredménye volt: (1) megalapozni egy ún. **helyi érdekcsoport- térképet** („stakeholder-map”), melyet **napi szinten működtetni és aktivizálni** szükséges, (2) **konkrét visszajelzések és igények** – felajánlások adatbázisba rendezése, rangsorolása, (3) **módszertani megalapozás**. A szakirodalmi források és jó gyakorlatok módszertani alapot adnak a főbb megállapításoknak és cselekvési tervnek.

Összegezve a fő megállapítások a következők:

1. Nyilvánvalóan igazolt, hogy **a helyi vállalatok / érdek- és értékcsoporthoz nyitottak, sőt igénylik** az Önkormányzattal és más helyi szereplővel **az együttműködést** a helyi kapcsolatok **tartalommal való megtöltésére**, amiben fontosnak tartják az Önkormányzat kezdeményező, koordinatív szerepét.
2. Módszerek tekintetében nyilvánvalóan támogató és igénylő visszajelzést kapott, hogy **jöjjön létre** (a.) intézményes és digitális, interaktív **városi együttműködési platform**, (b.) **innovációs és fejlesztési alap - platform**, (c.) **közösségi finanszírozási protokoll és CSR-platform**.
3. Az önkormányzat számára jelentős és rendelkezésre álló kiaknázatlan szándék és potenciál akkor konvertálható helyi értéké, ha az Önkormányzat ezen **külső (nem önkormányzati) „aktorok” bevonásával működtet egy operatív, végrehajtott szervezeti rendszert**.

<sup>1</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-23/-new-localism-is-the-operating-system-of-tomorrow-s-cities>

# Tartalom

Vezetői összefoglaló .....	2
Tartalom .....	3
Bevezetés.....	5
A gazdaságfejlesztési stratégia megalkotásának jogszabályi háttere .....	9
Helygazdaság és önkormányzás – megközelítés és jövőkép .....	10
A helyi gazdasági stratégiaalkotás szemléletének generációi .....	11
A helyi gazdaság fejlesztésének célja és tartalma .....	12
A helyi gazdaságfejlesztés tartalma és elhelyezése Kőbánya átfogó stratégiai tervezésében .....	13
A szükségletek kielégítésének négy alapszférája .....	14
Az értéktérkép alapsémája .....	16
A tágabb és közvetlen környezet.....	17
Fenntartható helyi gazdaságfejlesztési ökoszisztéma .....	21
A helyi gazdaság SWOT helyzetelemzése .....	22
Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési (HGF) stratégia SWOT elemzése.....	23
ERŐSSÉGEK .....	25
GYENGESÉGEK .....	26
LEHETŐSÉGEK .....	26
VESZÉLYEK .....	26
A helyi gazdaságfejlesztés értékrendje .....	28
A helyi gazdaságfejlesztés célrendszere és stratégiai irányai .....	31
Helyi innovációs ökoszisztéma .....	34
Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési célrendszere .....	36
Helyi gazdaságfejlesztési potenciál – projektportfólió és akcióelemzés.....	38
Kőbánya helyi gazdaságfejlesztés akcióterképe.....	38
A helyi gazdaságfejlesztés alpműködésének körébe tartozó projektek.....	41
Projektportfólió I. programcsoport .....	41
Helyi gazdaságbefolyásolási kompetenciafejlesztés .....	43
A helyi gazdaságfejlesztést meghatározó kompetenciák rendszere .....	44
A helyi gazdaságfejlesztés menedzselésének körébe tartozó projektek .....	45
Projektportfólió II. programcsoport .....	45
A vállalatokkal és önkormányzati intézményekkel lefolytatott mélyinterjúk súlyozott - tematikus összegzése .....	48
Stakeholder igények .....	48
A helyi gazdaságfejlesztés kockázatai és kezelésük .....	49
A helyi gazdaságszervezés és –fejlesztés kockázatai és kezelésük lehetséges módjai .....	50

Ütemterv javaslat .....	52
PROJEKTPORTFÓLIÓ .....	53
KÖRNYEZETBARÁT KŐBÁNYA – MEGÚJULÓ ENERGIA PARK.....	54
KÜLÖNLEGES KŐBÁNYA – PINCERENDSZER HASZNOSÍTÁSA .....	55
KREATÍV KŐBÁNYA – AZ ALKOTÁS ÉS INNOVÁCIÓ NYITOTT TEREI .....	56
INNOVATÍV KŐBÁNYA – BOSCH ÖNVEZETŐ-AUTÓ TESZTPÁLYA EGYÜTTMŰKÖDÉS.....	57
SZOLGÁLTATÓ KÖZÖSSÉG - SZOMSZÉDSÁGI GAZDASÁG MODELLFEJLESZTÉS .....	58
VERSENYKÉPES TUDÁS HELYBEN – PÁLYAORIENTÁCIÓ ÉS TEHETSÉGGONDOZÁS .....	59
KÜLÖNLEGES KŐBÁNYA – DREHER VILLA.....	60
MEGÚJULÓ KŐBÁNYA – KŐBÁNYAI SPORTCENTRUM .....	61
SOKSZÍNŰ KŐBÁNYA – MONORI CENTER, CHINATOWN KŐBÁNYA.....	62
ZÖLD KŐBÁNYA – NÉPLIGET MEGÚJÍTÁSA .....	63
ÉLHETŐ KŐBÁNYA – HELYI ÉLELMISZER ELLÁTÁS FEJLESZTÉS.....	64
FEJLŐDŐ KŐBÁNYA – KÉPZÉSI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK KOORDINÁCIÓ .....	65
FENNTARTHATÓ KŐBÁNYA – KÖRFORGÁSOS GAZDASÁG MINTAPROJEKT.....	66
FENNTARTHATÓ KŐBÁNYA – TÁRSADALMILAG FELELŐS VÁLLALATOK EGYÜTTMŰKÖDÉSE .....	67
FEJLŐDŐ KŐBÁNYA – GAZDASÁGI ÉS FOGLALKOZTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉS.....	68
JÖVŐKÉPES KŐBÁNYA – STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS MENEDZSMENT .....	69
HELYI GAZDASÁGFELJESZTÉSI STRATÉGIA GONDOZÁS .....	70
GAZDÁLKODÓ KÖZÖSSÉG – HGF KÖZÖSSÉGFELJESZTÉS.....	71
KŐBÁNYA BEMUTATKOZIK – KERÜLETI MARKETING STRATÉGIA ÉS PROGRAM .....	72
FELELŐS KŐBÁNYA – TÁRSADALMI FELELŐSSÉG A HGF SZOLGÁLATÁBAN.....	73
LAKÁS, ÉS HELYISÉGGAZDÁLKODÁS .....	74
TÖRJÜNK AZ ÉLRE – HGF INNOVÁCIÓS TUDÁSKÖZPONT.....	75
TARTALOM ÉS FORMA – HGF SZERVEZETFEJLESZTÉS .....	76
OKOS GAZDASÁG – HGF OKOS VÁROS ALKALMAZÁSOK.....	77
SZEMÉLYES SEGÍTSÉG – HGF TÁJÉKOZTATÁS ÉS TANÁCSADÁS.....	78
EGYÜTTMŰKÖDŐ KŐBÁNYA - KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS .....	79
MEGÚJULNI KÖTELEZŐ – INNOVÁCIÓS ALAP .....	80
VÁLLALKOZÁSA BIZTONSÁGBAN – HELYI KRÍZIS ALAP .....	81
Felhasznált dokumentumok, információforrások .....	82

## Bevezetés

Az Európai Unió és Magyarország 2030-ig szóló közös stratégiai céljait rögzítő tervezett Partnerségi Megállapodás<sup>2</sup> „kiemelt célkitűzése a gazdasági és társadalmi versenyképesség növelése a területi egyenlőtlenségek csökkentése mellett”. Ezen belül nevesítve a „társégi és helyi gazdaság erősítése”, amit kiegészít „szennyezett ipari és barnamezős területek helyreállítása, kármentesítése és gazdasági célú fejlesztése”. További fejlesztési irányok – mint pl. a vállalkozásfejlesztés, a magas hozzáadott értéket produkáló foglalkoztatás, az innováció, zöld és körforgásos gazdaság, digitális transzformáció – a szorosan kapcsolódnak ehhez az átfogó célkitűzéshez, amelyhez jelentős EU-s és hazai források fognak rendelkezésre állni. Nem szabad késlekedni tehát a felkészüléssel a források lehető legjobb felhasználását ígérő képességekkel és programokkal a helyi gazdaság fejlesztése területén.

A jó önkormányzás követelményrendszere hazai viszonyok között – az elmúlt mintegy három évtized tapasztalatai ellenére – még nem kristályosodott ki. Ha lesz ilyen általánosan elfogadott értékelő rendszer,<sup>3</sup> abban a helyi életminőség színvonalának emeléséhez való hozzájárulás mindenképpen meg fog jelenni. A *helyi gazdaság fejlesztését* fővárosi kerület esetében – bár megkerülhetetlen, számos egyéb közzolgáltatás-, infrastruktúrafejlesztési, üzemeltetési és egyéb kötelező feladatköröktől elválaszthatatlan – *önként vállalt, új feladatként, részben közzolgáltatásként* kell értelmeznünk. Ugyanakkor a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) a 23. § (4) bekezdés 15. pontjában a Főváros számára ugyanezt kötelező feladatként írja elő: „gazdaságszervezés és -fejlesztés, turizmussal kapcsolatos feladatok;”. A Kerület helyi gazdaságfejlesztési stratégiája új lapot nyit ezen – az egyébként eddig is művelt – területen, megalapozza annak módszeres továbbfejlesztését és intézményesítését.

Kőbánya Önkormányzatának *első helyi gazdaságfejlesztési stratégiájának* kidolgozása során – az alapvető, ismert követelményeket szem előtt tartva – több okból is el kell térnie a már megszokott, hagyományos jövőtervezési menetrendtől. Mindenekelőtt, az első ilyen dokumentumnak tervezési feladatán túl vállalnia kell egyfajta értelmezési küldetést is, új fogalmak bevezetésével és szükségszerű magyarázatával. Ezért a műfaj általánosan elfogadott jellegénél, kicsit több magyarázó és szemléltető ábrát, táblázatot, definíciót és forráshivatkozást találunk benne. Ez első alkalommal érthetőbbé teszi a tartalmat, egyben útjelzésként is szolgálhat az új terület további műveléséhez.

Az önkormányzati stratégiák általánosan 3-5 éves időtávra készülnek és kívánatosan a ciklusokhoz igazodnak. A rugalmas alkalmazkodás – ami a helyi gazdaságfejlesztés esetében is szükséges – ún. gördülő stratégiai tervezést tesz szükségessé. Ebben az esetben a stratégia felülvizsgálata folyamatos, de legalább 2 évenként megújul a dokumentum. Ezt a megoldást javasoljuk azzal, hogy a mindenkori stratégia rövidebb (2-3 év), hosszabb (4-5 év) és perspektivikus (5 év feletti) időtartamra is előíranyozhat célokat, fejlesztési irányokat, vagy akár projekteket is.

---

<sup>2</sup> A Partnerségi Megállapodás társadalmi egyeztetése, <https://www.palyazat.gov.hu/-partnersgi-megllapods>

<sup>3</sup> Kőbánya egyike lehetne a társadalmi újítóknak, ahol ilyen értékelési rendszert kidolgoznak és alkalmaznak. A jó önkormányzásról lásd az NKE legfrissebb kutatásainak eredményeit, NKE Tudásportál, Jó önkormányzás.

Az új megközelítéshez és a célok elérését szem előtt tartó körültekintő tervezéshez került kidolgozásra a Kőbányai Önkormányzat *első helyi gazdaságfejlesztési stratégiája (HGF)*. A dokumentum részletesen ismerteti az új módszertant és az ahhoz szükséges szervezeti és működési hátteret. A helyi gazdaságfejlesztés – mint önként vállalt feladat – jelentősen meghaladja, egyben magába is foglalja a hatályos önkormányzati törvény által nevesített helyi gazdaságszervezési feladatkört. Az utóbbi lényege a helyi gazdasági igények és viszonyok figyelembevétele a közfeladatok ellátása, a közszolgáltatások nyújtása, valamint a település egészének működtetése és fejlesztése során.

E munka a kapcsolódó helyi és fővárosi, nemzeti stratégiák tanulmányozása, önkormányzati vezetőkkel, munkatársakkal és külső partnerekkel folytatott interjúk, statisztikai adatok és online elérhető anyagok, lakossági vélemények, valamint szakirodalmi források tanulmányozása, feldolgozása alapján készült. A lábjegyzetekben szereplőkön túli források jegyzéke a 2. sz. mellékletben található.

A helyi gazdaságfejlesztési (HGF) stratégia megalkotásának meghatározó szemléletmódként az ún. képességalapú megközelítést alkalmaztuk, amit elsősorban a változások folyamatos és gyorsuló üteme tesz indokolttá, valamint az ezzel is összefüggő tény, hogy a Kőbányai Önkormányzat a korábnál magasabb szintre kívánja emelni a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységét. Az elképzelés a módszerek tekintetében is támogató és igénylő visszajelzést kapott a megkérdezett vállalatoktól, többek között, hogy jöjjön létre (a.) intézményes és digitális, interaktív városi együttműködési platform, (b.) innovációs- és fejlesztésialap-platform, (c.) közösségi finanszírozási protokoll és CSR-platform.

A helyi gazdaságfejlesztési stratégia kidolgozása az önkormányzat önként vállalt feladata, amelyet az érintettek, érdekeltek széles körének bevonásával, részvételével lehet kialakítani, folyamatosan karbantartani és működtetni. A helyi vállalatok, érdek- és értéksoportok nyitottak, sőt igénylik az önkormányzattal és más helyi szereplőkkel az együttműködést a helyi kapcsolatok tartalommal való megtöltésére. Ebben fontosnak tartják az Önkormányzat kezdeményező, koordinatív szerepét.

Az alább felsorolt vezetők, szakértők meghatározták, illetve közreműködésükkel segítették a stratégia kidolgozását:

<b>Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzata</b>		
	D. Kovács Róbert Antal Mustó Géza Zoltán Dr. Pap Sándor Dr. Szabó Krisztián Radványi Gábor Somlyódy Csaba Dr. Végh Liza Weeber Tibor	polgármester alpolgármester gazdasági tanácsnok jegyző alpolgármester alpolgármester főosztályvezető alpolgármester
<b>Kőbányai Vagyonkezelő Zrt.</b>		
	Szabó László Deézi Tibor  Szarvasi Ákos	vezérigazgató általános vezérigazgató- helyettes városüzemeltetési igazgató
<b>Bárka Kőbányai Humánszolgáltató Központ</b>		
	Némethné Lehoczki Klára	intézményvezető
<b>Dreher Sörgyárak Zrt.</b>		
	Békefi Gábor Szabó Ibolya	vezérigazgató vállalati kapcsolatok vezető
<b>Hungexpo Zrt.</b>		
	Ganzer Gábor Szántó Gabriella	Vezérigazgató kommunikációs igazgató
<b>Kincsem Nemzeti Kft.</b>		
	Krebs András	marketing és PR igazgató
<b>Robert Bosch Kft.</b>		
	Kemler András  Bodó Teodóra  Henter Ágnes	műszaki területekért felelős vezető kommunikációs és kormányzati kapcsolatok vezető kormányzati kapcsolatok vezető



A HGF stratégia javaslati dokumentumot készítették:

- *Gáspár Mátyás* – közigazdász-informatikus, közigazgatás-szervezési szakértő, az NKE címzetes egyetemi docense, oktató és kutató, négy évtizede központi kormányzati és helyi önkormányzatok számára végez fejlesztési, szervezési, menedzsment tanácsadói tevékenységet, számos tudományos, módszertani és gyakorlati szakkönyv, cikk szerzője.
- *Suhajda Attila* – közigazgatási menedzser-informatikus, volt információs társadalomért felelős helyettes államtitkár, nagyvállalati vezetőként több ezer hazai munkahely megteremtésében vett részt, önkormányzati befektetés ösztönzés, valamint vállalati – nonprofit szektor együttműködésének szakértője, a hazai „smart city” kutatások egyik elindítója, számos cikk, módszertani anyag szerzője.
- *Weinek Leonárd* – mérnök-közigazdász, volt polgármester, okos város – okos ökoszisztéma fejlesztő. Számos településfejlesztési programban, nemzetközi projektben és kutatásban vett/vesz részt, melyek mind az „Új Lokalizmus” alapvetéseit; a település helyi szintű fenntarthatóságát és rugalmasságát célozták, a legkülönbözőbb közösségi és technológiai innováció-transzfert (közösségi bevonás, mobilitás, energetika, finanszírozás, stb.) megvalósítva.

## A gazdaságfejlesztési stratégia megalkotásának jogszabályi háttere

A helyi gazdaságfejlesztési stratégia a mindenkori gazdasági program megvalósításának módszertani alapját és keretét határozza meg. Mivel a gazdasági program megalkotásánál a szokásosnál lényegesen több bizonytalansággal kell kalkulálni (részben a COVID-19 járvány, részben pedig az önkormányzati szektort érintő hatalmi-szabályozási környezet miatt), ezért erre való különös tekintettel kell hangsúlyt kapnia a lokális gazdaság menedzselésének. A helyi gazdasági stratégia menedzsment létrehozása tudja a legnagyobb védeltséget, (működési és szolgáltatási) biztonságot nyújtani az önkormányzat számára.

A gazdaságfejlesztés stratégiai alapokra helyezése több mint egy évtizede kezdett az önkormányzatok kiemelkedően fontos közügyévé válni, és a jövőben ez a szükséglet még erőteljesebb lesz. Ugyanakkor általánosan elmondható, hogy a helyi közigazgatás nincs, vagy csak kevésbé van felkészülve erre az új és igen összetett feladatra. Az előterjesztés stratégia fejezete ehhez ad eszközrendszert és módszertant.

A képviselő-testület első alkalommal dönt a helyi gazdaság fejlesztésével kapcsolatos stratégiai feladatokat végrehajtásáról a kidolgozott stratégiai tervezet alapján, s a jövőben ezt a gyakorlatot folytatni kívánja. Ezzel alapot teremt és megerősíti az Önkormányzat korábbinál intenzívebb és hatékonyabb részvételének lehetőségét és feltételeit a helyi gazdaság fejlesztésében, az érintettekkel, partnerekkel – a helyi közösséggel, gazdasági és civil szereplőkkel.

A helyi gazdaságfejlesztési stratégia az ITS-ben megfogalmazott stratégiai célok sikeres elérését szolgáló újszerű, hatékony eszközt ad az Önkormányzat vezetésére számára. A helyi gazdaság-szervezési és -fejlesztési feladatok részletes célrendszere a HGF stratégia „*Helyi gazdaságfejlesztés értékrendje és célrendszere*” című fejezetben kerül kifejtésre. A célrendszerhez kapcsolódó 28 projektjavaslat részletes értékelő táblázatokkal az *1. melléklet Projektportfólió* című fejezetében található. A stratégiai tervezés e klasszikus elemei mellett a HGF stratégia elősegíti az új önkormányzati feladatkör értelmezését és a szervezeti-működési rendszerbe illesztését, az ezekhez szükséges szervezeti és közösségi képességek kialakítását.

## Helyigazdaság és önkormányzás – megközelítés és jövőkép

Miközben a globális kapitalista gazdaság mai állapotában a többoldalú – gazdasági, társadalmi, környezeti, technológiai (négytényezős) – fenntarthatóság egyre nyilvánvalóbb kérdőjelei nyomán új utakat keres, a nemzeti és helyi gazdaságok számára tágul a tér a nagyobb önállóság lehetőségei felé. A folyamatnak hosszabb távon csak a kettő – globális és lokális – összehangoltsága esetén van esélye a sikerre. Ez a kibontakozó ún. új lokalizmus egyik alaptétele,<sup>4</sup> egyben *a legátfogóbb kerete* Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési (HGF) stratégiája kidolgozásának, amelynek helyzetét mindkét dimenzió hatásrendszere egyszerre alakítja.

Budapest egyik kerületének helyi – szűkebben: önkormányzati – viszonyai oldaláról nézve merőben új problémák és feladatok sorát kell tehát szűkebb és tágabb e négytényezős feltételrendszer kereteibe illesztve feltárni és megoldani a helyi gazdaság és annak szerves részeként a foglalkoztatás, jövedelemtermelés fellendítése érdekében. Az Önkormányzat sajátos, csak viszonylagosan elkülöníthető, de mindenképpen *új működési területéről* van szó, amelyet a magyar önkormányzati törvény<sup>5</sup> a „*helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok*” között említ, hozzá kapcsolva még feladatként „*a kistermelők, őstermelők számára - jogszabályban meghatározott termékeik - értékesítési lehetőségeinek biztosítását, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is*”.

A nagy általánosságban, minden további jogi előírás nélküli felhatalmazás – egyetlen konkrét kötöttségen túl, miszerint az önként vállalt feladatok nem veszélyeztethetik a jogszabály által kötelezően előírt feladatok teljesítését – tehát *nagy szabadságfokú mozgásteret jelöl ki az Önkormányzat számára* a helyi gazdaság fejlesztésében. Ennek csupán az általa és partnereivel közösen megteremthető feltételek szabnak határt. Kőbánya Önkormányzata helyi gazdaságfejlesztő tevékenysége természetesen nem előzmények nélküli, de *első alkalommal készít helyi gazdaságfejlesztési stratégiát*.

Nemzetközileg az elmúlt 80 évre nyúlik vissza a helyi közigazgatás gazdaságszervezési tevékenységének története, s amint az alábbi ábra mutatja, eddig már négy generációt élt meg a közügyként művelt helyi gazdaságszervezés és fejlesztés módszertani fejlődése. Adott a lehetőség annak mérlegelésére, hogy Kőbánya melyik metodikai megközelítést tartja megfelelőnek, amelyet követve alakítja ki helyi gazdasági jövőképét, határozza meg céljait és rendezzi hozzá rövid és hosszú távú lépéseit, haladási irányvonalát.

A környezeti kihívások, Kőbánya eddigi gyakorlatának, eredményeinek, adottságainak és céljainak, a modernitás követelményeinek ismeretében a 4. generációs HGF stratégiai megközelítést és az abból fakadó módszereket, megoldásokat javasoljuk alkalmazni. Ennek szellemében vizsgáltuk a jelen helyzetet és állítottuk össze a stratégia tervezetét. A korábbi

---

<sup>4</sup> Az új lokalizmus közel egy évtizedes világmozgalom, az egyébként magától értetődő lokalizmus újrafelfedezése különösen a globalizációval való kiegyezés, összehangolás jegyében. Részletesebben: Weinek Leonárd, A technológiai és társadalmi innovációk finanszírozásának módjai ... Új Magyar Közigazgatás 2019. szeptember, 12. évfolyam 3. szám,

[http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK\\_2019/3/05\\_tanulmanyok\\_Innovaciok\\_finanszirozasa.pdf](http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2019/3/05_tanulmanyok_Innovaciok_finanszirozasa.pdf)

<sup>5</sup> 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól

időszakok egyes elemei, megoldásai megjelenhetnek a következő generáció „módszertárában” annak ellenére, hogy az összességében más elvi megfontolásokon, szemléleti megközelítésen alapulnak.

1. ábra

## A helyi gazdasági stratégiaalkotás szemléletének generációi<sup>6</sup>



*Kőbánya képességalapú HGF stratégiájának jövőképében* olyan helyi viszonyokat vizionálunk, ahol a helyi gazdasági ökoszisztéma tudatossá válik az érintettekben, akik képesek együttműködve betölteni a szerepüket a támogató szolgáltatások, programok és intézmények széles körében. A gazdasági, társadalmi és környezeti értékteremtés egymást erősítve, kiegészítve működik, Kőbányára szívesen jönnek a cégek és ott jól érzik magukat az innovációra inspiráló környezetben. A fiatalok jövőjüket helyben képzelik el élve a hely kínáta érdekes és tartalmas munkalehetőségekkel. A helyi kisebb közösségek aktívan vesznek részt a helyi gazdaságban, amelynek sajátos szomszédsági rendszere modellként szolgál a nagyobb városok számára itthon és külföldön is.

<sup>6</sup> A helyi gazdaságfejlesztés elvi és módszertani alapjairól bő szakirodalmi háttérrel szolgál a HGF stratégia kidolgozásának támogatását szolgáló Trello alapú tudásbázis, amely a téma további művelésében, a stratégia karbantartásában, a projektek részletes kidolgozása során felhasználható lesz.

## A helyi gazdaság fejlesztésének célja és tartalma

A helyi viszonyok összetett rendszerében a helyi gazdaság viszonylagosan önállóan működik, miközben ezer szállal kapcsolódik a helyi társadalomhoz és a kisebb közösségekhez, a tágabb és szűkebb közigazgatáshoz, a természeti és épített környezethez. A relatív függetlenség és a szerves kapcsolódás teszi szükségessé, hogy a stratégia pontosan határozza meg a helyi gazdaság tartalmát és az önkormányzat ehhez kapcsolódó szervezési és fejlesztési ráhatásának lehetséges mozgásterét és eszközeit az előzőekben jelzett korszerű felfogásban. A helyi gazdaságfejlesztés célja és tartalma – a lényegét tekintve – független annak fentebb bemutatott megközelítéseitől, a következőképpen fogalmazható meg a Világbank általánosan használt definíciója szerint: „*A helyi gazdaságfejlesztés célja az adott térség gazdasági teljesítményének és valamennyi ott élő életminőségének javítása. A helyi gazdaságfejlesztés egy olyan folyamat, amelyben a köz-, a vállalkozói- és a civil szféra közösen törekszik jobb feltételeket teremteni a gazdasági növekedéshez és a foglalkoztatáshoz.*”<sup>7</sup> Az egyes megközelítések arra a kérdésre adnak választ, hogy ezt a célt *milyen módon* kívánjuk elérni, s különösképpen hogyan értelmezzük az életminőséget.

Az utóbbi kérdés és a rá adott válasz azért nagyon fontos az önkormányzati HGF stratégia szempontjából, mert a helyi gazdaság teljesítő- és versenyképességének növekedése – bár kétségtelenül megjelenik pl. az adóerőben és az anyagiakban kifejezhető *jólétben* – nem jár automatikusan a helyi életminőség, az ún. *jólét* sokkal összetettebb feltételrendszerének átfogó javulásával. Az Önkormányzat érvényes általános stratégiai célrendszere – pl. az Integrált Településfejlesztési Stratégia (ITS) és más jövőtervei<sup>8</sup> szerint – az utóbbit tekinti irányadónak.

Kétségtelen, hogy a *helyi gazdaság* és a *foglalkoztatás* nagyon szorosan összefügg és a fejlesztés egyik legmeghatározóbb mutatója, de tudatában kell lennünk, hogy a gazdasági teljesítmény növekedése nem eredményez automatikusan foglalkoztatás bővítést, s maga a munkahely még az anyagi jólétnek is egyre kevésbé kizárólagos forrása, s végképp nem vezet automatikusan számos más életminőségi elemet – munkahelyi jólét, lakhatás, élhető környezet, hozzáférhető köz- és üzleti szolgáltatások – tartalmazó általános jóléthez. A HGF keretében tehát *a gazdasági és társadalmi érték-előállítás szoros egységében* szükséges gondolkodni. Az utóbbiban – sok egyéb mellett – benne van természetesen a társadalmi értéknek tekintett egészséges, élvezetes, fenntartható épített és természeti környezet is.

Az alábbi 2. sz. ábrán bemutatjuk, hogy miképpen kell illeszkednie a helyi gazdaságfejlesztési stratégiának az Önkormányzat jelenlegi legátfogóbb – 2017-ben aktualizált – Integrált Településfejlesztési Stratégiájába. Ezt tekinthetjük helyi gazdaságszervezési és -fejlesztési közpolitikai megrendelésnek is, amelynek tartalmát – részletes célrendszerét – a HGF stratégiának kell megalapoznia és kifejtienie (lásd majd a *Helyi gazdaságfejlesztés értékrendje és célrendszere* c. fejezetben).

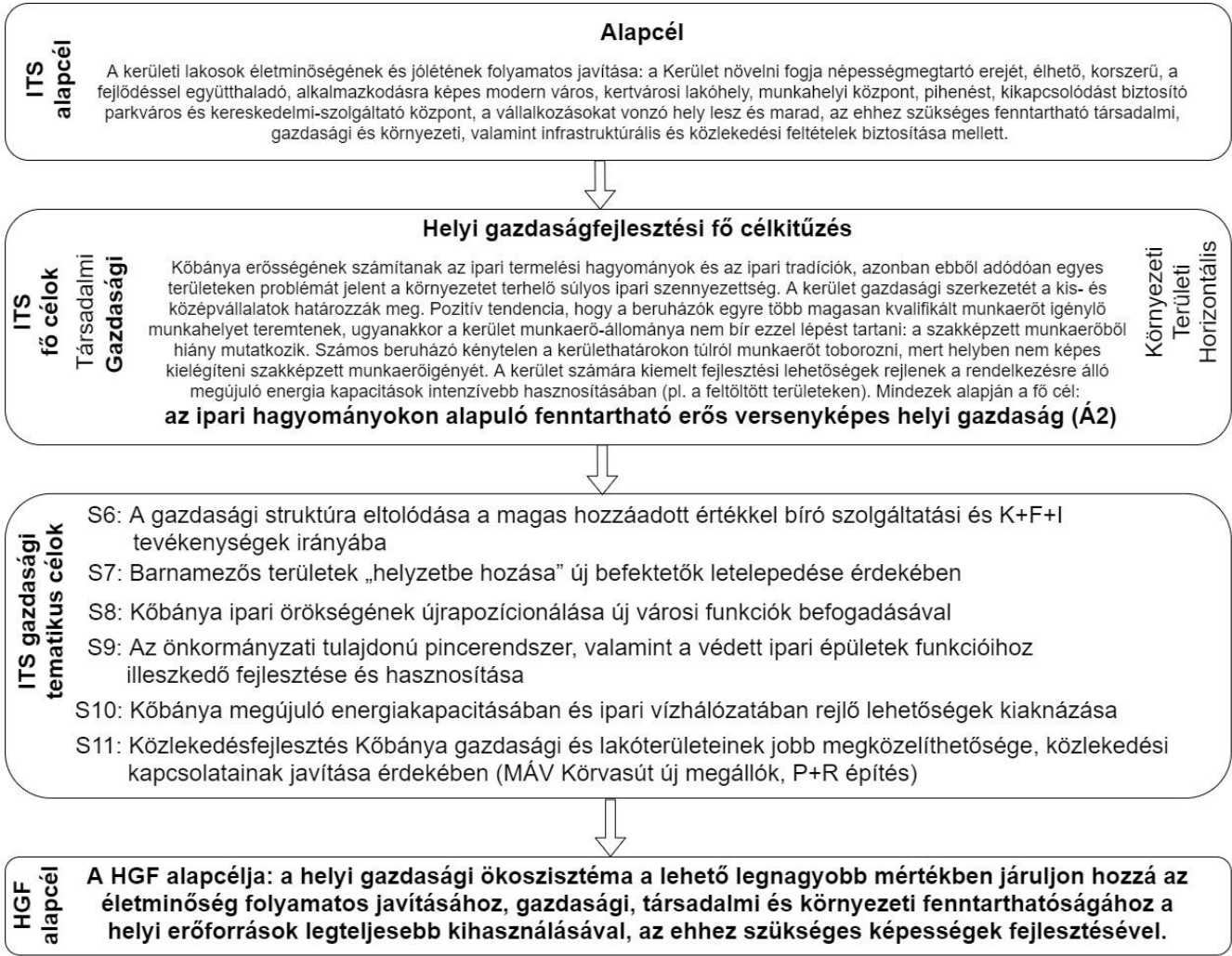
---

<sup>7</sup> Bajmócy Zoltán, Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe, JATEPress, 2011.

<https://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40090>

<sup>8</sup> A 2. mellékletben mutatjuk be a felhasznált önkormányzati források – közöttük a stratégiai dokumentumok – jegyzékét.

A helyi gazdaságfejlesztés tartalma és elhelyezése Kőbánya átfogó stratégiai tervezésében



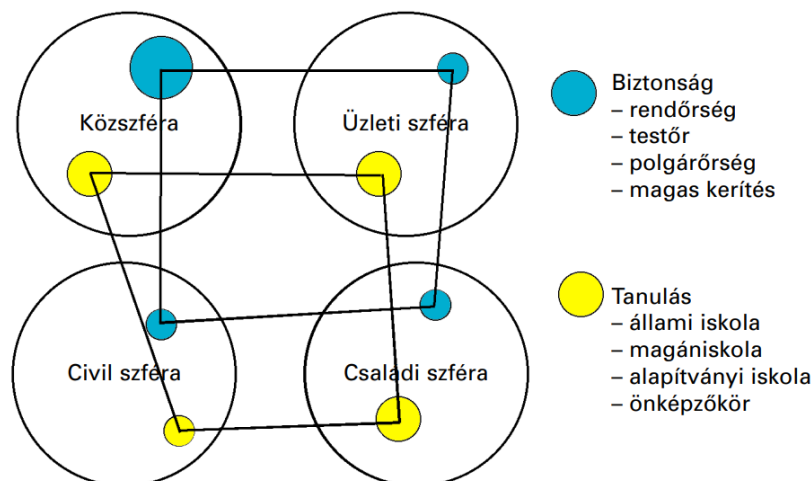
A helyi gazdaság szervezését és fejlesztését a helyi életminőség javításának és kellően magas színvonalon tartásának egyik, folyamatosan működtetendő eszközének kell tehát tekinteni, aminek az *Önkormányzat meghatározó*, de nem egyedüli cselekvő szereplője. *Felelősége van abban*, hogy a helyi gazdasági teljesítmény, versenyképesség növekedése – megfelelő és folyamatosan működő mechanizmusok, képességek és beavatkozások, ún. átváltási tényezők<sup>9</sup> révén – a lehető leghatékonyabb módon szolgálja a helyi életminőség, a jóllét feltételeinek biztosítását. Mindezen megfontolások alapján a HGF stratégiától azt lehet elvárni, hogy válaszoljon a következő kérdésre: *Milyen célokat tűzzen ki, fejlesztési irányokat határozzon meg hosszabb és rövidebb távon, s mit tegyen annak érdekében, hogy növekedjen a helyi gazdaság teljesítő- és versenyképessége, amely hozzájárul a helyi életminőség folyamatos javításához és fenntartásához a helyi közösség által igényelt, elfogadható magas színvonalon.*

A HGF stratégiai tervezés jelen és jövőbeni folyamatainak minden bizonnyal az egyik legkreatívabb mozzanata annak állandó figyelése és számbavétele, hogy – tekintettel lehetséges partnereire is – *milyen eszköztárral rendelkezik az Önkormányzat a helyi gazdaságszervezéshez és fejlesztéshez.* Erre építve lehet módszeresen foglalkozni a kérdéssel, hogy *miként tudja mozgósítani* ezt a meglehetősen széles körű és sokoldalú eszközrendszert a HGF érdekében. Az továbbiakban bemutatott 4. sz. ábra rendszerezetten mutatja be, hogy elvben mire lehet alapozni.

A HGF eszközrendszer értelmezéséhez szükségünk van az eddig magától értetődőnek vett *helyi gazdaság* tartalmának át-, ill. újragondolására, mert mint látni fogjuk a köznapitól eltérő értelmezésre van szükségünk. Az emberi, közösségi és a fenntarthatóságot szem előtt tartva tegyük hozzá természeti környezeti szükségletek kielégítése négy mechanizmusának (lásd az itt következő 3. sz. ábrát) egyike a gazdasági, üzleti szféra. Kérdéses azonban, hogy a helyi gazdaság összefüggésében csak ennek lokális részére gondolunk-e?

3. ábra

### A szükségletek kielégítésének négy alapszférája



Míg látszólag – jogi alapon különösen erőteljesen – elhatárolódik a négy szükséglet-kielégítési szféra és karakteresen különböznek a hozzájuk kapcsolódó megoldási módok,

<sup>9</sup> A képességalapú HGF egyik kulcsfogalma, amely összekapcsolja a helyi gazdaságfejlesztés eszközeit az életminőség javítását szolgáló célokkal.

addig, ha jobban belegondolunk, a valóság ennél sokkal bonyolultabb, ami a helyi gazdaság értelmezésének új kereteit rajzolja meg. Mégpedig a következők miatt:

- *a lokalitás négy szférájának minden szereplője szükségletei révén jelen van a helyi piacon*, ekként a helyi gazdaság érintettje, gondoljunk az áruk és szolgáltatások, a munkaerő piacaira, különösen a rövid ellátási láncok (REL) és szállítással, közlekedéssel nem, vagy kevésbé terhelt beszerzésekre vagy foglalkoztatásra,
- *ugyanazon szükségletek több szférában is kielégíthetők*, akár párhuzamosan is egymás mellett, nincs feltétlen elvi akadály annak, hogy melyikhez fordulunk a megoldásért, ez korok, társadalmi berendezkedés, rendelkezésre álló technológiák függvényében nagyon is eltérő képet mutathat,
- *mindegyik szféra biztosíthat foglalkoztatást, jövedelmet*, így megélhetési szempontból mind a négy hozzájárulhat az anyagi jólét fenntartásához, az egyik alternatívája lehet egy másiknak a megélhetés szempontjából, a helyi munkaerőpiac, jövedelmi viszonyok szempontjából mind a négyet egységben kell szemlélni,
- *mindegyik szféra hozzájárul valamivel a gazdasági erőforrások létrehozásához, fenntartásához*, gondoljunk a munkaerőre, a munkaképességre felkészültség, egészség szempontjából, vagy a gazdaságra közvetlen befolyással lévő egyéb feltételekre, mint a lakhatás, közlekedés, energiaellátás, település rendezés stb.

Ilyen megközelítésben mind a négy szféra valamilyen közvetlen vagy közvetett összefüggésben a helyi gazdaság alkotóelemének tekinthető, amit egyáltalán nem lehet kihagyni a „HGF képletből”.

Amikor az alábbi *HGF eszközrendszer* (lásd 4. sz. ábra) egyes elemeit vizsgáljuk, szintén beleütközünk egy értelmezési kérdésbe, mert a fogalom köznapi, de még hagyományos közgazdasági – többnyire pénz- és használati értékben kifejezhető, vagyonelemként való – felfogása sem igazít el eléggé annak korszerű értelmezésében. A szociológia felé kell kanyarodnunk, mert a képességalapú HGF az eszközrendszerének felfogásában a fenti közgazdasági tartalom túl a társadalom, helyi léptékben a közösségek további fontos értékeit is figyelembe veszi az érték- vagy eszköztérkép, amelyek pénzben nem kifejezhetők, de sajátos tőkeként (társadalmi, kulturális, tudás béli) nagyon jelentős mértékben befolyásolják a helyi gazdaságot, annak szerves részeit, erőforrásait alkotják. Ezt a modern közgazdaságtan is tudja és elismeri, hogy a közbizalom például – mint a társadalmi tőke része – a sikeres gazdaság egyre meghatározóbb alkotóeleme.<sup>10</sup>

Az alábbi erőforrás- és értéktérképet a javasolt projekt keretében a helyi gazdaságszervezés és fejlesztés stratégiai menedzsmentjének részeként Kőbánya egyedi tartalmaival lehet, ill. kell feltölteni és folyamatosan karbantartani HGF képességrendszer részeként.

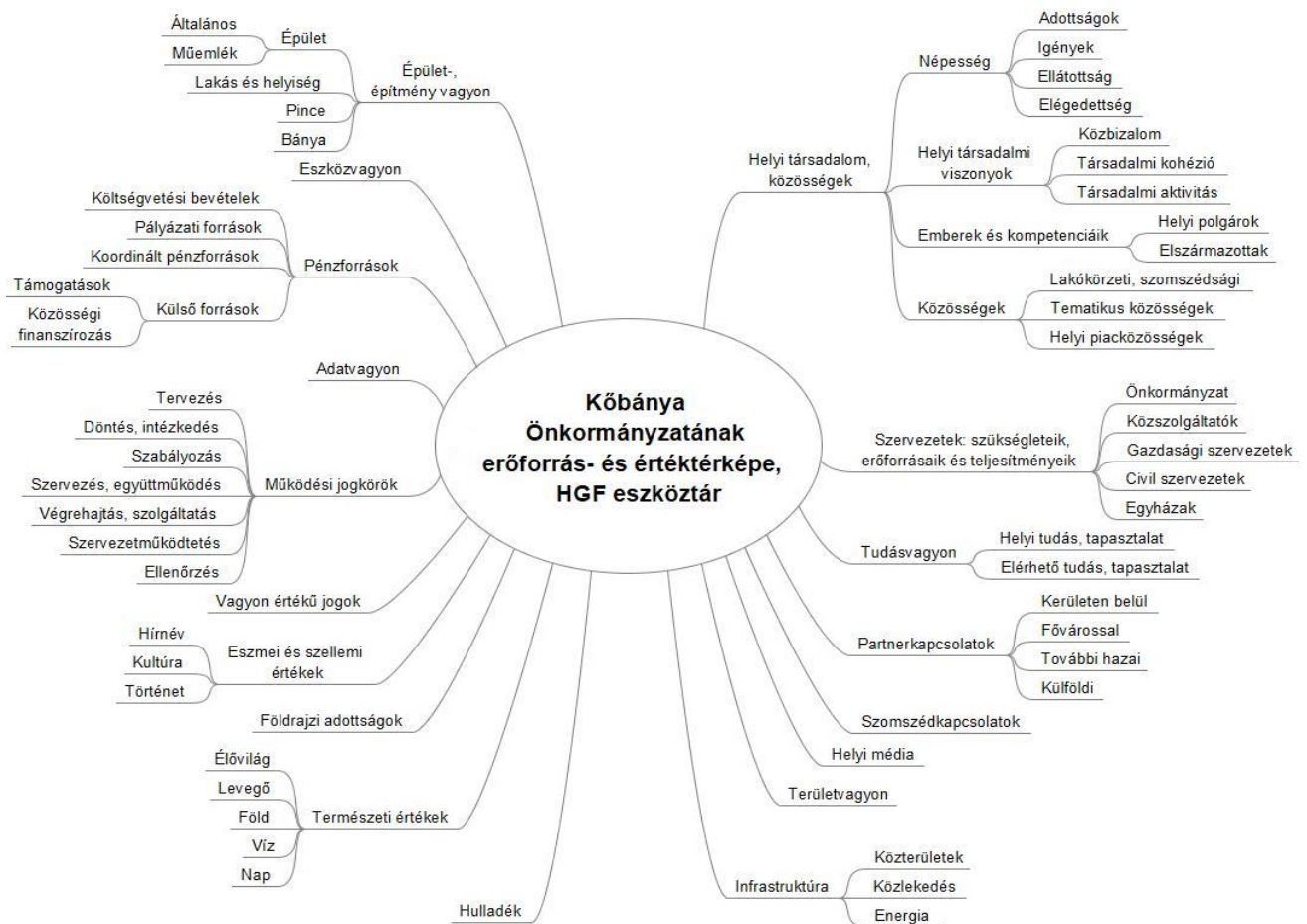
4. ábra

---

<sup>10</sup> Francis Fukuyama felismerése, lásd *Bizalom* (Európa, 1997.) c. művét.



## Az értéktérkép alapsémája



Legújabbán a fejlődés, mint szabadság<sup>11</sup> társadalmi értékének felismerése formálta át a gazdaságfejlesztés szemléletét és vált a HGF negyedik generációs megközelítésének eszmei alapjává. S messze nem a modernitás egy felkapott, divatos szellemi áramlatáról van szó. A környezetelemzésben látni fogjuk, a világ, amely felé haladunk már napjainkban olyan mértékű alkalmazkodóképességet feltételez a gyorsan változó körülményekhez, ahol a szellemi, tudás-, kulturális társadalmi értékek (tőkék, erőforrások, mint sajátos eszközök) fejlettsége és működése válik a gazdasági teljesítő- és versenyképesség kritikus tényezőjévé.

Az Önkormányzat – amely ezt a megközelítést sikeressége érdekében meggyőződéssel elfogadja – szerepét az így felismert teljes eszközrendszer mozgósításában határozza meg a helyi életminőség jól megfogalmazott célrendszerének teljesítése érdekében hosszabb és rövidebb távon. A továbbiakban a kiinduló helyzetet, a célrendszert és az oda vezető stratégiai utat fogalmazza meg Kőbánya első HGF stratégiája.

<sup>11</sup> Amartya Sen, A fejlődés, mint szabadság, Európa, 2003.

## A tágabb és közvetlen környezet

A helyi gazdaságra ható stratégiai szempontból számottevő tágabb környezeti hatások, trendek felmérése, reális jövőkép megfogalmazása egyre nehezebb a változások állandósulása és gyorsuló üteme miatt. Néhány, egymással is bonyolultan összefüggő, részben átfedő, de elemzési szempontból viszonylagosan elkülöníthető folyamat azonban jól beazonosítható, amelyek helyi hatásaival számolni kell, s amelyekhez a helyi gazdaság alkalmazkodásra kényszerül. Az alábbi – ismert – trendeket a helyi gazdaságra gyakorolt hatásuk szempontjából értékeljük.

- INTENZÍV DIGITÁLIS ÁTALAKULÁS – Az új digitális technológiák (lásd alább) átalakítanak vagy lerombolnak hagyományos eljárásokkal működő vállalkozásokat és helyükbe újakat hoznak. Startup-ok egyik napról a másikra kinőhetnek ebben a folyamatban, ha ehhez kedvezők a feltételek, támogató a helyi környezet. A digitális transzformációból kimaradni nem lehet, a nem cselekvés veszélyes, a lehetőségek kihasználásának intenzív, előre tartó keresése az egyetlen járható. A digitalizáció általános folyamatának (online és mobil megoldások világa) részeként, ill. ezekkel párhuzamos, néhány aktuálisan feltörekvő további technológia szinte minden köz- és magán termelési és szolgáltatási ágazatban:<sup>12</sup>
  - nagy adatbázisok valós idejű kezelése (big data)
  - a dolgok internete (IoT)
  - 3D nyomtatás
  - automatizálás
  - autonóm közlekedés
  - robotika
  - mesterséges intelligencia (AI)
  - virtuális valóság (VR, AR, MR, XR)<sup>13</sup>
  - blockchain<sup>14</sup>
- A SZAKMÁK JELENTŐS, FOLYAMATOS ÁTALAKULÁSA – Kutatások rendre kimutatják, hogy a számos ma ismert – döntően algoritmizálható tudásra, automatizálható tevékenységekre épülő – szakma már egy generáción belül is eltűnik vagy teljesen átalakul, megszüntetve foglalkozásokat és természetesen és teremtve helyükbe újakat. A többnyire a személyi szolgáltatásokat (pl. személyes segítő, tanácsadó) és

---

<sup>12</sup> A Nemzeti Közszolgálati Egyetem a jó önkormányzás kutatása keretében vizsgálta az új technológiák önkormányzati menedzsmentre gyakorolt lehetséges hatását: A jó önkormányzás technológiai háttere a digitális transzformáció korszakában, NKE, 2020,

<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15931/A%20jo%20onkorm%E1nyzas%20technologiai%20hattere.pdf;jsessionid=A851B990C76F04B79E6C72CF82A3F03D?sequence=1>

<sup>13</sup> Virtuális (Virtual, tisztán virtuális), kiegészítő (Augmented, a valós térbe beillesztett), kevert (Mixed, az első kettőt egyesítő), kiterjesztett (Extended, minden lehetséges virtuális rendszert magában foglaló), részletesebben: <https://www.fi.edu/difference-between-ar-vr-and-mr>

<sup>14</sup> A blockchain, mint a helyi gazdaság, a lokalizáció lehetséges eszköze: <https://iota-news.com/a-new-paradigm-decentralize-the-local-economy/>, <https://medium.com/localflow/a-new-paradigm-decentralize-the-local-economy-b5fb1057a428>

kreatív, innovatív tevékenységet jelentő, igénylő szakmák nem, vagy kevésbé fenyegetettek. Közvetlenül veszélyeztetettek például:<sup>15</sup>

- fém- és műanyag megmunkálók,
  - nyomdai műszaki szerkesztők,
  - könyvelők,
  - parkoló őrök,
  - telefonközpont-kezelők,
  - pénztárosok,
  - egyes ügyfélkiszolgálók,
  - postások,
  - összeszerelő, javító munkások,
  - konfekciós varrómunkások,
  - adminisztrátorok.
- ÚJ GAZDASÁGI RENDSZEREK MEGJELENÉSE – A négy szükséglet kielégítési szféra átfedése, összekapcsolódása tovább folytatódik, bonyolódik és új gazdasági rendszerek, üzleti modellek sokasága jön létre. Attól függően, hogy miért és hogyan fizet a vevő, fogyasztó, milyen erőforrásokat, milyen technológiával, kizárólag vagy megosztva vesznek igénybe, hogyan szerveződnek a munkafolyamatok (pl. távmunka) mennyire teljes vagy rész terméket állít elő, szolgáltatást nyújt a gazdasági szereplő, ebben kivel és milyen módon működik együtt, jönnek létre az új gazdasági, gazdálkodási rendszerek. Ezekben mind lehet gondolkodni a helyi gazdaság fejlesztésében, élénkítésében. A „New Economy” néhány új termelési, szolgáltatási, gazdálkodási, vállalkozási megoldása (továbbiakat más trendeknél is megemlítnék):
- digitális (okos) gazdaság (digital/smart economy)
  - platform gazdaság (platform/gig economy)
  - hálózati gazdaság (network/networked economy)
  - virtuális gazdaság (virtual economy)
  - nyílt forráskódú gazdaság (open source economy)
  - startup inkubátor, laboratórium (small business/startup lab)
  - megosztásos gazdaság (shared/sharing economy)
  - Piacközösség (1) (social/community marketplace)
  - alacsony érintkezésű gazdaság (low touch economy)
  - közösségi gazdaság (1) (community economy)
- FOLYAMATOS ÉS NYITOTT INNOVÁCIÓ – A nyitott, komplex – összekapcsolódó társadalmi / közösségi, gazdasági és technológiai – innováció<sup>16</sup> a helyi gazdaság fejlesztésének (is) szerves részévé kell, váljon. A folyamatos és gyorsuló változás meghatározó mozgatórugója éppen ez, s egyre inkább beépül a termelési és szolgáltatási rendszerekbe. Miután az újítás szükségessége egyrészt a K+F

---

<sup>15</sup> <https://www.insider.com/common-jobs-are-facing-extinction-because-of-technology-2018-6#8-postal-service-workers-8>, <https://www.entrepreneur.com/slideshow/300382>

<sup>16</sup> A nyitott és komplex innovációt messzemenően szorgalmazza a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia (76. old.), elérést lásd a következő lábjegyzetben.

intézményrendszer, másrészt a vevő és felhasználó felől jön, csak akkor lehet igazán sikeres, ha a gazdaságba integrálódás mindkét irányban nyitott módon valósul meg. E folyamat intézményes, a nyitott innováció részvételi megnyilvánulásai, pl.:

- közös alkotás (co-creation)
  - közös tervezés (co-designing)
  - közös termelés (co-production)
  - innovációs startup inkubátor
  - innovációs központ (innovation hub)
  - élő laboratórium, közösségi innovációs rendszer (1) (living lab)
  - kreatív tér (creative space)
  - digitális műhely (maker space)
  - ipari park
  - tudományos park
  - technopolisz
  - tudásközpont
  - innovációs klaszter, konzorcium (1)
  - helyi innovációs ökoszisztémák
  - intelligens szakosodás<sup>17</sup>
  - triple/quadruple-helix együttműködési hálózat (triple/quadruple-helix collaborative network)<sup>18</sup>
- A FENNTARTHATÓ GAZDASÁG ELŐRETÖRÉSE – A társadalmi, gazdasági és környezeti szempontból fenntartható termelés, szolgáltatás sajátos gazdasági, gazdálkodási rendszerek kialakítását és működtetését feltételezi. Ezekben a gazdasági (economic value), társadalmi (social) és környezeti (nature, environmental) érték előállítás, ill. nem gazdasági értékek előállítása és védelme – bár eltérő súllyal, de – egyaránt fontos szempontként jelenik meg. Megközelítésük mind a négy szükséglet-kielégítési alapszférában (lásd 3. sz. ábra) érintkezik a társadalmi felelősségvállalással, amely ez által globális, szektorközi intézményrendszerré válik a közszféra koordinációja mellett. Az utóbbi a társadalmi közfelelősség (Public Social Responsibility, PSR)<sup>19</sup> új önkormányzati működési területet nyitja meg.
- zöld gazdaság (green economy)
  - vidéki bio/ökogazdaság (rural bioeconomy)
  - körkörös, záró hulladékú gazdaság (circular, zero waste economy)
  - szociális gazdaság (social economy)
  - közösségi gazdaság (2)
  - szegénygazdaság (Base of the Pyramid, BOP)
  - vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility, CSR)
  - társadalmilag felelős közbeszerzés (socially responsible procurement, PSR)

<sup>17</sup> Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia, 2014, benne helyi intelligens szakosodási célok, irányelvek, metodikai javaslatok, elérése: <https://nkfi.gov.hu/hivatalrol/nemzeti-intelligens/nemzeti-intelligens-180603-1>

<sup>18</sup> A Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia tartalmazza és javasolja ezt, mint HGF megoldást (48. old.), lásd az előző lábjegyzetben

<sup>19</sup> A Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2018-2019 évi PSR kutatási eredményei elérhetők az NKE Tudástárában

- társadalmi közfelelősség (public social responsibility)
  - társadalmi hatás befektetés (impact investment)
  - megosztott érték előállítás (Creating Shared Value)
  - B-vállalat<sup>20</sup> (B-Corporation)
- AZ ÚJ LOKALIZMUS KIBONTAKOZÁSA – A globális és helyi gazdaságot az utóbbi javára egyensúlyba hozó megközelítés és intézményrendszer, amelyben a helyi értékek, erőforrások és versenyelőnyök hasznosulnak, gyarapodnak a helyi életminőség javításának szolgálatában. Sajátos megoldásai, intézményei a helyi, közösségi társadalmi, gazdasági és környezeti ökoszisztémát hivatottak erősíteni, hosszú távon fenntarthatóvá tenni.
- rövid ellátási láncú (REL) gazdaság
  - helyileg beágyazott gazdaság (locally/community/place based economy)
  - lokalizált globális gazdaság
  - piacközösség (2) (social/community marketplace)
  - klaszter rendszer, konzorcium (2)
  - szövetkezeti gazdaság
  - élő laboratórium, közösségi innovációs rendszer (2) (living lab),
  - lehetőség zónák (opportunity zones)
  - önkormányzati vállalat (municipal enterprise)
  - közösségi gazdaság, mezőgazdaság (3)
  - közösségi szolgáltatásszervezés (community commissioning)
  - szomszédsági szolgáltató központ (neighbourhood service centre)
  - szomszédsági gazdaság (urban village, neighbourhood economy)

Látható, hogy helyi gazdaságot érintő környezeti kihívásokra nagyon sokféle, a gyakorlat által már sok helyen kialakult, hasznos tapasztalatokat felhalmozó jó gyakorlat áll rendelkezésre. Az egyes új megoldások, intézmények, mechanizmusok létrehozása, működtetése önmagában nem elég. A rendszerben való, holisztikus gondolkodás („minden összefügg mindennel”) egy viszonylag új, félévszázados trend, amit egy még újabb, számunkra nagyon fontos felismerés, a rendszerszemlélet szükségyszerű dinamizálása követett: *a helyi gazdasági rendszer (ezen belül a helyi innovációs rendszerre vonatkozóan is) ökoszisztémaként való szemlélete* (lásd az alábbi 5. sz. ábrát).<sup>21</sup> Ez biztosítja, hogy a folyamatos környezeti változásokhoz igazodni képes rendszer minden szükséges eleme szerves módon létrejön, működik és hatékonyan támogatja az egész rendszer sikerességét.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> A profitra törekedés mellett társadalmi érték előállítását is felelősen vállaló cégek.

<sup>21</sup> A Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia tartalmazza és javasolja ezt, mint HGF megoldást (48. old.), lásd az előző lábjegyzetben

<sup>22</sup> A rendszerszemléletet és az ökoszisztéma szemléletet összeveti: Martha G. Russella, Nataliya V. Smorodinskaya, Leveraging complexity for ecosystemic innovation, 2018. (Új Lokalizmus Tudástár)

Fenntartható helyi gazdaságfejlesztési ökoszisztéma<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Forrás: Local Economy Business Models and Resource Flows, 2010.

<https://www.slideshare.net/sledslides/local-economy-business-models-and-resource-flows>

## A helyi gazdaság SWOT helyzetelemzése

A stratégiaalkotás következő lépése a helyzetelemzés, ennek eredményeképpen választ kell adni arra a kérdésre, hogy milyen konkrét feltételek – belső és külső körülmények – mellett tud Kőbánya Önkormányzata továbblépni a helyi gazdaság szervezésében, fejlesztésében. A SWOT elemzés ad erről jól áttekinthető képet. A következő – 6. sz. ábra – foglalja össze ennek eredményét, megalapozva a kitűzhető célokat, fejlesztési irányokat. Egyes esetekben pedig közvetlenül is hozzájárul a HGF projektportfólió összeállításához.

Az *erősségek* nagy helyi gazdaságfejlesztési potenciált mutatnak különösen az kihasználható erőforrásokat, kiaknázható helyi versenyelőnyöket illetően. Ezek között kiemelendők az erős multinacionális, csúcstechnológiákat képviselő cégek fejlesztési lehetőségei és igényei, valamint együttműködő készsége, a kisebb helyi közösségek érdekeltségének és aktivitásának mozgósíthatósága, s egyes már megvalósított sikeres fejlesztés és nagy jelentőségű fejlesztési projektek mintaértéke, meggyőző, motiváló ereje.

A *gyengeségek* többsége felismert és ösztönzően hat a változás szükségességének, pozitív attitűdjének kialakulására, határozott lépések megtételére, a felmerülő akadályok leküzdésére. Módszeres áttekintésük, elemzésük közvetlenül jelöl ki HGF fejlesztési célokat és követendő irányokat, esetenként szóba jöhető megoldásokat is. Ilyen például a terület imázsának, befektető vonzó képességének erősítése, egy új városmárka kialakításának szükségessége.

A *lehetőségek* általános, nagy részben a kedvező belső feltételekkel összekapcsolható kihasználható külső körülmények feltételezik a HGF kompetenciák jelentős mértékű erősítését a széles körben rendelkezésre álló hazai és külföldi tapasztalatok megismerésével és adaptálásával. Nem kétséges, hogy ezek kihasználása biztosítani képes egy nagyhatású és igen korszerű HGF stratégia mentén megvalósuló fejlesztés kialakítását és folyamatos működtetését.

A *veszélyek* egyáltalán nem lebecsülendők, a „nem cselekvés” automatikus, elháríthatatlan következményei. Felismerésük az első határozott lépés a HGF célok megfogalmazásához és fejlesztési akcióterületek kijelöléséhez. Sajátosságuk, hogy minél később kerülnek a stratégiai fejlesztés fókuszába, annál nehezebb lesz az elhárításuk, amit a minden érintett területen jogszabályok által is előírt módon,<sup>24</sup> szükségszerűen és módszeresen végrehajtandó kockázatelemzések részévé kell tenni.

A SWOT elemzés elemei időben változnak, ezért a helyzetelemzést ebben és más, részletesebb formákban, módszerekkel folyamatosá kell tenni a HGF kompetenciafejlesztés szerves részeként. Ezt például egy intézményesített *helyi gazdaságfejlesztési probléma- és megoldástérkép* rendszer jól tudja szolgálni. Megfontolandó az is, hogy a HGF helyzet-, ill. problémaelemzése *az átfogó stratégiai tervezés részterületeként* jelenjen meg a jövőben különös tekintettel a gazdaság, társadalom, környezet, technológia és a jó önkormányzás bonyolultabb összefüggéseinek rendszerére.

---

<sup>24</sup> Javasoljuk az Önkormányzat számára egy minőségirányítási szabályzat kidolgozását és bevezetését.

## Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési (HGF) stratégia SWOT elemzése

<b>ERŐSSÉGEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elköteleződés a HGF stratégiai megalapozása iránt</li> <li>○ Kihasználható erőforrások, adottságok</li> <li>○ Ipari termelési hagyományok, tradíciók</li> <li>○ A helyi partnerek nyitottsága az együttműködésre</li> <li>○ Sikeres és nagy jelentőségű aktuális projektek</li> <li>○ Eddig megvalósított fejlesztések jó gyakorlatai, tapasztalatai</li> <li>○ Sok jó fejlesztési elképzelés</li> <li>○ Jó – multimodális – közlekedési adottságok</li> <li>○ Gazdaságilag hiperaktív kínai közösség</li> <li>○ Nagyon jelentős és erős cégek jelenléte a kerületben</li> <li>○ Csúcstechnológiai iparágak jelenléte (gyógyszer, IT, elektronika)</li> <li>○ Haladó közösségfejlesztési szabályozás [25/2012. (V. 23.)]</li> <li>○ Aktív lakókörzeti/szomszédsági közösségek (Pongráctelep)</li> <li>○ Jó pályázóképesség (2007-2010 közötti tájékoztató)</li> <li>○ Magas iparűzési-, építmény- és telekadó-bevétel</li> <li>○ Konszolidált költségvetési helyzet</li> <li>○ Kedvező ingatlanárak, jól fejleszthető területek</li> <li>○ Sokszínűség a kerületben: nemzetiségek, vallási közösségek</li> <li>○ Zöldfelületek magas aránya</li> <li>○ Jó földrajzi, gazdaságföldrajzi adottságok (vasút, repülőtér, 2 metróvonal végállomása, M0-ás közelsége)</li> <li>○ Ipari műemlékek relatíve magas száma</li> <li>○ Iskolai, óvodai, bölcsődei ellátás magas színvonalú <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erős szociális ellátórendszer</li> </ul> </li> </ul>	<b>GYENGESÉGEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A megszűnt ipar által szennyezett területek</li> <li>○ A kihasználatlan munkaerő alacsony képzettsége</li> <li>○ A HGF egyes hiányzó kompetenciái</li> <li>○ Partnerségi lehetőségek részleges kihasználatlansága</li> <li>○ A közösségi részvétel lehetőségeinek kihasználatlansága</li> <li>○ A lakosság véleményének gyenge figyelembevétele</li> <li>○ Hosszú távú tervezés és megvalósítás</li> <li>○ Kőbánya imázsa nem erősíti a kerület vonzerejét</li> <li>○ Hiányzik a jó brand (városmárka) és kapcsolódó kerületmarketing, befektetésösztönzés, PR</li> <li>○ A szakképzési lehetőségek kihasználatlansága</li> <li>○ A helyi gazdaság társadalmiérték-előállítására erőtlen</li> <li>○ Régóta húzódó megoldatlan problémák</li> <li>○ A helyi versenyelőnyök kihasználatlansága</li> <li>○ Településszerkezet nagyon tagolt a vasútvonalak miatt (zárványterületek)</li> <li>○ Erős forgalmi és zajterhelés, hiányzó forgalmi csomópontok</li> <li>○ Rekultivációra váró területek (elhagyott bányák, volt ipari területek)</li> <li>○ Önkormányzati lakásállomány leromlott állapotban,</li> <li>○ Felsőoktatási intézmény csak kettő, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Szent Pál Akadémia van a kerületben</li> <li>○ Szórakoztató-szolgáltató ipar alacsony szintű jelenléte</li> </ul>
------------------	---	--------------------	--



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>LEHETŐSÉGEK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Széles körű együttműködés a helyi gazdaság szereplőivel</li> <li>○ A lakosság véleményének módszeres kutatása a HGF-ben</li> <li>○ A helyi közösségek módszeres bevonása a HGF-be</li> <li>○ Kerületi vállalkozások, civil szervezetek, magánszemélyek társadalmi szerepvállalásának erősítése.</li> <li>○ A városrészi, szomszédsági érdekeltség, aktivitás erősítése</li> <li>○ A HGF jó gyakorlatok módszeres elemzése, figyelembevétele</li> <li>○ A HGF rendszerének, szolgáltatásainak intézményesítése</li> <li>○ Rövid ellátási láncú gazdaság ösztönzése, támogatása</li> <li>○ A HGF kompetenciák rendszerének további erősítése</li> <li>○ Csúcstechnológiai cégek szakképzési programjai (Bosch, Continental, EGIS, Xellia, egyéb)</li> <li>○ A társadalmi felelősségvállalás kerületi koordinációja</li> <li>○ A cégek közötti partnerség, együttműködés erősítése</li> <li>○ Megújulóenergia-kapacitás a kihasználatlan területeken</li> <li>○ Fő közlekedési csomópontok megújítása, intermodális csomópontok létesítése, elővárosi vasút fejlesztése</li> <li>○ Kerületi szakképzés megerősítése</li> <li>○ E-közigazgatás elterjesztése</li> <li>○ Alulhasznosított területek befektetésre alkalmassá tétele</li> <li>○ Adóbevételek optimalizálása</li> <li>○ Kerületmarketing, befektetési marketing elindítása</li> <li>○ Uniós és pályázati források megszerzése</li> </ul>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>VESZÉLYEK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lemaradás a tudásalapú gazdaság versenyében</li> <li>○ A helyi versenyelőnyök kihasználatlanul maradnak</li> <li>○ A hiányzó, képzett munkaerő kerületen kívülről kerül be</li> <li>○ Tovább romlik a kerület imázsa</li> <li>○ A kihasználható erőforrások veszendőbe mennek</li> <li>○ Csökken a HGF befolyásolásának közösségi képessége</li> <li>○ A környezeti hatások figyelmen kívül hagyása</li> <li>○ A szlömösödés folytatódása egyes lakókerületekben</li> <li>○ Az adóerő nem megfelelő növekedése, csökkenése</li> <li>○ A modern technológiák negatív hatásai a munkahelyekre</li> <li>○ A tőkevonzó képesség gyengülése</li> <li>○ A helyi kezdeményezések, kreativitás gyengülése, elhalása</li> <li>○ Közép-magyarországi régióban folyamatosan apadó források</li> <li>○ Önkormányzati források folyamatos csökkenése, gyengülő közszolgáltatások (oktatás-nevelés, egészségügy, szociális ellátás)</li> <li>○ Kerületről alkotott negatív kép járulékos hatásai (beköltözők, befektetők elmaradása)</li> <li>○ Gazdaságilag és társadalmilag is aktív csoportok elvándorlása</li> <li>○ Rendezetlen, illetve illegális területhasználat, hulladéklerakás</li> </ul>
---	---	---	---

A SWOT táblázat elemzése előtt érdemes megemlítenünk, hogy egy csaknem 20 évvel ezelőtt készített SWOT elemzésből több elem is „visszaköszön”. Erősségek között sorolja fel az erős, helyben terjeszkedni kívánó külföldi tőkét, amely az elmúlt két évtizedben bizonyította is ezt a megállapítást, az erősségek közül azonban más nem került hasznosításra. Az akkor azonosított gyengeségek közül a gettósodás, a kerületi gazdaságpolitika hiánya és az elhanyagolt területek rekultivációja tekintetében jelentős fejlődés történt, ugyanakkor továbbra is figyelmet kell fordítani ezen területekre annak érdekében, hogy az elért eredmények fenntarthatók és továbbfejleszthetők legyenek.

A SWOT táblázatban a helyzetfelmérés során összegyűjtött információk kerültek összegzésre, különválasztva a pozitív és a negatív irányba ható folyamatokat. Ezek elemzését követően lettek kiválasztva a kiemelt jelentőségűek és ehhez lettek hozzárendelve a kitörési pontok<sup>25</sup>.

## ERŐSSÉGEK

A kerület vezetése, felismerve saját szerepének fontosságát a folyamatban, elkötelezte magát a helyi gazdaságfejlesztési stratégia (HGF) kidolgozása és végrehajtása mellett. Kőbányán eddig sem volt hiány a kreatív ötletekben, javaslatokban. A lakosság bevonása, megkérdezése minden alkalommal számos hasznos projekt ötletet eredményezett<sup>26</sup>. Ebből következően nem ezek feltárása, hanem megvalósítása jelent kihívást.

A kerület nagy ipari hagyományokkal rendelkezik, és annak ellenére, hogy nem zajlott tudatos befektetésösztönzési tevékenység, innovatív, csúcstechnológiát meghonosító nagyvállalatok települtek meg a területén. A helyi összefogást támogató fontos jelzés, hogy a cégek vezetői mind nyitottak az Önkormányzattal való együttműködésre. A velük való kooperáció erősítése számos lehetőséget kínál például okosváros-fejlesztések megvalósítására.

A kerületben több beruházásra alkalmas terület is található, ami szintén erősségnek tekinthető, hiszen Budapest területén egyre kevesebb zöld- vagy barnamezős terület van. Különleges érték az ipari műemlék ingatlanvagyon, amely a nemzetközi trendeket figyelembe véve egy-egy körzet presztízsét jelentősen emelni tudja. Az ingatlanok értékét növeli a jó megközelíthetőség, az M0-ás, repülőtér, vasútvonalak közelsége.

A jó lakhatási körülmények, egészséges környezet szempontjából a zöldfelületek aránya szintén egy kevésbé ismert erőssége Kőbányának. Ezzel az adottsággal jól gazdálkodva előnyt lehet kovácsolni az élhető környezet, városkép, zöld beruházások területén.

Jelentős potenciált látunk a helyi kínai közösséggel való együttműködésben. Amellett, hogy ők maguk is a kerületben élő és fogyasztó lakosok jelentős beruházásokat tettek már eddig is

<sup>25</sup> A módszertanról további részletek itt olvashatók: Bajmóczy Zoltán: Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésben, JATEPress, Szeged 2011 <https://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40090, pp. 154-155>.

<sup>26</sup> <https://www.facebook.com/kobanyaiak/photos/pb.155129621194380.-2207520000.1506582162./1787185461322113/?type=3>  
<https://10.kerulet.ittlakunk.hu/utcak-terek/171106/kobanyai-fejlesztések-ime-legfontosabb-feladatok-olvasoink-szerint>

Kőbányán. A Mázsa tér melletti Chinatown<sup>27</sup> az egyik legjelentősebb magánberuházás a kerületben. A lakópart mellett megvalósuló kormányzati finanszírozású sportkomplexum<sup>28</sup> alapján fogja átformálni a jelenleg nem túl vonzó képet mutató Mázsa teret.

## GYENGESÉGEK

A *gyengeségek* többsége felismert, és ösztönzően hat a változás szükségességének, pozitív attitűdjének kialakulására, határozott lépések megtételére, a felmerülő akadályok leküzdésére. Módszeres áttekintésük, elemzésük közvetlenül jelöl ki HGF fejlesztési célokat és követendő irányokat, esetenként szóba jöhető megoldásokat is. Ilyen például a kerület imázsának, befektetővonzó képességének erősítése, egy új városmárka kialakításának szükségessége.

A HGF megalkotása és a gyakorlatba való átültetésének szándéka szolgálja azt a célkitűzést is, hogy a projektek megvalósításának képességét az Önkormányzat fejlessze a tevékenysége hatékonyságának növelése érdekében.

## LEHETŐSÉGEK

A *lehetőségek*, mint általános, nagy részben a kedvező belső feltételekkel összekapcsolható kihasználható külső körülmények feltételezik a HGF kompetenciák jelentős mértékű erősítését a széles körben rendelkezésre álló hazai és külföldi tapasztalatok megismerésével és adaptálásával. Nem kétséges, hogy ezek kihasználása biztosítani képes egy nagyhatású és igen korszerű HGF stratégia mentén megvalósuló fejlesztés kialakítását és folyamatos működtetését.

Kőbánya relatív kapacitásbősége (innovációs kapacitások, földrajzi és területi adottságok, helyi gazdasági növekedés) és a relatív versenyhátránya eredőjéből nagyon jelentős fejlesztési – fejlődési potenciál lehetősége következik. Ha a városvezetés az aktuális és megszokott „városüzem” folyamatai és eszközei mellé fel tudja építeni egy következő rétegét a horizontális közösségi folyamatok működését szolgáló személyi és tárgyi infrastruktúrának (ami már részben fedezhető helyi közösségi, illetve társfinanszírozásból), akkor maga válik akcelerátorrá, katalizátorrá ezekben a folyamatokban. Mint az számos helyi vállalattal lefolytatott mélyinterjúból is visszaköszön, a vállalatok az Önkormányzatot tekintik illetékesnek abban, hogy ezt a folyamatot kezdeményezze, koordinálja.

## VESZÉLYEK

A *veszélyek* egyáltalán nem lebecsülendők, a „nem cselekvés” automatikus, elháríthatatlan következményei. Felismerésük az első határozott lépés a HGF célok megfogalmazásához és fejlesztési akcióterületek kijelöléséhez. Sajátosságuk, hogy minél később kerülnek a stratégiai fejlesztés fókuszába, annál nehezebb lesz az elhárításuk, amit a minden érintett

---

<sup>27</sup> [https://index.hu/gazdasag/2019/10/10/kinai\\_negyed\\_ingatlanberuhazas\\_kobanya\\_x\\_kerulet/](https://index.hu/gazdasag/2019/10/10/kinai_negyed_ingatlanberuhazas_kobanya_x_kerulet/)

<sup>28</sup> <http://www.kobanya.info/index.php/gazdasag/item/13626-monument%C3%A1lis-fejleszt%C3%A9s-a-m%C3%A1zsa-t%C3%A9ren>

területen jogszabályok által is előírt módon, szükségszerűen és módszeresen végrehajtandó kockázatelemzések részévé kell tenni.

A veszélyek között ki kell emelni minden veszélyek gyökerét; a „nem döntést”, és a „nem változtatást”. Ha mindent ugyanúgy csinálunk tovább, ahogy eddig, akkor az eredmény is ugyanaz lesz (marad)! Mint mindent, a „modern város” ismérveiként számon tartott fenntarthatóságot (sustainability) és rugalmasságot (resilience) is kicsiben kell elkezdeni; tehát helyben, nekünk magunknak. Senki („föntről”), sehol nem fogja ezt a munkát elvégezni a helyi közösségek helyett. Minél később kezd hozzá egy adott közösség, annál nagyobb hátrányból indul a versenyben az (1) ötletekért (innovációk), amelyek később gazdasági és közösségi hasznot termelnek, (2) a beköltöző – közösségi és gazdasági keresletet és kínálatot teremtő – lakossági és vállalati szereplőkért.

## A helyi gazdaságfejlesztés értékrendje

A HGF szemléletének generációi (lásd az 1. sz. ábrát) abban is különböznek egymástól, hogy egészen a 4. készsége alapú megközelítésig jellemzően *értéksemlegesek*. A téma legnevesebb szakértői erről ezt mondják: *„Szemben az értéksemlegesnek és objektívnek gondolt szokásos fejlesztési megközelítésekkel, a képességszemlélet-alapú helyi gazdaságfejlesztés emberi értékeket középpontba állító, nyíltan értékvezérelt, közösségközpontú megközelítést kínál.”* A stratégiaalkotás ezért ezen a területen is megkívánja a célrendszer kidolgozását megalapozó értékrend meghatározását.

Egyáltalán nem jellemző a jelenlegi önkormányzati stratégiaalkotási gyakorlatra az értékrendek deklarálása, ami nagymértékben nehezíti, sőt akadályozza a jó önkormányzás kritériumainak felállítását és gyakorlati értékelését. A jelen HGF stratégia szakít ezzel a nem előremutató gyakorlattal és rögzíti a helyi gazdaság szervezését és fejlesztését, a kitűzött célokat, fejlesztési irányokat és megoldások keresését, értékelését meghatározó legalapvetőbb elveket és megfontolásokat.

- **ÉRTÉKVEZÉRELTSÉG** – A stratégia értékrendjének meghatározása összhangban az önkormányzatisággal, az ITS-ben és más stratégiákban kifejtett alapértékekkel. A legáltalánosabbakat célszerű külön értékrend deklarációban is megjeleníteni és a részstratégiák által követett sajátos alapértékeket kiegészítő jelleggel megfogalmazni.
- **STRATÉGIAVEZÉRELTSÉG** – Az önkormányzat jelenleg legátfogóbb stratégiai dokumentuma a városépítési, -rendezési fókuszú. A kerületről való átfogó – társadalmi, gazdasági, környezeti és technológiai – stratégiai gondolkodás szükségessé teszi ún. alapstratégia (benne: értékrend) kidolgozását és a részstratégiák ehhez történő igazítását.<sup>29</sup>
- **KÖZMENEDZSMENT** – Az önkormányzati működés közmenedzsmentként való értelmezése, ami azt jelenti, hogy nem csak az önkormányzati törvény által előírt feladat- és hatáskörökben gondolkodunk, hanem a helyi közösség átfogó, legtágabb értelemben vett menedzselésében. Ez magától értetődővé teszi, hogy minden érintett partnerként vehet részt a helyi gazdaság fejlesztésében és szervezésében.
- **KÉPESSÉGSZEMLÉLET** – A helyi gazdaságfejlesztés alapvető megközelítése, hogy az társadalmi – értsd: emberi, közösségi – és gazdasági, valamint környezeti értékek létrehozásának, fenntartásának képességeit hivatott biztosítani olyan megoldások révén, amelyek az eszközorientált HGF megközelítésében rejtettek, esetlegesen vagy felismerhetetlenek.
- **ÚJ LOKALIZMUS** – A helyi viszonyok elsődlegességét, önállóságra való törekvését hirdető hagyományos lokalizmus bezárkózásával, elszigetelődésével szakítva a globális gazdasággal szimbiotikus, nyitott, kiegyensúlyozott kapcsolatra törekvő

---

<sup>29</sup> Javasolható egy átfogó stratégiai tervezést előíró rendeleti szabályozás (ez nem gyakorlat még jelenleg a hazai önkormányzati rendszerben), amelyre építeni, ill. amelyhez továbbfejlesztve alkalmazkodni tud a HGF stratégia is.

szemlélet, amely nem fogadja el a társadalmi, közösségi jólléttel össze nem egyeztethető határtalan és minden áron való gazdasági növekedést, ezzel szemben maximálisan törekszik a helyi adottságok, erőforrások lehető legteljesebb és fenntartható kihasználására,

- FENNTARTHATÓSÁG – A gazdasági, társadalmi, környezeti értékek gyarapítása, fenntartása csak együttesen, egymással összhangban valósítható meg, amit a helyi gazdaság szervezésében, fejlesztésében, minden egyes akciójában, programjában – a korábbi gyakorlatban más ismert ún. horizontális követelményrendszerként – érvényesíteni kell a helyi életminőség, jóllét alapvető feltételeként. Ennek szem előtt tartását az Önkormányzat elvárja együttműködő partnereitől is.
- KÖZFELELŐSSÉG VÁLLALÁS – A helyi gazdaság szervezése és fejlesztése jelentős mértékben az Önkormányzat önként vállalt feladata, az ún. társadalmi közfelelősség (PSR) vállalásának része. Csak ebben a felfogásban garantálható a fenntarthatóság fenti alapértékének érvényre juttatása, ezért célszerű a HGF teljes működését majdan egy kialakítandó – a közszférára vonatkozó – PSR stratégiával összehangolni, ami a helyi gazdaság szervezésében és fejlesztésében is biztosítja az Önkormányzat és a partnerek társadalmi felelősségvállalásának összehangoltságát.
- INNOVATIVITÁS – A folyamatos újítást, a változásra való nyitottságot, az új megoldások létrehozásának, befogadásának, települési szintű menedzselésének képességét a működés szerves részévé kell tenni, Kőbányára, mint az új értékek teremtésének laboratóriumára (living lab) kell tekinteni, ahol folyamatosan születnek újító gondolatok, megoldások, ezeket ösztönözni, értékelni kell és időben bevezetni, aminek intézményrendszerét meg kell teremteni.
- NYITOTTSÁG – A helyi gazdaságfejlesztés a Kerület gazdasági, társadalmi és önkormányzati szereplőinek közös feladata, megoldása nyitott működést feltételez, amivel szorosan összefügg a nyitott, demokratikus gazdaság értéktételezése is, azaz a gazdasági - pl. vállalkozási - a lehetőségekhez való demokratikus hozzáférés. Ide is kapcsolható a tisztességes verseny követelményét is, amely az INTEGRITÁS egyik összetevőjeként is értelmezhető.
- INTEGRITÁS – A demokratikus és etikus helyi gazdaság kritikus eleme a tisztességes, korrupciómentes fejlesztés és működés, ami nem csak erkölcsi kérdés, jogszabályok sorával alátámasztott és jogi normákkal körülhatárolt, kontrollált terület. Több más alapértéknek is feltétele az integritás, amelynek intézményes fenntartása kötelező és értelemszerűen kiterjesztendő a helyi gazdaság szervezésére és fejlesztésére, s meg kell követelni az abban együttműködő partnerektől is.
- KÖZÖSSÉGISÉG – A helyi társadalom különböző célú kisebb-nagyobb közösségeiben nagy erő van, amelyet mozgósítani kell, részben az érintettség okán, részben pedig az emberi és anyagi erőforrások kibővítése érdekében. A közösségi gazdaság (pl. társadalmi vállalkozások, közösségi megoldás, finanszírozás) is része, következménye ennek az értéktételezésnek, aminek logikus következménye a közösségfejlesztés beemelése az önkormányzati feladatrendszerbe.

- PRODUKTIVITÁS – A közmenedzsment szemléletben ez értékteremtő helyi közösséget jelent, amiből következik: elő kell segíteni, hogy a helyi közösség egésze, egyes szervezetei, tagjai számára az önálló és hozzáadott értékteremtés éltető elemmé váljon. A produktív közösség fogalma magába foglalja a sikeres, lehetőségei teljes kihasználásával önmagát ellátni, kiszolgálni igyekvő helyi gazdaság működését (pl. rövid ellátási láncok alkalmazását), amely a köz- és magánszolgáltatások piacára, ill. a közösségi önkiszolgálásra is egyaránt vonatkozhat.
- SZOLIDARITÁS – Bár a fenntarthatóság társadalmi alapérték része ezt is magában foglalhatja, jelentőségénél fogva önállóan is megjelenítendő a HGF értékrendjében a gazdasági esélyegyenlőség biztosítása a hátrányos helyzetű csoportok és tagjaik számára (pl. pozitív diszkrimináció a foglalkoztatásban, a vállalkozásban, a közösségi gazdaság megoldásainak rendszerében).

Ha az Önkormányzat az intézményesített átfogó stratégiai tervezés keretében önálló értékrend deklarációt fogad el, akkor a helyi gazdaságfejlesztés részstratégiáját, fenti alapérték meghatározásait szükséges lesz ahhoz igazítani és egyszerűsíteni, ill. a kettőt szervesen összehangolni.

## A helyi gazdaságfejlesztés célrendszere és stratégiai irányai

A célok és eszközök a legátfogóbb célkitűzéstől – *a boldogságszint növelése, a közösség számára értékeesebb létállapotok elérése, örömforrássá váló tevékenységek végzésének lehetősége, a helyi életminőség javítása* – „lefelé” haladva a célok hierarchikus rendszerén már folyamatosan „helyet cserélnek”, mert az alacsonyabb szintű cél eszközzé válik a közvetlen következő magasabb szintű cél számára (pl. legyen jobban fizető munka, nagyobb jövedelem, ami magasabb életminőség lehetőségeit teremti meg). A legátfogóbb cél – amint azt fentebb láttuk (lásd 2. sz. ábra) – tehát az átfogó önkormányzati stratégiában, és minden kapcsolódó részstratégiában közös. Összességében *a HGF alapcélja ennek a legáltalánosabb közösségi célnak a szolgálata, képességének biztosítása a gazdasági ökoszisztéma folyamatos fejlesztésével, magas színvonalú működtetésével.*

A korábbi, hagyományos – nem képességalapú – megközelítések célként tekintenek a helyi gazdaságfejlesztési ökoszisztéma egyes, olyan elemeire, mint pl. magasabb jövedelem szint, a gazdálkodás számára kedvezőbb infrastruktúra, több munkahely, technológiai innovációk; illetve a versenyképesség javítása, az innovációs potenciál növelése, amelyek lehetővé teszik az előbbi, célnak tekintett, de a képességszemlélet szempontjából eszközök biztosítását. Ez a megállapítás azért fontos, mert nem minden ilyen eredmény váltható át közvetlenül és a helyi közösség egészére ható módon a legátfogóbbnak tartott célok teljesülésére.

A képességalapú HGF már a célrendszer és az oda vezető út, eszközök és megoldások, (akciók, programok) megfogalmazásakor igyekszik megfelelni a követelménynek, miszerint a fejlesztéseknek – jó okkal, alátámasztással feltételezhetően – közvetlenül kapcsolódniuk kell az életminőség javítási célokhoz és ezt realizáló teljesítményekhez (pl. nem csupán jövedelmet biztosító munkahely, hanem az emberi kiteljesülést biztosító foglalkozás, tevékenység). Természetesen az idáig vezető úton létezhetnek közbenső állapotok, amikor az alapvető életfeltételek biztosítása is (pl. lakhatás a foglalkoztathatóság érdekében) ún. eszközcél lehet, de a HGF ezen a szinten nem állhat meg.

Ahhoz, hogy a HGF célok köre teljes legyen és garantálja helyi életminőség (jóllét) javításának fő céljához való hozzájárulást szükség van olyan képességek fejlesztési céljainak beillesztésére a célrendszerbe, amelyek erre ún. átváltási garanciát biztosítanak. Ide tartoznak például az érintettek részvételével, a helyi közösségek közreműködésével és ehhez szükséges kompetenciáik fejlesztésével kapcsolatos célok. A HGF célrendszer meghatározása során tehát különös figyelmet kell fordítani az e körbe tartozó – pl. környezetbarát, tudás intenzív technológiák, a társadalmi szolidaritás, esélyegyenlőség a foglalkoztatásban, ill. általánosan a fenntarthatóság – célelemekre is. Ennek szem előtt tartásával javasoljuk az alábbi – lásd a 8. sz. ábrát – HGF stratégiai célrendszert.

Az önkormányzati stratégiai tervezésben gyakran összemosódik, ezért fontos *a célok és az akciók fogalmi elhatárolása*. Tömören fogalmazva, a *cél* egy elérendő, tényekkel, mutatószámokkal beazonosítható állapot, eredmény, hány vagy feszültség meg-, ill. feloldása, jól érzékelhető hatás elérése. Az *akció* egy elvégzendő feladat, tevékenység, program. Egy célhoz több – különböző szempontok szerint összevethető, mérlegelhető – megoldás, tevékenység, akció vezethet. Ezért is fontos a kettő éles elválasztása. A



*célterületek* összefoglalnak egymáshoz közeli, szorosan kapcsolódó, egymást kiegészítő célokat, amelyek indikátorai gyakran nehezen választhatók el egymástól, vagy akár közösek is lehetnek.

A 8. sz. ábra mutatja be Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési stratégiájának *célrendszerét*. Legfelsőbb szinten az ITS-sel, az abból levezetett általános stratégiai célrendszerrel (lásd 2. sz. ábra) összhangban a következő átfogó célt jelöltük meg: *az életminőség javítása, a teljes élet, a jóllét magas színvonalának biztosítása a helyi gazdasági ökoszisztéma szervezésével és fejlesztésével*. Ehhez *8 fő stratégiai célt, ill. célterületet* fogalmazzunk meg, amelyek összefoglalják a tartalmilag egymáshoz szorosan kapcsolódó HGF stratégiai célokat az alábbiak szerint:

### *1 Helyi gazdaság élénkítése, a gazdasági ágazati prioritások erősítése, a helyi versenyelőnyök kihasználása*

Kőbánya gazdaságát a helyi versenyelőnyök (jó adottságok, erősségek, képességek) kihasználása érdekében stratégiai célokként kijelölt, meghatározott ágazati prioritások mellett szükséges fejleszteni. Döntően ennek kell döntően alárendelni a tőkevonást,<sup>30</sup> a befektetések ösztönzését, a kkv-k, startup-ok támogatását és védelmét (pl. krízisalap), a kihasználatlan erőforrások hasznosítását, a munkahelyteremtést, a foglalkoztathatóságot elősegítő képzésszervezést, -fejlesztést, valamint a gazdálkodók számára kedvező infrastrukturális feltételek kialakítását is. Ezeket a prioritásokat érdemes mérlegelni a Kerület imázsának fejlesztésében, a kapcsolódó városmárka kialakításában.

A „tudásintenzív pólus” ágazati prioritás tartalma idővel változhat. A jelen HGF stratégiai ciklus elején – különös tekintettel a kapcsolódó csúcstechnológiát képviselő cégek helyi jelenlétére – a digitális transzformáció, a gyógyszeripar, a hulladékfeldolgozás automatizálása jelöli ki ezeket a fejlesztési területeket.

A „szolgáltatóipari pólus” ágazati prioritás tartalma lakosság és a cégek, kezdő vállalkozások számára nyújtott szolgáltatások sorát ölelheti fel: tájékoztatás, biztonság, oktatás, kultúra, lakásellátás, szabadidő, közlekedés, idősgondozás, bérletelés-fejlesztés (piaci, szociális) és lakáskarbantartás, kereskedelem. Ez a terület a közösségi és kisvállalkozási megoldások módszeres keresését feltételezi megfelelően szervezett programok és segítő szolgáltatások keretében (pl. helyi vállalkozói börzék szervezése az érdeklődés felkeltése céljából, tanácsadás).

### *2 Megoldatlan szükségletek kielégítése, a meglévők magasabb szintre emelése*

A helyi gazdaság egyik alapcélja a helyi személyes, szervezeti és közösségi szükségletek kielégítése, ami feltételezi az igények és az elégedettség, problémák folyamatos vizsgálatát, ismeretét és a megoldások folyamatos keresését. Különösen fontos a HGF-nek ez a célterülete, amennyiben a „szolgáltatóipari pólus” fő célkitűzést prioritásként kezeljük és

---

<sup>30</sup> Sabján Katalin, Kolin Péter, Önkormányzati tőkevonás, az önkormányzatok tőkevonó képessége, NKE, 2018. [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12592/web\\_PDF\\_Onsz\\_onk\\_4\\_Onkormanyzati\\_tokevonas.pdf?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12592/web_PDF_Onsz_onk_4_Onkormanyzati_tokevonas.pdf?sequence=1)

érvényesíteni kívánjuk. Minden bizonnyal tartós speciális követelményként kell számolni a fizikai érintkezés mentes (low touch economy) megoldások alkalmazására, az erre való felkészültségre (pl. házhozszállítás, online kereskedelem, szolgáltatás igénybevétel).

### *3 A foglalkoztatás és jövedelem növelése, különösen a magas hozzáadott értéket teremtő munkával*

A helyi gazdaságfejlesztés kiemelkedően magas prioritású célterülete a munkahelyteremtés, a lehető legteljesebb foglalkoztatás és a jövedelemszint emelése, különösen a fentiek (1 és 2 célterület) szerinti ágazati prioritások és szükségleti területek mentén. A helyi lakosság foglalkoztathatósági feltételeinek javítása, ezek, valamint a munkaerőpiac jó működésének magas színvonalon tartása valamennyi érdekelttel való együttműködés hatékony együttműködést, programok és közösen fenntartott intézmények és szolgáltatások működésének sorát feltételezi (lásd 8).

### *4 A helyi erőforrások, vagyon kihasználása, gyarapítása, leértékelődésének megelőzése*

A lehető legteljesebb helyi értéktérkép (szerkezetét lásd a 4. sz. ábrán) elkészítése és folyamatos karbantartása szükséges a fő cél teljesítéséhez, rész céljai eredményes megvalósításához. A nyilvántartandó és elemzendő erőforrásként kezelendő értékek köre rendkívül széles. Folyamatos áttekintésük önálló és kombinált felhasználásuk lehetőségeinek állandó kutatása egy rendkívül hasznos és izgalmas, közösségivé is tehető folyamatos HGF feladat. Alapját kell, képezze egy kidolgozandó befektetési és hasznosítási katalógusnak, s részleges alapjául kell, szolgáljon a kidolgozandó kerületi marketing stratégiának is.

### *5 A helyi gazdaság fejlődését támogató nyitott helyi innováció erősítése, társadalmisítása*

A helyi innovációs ökoszisztéma magában foglalja egyfelől a helyi személyes, szervezeti és közösségi, másfelől pedig a társadalmi, gazdasági és technológiai innováció rendszerszerű működésének és fejlődésének, a változó körülményekhez történő folyamatos igazodás minden – a helyi viszonyok között szükséges és működtethető – elemét. Ez valamennyi érintett szereplő közös ügye (közügy!), s aktív részvételét feltételezi a létrehozásban, működtetésben. Az Önkormányzatnak ebben meghatározó koordinációs szerepet kell betöltenie. A helyi információs ökoszisztémában (lásd a 7. sz. ábrát) különös jelentőséggel bírnak a világban gyorsan terjedő, rendkívül érdekes, látványos, merőben új típusú kreatív terek, intézmények. Kőbánya egyik versenyelőnyét jelentené egy ilyen – a hazai mezőnyben és nemzetközi szinten is kiemelkedő – különleges innovációs szolgáltató létesítmény.

### *6 Társadalmi érték előállítás és felelősségvállalás a fenntarthatóság érdekében a helyi gazdaság szolgálatában*

A társadalmi érték (social value) előállítás egyre általánosabb társadalmi felelősségvállalási etikai normává, fokozatosan jogszabály által is előírt normatív követelménnyé válik (pl. e körbe tartozik a cégek nem pénzügyi jelentésének előírása<sup>31</sup>). Elvárása a cégektől megjelent

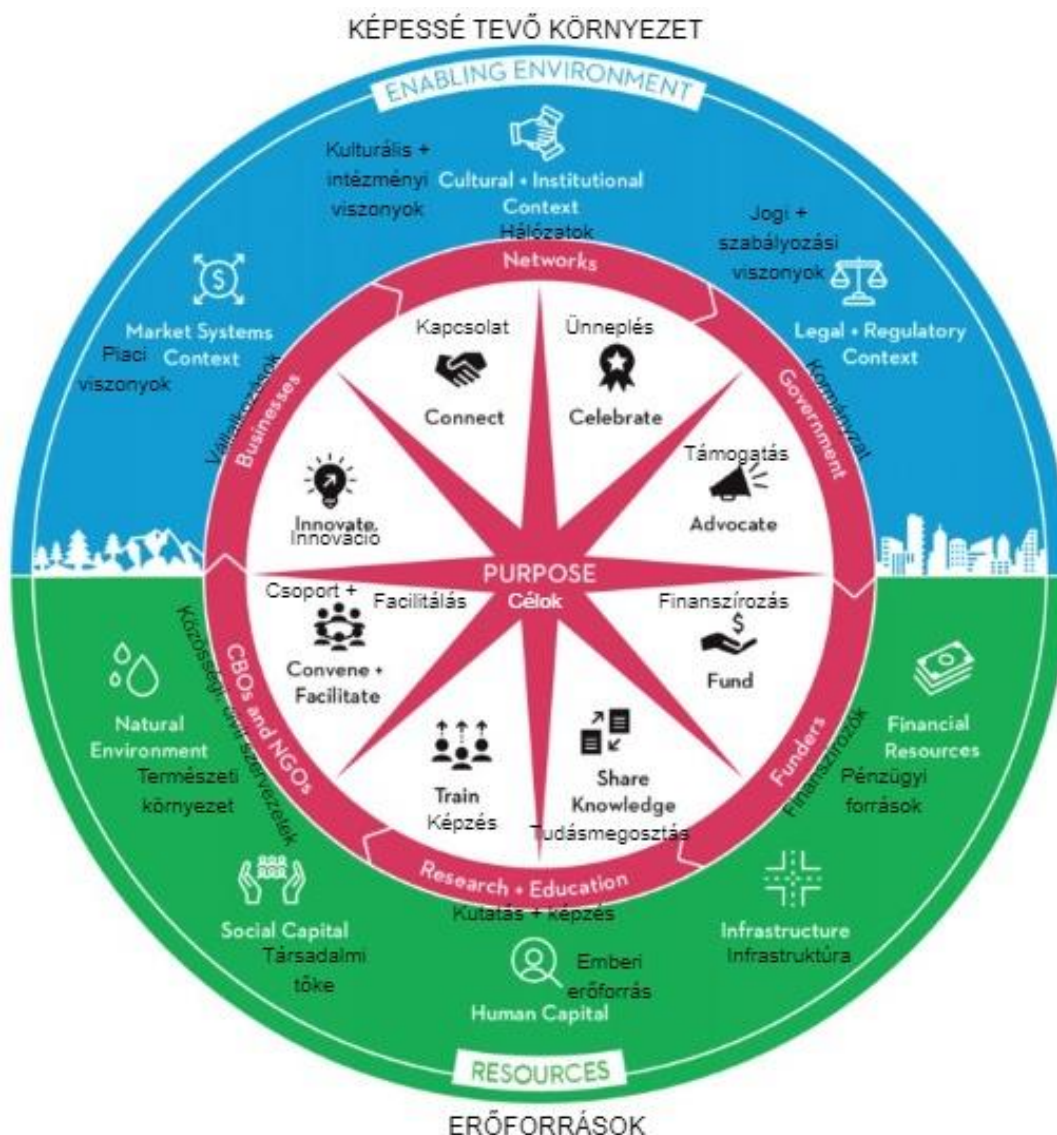
---

<sup>31</sup> A nem pénzügyi jelentések szabályozása az EU-ban: <http://sustainability.hu/index.php/blog/nem-penzugyi-jelentestetel-szabalyozasa-az-eu-ban/> és Magyarországon: <http://fenntarthatosagi-jelentes.hu/szolgaltatasok/vallalati-jelentesek-keszitese/>

a hazai közbeszerzésben is (zöld és szociális közbeszerzés<sup>32</sup>). A helyi gazdaság fejlesztésében innovatív elemnek számít a fenntarthatóság követelményrendszerének intézményesítése a gazdálkodó szervezeteken túl kiterjedően a köz- és civilszféra szervezeteinek tevékenységére, szolgáltatásaira is. A helyi önkormányzatnak ez az új működési területe a társadalmi közfelelősség (Public Social Responsibility, PSR) vállalása és helyi szintű koordinálása így kapcsolódik a helyi gazdaságfejlesztéshez, de kibontakozhat egy általánosabb, viszonylag önálló funkcióvá is, amelynek része a HGF-ben való alkalmazás, érvényesítés.

7. ábra

### Helyi innovációs ökoszisztéma<sup>33</sup>



<sup>32</sup> A közbeszerzési Hatóság parlamenti beszámolója a témáról:

<https://www.parlament.hu/irom41/00548/00548.pdf>

<sup>33</sup> Forrás: Elizabeth Hoffecker, Understanding Innovation Ecosystems: A Framework for Joint Analysis and Action, 2019., [https://www.researchgate.net/figure/Local-innovation-ecosystem-model\\_fig2\\_334099420](https://www.researchgate.net/figure/Local-innovation-ecosystem-model_fig2_334099420) lásd még az innovációs ökoszisztémáról részletesen: Bajmócy Zoltán, Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe, JATEPress, Szeged 2011 <https://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40090>

## 7 A helyi gazdaságfejlesztés társadalmasítása, közösségi erőforrásainak mozgósítása

A hazai helyi gazdaságfejlesztésben szintén innovatív célként és célterületként jelenik meg a HGF társadalmasításának, közösségi részvételi jellegének erősítése összhangban az önkormányzás közösségi alapjainak erősítésével. Különösen a lakókörzeti, ún. szomszédsági gazdaság fokozatos kiépítése képez jelentős újítást, amikor a kisebb közösség összhangban az 1 célterületen kijelölt „szolgáltatóipari pólus” ágazati prioritás témakörében bevonódik és végig gondolja, hogy mit tudna megoldani önmaga ellátása, kiszolgálása érdekében, egyúttal megfelelő a rövid ellátási lánc (REL) szintén kívánatos fenntarthatósági követelményének is. A megoldás szorosan összefügg a szomszédsági öngazgatás erősítésének törekvésével, amelynek Kőbányán is vannak hagyományai (pl. Pongráctelep). Ez a célterület feltételezi, hogy a közösségfejlesztés megjelenik, erősödik az Önkormányzat feladatrendszerében, ami nem idegen elem, mert a közösségi közművelődés<sup>34</sup> szakmai fejlődése is az ebbe irányba hat.

## 8 A helyi gazdaságfejlesztés intézményes kiszolgálása, kompetenciáinak fejlesztése

A képességalapú helyi gazdaságfejlesztést megalapozó személyes, szervezeti és közösségi kompetenciáit megteremtését és fenntartását eredményező fő cél, ill. célterület egy tovább fejlesztendő, összetett önkormányzati funkció és intézményrendszer megszervezését feltételezi, amely széles partnerségben működtethető. Eredménye a környezeti változásokhoz folyamatosan igazodó a helyi gazdaságfejlesztési ökoszisztéma magas színvonalú működése, amely képes megvalósítani a fenti stratégiai célokat, kiszolgálni a HGF sokoldalú szükségleteit.

A HGF célrendszer nem egyfajta „kőbe vésett” jövőterv. A helyi gazdasági ökoszisztéma más elemeivel együtt a változó külső és belső körülményekhez folyamatosan kell igazítani. Ez lehet egyes célok elhagyása (pl., ha már teljesítettük) vagy átértékelődhetnek a prioritások. A stratégia elfogadásának és a HGF folyamatos működésének beindításának első lépése a célrendszer egyes elemeihez prioritások rendelése. A prioritás két elemből tevődhet össze:

- **FONTOSSÁG** – 1) *Elsődleges* – a gazdasági ökoszisztéma működésének egészére ható, annak alapfeltételül szolgáló, egyben nélkülözhetetlen, nagyhatású, vagy kritikus célkitűzés. 2) *Másodlagos* – az ökoszisztéma lényeges működési területeire, fontos elemeire ható, s azokban lényeges pozitív, kritikus változást előidéző célkitűzés. 3) *Harmadlagos* – az ökoszisztéma működésének, egyes elemeinek működését minőségében vagy mennyiségében pozitív módon befolyásoló célkitűzés.
- **IDŐSZERŰSÉG** – 1) *Folyamatos* – Állandó jelleggel napirenden tartandó célkitűzés, amit folyamatosan szerepeltetni kell az operatív tervekben. 2) *Rövid távú* – 1-2 éven belül elérendő cél, amelyet az operatív tervekbe be kell illeszteni. 3) *Hosszú távú* – 3-5 éven belül elérendő célkitűzés. 4) *Perspektívikus* – 5 évnél hosszabb időszak alatt megvalósítandó távlati elképzelés, irányjelzés.

---

<sup>34</sup> 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700140.tv>

A jelen változatában beállított – szakértői javaslatként kezelendő – prioritásokat a HGF stratégia elfogadása keretében véglegesíteni szükséges. Ezt követően a folyamatos karbantartásnak egyik feladata lesz ennek rendszeres felülvizsgálata az ún. gördülő stratégiai HGF tervezés meghatározó elemeként.

8. ábra

## Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési célrendszere

	<b>A HGF alapcélja a helyi életminőség javításának szolgálata, képességének biztosítása a gazdasági ökoszisztéma folyamatos fejlesztésével, magas színvonalú, fenntartható működtetésével, a helyi erőforrások legteljesebb kihasználásával</b>							
	1. A helyi gazdaság élénkítése ágazati prioritások mentén a helyi versenylőnyök kihasználásával	2. Megoldatlan szükségletek kielégítése, meglévő ellátások igényelt magasabb szintre emelése	3. A foglalkoztatás és jövedelem növelése különösen a magas hozzáadott értéket teremtő munkával	4. A helyi erőforrások, vagyon kihasználása, gyarapítása, leértékelődésének megelőzése	5. A helyi gazdaság fejlődését támogató nyitott helyi innováció erősítése, társadalmasítása	6. Társadalmi érték előállítása és felelősségvállalás a fenntarthatóság érdekében a helyi gazdaság szolgálatában	7. A helyi gazdaságfejlesztés társadalmasítása, közösségi erőforrásoknak mozgósítása	8. A helyi gazdaságfejlesztés intézményes kiszolgálása, kompetenciáinak fejlesztése
<b>1. A helyi gazdaság élénkítése ágazati prioritások mentén a helyi versenylőnyök kihasználásával</b>	A helyi versenylőnyök folyamatos feltárása, erősítése, kihasználása, intelligens szakosodás							
	Kőbánya mint „szolgáltatóipari pólus” prioritás érvényesítése, kiteljesítése							
	Kőbánya, mint tudásintenzív „csúcstechnológiai pólus” prioritás érvényesítése, kiteljesítése							
	Erősödő helyi gazdaságra (is) utaló imázs, városmárka (megújuló, értékteremtő, Budapest motorja)							
	Tőkevonás, befektetésösztönzés							
	A helyi kvv-k, startupok bővítése, fejlesztése, védelme különösen az ágazati prioritások területén							
	A helyi gazdaság számára kedvező informatikai, közmű- és közlekedési infrastruktúra kialakítása							
Rövid ellátási láncok kialakítása, ahol csak lehet, különös tekintettel az ágazati prioritásokra								
<b>2. Megoldatlan szükségletek kielégítése, meglévő ellátások igényelt magasabb szintre emelése</b>	A helyi gazdasági problémák folyamatos feltárása, ismerete (probléma- és megoldástérkép)							
	A helyi gazdasági megoldási lehetőségek folyamatos követése (probléma- és megoldástérkép)							
	Az egyéni, családi, szervezeti, közösségi szükségletek és kielégítésük folyamatos ismerete							
	A kielégítetlen egyéni, családi, szervezeti, közösségi szükségletek folyamatos ismerete							
	A helyi ellátás, szolgáltatások magasabb minőségi igényszintre emelése							
	A fizikaiérintkezés-mentes gazdaságra való felkészültség, átállás, működés képességének erősítése							
<b>3. A foglalkoztatás és jövedelem növelése különösen a magas hozzáadott értéket teremtő munkával</b>	Munkahelyteremtés különös tekintettel a helyi ágazati prioritásokra							
	Magasabb jövedelmek elérése, jobb megélhetés biztosítása helyben							
	A helyi munkaerőigények kielégítése kerületi munkavállalókkal							
	A foglalkoztathatóság növelése (egészség, tudás)							
	A foglalkoztatási mobilitás erősítése, elősegítése, kiszolgálása							
	Magas hozzáadott értéket teremtő foglalkoztatás bővítése							
	A fiatalok orientálása az új szakmák irányába							
	A tehetségek kutatása és gondozása, terelése az új szakmák irányába							
<b>4. A helyi erőforrások, vagyon kihasználása, gyarapítása, leértékelődésének megelőzése</b>	A kerületi értékek, erőforrások folyamatos feltárása, ismerete (értéktérképezés)							
	A kerületi népesség megtartása, a lakosságszám növelése							
	A kihasználatlan erőforrások lehető legjobb hasznosítása (lásd vagyontaszter)							
	A kihasználatlan erőforrások romlásának megakadályozása (lásd vagyontaszter)							

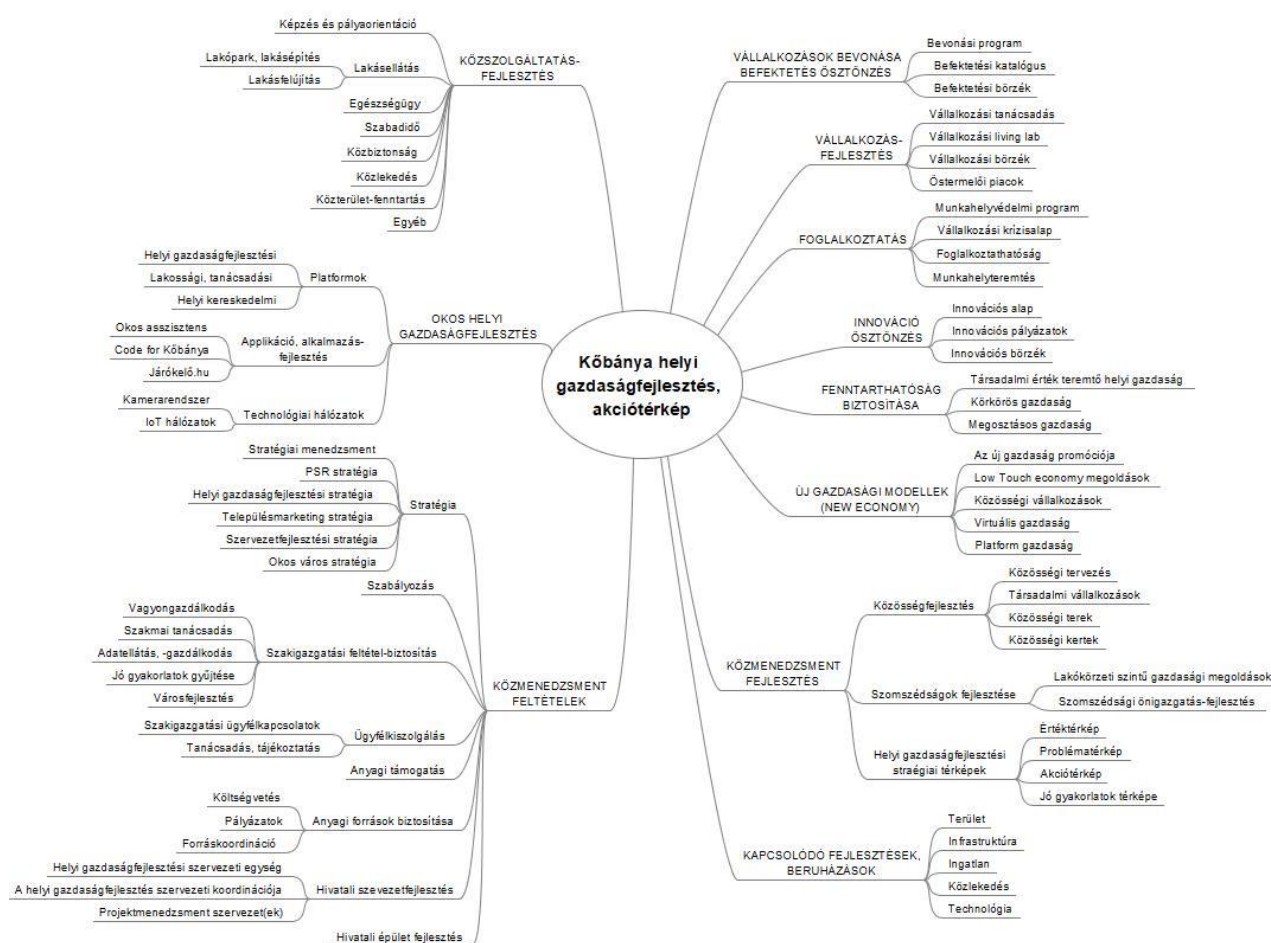
	A helyi közadatvagyon mint HGF erőforrás mozgósítása
5. A helyi gazdaság fejlődését támogató nyitott helyi innováció erősítése, társadalmisítása	Az innovációk számára inspiráló, támogató társadalmi légkör, környezet biztosítása, fenntartása
	Az innovációk számára inspiráló, támogató társadalmi fizikai környezet biztosítása, fenntartása
	Nemzetközileg is jelentős valós kreatív, innovációs tér létrehozása
	Nemzetközileg is jelentős virtuális kreatív, innovációs tér létrehozása
	A helyi innovációs ökoszisztéma módszeres fejlesztése, kiteljesítése
6. Társadalmi érték előállítása és felelősségvállalás a fenntarthatóság érdekében a helyi gazdaság szolgálatában	Társadalmi értéket is előállító üzemvitel, gazdálkodás mind a négy szférában
	Környezettudatos üzemvitel, gazdálkodás mind a négy szférában
	A társadalmi felelősségvállalás koordinációjának a helyi gazdaságfejlesztés szolgálatába állítása
	A társadalmi közfelelősség intézményesítése HGF háttérfeltételként
	A társadalmiérték-előállítás érvényesítése a közbeszerzésben
	A társadalmi vállalkozások megoldásainak ösztönzése
7. A helyi gazdaságfejlesztés társadalmisítása, közösségi erőforrások mozgósítása	A helyi közösség bevonása, részvétele a helyi gazdaság szervezésében, fejlesztésében
	Szomszédsgai (lakókörzeti) alcentrumok gazdasági rendszerének modellezése, kiépítése
	A helyi gazdaságfejlesztés szolgálatába állítani a közösségfejlesztést
	A közösségi közszolgáltatások megoldásainak ösztönzése
	A közösségi gazdaság megoldásainak ösztönzése
8. A helyi gazdaságfejlesztés intézményes kiszolgálása, kompetenciáinak fejlesztése	A helyi gazdaságfejlesztési kompetenciák magas szintre emelése, HGF kompetenciaközponttá válás
	A fejlesztési opciók (projektportfólió) folyamatos aktualizálása, készenlétben tartása
	Az anyagi erőforrások koncentrálása a közös érdekű HGF feltételrendszer biztosításához
	Az átfogó stratégiai tervezés és menedzsment intézményesítése HGF háttérfeltételként
	A hazai és nemzetközi pályázó- és forrásteremtő képesség további erősítése
	HGF élethelyzetekkel kapcsolatos informáltság, tájékozódóképesség erősítése, kiszolgálása
	Partnerképességek, a helyi gazdaság szereplői közötti hatékony kommunikáció megvalósulása
A HGF szervezettségi színvonalának emelése az intézményrendszer fejlesztésével	

## Helyi gazdaságfejlesztési potenciál – projektportfólió és akcióelemzés

A helyi gazdaságfejlesztés akcióinak – program, projekt – tartalom szerinti sokféleségét mutatja be az alábbi, 9. sz. ábra. Az egyes akciók egyszerre több tartalmi elemet is érinthetnek. A lehetséges beavatkozások köre – mint látjuk – potenciálisan rendkívül széles. A *projektportfólió* lényegében egy folyamatosan karbantartandó és rendszeresen értékelendő programtár. Kidolgozása a célrendszeren (lásd 8. sz. ábra), az erőforrás- és értéktérképen (lásd 4. sz. ábra), valamint az akcióterképen (9. sz. ábra), továbbá helyzetelemzéseken (a 6. sz. ábra SWOT elemzése, interjúk, adatelemzések, tanulmányok, kapcsolódó stratégiák, operatív tervek, folyamatban lévő programok, együttműködési megállapodások, pályázati anyagok, tervek, nyilvánosan elérhető fejlesztési elképzelések áttekintése) alapul.

9. ábra

### Kőbánya helyi gazdaságfejlesztés akcióterképe



A projektportfólió összeállításának célja és jelentősége az, hogy az akcióterkép potenciális lehetőségeire és azok tartalmi összefüggéseire figyelemmel meghatározza és értékeli a célrendszer szerint magas prioritású akciókat, amelyek reálisak és szervesen kapcsolódnak a

helyi gazdasági ökoszisztéma működő rendszeréhez. A gyűjtemény támogatja a stratégia operatív végrehajtását a következő módokon:

- a projektek beépítése operatív tervekbe, költségvetésekbe,
- pályázatok szakmai háttérének biztosítása megtervezése,
- a társadalmi felelősségvállalás helyi koordinációjának tematikus segítése,
- együttműködések kezdeményezése, tartalmi megalapozása.

A szűk értelemben vett projektportfólió I. programcsoportja a helyi gazdaságfejlesztés fő folyamatába tartozó projekteket tartalmazza, amelyek lényegében a helyi gazdasági ökoszisztéma teljesítményét közvetlenül meghatározó potenciálját (alapképességét) alakító projekteket tartalmazza. A következő fejezetrészben mutatjuk be a képességalapú HGF lényegét megvalósító II. programcsoportot, amely mindazon kompetenciákat hozza létre, erősíti, amelyek feltételként szükségesek a helyi gazdasági ökoszisztéma működtetéséhez fenntartásához, fejlesztéséhez.

A projektportfólió összeállítása és folyamatos karbantartása – művelése azt a felelősséget rója az Önkormányzatra, hogy a lehető legmagasabb szintre emelje a változó környezethez való rugalmas válasz-, ill. alkalmazkodó képességét a helyi gazdaság területén. Ez a megoldás ugyanakkor egy jelentős HGF innováció, amely nagyban hozzájárul hozzá helyi gazdasági ökoszisztéma szervezethez, fejlődőképességéhez és stabilitásához, s mint ilyen, túlzás nélkül besorolható a helyi versenyelőnyök rendszerébe.

A projektportfólió egyes elemeit a stratégia 1. sz. melléklete ismerteti részletesen. Az alábbi táblázatban (lásd 10. sz. ábra) mutatjuk be annak jelenlegi – induláskori állapot szerinti - elemeit és adjuk meg a szakértői akcióelemzés szerinti becsült értékeit. Az értékelési rendszerben a következő kritériumokat és értékskálákat alkalmaztuk:

- 1) FONTOSSÁG – *Mennyire fontos, a célrendszer prioritásai, a probléma nagysága, összhatása, a fejlesztések logikája, a hatás jelentősége szempontjából?* 1 – nagyon fontos, 2 – fontos, 3 – közepes, 4 – eléggé fontos, 5 – egy kisebb jelentőségű lehetőség
- 2) AKTUALITÁS – *Mennyire sürgető a probléma, feladat megoldása, a lehetőség kihasználása?* 1 – folyamatban, 2 – azonnali, 3 – operatív, 1 év, 4 – középtáv 2-3 év, 5 – hosszú táv 4-5 év, 6 – perspektivikus, 5 évnél hosszabb idő.
- 3) IDŐIGÉNY – *Milyen hosszú időt vesz igénybe a projekt megvalósítása?* 1 – 0,5 év, 2 – 1 év, 3 – 1-2 év, 4 – 3-4 év, 5 – 4 év felett
- 4) KÖLTSÉGESSÉG – *Mekkora anyagi erő, befektetés szükséges hozzá (milyen nagyságrendekről beszélünk)?* 1 – nagyon jelentős, 2 – jelentős, 3 – közepes, 4 – kisebb, 5 – anyagi szempontból nem releváns.
- 5) TŐKEVONZÁS – *Mennyire lehet vonzó a téma a befektetők számára (megtérülési ráta)?* 1 – nagyon erős, 2 – erős, 3 – közepes, 4 – kismértékű, 5 – tőkevonzás szempontból nem releváns



- 6) FINANSZÍROZHATÓSÁG – *Tőkeáttételi lehetőség?* 1 – saját, állami költségvetés és EU forrás, 2 – klasszikus banki termékek, 3 – helyi vállalati társfinanszírozás, 4 – közösségi finanszírozás, 5 – társadalmi hasznosságú értékpapírok
- 7) KÉSZÜLTÉSÉG – *Mennyire érett, milyen mértékben van kidolgozva, előkészítve, ill. milyen megvalósítási fázisban a projekt?* 1 – sporadikusan, koordinálatlanul zajlik,<sup>35</sup> 2 – folyamatban, 3 – kidolgozva, 4 – tervezés alatt, 5 – felvetődött elképzelés, 6 – új lehetőség
- 8) ELFOGADOTTSÁG – *Milyen a projekt támogatottsága, mennyire válthat ki ellenállást az érintettek körében?* 1 – teljes egyetértés, 2 – lényegében konszenzusos, 3 – kezelhetően vitatott, 4 – számottevő ellenállás, 5 – nagy ellenállás
- 9) GAZDASÁGI HATÁS – *Milyen jelentős gazdaságélénkítő hatása van a helyi ökoszisztémára?* 1 – nagyon erős, 2 – erős, 3 – közepes, 4 – kismértékű, 5 – nem számottevő
- 10) KÖRNYEZETI HATÁS – *Milyen módon hat a környezeti kultúraváltásra, milyen irányban és mértékben hat a környezeti fenntarthatóságra?* 1 – erős és kultúraváltó hatás, 2 – jelentős, 3 – átlagos, közepes, 4 – kismértékű, 5 – elhanyagolható
- 11) TÁRSADALMI HATÁS – *Milyen minőségben és mennyiségben képes létrehozni társadalmi értéket a projekt?* 1 – nagyon jelentős, 2 – jelentős, 3 – közepes, 4 – kismértékű, 5 – nem számottevő
- 12) INNOVATIVITÁS – *Mennyire tekinthető innovatívnak a projekt?* 1 – nagyon, 2 – jelentős mértékben, 3 – közepesen, 4 – kis mértékben, 5 – nem tekinthető innovációnak
- 13) KOCKÁZATOK – *Mennyire kockázatos a projekt?* 1 – nagyon, 2 – jelentős mértékben, 3 – közepesen, 4 – kis mértékben, 5 – elhanyagolható kockázati szint
- 14) FOGLALKOZTATÁS – *Mennyire tekinthető jelentősnek a projekt foglalkoztatási, munkahelyteremtő hatása?* 1 – nagyon, 2 – jelentős mértékben, 3 – közepesen, 4 – kis mértékben, 5 – nincs munkahelyteremtő hatása
- 15) BRANDÉPÍTÉS – *Mennyire van, lehet városmárka erősítő hatása, potenciálja a projektnek?* 1 – nagyon erős, 2 – jelentős mértékben, 3 – közepesen, 4 – kis mértékben, 5 – nincs városmárka (brand) építő potenciálja.

---

<sup>35</sup> Lehet olyan, amelyik nem hivatalosan zajlik, nem intézményes döntés alapján (pl. Kínai negyed).

## A helyi gazdaságfejlesztés alpműködésének körébe tartozó projektek

\*

### Projektportfólió I. programcsoport

Projektek az egyes célokhoz kapcsolódóan		Értékelés															Megjegyzések a projektek helyzetével kapcsolatosan
		1. FONTOSSÁG	2. AKTUALITÁS	3. IDŐIGÉNY	4. KÖLTSÉGESEG	5. TŐKEVONZÁS	6. FINANSZÍROZÁS	7. KÉSZÜLTSG	8. ELFOGADOTTS.	9. GAZD. HATÁS	10. KÖRNY. HATÁS	11. TÁRS. HATÁS	12. INNOVATIVITÁS	13. KOCKÁZATOK	14. FOGLALKOZTAT.	15. BRANDÉPÍTÉS	
1.	MEGÚJULÓ ENERGIA PARK	2	2	3	2	2	3 4	6	2	1	1	1	1	4	3	1	Aknabánya területén kialakítandó energiapark
2.	PINCERENDSZER HASZNOSÍTÁSA	2	2	2	3	3	3 4	1	2	3	4	2	3	3	2	1	Idegenforgalom, sport, kultúra a már megindult programok továbbvitele partnerség keretében.
3.	KREATIVITÁS ÉS AZ INNOVÁCIÓ NYITOTT TEREI	1	2	1	4	3	3 5	5	3	2	4	1	1	5	3	1	Innováció, startup, ötletpályázatok, HGF börze, több helyszínen, lásd még pályaaorientáció és tehetség gondozás.
4.	BOSCH ÖNVEZETŐ-AUTÓ TESZTPÁLYA EGYÜTTMŰKÖDÉS	3	6	3	5	1	3	3	2	3	3	2	1	5	2	1	Intelligens szakosodási lehetőség vizsgálata, kapcsolódva a duális képzés és innovációs terek projektekhez.
5.	PÁLYAORIENTÁCIÓ ÉS TEHETSÉGGONDOZÁS	1	2	2	4	2	1 3	5	2	2	3	1	3	5	1	1	A vállalatok aktív részvétele várható az interjúk alapján.
6.	DREHER (HAVAS) VILLA	2	2	3	1	2	3	3	1	2	3	2	4	1	2	1	

7.	<b>SZOMSZÉDSÁGI GAZDASÁG MODELLFEJLESZTÉS</b>	1	2	1	3	4	3 4 5	5	2	2	3	1	1	5	2	1	Szomszédsgai együttműködések fejlesztése már felmerült korábban (Pongráctelep, REL, MÁV telep) – társadalmi innováció.
8.	<b>KŐBÁNYAI SPORTCENTRUM</b>	1	1	3	1	1	3	4	3	2	3	1	3	1	1	2	Előkészített, nagy nyilvánosságot kapott projekt kapcsolódó közlekedés fejlesztéssel.
9.	<b>MONORI CENTER, CHINATOWN KŐBÁNYA</b>	2	1	2	1	2	3	4	3	2	3	2	4	2	1	1	2001 óta folyamatos a kialakulása, nagy nyilvánosság, már saját Facebook oldala is van, programjavaslat
10.	<b>NÉPLIGET MEGÚJÍTÁSA</b>	2	1	3	1	5	1	4	2	1	5	1	3	2	3	1	Budapest 2030 városfejlesztési koncepcióban (2013) tervben említve
11.	<b>HELYI ÉLELMISZER ELLÁTÁS FEJLESZTÉS</b>	2	2	2	3	3	1 3 4	5	3	2	1	2	2	3	3	1	Termelői piac 2014-től működik. Kapcsolódik a szomszédsgai gazdasághoz.
12.	<b>KÉPZÉSI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK KOORDINÁCIÓ</b>	1	4	3	3	2	3	1	2	2	1	1	1	5	1	1	Vezető vállalatokkal, egyetemekkel együtt együttműködve
13.	<b>KÖRFORGÁSOS GAZDASÁG MINTAPROJEKT</b>	1	2	1	3	2	3 4 5	1	2	2	1	1	1	5	2	1	A kerület vállalati struktúrája, adottságai ideálisak egy pilot projektre.
14.	<b>TÁRSADALMILAG FELELŐS VÁLLALATOK EGYÜTTMŰKÖDÉSE</b>	1	2	1	3	2	3 4 5	1	2	2	1	1	1	5	2	1	Kerületi CSR koordináció, nyitottság a cégek részéről.
15.	<b>GAZDASÁGI ÉS FOGLALKOZTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉS</b>	1	2	1	3	2	3 4 5	1	2	2	1	1	2	5	2	1	Több vállalati interjú elhangzottak is megerősítik ennek a kezdeményezésnek a szükségességét, a szereplők támogatásukat is felajánlották.

## Helyi gazdaságbefolyásolási kompetenciafejlesztés

A projektportfólió II. programcsoportja a képességalapú helyi gazdaságfejlesztésben nagyon fontos szerepet játszó, *helyi gazdasági ökoszisztéma működtetési, fenntartási és fejlesztési, személyes, szervezeti és közösségi kompetenciafejlesztést* szolgáló projekteket tartalmazza. Tárgyuk, számuk nagymértékben függ a helyi gazdaság szervezésének és fejlesztésének, kialakult támogatási, ösztönzési és kiszolgálási rendszerének fejlettségétől, szervezettségétől. A helyi gazdaságfejlesztés képességalapú szemléletében önálló fő célkitűzésként és célterületként jelenik meg, amelyekhez sajátos projektek kapcsolódnak, mozdítják el a kialakult helyzetet a kívánt irányba, teljesítik ki a képességalapú helyi gazdaságfejlesztést. A sikeres HGF kompetenciafejlesztés *a helyi* (lokális, ill. lokalizációs<sup>36</sup>) *versenyelőnyök meghatározó elemévé válhatnak.*

A szóban forgó *kompetenciák*<sup>37</sup> – a fentebb jelzett szűkebb értelemben – vonatkozhatnak egyes személyekre, szervezetekre és közösségekre, azok cselekvési, működési és teljesítő képességeire. Az alábbi táblázatban (11. sz. ábra) kiemeltük és kiegészítettük a fenti lábjegyzetben hivatkozott forrás teljes önkormányzati menedzsment rendszeréből a legfontosabbakat, amelyek kifejezetten meghatározzák a helyi gazdaság szervezésének és fejlesztésének, ökoszisztémája működtetésének sikerét. Áttekintésük és összevetésük a célrendszerrel (8. sz. ábra), az erőforrás- és értéktérképpel (4. sz. ábra), valamint az akciótérképpel (9. sz. ábra) továbbá a helyzetelemzések tapasztalataival (SWOT elemzés, 6. sz. ábra) szolgált a projektek kidolgozásának alapjául. Az alábbi táblázatban a kompetenciák helyi gazdaságban betöltött szerepének, ebből adódó súlyának értelmezése a következő: ✨kisebb mértékben, de releváns, ✨közepesen fontos, ✨döntően meghatározó jelentőségű kompetencia.

A HGF kompetenciák rendszerét bemutató táblázat tanulsága az, hogy mindegyik kompetencia értelmezhető és fejlesztendő mindhárom – személyes, szervezeti és közösségi – szinten. Az is kitűnik, hogy emellett a szervezeti kompetenciák meglétének, intenzitásának és fejlesztésének jelentősége a legnagyobb. Az ok egyszerű, ez a szint az, amely a leginkább képes hatni a másik kettő alakulására, s ez nem csupán lehetőség, de a helyi gazdaság fejlesztése szempontjából kulcskérdés. Többek között ezért fektet nagy hangsúlyt a képességalapú megközelítés a szervezeti – esetünkben az önkormányzati – HGF kompetenciák fejlesztésére.

---

<sup>36</sup> Lokalizáció: az a folyamat, megoldások sora, amelyek a térségi, globális gazdasági viszonyokban erősítik a helyi erőforrások kihasználását, értékek mozgósítását, versenyelőnyök érvényesítését a helyi életminőség javítása érdekében.

<sup>37</sup> Tágabb értelemben kapacitások, amiben minden adottság, tárgyi és emberi, szervezeti erőforrás, rendszer alapú teljesítő és működési képesség benne van (capacity building), szűkebben: az emberi, szervezeti és közösségi teljesítményt meghatározó tulajdonságok, működési képességek (competency development). Ez az értelmezés nem összetévesztendő azzal a szűkebb értelmezéssel, amit a közigazgatási jog alkalmaz, s lényegében felhatalmazást jelent (feladat, hatáskör, illetékesség, döntési, intézkedési, ellenőrzési, stb. jogkör). Az önkormányzatok menedzsment kompetenciáiról részletesebben lásd: Önkormányzati szervezet- és működéshatékonyaság: a stratégiaalkotás. NKE, 2018. Gáspár Mátyás – Tevanné dr. Südi Annamária, Zárt ciklusú stratégiai menedzsmentrendszer (ZCSM) megvalósítása az önkormányzatok működésében, 7. fejezet, Az önkormányzat-menedzsment kompetenciái. A forrás elérése:

[https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14691/Finta\\_Az\\_önkormányzati\\_kepesség\\_dimenzioi.pdf;jsessionid=5C6BC2F326D0C4C5D35CCBF8D09E1EB1?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14691/Finta_Az_önkormányzati_kepesség_dimenzioi.pdf;jsessionid=5C6BC2F326D0C4C5D35CCBF8D09E1EB1?sequence=1)

## A helyi gazdaságfejlesztést meghatározó kompetenciák rendszere

Kompetenciák	Személyes	Szervezeti	Közösségi	Tartalom
Rendszergondolkodás	✱	✱	✱	Az ökoszisztéma megértése, gyakorlati értelmezése
Gazdálkodás	✱	✱	✱	Takarékosság, hatékonyság, gazdaságosság
Szolgáltatás	✱	✱	✱	Új feladatok ellátása, teljesítmény, hozzáadott érték
Stratégiai menedzsment	✱	✱	✱	Helyzetfelismerés, előrelátás, jövőtervezés
Szervezettség	✱	✱	✱	Zárt ciklusú menedzsment, folyamatorientáció
Felelősségvállalás	✱	✱	✱	Társadalmi, gazdasági, környezeti felelősség
Rugalmas alkalmazkodás	✱	✱	✱	Változás, nyitottság az új dolgokra
Településmarketing	✱	✱	✱	Jó, hiteles brand, marketing kommunikáció
Kockázatkezelés	✱	✱	✱	Óvatosság, biztonságra törekvés
Tanulás	✱	✱	✱	A tudás, képességek folyamatos fejlesztése
Tudásmenedzsment	✱	✱	✱	Tapasztalatgyűjtés, információ megosztás
Innováció	✱	✱	✱	Kreativitás, társadalmi és technológiai újítás
Digitalizáció	✱	✱	✱	Megértés, befogadás, online, hálózati jelenlét
Forrásteremtés	✱	✱	✱	Pályázás, forráskoordináció, egyéb finanszírozás
Közösségfejlesztés	✱	✱	✱	Társadalmi, közösségi tőke gyarapítása
Együttműködés	✱	✱	✱	Partnerség, feladatmegosztás
Bevonás	✱	✱	✱	Az érintettek részvételének biztosítása
Konfliktuskezelés	✱	✱	✱	Egyezkedés, kompromisszumkészség
Etikusság	✱	✱	✱	Tisztesség, etikai elvek elfogadása és érvényesítése

A fenti táblázat a közvetlen módon alakítható, fejleszthető – ún. primér (elsődleges) – kompetenciákat tartalmazza. A másodlagosnak tekinthető – ún. szekunder – kompetenciák ezekre épülnek fel oly módon, hogy hozzájuk társulnak az ág értelemben vett kompetencia rendszer további – adottság, erőforrás – értékelei. A másodlagos HGF kompetencia rendszer szintetikus elemei azok a képességek, amelyekkel az adott lokalitás az elsődleges képességeit mozgásba hozza, hasznosítja a rendelkezésére álló erőforrásokat, értékeket, az ún. kapacitásokat. A HGF szintetikus kompetenciái a következők:

- ökoszisztéma működtetés (intézményesített HGF)
- gazdasági teljesítőképesség (jövedelemtermelés, adóerő),
- helyi versenyelőnyök kialakítása, kihasználása,
- térségi versenyképesség (befektetés-, tőkevonás).

Módszeres mérésük, elemzésük és értékelésük a fokozatosan kibontakozó, intézményessé váló helyi gazdaságfejlesztési rendszer sikeres menedzselésének alapvető feltétele. A projektportfólió II. programcsoportja ezt hivatott elősegíteni.

## A helyi gazdaságfejlesztés menedzselésének körébe tartozó projektek

\*

### Projektportfólió II. programcsoport

Projektek az egyes célokhoz kapcsolódóan		Értékelés															Megjegyzések a projektek helyzetével kapcsolatban
		1. FONTOSSÁG	2. AKTUALITÁS	3. IDŐIGÉNY	4. KÖLTSÉGESSÉG	5. TŐKEVONZÁS	6. FINANSZÍROZÁS	7. KÉSZÜLTSG	8. ELFOGADOTTS.	9. GAZD. HATÁS	10. KÖRNY. HATÁS	11. TÁRS. HATÁS	12. INNOVATIVITÁS	13. KOCKÁZATOK	14. FOGLALKOZTAT.	15. BRANDÉPÍTÉS	
16.	STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS MENEDZSMENT	1	2	1	4	4	1 3	1	2	2	3	2	2	5	4	1	HGF stratégiai háttér, benne ZCSM, szabályozás – képviselők jelzése szerint fejlesztés szükséges.
17.	HELYI GAZDASÁGFELJESZTÉSI STRATÉGIAGONDOZÁS	1	2	1	4	5	1 3	1	2	2	3	2	3	5	4	1	Monitoring – a változások gyorsasága miatt folyamatossá és intézményessé kell váljon.
18.	GAZDÁLKODÓ KÖZÖSSÉG – HGF KÖZÖSSÉGFELJESZTÉS	1	2	1	4	3	1 3 4	6	3	2	3	1	1	5	2	1	A lakosság igényeinek, elégedettségének, attitűdjeinek folyamatos vizsgálata, a bevonás és részvétel közösségi feltételeinek erősítése a részvételiség biztosításával.
19.	KERÜLETI MARKETING STRATÉGIÁ ÉS PROGRAM	1	2	1	4	3	1 3	1	2	3	3	1	3	5	5	1	Városmárka brandépítés, online befektetési katalógus – erre döntés van.

20.	HGF SZERVEZETFEJLESZTÉS	1	2	1	3	4	1	1	3	3	3	2	3	4	3	4	Kerület- és helyi gazdaságfejlesztő szervezeti rendszer - több esetben kihangsúlyozták a vállalatok, hogy az operatív és alkotó munkához szükség van arra, hogy az önkormányzat erre a feladatra dedikáljon egy team-et, intézményesüljön a funkció.
21.	LAKÁS, ÉS HELYISÉGGAZDÁLKODÁS	1	2	1	4	5	1	4	2	2	2	2	5	5	5	5	Kapcsolódó kutatás (2014) <sup>38</sup> - több a helyi vállalatokkal és önkormányzati intézménnyel lefolytatott interjúkn elhangzottak is nagyban megerősítik ennek fontosságát; közvetlen gazdasági okokból, és a kerület általános imázsának erősítése okán.
22.	INNOVÁCIÓS ÉS TUDÁSKÖZPONT	1	2	1	3	2	1 3 4 5	6	2	3	3	1	1	5	2	1	Egyetemi együttműködés, új gazdálkodás, tudásbázis, 2001-es előzmény (javaslat) <sup>39</sup> - több vállalat (pl. BOSCH) az önkormányzattól függetlenül és érdekelt ebben és/vagy dolgozik ezen, nagy veszteség lenne nem összekapcsolni ezeket a folyamatokat, és átfogóan megalkotni egy ilyen kőbányai innovációs „hub”-ot. Ezzel az együttműködéssel, Kőbánya felkerülhetne az európai innovációs térképre.
23.	HGF SZERVEZETFEJLESZTÉS	1	2	1	3	4	1	1	3	3	3	2	3	4	3	4	Kerület- és helyi gazdaságfejlesztő szervezeti rendszer - több esetben kihangsúlyozták a vállalatok, hogy az operatív és alkotó munkához szükség

<sup>38</sup> <http://www.kobanya.info/index.php/gazdasag?start=88>

<sup>39</sup> <http://mek.oszk.hu/06100/06154/06154.pdf>

																		van arra, hogy az önkormányzat erre a feladatra dedikáljon egy team-et, intézményesüljön a funkció.
24.	HGF OKOS VÁROS ALKALMAZÁSOK	1	2	1	3	2	1 3 4 5	6	2	1	2	1	1	5	2	1		Az ITS és a modernizációs követelménye is: helyi HGF közadatvagyon hozzáférhetővé tétele, platformok, virtuális Kőbánya A vállalatokkal széles körben lefolytatott megbeszéléseken is egyértelmű volt, hogy e területeken elkerülhetetlen, hogy az Önkormányzat is előre lépjen; a működés és együttműködés eredményességének tárgyi feltétele.
25.	HGF TÁJÉKOZTATÁS ÉS TANÁCSADÁS	1	2	1	4	4	1 3 4 5	6	3	4	4	2	4	5	4	3		Az Ügyfélközpont kibővítésének lehetősége a HGF tanácsadással – képviselői jelzések is alátámasztják a szükségességét.
26.	KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS	1	2	1	3	1	1 3 4 5	6	2	1	3	1	1	5	2	1		Nagyon fontos és progresszív módszer a helyi közösségi igény közvetlenebb validálására és finanszírozására.
27.	INNOVÁCIÓS ALAP	1	2	1	3	1	1 3 4 5	6	2	1	3	1	1	5	2	1		A helyi közösségi és technológiai innovációk szomszédsági és tematikus, teljesítményorientált támogatásában a vállalatok is kifejezték részvételi szándékukat
28.	KRÍZISALAP	1	2	1	4	3	1 3 4 5	6	2	2	3	1	3	5	4	2		A gazdasági recesszió, COVID-19, és hasonló váratlan helyzetek, természeti katasztrófák kockázatainak financiai kezelése indokoltá teszi.



## A vállalatokkal és önkormányzati intézményekkel lefolytatott mélyinterjúk súlyozott - tematikus összegzése

A helyi érdekelt-csoportokkal („stakeholder”) lefolytatott mélyinterjúk tematikája, módszertanilag, illetve az összevethetőség és értékelhetőség érdekében, azonos vonalvezetésű volt. Ennek megfelelően, ha az interjúk során, adott tervezett témák nem merültek fel vállalati oldalról a vállalatok saját igényeiként vagy gondolataiként, akkor azokkal kapcsolatban megkérdeztük a véleményüket; jellemzően ezek a „módszertani kezdeményezések” voltak. Ezen túlmenően, minden megkérdezett szervezet egyéni igényeire és meglátásaira is kitértünk, ezek jellemzően a „konkrét projektkezdeményezések” között szerepelnek. Az 1-es a legkevésbé említettséget és/vagy elfogadottságot, a 7-es pedig a leggyakrabban említettséget és/vagy leginkább támogatottságot jelöli.

### Stakeholder igények

„Stakeholder” igények:	1	2	3	4	5	6	7
<b>Módszertani kezdeményezések:</b>							
rendszeres kommunikáció a városvezetéssel						👍	
"shared value" a kerületvezetés kezdeményezése és koordinációja						👍	
legyen kijelölt operatív "aktora" (team) az együttműködésnek						👍	
interaktív városi együttműködési platform (digitális)						👍	
kerületi infrastrukturális fejlesztési alap						👍	
tematikus innovációs műhelyek működtetése						👍	
kerületi innovációs alap működtetése						👍	
közös CSR, digitális platform támogatásával						👍	
közösségi finanszírozás alkalmazása						👍	
<b>Konkrét projektkezdeményezések:</b>							
oktatás, képzések támogatása						👍	
foglalkoztatás - munkaerő-fejlesztés						👍	
úthálózat fejlesztés						👍	
hangulati - szabadidős funkciók fejlesztése						👍	
okos-város technológiák						👍	
startup inkubáció					👍		
gender ügyek, CSR				👍			
sporttámogatás				👍			
tanösvény				👍			
bérlakás program			👍				
más helyi szereplőkkel együttműködés						👍	
életpálya ösztöndíj program				👍			
egészségügyi eszköztámogatás				👍			
turizmus fejlesztése				👍			
mobilitás - közlekedésfejlesztés					👍		

## A helyi gazdaságfejlesztés kockázatai és kezelésük

Ahogy gyorsuló ütemben növekszik a világ változékonysága, egyre nagyobb lesz a *fejlesztési döntések kockázata*. A hazai közigazgatásban 2009 óta működik intézményesen a kockázat-elemzést is magában foglaló és az átfogó menedzsment kontrolling felé fejlődő belső kontrollrendszer. Az önkormányzati működés intézményes részévé váló helyi gazdaságfejlesztés kockázati kitettsége nagyobb, mint a közigazgatás rendszeré általánosan, mert a helyi gazdaság bizonytalanságai is hozzáadódnak.

Következésképpen, nagyon *komolyan kell vizsgálni és figyelembe venni a HGF kockázatait* és minden lehetséges eszközt, mechanizmust, intézkedést, amelynek célja e kockázatok ellensúlyozása. Az alábbiakban áttekintjük, milyen veszélyeztethet a helyi gazdaságfejlesztés sikerességét és mit lehet tenni e fenyegetések csökkentése érdekében. Hasznosnak tűnik a kockázatok két nagy csoportra osztani, amint azt az előzőekben, a célrendszerben<sup>40</sup> és a projektportfólióban is alkalmaztunk, mert azok tartalma és természete, így kezelésük módja is merőben eltér egymástól:

- I. HGF ÖKOSZISZTÉMA MŰKÖDÉSÉNEK KOCKÁZATAI – A helyi gazdaság alapfolyamatait – verseny, külső és/vagy belső piacok, üzletmenet, befektetések, tőke mozgás, visszaesés v s. fellendülés, technológiai váltások, egyéb – közvetlenül érintő kockázatok. Ezeket az új, kibontakozó helyi gazdaságfejlesztési közpolitika eszközeivel lehet, szükséges kezelni, semlegesíteni a HGF ökoszisztéma működésének szerves részeként.
- II. HGF MENEDZSMENT SZÍNVONALÁNAK KOCKÁZATAI – A HGF irányítási rendszerének és szervezésének – tervezési rendszer, az érintettek bevonása, döntési mechanizmus, programok végrehajtása, egyes szolgáltatások működtetése – működése, megfelelő minőségi színvonalának, megbízhatóságának fenntartása. Ezeket a kockázatokot be kell építeni az Önkormányzat és intézményei, partnerségi, együttműködés rendszereinek és programjainak a vonatkozó jogszabályi előírások szerint kialakított belső kontroll, ill. továbbfejlesztve a menedzsment kontrolling rendszerbe.

Az alábbi táblázatban (13. sz. ábra) összefoglaljuk a HGF kockázatok és kezelésük lehetséges módjait. Szükségesnek tartjuk ezek módszeres és megfelelően értékelt beépítését az önkormányzati és helyi gazdaságfejlesztési intézményrendszer, szolgáltatások működési, szolgáltatási és menedzsment rendszereibe. A II. kockázati csoportban általános és helyileg egyáltalán nem vagy nehezen kezelhető kockázatként érdemes megemlíteni a politikai instabilitást és kultúra átmeneti állapotát, ami akadályozza bizonyos önkormányzati minimum feltételekben való megállapodást megalapozva a közmenedzsment minőségi színvonalának, szervezettségének megfelelően magas színvonalra emelését. Nem kizárt, hogy létrehozható az ehhez szükséges helyi politikai egyensúly és deklarált nyugalmi állapot, aminek fenntartását a politikai rendszer egészében zajló folyamatos küzdelmek nehezítik.

---

<sup>40</sup> I. csoport: 1.-7. főcél és célterület, II. csoport: 8. főcél és célterület.

## A helyi gazdaságszervezés és –fejlesztés kockázatai és kezelésük lehetséges módjai

<i>Kockázatok</i>	<i>Kezelésük</i>
<b>I. A helyi gazdaságfejlesztés alapműködésének körébe tartozó kockázatok</b>	
<b>ÁLTALÁNOS GAZDASÁGI VISSZAESÉS, VÁLSÁG</b> – A mindenkit egyformán sújtó gazdasági recesszió helyi begyűrűződése, a kereslet és fizetőképesség csökkenése, munkahelyek, jövedelmek általános csökkenése.	Az állami segítségnyújtás igénybevételének elősegítése, krízisalapok, közösségi megoldások, rövid ellátási láncok léte és erősítése, a társadalmi szolidaritás lehetőségeinek kihasználása, felkészültség szolgáltatásokkal.
<b>A PRIORITÁSOS ÁGAZATOK PIACI KOCKÁZATAI</b> – Az általános gazdasági válsághoz (lásd fentebb) hasonló, de helyben a magasabb kitettség miatt kiemelkedő jelentőségű piaci szegmensekre korlátozódó recessziók.	A kezelés az általános gazdasági válsághoz hasonló módon, eszközökkel (lásd fentebb) történhet az adott piaci szegmensek érintettjeire vonatkozóan az egyes ágazatok, piaci szegmensek sajátosságaira is figyelemmel.
<b>A COVID 19 TARTÓS NEGATÍV HATÁSA</b> – A prognózisok szerint a koronavírus több hullámban ismétlődhet, s tartósan meg is maradhat a vakcina elérhetővé válása után is, veszélyeztetve egyes ipar-, üzletágakat.	Az ipar-, üzletágak, piacok sajátosságainak megfelelő lehetséges válaszok (fizikai kontaktus nélküli megoldások, rövid ellátási láncok), valamint átállási forgatókönyvek kidolgozása és alkalmazása.
<b>KÜLSŐ GAZDASÁGI ÉRDEKEK NYOMÁSA</b> – A helyi erőforrásokat csak korlátozottan igénylő, kívülről jövő szereplők, megoldások a helyi értékek gyenge hasznosulását, a helyiek számára erős versenytársakat jelenthetnek.	Az érdekek egyeztetések, lokalizációs igények megfogalmazása a betelepüléseknél és fejlesztéseknél, az érintett helyi szereplők széles körű bevonása, a társadalmi felelősségvállalás, mint közös nevező alkalmazása.
<b>FÜGGÉS KIALAKULÁSA A KÜLSŐ ERŐFORRÁSOKTÓL</b> – A távoli vállalatok helyi túlsúlya függő helyzetet teremthet olyan cégektől, amelyeknek a helyi viszonyokhoz, életminőséghez kapcsolódóan nincs közvetlen érdekelttségük.	A helyi versenyelőnyök és erőforrások maximális, következetes mozgósítása a HGF-ben, sokoldalú, innovatív és kreatív együttműködések, megoldások keresése az érdekközösség megteremtése, erősítése céljából.
<b>AZ INNOVÁCIÓKKAL JÁRÓ KOCKÁZATOK</b> – Az újítások területén is jelenlévő, különösen éles versenyben – mint a gazdaságban általában – kockázatokkal, a fejlesztési kudarcok, gyors elavulás lehetőségével is számolni kell.	Erőteljes fókuszálás a helyi versenyelőnyökre, a fejlődési trendek alapos figyelése, az intelligens szakosodás módszereinek alkalmazása, az innovációs munkamegosztás és együttműködés hálózati lehetőségeinek kihasználása.
<b>A PARTNEREK ELZÁRKÓZÁSA</b> – A partnerség rendszere nem alakul ki, nem jönnek létre közös célú, a helyi gazdaság egészére hatni képes együttműködési programok, a kapcsolatok eklektikusak maradnak.	A nyitott önkormányzás lehetőségeinek, eszközeinek alkalmazása, bizalomépítés a potenciális partnerek irányában, sokoldalú együttműködés lehetőségeinek, színtereinek megteremtése és működtetése.
<b>A KÖZÖSSÉGEK TARTÓZKODÁSA</b> – Alacsony támogatottság, a lakóközveti közösségek nem „vevők” az aktív közreműködésre közvetlen környezetük alakításában, kevés hangadó igyekszik kihasználni a lehetőséget.	A közbizalom erősítése, a társadalmi tőke gyarapítása közösségfejlesztés, közösségi közművelődés és tervezés által, a részvétel és bevonás új kisközösségi, szomszédsági intézményeinek létrehozása.
<b>A RÉSZVÉTEL ALACSONY SZÍNVONALA</b> – Kevés érdeklődés, kezdeményezés, javaslat, válasz a kérdőívekre, bekapcsolódási szándék, az emberek nem gondolják, hogy a dolgokat elképелéseikkel befolyásolni tudják.	A már helyben megszületett jó példák, máshol sikeresen alkalmazott megoldások felmutatása, terjesztése, a bevonás kiterjesztése kisebb léptékű akciókkal kezdve a folyamat nagyon következetes végig vitelével.

## II. A helyi gazdaságfejlesztés menedzselésének körébe tartozó kockázatok

<p><b>RENDSZERSZEMLELET HIÁNYA</b> – A helyi gazdaságfejlesztési ökoszisztéma alkalmazásának, komplex összefüggései feltérképezésének és vizsgálatának mellőzése, végiggondolásának elmaradása, figyelmen kívül hagyása.</p>	<p>Az összefüggéseknek, kapcsolódó feltételek és hatások vizsgálatának beépítése a döntéshozatali folyamatokba, az érintettek teljes körének érdemi bevonása ellensúlyozza a komplex megközelítés hiányát.</p>
<p><b>RÖVID TÁVÚ GONDOLKODÁS</b> – A gyors eredményekre törekvés túlhajtása, az operatív döntések ad-hoc jellege, a stratégiai fejlesztési célok, irányok elhatározások figyelmen kívül hagyása, operatív lebontásának elmaradása.</p>	<p>A zárt ciklusú stratégiai menedzsment követelményeinek elfogadása, vizsgálata és beépítése a menedzsment folyamatok szabályozásába és működési, teljesítmény- és kontrollrendszerébe.</p>
<p><b>KÖVETKEZETESSÉG HIÁNYA</b> – A döntések nem a stratégiai, abból levezetett operatív céloknak megfelelően, hanem más szempontok érvényesítésével születnek, ill. megbomlik a célok és a programok összhangja.</p>	<p>A programindítás szigorú feltételekhez kötése, a stratégiai és lebontott operatív tervekben lévő célokkal való összefüggések bemutatásának és értékelésének kikényszerítése döntési feltételként.</p>
<p><b>TUDÁS- ÉS TAPASZTALATHIÁNY</b> – Nem sikerül a megfelelő tapasztalatokkal, szükséges és teljesítőképes tudással rendelkező, saját vagy folyamatosan rendelkezésre álló szakembereket bevonni.</p>	<p>Helyi gazdaságfejlesztési tudásközpont, a tapasztalatok, jó gyakorlatok módszeres gyűjtése, fejlesztő szervezet létrehozása szélesebb körű (klaszter) együttműködésben, ösztönző, sikerdíjas megbízási konstrukciók.</p>
<p><b>KREATÍV AKTIVITÁS HIÁNYA</b> – Innovációt nem tudják megalapozni kreatív ötletek, elgondolások, nincs rá készlet, kellően ösztönző környezet, érdekeltség, ami a különböző verseny szintereken hátrányokhoz vezet.</p>	<p>A kreativitás hatékony fejlesztése egyéni, szervezeti és közösségi szinten tréningekkel, ösztönzéssel, érdekeltté tétellel, alkotó fizikai és szellemi környezetek, terek megteremtésével.</p>
<p><b>LASSÚ DÖNTÉSHOZATAL</b> – A döntések nem eléggé gyorsak a gyors reagálás követelményéhez képest, a lehetőségek „elúsznak”, az intézkedések, beavatkozások hatékonysága jelentősen lecsökken.</p>	<p>A hatáskörök, döntések delegálása, átadása kompetens szervezetnek, az intézkedési önállóság fokozása az ellenőrzés, számonkérés szigorításával egyidejűleg, tervek, javaslatok „késztetése”.</p>
<p><b>MEGOLDÁSOK SABLONOS ÁTVÉTELE</b> – A tudástranszfer kontrolljának elmaradása, máshol sikeres megoldások kritika, adaptáció nélküli átvétele, a helyi alkalmasság vizsgálatának elmaradása.</p>	<p>A jó gyakorlatok és sikerkritériumaik, helyi megvalósításuk lehetőségeinek módszeres vizsgálata, a bevezetés körültekintő megszervezése, folyamatba épített kontrolljának biztosítása.</p>
<p><b>SAJÁT FORRÁSOK HIÁNYA</b> – Az előre nem látható pályázati lehetőségek kihasználásához szükséges önerő hiánya, biztosításának nehézségei a rendelkezésre álló szűkös időkeretek között.</p>	<p>Az önerő biztosításának körültekintő tervezése a költségvetésben, fejlesztési, innovációs alapok, koordinált pénzforrások, közösségi és egyéb finanszírozás alternatív lehetőségekként történő előzetes biztosítása.</p>
<p><b>KORRUPCIÓS FENYEGETETTSÉG</b> – Az integritás rendszerének megbomlása a HGF ökoszisztéma irányításának, kiszolgáltatásának – folyamatainak – bizonyos anyagi érdekekkel összefüggő pontjain.</p>	<p>A nyilvánosság, átláthatóság, „négy szem” elvének, ellenjegyzési és egyéb kontrollmechanizmusok szigorú szabályok szerinti működtetése, a normális ár-érték arányok figyelése, számonkérése.</p>

## Ütemterv javaslat

Az alábbi ütemterv tartalmazza a HGF elindításához szükséges kezdeti lépéseket időrendi bontásban.

		operatív ütemterv	év			
		esemény	1. né.	2. né.	3. né.	4. né.
elvi döntések	<b>1</b>	<b>Helyi gazdaságfejlesztési stratégia jóváhagyása</b>				
		tájékoztató – elvi döntés				
		intézményes elkötelezettség				
	<b>2</b>	<b>Innovációs ügynökség szervezeti létrehozása</b>				
		szektorközi részvétellel és funkciókkal				
		hatalmi viszonyokon kívüli szereplők – közös vezetés				
módszertani, funkcionális döntések és események		intézményes felhatalmazás – részvételiség				
		iparági, szomszédsági és tematikus klaszterek meghatározása				
	<b>3</b>	<b>Városi és közösségi kollaborációs platform és app (AIP-k) létrehozása</b>				
		online és offline együttműködési protokollok				
		vállalati szféra intézményes összefogása				
		részvételiség megvalósítása				
		adatmenedzsment-infrastruktúra – „open data”				
	<b>4</b>	<b>Vállalati és önkormányzati társadalmi és közfelelősségvállalási platform</b>				
		támogatott ügyek meghatározása				
		támogatott ügyek közös halmazának meghatározása				
		cselekvési tervek, ütemtervek meghatározása				
	<b>5</b>	<b>Innovációs alap létrehozása</b>				
		„open innovation” kiírása, gyűjtése – közösségi és iparági együttműködés				
		kiválasztás, inkubálás, mentorálás				
		iparági és akadémiai együttműködések, duális - felsőoktatás				
	<b>6</b>	<b>Fejlesztési és infrastruktúraalap létrehozása</b>				
		vállalati hozzájárulások				
		közvetlen EU-finanszírozás				
		alternatív finanszírozási eszközök, „impact bonds” stb.				
		közösen finanszírozott fejlesztési célok meghatározása				
	fejlesztési és befektetési politika meghatározása					
<b>7</b>	<b>Közösségi finanszírozási platform és protokoll létrehozása</b>					
	közösségi célok meghatározása közösségi bevonással					
	az egyes „kampányok” felépítése, menedzselése, „fundraising”					
<b>8</b>	<b>Krízisalap létrehozása</b>					
	támogatási politika meghatározása					
	forrásgyűjtés – „fundraising”					

## PROJEKTPORTFÓLIÓ

*Ez a projektgyűjtemény Kőbánya helyi gazdaságfejlesztési stratégiájának melléklete. A dokumentum véglegesítése, elfogadása után egy folyamatosan karbantartandó adattár, a HGF Tudásbázisának szerves része. Felhasználásának céljai a következők:*

- biztosítsa a HGF aktuálisan lehetséges projektjei elemzését és összefüggéseinek feltárását,*
- szolgáltatson információkat a lehetséges akciók érintettjeinek meghatározásához,*
- segítse elő a HGF stratégia végrehajtását szolgáló projektek megtervezését és elindítását,*
- támogassa a Kerület marketingstratégiájának és programjának kidolgozását.*

*Amint a projektek áttekintése mutatja, a HGF célkitűzéseket szolgáló egyes lehetséges akciók között különböző intenzitású, esetenként igen szoros kapcsolatok vannak. A projektindítási döntéseknél ezt vizsgálni kell. A stratégia végrehajtása és a programkatalógus továbbfejlesztése során el kell készíteni egy olyan – szintén folyamatosan karbantartandó – programtérképet is, amely a Kerület területén jelzi egyes földrajzi pontok, helyek érintettségét a programokban. A potenciális térségi kapcsolat jelentős tényezője a programakciók összefüggés rendszerének, nagyban elősegíti szinergikus átfedések és párhuzamok megtalálását és kihasználását.*

*A HGF stratégia kidolgozása keretében létrehozott, a csoportmunkát támogató Trello rendszerű tudástár anyaga jól felhasználható a projektportfólió háttér információinak bővítéséhez, az itt hivatkozott források részleteinek megismeréséhez, a szükséges ismeretanyag további gyarapításához. Ebben megtalálhatók tudományos és módszertani anyagok, Kőbánya hivatalos és lakossági online felületei, háttéranyagai, a partnerinterjúk jegyzőkönyvei – mindazok a források, amelyekre a stratégia és az egyes projektjavaslatok kidolgozásának háttérül szolgáltak.*

**Leírás**

E projekt gazdasági hasznossága mellett szimbolikus üzenettel is bír. Kőbánya megújul, példát mutat a környezettudatos beruházással. A projekt helyszíne Kőbánya felhagyott agyagbányája, az Aknabánya. A feltöltések miatt építésre jelenleg nem alkalmas, rekultivált bánya terület, ahol a teljes rekultiváció hosszabb időt vesz igénybe. Addig amíg ez nem történik meg olyan átmeneti funkciókat kaphat, amelyek nem akadályozzák, illetve megalapozzák a végső zöldterületi funkciót. Az Aknabánya terület egy részén energiaerdő létesülne, amely gyorsan növé egyedek telepítésével rövid idő alatt javítja a környék mikroklímáját, csökkenti a portterhelést. A területen kitermelt faanyag feldolgozása helyben történne, pelletgyártó részleg kiépítésével. Az Aknabánya terület másik részén napenergia park létesülne. A területtel szomszédos az ELMŰ elektromos nagyelosztó állomása, amely több MW energiát képes azonnal fogadni, tehát a megtermelt elektromos energia gazdaságosan betáplálható az elektromos hálózatba. A tervezett energiapark részeként depónia-gáz-telep (a volt bányaterületen lerakott nagymennyiségű kommunális hulladék lebomlása során keletkező gázra alapozva), biogáz-telep (a fővárosban, különös tekintettel a szomszédos Újkozmetetőben keletkező zöldhulladék hasznosíthatóságára alapozva) és hőenergia, valamint biotrágya előállítására céljából. E projekttel a kerület rész vehet a fenntartható energiatermelésben, a CO<sub>2</sub> kibocsátási célok elérésében és mindezek mellett javítja lakosainak életminőségét is. A projekt része lehetne a körforgásos gazdaság mintaprojektnek.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	gazdasági haszon, rekultiváció, kerület imázsa
2 AKTUALITÁS	magas	környezetvédelem, élhető környezet
3 IDŐIGÉNY	közepes	normál beruházás
4 KÖLTSÉGESSÉG	magas	számottevő, de nem jelentős
5 TŐKEVONZÁS	magas	jó eséllyel található befektető a projekthez
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	Befektetővel megoldható
7 KÉSZÜLTSG	magas	Előkészített,
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	lakosság is támogatja
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	biztosan megtérülő beruházás
10 KÖRNYEZETI HATÁS	magas	minden szempontból pozitív
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	jobb gazdasági és ökológiai környezet
12 INNOVATIVITÁS	közepes	létező technológiák, de új együttműködéseket generálhat
13 KOCKÁZATOK	alacsony	megtérülő beruházás
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	a beruházás munkahelyeket generál
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	pozitív megítélést javítja

**Források**

Az Önkormányzat 2012-ben hagyta jóvá a projektet. Bár a Főváros nem támogatta a tulajdonában lévő egyes területek átminősítését, így a hasznosítható terület kisebb lett, mégis elegendő terület áll rendelkezésre megvalósítására. Számtalan nemzetközi példa (több mint 40.000 megvalósult projekt világszerte) és sok hazai (Balassagyarmat, Szentendre, Orosháza, Tata) igazolja a „community owned renewable energy” modell létjogosultságát. További források HGF tudástárban.

**Leírás**

A 2000-es évek elejétől napirenden van az egykori mészkőbánya lenyűgöző, több mint 30km hosszú, több, mint 190.000 m<sup>2</sup> alapterületű pincerendszerének hasznosítása. Számos nagyszabású, eredeti terv született már a pince és a korábbi Dreher Sörgyárak épületeinek új funkcióval történő megtöltésére, azonban ezek egyike sem került még megvalósításra.

Nagy érdeme az Önkormányzatnak, hogy nem „kótyavetyélte” el ezt az építészeti különlegességet, hanem amikor lehetősége volt inkább megvásárolta azt és jelenleg is tulajdonosa. Az ilyen egyedi ipari műemlékek ritkák, nagy vonzerővel bírnak, átgondolt, megtervezett hasznosításuk a kerület presztizsét, ismertségét is növelik. Addig is amíg egy nagyszabású rehabilitációs fejlesztés nem indul el a területen érdemes lenne a kisebb beruházással megvalósítható, részben már elindult hasznosítást intézményesítve folytatni. A pincerendszer üzemeltetését egy az önkormányzat tulajdonában lévő erre a célra létrehozott szervezet végezhetné. Hatékony marketinggel több idegenforgalmi, sport és kulturális programot, fizetős bérbe adást (különböző rendezvényekre, filmforgatásra stb.) jelentős bevételt lehetne elérni, amelyek csökkentenék az állagmegóvási, fenntartási költségeket.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	jelenleg veszteséget termel a fenntartása
2 AKTUALITÁS	közepes	régóta húzódó feladat, de nem kritikus
3 IDŐIGÉNY	alacsony	rövid időn belül létre lehet hozni a működtető szervezetet
4 KÖLTSÉGESSÉG	közepes	nem jelentős, finanszírozókkal, üzemeltetőkkel megoldható
5 TŐKEVONZÁS	közepes	megtervezett programok, áttekinthető finanszírozási modell
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	széles körben mozgósítható az üzleti szféra
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	nincs még előkészítve
8 ELFOGADOTTSÁG	közepes	igény volna rá, helyiek támogatnák, ha történne valami
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	fenntarthatóvá tudja tenni az üzemeltetést
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	Környezete tisztább, gondozottabb lenne
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	lakosság örülne, ha történne vele valami
12 INNOVATIVITÁS	magas	kreatív ötletek, együttműködések tudnak megjelenni
13 KOCKÁZATOK	közepes	közreműködők, finanszírozók bevonásával szétoszlik
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	a sikeres üzemeltetés helyi munkahelyeket generál
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	a pincerendszer ismert, emblematikus helye a kerületnek

**Források**

A pincerendszer és a Sörgyár területének hasznosítására 2006-ban (S1 projekt) neves építészirodák készítettek ma is időszerű terveket. Budapesten a Millenáris vagy az Óbudai Gázgyár projektjei, vagy a bécsi Gasometer története mind azt mutatja, hogy ezek a projektek jó előkészítéssel sikeresek tudnak lenni. Ruhr vidéken, Zollverein volt szénbányái érdekes múzeumként működnek. További források HGF tudástárban.



**Leírás**

Kőbánya ipartörténeti hagyományai és műemlékei - szükség szerint célirányos, modern helyszínekkel kiegészítve – méltó szellemi és fizikai keretül szolgálhatnak egy hazai és akár nemzetközi szinten is kiemelkedő, az informatika, automatizáció, robotika eszköztárát többcélúan felkínáló létesítmények együttesnek. A makerspace-k, innovációs hub-ok, living lab-ok és hasonló neven ismert nyitott kreatív – fizikai és kapcsolódó virtuális – terek különböző korosztályok számára a játék, szórakozás, kultúra, tanulás,



tehetségkutatás- és gondozás, az alkotás és innováció, vállalkozás- és termékfejlesztés, inkubáció szolgáltatásainak széles körét képesek nyújtani, kiszolgálni. A Kerület több pontján, egymással összehangolt rendszerben működő, technológiákra, célközönségekre szakosodó szolgáltató hálózatot az igények kibontakozásának és erősségének, s a megoldás sikerességének függvényében fokozatosan lenne célszerű kialakítani.

A hazai és külföldi példák, jó gyakorlatok sora bizonyítja e modernizációs szolgáltatások iránti igények nagyságát és az érdekeltek – a Kerületben és nyilvánvalóan Budapest egészében is jelen lévő – rendkívül széles körét, ezen alapuló üzleti sikerességét. A projekt jelentőségét aligha lehet túlbecsülni. A szolgáltatások – különösen azok egyedülálló hálózati rendszer elemeiként – magukért beszélnek, az irántuk megnyilvánuló, folyamatosan fejlődő szükséglet könnyen beazonosítható és követhető. Több helyi gazdaságfejlesztési célhoz is kapcsolódik a projekt, annak erős infrastrukturális és szolgáltatási platform jellege miatt. A projekt elemei elszigetelt formában (pl. szakkörök, táborok, laborok, bemutató helyek, műhelyek, Kőbányán Vault 1337 Menedék 2018. augusztus 1.-től, innen az illusztráció) már ismertek, jelen vannak, de a projektjavaslat szerinti átfogó és perspektivikus megoldás azonban még nincs.

**Értékelés**

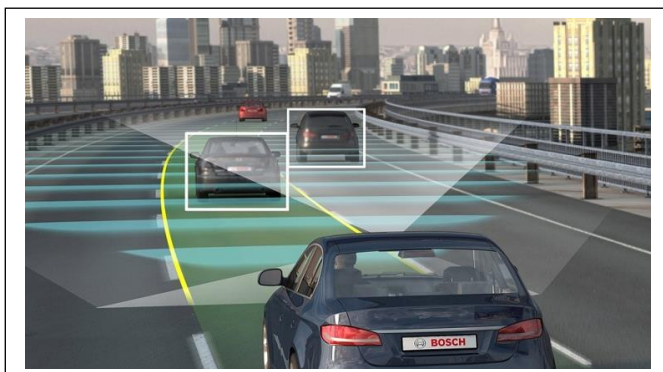
1 FONTOSSÁG	magas	merítési lehetőség új elképzelések gyakorlatba emeléséhez
2 AKTUALITÁS	magas	„dekonjunktura” idején különös aktualitás
3 IDŐIGÉNY	alacsony	néhány hónap módszertani és tematikus előkészület
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	önkéntességgel vegyesen működtethető
5 TŐKEVONZÁS	közepes	egyres témák kapcsolódhatnak a helyi gazdasági szereplőkhöz
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	tematikus kapcsolódások mentén társfinanszírozhatók
7 KÉSZÜLTSG	közepes	módszertan és jógyakorlat rendelkezésre áll
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	az igény nyilvánvaló, a módszertant kell társadalmasítani
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	a validált innovációk beilleszkednek az iparágakba
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	aktivitás és intellektuális mobilitás, mozgósítás
12 INNOVATIVITÁS	magas	jelentős kultúra váltó hatás
13 KOCKÁZATOK	alacsony	„small scale action” kis léptékű projektek
14 FOGLALKOZTATÁS	magas	új munkahelyeket képes teremteni
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	nagyon jelentős megítélési tényező a városvezetésre nézve

**Forrás**

A fejlett világban már elterjedt az új intézményrendszer, Magyarországon még csak kibontakozóban és Kőbányán is jelen van. A vállalati interjúkban (Bosch) felvetődött a téma aktualitása. Kiseb léptékekben a megoldás itthon tanulmányozható, de hálózati rendszerű és a technológiai trendeket követő, nagyléptékű multifunkciós rendszerű megvalósítása itthon jelentős innováció, Kerületi vonzerejének meghatározó eleme lehet. További források HGF tudástárban.

### Leírás

Az önvezető autók tekintetében Magyarország a fejlesztési folyamatokban próbál pozíciókat szerezni. Ennek fontos eleme a tesztelési infrastruktúra kialakítása, amely állami és vállalati beruházásban zajlik. Az itt működő nagyvállalatok K+F tevékenységét számos kis hazai vállalkozás, felsőoktatási intézmények és komoly állami támogatások is segítik. A Bosch, mint az egyik legjelentősebb ipari fejlesztő vállalat már több hazai egyetemmel is kutatás-fejlesztési együttműködést írt alá. A kifejlesztett technológiák tesztelésére a Bosch saját, a C2 campus épülete mellett kialakítandó tesztpályát épít. A tízezer négyzetméteres tesztpálya önvezető és elektromos autók tesztelésére is alkalmas lesz. Mivel önvezető autók tesztelésére csak Zalaegerszegen van lehetőség, ez különleges lehetőséget kínál a kerület számára, hogy ide vonzza az önvezető autózás fejlesztéseibe bekapcsolódó hazai startup vállalkozásokat. Emellett, bár Kőbányának nincs civil műszaki felsőoktatási intézménye, a középiskolai oktatásban, felnőttképzésben számos kölcsönösen előnyös együttműködéseket tudna katalizálni. Talán a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem is nyitott lenne egy kihelyezett tagozat létrehozására a kerületben.



### Értékelés

1 FONTOSSÁG	magas	nagy jelentőségű, „mágnes” projekt
2 AKTUALITÁS	közepes	piaci igényeknek megfelelő szakemberek képzése
3 IDŐIGÉNY	közepes	szervezést és előkészítést igények
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	vállalati partnerekkel, állami támogatással megoldható
5 TŐKEVONZÁS	magas	infrastruktúra és a képzett munkaerő vonzó lesz a cégeknek
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	alacsony	vállalati partnerekkel, állami támogatással megoldható
7 KÉSZÜLTSG	alacsony	nincs még előkészítve
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	igény volna a szakemberekre, modernizálná a gazdaságot
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	vonzaná az iparági cégeket
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	nem jár környezeti terheléssel,
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	magasabb színvonalú munkahelyek jönnének létre
12 INNOVATIVITÁS	magas	kreatív ötletek, együttműködések tudnak megjelenni
13 KOCKÁZATOK	alacsony	Bosch nyitott az oktatási és K+F együttműködésekre
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	munkahely teremtő és modernizáló hatás
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	pozitív megítélést, fejlődő Kőbánya imázst erősítené

### Források

A KPMG 2020-as felmérése szerint Magyarország benne van a 30 országban, ahol önvezető autózás területén fontos dolgok történnek. A Bosch közleményei tényként kezelik a tesztpálya létrehozását. A velük való interjúban is megerősítették, hogy az egyik prioritás a fejlesztésekben az önvezető autózás. További források HGF tudástárban. Fotó: recar.bme.hu

**Leírás**

A nagyvárosok demokratikus közigazgatásának fejlődésében több tényező összhatásaként erősödik a lakókörzeti alcentrumok közösségének részvétele az önkormányzásban. Ennek igénye és jelei Kőbányán is megjelentek (Pongrác, MÁV telepek). Ennek a kívánatos folyamatnak a gazdaságfejlesztésben sajátos szerepe lehet, mert a kisebb közösségek sokat tehetnek önmagukért különösen a megcélzott ún. szolgáltatóipari pólus szerves részeként. Olyan lakókörzetekben, ahol a közösségi élet hagyományai erősek, erősödésének feltételei adóttak innovatív fejlesztési lehetőséget kínál a szomszédsági gazdaság lehetőségeinek módszeres feltárása és kihasználása. A közösségi vállalkozások, gazdálkodás számos megoldást kínál a legalapvetőbb – személyes, családi és társas – szükségletek kielégítése területén, aminek előnyös megvalósítási feltételeit a modellprogram keretében ki lehet alakítani, majd jó gyakorlatként el lehet terjeszteni. Ezek számos eleme ismert – pl. bevásárló utca közösségek, családi napközi, lakásszövetkezetek, közösségi javító műhelyek, kispiacok, közösségi kertek – lehetőségei azonban, különösen megfelelő digitális technológiák és a kreatív ötletek felszínre hozásának, a máshol bevált jó gyakorlatok szisztematikus megismerésének támogatásával szinte beláthatatlanok. A projekt jelentősége egyes helyben megoldatlan, nehezen elérhető áruk és szolgáltatások elérésében, munkahelyek létesítésében, a helyi közösség kohézió és önmenedzselő képesség erősödésében, valamint az elérhető anyagi és idő megtakarításokban van. A projekt szoros, kétirányú kölcsönhatásban van a megkerülhetetlen átfogó közösségfejlesztéssel, amely elősegíti a helyi közügyekbe való közösségi bevonás és részvétel készségét és képességét. Jelentős a projekt abból a szempontból is, hogy a széles körű elterjesztést segítő mintaként szolgálhat.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	számos szolgáltatói szükségletet képes pótolni
2 AKTUALITÁS	magas	helyi szomszédsági szintű szolidaritás és szolgáltatás
3 IDŐIGÉNY	alacsony	rövid idő alatt látványos eredmények
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	tipikusan alacsony finanszírozási igény
5 TŐKEVONZÁS	közepes	témától függően vonatók be partnerek
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	költségvetési és közösségi finanszírozás is alkalmazható
7 KÉSZÜLTÉG	közepes	a vonatkozó szaktudás és jógyakorlatok rendelkezésre állnak
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	a szükséglet nyilvánvaló, a módszert kell lokalizálni
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	helyi szolgáltató ipar megerősödése
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett hatás
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	akkurátus keresleti piac
12 INNOVATIVITÁS	magas	jelentős közösségi innováció
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nagyon kicsiben kezdhető, tesztelhető, kiigazítható
14 FOGLALKOZTATÁS	magas	számos rész munkaidős feladatot képes teremteni
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	a szolidaritás intézményesítése

**Források**

A nagyvárosi szomszédsági öngazgatásnak a fejlett világban sok-sok évtizedes múltja van (aktuálisan Amsterdam említhető jó gyakorlatként), de még Budapesten is (XIX. ker. Wekerle telep, XXII. ker. Budafok) mély gyökerei vannak. Lakókörzeti alcentrumok továbbfejlesztése, létrehozása és közösségi bázisú fejlesztése Kőbányán is napirenden van (vezetői interjúk, MÁV telep, Pongrác telep Urbact program, lakótelep program), helyi gazdasági szerepének értelmezése innovációnak tekinthető.

**Leírás**

Kőbánya nagy ipari, műszaki hagyományokkal rendelkezik. Jóllehet civil műszaki felsőoktatási intézmény jelenleg nincs a kerületben a középfokú természettudományos és műszaki oktatás még most is erős. Ezen intézményekre alapozva létre lehetne hozni egy kerületi szervezésben működő pályaaorientációs és tehetséggondozási program irodát. A megkérdezett vállalatok kifejezetten nyitottak voltak az oktatási együttműködésekre. Az Önkormányzat szerepe az iskolákkal való együttműködés és az egyes vállalatok, valamint az iskolák igényeinek koordinálásában lenne. A NIVE biztosíthatná a munkás szakmai háttérét. Így megvalósulhatna a helyi munkaerő foglalkoztatás elképzelés és a vállalatok is jobban felkészült, szakmai igényeiknek jobban megfelelő pályakezdőket tudnának alkalmazni. Az ezirányú elképzelések például a Bosch-al kötött megállapodás keretében megvalósuló Bosch Innovációs és Képzési Központ, kreatív terek (living lab) kialakítása minden korosztály számára izgalmas élményt és tudást nyújtana. A visszajelzések alapján több vállalat nyitott lenne a képzésben is együttműködni. Ezek összefogása pedig olyan jelentős szinergikus hatással járna, amellyel akár egy felsőoktatási intézmény a kerületbe tudna csábítani az Önkormányzat.



**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	képzett szakemberekre egyre nagyobb az igény
2 AKTUALITÁS	magas	szándék, erőforrás megvan, kell az önkormányzat részvétele
3 IDŐIGÉNY	közepes	szervezést és előkészítést igényel
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	vállalati partnerekkel, EU támogatással megoldható
5 TŐKEVONZÁS	közepes	pozitív üzenet a befektetők felé
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	alacsony	vállalati partnerekkel, EU támogatással megoldható
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	nincs még előkészítve
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	foglalkoztatók, oktatási intézmények részéről is
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	vonzaná az iparági cégeket
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	nem jár környezeti terheléssel,
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	magasabb színvonalú munkahelyek jönneek létre
12 INNOVATIVITÁS	magas	teret ad a kreatív ötletek megvalósításának
13 KOCKÁZATOK	alacsony	Bosch nyitott az oktatási és K+F együttműködésekre
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	munkahely teremtő és modernizáló hatás
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	pozitív megítélést, fejlődő Kőbánya imázst erősítené

**Források**

Vállalati interjúk: Robert Bosch, Dreher, Hungexpo. Településrendezési megállapodás a Robert Bosch Kft.-vel. További források HGF tudástárban.

**Leírás**

A 763 m<sup>2</sup> alapterületű, 2 szintes klasszicista villa az Önkormányzat tulajdonában van. Műemléki védeltséget élvez, ezért hasznosítása korlátozott. A volt sörgyár területének komplex rehabilitációja keretében (S1 projekt) készültek tervek az épület környezetének rendbe hozatalára is. Műemléki védeltsége miatt érdemes lenne közösségi funkcióval megtölteni és úgy átalakítani, hogy bevételt is tudjon generálni. Hasonló projekteket Budapesten is találunk, például a Barabás villa a XII. kerületben, vagy a vagy a Zichy kastély Óbudán. Mivel az épület a kerület központjában, jó megközelíthető helyen található kiváló helyszíne lehetne egy kulturális központnak, közösségi térnek vagy exkluzív rendezvényeknek.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	közepes	újabb vonzó látványosság,
2 AKTUALITÁS	magas	fenntartása jelentős költség, állaga folyamatosan romlik
3 IDŐIGÉNY	közepes	normál beruházás
4 KÖLTSÉGESSÉG	magas	felújítása jelentős beruházás
5 TŐKEVONZÁS	alacsony	védeltség miatt alacsony, pályázati források
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	üzemeltetővel megoldható piaci alapon
7 KÉSZÜLTÉG	Alacsony	rendezni kell a környezetét
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	lakosság is támogatja
9 GAZDASÁGI HATÁS	Közepes	várhatóan nyereségesen működtethető
10 KÖRNYEZETI HATÁS	magas	Jelenleg nagyon lepusztult ikonikus épület,
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	újabb közösségi tér, életminőséget javítaná
12 INNOVATIVITÁS	közepes	multifunkcionális tér
13 KOCKÁZATOK	Közepes	lassan megtérülő beruházás
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	munkahelyeket generál
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	kerület presztízsét javítaná

**Források**

A kerület szabályozási tervében is szereplő országos védeltségű műemlék. Az ITS a vagyonelemek között említi csak. Az épület országosan ismert, jól dokumentált. Számos fórum foglalkozott vele, de funkcióval való megtöltésére nem készültek tervek. Az S1 projekt is csak a környezetét érintette volna. További források HGF tudástárban.

Fotó: Vince B - <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=20026029>

**Leírás**

A Kőbányai Sportcentrum beruházás jelentős pozitív hatással lesz arra, hogy a lepusztuló városrész újra élhető és vonzó legyen. A multifunkciós sportközpont és uszodakomplexum impozáns modern épülete meghatározó városképi eleme lesz a kerületnek. Az intézmény szolgáltatásai remek lehetőséget kínálnak a kerület lakosainak sportolására, rekreációs tevékenységek folytatására, továbbá a kapcsolódó közlekedési infrastruktúra fejlesztések a kerület megközelíthetőségét is javítani fogják. A környék, amely most meglehetősen lehangoló képet mutat, ezzel a beruházással, valamint a Liget tér megújításával és a Buszpályaudvar intermodális csomóponttá alakításával egészen más minőségű életteret fog kínálni az itt lakóknak. Emelni fogja a Pongráctelep ingatlanjainak árát is és segít megállítani a térség elmúlt évtizedekben zajló lepusztulását. Az állami támogatással és kivitelezésben zajló építkezés önmagában is jelentős munkahely teremtéssel jár. Az intézményt használók kiszolgálására várhatóan számos vendéglátóipari, egészség és szépségápolási vállalkozás fog a környéken megtelepedni.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	nagy jelentőségű, „mágnes” projekt
2 AKTUALITÁS	magas	jelentős hatás a környezetre, lecsúszás megállítása
3 IDŐIGÉNY	közepes	szervezést és előkészítést igényel a megrendelő részéről is
4 KÖLTSÉGESSÉG	Magas	jelentős beruházás
5 TŐKEVONZÁS	magas	jó üzleti lehetőség vállalkozásoknak
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	magas	állami támogatással valósul meg
7 KÉSZÜLTÉG	Magas	előkészített projekt
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	alapvetően pozitív megítélés a lakosság körében is
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	vonzani fogja a vállalkozásokat
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	emeli a környék színvonalát, új szabadidős lehetőségeket ad
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	sportolásra, kulturált szabadidő eltöltésre ad lehetőséget
12 INNOVATIVITÁS	alacsony	alapvetően sport és rendezvényközpont lehetőségeit kínálja
13 KOCKÁZATOK	alacsony	Várhatóan nyereségesen lehet üzemeltetni
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	munkahelyeket teremtő beruházás
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	„Kőbánya kapuja”, fejlődő Kőbánya imázst erősítené

**Források**

Önkormányzati határozatok, amelyek jóváhagyják a beruházást és rendezik a területet. Kormányhatározatok melyekben a Kormány támogatást nyújtott az ingatlanok tulajdonviszonyainak rendezéséhez és finanszírozza a beruházást. Kivitelezési tervek. 2020. Az előkészítő munkákat és tervezési feladatokat a Kreatív Magyar Mérnök Kft. végzi. További források HGF tudástárban.

Fotó: Főber Group

**Leírás**

Kőbányára a 90-es évektől kezdve több hullámban érkeztek kínai vállalkozók, befektetők. Kiépült a régió legnagyobb kínai kereskedelmi központja a Monori Center, ahol 70.000m<sup>2</sup>-en 300 nagykereskedő tevékenykedik. Kialakult mellettük egy mini város éttermekkel, üzletekkel, szolgáltató egységekkel orvosi rendelővel.

A központ szomszédságában várhatóan újabb jelentős kínai beruházás indul a Chinatown Budapest, amely több száz lakást, és több ezer m<sup>2</sup> üzleti és vendéglátóipari célú ingatlant hoz létre. A Mázsai téri Kőbányai Sportközponttal, amely összeér a Monori Centerrel, ezek a



beruházások teljesen átforgalmazzák a lepusztult környéket és modern, élhető lakóövezetet, kereskedelmi és szolgáltató központot hoznak létre. A kínai közösség aktív és élénk kereskedelmi, vállalkozási tevékenységet folytat. A Chinatown beruházás is azt mutatja, hogy hosszú távra terveznek, itt akarnak élni, boldogulni. Az itt élő kínaiak közül is egyre többen szeretnének bekapcsolódni a magyar társadalom életében. Ezért a velük való együttműködés formalizálása a kölcsönös előnyök és vállalkozások rögzítésével a bizalom megteremtésével sok haszonnal járhat. A kínai közösség túl azon, hogy üde színfoltja az amúgy is színes, soknemzetiségű kerületnek aktívan hozzájárulhat a kerület további fejlesztéséhez, modernizálásához. Az itt működő kínai cégek számos munkahelyet teremtenek és sok helyi vállalkozásnak is munkát adnak. Bevonhatók a helyi ügyek megoldásába, civil kezdeményezésekbe, programokba is.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	Közepes	Társadalmi kohéziót és a vállalati együttműködést erősítené
2 AKTUALITÁS	közepes	Aktív kínai közösség, amellyel érdemes lenne kezdeni valamit
3 IDŐIGÉNY	közepes	eredmények középtávon várhatók
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	nem igényel jelentős befektetést
5 TŐKEVONZÁS	közepes	kínai vállalkozások, beruházókat vonzana elsősorban
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	alacsony	nem igényel finanszírozást, szervezeten belül megoldható
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	nincs formális együttműködés
8 ELFOGADOTTSÁG	Közepes	kínai közösséggel szemben nincs jelentős ellenérzés
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	adóbevétel, beruházások, munkahelyteremtés
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	nem jár környezeti terheléssel,
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	társadalmi kohézió, más nemzetiségűek elismerése javul
12 INNOVATIVITÁS	magas	kreatív ötletek, együttműködések tudnak megjelenni
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nincs veszteség, ha nem jön létre együttműködés
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	munkahelyeket teremtenek
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	Budapest Chinatown-ja vonzó látványosság

**Források**

Források HGF tudástárban (sajtóban megjelent hírek, korábbi stratégiai dokumentumok, Szabó Linda tanulmánya)

Fotó: monoricenter.hu,

**Leírás**

Kőbányára egy másik nagy kincse a főváros legnagyobb, műemléki védettségű közparkja a Népliget. Jóllehet az egyre zsúfoltabb Városliget nem tudja már a pihenni, kikapcsolódni vágyókat kiszolgálni a Népliget az elmúlt évtizedekben minden lett, csak nem a Városliget alternatívája. Azerősen elhanyagolt területet inkább kerülnek a fővárosi lakosok. Adottságait tekintve kiváló helyszíne lehetne a szabadidős, rekreációs tevékenységeknek. Sportolásra, kikapcsolódásra, rendezvények megtartására is alkalmas értékes terület. Az Önkormányzat, 2019-ben előkészítette a szabályozási tervet a megújítására, lehetővé téve az állami tervek megvalósulását. A forrásokat Kormány ígérete szerint biztosítja. A tervek szerint számos kikapcsolódást szolgáló elem, futókör, kerékpár pálya, játszótérek épülnek majd. A Népliget kezelője a Főváros, azonban a park felújítását kiemelt beruházásként az állam vette kézbe.



A

Szorosan kapcsolódik a területhez a már megkezdődött „Fradiváros” projekt, amely a park végében lévő sporttelepek integrálásával alakítana ki egy sportközpontot. A felújított közpark jelentősen emelné a környék presztízsét, környezetében lévő ingatlanok értékét és az ott lakók életminőségét. Érdemes lenne megfontolni, hogy a new yorki Central, vagy a párizsi Bois de Boulogne park üzemeltetésének mintájára a Népligetet is egy nonprofit szervezetre bízni, aki fizetős programokkal teremtené elő a park működtetésének, fejlesztésének költségét. Az üzemeltető szervezet rendezvényeket szervezhetne a parkban, bérbe adhatná a sportterületet és számos más módon juthatna bevételhez.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	Közepes	
2 AKTUALITÁS	közepes	Aktív kínai közösség, amellyel érdemes lenne kezdeni valamit
3 IDŐIGÉNY	közepes	eredmények középtávon várhatók
4 KÖLTSÉGESSÉG	Magas	Állami forrásból lenne finanszírozva
5 TŐKEVONZÁS	Magas	Vállalkozók várhatóan megjelennek a felújított parkban
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	Nonprofit üzemeltetővel megoldható
7 KÉSZÜLTÉG	magas	Tervek készen
8 ELFOGADOTTSÁG	Magas	Lakosok örömmel fogadnák a megújult parkot
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	adóbevétel, beruházások, munkahelyteremtés
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	Pozitív hatással lenne környezetére a megújult park
11 TÁRSADALMI HATÁS	Magas	Új közösségi tér, rekreációs helyszín születne
12 INNOVATIVITÁS	Közepes	Hasznosításban kreatív ötletek jelenhetnek meg
13 KOCKÁZATOK	alacsony	Üzemeltetése költséges lesz, ha rosszul menedzselik
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	munkahelyeket teremtenek
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	Budapest új közparkja egyértelműen pozitív megítélésű

**Források**

Források HGF tudástárban (Kerületi rendeletek, Kormányhatározatok, Budapest 2030 koncepció)

Kép: kesz.hu



**Leírás**

A lakosság élelmiszer ellátásában egyre jelentősebb szerepet töltenek be a termelői piacok. Egyre több vásárló számára szempont a környezettudatosság, a helyi termék megvásárlása, hogy biztonságosabb és kisebb ökológiai lábnyommal (csomagolóanyagok, szállítási költség) rendelkező terméket vehet. A termelők is szívesebben árulják itt terményeiket, hiszen időt és pénzt is megtakarítanak a közvetlen árusítással. A termelői piacok azért is vonzóak a lakosság körében, mert általában frissebb, jobb minőségű termékeket lehet vásárolni, mint a nagy élelmiszer áruházakban. Az egészségtudatosság és környezetvédelem mellett nagy vonzereje e piacoknak, hogy ott vásárolni igazi közösségi élmény. Kőbányán nagy hagyománya van a termelői piacoknak. Ma már 4 helyszínen működnek a kerületben. Ahhoz azonban, hogy többen és többen vásároljanak ezekben szükség lenne arra, hogy a lakosság ismerje őket, tudjon róluk. Célszerű lenne az értékesíthető termékek körét bővíteni, hogy minden szükségeset egy helyen be lehessen szerezni. A piacokat színesíteni lehetne kulturális programokkal és családi eseményként is tudna működni egy hétfői bevásárlás a helyi termelői piacon. Érdekes lenne a termelők körében is népszerűsíteni a piaci lehetőséget, hogy minél többen eljőjenek a piaci napokon. A koronavírus válság hatására az online bevásárlás igen népszerűvé vált. Azok a termelők, akik erre az értékesítési módra nem készültek fel elvesztették ügyfeleik jelentős részét. A helyi élelmiszer piac fejlesztése szempontjából érdemes lenne számukra egy online piacteret kialakítani, ahol ajánlani, értékesíteni tudnák a vásárlók felé termékeiket, terményeiket. Megoldás lehet a helyi bevásárlóközösségek létrehozása is. A kerület szempontjából mérhető hasznót a rövidebb élelmiszer ellátási láncok kialakulása, a kistermelők támogatása és a lakosság fogyasztási igényeinek jobb kiszolgálása hozna.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	Közepes	társadalmi kohézió erősítése, helyi kistermelők támogatás
2 AKTUALITÁS	közepes	Helyi, rövid ellátási láncok kialakítása egyre fontosabb
3 IDŐIGÉNY	közepes	eredmények középtávon várhatók
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	nem igényel jelentős befektetést
5 TŐKEVONZÁS	alacsony	Jellemzően kistermelők érintettek
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	alacsony	Marketing, online piactér kis költséggel létrehozható
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	nincs formális együttműködés
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	Piacok népszerűek
9 GAZDASÁGI HATÁS	Alacsony	Nem hozna jelentős többletbevételt
10 KÖRNYEZETI HATÁS	Közepes	Rövid ellátási láncok pozitív környezeti hatással bírnak
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	Közösségi élet, élhető környezet szempontjából pozitív
12 INNOVATIVITÁS	magas	kreatív ötletek, együttműködések tudnak megjelenni
13 KOCKÁZATOK	alacsony	Nem jár jelentős befektetéssel
14 FOGLALKOZTATÁS	Alacsony	Kistermelők, kisvállalkozások körében teremt új munkahelyet
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	Termelői piacok mindig vonzó események

**Források**

Források HGF tudástárban (ajtóhírek, Salamonné Máté Andrea szakdolgozata, Vidékfejlesztési program)  
Fotó: facebook

**Leírás**

A kerületben működő vállalkozások munkaerő igényeinek kielégítésére és a kerületben végzett diákok helyben történő foglalkoztatására a középfokú oktatási intézményekkel való együttműködés és a felnőttképzési programok kínálnak lehetőséget. Az év elején hatályba lépett új szakképzési törvény ugyan kivette a duális képzésből a felsőfokú intézményeket és csak középfokú oktatásban engedi ezt a képzési formát, azonban a vállalatok és a felsőfokú intézmények közötti együttműködésre a felnőttképzési programok, valamint a kutatási együttműködések adnak teret. Például egyetemek kihelyezett tagozatokat hozhatnak létre egy bárhol az országban. A kerületben több iparág (vegyipar, gyógyszeripar, elektronika, IT) vezető vállalata van jelen, akik a helyi középiskolák képzésébe bekapcsolódva az elméleti oktatást, valós munkakörülmények között végzett gyakorlati képzéssel tudnák kiegészíteni. A Continental már létrehozta a elektronikai technikus tanműhelyét és a Bosch is megnyitotta új campusán Fejlesztési Központját és emellett vannak helyi vállalkozások is akik felsőoktatási intézményekkel már indítottak közös képzést. A kerületben működő cégek számára a magasabb szintű tudást igénylő munkakörök esetében a felsőoktatási intézmények kihelyezett tagozatai jelenthetnek megoldást. Az Önkormányzat e folyamat élére állva fontos tájékoztatási és koordinatív szerepet tudna betölteni, információkkal ellátva, lobbizva, koordinálva, összefogva az együttműködőket.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	közepes	fontos piaci igényt elégítene ki a
2 AKTUALITÁS	magas	helyi, rövid ellátási láncok kialakítása egyre fontosabb
3 IDŐIGÉNY	közepes	eredmények középtávon várhatók
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	nem igényel jelentős befektetést
5 TŐKEVONZÁS	közepes	a program pozitív megítélésű a befektetők körében
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	alacsony	marketing és kommunikációs költség
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	nincs formális együttműködés
8 ELFOGADOTTSÁG	közepes	Igazolni kell az önkormányzat támogató szerepét
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	megerősíti a kerületben működő vállalatok elköteleződését
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	nincs környezeti hatás
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	versenyképes tudás, stabil jövedelem, életpálya modell
12 INNOVATIVITÁS	magas	együttműködések számos formája létrejöhet
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nem jár jelentős befektetéssel
14 FOGLALKOZTATÁS	alacsony	új munkahelyeket, foglalkoztatási lehetőséget teremt
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	XXI. századi tudás, jövő gazdasága

**Források**

Források HGF tudástárban (Szakképzési törvény, kormányrendelet, vállalati és sajtóhírek)

Fotó: facebook

**Leírás**

A körkörös gazdaságról szóló jogszabálycsomagjában az EU ambiciózus vállalásokat tett, hogy növelje az újrahasznosítást és visszaszorítsa a hulladékok lerakását. A világ számos városában már alkalmazzák a körkörös gazdasági modellt. Ezt tekintik ugyanis a régóta vágyott zöld átmenet legfőbb hajtóerejének.

Olyan megközelítésnek, amely egyidejűleg nagyobb energia- és anyag felhasználási hatékonyságot, alacsonyabb környezetszennyezést, valamint munkahely-teremtést eredményez. Ez az a modell, amely a gyakorlatba átülteti a „reduce, reuse, recycle”, (csökkentés, újrafelhasználás, újrafeldolgozás) fogalmakat. Biztosan állítható, hogy az elkövetkezendő évek a fenntartható fejlődésről, környezetvédelemről, a körforgásos gazdálkodásra való átállásról fognak szólni Európában. Ez vonatkozik a vállalkozásokra és a településekre is. Az átállást a 2021–2027-es EU-s pénzügyi ciklusban jelentős források fogják támogatni. A Kormány már el is készítette egy új, körforgásos hulladékgazdálkodási rendszer koncepcióját, amely gyökeresen alakítja át az eddigi rendszert. A körforgásos gazdaságba való átmenet új üzleti és foglalkoztatási lehetőségeket teremt. Számos nemzetközi példa (Amsterdam, Brüsszel, Glasgow, Ljubljana) igazolja, hogy az átállás jelentős gazdasági hasznot hajt és munkahelyeket teremt. Kőbánya ideális terepe lenne egy körforgásos gazdaság mintaprojektnek. Egy ilyen kísérlet sok tapasztalatot, tudást adna az EU-s pályázatokhoz és a vállalatokkal, helyi lakosokkal való együttműködésre. A mintaprojekt tartalmát egy szakértő bizottság kell meghatározza. Része lehetne az energiapark projekt, mint a helyi energiaközösségek EU-s cél megvalósulása.

**Értékelés**

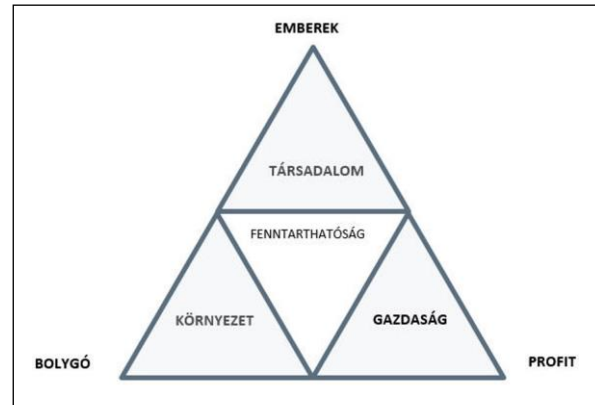
1 FONTOSSÁG	magas	Környezetvédelem, fenntarthatóság kiemelt cél
2 AKTUALITÁS	magas	Jövőre indulnak a pályázatok
3 IDŐIGÉNY	magas	eredmények középtávon várhatók
4 KÖLTSÉGESSÉG	magas	jelentős befektetés
5 TŐKEVONZÁS	magas	Várhatóan megjelennek a piaci szereplők is
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	Közepes	Pályázati források, magántőke
7 KÉSZÜLTÉG	Közepes	Egyes témákra tervek készültek
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	Környezetvédelem, tisztább környezet
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	jelentős többletbevételt, megtakarítást eredményez
10 KÖRNYEZETI HATÁS	magas	Tisztább, élhetőbb környezet, kisebb ökológiai lábnyom
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	Közösségi élet, élhető környezet szempontjából pozitív
12 INNOVATIVITÁS	közepes	kreatív ötletek, együttműködések tudnak megjelenni
13 KOCKÁZATOK	Közepes	Lakosság, vállalkozások nyitottsága kérdéses
14 FOGLALKOZTATÁS	Magas	Számos munkahely teremtődne
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	Jelentős pozitív hatás a kerület brandjére

**Források**

Források HGF tudástárban részletezve (EU jogszabályok és tájékoztatók, nemzetközi példák, kormányrendelet tervezet, szakmai anyagok)

**Leírás**

A céges interjúk mindegyike megerősítette, hogy a kerületben működő vállalatok elkötelezettek a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a helyi ügyekben való részvétel iránt. Kőbányának már most is vannak közvetlen megállapodásai egyes nagyvállalatokkal, azonban a szándékok és a vállalatok részéről elérhető erőforrások nincsenek koordinálva. A cégek nem, vagy csak részlegesen ismerik azokat a kerületben lévő megoldásra váró problémákat, amelyekhez kapcsolódhatnának. Esetükben az iránymutatás és koordináció azért fontos, mert a legtöbb felelősen gondolkodó vállalat ma már túllépett a korábbi, inkább marketingnek tekinthető CSR (Corporate Social Responsibility) megközelítésen és a fenntarthatóságot tekinti legfőbb céljának. Ők a CSR-t úgy tekintik, mint egy beruházás, nem pedig egy költség. Sokkal körültekintőbben választanak ügyet. Azokra a szociális és / vagy környezeti ügyekre fókuszálnak, amelyek a vállalat versenyképességét segítik. Ők ma már aktívan és tudatosan a keresik a társadalmi és környezeti fenntarthatóságot segítő management stratégiákat, technológiákat. Azok a vállalatok, amelyek megtalálják a módját hogyan teremtsenek közös megosztott értéket jobb versenyképességi pozíciói lesznek. Az Önkormányzat a célok, fő problémák meghatározásával irányt adhat nekik és ezáltal jelentős forrásokhoz juthat. A projekt kapcsolódik a körforgásos gazdaság és a foglalkoztatási paktum együttműködésekhez.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	új források bevonása, helyi ügyek megoldása
2 AKTUALITÁS	magas	sok megoldatlan problémán segíthet
3 IDŐIGÉNY	közepes	eredmények középtávon várhatók
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	nem igényel jelentős befektetést
5 TŐKEVONZÁS	közepes	vállalatok pozitívan fogadnák
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	alacsony	marketing, online piactér kis költséggel létrehozható
7 KÉSZÜLTÉSÉG	közepes	jó kapcsolatok vannak, formális együttműködés nincs
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	vállalati oldal nyitott
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	jelentős erőforrásokhoz jutna az Önkormányzat
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	számos probléma megoldható lenne
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	számos probléma megoldható lenne
12 INNOVATIVITÁS	magas	kreatív ötletek, együttműködések tudnak megjelenni
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nem jár jelentős befektetéssel
14 FOGLALKOZTATÁS	alacsony	nem várható számottevő munkahely teremtés
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	mind a részvevő cégek, mind a kerület brandje erősödne

**Források**

A témának hatalmas szakirodalmi van, hivatkozások a HGF tudástárban

**Leírás**

A lokális munkaerő-piaci problémák megoldását a leghatékonyabban az önkormányzat, a kormányhivatal, a helyi vállalkozások és a foglalkoztatási küldetésű nonprofit szervezetek együttműködésében lehet kezelni. helyi foglalkoztatási együttműködések ösztönzése, támogatása fontos feladat, mivel a kerületben működő képzők, civilek, munkaügyi kirendeltségek, ipartestületek, egyéb helyi szereplők képesek leginkább közvetlen kapcsolatba kerülni a foglalkoztatókkal, munkavállalókkal igényeiket azonosítani, majd ezekre reagálni. Ezek az együttműködések nem csak foglalkoztatási potenciált bővítő eszközöknek, hanem a sérülékeny, kevesebb munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű társadalmi csoportok számára foglalkoztatási lehetőségeket kínáló eszköznek is tekinthetők. Az együttműködés kiterjeszhető a szomszédos kerületekre

A foglalkoztatási együttműködés (paktum) összefogja a helyi szereplőket, partnerséget működtet, az igényeknek megfelelően szolgáltatásokat nyújt a tagoknak, elemzi a helyi munkaerő-piaci folyamatokat, elvégzik a helyi gazdaság- és foglalkoztatás-fejlesztési stratégiaalkotást. Kiemelt feladatuk a helyi vállalkozásokkal (kiemelten a KKV-k) való kapcsolattartás, a helyi vállalkozások munkaerőigényéhez illeszkedő munkaerő toborzás, munkaerő-piaci képzés és támogatott foglalkoztatás koordinálása. Az eredményes működés kulcsa a folyamatos párbeszéd, információcsere.



A  
és  
is.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	közepes	fontos piaci igényt elégítene ki a
2 AKTUALITÁS	magas	helyi, rövid ellátási láncok kialakítása egyre fontosabb
3 IDŐIGÉNY	közepes	eredmények középtávon várhatók
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	nem igényel jelentős befektetést
5 TŐKEVONZÁS	közepes	a program pozitív megítélésű a befektetők körében
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	alacsony	marketing és kommunikációs költség
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	nincs formális együttműködés
8 ELFOGADOTTSÁG	közepes	igazolni kell az önkormányzat támogató szerepét
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	megerősíti a kerületben működő vállalatok elköteleződését
10 KÖRNYEZETI HATÁS	alacsony	nincs környezeti hatás
11 TÁRSADALMI HATÁS	közepes	versenyképes tudás, stabil jövedelem, életpálya modell
12 INNOVATIVITÁS	magas	együttműködések számos formája létrejöhet
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nem jár jelentős befektetéssel
14 FOGLALKOZTATÁS	alacsony	új munkahelyeket, foglalkoztatási lehetőséget teremt
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	XXI. századi tudás, jövő gazdasága

**Források**

Foglalkoztatási paktum szakmai anyagok, Bp. XIX. ker Öt muskétás foglalkoztatási paktum, Hazai és nemzetközi példák, jó gyakorlatok (Szombathely, Miskolc, Veszprém, Írország, Berlin kerületei),

**Leírás**

A jó önkormányzás egyik kritikus követelménye a stratégiai tervezés és menedzsment, amely alapjául kell szolgáljon valamennyi működési terület összehangolt fejlesztésének. Ennek csúcsát a kerületi önkormányzásban jelenleg az ITS képezi, amely valójában, tartalmát tekintve területfejlesztési fókuszú részstratégia. A településfejlesztési koncepció lenne hivatott betölteni – a társadalmi, gazdasági és környezeti viszonyok teljességére kiterjedő – átfogó stratégiai alapdokumentum szerepét. Tartalma, készítésének módja azonban – az önkormányzatoknál általában jellemző módon – nem felel meg az az átfogó települési stratégiai tervezés és menedzsment követelményeinek. A működési területek sorával való szoros összefüggések miatt a hosszú távon sikeres helyi gazdaságfejlesztés azonban feltételezi a szabályozással intézményesített, átfogó kerületi jövőtervezést, stratégiaalkotást és az ezen alapuló ún. zárt ciklusú menedzsment településirányítást. Ez utóbbi – leegyszerűsítve – azt jelenti, hogy az indikátorokkal számszerűsített stratégiai célok képezik az operatív tervek és teljesítmény-követelmények alapját minden szinten, s a menedzsment kontrolling folyamatosan visszajelzi a megvalósulást, megalapozza a szükséges korrekciókat.

A projekt jelentősége a HGF jövőképességében van, de túlmutat a helyi gazdaságfejlesztésen, biztosítja, hogy a szervezeti és működési rendszer kapcsolódó területei összhangban működnek és fejlődnek, a fejlesztési döntések szempontból megalapozottak, a legátfogóbb céloknak tartósan megfelelőek lesznek. Az átfogó stratégiai tervezés igénye felismert, számos eleme létezik – különböző időszakokra vonatkozó részstratégiák, koncepciók, programok – és megalkotóik szabályozatlan módon keresik az összhangot a kapcsolódó területekkel.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	közösségi – széles körű visszaigazolás
2 AKTUALITÁS	folyamatos	a változó körülményekhez igazít
3 IDŐIGÉNY	közepes	magas megtérülése van a kiterjesztéssel járó időbefektetésnek
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	inkább átgondolás-igényes folyamat
5 TŐKEVONZÁS	alacsony	klasszikus költségvetési tétel
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	társadalmiasítási soron tervezhető
7 KÉSZÜLTÉG	magas	módszerek és jógyakorlatok rendelkezésre állnak
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	nyilvánvaló igény, módszerek társadalmiasítása
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	közvetett
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	magas legitimáció, közösségi döntésselőkészítés
12 INNOVATIVITÁS	jó	újszerű bevonódás
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nincs lényegi kockázata
14 FOGLALKOZTATÁS	alacsony	inkább közvetett hatás
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	jelentős hatás a városvezetés elfogadottságán

**Források**

A Kőbányai Önkormányzat elérhető stratégiai jellegű dokumentumainak áttekintése az általános, országos helyzetképhez hasonló állapotokat mutat, amelyeket számos tudományos elemzés tett tárgyává, legutóbb a Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2018-19-ben. A projektjavaslattal összhangban lévő következtetései ebben a kötetben online elérhetők (Gáspár Mátyás és dr. Tevanné Südi Annamária közös tanulmánya): Önkormányzati szervezet- és működéshatékonyaság: a stratégiaalkotás, NKE 2020



**Leírás**

Optimálisan az intézményesített átfogó stratégiai tervezés és menedzsment részeként szükséges megszervezni a HGF stratégia folyamatos gondozását, megteremteni ennek feltételrendszerét. A feladat azért kívánja meg jelen helyzetben a projektműködést, mert egyfelől az átfogó stratégiai menedzsment keretei még nem adóttak, másfelől pedig a stratégia gondozása – tekintettel a megvalósítás partnerségi rendszerére – nem pusztán „házon belüli” önkormányzati feladat. A projekt tartalma a projektportfólió folyamatos naprakészen tartása, a megvalósítás monitoring rendszerének működtetése, a HGF stratégia időszakos felülvizsgálata gördülő rendszerben. Az utóbbi – a monitoring jelzések elemzésén túl – feltételezi a helyi gazdaságfejlesztési ökoszisztémára ható körülmények változásainak figyelését, következményeinek átvezetését a stratégián az érintettekkel való egyeztetés eredményeképpen a megfelelően kialakított stratégiai döntési rendszer keretei között.



A projekt jelentősége kettős. Hatással van az átfogó stratégiai tervezés és menedzsment intézményesítésének folyamatára, szükségszerűségének elfogadtatására. Különösen lényeges, hogy a HGF gondozás beépítése az önkormányzati és partnerségi rendszerbe a megvalósítás döntő biztosítéka a megvalósítás módszerességének és nélkülözhetetlen – szervezeti, működési, anyagi – feltételei megteremtésének.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	széles körű visszaigazolás
2 AKTUALITÁS	folyamatos	folyamatos kiigazítás
3 IDŐIGÉNY	közepes	magas megtérülése van a kiterjesztéssel járó időbefektetésnek
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	inkább átgondolás-igényes folyamat
5 TŐKEVONZÁS	alacsony	klasszikus költségvetési tétel
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	közepes	társadalmisítási soron tervezhető
7 KÉSZÜLTÉG	magas	módszerek és jógyakorlatok rendelkezésre állnak
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	nyilvánvaló igény, módszerek társadalmisítása
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	közvetett
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	magas legitimáció, közösségi döntéselőkészítés
12 INNOVATIVITÁS	jó	újszerű bevonódás
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nincs lényegi kockázata
14 FOGLALKOZTATÁS	alacsony	inkább közvetett hatás
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	jelentős hatás a városvezetés elfogadottságán

**Források**

A témában hatalmas szakirodalom áll rendelkezésre, melynek részét képezik a jó gyakorlatok módszeresen gyűjtött tudására is. Kőbánya HGF stratégiájának kidolgozása keretében megkezdődött egy praktikus felhasználható, hatékonyan kereshető erre is kiterjedő tudástár összeállítása, elérhetővé tétele. Miután az Európai Unió a nemzeti és lokális közpolitika rangjára emelte és jelentős forrásokkal, a tapasztalatok módszeres gyűjtésével és megosztásával kívánja a következő ciklusban támogatni (a forrás Kőbánya számára elérhető!) a helyi gazdaságfejlesztést, azok az önkormányzatok fognak tudni érvényesülni ebben a versenyben, amelyek a témát stratégiailag megalapozottan művelik.

**Leírás**

A közösségfejlesztés – ahogyan a HGF is – az önkormányzatok részlegesen önként vállalt szükségszerű és a helyi gazdaságfejlesztéssel szorosan összefüggő feladata. A helyi közösségek bevonása és aktív részvétele nélkül a helyi társadalom igényeit kielégítő HGF stratégia megvalósíthatatlan. Magában foglalja a lakosság igényeinek, elégedettségének, attitűdjeinek, a fejlesztésekkel kapcsolatos véleményének rendszeres és módszeres vizsgálatát, a bevonás és részvétel közösségi feltételeinek – tájékoztatás, véleménynyilvánítás, bekapcsolódás (ötletelés, kezdeményezés, közösségi innováció) – megteremtését. Különösen lényeges eleme a projektnek a közbizalom, a társadalmi kohézió vizsgálata és erősítése a közösségi érzület és cselekvés legmeghatározóbb elemeként. A társadalmilag korántsem légüres térben megvalósítandó projekt intézményesíti az Önkormányzatnak e területre kiterjedő működését támaszkodva a már meglévő közösségekre és kezdeményezéseikre. A program sajátossága az, hogy orientálja a létező és új, érintett csoportokat a helyi gazdasággal összefüggő témákra, igényekre és a közösség összefogásával megvalósítható megoldásokra.



A projekt jelentősége rendkívül nagy, mert beláthatatlanul széles mozgástér feltárásáról és kihasználásának lehetőségéről van szó. Szorosan kapcsolódik hozzá a szomszédsági gazdaság modell projekt is, amely csupán egyike az e területen elképzelhető társadalmi innovációknak. A közösségi közművelődés egy szűk területen már elindította az ezt a helyi gazdaságra is kiterjeszhető folyamatot.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	minden innováció alapja
2 AKTUALITÁS	folyamatos	a közösségi rugalmasság legalapvetőbb eleme
3 IDŐIGÉNY	közepes	a jó kormányzás alappilléreként napi rutin
4 KÖLTSÉGESSÉG	közepes	program-alapú
5 TŐKEVONZÁS	közepes	tematikától függő tárfinanszírozási lehetőség
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	jó	közösségi és helyi vállalati tárfinanszírozás
7 KÉSZÜLTSG	magas	szaktudás és kompetenciák rendelkezésre állnak, bevonhatók
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	nyilvánvaló általános elvárás minden önkormányzattól
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	közvetett, projekt-alapon
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	széles társadalmi – közösségi hatás
12 INNOVATIVITÁS	magas	a legújabb jogyakorlatok is alkalmazhatók
13 KOCKÁZATOK	alacsony	„small scale action” kis léptékű projektek
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	közvetett hatás jelentős
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	a leginkább visszaigazoló közösségi befektetés

**Források**

Az Alaptörvény, az önkormányzati törvény, a civil szervezetekről, szövetkezetekről, az önkéntességről, a közösségi közművelődésről szóló és számos további jogszabály szolgál jogi forrásként a helyi közösségek, szervezeteik öngondoskodásának, öntevékenységének és önszerveződésének, ill. öngazgatásának szükségességéről és lehetőségeiről, önálló, valamint partnerségi tevékenységeiről az élet szinte minden – beleértve gazdasági – területén. Mindezek együttesen megalapozzák – esetenként kötelezően elő is írják a közösség részvételét a feladatellátásban – a közösségfejlesztés önkormányzati feladattá válik, amibe beletartozik a helyi gazdaság szervezésében és fejlesztésben való közreműködés közösségi képességeinek, feltételeinek megteremtése is mozgósítva a közösségfejlesztés rendelkezésre álló hatalmas tudás- és tapasztalati anyagát.



**Leírás**

Felismert és sok szempontból jogos, nagyon időszerű igény a Kerület imázsának megváltoztatása és ezt megalapozó városmárka (brand) kialakítása. Megoldása a helyi gazdaság fejlesztése témakörben is felmerült igény azonban nagyon fontos, de csak az egyik eleme a külső és belső közönség számára kidolgozandó kerületmarketing stratégiának és kapcsolódó programnak. Ez a stratégia is túlmutat a HGF működési területén, mert a Kerület vonzereje és annak a városmárkában megjelenő szimbolikus kifejezése tartalmában a minden érintett számára jól teljesítő gazdaság meghatározó, de csak egyik fontos elem. Ezért ez a projekt is feltételezi az átfogó jövőtervezést.

A településmarketing jelentősége hagyományosan kiterjed a népesség megtartásra, ahol szükséges a beköltözésre, valamint a tőke, a befektetők vonzására. Szerepe azonban messze nem egyszerűsíthető le a jó imázs megteremtésére és hírnév erősítésére. Nagyon fontos a helyi gazdasági ökoszisztéma minden szereplője számára a vonzó és hiteles jelen- és jövőkép fenntartása, identitáserősítő képessége, az érintettek azonosulásának, kötődésének és mozgósításának erősítéséhez, ami pozitív példává, mintává válik a Kerületen kívüli érdeklődők számára. A projekt jelentősége, mondhatni tétje nem csak egy új kerület imázs és vonzerő megteremtése és megjelenítése, de különösen nehezzé és ezért még fontosabbá teszi a feladatot a meglévő és mára már hamis, meghaladott városkép „felülírása” az új képzettel, ami meglehetősen kreatív településmarketing megoldásokat is igényelhet a hiteles, vonzó innovatív tartalmakon túl. Erre kell felkészülni ebben a projektben, egy hagyományos befektetési album és derűs városprospektus ehhez kevés.



**URBAN MARKETING  
STRATEGIES**

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	helyi indikátorok alapján való elemzések, identitás építés
2 AKTUALITÁS	folyamatos	változó környezetre rugalmas projektek
3 IDŐIGÉNY	közepes	aktuális események mentén
4 KÖLTSÉGESSÉG	közepes	folyamatos kutatás és elemzés
5 TŐKEVONZÁS	alacsony	önkormányzati feladat, esetleges stakeholder közreműködés
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	jó	költségvetés és helyi partnerek
7 KÉSZÜLTSG	magas	napi gyakorlat része, kiterjesztésre van szükség
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	elfogadottan szükséges
9 GAZDASÁGI HATÁS	közepes	közvetett
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	igények pontos elemzésére adott válaszok - szolgáltatások
12 INNOVATIVITÁS	magas	módszertan: adat-alapú döntések
13 KOCKÁZATOK	alacsony	éppen ez csökkenti a működési kockázatokat
14 FOGLALKOZTATÁS	közepes	közvetett
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	elsődleges eszköz és módszertan

**Források**

A település-, ill. helymarketing (place-marketing), melynek szerves része a városmárka, mintegy fél évszázados múltra tekint vissza, szakirodalma, tapasztalati anyaga bőséges, önálló szakmaként is művelik. A hazai önkormányzati működésben is jelen van, így annak jó gyakorlatai módszeresen tanulmányozhatók.

**Leírás**

A társadalmi felelősségvállalás fokozatosan halad az önkéntességtől a normativitás felé. A gazdasági szereplők számára a CSR (Corporate Social Responsibility) a versenyképesség egyre meghatározóbb elemévé válik. A közszférában egyre erőteljesebb a meggyőződés, hogy a jogszabály által előírt közérdekű feladatok önmagukban nem jelentik a társadalmi felelősség automatikus érvényesülését. Mindez együttesen életre hívja a társadalmi közfelelősség (Public Social Responsibility, PSR) intézményesítésének szükségességét, amelynek két küldetése van. Az egyik a közszféra szereplői – önkormányzat, intézmények, közszolgáltatók – társadalmi felelősségvállalásának intézményesítése. A másik pedig – települési, kerületi szinten – az egyéni, vállalati és közületi társadalmi felelősségvállalás koordinációja. A helyi gazdaságfejlesztés szempontjából a PSR intézményesítésével el kell érni, hogy a helyi ökoszisztémában a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság általánosan elfogadott és érvényesítendő, követelménnyé, versenytényezővé váljon.

A társadalmi közfelelősség intézményesítéséhez szükséges a kerületi PSR stratégia megalkotása az érintettek közreműködésével, ami a helyi gazdasági ökoszisztéma valamennyi szereplőjének társadalmi felelősségvállalását (a kerületi vállalatok nagy észének aktivitása ezen a területen kiemelkedő) a lehető legteljesebb mértékben a fenntartható helyi gazdaság szolgálatába képes állítani és az ehhez szükséges erőforrásokat arra alkalmas módon összehangolni, egyesíteni. Ez a projekt alapcéljain túl jelentős mértékben képes hozzájárulni a Kerület új, vonzó imázsához (pl. zöld helyi gazdaságfejlesztés).

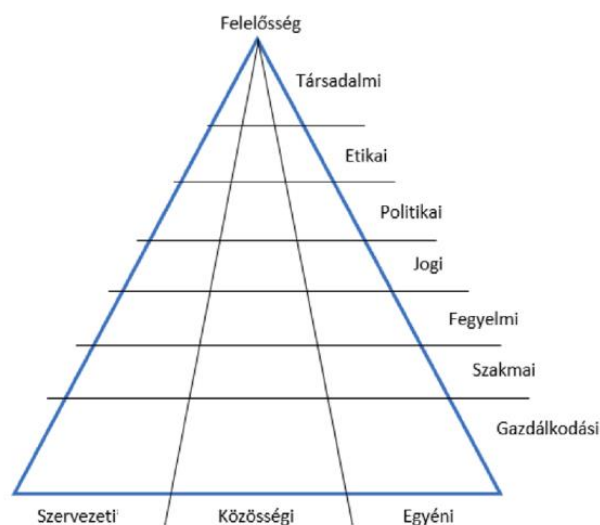
A társadalmi közfelelősség intézményesítéséhez szükséges a kerületi PSR stratégia megalkotása az érintettek közreműködésével, ami a helyi gazdasági ökoszisztéma valamennyi szereplőjének társadalmi felelősségvállalását (a kerületi vállalatok nagy észének aktivitása ezen a területen kiemelkedő) a lehető legteljesebb mértékben a fenntartható helyi gazdaság szolgálatába képes állítani és az ehhez szükséges erőforrásokat arra alkalmas módon összehangolni, egyesíteni. Ez a projekt alapcéljain túl jelentős mértékben képes hozzájárulni a Kerület új, vonzó imázsához (pl. zöld helyi gazdaságfejlesztés).

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	a közösségi szolidaritás önkéntesség alapú
2 AKTUALITÁS	magas	törvényi kötelezettség felett kell segíteni helyben
3 IDŐIGÉNY	közepes	projektől függően
4 KÖLTSÉGESSÉG	közepes	az adott program vagy intézkedés függvényében
5 TŐKEVONZÁS	magas	a vállalati szereplők által is támogatható közösségi célok
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	magas	helyi vállalati társfinanszírozás és közösségi finanszírozás
7 KÉSZÜLTÉG	közepes	tudás és módszertan rendelkezésre áll, bevonható
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	általánosan elfogadott a segítség morális imperatívusza
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	intézményi szereplők új szolgáltatásokat fejleszthetnek
10 KÖRNYEZETI HATÁS	magas	közvetlen hatás is lehet tematikától függően
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	intézményesített szolidaritás
12 INNOVATIVITÁS	magas	kereteken kívül mozgósít
13 KOCKÁZATOK	alacsony	éppen ez minimalizálja az innovációs kockázatokat
14 FOGLALKOZTATÁS	jó	jelentős impact-faktor lehet
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	a törődés, szolidaritás magas hatású

**Források**

A PSR, mint elkülönült ismeret- és tudományterület, újabban közigazgatási, önkormányzati funkció (pl. GVH, Budaörs, Alsómocsolád, Budapest III. és XI. kerületei foglalkoztak módszeresen ezzel a témával) az elmúlt évtized terméke. A Nemzeti Közszoigálati Egyetem Tudástárában egy tankönyv és tudományos háttéranyag (mindkettő 2020-ban jelent meg) foglalják össze az aktuális elméleti és tapasztalati anyagokat. A jó gyakorlatokat és új fejleményeket a PSR-NET magyar Facebook oldal követi. Az első kormányzati CSR cselekvési terv (2015) megújítása során felvetődött annak kiterjesztése a PSR-re.



**Leírás**

A lakás- és helyiséggazdálkodás, mint általában a település ingatlanvagyonával való gazdálkodás, bár jól körvonalazható feladat, de nagyon fontos, hogy a legkevésbé sem önálló, vagy elválasztható területe a városmenedzsmentnek, városgazdálkodásnak. A „várost” ugyanis nem lehet, és nem is szabad csak infrastrukturális szintre süllyesztve értelmezni. A város mindig és mindenekelőtt egy emberi közösség létkörnyezete, amelynek tehát a lakói életfolyamataira kell rezonálnia. Az emberi és társadalmi folyamatok a „dinamikus – statikus” tengelyen kultúránként változók, de sosem állandó, és mindig a közösségi változásokat kell szolgálniuk. Az egyes társadalmi rétegek (társadalomszerkezet) transzformációit vagy proaktívan vagy követőleg, de mindig leképezi a város szerkezet; ezt hívja a vonatkozó irodalom „dzsentifikációnak”. Közéletileg a proaktív irányába hajló folyamatok értékelhetők többre. Ezért a „lakás- és helyiséggazdálkodás” nem csupán „tranzakcionális” vagy „karbantartói” feladata egy önkormányzatnak, hanem a helyi gazdaságfejlesztés és közösségfejlesztés szerves része.



A világ fejlett részén külön fejlesztési ügynökségek foglalkoznak a szocio-ökonómiai tervezéssel, és ennek részeként zajlik az egyes városrészek fejlesztése, lakó- és üzleti funkciók arányainak meghatározás / változása, a prognosztizált trendeknek megfelelően. A lakhatási probléma („affordable housing”) Budapesten is jelentős. A funkció skálázható; a megvalósítás kicsiben és lépésről lépésre is megvalósítható. Finanszírozására bevonható az üzleti és közösségi szféra. A világban már speciálisan erre a célra is létezik applikáció, a megadott társadalmi és gazdasági paraméterek alapján intézkedési javaslatokat generál.

**Értékelés**

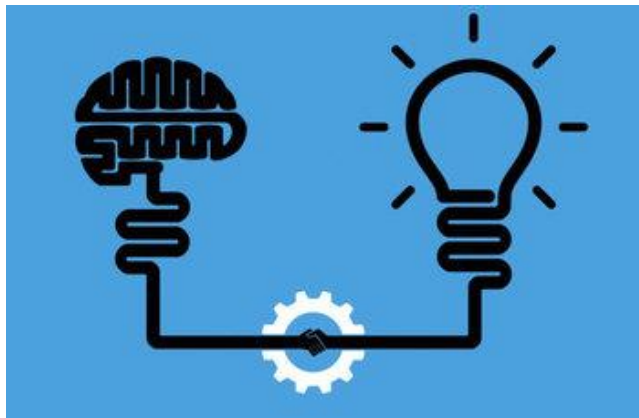
1 FONTOSSÁG	magas	a helyi gazdasági ökoszisztéma szerves része
2 AKTUALITÁS	magas	lakhatási probléma megoldása is aktuális
3 IDŐIGÉNY	folyamatos	szomszédságonként lehet haladni
4 KÖLTSÉGESSÉG	jelentős	magas CAPEX igény, átfinanszírozandó
5 TŐKEVONZÁS	magas	a magánszféra agresszíven helyet kér ebben
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	jó	a vállalati szektorral társ-finanszírozva lehetséges
7 KÉSZÜLTÉG	közepes	inkább igény szintű a tágabb értelmezése és tervezése
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	több ágazatban is konkrétan felmerült ennek konkrét igénye
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	gazdaságélénkítő és helyi közösségfejlesztő hatás (beköltözők)
10 KÖRNYEZETI HATÁS	magas	egyres területek rehabilitációját is támogatja
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	részvételiséget és felelősséget generál, jó közösséget épít
12 INNOVATIVITÁS	magas	a „co-production” módszerekkel jelentős innovációt hozhat
13 KOCKÁZATOK	közepes	hosszútávon ellaposodik a kockázati-görbe
14 FOGLALKOZTATÁS	jelentős	a beköltöző gazdaság- szolgáltató ipar pozitív hatása
15 BRANDÉPÍTÉS	jelentős	egységes szemléletű törődést jelez a városvezetésről

**Források**

A HGF Tudástárban elérhető források a témát beágyazzák az intelligens, okos városfejlesztés megközelítésbe és ehhez nemzetközi jó gyakorlatokat mutatnak be. További 30 nemzetközi partnerség is közösségi bázisú jó gyakorlattal is szolgálnak a lakás- és helyiséggazdálkodásban, -fejlesztésben. Komoly szakmai háttér áll rendelkezésre, amely kifejezetten közösségi bázisú, valamint partnerségi alapon megvalósuló lakásfejlesztés és -gazdálkodás szakmai, módszertani alapjait kínálja, gyakorlati tanácsokat ad és megoldásokat mutat be a fejlesztők (építők, vásárlók, beruházók) és természetesen az önkormányzatok számára is.

**Leírás**

A nehéz helyzetek az innováció legjobb táptalajai; ki kell találni valamit! A világ jelen állapota tehát kedvez az újtásnak. Az okos városok, pedig nem szoftverekkel „elárasztott” városok, hanem okos városlakók közössége; tehát a közös(ségi) intelligencia bevonása óriási fejlődési potenciál. Nem lehet / nem is akar minden okos helyi ember a városvezetés része lenni, de tudását be tudja adni a közösbe. Ezt a potenciált kiaknázandó alapítják sorra a városok világszerte (így különösen és támogatott módon az EU-ban is – EIT) az innovációs „hub”-okat, innovációs alapokat, tudásközpontokat. Nem mellesleg a jelen kutatás során a Kerületben lefolytatott vállalati mélyinterjúk során is kiemelkedő támogatást és igényt tapasztaltunk erre a résztvevők részéről. Nagyon fontos mérlegelni, hogy jelenleg még ilyen szakosodott intézmény nem működik Magyarországon, ezért Kőbánya – ha létrehozza – élenjáróvá válhat a témában.



A projekt lényege egy új kerületi szervezet létrehozása helyi és kerületen kívüli cégek, egyetemek, civil szervezetek (pl. a közösségfejlesztés területéről) bevonásával. Célja a HGF kompetenciák kerületi és kerületen túli fejlesztése, a helyi gazdaságfejlesztés innovatív, korszerű, részben digitális technológiákkal is megtámogatott megoldásainak kutatása, gyűjtése, terjesztése, tanítása szisztematikusan összekapcsolva az elméletet, módszertant és a gyakorlatot. A megoldás kapcsolódhat a duális képzésre vonatkozó projektjavaslathoz is. A saját bevétellel is rendelkező intézményt kezdetben akár a szintén javasolt innovációs alapból finanszírozva is lehet működtetni.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	elengedhetetlen plusz kapacitásokat és kompetenciákat bevonni
2 AKTUALITÁS	magas	horizontális együttműködésekkel kell pótolni a kieső forrásokat
3 IDŐIGÉNY	alacsony	relatíve gyorsan indítható, több téma akár párhuzamosan is
4 KÖLTSÉGESSÉG	közepes	alap-finanszírozás és sok önkéntesség vegyülhet a rendszerben
5 TŐKEVONZÁS	magas	tematikusan előfinanszírozható az inkubációs szakasz
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	magas	a helyi vállalatok társfinanszírozása lehetséges forrás
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	a nemzetközi jó gyakorlatok azonnal alkalmazhatók
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	a helyi vállalatok jól ismerik és támogatják a gyakorlatot
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	helyi gazdasági együttműködést katalizál, nagyiparba illeszkedik
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	korlátozott közvetlen hatás, de az innováció irányulhat erre is
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	nagyban megmozdíthatja a helyi közösséget
12 INNOVATIVITÁS	magas	kultúraváltó hatás, közösségi energiákat szabadít fel
13 KOCKÁZATOK	alacsony	csak működési kockázat
14 FOGLALKOZTATÁS	jó	közvetlen és származtatott hatás is jelentős
15 BRANDÉPÍTÉS	kiváló	kevés jobb cégér létezik a közösség – helyi gazdaság fejlesztésére

**Források**

A tudás menedzselésére szakosodó intézmények - innovációs és tudásközpontok (knowledge hub) – világszerte és itthon is léteznek. A HGF tudástár önmagában is ennek egyik eszközeként működik és benne az ilyen intézményekre vonatkozó információk, a közösségi intelligencia és tudás bevonásának megfontolásai és módszertanai bőségesen elérhetők. A BM Gazdaságösztönzési útmutatója kifejezetten utal a szakosodott tudásközpontok jelentőségére a helyi gazdaságfejlesztésben.

**Leírás**

Ami nem szervesül a napi működésben, az „nincs”; visszafejlődik, eljelentéktelenedik. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy azok a funkciók, amelyek nem kapnak helyet a közmenedzsment tág értelemben vett szervezeti és működési rendszerében, azok nem tudnak kifejlődni, megerősödni. Másképp fogalmazva, a tartalomnak és a formának együtt kell járnia. A HGF szervezetfejlesztése keretében többféle strukturális elemet kell megjeleníteni és intézményesíteni a szervezet és működés rendszerében. A Polgármesteri Hivatalon belül szükség van a HGF politikai és szakmai tartalmú funkció elkülönített szervezeti telepítésére. Utóbbi lehet a „házon belül” vagy kiszervezve szakmai szervező, koordináló, felügyelő, forráskezelő ügynökség formájában erős szakmai és politikai kontroll megtartásával.



A Hivatalon kívül többféle szervezet szolgálhatja a helyi gazdaság szervezését és fejlesztését. Ilyenek lehetnek a tematikus partnerségek (pl. képzés, foglalkoztatás, társadalmi felelősségvállalás területén), valamint konzorciumok keretében működtetett nagyobb HGF célú beruházások, összetettebb létesítmények (pl. kreatív terek hálózata) megvalósításával foglalkozó szervezetek, amelyek egy része lehet határozott idejű ún. projektszervezet. Kisebb területek, HGF szervezetei minden ide kapcsolódó fejlesztés gazdáiként valamennyi fő érintett részvételével. Ennek speciális esete a lakókörzeti, szomszédsági szinten működő erős közösségi részvétellel működő szervezet. Végül pedig egyes gazdasági szükségletek kielégítésével foglalkozó közösségi szervezetek (pl. szövetkezetek, közösségi/társadalmi vállalkozások, hálózati és munkaközösségek). Szóba jöhet kerületközi HGF klaszter szervezet (pl. a HGF Tudásközpont megvalósítására) működtetése is. A HGF szervezetfejlesztési projekt célja ezek optimális rendszerének fokozatos (többlépcsős!) kialakítása, a változó körülményekhez való folyamatos és rugalmas igazítása.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	vázszerkezet nélkül nincs felépítmény
2 AKTUALITÁS	magas	bármikor elkezdhető és folyamatosan kiegészítendő
3 IDŐIGÉNY	alacsony	rövid időn belül le lehet fektetni ezek alapjait
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	beruházási kiadásokhoz képest csekély
5 TŐKEVONZÁS	magas	a közösséget érintő ilyen fejlesztések behozhatnak tőkét
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	magas	a helyi vállalati ökoszisztéma
7 KÉSZÜLTÉG	magas	a vonatkozó tudás és mértékadó jógyakorlatok elérhetők
8 ELFOGADOTTSÁG	közepes	mindig nehéz változtatni, közben mindig tudjuk, hogy kellene
9 GAZDASÁGI HATÁS	jelentős	a vállalati szektornak is igénye az intézményes kapcsolatrendszer
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetlenül megnyilvánuló csekély
11 TÁRSADALMI HATÁS	jelentős	ha a „pókháló” közepe rendezett, a széle is az lesz
12 INNOVATIVITÁS	jelentős	számos innovációnak ez adhat esélyt a kibontakozásra
13 KOCKÁZATOK	alacsony	csak a szokásos szervezeti kiigazítások szintjén
14 FOGLALKOZTATÁS	jelentős	szervezeten belül és ezáltal kívül is – multiplikátor hatás
15 BRANDÉPÍTÉS	jelentős	a kiegyensúlyozott működésnek is szétterül a hatása

**Források**

A HGF szakirodalom egyik legjobban kidolgozott része éppen az egyes szervezési, fejlesztési feladatok megoldásával foglalkozó szervezeti és működési rendszer kialakítása. Így nem annyira ennek feltárása, mint magának a strukturális elemek iránti igény – funkciók, feladatok, szolgáltatások és ezek érdekeltjei – meghatározása a kérdés. Ehhez kell megtalálni a lehetséges megoldásokat és jó gyakorlatokat az egyébként igen bőséges és a HGF Tudástárban.

**Leírás**

A projekt lényege a helyi gazdaság szervezését és fejlesztését, a HGF ökoszisztéma működését támogató szolgáltatások és platform létrehozása Kőbánya okos város fejlesztéseinek szerves részeként. A jelenleg hatályos ITS-nek — nincs okos város fejezete, amelynek kidolgozását össze lehet kapcsolni ezzel a projekttel. A helyi gazdaságot érintően a kidolgozandó okos város stratégia tartalmazhatja az itt ajánlott, e projekt keretében létrehozható szolgáltatásokat. Szükség van egy ún. HGF platformra, amely kommunikációs portál, valamint szolgáltatások együttese a helyi gazdasági ökoszisztéma szereplői számára (kiszolgálva többek között a HGF Tudásbázis felhasználóit). Lehetővé teszi a szükséges információk tanácsadás elérését, a gazdaságilag hasznosítható közadatvagyon elemeinek használatát, partnerségi kapcsolatok létrehozását és fenntartását. Helyi applikációk, okos asszisztensek sora támogathatja a vállalkozásokat, azok közönségkapcsolatait, megnyithatja a virtuális teret a szolgáltatók és a nagyözönség, mint felhasználók előtt, bevezetheti a közösségi platformgazdaságot, amelyhez kisvállalkozók sora kapcsolódhat részmegoldásaikkal (pl. a tanácsadás, oktatás, kulturális szolgáltatások, kereskedelem területén). A városüzemeltetés – jelentős helyi gazdasági szegmens – a valós idejű menedzsmentet támogató big-data megoldások jöhetnek szóba. A projekt keretében vizsgálni kell az internet-hozzáférés teljes körűségét és minőségét különös tekintettel a digitális szolidaritás (az akadályoztatott, hátrányos helyzetű társadalmi csoportok hozzáférése) helyzetét. A helyi gazdaság fejlesztése igényelheti a dolgok internete (IoT) megoldások (pl. automatizálás, biztonság) támogatását speciális (pl. LoRaWan, ill. hasonló) közösségi hálózat megoldásokkal. Végül, vizsgálni kell a blockchain alkalmazását, mint a globális gazdaság lokalizációjának lehetséges eszközét is.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	digitális és személyes funkciók központi eleme, vezérlőpult
2 AKTUALITÁS	magas	hatékonyági és együttműködési kényszer is
3 IDŐIGÉNY	közepes	nagyon jól skálázható, kis lépésekben is bővíthető
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	nagyon alacsony költséggel elkezdhető és bővíthető
5 TŐKEVONZÁS	magas	a teljes ökoszisztéma (minden érdekszféra) érdeke
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	jó	különböző szinergiák mentén egyes részek társ-finanszírozhatók
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	a szükséges tudás és technológia rendelkezésre áll
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	szakmailag vitathatatlan
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	jelentős multiplikátorhatás, és együttműködés ösztönző
10 KÖRNYEZETI HATÁS	magas	közvetett
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	interaktív együttműködéseknek is platformot ad
12 INNOVATIVITÁS	magas	az okos telefonhoz hasonlóan kézenfekvővé válik
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nem ismert, apró lépésekben lehet fejleszteni
14 FOGLALKOZTATÁS	magas	a hatékonyságon, gazdaságélénkítésen keresztül
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	rögtön látható, magas UX (magas felhasználói élmény)

**Források**

A HGF Tudástárban elérhető források a témát beágyazzák az intelligens, okos városfejlesztés és gazdaságélénkítés értelmezési közegebe, és ehhez nemzetközi jó gyakorlatokat mutatnak be; Amszterdam, Hollandia és Szingapúr. Az okos város ITS fejezetet a 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet írja elő. A téma fontos forrása az NKE jó önkormányzás kutatásának technológiai kötete.

**Leírás**

A HGF feltételei megteremtésének első lépései között az egyik legfontosabb egy új, a korábbi hasonlókhöz (pl. állasközvetítés, elhelyezkedési, vállalkozási, pénzügyi tanácsadás) képest sokoldalúbb segítő, mentori szolgáltatás bevezetése, amely nem szükségképpen korlátozódik szigorúan a helyi gazdaságfejlesztéssel kapcsolatos élethelyzetekre. A megoldandó probléma az, hogy az egyén vagy akár a megoldást kereső csoportok, kisebb közösségek számára elérhető segítséghez való hozzáférés (tájékoztatás, tudás, felkészültség távolság, költség) gyakran akadályokba ütközik éppen a leginkább rászorulóknak, legnehezebb helyzetben lévők számára. A valahol elérhető pusztán tájékoztatásnál többre van szükség a sikeres HGF-hez kapcsolódó témákban és azokon túl is. Ha egy ilyen szolgáltatás létrejön, annál fenntarthatóbb, minél több területet szolgál ki, s partnerségben minél nagyobb tájékoztató és segítő intézményi hálózat része. Ezért egy ilyen – nagyon fontos – projekt akkor lehet igazán sikeres, ha eleinte jelentős társadalmi és technológiai innovációként – partnerekkel együttműködve modellprogramként indul el.



Esélyei és lehetőségei azért kedvezőek, mert számos tényező – az ügyfél- és közönségkapcsolatok erősítése és korszerűsítése, a tájékoztatás rendszerszerű torzulásának (infodémia) ellensúlyozása – a minden önkormányzat számára szükségessé és nagyon aktuálissá teszi annak hálózatban történő – számos meglévő elemre épülő – megvalósítását a legkorszerűbb okos megoldások – pl. online tanácsadás, távjelenlét (telepresence) megoldások, virtuális ügyfélszolgálat – kihasználásával.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	eligazodási képesség és készségfejlesztés
2 AKTUALITÁS	magas	töredezett társadalmi és gazdasági szerkezetben különösen
3 IDŐIGÉNY	közepes	napi rutin részeként betagozódik az ügymenetbe
4 KÖLTSÉGESSÉG	közepes	élő munka ráfordítás és informatikai infrastruktúra
5 TŐKEVONZÁS	jó	tematikus alapon iparági részvétel lehetséges
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	jó	helyi vállalati és társfinanszírozás, közösségi finanszírozás
7 KÉSZÜLTÉG	jó	módszerek, szaktudás bevonható
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	nyilvánvaló az igény az eligazodás támogatására
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	munkahelyteremtő és jó orientációs hatás
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	jelentősen csökkenthető az egyéni dezorientáció
12 INNOVATIVITÁS	jó	modern eszközökkel, helyi vállalatok bevonásával
13 KOCKÁZATOK	alacsony	nincs érdemi kockázat
14 FOGLALKOZTATÁS	magas	jelentős mértékben ezen a területen képes támogatni
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	közvetlen tájékoztatás magáról a programról

**Források**

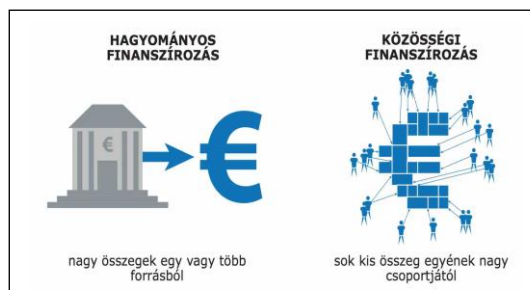
Az ügyfélszolgálatok működése és fejlesztése örökzöld tudásterület, szakanyagainak széles köre áll rendelkezésre. A közigazgatási közönségszolgálat irányában történő elmozdulásának szükségessége (tágabb célközönség és tartalom és csatornarendszer) másfél évtizedes felismerés (Gáspár Mátyás, Közigazgatási közönségszolgálat, 2007.). A mintegy 80 éves, rendkívül kiterjedt angol Polgári Tanácsadó Szolgálat (Citizens Advice Bureau, CAB) lehet a minta, modernizált változatának fokozatos kiépítése Magyarországon a legutóbbi idők egyik ígéretes törekvése (Budaörs, OKÉ Szolgálat).

**Leírás**

A közösségi finanszírozás és az egyes fejlesztések társfinanszírozása dinamikusan bővülő finanszírozási forma; helyi gazdaságfejlesztés, közösség- és közmenedzsment, városfejlesztések központi eleme a fejlett világban. A hagyományos banki termékekkel történő finanszírozáshoz képest, a szempontok, bírálat és megvalósulás is sokkal közelebb kerül az érdekeltekhez; a helyi közösséghez, miközben az egyébként is elengedhetetlen részvételiséget is megvalósítja, hiszen a helyi közbeszéd és közgondolkodás középpontjába emel témákat, amiket a közösség döntése, lehetősége és saját preferenciái szerint megvalósíthat. A közösségi finanszírozás eszközeinek technológiai kidolgozottsága széles skálán mozog, ezzel nagy mozgásteret adva a költségvetési lehetőségeknek, de más oldalról meghatározva az aktivitást; egyszerű bankszámlákon is lehet érkeztetni az adott ügyre összegyűjtött adományokat, de ez a lehetőség nem ad lehetőséget olyan mélységű együttműködésre és interaktivitásra, mint egy erre a célja fejlesztett vagy igénybe vett alkalmazás – platform.

A közösségi finanszírozás célpontjai lehetnek helyi szociális és közösségi ügyek, de adott helyi fizikai „beruházások”; épületek közösségi célokra történő ki- és átalakítása stb.

Az előnyök között fontos kiemelni az inter-operabilitási lehetőségeket, ugyanis ez a funkció kézenfekvően összeköthető egyéb közösségi funkciókat ellátó platformokkal, alkalmazásokkal.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	finanszírozás, részvételiség, közpolitika együtt
2 AKTUALITÁS	magas	költségvetési megszorítások esetén fontos alternatív
3 IDŐIGÉNY	alacsony	rendkívül rugalmasan lehet az egyes ügyeket kampányolni
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	fajlagosan nem drágább, mint a banki finanszírozás
5 TŐKEVONZÁS	magas	közvetlenül és közvetetten a befektetési célpontokra
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	magas	alapvetően tőkét generál,
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	viszont nagyon könnyen és hamar összeállítható program
8 ELFOGADOTTSÁG	magas	közös teherviselés
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	közvetlen és közvetett hatás is
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett hatás
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	nagyon erős mobilizáló hatás, egyéni hatás az ügyekre
12 INNOVATIVITÁS	magas	új módszerek és eszközök
13 KOCKÁZATOK	alacsony	lényegében nincs operációs vagy közpolitikai kockázata
14 FOGLALKOZTATÁS	jó	számos ügy lehet munkahely teremtő - megőrző
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	nagyon erős együttműködési szándékot kölcsönöz

**Források**

[https://infoter.hu/cikk/kozossegi\\_finanszirozás\\_elindult\\_az\\_induljbe\\_portal](https://infoter.hu/cikk/kozossegi_finanszirozás_elindult_az_induljbe_portal)

<https://www.crowdfundport.eu/crowd-funding-hub/hungary/>

<https://gogetfunding.com/campaigns/?country=hu>



**Leírás**

Egyedül nem megy! Az önkormányzatoknak sem, a gazdasági szereplőknek sem. Ez a projekt anyagi alapot teremt a HGF ökoszisztéma szereplői számára a közös érdekű társadalmi, gazdasági és környezeti innovációk (pl. okos város témában) létrehozásához, e közös képesség kialakításához és fenntartásához. A kölcsönös függőség gazdasági, társadalmi és környezeti tekintetben régen túlhaladta az egyszerű sémát; a befizetett adókból finanszírozzuk a közösségi fejlesztéseket. A közszolgáltatások és azok költsége exponenciálisan növekszik a világban, ideértve természetesen az energia-ellátást, mobilitást. A nyersanyagok és az alapellátással összefüggő természeti kincsek forrásai elapadóban vannak, miközben a közszolgáltatásokkal ellátandók száma exponenciálisan növekszik. Ma már évtizedes példák mutatják, hogy a vállalati szektorban is megszületett a felismerés, hogy „külön nem lehet túlélni, külön nem lehet jól járni”.



Ezért mára evidens módon alakulnak az úgynevezett vegyes finanszírozású fejlesztési és/vagy innovációs (pénzügyi) alapok. Ennek lényege, hogy az adott település mellett, a helyben, régióban működő gazdasági szervezetek is beszállnak tőkével egy ilyen alap létrehozásába. Ezzel természetesen az alapkezelő vezetésében (általában igazgatótanácsában és felügyelőbizottságában) is helyet kapnak, tehát a települési fejlesztésekkel kapcsolatos és részben általuk is közvetlenül finanszírozott döntésekben is. Az alap így létrehozott tőkéje a nagyobb ívű fejlesztések tőkeáttétellel való bővítéséhez is biztosítja a saját erőt. Ez a gondolkodás valósítja meg az ökoszisztémában való működést; közösség (társadalom), gazdaság és környezet. Minden résztvevő érdekszféra értékei teret kapnak a fejlesztésekben.

Ezért mára evidens módon alakulnak az úgynevezett vegyes finanszírozású fejlesztési és/vagy innovációs (pénzügyi) alapok. Ennek lényege, hogy az adott település mellett, a helyben, régióban működő gazdasági szervezetek is beszállnak tőkével egy ilyen alap létrehozásába. Ezzel természetesen az alapkezelő vezetésében (általában igazgatótanácsában és felügyelőbizottságában) is helyet kapnak, tehát a települési fejlesztésekkel kapcsolatos és részben általuk is közvetlenül finanszírozott döntésekben is. Az alap így létrehozott tőkéje a nagyobb ívű fejlesztések tőkeáttétellel való bővítéséhez is biztosítja a saját erőt. Ez a gondolkodás valósítja meg az ökoszisztémában való működést; közösség (társadalom), gazdaság és környezet. Minden résztvevő érdekszféra értékei teret kapnak a fejlesztésekben.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	kölcsönös függés nagyobb együttműködést feltételez
2 AKTUALITÁS	magas	azt hisszük, hogy van idő.. és majd valaki megoldja..
3 IDŐIGÉNY	közepes	
4 KÖLTSÉGESSÉG	közepes	számottevő, de nem jelentősen, mint egy városi cég
5 TŐKEVONZÁS	magas	több rétegben megtérülés
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	magas	széles körben mozgósítható a vállalati szféra
7 KÉSZÜLTSG	alacsony	a szükséges tudás karnyújtásnyira
8 ELFOGADOTTSÁG	közepes	a valós igény magas (helyi cégek is), a tudatosság alacsony
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	jelentős fejlesztéseket generál
10 KÖRNYEZETI HATÁS	magas	minden szempont, így ez is megjelenik
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	jobb gazdasági és ökológiai környezet
12 INNOVATIVITÁS	magas	új fejlesztési célok, újszerű módon, együttműködések
13 KOCKÁZATOK	alacsony	a kockázatviselők számával szétterül, közös a cél
14 FOGLALKOZTATÁS	magas	ami nem megy külön, együtt generál munkahelyet
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	az együttműködést elismeri és értékeli a közösség

**Források**

A helyi innovációs szisztéma anyagi feltételeit is biztosító települési innovációs alap megoldásai világszerte és bizonyos tevékenységi körben Magyarországon is ismertek (Területi Innovációs Platform). A HGF Tudástárban elérhető források bemutatják ezek hazai (Budapest, Miskolc, Debrecen, Győr, Szeged, Veszprém, Gödöllő) és külföldi (Cleveland, USA regionális fejlesztési alapja, felépítéssel, működéssel, tapasztalatokkal stb.) példáit.

**Leírás**

Speciális gazdaságfejlesztési eszköz az ún. „krízis alap”. Napjainkban, a COVID19-járvány kapcsán egyre kézenfekvőbb és személyesen is közeli helyzeteket élünk meg, amelyek segítenek láttatni és megérteni azokat a helyzeteket, amelyek indokoltá tesznek egy ilyen alapot. Számos vállalkozás fontos részét adja a gazdaságnak, amelyek rövid ciklusos termelést vagy szolgáltatást végeznek. Ezek jellemzően a kisiparosok és a szolgáltatóipar képviselői, különösen az a szegmens, melynek megrendelői – vásárlói csoportjai nem vállalatok, hanem egyének (fodrászat, karbantartók, stb.). Nyilvánvaló, hogy ezek a vállalkozások is családokat tartanak el, jellemzően napi, heti, havi cash-flow finanszírozza őket, tehát nincs lehetőség jelentős tartalék képzésére üzleti értelemben. Ezekben a szektorokban még a bejáratott üzletmenetben is könnyen nagy törés következhet be (lásd a COVID19 kapcsán szükségszerűvé vált boltbezárásokat, egyéb korlátozásokat). Külön említésre méltó, hogy a kezdő vállalkozásokat milyen jelentősen sújthatja ez.



Mindeközben tudnunk kell, hogy a gazdaság ciklusos működése rendszerint kisebb hullámzásokat is produkálnak, amelyek nem olyan szembetűnők, mint pl. a COVID19-járvány, de hasonlóan befolyásolja ennek a szektornak a működését. Ezek a helyzetek tehát gyorsan az ellátási- és értéklánc megszakadásához vezethet. Az ilyen ciklusok mélypontjait ellensúlyozandó, és a helyi gazdaságot kiegyensúlyozó eszköz és mechanizmus a krízis alap. Ezen alapok létrehozása és feltőkésítése, a nemzetközi gyakorlat alapján több forrásból is megoldható; iparági / vállalati források - társfinanszírozás, közösségi finanszírozás, társadalmi hasznosságú – a települések által kibocsátott kötvények, és persze a költségvetési források – adók egy részének elkülönítése.

**Értékelés**

1 FONTOSSÁG	magas	a tartós jövedelem és adó termelés eszköze
2 AKTUALITÁS	magas	a COVID19 rávilágít a szükségességre
3 IDŐIGÉNY	rövid	gyorsan meg lehet kezdeni egy ilyen alap létrehozásához
4 KÖLTSÉGESSÉG	alacsony	biztosan nem tartozik a költségigényes beruházások közé
5 TŐKEVONZÁS	magas	relatív magas közös kockázatviselési mutató
6 FINANSZÍROZHATÓSÁG	magas	a krízis alap egyfajta eleszámolóházként tud működni
7 KÉSZÜLTÉG	alacsony	valószínűleg nincs nagyon előtérben a probléma
8 ELFOGADOTTSÁG	jó	a megértést konvertálni kell akcióba
9 GAZDASÁGI HATÁS	magas	ciklikusság kiegyenlítő hatás
10 KÖRNYEZETI HATÁS	közepes	közvetett hatás
11 TÁRSADALMI HATÁS	magas	közös felelősségvállalás, szolidaritás
12 INNOVATIVITÁS	közepes	inkább érzetre lehet újszerű
13 KOCKÁZATOK	közepes	kulturálisan fontos a működés elfogadása, tanulása
14 FOGLALKOZTATÁS	magas	számos munkahelyet tarthat meg vagy teremthet
15 BRANDÉPÍTÉS	magas	együttézés a városvezetés részéről

**Források**

A HGF Tudástárban elérhető források részletes információt adnak a krízisalap létrehozásának módjáról és az e területen ismert jó gyakorlatokat mutatnak be. Magyarországon a COVID 19 járvány számos önkormányzatot késztetett krízisalapok létrehozására (pl. Budapesten a IV., XIII. ker.), így hazai példák, tapasztalatok is rendelkezésre állnak.

## Felhasznált dokumentumok, információforrások<sup>41</sup>

### Önkormányzati interjúk, szakmai egyeztetések

- Előzetes szakmai egyeztetés D. Kovács Róbert polgármester úrral
- Előzetes szakmai egyeztetés Somlyódy Csaba alpolgármester úrral
- Programindító workshop, 2020.09.25

### Partner interjúk és egyeztetések

- Bárka, Kőbányai Humánszolgáltató Központ
- DREHER Sörgyárak Zrt.
- Kőbányai Vagyonkezelő Zrt.
- Hungexpo Zrt.
- Kincsem Nemzeti Kft.
- Robert Bosch Kft.

### Önkormányzati stratégiai dokumentumok

- Polgármesteri program, 2019.
- Otthont és jövőt Kőbányán! 2019.
- Integrált Településfejlesztési Stratégia, 2017.
- Kőbánya, megújított gazdasági programja, 2020
- Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat Környezetvédelmi Programja a 2015-2019. évekre

### Országos és fővárosi dokumentumok, információforrások

- Útmutató a helyi erőforrástérkép elkészítéséhez, BM-ÖKI, 2018.
- Gazdaságösztönzési Útmutató, BM-ÖKI, 2018.
- Tudatos Település Útmutató, BMI-ÖKI, 2018.
- Városfejlesztési kézikönyv, 2009.
- Budapest ITS 2016-2020
- Budapest 2030 Hosszú távú városfejlesztési koncepció, 2013.
- Budapest gazdaságélénkítési és munkahely-teremtési stratégiája 2015-2021, monitoring jelentés
- Budapest barnamezős területek katasztere, 2015-2018. Barnamezős adatbázis
- Budapest Okos Város Jövőkép, 2017. (benne: fővárosi barnamezős kataszter)

### Statisztikai adatok

- 2020-as módosított költségvetés

---

<sup>41</sup> Forrásanyag a szövegben, lábjegyzetekben meghivatkozott szakirodalmi forrásokon túl.

- Tájékoztató a pályázatokról gazdasági programhoz
- 2021 évi beruházások
- 2020 évi felújítások
- Pénzforgalmi adatok
- Tájékoztató a 2020. I-IX. havi várható likviditási és költségvetési helyzetről

#### Nyilvános, online anyagok

- Kőbánya, Itt lakunk, <https://10.kerulet.ittlakunk.hu/>
- Kőbányaiak, Facebook, <https://www.facebook.com/kobanyaiak/>
- Kőbánya Info, Gazdaság, beruházás és vállalkozás, <http://www.kobanya.info/index.php/gazdasag>
- Magyar Építők, Miépül, Kőbánya, <https://magyarepitok.hu/kereses/q:K%C3%B6b%C3%A1nya>
- Kőbányai út - stratégia és program - Budapest, 2001. <http://mek.oszk.hu/06100/06154/06154.pdf>
- Kovács Róbert polgármester FB oldal, <https://www.facebook.com/kovacsrobertpolgarmester/>
- Kőbányai közéleti és kulturális portál, <http://www.10kerkult.hu/>
- S1 Projekt, <https://epiteszforum.hu/s1-projekt-kobanyan>
- Bosch megállapodás, <https://www.keruletiujzag.hu/keruleti-hirek/pesti-keruletek/10-kerulet-kobanya-kobanyai-hirek-ujhegy-ohegy/kobanyai-hirek/orszagos-viszonylatban-is-egyedulallo-megallapodast-kotott-kobanyaval-a-bosch>
- <http://pongRACTelep.hu/>
- <http://www.urbact.hu/node/13>
- <https://www.communitypower.eu/en/hungary.html>
- [https://fovarosi.blog.hu/2011/03/19/a\\_dreher\\_villa](https://fovarosi.blog.hu/2011/03/19/a_dreher_villa)
- [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow\\_summary\\_hu.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_summary_hu.pdf)
- [https://index.hu/gazdasag/2018/09/16/tarsadalom\\_kinaiak\\_budapest\\_nagy\\_negyed/](https://index.hu/gazdasag/2018/09/16/tarsadalom_kinaiak_budapest_nagy_negyed/)
- <https://epale.ec.europa.eu/hu/private/palyaorientacio-es-palyatanacsadas>
- <https://epiteszforum.hu/mostohatestver-a-nagyparkok-kozott-revitalizacio-elott-a-nepliget-2>
- <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/economy/20151201STO05603/korkoros-gazdasag-mit-jelent-miert-fontos-es-mi-a-haszna>
- <https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/korforgasos.pdf>
- <https://www.c40.org/researches/municipality-led-circular-economy>

#### Tudástárak

- Kőbánya HGF tudástár (a HGF stratégia kidolgozásához készült)
- Nemzeti Községi Tudásportál
- Új Lokalizmus tudástár (a Közigazgatás Hozzájárulásával)
- Önkormányzati jó gyakorlatok tudástár (a Közigazgatás Hozzájárulásával)
- Társadalmi közfelelősség (PSR) tudástár (a Közigazgatás Hozzájárulásával)
- Jó önkormányzás tudástár (a Közigazgatás Hozzájárulásával)