

# A stratégiai tervezés alakulása Dunaújváros térségében

GAJZÁG GERGŐ

## Absztrakt

A 2000-es évek igen izgalmas és eseménydús volt Dunaújváros és térsége számára. Privatizálták a helyi gazdaságot meghatározó acélipari vállalatcsoportot, új autópálya és Duna-híd épült, valamint nemzetközi nagyvállalatok zöldmezős beruházásai segítették a térség fejlődését. Emellett a területi tervezési tevékenység is igen aktív volt: talán egyedülálló hazánkban, hogy egymás után négy térségi stratégiát is ugyanaz a szervezeti háttér készített, amely aztán a megvalósításban is kulcsszerepet játszott. A sikerekben jelentős szerepe volt a közös térségi fejlesztési víziók megalkotásának és az összefogásnak. Ebben a munkában jómagam is aktívan részt vettem, így bennfentesként tudom bemutatni a tervezési folyamatok alakulását Dunaújvárosban és térségében.

## Kulcsszavak

Dunaújváros, stratégia, tervezés, térség, szervezeti háttér

## Bevezetés

Magyarországon a területi tervezés és fejlesztés különböző szintjei folyamatosan alakultak, átalakultak, ez az útkeresés a kistérségi szintre is jellemző volt. Az átalakulásokról, a területi tervezésről, és ebben a kistérségek szerepéről rendelkezésre állnak hazai publikációk. Viszont a kistérségi területi tervek megvalósulásáról szinte alig van információnk, a „hazai fejlesztési programok tudományos szempontú hatáselemzése még gyerekcipőben jár” (Fertő - Varga, 2015 p. 118.). Ennek egyik oka, hogy a területi (vagy akár ágazati) fejlesztési tervek megvalósulásának vizsgálata sosem volt népszerű a döntéshozók körében, a másik ok - ami részben ered az elsőtől -, hogy erre nem is állt rendelkezésre elegendő erőforrás vagy kapacitás. Kötelező utólagos értékelés csupán az Európai Unió források lehívását keretbe foglaló operatív programok esetében áll fenn, de ezen értékelések hasznossága kérdéses, mert aggregált adatokat mutatnak be mélyebb elemzések, ok-okozatok feltárása nélkül. Údító kivétel egy átfogó értékelés, amelyet a vidékfejlesztési intézkedésekről olvashatunk (Molnár et al., 2010). Emellett a néhány témában fellelhető szakirodalom inkább az EU-s források hatását próbálja mérni (pl. Fertő - Varga 2015; Lukovics - Lóránd 2010). Arról, hogy a kistérségi, megyei vagy régiós fejlesztési tervek milyen mértékben valósultak meg - akár a kitűzött célokat, akár a megfogalmazott intézkedéseket tekintve -, nem találtam elérhető elemzéseket. A fentiek miatt is érdeklődésre tarthat számot

egy hazai kistérség fejlesztési terveinek vizsgálata mind a szervezeti, mind a tervezési, mind a megvalósulás oldalát tekintve.

Dunaújváros és térsége mozgalmas időszakot élt meg a kétezres évek első évtizedében. A fiatal iparváros gazdaságát a jelentős változások a rendszerváltozást követően elkerülték, az igazi gazdasági rendszerváltás az új piacgazdaság második évtizedére tolódott. Ennek oka a város gazdaságát alapvetően meghatározó Dunaferr vállalatcsoport sikeres átszervezése és piacváltása volt, aminek következtében a város és térsége számára biztosított volt a megfelelő munkahely és az országos átlagot meghaladó jövedelem. A vállalat több formában támogatta a várost (pl. jégcsarnok építése, sport jelentős támogatása), az együttműködés a város és a gyár vezetése között kiváló volt.

Azonban sok szakember és értelmiségi tisztában volt azzal, hogy a helyzet változni fog: a vállalatcsoport alkalmazotti létszáma jelentősen csökkeni fog, valamint a technológia fejlesztésére is szükség van, amihez nincs meg a megfelelő tőke. Ezek az emberek a Dunaferr közepvezetői magja köré csoportosulva szerveződni kezdtek, majd - mindvégig várostérségben gondolkodva - térségi stratégiát alkottak, hogy felkészüljenek a változásokra.

A változások el is jöttek: a 2000-es évek elején csőd közeli helyzetbe jutott az új vezetéssel a Dunaferr, majd 2002-ben a kormány döntött a vállalatcsoport privatizációjáról. A civil térségfejlesztő kezdeményezések profi területfejlesztési vállalkozásban csúcsosodtak ki, amely cég területfejlesztési ügynökségként működve - Magyar-

országban tudtommal egyedülálló módon - a város és térsége fejlesztési terveit egymás után négy alkalommal készítette el, valamint a megvalósításban is központi szerepet vállalt.

Adott tehát egy civil bázisra, vállalati és önkormányzati támogatásra építő területfejlesztési ügynökség, adott négy egymás utáni, egymásra szervesen épülő térségi fejlesztési terv, és adott az ezek megvalósítását célzó operatív program. Tanulmányom célja ezen szituáció, folyamat részletes bemutatása. Ehhez egy rövid elméleti kitekintés után először a résztvevőket mutatom be, majd a stratégiai terveket elemzem időrendi sorrendben, végül a megvalósulásuk összefoglalásával zárom az elemzést. Jómagam a bemutatott fejlesztési ügynökség munkatársa voltam 2000-2013 között, így ezeknek a terveknek a kialakításában és megvalósításában tevékenyen részt vettem.

## Elméleti kitekintés

A kistérség fogalmát elsődlegesen az 1996-os területfejlesztési törvény határozza meg: „a települések között létező funkcionális kapcsolatrendszerek összessége alapján behatárolható területi egység, egymással intenzív kapcsolatban lévő, önszerveződő, egymással határos települések összessége.”

Emellett természetesen más meghatározások is születtek, ezeket, valamint a különböző térrendszerek szerepét és jelentőségét a területfejlesztésben Papp (2004, p. 26.) foglalta össze, aki rámutat, hogy a területfejlesztést a kistérségi (vonzáskörzeti) szinten az alábbi aktivitások és problémák kezelése jellemzi:

- „a térségi szolgáltatások kialakításának terei;
- munkahely, lakóhely, rekreációs tér problematikája;
- az önkormányzati együttműködések kiemelkedő terepe;
- a területfejlesztési/kistérségi projektek megvalósításának kiemelkedő terei.”

Farkas (2002) szerint a kistérségek fejlesztése a vidékfejlesztés és a területfejlesztés metszete, a vidékfejlesztés számára a legfontosabb szint, míg a területfejlesztésben csak az egyik beavatkozási szint. Faragó (2004, p. 17.) azt írja, hogy „számos területfejlesztési szakember azt

állítja, hogy ma Magyarországon a regionális politika legmegfelelőbb beavatkozási szintje a kistérség”, aminek egyik oka, hogy a régiók közötti fejlettségbeli különbségek kisebbek, mint a régiókon belüliek.

Az 1990-es években - ahogy a területi közigazgatási, fejlesztési rendszer alakult - több kistérségi/város-környéki rendszer is kialakult. Először az 1990-es önkormányzati törvény alapján megalakuló önkormányzati társulások jelentek meg, 1994-re 130 helyi társulás alakult meg, amelyekben közel 1800 önkormányzat vett részt (Papp 2004). A társulásokat 1997-től külön törvény szabályozta. Egy másik társulási forma a SAPARD-kistérség volt, amelyekből 2003 végére 191 alakult meg, és céljuk a vidékfejlesztési előcsatlakozási alap - a SAPARD - forrásainak lehívása volt. Ezek a társulások jelenleg a LEADER helyi akciócsoportokban élnek tovább, amelyek száma 103. Fontos jellemzőjük, hogy városi területek (120 fő/km<sup>2</sup> népsűrűség felett) nem csatlakozhattak ezen társulásokhoz. A harmadik rendszer a területi statisztikai rendszer 4. szintje (NUTS4/LAU1), amely 1994. január 1-jén került bevezetésre, amikor is 138 kistérséget jelölt ki a KSH. Ez a szám 1997-ben 150-re, 2004-re pedig 168-ra emelkedett.

A térségi fejlesztésekhez együttműködések szükségesek, amelyek a fenti társulások alapjai. Faragó (2006) szerint a kistérségi együttműködés nem egyirányú kapcsolat, fontos a specializáció és a funkciómegosztás, a város és térségének együtt kell eleget tennie a komplexitás elvének. Ez már csak azért is fontos, mert a szerző szerint a fejlesztéspolitika alapegységeinek a városi körzeteknek, városrégióknak kellene lenniük, hogy a városok integrálni tudják körzetük településeit.

Az együttműködések tágabban értelmezve a fejlesztési környezetet tekintve Pap (2004) jövőképe bevált a 21. sz. első évtizedére: „a jelenlegi félpiaci, fél-civil, fél-hivatali viszonyok továbbélése, és egy kevésbé átlátható, öntörvényű rendszer meggyökeredése”.

A fejlesztések egyik fő pontja a tervezés és programozás. Lux (2005) rámutat arra, hogy a fejlesztési programozás országos dokumentumai 2004 után is a centralizált állam nézőpontjából indultak ki, a decentralizáció iránti igény csak esetlegesen merült fel, ez alól csak az Országos Területfejlesztési Konceptió (OTK) volt kivétel. Valamint rávilágít arra is, hogy a három szubnacionális területi szint együtt nem alkalmas a területi tervezés hatékony megvalósítására. Ezt a szereplők és a döntéshozók is érzik, ami az egyik oka a folyamatos változtatásnak.

Fekete (1997) rámutat, hogy a '90-es évek második

felében még nem voltak kiépült kistérségi fejlesztő szervezetek, a tervezési apparátushoz nem allokáltak külön forrásokat. A kistérségi tervezést így vagy az egyik önkormányzat tevékenységébe ágyazták be, vagy a civil szféra vállalta ezt a feladatot - ahogy Dunaújváros esetében is. Szintén Fekete mutat rá fenti cikkében, hogy „települési fejlesztési elképzelések nélkül kistérségi stratégia nem készíthető, de a kistérségi stratégia nem egyenlő a települési fejlesztési ötletek mechanikus összegével”.

Fekete (1997) szerint „a fejlettebb térségekben a helyi munkacsoport kreativitása erősebb, jobban biztosítottak a humán feltételek”. Véleményem szerint ez a megállapítás is áll Dunaújváros esetében. Fekete (1997) azt is kifejti, hogy a fejlettebb térségekben nehezebb az alulról építkezés a belső konfliktusok miatt. Dunaújvárosban ez viszont nem volt jellemző, aminek oka leginkább a Duna-híd hiánya, ami közös célt és közös gondolkodási alapot adott a különböző szereplőknek, megkönnyítve a sikeres együttműködést.

A következő fejezetben bemutatott szervezeti háttér fejlesztési rezsimnek tekinthető, amelyről többek közt Pálné írt (2012), a dunaújvárosi rezsim működését pedig egy korábbi tanulmányomban mutattam be (Gajzágó, 2018).

## Szervezeti háttér

Először a szervezeti háttér kulcsszereplőinek bemutatására teszek kísérletet. Habár a területfejlesztés a kormányzati szféra feladata, mégis a civil szférával kezdem, mert a történet Dunaújvárosban innen indult, itt lett a város és térsége jövőjéről való gondolkodásból intézményszerűsített területfejlesztés.

Az „Összefogás Dunaújváros és Térsége Fejlesztéséért” Alapítványt (továbbiakban DuTéFA) 1995-ben a Dunaferr Dunai Vasmű alapította, fő célja a pozitív térségi folyamatok elindítása volt Dunaújvárosban és térségében, és ehhez a megfelelő források biztosítása. A szervezet az ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program elindítója és gesztora. 2008-ban megkapta a Pro Régió díjat munkájáért, amely akkor a legmagasabb területfejlesztési elismerés volt Magyarországon.

A kuratóriumban helyet kapott a Dunaferr elnök-vezérigazgatója, Dunaújváros mindenkori polgármestere, az érintett országgyűlési képviselők, a kistérségi társulás elnöke, valamint a „HÍD” Egyesület ügyvivője is (DuTéFA, 1995). Jól látható, hogy a térség munkaerőpiacát megha-

tározó nagyvállalat, a város és a térség képviselői is jelen vannak a kuratóriumban, így az alapítvány megfelelő fórum volt mindig a döntéshozók találkozásához, párbeszédéhez, a stratégiai irányok meghatározásához.



A „HÍD” Dunaújváros és Környéke Egyesületet 1995-ben alakították meg a városért tenni tudó és akaró értelmiségiek. Jelenleg több mint 200 fős tagsága maga között tudhatja a térség gazdasági, civil és önkormányzati vezetőit, és különböző szakterületek elismert szakértőit is. Az egyesület fő célja új térségi folyamatok generálása. Az alapszabály („HÍD” Egyesület 1996) szerint:

„A „HÍD” Egyesület fő célja lehetőségeihez mérten elősegíteni a Dunaújvárosban és vonzáskörzetében élő, dolgozó, tevékenykedő emberek életminőségének, életésélyeinek javulását a környezet aktív alakításával, a Dunaújváros térségében tervezett közúti híd megvalósulásának és a környezetvédelem elősegítésével, a térség euroatlanti integrációs feltételeinek megteremtésével, támogatni az ehhez szükséges bármely személyi vagy tárgyi feltételt, illetve közreműködni azok megteremtésében, létrehozásában. Célja az egyesületnek a fő cél eléréséért tenni akaró azon természetes személyek tömörítése, akik méltóak az egyesületi tagságra, s alkalmasak az egyesületben folyó tevékenység segítésére.”

Az egyesület érdemi munkája 6 klubban folyik - marketing, idegenforgalmi, üzletember, humán, értelmiségi és környezetvédelmi („HÍD” Egyesület 2005) -, amelyeket a szakterület elismert helyi szereplői vezetnek elnök és titkár párosításban. Az egyesület gondozásában készült a kistérség első fejlesztési terve 1998-99-ben, majd számos projektet valósított meg a szervezet, többek közt az alábbiakat:

- Kistérségi Információs Rendszer (2000);
- Kistérségi Rehabilitációs Rendszer (2001);
- EU-s projektmenedzsment szemlélet meghonosítása a régióban (2002);
- Kistérségi Munkaerő-gazdálkodási Rendszer (2002);
- Társadalmi párbeszéd kereteinek létrehozása (2003);
- A munka világa és a Dunaújvárosi Főiskola közötti kapcsolatok erősítése (2006);
- Trambulin - Tud6sz Program (2008);
- Önkéntes HÍD a fiatalokért (2012).

Látható, hogy az egyesület nem csak nevében, tagságában és a stratégiai tervezésben, de a projektek megvalósításában is messzemenőig támogatta a térségi szemléletet.



A Kistérségi Szinergia Dunaújvárosi és Vonzáskörzete Területfejlesztési Közalapítványt 2004-ben alapította meg Nagyvenyim Község Önkormányzata. Az alapító azért nem a város volt, hanem a „HÍD” Egyesület elnökének települése, mert így elkerülhetőek voltak bizonyos személyi ütközések, amely szerint az alapítótól függő tagok nem lehetnek többségben a kuratóriumban. A szervezet célja Dunaújváros és interregionális vonzáskörzetének szinergikus fejlesztése, a térségi kapcsolatok erősítése (KSKZ 2004).

A szervezet számos, a kistélepedéseket érintő rendezvényt támogatott, térségi projekteket tervezett és kamattámogatással segítette a kis- és középvállalkozásokat. A kuratórium elnöke Dunaújváros Megyei Jogú Város mindenkori polgármestere, a titkára pedig az a Rohonczy Sándor, aki a „HÍD” Egyesületnél és a DuTÉFA-ánál is el látja ezen teendőket.



Az M8-Dunahíd Közösségi Szolgáltató Nonprofit Kft. 1998-ban jött létre. Célja a fenti szervezetek operatív támogatása, területfejlesztési stratégiák és projektek tervezése és megvalósítása.

A cég stratégiai tervezéssel (és az ehhez tartozó kutatással), projekttervezéssel, pályázatírással, program- és projektmenedzseléssel, rendezvényszervezéssel, civil szervezetek menedzselésével és képzéssel foglalkozott Dunaújvárosban és vonzáskörzetében egészen 2014-ig való megszűnéséig.

A nonprofit vállalkozás tulajdonosa a Dunaferri és a város önkormányzata volt. Ez - valamint az ügyvezető személye, aki 2006-ig a városi közgyűlés tagja is volt - biztosította a megfelelő körülményeket a magas színvonalú munkához.

A Dunaferri vállalatcsoport nem aktív szereplőként vett részt a várostérség területfejlesztésében, hanem egyrészt mint a legfontosabb gazdasági tényező, amely köré a stratégiák épültek, másrészt pedig mint stratégiai szintű döntéshozó és persze finanszírozó. A vállalat sikeresen vette a rendszerváltás által elé gördített akadályokat, és megfelelő stratégiával az ország egyik leg-

nagyobb termelő vállalata maradt. 2000-ben azonban az akkori kormány több éves nyomásgyakorlása után sikerült elmozdítani az addigi menedzsmenetet, majd - részben ennek, részben a kedvezőtlen világpiaci helyzetnek köszönhetően - 2002-re a csőd szélére jutott a cégcsoport.

Az új kormány 2002-ben a privatizáció mellett döntött, és 2004-ben az ukrán érdekeltségű Donbass Ipari Szövetség vette meg a Dunaferri. Az új tulajdonos vállalta a foglalkoztatási szint megtartását öt évig, átvállalta az adósságokat, vállalt bizonyos térségi szerepvállalást finanszírozás terén (ez nem volt sikeresnek mondható), valamint a technológia jelentős megújítását, fejlesztési beruházások megvalósításával - ez utóbbiak összege meghaladta a 137 Mrd forintot (Rohonczy 2010).

A privatizációt követően a Dunaferri térségi szerepvállalása erősen lecsökkent, a sporttámogatások megszűntek, azonban döntéshozói minőségben továbbra is részt vettek a fenti fejlesztési szervezetek stratégiai irányításában. 2006 után azonban ez az alacsony aktivitású partnerség is megszűnt, mivel a város új vezetése nem tudott együttműködni a legnagyobb foglalkoztatóval, nem találták a közös hangot. Pedig a nagyfoglalkoztatók és a városvezetés együttműködése nagyon fontos egy várostérség fejlődése szempontjából (lásd pl. Triple Helix modell - Etzkowitz - Leydesdorff 1995).

A már bemutatott civil szervezeti háttér - a vállalati és önkormányzati szereplőkkel egyfajta fejlesztési rezsimit alkotva - igyekezett a többi nagyvállalatot (Hankook Tire, Hamburger Hungaria, Ferrobeton, Body Fashion) is bevonni a térség fejlesztésébe több-kevesebb sikerrel. Ellenben a helyi középvállalati szférára kevés figyelem vetült, az alakuló fejlesztési rezsimit szereplői úgy gondolták, hogy a Kamara - mint stratégiai partnerük - megfelelően képviseli a kisvállalkozások mellett a középvállalkozások érdekeit. Úgy gondolom, a jelentősebb középvállalkozások közvetlen bevonása mindenképpen jó hatással lett volna a helyi fejlesztési folyamatokra.

Az önkormányzati szférát tekintve a várostérség a térségi tervezés szempontjából a Dunaújvárosi kistérséget jelentette. Ebbe a körbe 2000-ben 17, majd 2004-től 8 település tartozott. A stabilitás a civil szervezeti háttér mellett az önkormányzatok vezetői állományának egy részére is jellemző volt, ami szintén hozzájárult a stratégiák sikeres megvalósításához. Nagyvenyim polgármestere például 1990-2010-ig regnált, Schrick István pedig 1990-től várhatóan 2019-ig fogja vezetni Rácalmás városát nyilvánított faluját, amikor is nyugdíjba vonul.

A város és térsége kapcsolatának fontos részlete volt, hogy amikor megalakult az első önkormányzati társulás (Dunamenti Önkormányzatok Kistérségi Területfejlesztési Társulása, továbbiakban DÖKTT), amely társulás megalapítására az 1990-es önkormányzati törvény adott lehetőséget. A tag polgármesterek Rácalmás vezetőjét választották meg elnöknek, amire válaszul Dunaújváros kilépett az alakuló szervezetből, mert az akkori polgármester számára csak a vezető szerep volt elfogadható. 1999-ben azonban az új polgármester, Dr. Kálmán András már csatlakozott a társuláshoz, amiben szerepe volt a már kialakult civil szervezeti háttér térségi szemléletének, amiben az új polgármester is aktív szerepet vállalt.

2004-ben alakult meg a Dunaújvárosi Kistérségi Fejlesztési Társulás, amely 2007-ben beolvadt a 2005-ben létrejött Dunaújvárosi Többcélú Kistérségi Társulásba (továbbiakban TKT). A TKT elnökévé a város polgármesterét választották, ami egyfajta kompromisszum volt. A két társulás ugyanis párhuzamosan működött ugyanazon tagsággal, de a hallgatóságos megállapodás alapján a DÖKTT a területfejlesztési, míg a TKT az intézményfenntartói feladatokat látta el. Az önkormányzati és a közigazgatási rendszer 2010 utáni átalakításával a várostérségi fejlesztések ezen szereplői elvesztették korábbi funkciójukat.

## Komplex Fejlesztési Program - 1999

Dunaújvárosban már a „HÍD” Egyesület megalakulásakor felmerült, hogy kell egy közös stratégia a térségnek. Mi-

vel ebben még nem volt tapasztalatuk, egy külső szakértő céget is bevontak a tervezésbe. A Dunaújváros és Környéke Komplex Fejlesztési Program nevet viselő dokumentum 1999-re készült el. Sajátossága, hogy egy civil szervezet finanszírozta és gesztorálta a folyamatot. Az egyesület klubjain keresztül a helyi szereplők tényleges bevonása is megtörtént, ami szintén komoly pozitívuma a programnak.

A helyzetelemzésben az infrastruktúra első helyen való megjelenése már mutatja a téma kiemelt fontosságát a helyiek számára. Érdekes még a turizmus külön fejezete: a térség sosem az erős idegenforgalmáról volt híres, valószínűleg ezért is gondolták fontosnak a korábban elhanyagolt téma feltárását és fejlesztését. Minden egyes fejezet SWOT-elemzéssel zárult, majd egy összefoglaló SWOT-táblázat is készült.

A koncepció pozitív és negatív forgatókönyvet is tartalmaz. Nézzük meg érdekességképpen, mi valósult meg a pozitív forgatókönyv elemeiből (1. táblázat)!

A kép vegyes, bár rossznak nem mondható. Az egyes intézkedések megvalósulását tekintve hasonló a helyzet, amit a későbbiekben részletezek. A koncepcióban megfogalmazott fő cél: „A fenntartható fejlődést biztosító gazdasági bázis és az ehhez szükséges társadalmi feltételek kialakítása, továbbfejlesztése” (KFP 1999). Itt a fenntartható fejlődés ilyen korai megjelenése a legfontosabb pozitívum számomra. A jövőkép pedig: „A Dunaújvárosi kistérség, a szellemi tőke, innováció kistérsége logisztikai funkcióval” (KFP 1999). Sajnos a dokumentum nem részletezi, mit ért szellemi tőke innováció alatt, minden-

Elem	Megvalósulás
Új Duna-híd	Igen
6-os út fejlesztése (M6-os autópálya)	Igen
M8-as gyorsforgalmi út	Nem
Déli irányú közlekedési kapcsolat (M6-os autópálya)	Igen
Logisztikai központtá válás	Nem
Felélénkülő vízi közlekedés	Nem
Ipari parkok kialakítása	Igen
Kiemelt turisztikai termékek fejlesztése	Részben
Nemzetközi turizmus növekedése	Nem
Kis- és középvállalkozói beszállítói kör	Igen
Környezetvédelmi feladatok megoldása	Részben

1. táblázat: Pozitív forgatókönyv elemeinek megvalósulása  
Forrás: a szerző szerkesztése

Térségi gazdasági válságok korai kezelésének jellemzői	A térségi válságok kezelésének jellemzői az EU csatlakozás időszakában
a rendszerszemléletű, preventív kezelés lehetősége korlátozott volt	a rendszerszemléletű, preventív kezelés lehetőségei lényegében adóttak
szocialista gazdasági struktúra széthullása, átláthatatlan gazdasági viszonyok és folyamatok	kialakult piacgazdasági struktúrák
politikai rendszerváltás	működő, EU konformmá váló politikai rendszer
országos szintű gazdasági recesszió, csökkenő GDP, szűkülő piac	fejlődő gazdaság
intézményrendszer mély, általános válsága, szükséges intézmények hiánya	működő, EU konformmá váló intézményrendszer
érdekegyeztető fórumok fejletlensége és hiánya	kormányzati elkötelezettség az érdekegyeztető fórumok működtetésére és fejlesztésére
helyi kezdeményezések szerepének korlátozottsága	kormányzati fogadókészség és támaszkodás a helyi kezdeményezésekre
komplex térségfejlesztési tervek hiánya	társadalmilag egyeztetett komplex térségfejlesztési tervek állnak rendelkezésre, kistérségtől az NFT-ig
fejletlen infrastruktúra	kormánydöntés az elfogadott infrastrukturális fejlesztések megvalósítására
válságkezelési technikák kidolgozása reflektív jelleggel történt	válságkezelés helyett változásmenedzsment
országosan számos válságóc létezett, kármentésre volt csupán lehetőség	néhány országos kihatású és térségi jelentőségű probléma, van lehetőség a generális megoldásra
magántulajdon fejletlensége	kiválasztódott és erősödik az a hazai nagytőke, mely jelentős PPP projekteknél már szerepet vállalhat
civil szféra fejletlensége	a civil szféra képviselői egyre meghatározóbb szerephez jutnak a helyi problémák megoldásában

## 2. táblázat: Válságkezelés az 1990-es és a 2000-es évek elején

Forrás: AHP, 2006

esetre Dunaújváros és térsége sem a szellemi tőkéről, sem az innovációról, sem a logisztikáról nem híres, így kijelenthetjük, hogy ez a jövőkép egyáltalán nem valósult meg.

A koncepció hat általános prioritást fogalmaz meg. Pozitívum, hogy a helyzetelemzés által megjelenített témákat és problémákat viszi tovább. A város és vidéke kapcsolat fontos elemei az acélgyár okozta környezetvédelmi problémák, amelyeket sikerült jelentősen csökkenteni a 2000-es években. Szintén pozitív elem a kapcsolattézés ilyen kiemelt szinten való megjelenése. Az egyes prioritások alatt két-három célt fogalmaz meg a koncepció, majd minden célnél 2-4 programot (intézkedést) fejt ki röviden.

Az összesen 47 programot/intézkedést a harmadik kötet, az operatív program mutatja be igencsak meglepő

részletességgel. Célok, hatások, eredmények, mutatók, ütemterv, felelősök és feladatok, költségvetési összesítő (amelyek sokszor elég pontatlan becsléseket tartalmaztak): csupa olyan fogalom, amelyet a projekttervezés és -menedzsment képzések keretében 2002-től oktattak is az egyesület tagjai, akik az Európai Bizottság ajánlott projekttervezési módszertanát, a Projekt Ciklus Menedzsmentet (PCM) az országban az elsők között honosították.

A terv tehát értékelésem szerint szakmailag kiválóan sikerült, jó a felépítése, jó célokat fogalmaz meg a helyi problémákra reagálva, és igazán előremutató fogalmakkal operál (pl. fenntartható fejlődés, innováció). Az intézkedések átgondoltak és részletesen kidolgozottak. Hátrányának érzem, hogy nem fókuszál a fejlesztés 2-3 területre, hanem a társadalmi-gazdasági élet minden területét érinti. A város és térsége közösen vett részt a

tervezésben, a város és vidék kapcsolatát azonban nem fessegeti a program az intézkedések szintjén. Ennek oka lehet, hogy ekkor még nem is volt különösebb feszültség a szereplők között.

## Kistérségi Fejlesztési Terv - 2002

2002-ben a helyzet jelentősen változott: a Kormány döntött a Duna-ferr privatizációjáról. A privatizáció sikeressége és a térség stabilitásának megőrzése érdekében felállította a Duna-ferr Tárcaközi Bizottságot, és munkába állított egy kormány megbízottat. A Kormány a preventív és térségi válságkezelés mellett döntött, amelynek feltételei a 2000-es évek elején már adottak voltak.

Ezzel együtt a korábban bemutatott területfejlesztési szereplők kezdeményezésére Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése döntött a Dunaújváros és Térsége Jövőjéért Munkacsoport felállításáról és finanszírozásáról. A munkacsoport feladata a Komplex Fejlesztési Program megújítása volt, így készült a Kistérségi Fejlesztési Terv. A munkacsoport szoros kapcsolatban állt a Duna-ferr vállalatcsoport szakértőivel is, hogy a Terv összhangban legyen a kistérségben jelen lévő legmeghatározóbb szervezet, a Duna-ferr stratégiájával.

A Kistérségi Fejlesztési Terv ugyanúgy három részből áll, mint elődje, a helyzetelemzés struktúrája azonban kis mértékben módosult az előző fejlesztési dokumentuméhoz képest. A gazdasági szektorok már nem különülnek el, azonban új elemként megjelenik a vidékfejlesztés, ami súlyos hiányt pótol. A partnerség és a finanszírozás témák megjelenése előremutató, mindenképpen pozitívuma a tervezésnek.

A koncepció negatívuma, hogy nem fogalmaz meg sem átfogó célt, sem jövőképet. Ellenben minden prioritásnak (itt fejlesztési terület) van saját stratégiai küldetése és fő célja, ami érdekes megoldás. Abból a szempontból jó választás, hogy az egyes témákhoz kapcsolódóan konkrétabb küldetés és cél fogalmazható meg, mint az egész, átfogó terv szintjén. Szintén negatívumnak tekinthető, hogy a prioritások egy az egyben megegyeznek a helyzetelemzés fejezeteivel, aminek az oka, hogy igazi stratégiai célkijelölés (újfent) nem történt, minden térségi problémára írtak egy intézkedést.

Az újdonságot a vidékfejlesztés, a partnerség és a finanszírozás fejezetek adják. A vidékfejlesztés fejezetben említésre kerül, hogy Dunaújváros csak egy erős és fejlett kistérségi hálózattal állhat új fejlődési pályára.

Ezért fontosnak gondolja a terv a települések elérhetőségének javítását, valamint a vidéki gazdasági ágazatok infrastruktúra-fejlesztését.

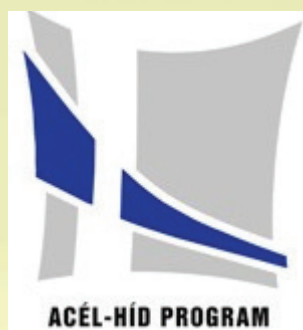
A partnerség fejezet kiemelt célként ír az önkormányzatok és egyéb szervezetek munkájának összehangolásáról, és hogy minden résztvevő (önkormányzat) a számára legelőnyösebb területen kívánjon előretörni, és ebben a többi szereplő működjön közre, nyújtson segítséget (KFT, 2002). Tehát itt konkrétan megjelenik a város és térsége együttműködése és a feladatok megosztása. A pályázati források megcélzásának összehangolását említi is a dokumentum, ami a pozitívumok közé sorolható. A belső partnerség mellett a kistérség, mint önálló intézmény külső partnerségi kapcsolatainak fejlesztése is célként jelenik meg. Az intézkedések szintjén azonban sajnos gyengébben jelennek meg a fenti erős megfogalmazások.

A finanszírozás fejezetben szintén megjelenik a pályázati tevékenységek koordinációja, összehangolása, valamint a befektetők térségi szintű kezelése. Ez utóbbi már csak azért is kiemelten fontos volt a város számára - és a várostérségi együttműködések egy kritikus pontja lett később -, mert Dunaújváros nagyon kevés zöldmezős beruházásra alkalmas területtel rendelkezett, így várható volt, hogy egy komolyabb befektető megjelenésekor együtt kell működni szomszédaival. Már ekkor javasoltuk egy térségi megállapodás tető alá hozását, amely kezelné ezt a kérdést (pl. az iparüzési adó megosztását, előkészítési költségek biztosítását), mert tudtuk, hogy amikor ténylegesen megjelenik egy nagy befektető, akkor már nem lehet mindenki számára elfogadható megállapodást kötni. A megegyezés nem történt meg, ami a Hankook gumibroncsgyár esetében problémát is okozott.

A prioritások alprioritásokra, azok pedig intézkedésekre bomlanak, amelyek száma ugrásszerűen, 159-re növekedett, ami szintén azt mutatja, hogy egy „mindet bele” terv készült. A Kistérségi Fejlesztési Tervben vannak szakmailag fejlődést mutató elemek - többek közt a város és térsége kapcsolatát konkrétan megfogalmazó célok és intézkedések -, de összességében sok hiánysággal is rendelkezik.

## ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program - 2003-2010

A helyi szereplők tehát a nehéz gazdasági helyzetbe került Duna-ferr vállalatcsoport reorganizációs tervével összhangban megújították a térség fejlesztési dokumen-



tumát (Kistérségi Fejlesztési Terv), majd ezen terv operacionálizálására létrehozták az ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Programot (AHP) 2003-ban. Az AHP tehát szintén a város és térsége fejlesztési programja, azonban az operatív szintet célozta meg az előző két fejlesztési dokumentummal ellentétben.

„Az ACÉL-HÍD Program célja az új típusú, XXI. század eleji gazdasági szerkezetátalakítás nyomán kialakuló térségi problémák preventív, komplex kezelésére alkalmas, adaptálható rendszer és módszertan kidolgozása és gyakorlati bevezetése volt a Duna-ferr reorganizációja és privatizációja kapcsán Dunaújváros vonzáskörzetében” (AHP, 2006).

A program három stratégiai pillérré épült:

- akut problémák kezelése, meglévő potenciálok, értékek megőrzése;
- új potenciálok teremtése;
- megőrzött és generált potenciálok kiaknázása.

A programot Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése is támogatta, ahogyan az „Összefogás Dunaújváros és Térsége Fejlesztéséért” Alapítvány is. Kezdetben 64 olyan projekt gyűlt össze és került be a programba, amelyek mögött valamilyen akarat és valamilyen szervezet állt. A projektek közül nyolc olyan feladat volt, amely megha-

ladta a várostérség kompetenciáit, ezek a kormányzati intézkedést igénylő feladatok voltak (pl. Duna-híd és M6-os autópálya építése).

A programot a Programtanács irányította, amelyben helyet kapott a város, a térség és a Duna-ferr vezetése is. Az operatív munkát a munkaszervezet, az M8-Duna-híd Kft. végezte, tehát a szálak itt értek össze. A felkért tudományos szakértő (Rechnitzer János professzor) tanácsára a kormányzati szintű intézkedéseket igénylő feladatokon túl a megvalósítás első szakaszára kiemelték 10 projektet, így jött létre az ACÉL-HÍD Program első szakasza 2003 őszén.

A program igen sikeres volt szakmailag és a megvalósítást tekintve is. Az adaptálható módszertan kidolgozása megtörtént, hiszen a program szervezeti és működési szabályzattal, részletes programleírással rendelkezett, valamint elnyerte a Kistérségek Fejlesztéséért Tudományos Egyesület első Területfejlesztési Nívódíját 2005-ben.

A megvalósítás sikerességét a forrásbevonás mutatja. Az alábbi táblázatban az autópálya beruházási költségének esetében területi arányosítás történt (a kistérségre eső útszakasz tekintetében), a Pentele híd viszont teljes értékével jelenik meg. Látható, hogy 124 974 millió forint kormányzati forrásbevonás és 309 778 millió forint magánberuházás történt a Programhoz kapcsolódóan, azaz egy kormányzati forintra közel 2,5 Ft magánberuházás jutott. Ez alapján egyértelműen kijelenthető, hogy az ACÉL-HÍD Program egy megtérülő beruházás, és hogy a térségi krízishelyzetek preventív kezelése sokkal olcsóbb és hatásosabb az utólagos tűzoltásnál (Rohonczi 2010).

Kormányzati intézkedéseket igénylő feladatok 8 projekt <b>ACÉL-HÍD program első szakasza</b> <b>8+10 = 18 projekt</b> kiemelve a programból	Helyi kompetenciákkal megvalósítható projektek 10 projekt <b>ACÉL-HÍD program első szakasza</b> <b>8+10 = 18 projekt</b> kiemelve a programból	<b>ACÉL-HÍD Program</b>  <b>18+46 = 64 projektötlet</b> az intézkedésekre alapozva
<b>Kistérségi Fejlesztési Terv</b> <b>64+95 = 159 intézkedés</b> a fejlesztési prioritásokra alapozva		

1. ábra: A Kistérségi Fejlesztési Terv és az ACÉL-HÍD Program kapcsolata  
 Forrás: AHP, 2006

Sorszám és megnevezés	Központi	Régió	Helyi	Magán	Összesen
1. Akut problémák kezelése	267	0	99	53	419
1.0. ACÉL-HÍD Program			63	40	103
1.1. Kistérségi Munkaerő-gazdálkodási Rendszer	267	0	37	13	316
2. Új potenciálok teremtése	90 242	49	2 545	125	92 961
2.1. Infrastrukturális fejlesztések	81 778	13	0	0	81 791
2.2. Gazdasági feltételrendszer fejlesztése	0	0	0	125	125
2.3. Humán infrastruktúra fejlesztése	7 284	36	2 545	0	9 865
2.4. Környezeti rehabilitáció által új potenciál teremtése	1 180	0	0	0	1 180
3. Megőrzött és generált potenciálok kiaknázása	25 075	1 622	4 077	309 600	341 374
3.1. Infrastruktúra és környezetvédelem	1 473	63	9	0	1 545
3.2. Gazdasági versenyképesség fejlesztése	23 526	27	248	309 600	333 401
3.3. Humán erőforrás fejlesztése	901	0	67	0	968
3.4. Idegenforgalom, turizmusfejlesztés	1	32	3 695	0	3 728
3.5. Vidékfejlesztés	0	0	1	0	1
3.6. Új projektek	174	1 500	56	0	1 730
<b>Összesen</b>	<b>116 584</b>	<b>1 671</b>	<b>6 721</b>	<b>309 778</b>	<b>434 754</b>

3. táblázat: Forrásbevonás az ACÉL-HÍD Programban  
Forrás: Rohonczi, 2010

A programhoz kapcsolódóan 2003 és 2010 között több mint 50 nyertes pályázatot nevesíthetünk, amelyek elnyert támogatása megközelíti az 1 Mrd forintot. A program keretében számos stratégiai tervezés valósult meg (pl. Dunaújváros Városmarketing Terve, Város-rehabilitációs Program), széleskörű projekttervezési tevékenységet végeztünk (száznál több projektterv). Fontos momentum volt a térségi (főleg önkormányzati és civil) szereplők felkészítése a projekttervezésre és pályázatírásra, aminek érdekében számos képzést tartottunk több száz szakember részére (például az önkormányzati intézmények számára). Emellett nemzetközi kapcsolatokat is épített a munkaszervezet, bejártuk Európát több projekthez kapcsolódóan.

Az AHP létrehozta a kistérségi innováció támogató kereteit is: a munkaszervezet a Közép-Dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség alpontjaként a Dunaújvárosi Kistérségi Innovációs Tanács munkaszervezete is volt. Kistérségi Innovációs Stratégia készült (Rechnitzer János és Dóry Tibor segítségével), Innovációs Díjat alapítottunk, innovációs kiadványt készítettünk, és innovációs projektfejlesztést támogató rendszert építettünk ki, valamint kapcsolatot építettünk (végre, 2009-ben) a helyi közép-vállalkozásokkal, azaz igyekeztünk hálózatosodni.

Az ACÉL-HÍD Program elérte eredeti célját, hiszen a térségi problémák preventív, komplex kezelésére alkalmas, adaptálható rendszert és módszertant dolgozott ki

és vezetett be sikerrel. Dunaújvárosban a Dunaferri privatizációja sikeres volt, a vállalatcsoport jelentős fejlesztéseket hajtott végre, ma is közel 4 600 embernek ad munkát közvetlenül. Emellett több ezer új munkahelyet hoztak létre a vállalkozások a térségben, főleg a nagyberuházásoknak (gumiabroncsgyár, papírgyár) köszönhetően. Az infrastrukturális beruházásoknak hála pedig a város elérhetősége ugrásszerűen javult, a várostérség, a város vonzáskörzete pedig az új Duna-hídnak köszönhetően a folyó túlsó oldalára is kiterjedt. A 2000-ben önállósult Dunaújvárosi Főiskola szintén óriási fejlődésen ment keresztül a harmadik évezred első évtizedében.

A program 2010-ben lezárásra került. A tapasztalatok felhasználásával és az új politikai szereplők bevonásával új operatív programot készítettünk elő, amely azonban nem léphetett a megvalósulás útjára, mert az új kormányzat központosította a területfejlesztést is, és nem támogatta a helyi, civil fejlesztési kezdeményezéseket.

### Dunaújvárosi Kistérség Területfejlesztési Konceptiója és Stratégiai Programja - 2005

Az AHP már javában működött, amikor a térségi fejlesztési terv megújítására volt szükség, egyrészt jogszabályi változások, a fogalmi háttér tisztázása miatt, másrészt az új szervezeti forma, a Kistérségi Fejlesztési Tanács létre-

jötté okán, harmadrészt mivel a Dunaferri privatizációja lezajlott. Emellett a tervek folyamatos karbantartása is alátámasztja az új dokumentumot, hiszen három év telt el a Kistérségi Fejlesztési Terv elkészülte óta.

A tervezés egyik új momentuma volt, hogy az alapelvek megfogalmazásával kezd (TKSP 2005). A Területfejlesztési Koncepció részeként a helyzetelemzés az alábbi új fejezetekkel, témákkal bővült, amelyek bevonását mindenképpen pozitívként értékelem:

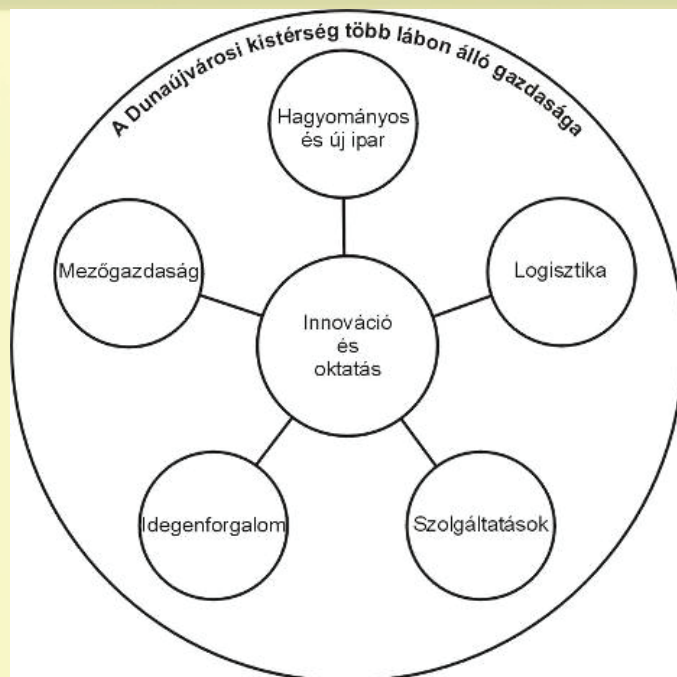
- külső tényezők;
- finanszírozás és működtetés;
- jogszabályi háttér, felsőbb szintű tervek;
- területfejlesztési alapelvek érvényesülése;
- horizontális kritériumok érvényesülése;
- a kistérség pozicionálása.

A jövőkép kialakításánál arra törekedtek, hogy valós elemekre épüljön, pozitív üzenetet és jelentős kihívást hozzon, együttműködve azonban megvalósítható legyen, és végül megkülönböztető és egyedi is legyen. Így lett a jövőkép: „Új esélyeink, kinyíló távlataink - együttműködő és vonzó kistérség négy régió határán” (TKSP 2005). Pozitívnak pozitív, de úgy gondolom, eléggé általános és semmitmondó, csupán a négy régió határa visz bele valami egyediséget, ami viszont a konkrétumokban alig jelenik meg.

Újdonság, hogy horizontális célok is megfogalmazásra kerültek. A tervezést áthatotta a város és térsége közötti kapcsolat javításának célja, amire a szakemberek részéről nagyon erős igény volt. Két átfogó célt fogalmaztak meg:

- több lábon álló, innováció-vezérelt, fejlődő gazdaság;
- minőségi élet vidéken és a városban.

A terv továbbra is minden területre kiterjedt, de ez a döntéshozók igénye volt, a szakértők a szakmai elképzelésüket a 2-3 területre koncentrálnak stratégiáról nem tudták keresztülvinni. Az idegenforgalom fejlesztését továbbra is erőltette a vidék, ebben látták a lehetőséget, de ezzel csak Rácalmás tudott igazán élni, ahol a szépen kialakított Duna-part mellett az igazán nagyra nőtt Tökfesztivál is megrendezésre kerül minden évben (sok más programmal egyetemben). Sok energiát fektettek a helyi szereplők például - leginkább az ACÉL-HÍD Program keretében - a nagykarácsonyi Mikulásfalva létrehozására, de átütő sikert nem értek el: a térség legelmaradottabb településének kitörési projektje csak álom maradt.



2. ábra: A Dunaújvárosi kistérség több lábon álló gazdasága; forrás: TKSP 2005

A logisztikában a város látott óriási potenciált, új kikötőt, logisztikai központot, repülőtér fejlesztését vizionálták, még a keskeny nyomtávú vasútvonal Dunaújvárosig való kiépítése is szerepelt az elképzelések között a V0-s - Budapestet elkerülő - vasútvonallal egyetemben. Ez utóbbi fejlesztés hat nyomvonal variációja közül az egyik valóban Dunaújvárost érintette, de végül nem az került kiválasztásra. A V0 projekt megvalósítása a mai napig nem kezdődött meg, és a jelenlegi Európai Unió költségvetési ciklusban nincs is rá forrás.

A hat stratégiai prioritás mellé a kormányzati beavatkozást igénylő feladatok kiválasztása természetesen az ACÉL-HÍD Program hatása, de pozitívnak tekinthető, mert egy térségnek tudatosan látnia kell, mi az, amit helyi szinten meg tud oldani, és mi az, amiben a központi kormányzat támogatását kéri. A kiemelt intézkedéseket nézve látható, hogy a város és térsége itt is kiegyensúlyozottan jelenik meg:

1. M6-os és M8-as gyorsforgalmi utak továbbépítése;
2. Shalbert-sziget (zagyter) ártalommentesítése (Dunaújvárostól délre, Kisapostag területén);
3. dunaújvárosi közforgalmú kikötő kialakítása;
4. öntözési rendszerek fejlesztése;

5. kistérségi területfejlesztési szint megerősítése;
6. befektetők térségbe irányítása.

A Stratégiai Program intézkedéseinek száma az öt program közül az egyik legalacsonyabb, 47 db. A megvalósulás megoszlása hasonló a többi tervhez, bár a nem megvalósult intézkedések száma alacsonyabb, aminek oka, hogy a kiválasztási folyamat sikeresebben maradt a realitások talaján.

## Kistérségi Területfejlesztési Konceptió és Program - 2008

A Kistérségi Területfejlesztési Konceptió és Program (továbbiakban KTKP) visszatér az első terv háromkötetes felosztásához. Az első kötet a módszertani alapvetésekkel és fogalomtárral kezdődik, ez újdonság és pozitívumként értékelhető. A helyzetelemzés fejezetei viszont teljesen új bontásban kerültek megfogalmazásra, amit szintén pozitívumnak tartok, többek közt nem vetíti előre már a prioritásokat. Külön érdemes kiemelni az informatika és adatgazdálkodás, a civil szféra (amely terület elemzését épp a civil szférára épülő fejlesztési rezsím hanyagolta el eddig), a térségi marketing és a korábbi stratégiák megvalósulása fejezeteket, amelyek nagyon erőssé teszik az elemzést. Az egyes fejezeteket itt is SWOT-táblák foglalják össze.

Az új terv megalkotását az eltelt három év mellett a rengeteg változás (új híd, autópálya, új nagyberuházások, főiskola fejlődése) indokolta: a város és térsége impozáns növekedési pályára állt, komoly lehetőségei voltak arra, hogy az ország egyik vezető növekedési térsége legyen a középvárosokat tekintve.

A jövőkép a 2005-ös továbbfejlesztése, bővítése: „Megújulásra képes, értékeiket megbecsülő, lehetőségeikkel élni tudó, kölcsönös előnyök alapján együttműködő polgárok, szervezetek és települések vonzó kistérsége négy régió találkozásánál” (KTKP, 2008). A jövőkép olyanra a szerves részét képezi a fejlesztési dokumentumnak, hogy a hat eleméből került megfogalmazásra a hat prioritás, amelyek már nem emlékeztetnek a korábbiakra:

1. a helyi közösségek fejlesztésével a megújulás társadalmi támogatásának erősítése;
2. a haladó hagyományok, a természetes és épített környezet megóvása, gondozása, fejlesztése;

3. a települések meglévő és új fejlődési lehetőségeinek kiaknázása;
4. együttműködések erősítése, eredményesebbé tételé;
5. térségi és települési vonzerők fejlesztése és kommunikálása;
6. az interregionális központ szerepkör erősítése.

Ezek már sokkal izgalmasabb és rugalmasabb megfogalmazások, mint a korábbi tervek prioritásai. A legérdekesebb talán az utolsó: az interregionális szerepkör erősítése. Erről így ír a terv:

„A városnak így nem csak lehetősége, de kötelessége is biztosítani számos központi szolgáltatást. Így Dunaújváros kell, hogy legyen az interregionális térség oktatási, szociális, kulturális, egészségügyi, pénzügyi, gazdasági-foglalkoztatási és hosszú távon kormányzati-hivatali központja is. Ehhez fejleszteni szükséges ezen szolgáltatásokat a városban, és a szolgáltatások megfelelő elérhetőségét is, ami vonatkozik a fizikai infrastruktúrára is, de a tömegközlekedésre is.

Az interregionális központ szerepkör azonban nem egyoldalú állapot. Nagyon fontos, hogy a város és a környező falvak is felismerjék, hogy ez kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat kell, hogy jelentsen a város és a vidék között. Hiszen egyrészt van olyan funkció, amelyet a város nem tud biztosítani, másrészt a központi funkciók ellátásában is segítséget tud nyújtani a vidék. Emellett munkaerőt is biztosít a térség a központ számára, így a foglalkoztatottak minősége (képzettség, egészség, jólét) a város számára is fontos.

A kistérség egyes települései alközponti funkciókat tudnak ellátni bizonyos területeken, így egyrészt kiegészítik a város nyújtotta szolgáltatásokat, másrészt közelebb hozzák azokat a helyi lakosokhoz, az emberekhez.” (KTKP 2008; p. 16.)

Tehát koncepció szintjén nagyon erősen jelenik meg a város és térsége kapcsolat megfelelő kezelése. Viszont ezt most sikerült a programba is átvinni, ugyanis az - intézkedések helyetti, így sokkal inkább megvalósítás-orientált - projektek nem prioritásonként vannak csoportosítva (csak azokhoz kapcsolódnak, egyszerre akár többhöz is, ami szintén rugalmasságot biztosít), hanem területi szintenként:

1. interregionális projektek: a kistérségen túlnyúló, vagy annak kompetenciáit meghaladó projektek;

2. kistérségi projektek: az egész kistérséget érintő projektek;
3. mikrotérségi projektek: nem az egész kistérséget, de több települést érintő projektek;
4. települési projektek: egy települést érintő projektek.

Ez utóbbi egy kis magyarázatra szorul. A kistelepülések nem rendelkeztek saját fejlesztési tervvel, de nem is volt igényük rá. Így az ő egyedi elképzeléseiket beemeltük a programba. Másrészt ez elősegíti a koordinációt, hogy lássák, ki mit szeretne, ki mire akar majd pályázni. A 2005-ös tervben ez még csak koncepció szintjén jelent meg (ahogy írtam is róla). Dunaújváros ellenben 2008-ban már rendelkezett saját városstratégiával (2006-ban készült el vele az M8-Dunahíd Kft.), így a város itt nem kapott saját fejezetet, nem is lett volna értelme, mivel nem is lett volna elég egy kis fejezet a város fejlesztései számára.

A projektek száma újra elég magas, összesen 107, de ennek a települési projektek beemelése az oka. Nélkülük egy kezelhetőnek mondható 32 darabos térségi projekt-csomag áll össze, ami lehetett volna egy újabb operatív program alapja.

A projektötletek újra - akárcsak az első terv esetében - részletesen kerültek kibontásra. Kiemelendő, hogy minden projekthez elérhetőséggel együtt került kapcsolattartó meghatározásra, valamint hogy lehetséges pályázati forrásokat is megjelölt a program.

## Összefoglalás

Az 1999-2010-es időszak rendkívül izgalmas volt Dunaújváros és térségében területfejlesztési szakmai szempontból (is). A város és térsége kapcsolata hektikusan alakult, sokszor erős összefogással sikerült nagy eredményeket elérni, sokszor pedig az összefogás hiánya, sőt, kifejezett konfliktusok keresztüzében nem sikerült célt érni. A magyar területfejlesztési rendszer folyamatos változása is hatással volt ezekre a változásokra. Hiszen a sikerekben az összefogás mellett a stabilitás volt a másik fontos elem véleményem szerint.

Érdekes volt áttekinteni ezt a bő évtizedet, hogy hogyan alakult a város és térsége kapcsolata, és ez hogyan jelent meg a stratégiai tervezésben. Úgy érzem, a fejlesztési tervek folyamatos fejlődésen mentek keresztül. A saját korában az első terv is igen előremutató, modern volt, az ACÉL-HÍD Program pedig rendkívül sikeres. Az utolsó terv azonban számos innovatív elemmel büszkélkedhet, szakmailag azt tartom a legjobbnak - persze ezen ítéletem objektivitása megkérdőjelezhető. Azonban hiába tartom jónak, megvalósulását tekintve a leggyengébb, és azt is kimondhatjuk, hogy az a jó terv, ami megvalósul. Persze a korábbi tervek már csak az eltelt idő miatt is előnyben vannak, de 10 év már elegendő időtáv az utolsó stratégia vizsgálatára is.

Látható, hogy a megvalósult intézkedések aránya folyamatosan csökkent. A nem megvalósultak aránya viszont a 2005-ös terv kivételével növekedett. Itt az okok inkább arra vezethetők vissza, hogy a 2002-es tervben nagyon sok intézkedés volt, így emiatt arányaiban is több

	Komplex Fejlesztési Program 1999		Kistérségi Fejlesztési Terv 2002	
	db	%	db	%
Összes intézkedés	47	100	159	100
Megvalósultak	18	38	56	35
Részben megvalósultak	17	36	47	30
Nem valósultak meg	12	26	56	35
	Területfejlesztési Koncepció és Stratégiai Program 2005		Kistérségi Területfejlesztési Koncepció és Program 2008	
	db	%	db	%
Összes intézkedés	47	100	107	100
Megvalósultak	14	30	28	26
Részben megvalósultak	21	44	15	14
Nem valósultak meg	12	26	64	60

4. táblázat: A fejlesztési tervek intézkedéseinek megvalósulása

Forrás: a szerző szerkesztése

lett az olyan intézkedés, amire aztán nem volt erőforrás, energia vagy érdek. A 2008-as program tekintetében pedig a kiugróan magas arány oka leginkább a fejlesztési rendszer 2010 utáni gyökeres átalakulása, amikor is a prioritások és a források is alapvetően megváltoztak.

Hogy a fenti számok mennyire jók, azt csak akkor lehetne megítélni, ha több kistérség terveit is össze lehetne hasonlítani. A város és térsége együttműködését is csak más várostérségek együttműködésének fényében lehetne igazán véleményezni. Emellett úgy gondolom, hogy a pozitív jelek és részeredmények ellenére is a szakmai elvárásoktól elmaradt az együttműködés foka és hatékonysága.

A vizsgált évek során a fejlesztési intézmények alapvetően nem változtak sokat, annak ellenére, hogy a szabályozás sokat változott. A legfontosabb tényezők - a résztvevő szakemberek és döntéshozók - stabilak voltak. A polgármesterek többsége, a jegyzők, a közgyűlések tagjainak többsége, a tanulmányban részben bemutatott fejlesztési rezsim, a „HÍD” Egyesület által összefogott szakember gárda mind viszonylagos stabilitást tudott felmutatni.

A fejlesztési filozófia az első három tervnél alapvetően nem változott, a különböző fejlesztési területek mentén fogalmazódtak meg a prioritások és az intézkedések. Az utolsó tervnél viszont ez jelentősen változott: a prioritások a jövőképelemeire épülnek, és nem a klasszikus ágazatokat célozzák. Ez egy rugalmasabb és egyedi terv elkészültét tette lehetővé. A másik fontos változás pedig az intézkedések (projektek) területi szintek szerinti csoportosítása volt. Azonban ezen változtatások gyakorlati haszna nem derült ki a fejlesztési rendszer teljes átalakulása miatt.

Összességében elmondható, hogy a fejlesztési intézményrendszer tekintetében is hasznos lenne a stabilitás, mint minden hosszú távot célzó tevékenységnél (pl. oktatás). Emellett érdemes lenne nagyban erősíteni a fejlesztési tervek megvalósulásának ellenőrzését, és ez alapján számon kérni a tervezőket és a döntéshozókat, valamint a visszacsatolás segítségével javítani a tervezés és az erőforrások felhasználásának hatékonyságát.

## Köszönetnyilvánítás

A tanulmány elkészítését az NKFIH #115577 sz. szerződése („A hazai közép vállalati szektor szerepe az ipar területi versenyképességében”) támogatta.

## Irodalom

1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről
- AHP (2006): ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program: Programleírás, M8-Dunahíd Kft., Dunaújváros
- DuTéFA (1995): „Összefogás Dunaújváros és Térsége Fejlesztéséért” Alapítvány alapszabálya, Dunaújváros
- Etzkowitz, H. - Leydesdorff, L. (1995): The triple helix - university-industry-government relations: a laboratory for knowledge based economic development, *EASST Review* 14, 1995/1. 14-19.
- Faragó L. (2004): A regionalizmus hajtóerői Magyarországon, *Tér és Társadalom* 3. 1-23.
- Faragó L. (2006): A városokra alapozott területpolitika koncepcionális megalapozása, *Tér és Társadalom* 2. 83-102.
- Farkas T. (2002): Vidékfejlesztés a fejlődélmélete és a fejlesztési koncepciók tükrében, *Tér és Társadalom* 1. 41-57. p.
- Fekete É. (1997): A kistérségi tervezés néhány sajátossága, *Tér és Társadalom* 3. 101-105.
- Fertő I. - Varga Á. (2015): Az európai uniós támogatások hatása a kistérségek helyzetére, *Tér és Társadalom* 1. 116-131.
- Gajzágó G. (2007): Kistérségi területfejlesztési stratégiák megvalósításának lehetőségei és korlátai, szakdolgozat, Széchenyi István Egyetem, Győr
- Gajzágó G. (2018): A fejlesztési rezsim gyakorlata Dunaújvárosban, In: Fata I., Gajzágó É. J., Schuchmann J. (szerk.): *Regionális folyamatok a változó világban és Magyarországon: Tanulmánykötet Enyedi György professzor emlékére*. Budapest: Tomori Pál Főiskola, 2018. pp. 137-147.
- „HÍD” Egyesület (1996): „HÍD” Dunaújváros és Környéke Egyesület alapszabálya, Dunaújváros
- „HÍD” Egyesület (2005): A „HÍD” Egyesület elmúlt 10 éve - amíg az ötletből valóság lesz, „HÍD” Egyesület, Dunaújváros
- KFP (1999): Dunaújváros és Környéke Komplex Fejlesztési Programja, City Menedzser Kft. - „HÍD” Egyesület, Dunaújváros

- KFT (2002): Dunaújvárosi Kistérség Fejlesztési Terve, M8-Dunahíd Kft., Dunaújváros
- KSZK (2004): Kistérségi Szinergia Közalapítvány alapszabálya, Nagyvenyim
- KTKP (2008): Kistérségi Területfejlesztési Koncepció és Program, M8-Dunahíd Kft., Dunaújváros
- Lukovics M. - Lóránd B. (2010): A versenyképesség és pályázati forrásallokáció kistérségi szinten, Tér és Társadalom 4. 81-102.
- Lux G. (2005): A magyar fejlesztéspolitika térszemlélete és a második generációs programozás területi vetületei, Tér és Társadalom 3-4. 81-93.
- Molnár A. - Hamza E. - Székely E. - Varga E. (2010): Az EU társfinanszírozásával megvalósuló főbb vidékfejlesztési intézkedések átfogó értékelése, Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, Agrárgazdasági Tanulmányok, 13.
- Pap N. (2002): A kistérségek helye, szerepe Magyarországon a 21. sz. első évtizedében, Tér és Társadalom 2. 23-36.
- Pálné K. I. (2012): Nagyvárosi fejlesztési koalíciók. In: Somlyódiné Pfeil E. (szerk.): Az agglomerációk intézményesítésének sajátos kérdései. Pécs, Publikon Kiadó
- Rohonczi S. (2010): ACÉL-HÍD Program: a megtérülő befektetés, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia, Dunaújváros
- TKSP (2005): Dunaújvárosi Kistérség Területfejlesztési Konceptiója és Stratégiai Programja, M8-Dunahíd Kft., Dunaújváros