



Második Könyv:

STRATÉGIA

Balatonalmádi város és identitás-körzetének fejlesztési próba-koncepciója és magstratégiája

Írta: Gauder Péter

Szerkesztette: Kajári Gyula

2020. október





Tisztelt Olvasó!

Jelen dokumentum az Almádi '30 „Kezdeményezés Balatonalmádi Jövőjéért” elnevezésű csoport munkája alapján, szakértői és szakirodalmi elemekkel kiegészítve és rendszerezve készült. A csoport munkájában balatonalmádi illetőségű és/vagy kötődésű személyek, meghívásos, vagy önkéntes alapon, pártoktól, vagy civil szervezetektől függetlenül, saját szabad idejüket feláldozva vettek részt, 2020. június 22. óta. Munkájukért, a város jövőjéért érzett elkötelezettségükért köszönet jár, amit ehelyütt is kifejezésre kell juttatni. Külön köszönet illeti Gauder Pétert, aki szakértőként, tanácsadóként, minden ellenszolgáltatás nélkül, pusztán a város iránt érzett elkötelezettségéből irányította a közös gondolkodást és annak eredményét „két kötetben” papírra veti, illetve vetette.

Ez a dokumentum és a közelmúltban bemutatott „1. Könyv”- véglegesítés után - részét, illetve egyik forrását képezi a 2020. novemberében Balatonalmádi Város Önkormányzatának Képviselő Testülete elé terjesztendő, a város hosszútávú, legalább 10 éves kitekintésű fejlesztési koncepciójának.

Balatonalmádi, 2020. november 6.

Kajári Gyula
Tanácsnok
Önkormányzati képviselő

Második Könyv - Stratégia



A Stratégiai Terv munka tartalma

A város és régiója számára nem elégséges csupán a jövő perspektíváját kidolgozni. Az embereknek bízniuk kell abban, hogy hosszútávon profitálni fognak a tervben felvázolt sikerekből, de tudomásul kell vennünk, hogy rövid távon (projektek szintjén) konfliktusok lehetségesek. Nem elég azonban csupán hinni ebben! Egy győzelemre törekvő léggör megteremtése (a rövidtávú konfliktusokon - akadályokon való túljutás) érdekében szükséges meghatározni azokat a **módszereket**, mechanizmusokat, újszerű intézményeket és **eszközöket**, amelyeket az irányítás a siker érdekében meghonosít és alkalmaz.

1. Első lépésben **alkotó** (induktív, kreatív, jobb agyféltekés) gondolkodással, csoportmunkában, - közösségi tanulás keretében - kidolgoztuk Almádi és vele együtt, térségének jövőjére vonatkozó **próbakonceptióját**, amely a jövőre vonatkozó alapinformációkat tartalmazza következő szerkezetben:

Forgatókönyvek, mert nem csak egyetlen jövő lehetséges. Minthogy különböző feltételekkel (és feltételezésekkel) különféle jövők kerülhetnek terítékre, választ kell találnunk arra a kérdésre, hogy milyen megoldások léteznek? Így aztán a korábbi, nem teljesült, hosszú távú utópiákból, a jelen elvárásaiból, rövidtávú igényekből, illetve belső adottságaink-értékeinknek (kínálat) és külső feltételeknek-kihívásoknak (kereslet) összevetéséből négy jövő-szenáriumot vázolt fel a tanuló, jövőalkotó közösség. Ezek fejlesztéspolitikai végcéljaik szerint különböznek, széles skálát ölelnek fel a „rákmozgástól” a „helybenjárás”-on át a „gyorsító-rakétaig”. Majd ezeket a szenáriumokat társadalmi-gazdasági és környezeti, valamint megvalósíthatósági

(képesek vagyunk-e rá, tudjuk-e forrással és hozzáértéssel létrehozni egyiket vagy másikat) szempontból (röviden: **fenntarthatósági**) szempontból elemeztük. Ennek eredményeként egy ötödik, egymásra épülő „evolutív” fejlődési-fejlesztési folyamatba összeillesztettük és ezáltal körvonalaztuk Almádi **lehetséges**

Jövőképét, (Fejlesztési Koncepció/Elgondolás) hogy az a döntéshozók, által legitimálható legyen, mint a kívánatos és lehetséges célfüggvény, **„megoldóképlet”**. Ezt az elgondolást, elképzelés vázlatot és a hozzá kapcsolódó alapvetést, argumentációt mutattuk be az 1. Könyvben, annak érdekében, hogy tovább érlelve még szélesebb körben megvitatta, közkinccsé tehessek, hogy azután az a jövőre irányuló tetteink, cselekedeteink sorvezetője, partitúrája lehessen, illetve legyen.



A 2. Könyv, amit a kezében tart a kedves Olvasó, már egy deduktív, racionális gondolkodás (bal agyfélteke) eredménye. Az alkotócsoporthoz e munkafázis során már nem képzelődik, vizionál, nem „álmodik”, nem feltételez, hanem felismeri, azonosítja az akadályokat, problémákat, konfliktusokat, hiányosságokat, amelyek megakadályozzák, hogy a kívánt cél már ma itt lehessen, a jövő már most miénk legyen!

Mert a jövőt nem megálmodnunk kell, nem megjósolnunk, hanem **megteremtenünk!** Ez a munkafázis erről szól. **Stratégiaalkotás** arra, hogy miként, milyen lépések sorozatán keresztül tudhatjuk megközelíteni a kívánt jövőt. A jövőnk ettől válik lehetségessé.

Ez racionális feladat, nagyon gyakorlati, miközben virtuális, hiszen ez is egy elképzelés, **terv** csupán arra, hogy mi mindent kell összehangoltan elvégeznünk ahhoz, hogy egy Új Valóság „megtörténjen”. Mit, mi mindent, hogyan és kinek és mikor és miből kell **megcselekednünk** ennek érdekében?

Az Alkotók nem a teljes stratégiai terv kidolgozására vállalkoztak, hiszen az sok-sok további munka végeredménye lesz. Arra „esküdtek össze”, hogy meghatározzák a stratégia csontvázát, sőt a stratégiát mozgató „izmok” közül is meghatároznak jó néhányat, azaz kialakítanak irányelveket. De csupán sínre teszik a stratégia terv készítésének folyamatát, meghatározva a módszert és keresve azokat a kapacitásokat, amelyek igénybevételével a munka folytatható. (Amint a menedzsment guru Peter Drucker mondta volt: Az elefántot sem kapják be egyszerre, hanem előbb feltrancsírozzák!)

Ezért a csoport annyit vállalt fel, hogy egy **Átfogó Fejlesztési Stratégiát**, mint egy egészet felvázol, meghatározza az egyes **intézkedés**-csoportokat, mint építőköveket, és egyben azok fontossági sorrendjét az intézkedések **prioritásait**, azaz a lépések, építőkövek egymásra rakásának sorrendjét is kijelöli úgy, hogy közben nem veszíti el a **célhoz vezető** úton a helyes irányt. Ez adja annak a tervezési munkának a vázát, amelyet végrehajtva a városvezetés, irányítás és a városépítés szereplői, aktorai számára világos folyamattá egyszerűsödik a **jövőépítés!**

Így tehát az Alkotó-csoport kidolgozta második lépésben immár a városépítés **magstratégiáját**, hogy azzal összhangban, az ott meghatározott prioritások alapján kidolgozhatóak legyenek majd azok a **részstratégiák**, illetőleg ezek részletes tervei (mind egyfajta feladatmeghatározás, munkaleírás egyenként cca. 5-10 oldalon), amelyek eredménye az elfogadott **Jövőkép** vagy annak - az évek során, a körülmények következtében és által kissé módosult, módosított, a visszacsatolások során utánigazított - mása.

De ez a munka, azaz a részstratégiák kidolgozása, csupán a **konceptió** és az azt megvalósítani hivatott **stratégia** közhatalmi és társadalmi legitimitációját (esetleges módosítását) követően történhet meg, mégpedig egy erre alkalmas, a Magstratégiában felvázolt, **intézményesítés** (vagy más formában javasolt) keretei között!

Éppen ezért, Tisztelt Olvasó, itt ne keresse a részstratégiák és a „Hogyan?” eszközök részletes leírását. A következőkben

- egyrészt áttekintést kaphat az elvégzendő teljes feladatról, a MEGVALÓSÍTÁSHOZ, cselekvéshez szükséges számos részstratégia kidolgozásának és elhatározásának, menet közbeni (éves) kontrol-igényéről, hogy történjen is valami és az előrehaladás kontrolálható lehessen, nem maradjon csak vágy (mint korábbi emberöltő alatt)
- másrészt a csoportmunkában kidolgozott MAGSTRATÉGIÁT ismerheti meg, mely még tartalmazhat kiérleletlen elemeket, de már átfogóan és nagyjából-egészében megfelelően határozza meg a jövőbe-jövőhöz vezető stációkat, és a lépések egymásutánját illetve egymásra épülését.
 - Igazság szerint ennek a jövőépítő folyamatnak nem kell lineárisnak lennie, azaz nem kell, hogy egymás után következzenek a szükséges lépések. Számos tevékenység, feladat egymással párhuzamosan indítható és végezhető. Talán az első lépésben érdemes felállítani a tevékenységsor tervét és azt egy használatos diagramban, mátrixban (pl.: Gant diagram) rögzíteni, esetleg közkinccsé tenni.
 - Ebben a folyamatban esetleg kitüntetett időpont lehet a 2023-ban aktuális EKF, melynek „farvizén”, vagy aktív résztvevőjeként a város „értékesítheti, marketingelheti” önmagát. Az „Új Almádi” vízióját, perspektíváját már meg lehet ismertetni a potenciális „fogyasztókkal”, városhasználókkal és a fejlesztői piaccal egyaránt. Erre - például - egy Balatoni Ingatlanfejlesztő Konferencia, Kiállítás és Vásár nyújthat kitűnő alkalmat és lehet ennek a bemutatkozásnak, „színpadra lépésnek”, a kijánlásnak eszköze. A helyszín akár Lozsánta is lehetne?

A Magstratégia és a Részstratégiák rendszerét, egymásra épülésének szerkezetét a következő táblán vázoltuk fel.



Az 1. Könyv tartalmazza a **próbakoncepciót** és az azt scenáriumokon keresztül megalapozó vezérgondolatot, amely - végeredményben - egy több lépésben elérhető, megteremthető, megformálható **jövőkép**ben tartalmazza egyszerre a fejlődés perspektíváját, távlatos vízióját, illetve a ráközelítés lehetséges lépéseit, annak elemeit, összetevőit, a beavatkozás akupunktúra-pontjait és azok kiinduló, vázlatos programjait.

Tudjuk, hogy előbb ezt kellene eldönteni ahhoz, hogy a megvalósítás megkezdhető legyen. Azonban azt is látni kell, hogy egy ilyen korszakos fejlődési útnak az elindítása milyen feladatok elé állítja a várost, a város lakóit, a fejlesztés szereplőit, aktorait a városépítés „résztvényeseit”¹.

Ezért, mintegy „beköltésgelendő” a város előtt álló feladatokat, a csoport kidolgozta a fejlesztés magstratégiáját, benne a cél eléréséhez szükséges, a jövőhöz vezető intézkedések és feladatok kívánatos struktúráját, egymáshoz viszonyított rendszerét, azaz az elvégzendő stratégiai tevékenységsort fontossági sorrendben.

Ez a munka csupán kezdeti szakaszában tart, mert újszerűsége, a városirányításban, menedzselésben nem honos természete miatt több energiára volt szükség, mint az induláskor gondoltuk, terveztük. Mégis, sikerült a fontos feladatcsoportokat beazonosítani, ezek fontossági sorrendjét meghatározni, és közülük pontosabban a 12 programterület 5 prioritást élvező összetevőjéből kettőt a részletes megtervezéshez szükséges mélységben kielemeznünk.

1 stakeholder-eit

Ez a Jövőkép megvalósításához kívánatos lépéssor, feladatsor, azaz a Magstratégia a következő:

- 1. Brand, identitás, karakter, egyéniség, énismeret**
- 2. Helyben foglalkoztatás, gazdaságfejlesztés, alvóváros, helyek, üzletindulás**
- 3. Közlekedés, út, parkoló, közösségi**
- 4. Társadalmi kohézió, közösségek, helyi/nyaraló/turista**
- 5. Infrastruktúra elmaradás, felszámolás/menedzselés**
- 6. Mikrorégió központ, térségi együttműködés**
- 7. Balatonhoz, tóhoz kapcsolódó identitás, szolgáltatások**
- 8. Városirányítás, ("mi" érdekek képviselete) gazdává válni, civilekkel együttműködés, intézményesítés, kinek mi a dolga, delegálás**
- 9. Turista termékek bővítés, szolgáltatások, (minőségi) kulturális kínálat**
- 10. Városkarakter javítás, központok**
- 11. Városmarketing, (befelé – kifelé), kommunikáció, infógyűjtés, kapcsolat**
- 12. Forrás/tőke-bevonás, kiajánlási portfólió**

Ezzel, az alkotócsoport a munka kiindulásához meghatározta a PRIORITÁSLISTÁT amely a következő intézkedési fókuszportokat tartalmazza:

- 1. Helyben foglalkoztatás, gazdaságfejlesztés, alvóváros, helyek, üzletindulás**
- 2. Városirányítás, ("mi" érdekek képviselete) gazdává válni, civilekkel együttműködés, intézményesítés, kinek mi a dolga, delegálás**
- 3. Forrás/tőke-bevonás, kiajánlási portfólió**
- 4. Brand, identitás, karakter, egyéniség, énismeret**
- 5. Városmarketing, (befelé – kifelé), kommunikáció, infógyűjtés, kapcsolat**

Ahhoz, hogy Balatonalmádi városát sikeresen lehessen irányítani, az előzőekben meghatározott listán² szereplő stratégia „csomagokat” ki kell bontani, **intézkedésekké** és azokat további **feladatokká**, egyfajta hosszútávú munkatervvé szükséges formálni. Az így kidolgozott „távlatos-átfogó munkatervet aztán éves munkatervekké kell tovább egyszerűsíteni.

Ez a stratégiai feladatlista lesz alapja a menedzsmenttel kötendő (kiadandó) munkamegállapodásnak, szerződésnek, a munka- és hatáskörök megállapításának, a konkrét feladatok meghatározásának, amelyek egyben a kontrol és a haladás mérésének eszközei is. Az intézkedési csomag, illetve az egyes feladatok meghatározása nem csupán magának a célfeladatnak rövid meghatározását tartalmazza, hanem annak felelősét, költségét, határidejét és - amennyiben Gant-diagram is készül,- más feladatokkal való kölcsön-kapcsolatait is.

Az éves feladatlista és az éves beszámoló mutatja a fejlesztés, fejlődés előrehaladás tervezett és valós üteme közötti eltérést, illetve az esetleges akadályokat és azok elhárítására vonatkozó javaslatokat. Ezek az eszközök és módszerek a piaci menedzselés eszköztárából emelhetők át a közmenedzselés eszközei közé. Ezzel válik a rendszer proaktívvá, azaz kezdeményezővé (iniciáló), avagy megkönnyítővé, előmozdítóvá, előkészítővé, nem pedig követővé!

2 esetleg a továbbiakban lefolytatandó egyeztetések során, azok fényében korrigált, netán egyszerűsített-fókuszált változatán

A Magstratégia első két prioritással bíró intézkedéscsomagja:

- 1) Gazdaságélénkítés
- 2) Irányítás intézményesítése

1) Gazdaságélénkítés

Ahhoz, hogy a város folyamatban lévő Alvóvárossá alakulását meg lehessen állítani, illetve el lehessen indítani egy felfelé tartó fejlődési spirált eredményező város-konzolidációt, elsődlegesen szükséges a város gazdaságának (újra) fejlesztése, a helyi gazdaság **regenerálása**! Ennek révén lehet majd a helyi fogyasztás szintjét serkenteni, valamint a már a konszolidáláshoz is (nem beszélve a fejlesztésekhez) szükséges forrásokat előteremteni.

Elsősorban az elvándorlás, a vállalkozások kitelepülésének megállítása, az ezt eredményező intézkedések meghatározása és bevezetése fontos. Ám ahhoz, hogy a már megindult folyamat inerciája, tehetetlensége és a hozzájuk kapcsolódó érdekek, ne vigyék-vihessék tovább a már megindult folyamatot, azaz a sodródás ne folytatódhasson, szükséges a várospolitika küldetésének, a város értékesebbé sikeressé tételének haladéktalan interpretálása, hangsúlyozása.

Ennek egyik leginkább kívánatos és egyben megfogható terepe, a gazdaság szereplőivel folytatandó együttműködés:

- egyrészt kezdeményezéseiknek, a spontán folyamatoknak a támogatása, különféle szinten, a közhatalom és a gazdasági szereplők (azok társulásai, szerveződésai, klaszterei) közötti együttműködés hatékonyabbá tétele.
- másrészt szükséges, hogy a közsféra különböző eszközökkel szervezze, gerjessze, kezdeményezze azaz fejlessze, menedzselje, támogassa az új gazdasági szereplők megtelepedését, beindulását (start-upok, inkubáció, előnyök-szolgáltatások, tanácsadás, ügyintézés, stb.).

Mindezekkel összhangban szükséges a város adópolitikáját, ingatlanpolitikáját és infrastruktúra-fejlesztési politikáját, ütemezését is átgondolni, e célhoz igazítani. Ez egyben a város „újrátöltésével” együtt felvet városzépítési, -berendezési -szolgáltatási kérdéseket. Ezt hatékonyan valamely nagyobb, integrált és integráló városrész-fejlesztési programba illesztve, azzal összehangoltan lehet definiálni.

Ilyen lehet a leginkább érintett **belváros** komplex megújítási programjával, mint csomaggal közösen kialakítani és meghatározni egy adózási reformot, mert a város fizikai megújítása, arculat- és identitásfejlesztése maga is összefügg az üzletfejlesztéssel, gazdaságélénkítéssel helyben foglalkoztatással, a turizmussal, stb. A módosított adóztatást egy BID (Business Improvement District) azaz Üzletfejlesztési Körzet kijelölésével kellően objektívvá lehet tenni. Ugyanígy az elhanyagolt épületek, ingatlanok megadóztatása mozgásba hozhatja a „leült” ingatlanpiacot. Körülbelül 600 üres ingatlan van a belterületen, nem beszélve a beépített, ám nem hasznosítottokról, éppen a belvárosban! Nem eretnenség ilyen körzetben a lakás célú ingatlanok nem-támogatása is egy átmeneti időszakban. Ezzel egyidőben a hosszútávú, azaz a konszolidáción túli időtávlatra készülve, a kretáivok számára vagy a más szempontokból vonzani szándékozott célcsoportok számára (üzleti befektetések is) ingatlanok előkészítése, problémák elhárítása, opciók biztosítása, stb. mind e-tevékenység része. Erre és az ezekhez hasonló célfeladat(ok)ra célszerű egy alkalmas és felelős szervezet/intézmény létrehozása, csakúgy, mint az üzletfejlesztési tanácsadásra is, amelyhez jól elérhető helyen, alkalmas helyiséget is szükséges biztosítani és üzemeltetni.

Általában – egy szó mint száz – a passzív, követő magatartással szemben át kell térni a proaktív intézkedésekre, szervezésre, a reagálásról és tiltásról az előkészítésre, „akadálymentesítésre”,

az ügyintézés könnyítésére, „megnyerésre”. Ugyancsak át kell térni a szétaprózott, elemi feladatkezelésről és projektekről, önálló közhatalmi beruházásokról strukturált, integrált fejlődést megalapozó, előmozdító akciókra.

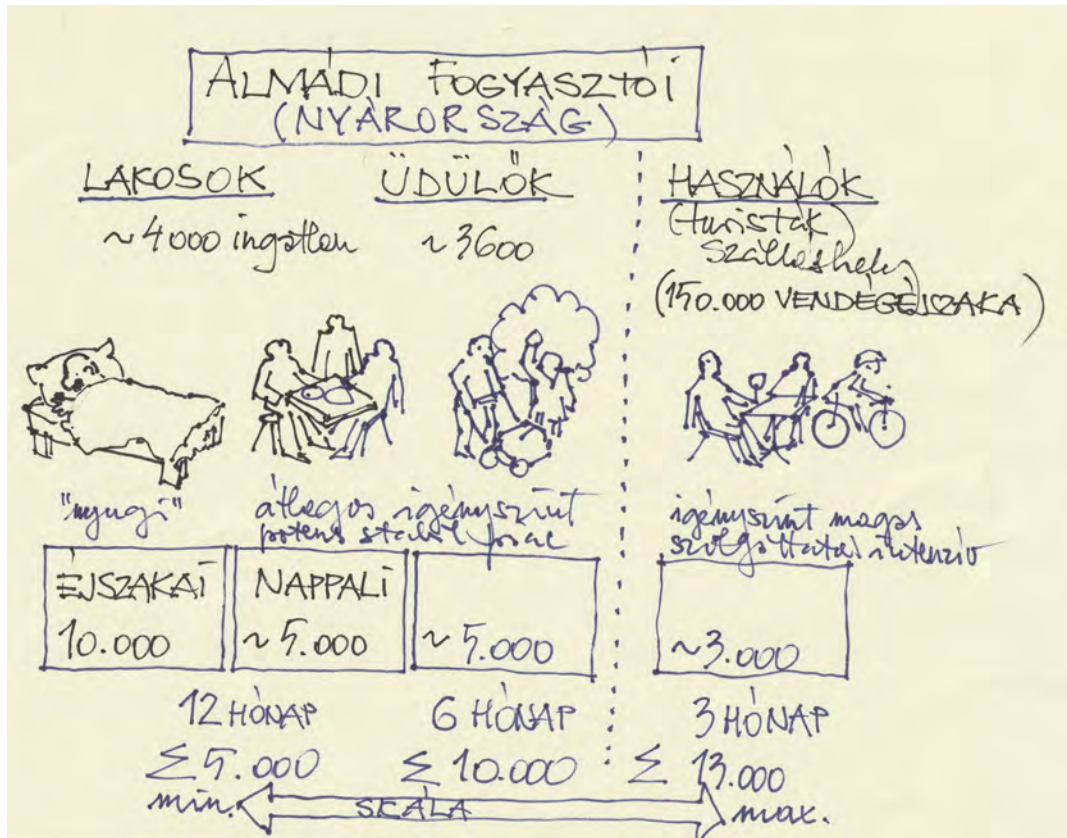
Mindez végül összefügg az ingatlanfejlesztésekkel is, hiszen a „nap végén” minden tevékenység valamilyen arra alkalmas (ideális) HELYEN folyik, történik. Fel kell készülni arra, hogy ezek időben, kellő mennyiségben és legalább elfogadható helyeken kínálhatóak legyenek. Ehhez szükséges többé-kevésbé helyesen meghatározni („belőni”), hogy hol, milyen aktivitásokra számítunk, melyek hol kívánatosak. Másra alkalmas és más kívánatos - például - a belvárosban, mint a vízparton, vagy a város szegélyén. Megint más Berény lehetséges, újjáépülő központjában, a Kolostorban és környékén, vagy Lozsantán, a foci pályán, stb. Más célcsoportokat szolgál egyik, vagy másik körzet, egyik, vagy másik hely. Ma ezek, sajnos strukturálatlanul spontán, szervesen keveredve, (mint anno egy lakótelepen) szétszórtan és esetlegesen, „burjánzóan” jelennek meg, szétilálva és szétfeszítve a város arculatáért „felelős” körzeteket és erodálva az általuk biztosított turisztikai vonzerőt. Csak így történhetett - például - az a projekt, aminek eredményeképpen egy hipermarket költözhetett Almádi belvárosába, ahol egészen más funkciók kívánatosak, vagy keresettek.

Látnunk kell azt a kettősséget, hogy Balatonalmádi egyben (egyszerre) KÉT VÁROS! Egy lakosai által 5-6 hónapot használt (potenciálisan tízezer nappali lakossal) kellemes-kényelmes lakó- és távlatban munkahely, míg másik 4-6 hónapban második ingatlannal rendelkező (cca 5-8 ezer) üdülő-, szabadidő szolgáltatásokban érdekelt, ilyen „kiességekre”, szolgáltatásokra kihelyezett lakótársak, társbérlet, adózók és fogyasztók, és ezekkel részben azonos igényekkel és keresleti szempontokkal rendelkező ideiglenes városhasználók, köztük átmenő „toxikus” turisták (cca. napi 1.500-3.000) élettere. Vagyis a városnak képesnek kellene lennie egy kitüntetett gazdasági ágban, egyes időszakokban túlfejlesztve, rövid ideig - cca. 30-60 napig - kiszolgálni, szolgáltatni tudni 18-25 ezer ember eltérő igényeit, míg máskor (részben az előző időszakkal átfedésben) 100-150 napon át 12-15 ezer, már kisebb igénykülönbségekkel itt élők igényeit. További mintegy 150 – 250 napon át már csak 7-8 ezer potenciális helyben fogyasztót, szolgáltatást igénylő helyi lakost kell kiszolgálni. Ez egyetlen, úgynevezett „Nyárország” típusú üzletmenettel nem lehetséges, így nem képes a város megfelelő, kívánatos és igényelt eltartóképességét biztosítani.

A jelzett programok csupán példák, a teljesség igénye nélkül!



Erre szükséges már a konszolidáció időszakában előkészíteni a további „termelési módok” megtelepedésének lehetőségét, esélyét előkészíteni.



Egy folyamatos, hosszútávú eredmény elérése érdekében nem elégséges a gazdaságfejlesztésnek csak egyikét vagy másikat bevezetni, területét kezelni az eredményhez egyszerre szükséges a komponenseket egymással összehangoltan kezelni.

2) Városfejlesztés, Menedzselés Intézményesítése

A fejlesztés-generálás, irányítás-tervezés - megvalósítás-menedzselés jelenlegi rendszere nem hatékony és nem elégséges, nem ilyen körülmények közt alakult ki. Azonban az 1. Könyvben felvázolt jövő létrehozása nem reális egy hatékonyra tett és folyamattá szervezett irányítás, vezérlés, szervezés, kormányzás, kontrol nélkül. Ezért, a jövő megteremtése azon áll vagy fordul, hogy a városképes és hajlandó-e létrehozni a demokratikus és piaci körülmények közötti irányítás-kormányzás- megvalósítás kritériumainak megfelelő „vezérlést”, meghatározni, létrehozni és működtetni az ehhez szükséges intézményi kereteket és eszközöket.

Amennyiben a jelenlegi városirányítás ezen túl, immár - a csupán közpénzekkel történő fejlődéssel-fejlesztéssel, (lobbizó) fejlesztéspolitikával szemben - olyan városfejlesztési politikára és stratégiára építi a fejlődést, ami a piaci szektorral közösen, a piaci aktorokkal, urbanizáló erőkkel együttműködik úgy a városnak az irányításban is szükséges áttérnie a megvalósítást gerjesztő, stimuláló politikára. Az említett erőket stimulálva, gerjesztve és kontrolálva, bátoríthatja a privátberuházások részvételét a jövőépítésben, így számos forrást összehangolva tervezheti a várost a jövőbe katapultálni,

Amennyiben ezt elfogadva meghatároz és bevezet egy „Új Menedzsmet modellt”, akkor megteremti

- a városszervezés és -irányítás kívánatos intézményesítését, amelynek keretei közt az irányítás kidolgozhatja a részpolitikáit (marketing, rendezés, szabályozás programját, beruházás-ösztönzési és forrásteremtési politikát, adózás, fejlesztési kezdeményezés, térségi koordináció, stb.)

- elkészíttetheti, illetve aktualizálhatja jogszabályait, (IVS, HÉSZ, Karakter),
 - javítja és fókuszálja a koordinációt a különféle közösségi együttműködések (public-public) a térségi kormányzás különböző szektorai és forrásai között, az önkormányzat különböző ágazatai (osztályai) közt és a piaci és a civil aktorok (public –privat) között,
 - katalizálja: élénkítheti, terelgetheti, befolyásolhatja gazdaságának fejlődését,
 - bátorítja vállalat fejlesztéseket, „be–”, illetve „letelepülést” (művészetek, egyetem, szoftver-ipar, stb.),
 - további gazdasági tevékenységeket generál (marina, magán kórház, szolgáltatások, exkluzív belvárosi üzletek, szervezetek, szálláshelyek, stb.),
 - a megvalósítás érdekében ösztönzi a fejlesztői - befektetői piacot, a befektetéseket (promóciós tervek, portfólió, tőkevonzó akciók),
 - stimulálja – egyben kontrolálja az ingatlanpiacot,
 - meghatároz, azonosít és elhárít konfliktus helyzeteket,
 - segíti a környezet javítását,
 - előmozdítja a térségi „ötvöződést” a „Hinterland” integrálását a Balaton-Felvidékkel közös identitás, marketing stb. fejlesztését,
- b. Ezzel a politikával teljes összhangban a hivatal munkájában az irányítás kapacitásait (az adminisztráció szinten tartása mellett) fejleszti, mind a tervezési funkciók mind pedig a végrehajtási – megvalósítási funkciók területén.
- c. Ehhez részben új együttműködések honosít meg, alakít ki a civilekkel, a városban meglévő intellektuális kapacitások mozgósításával, részbeni bevonásával, integrálásával.
- d. Részben a megvalósítás hatékony és a közsféra feladataitól elválasztható átlátható, kontrolálható és részben a bürokratikus logikától eltérő feladatellátás-menedzselés érdekében
- vagy egy Új Közmenedzsment jellegű irányításra tér át,
 - vagy „kiszervezésekkel”, felhatalmazásokkal, illetve Új Intézményi formák létrehozásával, feladat-kihelyezéssel, delegálással a fejlesztési feladatokat részben új keretek között, kontroll alatt hajtja végre.
- e. A tervezésben a munka, illetve részvétel nyilvánosságának intézményesítésére, a társadalmi kontrol³ biztosítására a város civiljeivel Irányító Testületet, vagy Tanácsadó Testületet (Beirat) célszerű létrehozni és működtetni a város jeles és hiteles (véleményformáló) tagjaival.
- f. A szükséges térségi összhang, beágyazódás érdekében hasznos és szükséges egy (kis)térségi együttműködést, illetve annak intézményesítését kezdeményezni, nem asszimiláló, kolonializáló, hanem integráló, szolgáltató szándékkal.

³ a kontrollt itt is angolszász értelemben használva: irányítás. Amint azt pl. az autóvezetés esetében használjuk: Elveszítette a kontrollt (irányítást) a gépkocsi fölött

- g. Esetleg az EKF- el, mint jelentős, potenciális marketing lehetőségeket nyújtani képes rendezvényt, vagy/és ezen túlra tekintve a Balaton-felvidék keleti szektorában egy Veszprém – Balatonfüred és Almádi „Kultúrparkban”, illetve Parkhálózatban egy marketing-kommunikációs turisztikai identitásfejlesztő ernyőszervezetet az „Aranyháromszög” fókuszált és speciális arculatának és szolgáltatásainak fejlesztésére és kommunikálására szükséges lesz minél előbb létrehozni.⁴

(Átmeneti) intézményi javaslat, Mindaddig, amíg a városirányítás nem tudja az új irányítási módhoz (New-Deal) átstrukturálni, átszervezni, megszervezni, a szükséges irányítási „reformot” végrehajtani, addig is már szükséges lenne számos intézkedés és feladat előkészítése. Látható, hogy egy-egy tervvázlat elkészítése is - éppen az ezekhez szükséges adatok, információk hiányosságai miatt – időigényes, így – amennyiben egy akkora marketing eseményt, mint amelyet az EKF jelent, illetve amelyet akár annak „farvize” is kínál, nem szeretnénk a versenyképesség újrateremtése érdekében kihagyni, - akkor **azonnal** el kell indítani a szerteágazó feladatok végzését.

A következő szervezeti, intézményi vázlat ehhez nyújt ajánlást, mutat, kínál egy lehetséges, egyszerű struktúrát. Ennek a szerveződésnek a részbeni felállítása a privát-civil aktorok oldaláról - pozitív visszajelzések eredményeként - megindult.

Részstratégiák és Eszközök

Amint azt a 6. oldalon lévő Táblán szereplő elvégzendő Intézkedési- és Feladatlista vázlat tartalmazza a 2. Könyvben szereplő RÉSZ-Stratégiákra vonatkozó feladatsornak két nagy csoportját szükséges egymással párhuzamosan fejleszteni, tervezni és kezelni:

1. a **MIT?** eszközöket és
2. a **HOGYAN?** eszközöket

A **MIT?** eszközöknek ismét két nagy területére vonatkozóan kell elkészíteni a terveket:

A.) **Szakterületi stratégiák**, mint pl. az identitás-fejlesztés, a marketing (tervezés és elhelyezés, kommunikáció, a finanszírozás-adózás, a műszaki- épített-karakter, környezet-infrastruktúra-fejlesztés, intézményfejlesztés-együtműködés, stb.

- a. Miután ezek az eszközök szorosan összefüggnek a **HOGYAN?** eszközökkel, jellemzően a városmarketing tevékenységekkel,
 - i. egyrészt a városnak, épített és természeti környezetének, különféle kínálatainak, kellemességeinek, vonzerejének, szolgáltatásainak, lehetőségeinek, mint meglévő (VAN- termék) és hamarosan „elkészülő”, kívánatos terméknek (ÚJ- termék) a piacosításával, az elengedhetetlen marketing elhelyezésével, melyekhez a világban mások, konkurensok által is használatos eszközöket alkalmazni kell, illetve elő kell még állítani! (marketing elhelyezési funkcióját működtetni)

⁴ *további integrációs illetve régiófejlesztési elképzelés készítendő, amely tartalmat kínál és fennmaradó „kibocsátást” (outcome) az egyébként tünékeny EKF utánra is. Erősítve az Észak-balatoni térség elsődleges erőközpontját, ezzel a ma hazai léptékben csupán harmadlagos erőközpontot hozva fel Székesfehérvár vagy Győr energiaszintre. Egyben egy cca 30 km-es vagy 30 perces (idő-izokron) sugarú Veszprém-városrégiót megteremtve-legalizálva a régiók versenyében, hogy az EKF alkalmával már elhelyezhető legyen Európa tudati térképén.*

- ii. Másrészt, mint fejlesztésre váró városterméket átfogó víziójával, versenyképes jövőképével, általában elhelyezni a társadalom „mentális térképén”, ezzel ismertté tenni, hitelesíteni a vízióit; illetve ezen keresztül ÉRTÉKESEBBÉ tenni a várost és „értékesíteni” vízióját: fejlesztési pólusait – akcióterületeit potens projektjeit kiajánlani, kommunikálni, lobbizni és a fejlesztők és befektetők piacán kínálni fejlesztési PORTFÓLIÓját, („Kolduló Dokumentum”) a fejlesztési források megszervezése érdekében. (marketing tervezési funkcióját használni)

A 2. Könyv itt és most - ezekkel kapcsolatban - nem tartalmaz javaslatokat, terveket, ezeket ki kell dolgozni, ki kell dolgoztatni, amint a Jövőkép legitim módon meghatározott, illetve elfogadott lesz.

B.) **Akcióterületi stratégiák**, avagy Fejlesztési Program(ok) amelyek a (közel)jövőre, kb. egy emberöltőre (25-30 év), tűzi ki, illetve határozza meg a fejlesztés feladatait:

- a. város és térsége struktúra-tervét (szerkezetjavító koncepció, infrastruktúra konszolidációs javaslatait) és az ezekkel összefüggő, összhangban lévő
- b. Akcióterületi Stratégiát, azokra a fejlesztési pólusokra és akcióterületekre vonatkozó stratégiát amelyekkel, mint fejlesztési “akupunktúra pontok”- kal a város fejlődése, fejlesztése kezdeményezhető. Az ilyen koncentrált beavatkozási területek és programok (!) a város regenerálásának fókuszpontjai, amelyek egyben kezdeményező/gerjesztő programok, és mint ilyenek a forrásszervezés kiinduló terveit, kiajánlási portfólióját alapozzák meg. Legfeljebb 5-6 gerjesztő pólust, „akupunktúra pontot”, fejlesztő programot azonosítottunk és javasolunk meghatározni és megalapozni, előkészíteni és kiajánlani.

A sikerhez, nem elég csupán egy koncepciót, vagy építészeti, tájépítészeti vázlatot elkészíteni, hanem ezeket Megvalósítási Tanulmány jelleggel és mélységben, jogi, pénzügyi és műszaki szempontokkal és üzleti tervvel (business modell: pl. zártkörű részvénytársaság, fejlesztési társaság, visszabérlés, BID, PPP, stb.) együtt szükséges előkészíteni.

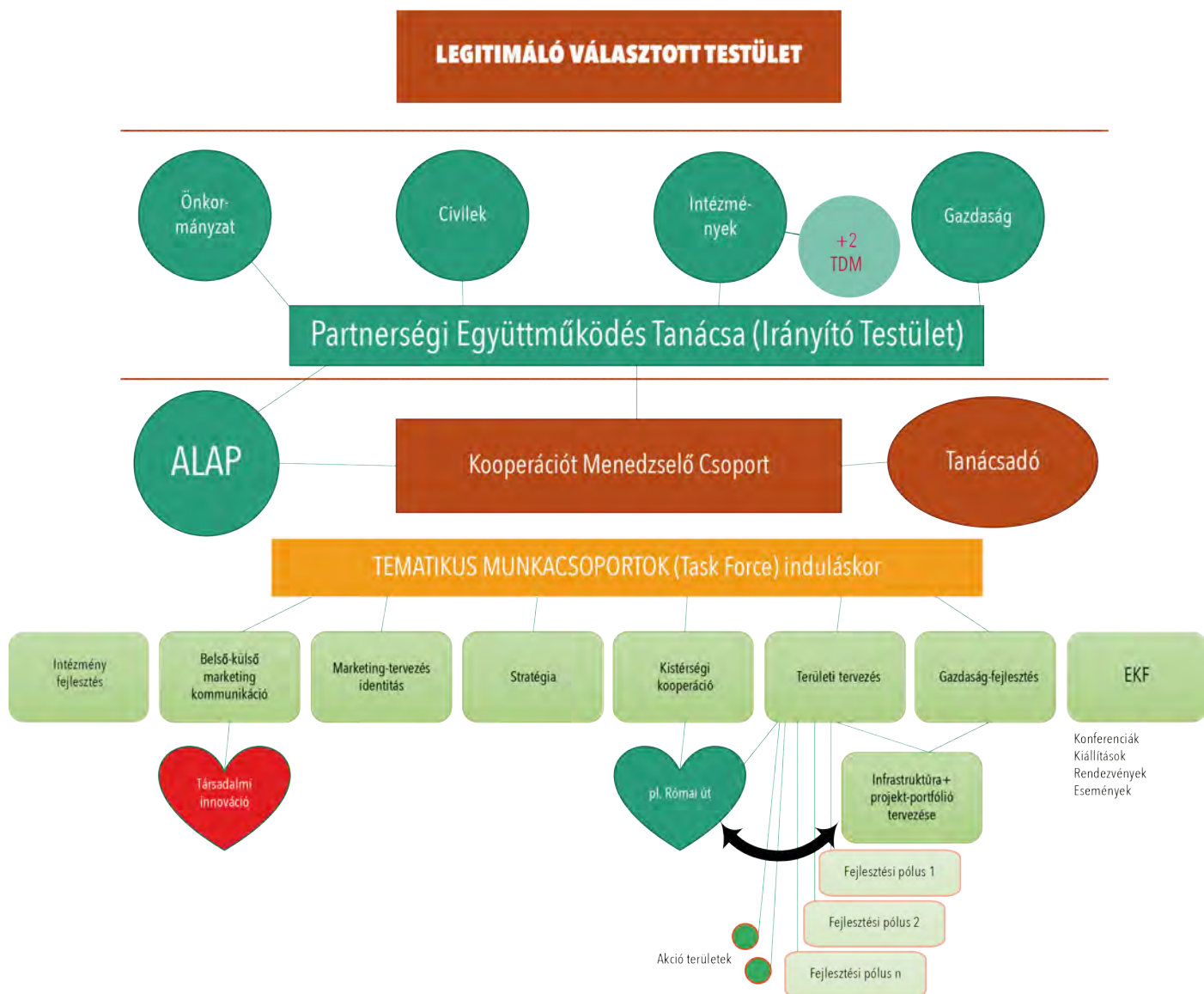
Megjegyzés az intézményesítéssel összhangban:

Hasznos és hatékony, amennyiben ezek előkészítése már az intézményesítés keretében létrehozott Almádi Fejlesztő Társaság keretei között folyik, erre felkészült, felkészített kompetens csapatmunkában, minden pólusnak külön programfelelőssel. Ezeket, ebben a mélységben immár a majdani programfelelősök készíthetik el. A kontrollt a folyamat felett az Irányító Testület (partnerségi Együttműködés Tanácsa) végezheti, amelyik a Köztestületnek tartozik beszámolni.

C.) **Egyéb eszközök:**

Amint korábban már említésre került, számos **HOGYAN?** eszköz a Szakterületi stratégiákkal összhangoltan szükséges, hogy meghatározásra kerüljön. Ezekben belül lehetnek egyesek jelentősebbek, fontosabbak, mint az adózási stratégia, a szociális koncepció és stratégia, amelyeket érdemes lehet, lesz még egyeztetni a város közösségével. Van minta, modell arra is, hogy a költségvetést, de legalább annak egy részét is a lakossággal, konzultációban dolgozzák ki, vagy - például - olyan szolgáltatást, mint a tömegközlekedés, esetünkben lehet, hogy pl. a „Nyárország” kényes átalakítását, a strandok megújítását, stb. is célszerű lehet bevonni ebbe a körbe.

Ezeket az irányítással-tervezéssel és megvalósítással (működtetéssel?) kapcsolatos stratégiákat és az ezek használatához szükséges eszközöket annak fényében kell kidolgozni és alkalmazni, hogy a városfejlesztés menedzseléséhez milyen intézményi struktúrát, háttérrel hoz létre a városirányítás. Erre vonatkozóan a csoport már – lévén ezt második prioritásként határozta meg – elkezdett felvázolni egy lehetséges, intézményesült partnerségi, együttműködési modellt, a következők szerint:



Függelék

A függelékben közreadjuk azokat a vázlatokat, rajzokat, amelyek 2020. júniusa óta az A '30 kezdeményezés ülési alkalmával felkerültek a flip-chart-ra, vagy a vetítővászonra, de az 1. és 2. Könyvből eredeti formájukban nem kerültek be. Az itt bemutatott képeken, vázlatokon keresztül bárki visszaidézheti a városfejlesztési koncepció alapkövei lerakásának közel fél éven át tartó folyamatát.



ÉRTÉKEL/POTENCIÁL
LEHETŐSÉG

SZABAD TERÜLET/ZÖLD,
ERDŐ
FEKVÉS
KIHASZNÁLATLAN TERÜL
ARCULAT/KERÜVÁROS (?)
KÉREK PARUTAK / + 0 km-től
MIKROKLÍMA
BALATON
BA (+) KÖZELISÉG
MILJÓ [ÉKSZÉRDŐKÖZ]
INTÉZMÉNYEK
MŰVESZTER (HELYBEN)
KNEIP/RICKLI FÜRDŐKULTÚR
KÖZSÉGI TEREK
TERMÉSZETI ADOTSÁGOK (KÖRNY)
VASÚT (ÖRÖM) KÖRNYEZETE
VÁROSI ALKALPONTOK (PIAC)

ALKULÓ EMBERI KAPCSOLATON
BEL/KÜLFÖLD

RÉGI VILLÁK
SAVATOSSÁG TIAKNY/ ALAKITTIATÓ
ELÉRHETŐ TÁVOK / "KIS VÁROS)
IDEÁLIS NÉPSŰRÜSÉG/ÉLETSZÍNVI.
VÉRSZÓ!
TÁRSADALMI (A) RÉTEGZŐDÉS
SZELLEMI KAPACITÁSOK
KULTURÁLIS PERIDZVEVÉNYEK
MŰVÉSZETI GYÖKEREK
REGIONÁLIS TAGOLÓDÁS/SZÖKSZINŐ
SZT EREKLYEK
SPORT/REKREÁCIÓ! FELTÁRTHATÓ
EGÉSSÉGÜGYI ELÁTÁS
TÁBOROZÁSI LEHETŐSÉG
EGYHÁZAK S. CIVILISZERVEZET
NÖVEVŐ LAKOSSÁG (FŐ VONZÓ)
VÁROSI MÉRET
TÚRAÚTVONAL

ALKULÓ EMBERI KAPCSOLATON
BEY / KÜLFÖLD

RÉGI VILLÁK
SALÁTOSSÁG TIANY / ALAKÍTÁTO
ELÉRHETŐ TÁVOK / "KÖZI VÁROS"
IDEÁLIS NÉPSŰRŰSÉG / ÉLETSÚVU
VÉRSÉKŐ!
TÁRSADALMI (A) RÉTEGZŐDÉS
SZELLEMI KAPACITÁSOK
KULTURÁLIS BENDZVEVÉNYEK
MŰVÉSZETI GYÖKEREK
PÉRIÓDUS TAGOLÓDÁS / SOCSINÓ
SZT EREKLYÉK
SPORT / REKREÁCIÓ! FÉLREHATÓ
EGÉSSÉGÜGYI ELÁTÁS
TÁBOROZÁSI LEHETŐSÉG
EGYHÁZAK S. CIVILSZERVEZETEK
NÖVEVŐ LAKOSSÁG (FŐ KONZERVÁCIÓ)
VÁROSI MÉRLET
TÚRAUTJONAL

RÉTEGZŐDÉSI POTENCIÁL
RÓMAI KOR (AVAR / HONFÖLD)

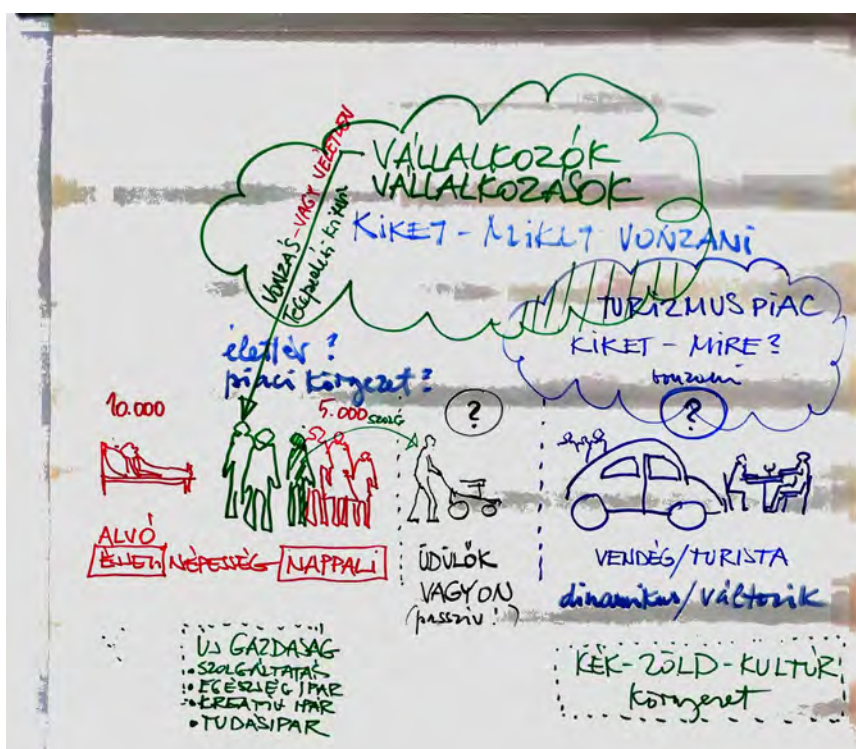
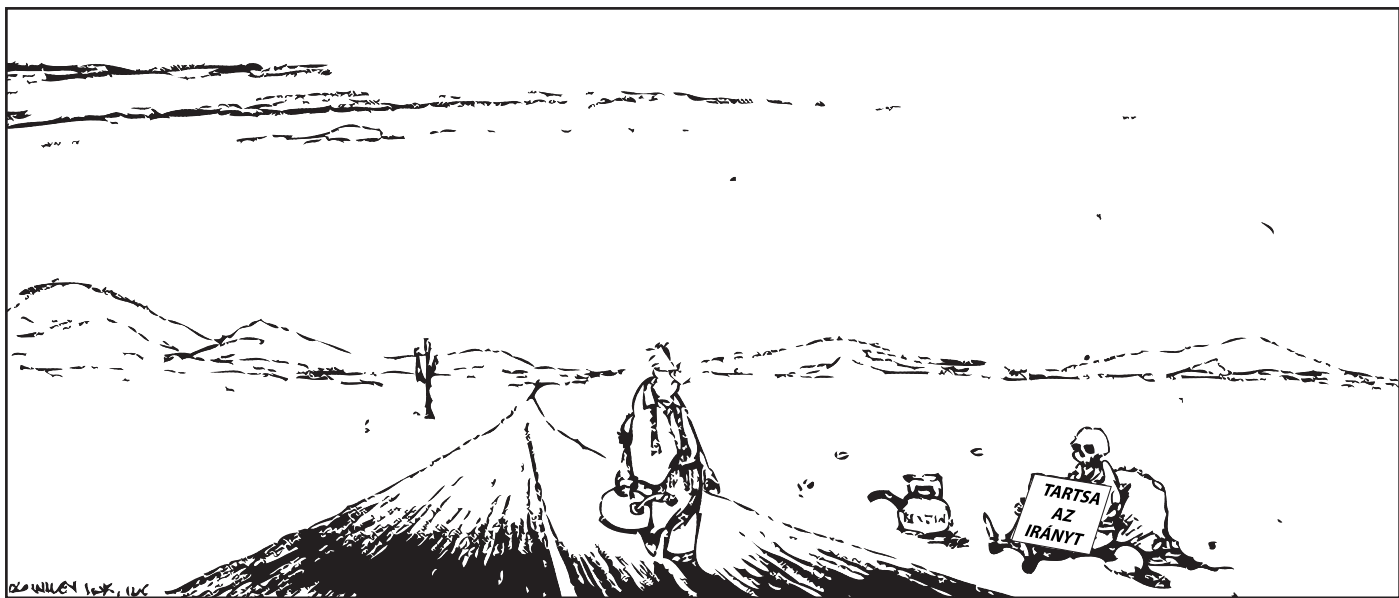
PARTI SETÁNY
HELYI TERMÉKEK / PIAC
KEVÉNY / MEZŐGAZD
AKTIVIZÁLÓDÓ KÖZÉLET
STRANDOK
KIKÖTŐK (OITOLÁZ)
HORGÁSZAT
MŰVŐ (MÁHART) TULAJDON
VIZISPORTOK (SŰRF) PROGRAM
MAGASPOINT (MESSZELÁTO)
PARTVONAL
3 BALATON (FAVORÁMAK)
BIZTONSÁG
EKF 2023
HONISÁGÉRTÉK TÖRTÉNETEK
LOKÁCIÓ — FEKVES +
EGÉSSÉGES KÖRNYELET,
VALLÁSGYAKORLÓ LAKOSSÁG
REFORMATUS / GISTÉREK
ALMÁDI NAGYJÁT
SÜBBOR PARK

LOZSÁNTA SZABADTER
NYUGDÍJAS KLUB ←
ÉPÍTÉSZETI ÉRTEK / HARD
SPORT

MAGYAR — KOLOSTOR
FOLDTAN (KÖ)
BOR / PÁLINKA KULTÚRA
IT SÜLETET ALKOTÁSOK / MŰVEK
KERTVÁROS (VÖRÖSBÉNY)
FOCI PÁLYA
MAGYANVÖLGY (ERDEI PÁLYA / VAD
STB)
IDEGENFORGALOM —
PARK (ERZÉKELTŐ)
GASTROKULTURÁLIS (MÉRFŐZŐK)
CSALÁDOK / CSALÁDBARÁT
KÖZÖSSÉGEK
"SMART" VÁROS (POTENCIÁL)
OKOSVÁROS
KÖZÖSSÉGÉPÍTŐ HAGYOMÁNYOK!!
KÖZSI FŐ
VASÚT — KAPCSOLAT
HELY!

FORRÁSOK (16 db)

ALULVÁRO
PATAK
FEVLŐDŐ GASTROKULTURA
HELYNEVTANI ÖRÖKSÉG
NYELVNYARAS
LÉTEZÉSI
JEL
10.
100...
• FÉL PÉLDÓ
• KÉLTÉI VÉGET
• SZOCIÁLIS GONDOKODÁS / KAPITATÍV
LONAS PROGRAM / KAPITATÍV
TENISZ
NYUGALOM
Palatka
Pine
Ker (Tudás)
SOKFELE ÉRDEKLŐ SET
BOX KLUB / GASTRATOR



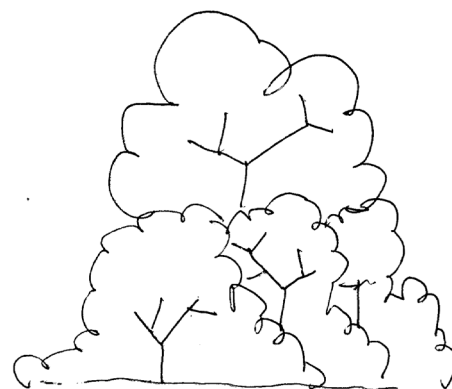
"TERMÉS" EREDMÉNY

ÉLETERŐ/ENERGIA

GAZDASÁG - "TERMÉKEK"
TERMELŐ ÁGAK

"JÓ KERTESZ"

TERMÉKENY TALAJ
KULTÚRA -
TÁRSADALMI GYÖKEREK

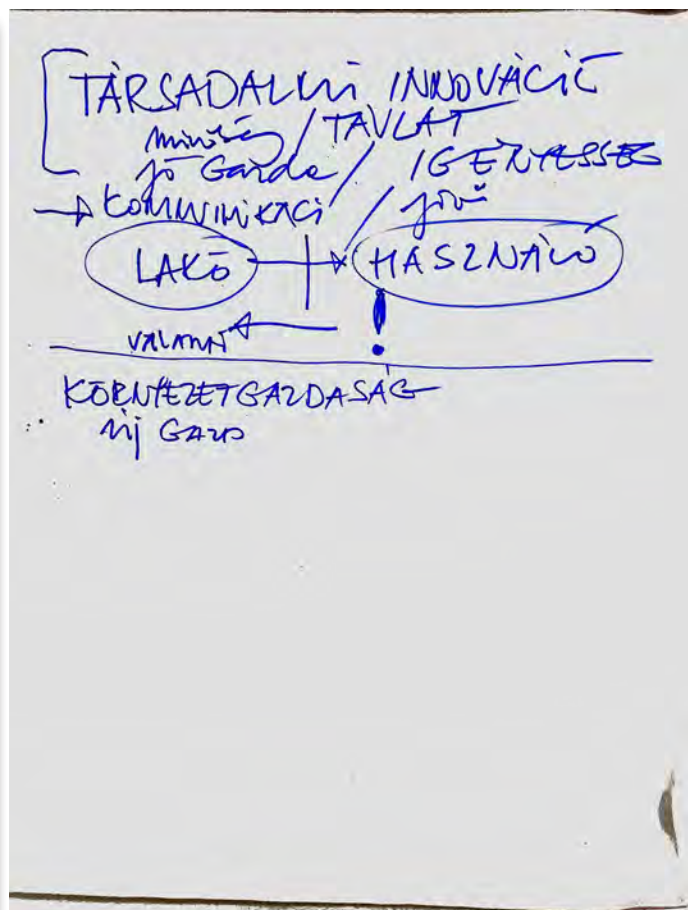
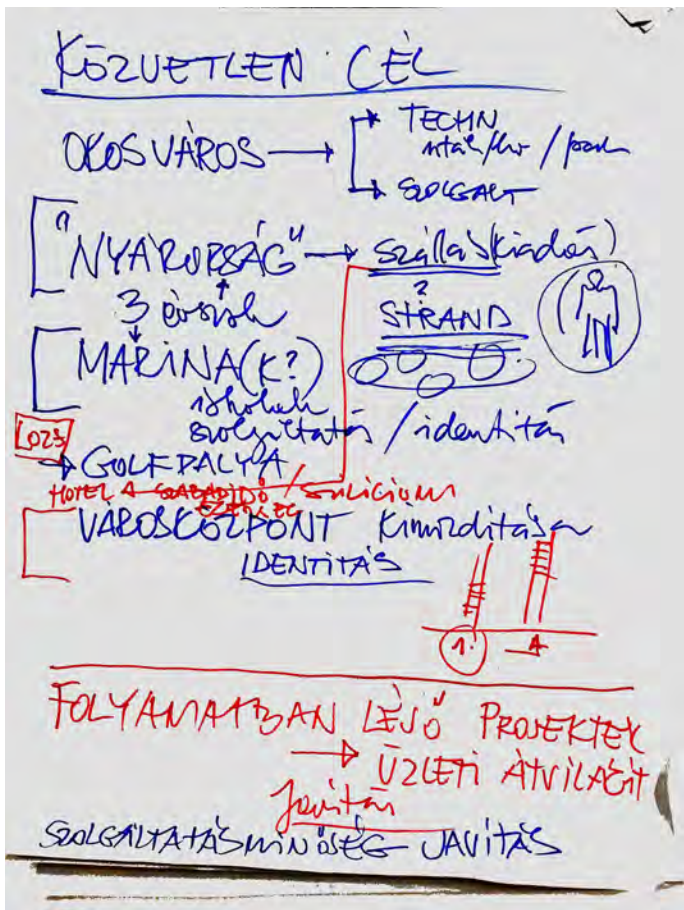


"FASCES" - VÉNYIGÉ
GAZDASÁG ÚJRAÉLÉS
IGÉNYE
alapszöveg a HUMAN
és KULTURÁLIS létre

1. BRAND / IDENTITÁS / KARAKTER / EGYENLEG / ÉRTELMEZÉS
 2. HELYBEN FOGLALK / GAZDÁLKODÁS / HULLADÉK / HELYER / ÜZLET / INNOVÁCIÓZ
 3. KÖZLEKEDÉS / UT / PARKOLÓ / KÖZTÉR
 4. TÁRSADALMI KÖRNYEZET / KÖZTÉR / MŰVÉSZET / TURIZMUS
 5. INFRAKÉPZÉSKÖZVETLEN / FELÁLLÁS / MŰKÖDÉS
 6. MIKROKÖZLEKEDÉS / TERLEGI EGYSÉGEK
 7. BALATONHÓZ TÖRÉS (SZÉNY) / KAPCSOLÓDI IDENTÁS / SZOLGÁLTATÁSOK / KIHASZNÁLÁS / FOSZTÁS / MINŐSÉG
 8. VÁROSI RENDSZER / "MI" - ÉRDEK KÉPVISELÉS / GAZDÁLKODÁSI / CIVIL KÖZÖSSÉGEK / INTERAKTÍV / KÖRNYEZET / KÖRNYEZETI MŰKÖDÉS / DELEGÁCIÓ
 9. TURISTA TERMÉKEK / SZOLGÁLTATÁSOK / KULTURÁLIS (MINŐSÉGI) KÍNÁLAT
 10. VÁROSKARAKTER / JAVÍTÁS / KÖRNYEZET
 11. VÁROSI MARKETING (BEFÉRTÉK) / COMMUNICATIO / INFÓGYŰJTÉS / KAPCSOLAT
 12. FORRÁS / TÖKE - BEVONÁS / KIJÁRULÁSI / SPORTOLÁS
- 5000 1000 500 100 50

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
2	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
3	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
4	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
5	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
6	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
7	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
8	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
9	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
10	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

4 1 9 6 7 8 2 9 10 5 3

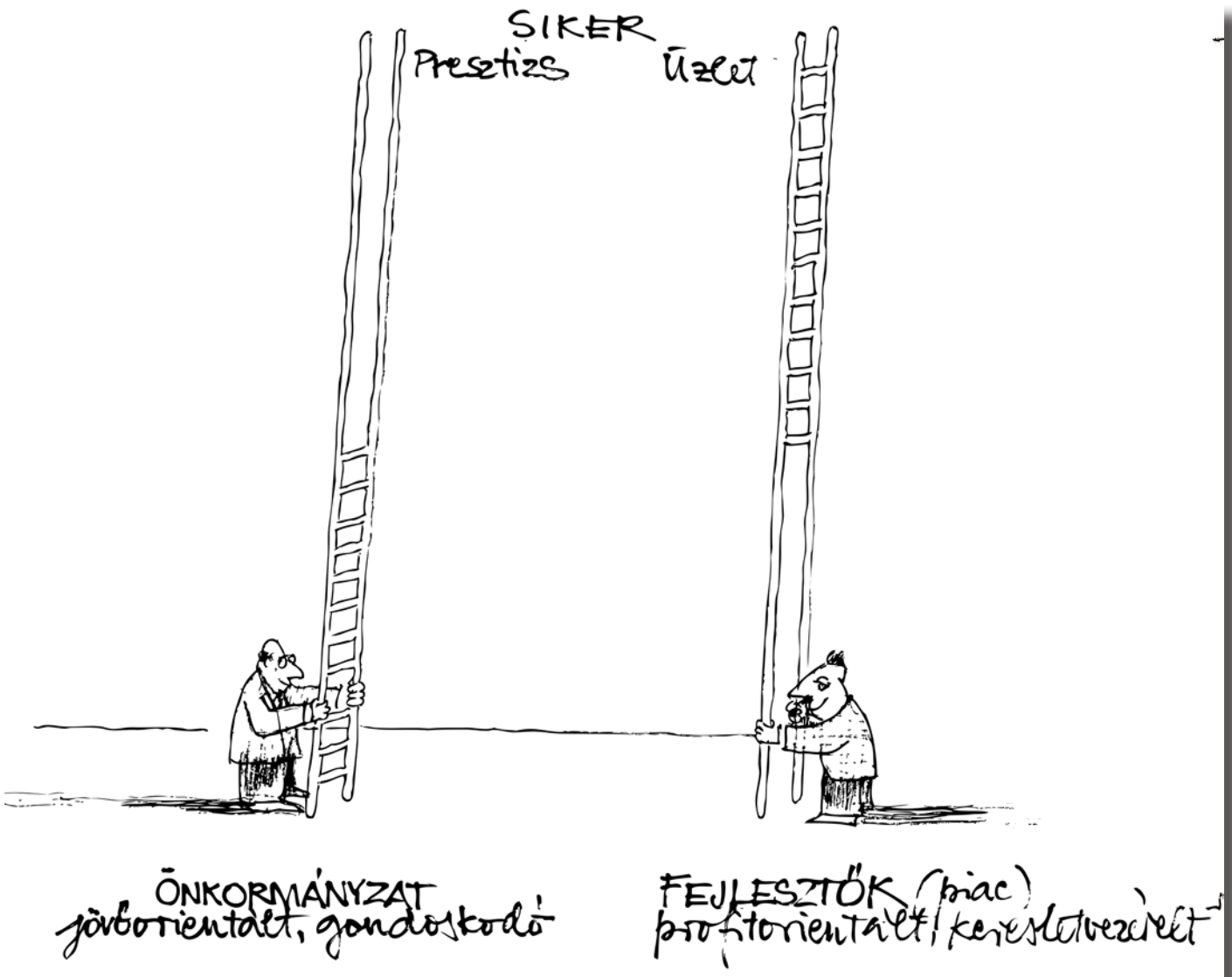


VÁROSKÉZPONT
 Kik! HIVATAL ÖNKÖRÍ
 3-5 cm
 Mit! HELYI JOGSZABÁLY
 VÁZLA/VIZIÓ → megalap
 MENNYI IDŐ → + E vizió/POZÍCIÓ
 → jogszabály/TÉV
 \$ 15 → 5 millió
 önk 1
 helyi (helyi önk.) 4

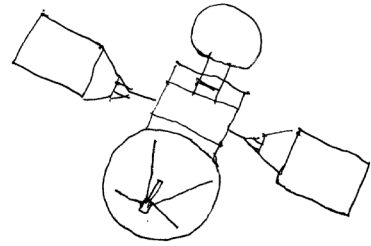
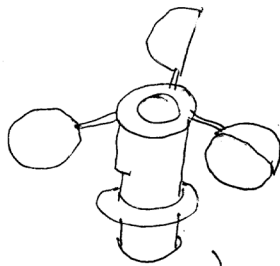
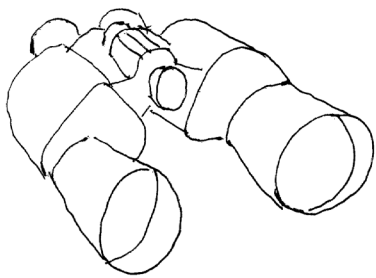
TS-i fejlődés
 x városi fejlődési határai
 x elterjedt / min.: elterjedt
 x "együttélhetőség" / kollektív
 x nyaraló - helyi zárszolgálat
 x oktatás - családok / ajtólevegő / jövéslevegő
 x Szolgálatok / etc.
 x Fintalok megtartása

60-i (100. nős)
 x turizmus (Szakosok) 12 hónap
 medical kultúra város sport
 Btavo - sport + medical
 Berej - 2 utca
 Aludó
 Kförd
 x városi gdi dóng
 ↳ iradár / iradár / iradár
 ↳ oktatás
 ↳ Szolgálatok
 x nyaralótulaj ↓
 turista ↑ → ifa + IPA
 x tevékenység vs hotel

MONACO MONACO



A LEGTÖBB VÁROS UGYANAZT AKARJA
SZÜKSÉGES EGYEDÜLT "FÉSZKET" MEGHATÁROZNI
VILÁGOS VÁLASZTÁIT TENNI



[GYŐZD LE A JÓT
JOBBAL.]

HONNAN FÚJ A SZEL
KINÁLI JOBBAT
MÁST

[TAO - KAROSZ
INERCIÁ] VÁLTOZÁSOK
HAJTBEREJE

LÁSD: FEJLŐDÉSI PÁLYA
VERSENYKÉPESSÉG = POZÍCIÓELŐNY
ÖNISMERET - ÖNBECSÜLÉS
ÖNÁZONOSÁG - IDENTITÁS

TURIZMUS "DIVAT"
FEIISMERNI MINTAKAT
(form vs tartalom)
A VERSENY GLOBÁLIS
A VÁROSOEBAN (POLIS)
JÁTÉKOZDIK LE

2. TARS. - VÖRÖM.

[71] átmenő forgalom a
FILFAZSA
VÖRÖMORÁSI

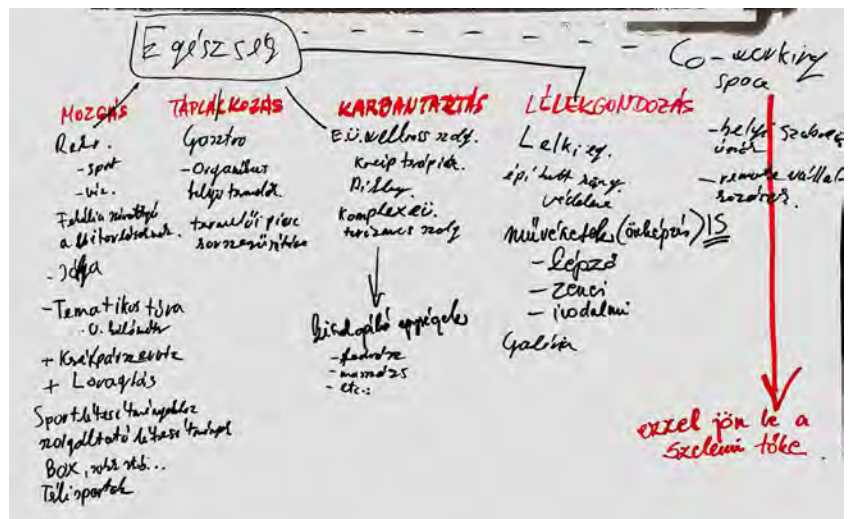
ALMAI KLUB
FELELESZTÉSE

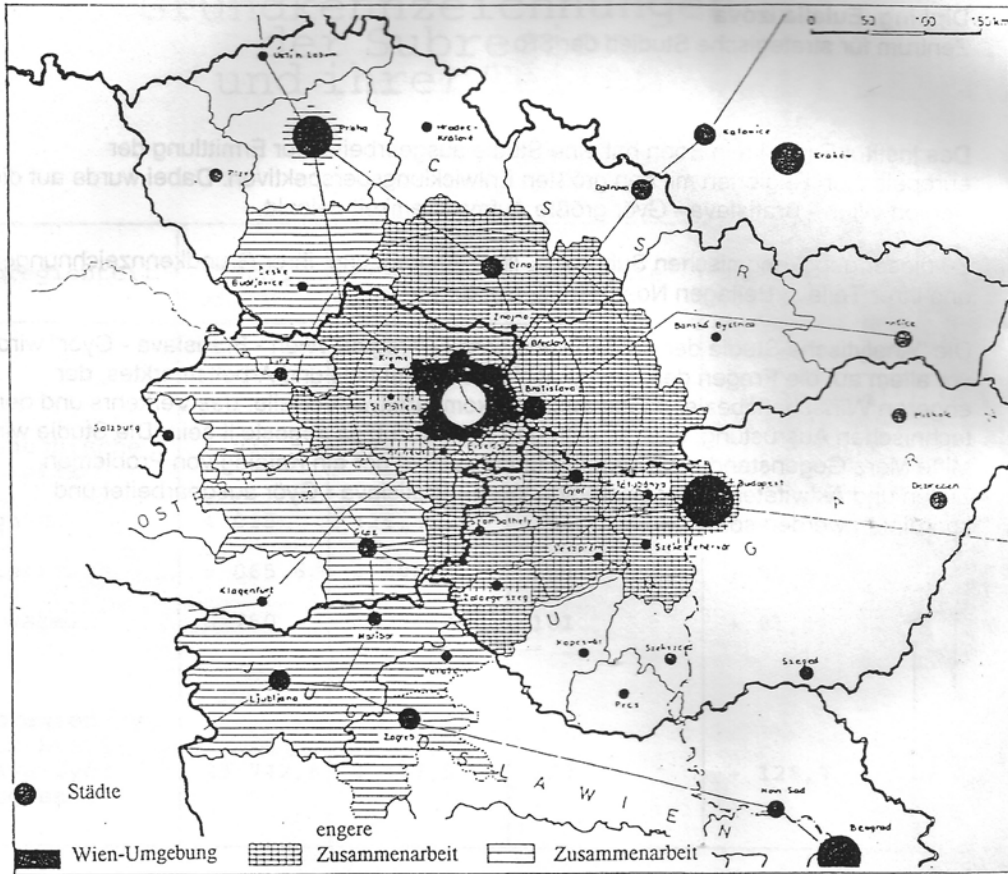
INKUBÁTOR HÁZ (AU)
VILLA PARKBAN?

MŰVÉSZETI KONCENTRÁCIÓ
100 - 780

MAGÁN ISKOLÁK (KÖZÖS)

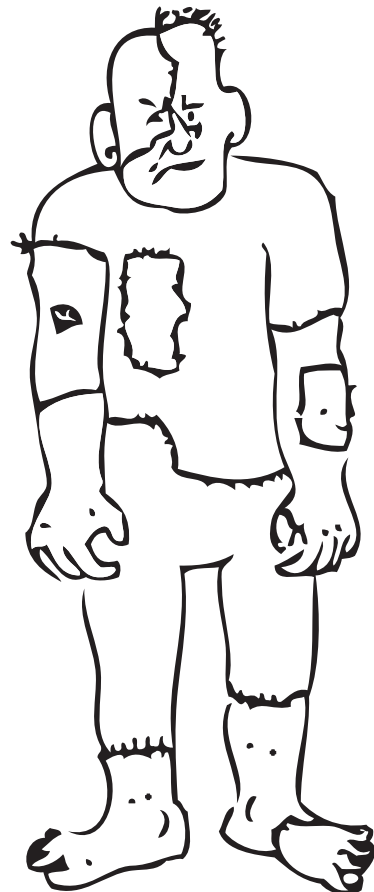
PARKOLÓ VÖRÖMORÁSI SZERKEZÉS



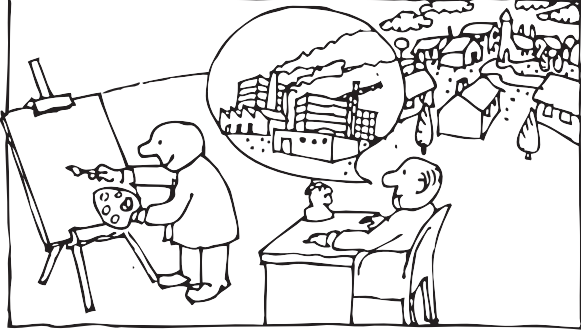


Lage Wien in der Mitteleuropäischen Region

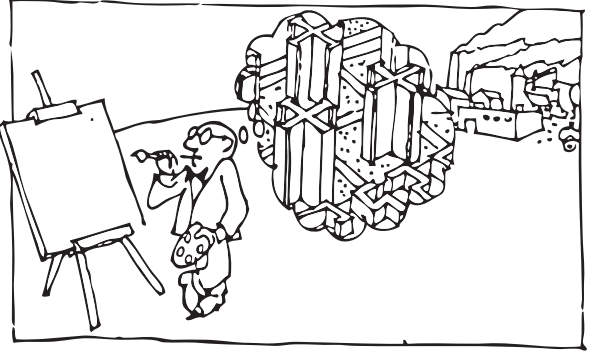
(autor: Jiří Hříza)



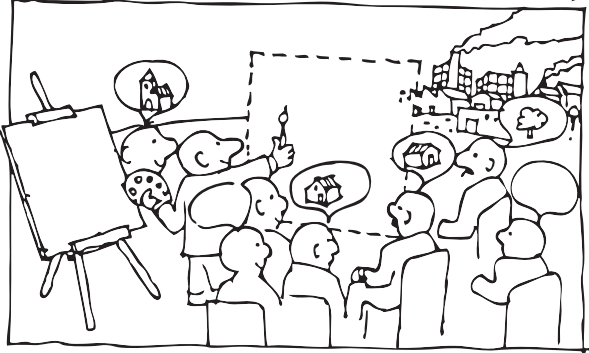
POLITIKUSI JÖVŐKÉP-TERVÉZÉS
THE TRADITIONAL PLANNER (THE SERVER)



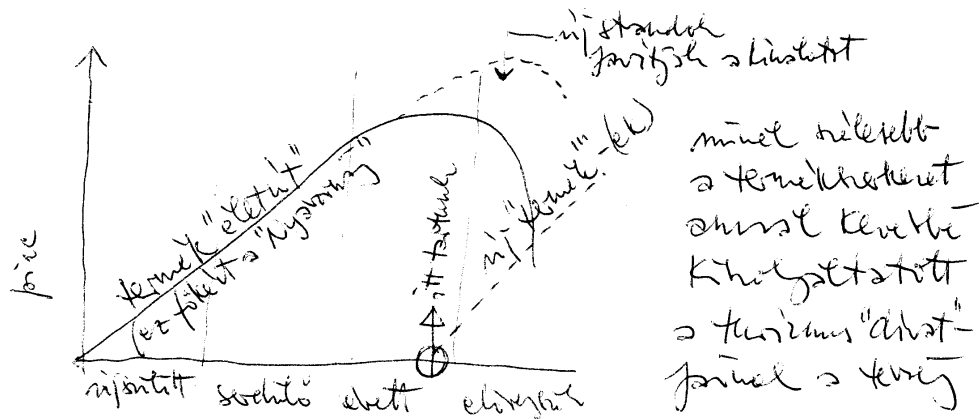
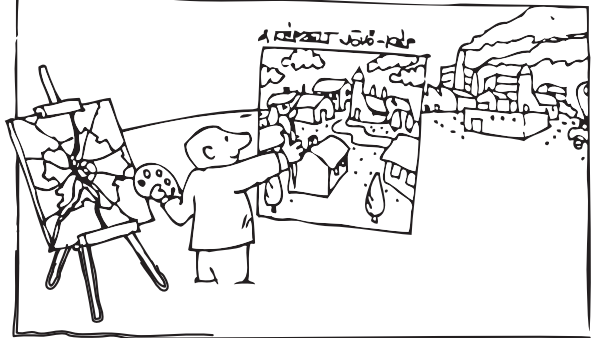
ÉPÍTÉS-URBANISTA JÖVŐKÉP-TERVÉZÉS
THE AUTHORITARY PLANNER (THE WISE)



URBANISTA-MODERÁTOR JÖVŐKÉP TERVÉZÉS
THE COMMUNICATIVE PLANNER (SCENARIO PAINTER)



URBANISTA-ÉPÍTÉS
THE TECHNICAL PLANNER (DESIGNER)



(13)

GAZDASÁGI FEJLESZTÉS
NEMZETKÖZI VERSENYKÉPESSÉ-
GEN ALAPSZIK

VÁLTOZÁSOK - ENERGIA
idegenforgalmi piac
új-kreatív-GAZDASÁG
Hálózatok és
Regionális
szf



Almádi '30 Kezdeményezés Balatonalmádi jövőjéért.

www.almadi30.hu

velemeney@almadi30.hu

javaslat@almadi30.hu

