

## **A KÖZÉPVÁLLALATI SEKTOR JELENTŐSÉGE A VÁROSFEJLŐDÉSBEN: DUNAÚJVÁROSI ESETTANULMÁNY**

Gajzágó Gergő

### **Bevezetés**

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 csökkenni fog, valamint a technológia fejlesztésére is szükség van, amihez nincs meg a megfelelő tőke. Ezek az emberek a Dunaferr középvezetői 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 a Dunaferr az új vezetéssel, majd 2002-ben a kormány döntött a vállalatcsoport privatizációjáról. A civil térségfejlesztő kezdeményezések profi területfejlesztési vállalkozásban csúcsosodtak ki, amely cég területfejlesztési ügynökségként működve – Magyarországon tudtommal egyedülálló módon – a térség fejlesztési terveit egymás után négy alkalommal készítette el, valamint a megvalósításban is központi szerepet vállalt. Ez a megvalósítás főként az ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Programot jelentette az önkormányzati és civil oldalról, valamint a nagy- és középvezetők beruházásait.

Jelen esettanulmány a város és térsége fejlesztésének középvezetők oldalát vizsgálja három dimenzióból:

- a városfejlesztési rendszerben hogyan vettek részt a középvezetők;
- a térségi fejlesztési tervekben hogyan jelentek meg a középvezetők;
- a helyi vállalati szféra struktúrájában milyen szerepet, súlyt töltenek be a középvezetők.

A fejezet tehát a fenti három témára koncentrálna, a fenti három kutatási kérdésre keresi a választ. A módszertan az első témát illetően főleg leíró jellegű, bőven építve a tervezésben és megvalósításban 13 évig dolgozó tanulmányíró személyes tapasztalatára. A második témában a dokumentumelemzés a fő módszertan, öt térségi és négy városi stratégia elemzése történik meg. Végül a harmadik kutatási téma szekunder adatgyűjtésen és ezen adatok elemzésén alapul.

### A városi rezsimek jelentősége a középvállalati szektor fejlődésében

A regionális gazdaságfejlesztés irányítója a kormányzati oldal, egy város esetében az önkormányzat, de a gazdaság és a helyi társadalom többi szereplője is fontos szerepet tölthet be, így alapvető kérdés a hatalom gyakorlásának modellje. A városi rezsimek elmélete a nyolcvanas években jelent meg (Pálné 2012), amely megkülönböztette a hagyományos önkormányzattól a konkrét célok megvalósítására létrejött rezsimeket, és sokat merítettek az ún. közösségi alapú fejlesztési iskolákból.

A fejlesztési rezsim ismertetője, hogy a szereplők az együttműködés keretében közös célokat tűznek ki, és megosztják a hatalmat (döntéshozást) és a feladatokat is. Ehhez természetesen szükséges a szereplők megfelelő autonómiája is, ami az önkormányzatok, illetve a nemzetközi nagyvállalatok hazai leányvállalatainál sérülhet. Magyarországon azonban 2010 előtt az önkormányzatok nagyfokú önállósággal rendelkeztek, emellett nemzeti szintű komplex várospolitika sem volt. Ez utóbbi azóta sincs, de a tervezésben megjelent egy egységes módszertan az integrált város- majd településfejlesztési stratégiák (IVS, ITS) kötelező előírásával. Azonban ezt az elemet sem az egységes módszertan iránti igény motiválta, hanem sok esetben csak a társfinanszírozású pályázatokhoz szükséges dokumentumok „lepapírozása”.

A rezsim keretében megvalósuló együttműködés fontos hozadéka és célja egyrészt a kormányzati szereplők kompetenciáinak, kapacitásainak kiegészítése, másrészt pedig a helyi szereplők bevonása mind a tervezési, mind megvalósítási folyamatba. Ez utóbbi már részben előrevetíti azt is, hogy a rezsim nem rövid távú, alkalmi felállítás, hanem a város, a térség hosszú távú céljaiért együtt dolgozó szövetkezés.

A rezsimek jellemzője a kulcsszereplők megléte, a rendszer működésének egyik oszlopa a vezető szereplők személyes kapcsolata, együttműködése, összefonódása. Ahogy Rechnitzer (2016, 246.) is kifejti Győr esetében: „A három csavar tehát összefonódott, az ipari körzet fejlődési pályára állította a várost. A helyi politikai elit, a bázisnagyvállalat és az egyetem együttesen fejlesztő rezsimeket hozott létre, annak minden formájával együtt.”

A következőkben bemutatott dunai városi szervezeti háttér fejlesztési rezsimek tekinthető, mind a szereplők sokszínűségét, mind autonómiájukat tekintve is. A következőkben a rezsime bemutatása mellett a fő kutatási kérdés, hogy *a közép vállalkozások hogyan jelennek meg, milyen szerepet vállalnak ebben a felállásban.*

### *Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata (DMJV)*

Mivel a területfejlesztés főként az állami szféra feladata, Dunaújvárosban is a fejlesztések központi szereplője Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata. Az önkormányzat speciális szervezeti felépítéssel bír, amelynek egyik jellemzője az önkormányzat és a polgármesteri hivatal kettőssége. Mindkét fél önálló (pl. saját adószámmal rendelkezik), az önkormányzatot a polgármester, míg a hivatalt a jegyző vezeti. Valójában azonban a polgármesteri hivatal (főleg fejlesztési kérdésekben) az önkormányzat operatív szervezete.

Az önkormányzat fő döntéshozó szerve a közgyűlés, amely 1990-2010-ig 27 fős volt (26 képviselő és a polgármester), majd 2010-től az új szabályozásnak megfelelően 17 fősre csökkent a mérete. A közgyűlés 2014-ig négyévente, utána pedig ötévente, a helyi önkormányzati választásokat követően újjáalakul, a változásokat az alábbi táblázat foglalja össze.

**1. táblázat: Pártpreferenciák Dunaújvárosban**

<b>Ciklus</b>	<b>Polgármester</b>	<b>Közgyűlési többség</b>	<b>Kormányzó erő</b>
1990-1994	SZDSZ	MSZP	MDF
1994-1998	SZDSZ	MSZP	MSZP
1998-2002	MSZP	MSZP	FIDESZ
2002-2006	MSZP	MSZP	MSZP
2006-2010	MSZP	FIDESZ	MSZP
2010-2014	FIDESZ	FIDESZ	FIDESZ
2014-2019	FIDESZ	FIDESZ	FIDESZ

*Forrás: saját szerkesztés*

A fejlesztéspolitikát nagyban meghatározza a pártpolitika, hiszen a helyi fejlesztési döntéseket pártpolitikusok hozzák a közgyűlésben. Ebből a szempontból mindenképpen megkönnyítette az együttműködések vertikális és horizontális kialakítását is, hogy a 2002-es ciklusban minden fontosabb érintett közszereplő minden szinten egy pártból került ki. Ugyanez természetesen a 2010 utáni időszakra is elmondható, de ekkor a helyi szereplők döntési kompetenciája jelentősen csökkent.

A polgármestert munkájában az alpolgármesterek segítik. 2006-ig két alpolgármesteri (humán és gazdasági) poszt volt, amely 2006-ban bővült a városfejlesztési alpolgármesteri poszttal. Ennek oka azonban csak részben volt a városfejlesztési ügyek megfelelő szintre helyezése, összefogása. Nagyobb részt inkább politikai okai voltak: a többséget szerzett FIDESZ számára is kellett egy alpolgármesteri poszt.

A polgármesteri hivatal felépítése, illetve a fejlesztési feladatok megjelenése a struktúrában szintén jelzi az önkormányzat hozzáállását a városfejlesztési ügyekhez. Az egyik legfontosabb és állandó szereplője ezen témának a főépítészi iroda, amely 2010-ig önálló szervezeti egységként működött a hivatalon belül. 2003-ban jött létre a Munkaerő-gazdálkodási iroda (a „HÍD” Egyesület Kistérségi Munkaerő-gazdálkodási Rendszer című projektje következtében), amely pár hónap múlva *Munkaerő-gazdálkodási és Pályázati irodává bővült, és egy előremutatóan szabályozott és informatikai alapú rendszert hozott létre az önkormányzat és intézményei pályázatainak kezelésére, így a városfejlesztési intézményrendszer fontos részévé vált.* Fontos momentum, hogy az iroda vezetője a „HÍD” Egyesület szűkebb, aktív szakértői körének tagja volt. 2010 után a Pályázati iroda több átalakulás után megszűnt a pályázatok egy kézben való kezelésével egyetemben. A Főépítészi irodából pedig Városfejlesztési igazgatóság lett, a Főépítészi mellett a Városüzemeltetési és Beruházási osztállyal.

A középvállalkozások az önkormányzat és a polgármesteri hivatal munkájában közvetlenül nem vettek részt, bár előfordult, hogy az önkormányzati képviselők között feltűntek középvállalkozások vezetői (pl. jelenleg Szepesi Attila – FIDESZ, Pintér Attila – MSZP).

### *Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara (DKIK)*

A Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara 2000. november 1-jén alakult, miután a törvényi szabályozás lehetőséget adott önálló területi kamara létrehozására. A kamara titkára a 2009-es nyugdíjazásáig a „HÍD” Egyesület Idegenforgalmi klubjának elnöke volt (valamint 2006-ig

MSZP-s önkormányzati képviselő), így az egyesület és a kamara közötti kapcsolat is gördülékeny volt.

A kamara azonban 2009-ig nem volt a lehetőségeihez mérten aktív a városi fejlesztéspolitikában. Szerepe kimerült a vállalkozásoknak tartott előadások szervezésében, és a kapott feladatok (pl. Széchenyi-kártyával kapcsolatos ügyek) ellátásában. 2010-től az új vezetés aktívabban lépett fel minden területen, ami egyrészt pozitív momentum, másrészt viszont a Dunaújvárosi Főiskolával összefogva igyekeztek az új kormányzati rendszerhez igazodó új fejlesztési együttműködés létrehozni a létezővel szemben. Ez *a rivalizálás jelentősen csökkentette az együttműködések belső kohézióját*, de vélhetően egy erős összefogás sem mentette volna meg a működő rendszert az új kormányzati elképzelésektől és centralizált döntéshozataltól.

A középvállalatok leginkább ebben a szervezetben jelennek meg: a 22 tagú küldöttségből 5 fő is középvállalkozást képvisel. Emellett a kereskedelmi tagozat vezetője, a két elnökségi tag egyike és az ötfős etikai bizottság egyik tagja is középvállalkozás vezetője.

### *Innopark – az ipari park*

Az Innopark Nonprofit Kft. 1997-ben alakult, s nyerte el az Ipari Park címet, mint Dunaújváros északi ipari tömbje. A volt laktanya területén kialakított területre több középvállalkozás is betelepült (pl. Aikawa, Body Fashion, Hankook munkásszálló). Az ipari park 50 hektáros területéből még 2,6 ha rendelkezésre áll új beruházók számára.

Az Innopark működteti az ún. Technológiai Inkubátorházat, amely 2003 óta üzemel. Az épületben jelenleg 48 kisvállalkozás üzemel, de jellemzően nem induló és fejlődő vállalkozások, amelyek csak átmenetileg veszik igénybe az Inkubátorház szolgáltatásait, hanem évek óta ott működő, a kedvezményes árakat élvező cégek, mint például koreai mérnökirodák, amelyek a Hankook beszállítói.

A városfejlesztésben az ipari park működtetésén kívül is kifejt némi aktivitást a szervezet. 2008-ban például az önkormányzat új munkahelyek létrehozását támogató pályázatát kezelte. 2009-2010-ben pedig a SINUS Környezettechnológiai Innovációs Klaszter menedzsment szervezete volt, amely a kétéves klaszterpályázat befejezése után nem működött tovább.

Az ipari park területén több közép vállalkozás is működik, akik természetesen szoros napi kapcsolatban állnak az Innopark mindenkori vezetőjével (pl. DARUSÍN Kft., ELCO-TRADE Kft., Aikawa Hungária Kft.), így igényeiket, véleményüket az ipari park üzemeltetője képviselni tudja.

### *„HÍD” Dunaújváros és Környéke Egyesület*

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

„A „HÍD” Egyesület fő célja lehetőségeihez mérten elősegíteni a Dunaújvárosban és vonzáskörzetében élő, dolgozó, tevékenykedő emberek életminőségének, életesélyeinek 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.”

2006-ban az egyesület akkori elnöke – aki a Dunaújvárossal szomszédos Nagyvenyim község polgármestere is volt 1990-től 2010-ig – a Királyi Régióért díjban részesült, az egyesület ügyvivője pedig a Magyar Köztársaság Arany Érdemkeresztjét kapta meg a civil területen kifejtett évtizedes munkájáért. Emellett az egyesület és a (már elhunyt) tiszteletbeli elnöke – a Dunaferr nyugalmazott vezérigazgatója – is részesült a Dunaújvárosért Díjban, utóbbit Dunaújváros díszpolgárává is kitüntették.

Az egyesület érdemi munkája klubokban folyt, amelyek az alábbiak voltak („HÍD” Egyesület 2005):

- humán klub;
- értelmiségi klub;
- környezetvédelmi klub;

- üzletemberek klubja;
- idegenforgalmi klub.

Az egyesület gondozásában készült a kistérség első fejlesztési terve 1998-99-ben, majd az egyesület számos projektet valósított meg, többek közt:

- 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 világi és a Dunaújvárosi Főiskola közötti kapcsolatok erősítése (2006);
- Trambulin – Tudós Program (2008);
- Önkéntes HÍD a fiatalokért (2012).

Látható, hogy az egyesület nemcsak nevében, *tagságában és a stratégiai tervezésben, de a projektek megvalósításában is messzemenőig támogatta a térségi szemléletet.* A közép vállalkozások vezetői is megjelentek a tagságban, mégpedig értelemszerűen leginkább az Üzletemberek klubjában, amelynek vezetője a MOMERT Zrt. egyik tulajdonosa. Az egyesület 2018-ban oszlatta fel önmagát, miután az eredetileg kitűzött céljaiért már nem tudott tevékenyen alkotni.

### *„Összefogás Dunaújváros és Térsége Fejlesztéséért” Alapítvány (DuTéFA)*

Az 1995-ben a Dunaferr Dunai Vasmű által alapított szervezet fő célja a pozitív térségi folyamatok elindítása volt Dunaújvárosban és térségében, és ehhez a megfelelő források biztosítása. Az ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program elindítója és gesztora. 2008-ban munkájáért megkapta a Pro Régió díjat a szervezet, amely akkor a legmagasabb területfejlesztési elismerés volt Magyarországon.

Az „Összefogás Dunaújváros és Térsége Fejlesztéséért” Alapítvány kuratóriumában kaptak helyet az alábbi személyek (DuTéFA 1995):

- Elnök: A Dunaferr elnök-vezérigazgatója (később a vezérigazgatója, amikor a két funkció szétvált a privatizációt követően);
- Társelnök: Dunaújváros mindenkori polgármestere;
- Titkár: a „HÍD” Egyesület ügyvivője;
- Dunaújváros országgyűlési képviselője;
- Dunaújváros környékének országgyűlési képviselője;
- a Dunaferr legnagyobb Kft-jének ügyvezető igazgatója;
- a Mezőföldi Önkormányzatok Szövetségének (később a Dunamenti Önkormányzati Társulás, mint kistérségi társulás) elnöke;
- egy (Dunaferr által foglalkoztatott) ügyvéd, akinek nagy tapasztalata van az egyesületek és alapítványok jogi kérdéseiben.

Jól látható, hogy a nagyvállalat, a város és a térség képviselői is jelen vannak a kuratóriumban, így az alapítvány megfelelő fórum volt mindig a döntéshozók találkozásához, párbeszédéhez. A szervezet a fejlesztési rezsím egyik legmagasabb fóruma volt, *ebben a szűk elit körben a közép vállalkozások vezetői nem is jelentek meg*. Az alapítvány 2019-ben került szűnt meg végelszámolási eljárás körében.

### *Kistérségi Szinergia Közalapítvány (KSZK)*

A Kistérségi Szinergia 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 (KSZK 2004).

A szervezet több települést érintő rendezvényeket támogatott, térségi projekteket tervezett és kamattámogatással segítette a kis- és közép vállalkozásokat. A kuratórium elnöke 2010-ig Dunaújváros Megyei Jogú Város polgármestere, országgyűlési képviselő volt, majd utódja a következő polgármester lett, aki 2010-től a város vezetője. A kuratórium titkára megegyezett a „HÍD” Egyesület és a DuTéFA titkárával. A közalapítvány annyiban kapcsolódik a közép vállalkozásokhoz, hogy a kuratórium tagja a helyi kamara mindenkori elnöke volt.

### *M8-Dunahíd Közösségi Szolgáltató Nonprofit Kft. – mint fejlesztési ügynökség*

Az M8-Dunahíd Közösségi Szolgáltató Nonprofit Kft. 1998-ban jött létre. Célja a fenti szervezetek operatív támogatása, területfejlesztési stratégiák és projektek tervezése és megvalósítása. Ehhez a helyi Dunaújvárosi Főiskola regionális gazdaságtan szakspecializációján végzett fiatal közgazdászokat foglalkoztatott. A fiatal, így lelkes, jól képzett (és nem utolsó sorban olcsó) munkaerőn alapuló csapat felépítése és stabilan egyben tartása az ügyvezető munkáját dicséri, aki a Dunaferri személyzeti menedzsere is volt, tehát megfelelő tapasztalattal is rendelkezett e téren. A Dunaújvárosi Főiskola gazdász szakán az államvizsga-bizottság rendszeres meghívott tagjaként jó rálátása volt a fiatal végzősökre.

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 a 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 szervezet a dunaújvárosi fejlesztési rendszer központi eleme volt – fejlesztési ügynökségként operált. Egyrészt vezetői és szakértői szinten is kiváló kapcsolattal rendelkezett az önkormányzat és a Dunaferri felé. Másrészt a személyi összefonódások is megfelelő információ bázist biztosítottak. Harmadrészt a szervezeti kapcsolódás is erős volt, hiszen több – a fejlesztési rendszer részét képező – szervezet operatív szerve is az M8-Dunahíd Nkft. volt.

A cég mint tanácsadó vállalkozás szoros kapcsolatot tartott fenn több középvállalkozással is. Az üzleti együttműködések folyamán a cég munkatársai tiszta képet kaptak a középvállalkozások problémáiról, amelyeket meg tudtak jeleníteni a fejlesztési elképzelésekben. A középvállalkozásokat leginkább érintő platform a Kistérségi Innovációs Ügynökség volt, amelynek keretében *a cég munkatársai 10 helyi középvállalkozást kerestek fel mélyinterjúval*. A 2008-ban megalakult Kistérségi Innovációs Tanácsban is megjelent három középvállalkozás. A Tanács és az Ügynökség elkészítette a Kistérségi Innovációs Stratégiát, amelynek megvalósítására azonban 2010 után már nem volt lehetőség.

## *Egyéb szervezetek*

A városfejlesztés fontosabb döntései, tervei és megvalósítása nagyrészt a fent bemutatott szervezetekhez köthető, azonban több kisebb jelentőségű szervezet is feltűnt az idők során. Ilyen volt a Donbass Pályázatkezelő és Térségfejlesztési Zrt., amelynek elsődleges célja a Dunaferrt privatizáló új tulajdonos egyik – a privatizációs szerződésben vállalt – kötelezettségének teljesítése: a térségfejlesztésben való részvétel. Ehhez 1 millió eurót kapott a szervezet, amit minden látható eredmény nélkül költött el. A másodlagos cél a Dunaferr bújtatott részvétele a nagyvállalatok számára nem elérhető pályázati kiírásokban, de ezt a célt sem tudta a jogi szabályozás miatt elérni a szervezet.

A Dunaújvárosi Főiskola (2016-tól egyetem) elsődleges célja természetesen nem a város vagy a gazdaság fejlesztése, de mégis fontos része a fejlesztéseknek. Egyrészt a felsőoktatást célzó – a város fejlődését nagyban befolyásoló – fejlesztési projektek megvalósítója, kedvezményezettje. Másrészt a város egyik fontos értelmiségi bázisa, amely sokszor a „HÍD” Egyesület rendezvényeinek is helyszínt biztosított.

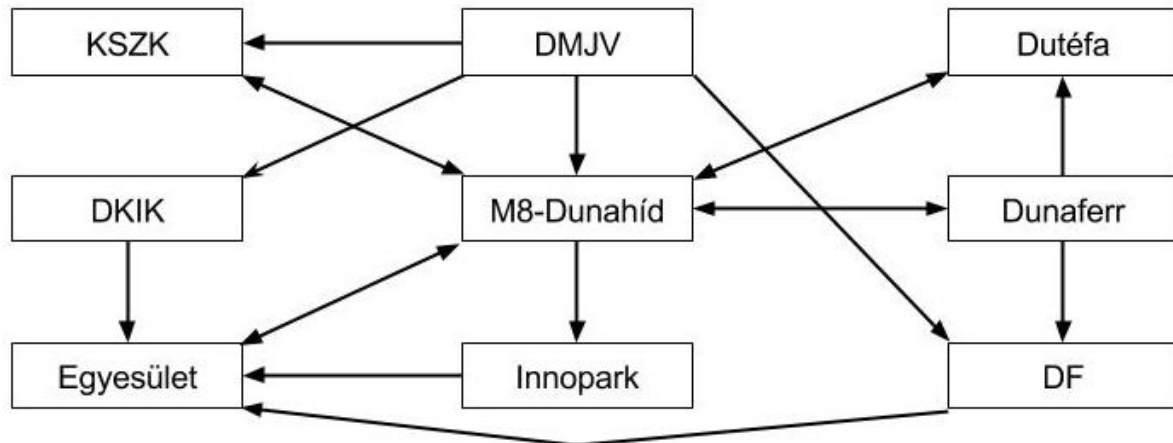
A Közép-Dunavidéki Gazdaságfejlesztési Platform 2011-ben alakult meg, és célja a korábbi fejlesztési rezsím leváltása volt. Ehhez a korábban passzívabb kamara és főiskola, valamint a Dunaferr középvezetőinek egy csoportja fogott össze. A platform a korábbi rezsím területeit célozta: területfejlesztés és innováció. Az együttműködésből teljesen kihagyta az M8-Dunahidat és partnerszervezeteit, habár azok korábban mindvégig nyitottak voltak az együttműködésre, például a kamara új vezetését is felkeresték, és tájékoztatták őket a tervekről, együttműködési lehetőségekről. A rezsímváltás megtörtént, csak nem a Platform elképzelései szerint: 2010 után a központi kormányzat hozta a fejlesztési döntéseket, a helyi önkormányzat pedig csak megvalósító volt, amihez nem volt szüksége helyi partnerekre sem.

## *A dunaújvárosi fejlesztési rezsím működése*

A szereplők bemutatása után kifejtjük, hogyan működött a rendszer, milyen kapcsolatok voltak a résztvevők között, amelyet az alábbi ábra mutat. Dunaújváros Megyei Jogú Városa (DMJV, az önkormányzat) vezetői (polgármester, képviselők) megjelentek a KSZK, a kamara, az ügynökség és a főiskola vezetésében is. Az ügynökség tulajdonosa a város, a Dunaferr (acélgyár, Dunaújváros legnagyobb munkáltatója) és a DuTéFA volt, valamint az ügynökség

vezetője több civil szervezet vezetőségében is részt vett, mint az operatív szervezet vezetője (pl. kuratóriumi titkár), emellett az Innopark felügyelő bizottságának is tagja volt. A „HÍD” Egyesület vezetőségében a kamara, a főiskola és az Innopark vezetője is részt vett.

**1. ábra: a fejlesztési rezsim kapcsolati hálója**



*Forrás: saját szerkesztés*

A dunaújvárosi fejlesztési rezsim egyik alapja tehát a személyi összefonódás volt vezetői szinten, a másik pedig a széles szakértői bázis, amire építhetett. A szakértői bázis háromrétegű volt. A legfelső réteget az M8-Dunahíd munkatársai alkották, amely később kiegészült az ACÉL-HÍD Program esetében egy önkormányzati és egy Dunaferri-es munkatárssal. Ez a szakértői csoport napi kapcsolatot tartott, és legalább kéthetente összeült megbeszélni a teendőket.

A második réteg a tágabb szakértői csoport volt, amelyben önkormányzati, civil és vállalati szakemberek is benne foglaltak. Ezek a szakemberek esetenként, gyakran egy-egy konkrét projekt munkatársaként vettek részt a folyamatban, és mint egy szűkebb szakterület (pl. környezetvédelem, marketing) ismerőjeként lehetett rájuk számítani. Ha valaki bevált egy kisebb feladatban, akkor később nagyobb bizalommal lehetett felé fordulni, nagyobb feladatot kapott. Ez a rendszer biztosította azt, hogy idővel a legjobb szakemberek vegyenek részt a munkában, akikre lehet számítani. Itt már megjelentek a közép vállalkozások szakértői is, bár nem volt tudatos vagy célzott, hogy a közép vállalkozati réteg ilyen módon bevonásra kerüljön.

A szakértői bázis harmadik rétege a civil szervezetek tagságára épült, szinte az egész dunaujvárosi értelmiséget érintette. Ez a réteg csak lazábban kapcsolódott a rezsimhez, konkrét feladatokat ritkán vállaltak, de véleményüket, ötleteiket rendszeresen kifejtették a konferenciákon, munkaértekezleteken, és tudásukra, kapcsolatrendszerükre is lehetett számítani, ha valamilyen kérdésben a szűkebb bázis nem talált megfelelő választ. Itt természetesen a nagyobb merítés miatt még több közép vállalati munkatárs jelent meg, bár ebben az esetben inkább, mint civil, semmint a vállalatot képviselő szakértő.

*A belső szakértői csoportot a fejlesztési ügynökség vezetője irányította, aki így biztosította az információáramlást a vezetői és a szakértői szint között is.* Ebben a csoportban születtek a koncepció- és projektötletek, amelyek először – az ötlet felvetése után – koncepcionális szinten kerültek kidolgozásra egy-egy munkatárs által, és a koncepció újbóli átbeszélése után kerülhettek a döntéshozói szintre.

A döntéshozói szinten először az egyeztetések folytak le a fejlesztési rezsim különböző szereplőinek vezetői között. Ebben volt igazán nagy szerepe a korábban említett személyi összefonódásoknak, hiszen ezek az egyeztetések jobbra informális keretek között, „fehér asztal” mellett zajlottak. Ahogy a szereplőknél bemutatottuk, itt már volt lehetőségük a közép vállalkozásoknak véleményt alkotni, főleg a kamarán keresztül, amennyiben aktívan részt kívántak venni valamelyik projektben, de ez nem volt jellemző a helyi vállalkozásokra.

Amikor látható volt egy-egy koncepció támogatottsága, akkor a következő lépés a bürokráciáé volt: elkészültek az előterjesztések, határozati javaslatok. Ezután a tényleges formális döntéshozatal már csak formaság volt az esetek többségében, hiszen a döntéshozók már tudtak minden fontos információt, és egyetértettek a koncepcióban.

A döntés után a megvalósítás szakaszába lépett a konkrét ügy, ami így ahhoz a szervezethez került, amelyik gesztorként lépett fel a konkrét esetben. Sokszor így újra a fejlesztési ügynökségnél landolt a projekt, hiszen több szervezet operatív szerve is az M8-Dunahíd volt.

*A fejlesztési rezsim hosszú távú sikerét véleményünk szerint a proaktív nyitottság is biztosította:* a fejlesztési ügynökség mindig is aktívan kereste az új szereplőket vagy a régi szereplők új vezetőit (például választások után az új polgármestereket). Ezáltal a döntéshozók nagy része úgy érezhette, hogy része a közös munkának, a rezsimnek: a rendszer segített becsatornázni a véleményeket, és konkrét problémákkal is lehetett a felkészült szakembergárdához fordulni (például fontos önkormányzati pályázat megírása egy hét alatt).

*A siker másik fontos tényezője az intézményesülés volt: a fejlesztési rezsím konkrét testet öltött az ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Programban, főleg annak Szervezeti és Működési Szabályzatában. Itt nevesítésre kerültek a Program gesztorai, a munkaszervezet, a célok, a Program lehatárolása, szervezeti felépítése és működési szabályai (AHP 2004). A Program gesztorai és ún. programpartnerei között nem jelenik meg konkrét középvállalkozás.*

A dunaújvárosi fejlesztési rezsím esetében természetesen szót kell ejtenünk a finanszírozásról is, amelynek három fő forrása volt. Egyrészt a dunaújvárosi önkormányzat jelentős mértékben közvetlenül is támogatta az ACÉL-HÍD Programot (évi 20 millió forinttal 3 éven keresztül), valamint más csatornákon keresztül is hozzájárult a működtetéshez. Ilyenek voltak a Kistérségi Szinergia Közalapítványba átcsoportosított források vagy az egyes pályázatokhoz biztosított önrészek, amelyek a megvalósítását a rezsím más szereplője végezte.

A második forrás a – főleg nagy- – vállalati szféra volt, amely vagy szintén közvetlenül támogatta a rezsím egyik nonprofit szereplőjét, vagy konkrét pályázatírást fizetett, így finanszírozva közvetetten az ügynökség működését. A támogatás megtérülését jónak látták a nagyvállalatok, hiszen közvetlen kapcsolatot biztosított a rezsím a politikai elithez, és megfelelő helyszín volt az érdekek érvényesítéséhez. *A középvállalkozások nem finanszírozták közvetlenül és közvetve sem a Programot*, hiszen nekik már a legtöbb esetben megvolt a – jellemzően budapesti – pályázati tanácsadó partnerük.

A harmadik forrás a partnerszervezetek által beadott pályázatok voltak, amelyekkel egy-egy konkrét projektet tudtak finanszírozni. Az ACÉL-HÍD Program 2003-2011-es időszakban 82 pályázat kidolgozásában és benyújtásában vett részt, amelyből 46 db pályázat nyert összesen 909 millió forint támogatást (AHP 2011).

A megfelelő finanszírozás, a – többnyire – *biztos anyagi háttér* megteremtette azt a lehetőséget, hogy számos szolgáltatást ingyen tudott biztosítani az ügynökség. Így gyorsan és rugalmasan tudott reagálni az egyes kérésekre, feladatokra is, ami nagyon megerősítette a kapcsolatot a civil és az önkormányzati partnerekkel.

## *Konklúzió*

Dunaújváros 2000-es évekbeli ugrásszerű fejlődése vitathatatlan: folyamatosan bővülő önálló főiskola, új zöldmezős ipari beruházások, nagy infrastrukturális fejlesztések – ezt a képet csak

a rendkívül rossz demográfiai mutatók árnyalják. A gazdaságfejlesztési sikerek meghatározó eleme volt a kialakult fejlesztési rezsim, amely mintapéldája is lehetne a könyvekben olvasottaknak. *A közép vállalkozások bevonása viszont alacsony szintű és kevésbé tudatos volt.* Ezt viszont az ügynökség 2010 körül felismerte, és amikor a fejlesztési rezsim újrhangolt verzióját készítette elő, nagyobb figyelmet szentelt a vállalkozások (főleg a közép vállalkozások) bevonására a döntéshozatalba és természetesen a finanszírozásba. Ez az új koncepció azonban a gyakorlatban nem került bevezetésre.

A Dunaújvárosban és térségében kialakult regionális gazdaságfejlesztési intézményrendszer főbb szereplői érintették a három klasszikus alaptípust (Lengyel 2010): a kormányzati és közintézményeket, a vállalatokat és szövetségeiket (kamara), valamint a civil szervezeteket és egyéneket is. Azt is írja Lengyel (2010, 319.), hogy „a sokszereplős „intézményi gárda” összhangját valahogyan meg kell teremteni, a fellépő konfliktusokat kezelni szükséges, de ezt a feladatot nem tudja egyetlen döntési központ sem egyedül megoldani”. Ez a mondat is tökéletesen megállja a helyét az előbbiekben felvázolt dunaújvárosi fejlesztési rezsim esetében.

A rezsim működése az évek során kiforrott folyamatokban öltött testet, a megfelelő emberi erőforrásokat is sikerült összefogni, valamint a finanszírozást is megoldották. Emellett *a siker kulcstényezője volt a főbb szereplők stabilitása, valamint személyes kapcsolata, együttműködése, bizalma.*

A fejlesztési rezsim beágyazódottsága olyan erős volt, hogy a legnagyobb foglalkoztató vezetőváltásait, a politikai elit leváltását, a finanszírozás átmeneti megszűnését, valamint a versenytársak támadását is túlélte. Azonban az egész területfejlesztési keretrendszer megváltoztatása, az erős kormányzati centralizáció kialakítása feleslegessé tette az erős és formalizált rezsim működtetését, így az a 2000-es évekbeli formáját tekintve meg is szűnt.

## A közép vállalkozások megjelenése a helyi fejlesztési tervekben

Az előzőekben bemutatott fejlesztési rezsim egyik fő fókusza mindig is a tervezés volt. A helyi döntéshozók belátták, hogy a sikeres fejlesztésekhez elengedhetetlen egy közösen elfogadott koncepció, amely mentén a szereplők dönteni, fejleszteni tudnak, amely egyfajta hivatkozási pont vagy egy közös gondolati platform. A helyi intézményrendszer a kezdetektől fogva nem a szűken vett városban, hanem térségben gondolkodott. Ez elsősorban a kistérséget jelentette.

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, 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, 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.

A '90-es években – ahogy a területi közigazgatási, fejlesztési rendszer alakult – több kistérségi/városkörnyéki rendszer is kialakult. Először az 1990-es önkormányzati törvény alapján megalakuló önkormányzati társulások jelentek meg, 1994-re 130 helyi társulás alakult meg, amelyekben közel 1.800 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 Papp (2004, 36.) jövőképe bevált a XXI. sz. első évtizedére: „a jelenlegi félpiaaci, 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 Koncepció (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 (1997, 101.) 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, 105.) 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.

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, 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 elsőből –, 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. Üdítő kivétel egy átfogó értékelés, amelyet a vidékfejlesztési intézkedésekről olvashatunk (Molnár–Hamza–Szekely–Varga 2010). Emellett a néhány témában fellelhető szakirodalom inkább az EU-s források hatását próbálják 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 következőkben a Dunaújvárost érintő fejlesztési terveket tekintem át főként abból a szempontból, hogy a közép vállalkozásokat hogyan érintették azok akár bevonásban, akár koncepcionálisan, akár a konkrét intézkedések által.

### *Komplex Fejlesztési Program – 1999*

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

**2. táblázat: Pozitív forgatókönyv elemeinek megvalósulása**

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

Forrás: saját szerkesztés

A kép vegyes, bár rossznak nem mondható. Az egyes intézkedések megvalósulását tekintve hasonló a helyzet, amit a későbbiekben részletezek. Ami látható, hogy a közép vállalkozások konkrétan megjelennek, mégpedig olyan módon, hogy cél volt az ő szorosabb bekapcsolásuk a beszállítói hálózatokba, a termelési láncokba.

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, mindenesetre 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 kapcsolatépítés 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 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.*

A középvállalkozások leginkább a Gazdasági versenyképesség megőrzése prioritás alatt jelennek meg. A dokumentum rámutat, hogy *közepes méretű vállalkozások műszaki és technológiai hátrányban vannak, piaci és speciális szakmai ismereteik hiányoznak, a vállalati struktúra integráltsági foka alacsony*. Az intézkedések közül a „Kooperációs kapcsolatok kialakítása” kapcsolódik legjobban a középvállalkozásokhoz, és a már említett beszállítói láncba való szorosabb integrálásuk a cél. Ez egy összetett cél, így konkrét teendőket nem is kapunk ez ügyben. Ami ténylegesen segítette a középvállalkozások megtelepülését, fejlődését, az az északi ipari park létrehozása (Innopark), ahol több közepes vállalkozás is megtelepedett.

### *Kistérségi Fejlesztési Terv – 2002*

2002-ben Dunaújvárosban a helyzet jelentősen változott: a Kormány döntött a Dunaferr privatizációjáról. A privatizáció sikeressége és a térség stabilitásának megőrzése érdekében felállította a Dunaferr 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.

**3. táblázat: Válságkezelés a '90-es és a 2000-es évek elején**

<b>Térségi gazdasági válságok korai kezelésének jellemzői</b>	<b>A térségi válságok kezelésének jellemzői az EU csatlakozás időszakában</b>
<b>A rendszerszemléletű, preventív kezelés lehetősége korlátozott volt</b>	<b>A rendszerszemléletű, preventív kezelés lehetőségei lényegében adóttak</b>
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 fogadó készség 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 változás menedzsment
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
----------------------------	---

Forrás: AHP 2006, 5.

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 Dunaferr vállalatcsoport szakértőivel is, hogy a Terv összhangban legyen a kistérségben jelen lévő legmeghatározóbb szervezet, a Dunaferr 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 működnie szomszédjaival. 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 gumiabroncsgyár 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 hiányossággal is rendelkezik.*

*A középvállalkozásokat a helyzetelemzés nem is említi, a koncepcióban pedig arról ír a dokumentum, hogy a Dunaferrhez kötődő kis- és középvállalkozások önálló gazdasági szereplését kell segíteni, hogy így is erősítsék a helyi gazdaság monokulturális jellegét, azaz az acélgyár túlsúlyát. Ez a gondolat némiképp ellentétes az előző terv beszállítói integrációt erősítő elképzelésével. A 159 intézkedés közül csak egy van, amely konkrétan a kis- és középvállalkozásokat célozza: 2.7. a kistérség adottságaira épülő új vállalkozások kialakítása. Ez az intézkedés is azonban inkább az új kis- vagy inkább mikrovállalkozások létrehozását célozza, így a középvállalkozások csak közvetve kedvezményezettjei a gazdaságfejlesztési intézkedéseknek, például az ipari infrastruktúra fejlesztése által.*

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

A helyi szereplők a nehéz gazdasági helyzetbe került Dunaferr vállalatcsoport reorganizációs tervével összhangban megújították a térség fejlesztési dokumentumát (Kistérségi Fejlesztési Terv), majd ezen terv operacionalizálására 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, valamint célja volt a helyi fejlesztési aktorok közötti együttműködés formalizálása.

„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 Dunaferr reorganizációja és privatizációja kapcsán Dunaújváros vonzáskörzetében” (AHP 2006, 10.).

A program három stratégiai pillérre épült:

1. Akut problémák kezelése, meglévő potenciálok, értékek megőrzése;
2. Új potenciálok teremtése;
3. 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 meghaladta 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 Dunaferr vezetése is. Az operatív munkát a munkaszervezet, az M8-Dunahíd 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.

## **2. ábra: A Kistérségi Fejlesztési Terv és az ACÉL-HÍD Program kapcsolata**

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

Forrás: AHP 2006, 9.

A program igen sikeres volt szakmailag és a megvalósítást tekintve is. Az adaptálható módszertan kidolgozása megtörtén, 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 magán beruházás 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).

**4. táblázat: Forrásbevonás az ACÉL-HÍD Programban**

Sorszám és megnevezés	Központi	Régió	Helyi	Magán	Összesen
<b>1. Akut problémák kezelése</b>	<b>267</b>	<b>0</b>	<b>99</b>	<b>53</b>	<b>419</b>
1.0. ACÉL-HÍD Program			63	40	103
1.1. Kistérségi Munkaerő-gazdálkodási Rendszer	267	0	37	13	316
<b>2. Új potenciálok teremtése</b>	<b>90 242</b>	<b>49</b>	<b>2 545</b>	<b>125</b>	<b>92 961</b>

2.1. Infrastrukturális fejlesztések	81 778	13	0	0	<b>81 791</b>
2.2. Gazdasági feltételrendszer fejlesztése	0	0	0	125	<b>125</b>
2.3. Humán infrastruktúra fejlesztése	7 284	36	2 545	0	<b>9 865</b>
2.4. Környezeti rehabilitáció által új potenciál teremtése	1 180	0	0	0	<b>1 180</b>
<b>3. Megőrzött és generált potenciálok kiaknázása</b>	<b>25 075</b>	<b>1 622</b>	<b>4 077</b>	<b>309 600</b>	<b>341 374</b>
3.1. Infrastruktúra és környezetvédelem	1 473	63	9	0	<b>1 545</b>
3.2. Gazdasági versenyképesség fejlesztése	23 526	27	248	309 600	<b>333 401</b>
3.3. Humán erőforrás fejlesztése	901	0	67	0	<b>968</b>
3.4. Idegenforgalom, turizmusfejlesztés	1	32	3 695	0	<b>3 728</b>
3.5. Vidékfejlesztés	0	0	1	0	<b>1</b>
3.6. Új projektek	174	1 500	56	0	<b>1 730</b>
<b>Összesen</b>	<b>116 584</b>	<b>1 671</b>	<b>6 721</b>	<b>309 778</b>	<b>434 754</b>

Forrás: Rohonczy 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 végeztek (száznál több projektterv). Fontos momentum volt a térségi (főleg önkormányzati és civil) szereplők felkészítése a projekttervezésre és pályázatírásra, aminek érdekében számos képzést tartottak több száz szakember részére (például az önkormányzati intézmények számára). Emellett nemzetközi kapcsolatokat is épített a munkaszervezet, bejárták Európát több projekthez kapcsolódóan.

*A közép vállalkozásokat kevés projekt célozta a Programban.* A Térségi beszállítói program (3.2.10.) például az első fejlesztési tervben felmerült gondolatot vitte tovább: a beszállítói lánc erősítése. A projekt azonban meg sem kezdődött vélhetően azért, mert erre a vállalati kapcsolatrendszerre a kormánynak kevés ráhatása volt. Az elkészült Inkubátorház közvetve támogathatja a közép vállalkozásokat, hiszen a célja, hogy a kezdő kisvállalkozások ott megerősödjenek, és tovább tudjanak fejlődni.

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, Innovációs

Díjat alapítottak, innovációs kiadványt készítettek, és innovációs projektfejlesztést támogató rendszert építettek ki, valamint *kapcsolatot építettek a helyi középvállalkozásokkal*, azaz igyekeztek hálózatosodni. *A középvállalkozások* itt jelentek meg először a saját jogukon: az innovációban a nagyvállalatok a saját útjukat járják, a kisvállalatok pedig jellemzően nem résztvevői jelentősebb innovációs tevékenységeknek, a középvállalkozások *azok, amelyeknek külső segítségre, támogatásra a leginkább szükségük lehet az innováció terén.*

*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 Dunaferr privatizációja sikeres volt, a vállalatcsoport jelentős fejlesztéseket hajtott végre, 2019-ben 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 készítettek elő a szakértők, 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 létrejötte okán, harmadrészt mivel a Dunaferr 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 Konceptió 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.

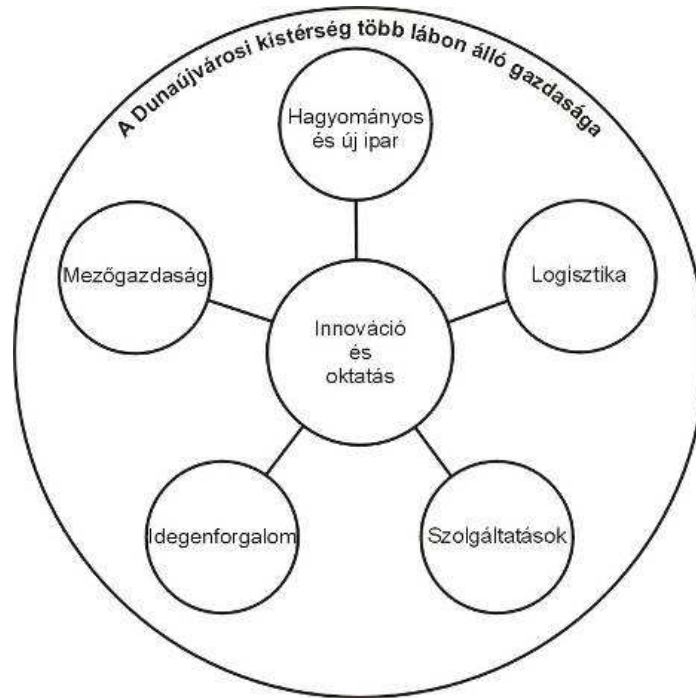
A jövőkép kialakításánál arra törekedtek, hogy valós elemekre épüljön, pozitív üzenetet és jelentős kihívást hordozzon, együttműködve azonban megvalósítható legyen, és végül megkülönböztető és egyedi is legyen. Így lett a jövőkép: „Új esélyeink, kinyíló távlataink – együttműködő és vonzó kistérség négy 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. Az 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 koncentráló 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.*

### **3. 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-s projekt megvalósítása a mai napig nem kezdődött meg, és a jelenlegi Európai Unió költségvetési ciklusban nincs is rá forrás.

A 6 db stratégiai prioritás mellé a kormányzati beavatkozást igénylő feladatok kiválasztása természetesen az ACÉL-HÍD Program hatása, de pozitívumnak 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 fenti intézkedések közül legfeljebb az utolsó érinti a közép vállalkozásokat: közép vállalati befektetők is megjelenhettek volna a kormányzat irányításával, erre azonban nem volt példa. Az egész dokumentumban sem jelennek meg közvetlenül a közép vállalkozások, illetve az őket célzó intézkedések, e téren nem mutat előrelépést a fejlesztési dokumentum.

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 magyar közép városokat 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 olyannyira 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 tétele;
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, *nem is utal egyik sem a középvállalkozásokra*, sőt, konkrétan vállalkozásokra sem. A legérdekesebb talán az utolsó prioritás: 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, jól-lét) 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, II. kötet, 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 kistélepülések 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 projektcsomag 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.

A projektek közül egyedül a Kistérségi innovációs tevékenység fejlesztése című (II.11.) kapcsolódik – közvetetten – a középvállalkozásokhoz, ahogy arról már írtam a Kistérségi Innovációs Tanács és Ügynökség kapcsán. Ennek egyik oka, hogy *ez a fejlesztési terv már sokkal inkább az önkormányzati szféra fejlesztéseit célozza*, nem próbál iránymutatást adni a vállalkozásoknak, amelyek korábban is a saját útjukat járták.

### *Városi fejlesztési tervek*

2006-ban készült el Dunaújváros első önálló fejlesztési programja, az ún. Városstratégia. Ebben a dokumentumban is alulreprezentáltak a középvállalkozások, de a helyzetelemzésben külön kitérnek rájuk: *az elemzés szerint kevés a középvállalkozás*, ahogy általában Magyarországon, *ugyanakkor a meglévők kifejezetten erősek, és összességében a középvállalkozások képesek legdinamikusabban javítani a foglalkoztatást* (Városstratégia, 2006). Hogy ezek a kijelentések mennyiben állják meg a helyüket, arra a következő fejezet mutat részletesebb adatokat. Az intézkedések között a klaszterek kialakításának támogatása, valamint a régi cél: a beszállítói hálózat erősítése jelenik meg a vállalkozásokhoz kapcsolódóan.

2008-ban készült el az Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS), majd 2012-ben ennek a megújított változata. Az IVS helyzetelemzésében már külön – bár csak másfél oldalas – alfejezet foglalkozik a kis- és középvállalkozások helyzetével. A stratégiai fejezetben a már ismerős klaszterek és beszállítói hálózatok, illetve az inkubátorház fejlesztése jelennek meg a vállalkozások kapcsán. A 2. tematikus cél (Gazdaságfejlesztés) 13 intézkedéséből 3 valósult meg, a középvállalkozásokat közvetve ezekből csak a szakképzés átalakítása érinti.

2014-ben készült el az új programozási ciklushoz kapcsolódóan az Integrált Településfejlesztési Stratégia (ITS), amely *a helyi gazdaság elemzésénél kiemeli, hogy a kis- és középvállalkozások rendszerszintű fejlesztése elmaradt*. Ezt alátámasztják a fentebb kifejtett gondolatok. A KKV-k közötti hálózatos együttműködések javítását is szükségesnek írja a

dokumentum, az öt specifikus cél közül a második erre is irányul. Az ún. projektsomagok közül számos esetben megjelennek a partnerek között a KKV-k, de *konkrétan a közép vállalkozásokat segítő beavatkozást nem találni.*

A városfejlesztési tervek egy sajátos, újfajta változata a Modern Városok Programja (MVP), amely mindenképpen új fejezet a magyar várospolitikában (Gajzágó 2019). Ebben a programban Dunaújváros 15 projektet nevesített, amely soknak számít, hiszen 4-17 db között vannak a városok projektjei. A projektek 80%-a megjelenik korábbi fejlesztési tervekben, ami igen magas arány az MVP-k között, mert itt 0-82% között van a szórás. *A konkrét projektek közül egyik sem célozza a közép vállalkozásokat, még közvetlenül sem.*

### *Konklúzió*

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 kereszttüzeiben 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.

A fejlesztési tervek folyamatos fejlődésen mentek keresztül, bár a közép vállalkozások szempontjából ez nem mondható el. A saját korában az első terv is igen előremutató, modern volt, az ACÉL-HÍD Program pedig rendkívül sikeres. Az utolsó kistérségi terv azonban számos innovatív elemmel büszkélkedhet, szakmailag azt tartom a legjobbnak – persze ezen ítéletem objektivitása megkérdőjelezhető. Azonban hiába tartom szakmailag jónak és érdekesnek, 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 11 év már elegendő időtáv az utolsó stratégia vizsgálatára is.

**5. táblázat: A kistérségi fejlesztési tervek intézkedéseinek megvalósulása**

	KFP 1999.		KFT 2002.		TKSP 2005.		KTKP 2008.	
	<i>db</i>	%	<i>db</i>	%	<i>db</i>	%	<i>db</i>	%
Összes intézkedés	47	100	159	100	47	100	107	100
Megvalósultak	18	38	56	35	14	30	28	26

Részben megvalósultak	17	36	47	30	21	44	15	14
Nem valósultak meg	12	26	56	35	12	26	64	60

Forrás: saját szerkesztés

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 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, főleg a közép vállalkozások tekintetében.

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, az előző fejezetben 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 megváltozott: a prioritások a jövőkép elemeire 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.

Az is látható, hogy *a közép vállalkozások nem voltak a döntéshozók és a tervező szakemberek fókuszában se 2010 előtt, se utána, se a kistérségi tervekben, se a városiakban.* Nem jelent meg

az elmúlt húsz évben közvetlenül a közép vállalkozásokat célzó intézkedés sem. A közvetett intézkedések közül az infrastruktúra fejlesztését és a hálózatosodás támogatását érdemes kiemelni, de ez utóbbin nem igazán sikerült fogást találnia a helyi szereplőknek, két elhalt klaszterkezdeményezést említhetünk meg, mint próbálkozást.

## Helyi vállalati struktúrakutatás

A kutatás harmadik etapjában arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a helyi gazdaságban a közép vállalkozások milyen gazdasági súllyal szerepelnek. Mivel a közép vállalkozásokat is kevés publikáció célozza, a gazdasági súlyukra még kevesebb kutatás vonatkozik, amely alapján egy általános képet kaphatnánk. Az egyik ilyen kiindulópont lehet a KSH éves kiadványa a kis- és közép vállalkozások jellemzőiről. Ebben a kiadványban (KSH 2017) országos, illetve ágazati adatokat ismerhetünk meg, így hasonlítani tudom majd a dunaujvárosi adatokat az országosakhoz.

Egy alapos kutatást mutat be a Palócz és Vakhal (2017), amelyben 3.350 közepes méretű belföldi magántulajdonú vállalkozás sorsát kísérik végig 2000-2016. között. A vizsgált cégek közel 45%-a élte túl a megadott időszakot, 1,5%-a vált nagyvállalattá, 17,5%-a maradt közép vállalkozás és 26%-a lett kisvállalkozás. Ezen adatokat is össze lehet hasonlítani a dunaujvárosi adatokkal, hogy meg tudjuk azokat ítélni, habár ezen kutatás az új belépőket nem vette számításba.

Molnár és szerzőtársai (2018) a hazai vidéki nagyvárosok gazdaságát hasonlították össze oly módon, hogy a nagy- közép- és potenciális közép vállalkozásokat vizsgálták. Potenciális közép vállalkozásnak a 20-49 fős vállalatokat definiálták szemben a mi kutatásunkban definiált 30-49 fővel, bár jelzik, hogy ezen csoport bevonását a mi kutatásunk egy korábbi eredménye (Kovács-Lux-Páger 2017) inspirálta. Ebben a publikációban a szerzők bemutatnak két korábbi hasonló elemzést, amelyek szintén a vállalkozások pénzügyi adatait használták fel. Nagy és Nagy (2008) a helyi vállalkozások 2005-ös árbevételét, bruttó hozzáadott értékét, az export árbevételét, valamint a külföldi tőke arányát vizsgálta. Csomós (2013) pedig az 1992-es, 1998-as, 2005-ös és 2011-es települési szintű adatokat vizsgálta (adózott eredmény, nettó árbevétel, export értékesítés, kibocsátás, mérlegfőösszeg, saját tőke, bruttó hozzáadott érték).

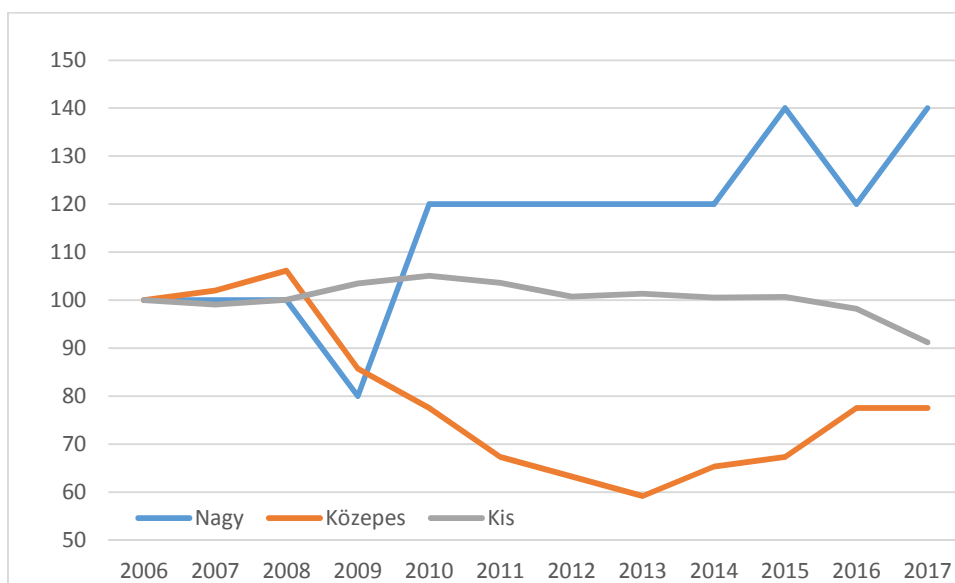
A jelen fejezetben bemutatott elemzés több pontban eltér a korábbi elemzésektől. Egyrészt egyetlen városra koncentrál, hiszen a kutatásom többi dimenziója is Dunaujvárost célozza.

Másrészt az időtáv 12 évre terjed ki (2006-2017), de minden év adatait tartalmazza. A 2006-os kezdést az indokolta, hogy kíváncsi voltam a válság hatásaira is, így azt megelőzi a kezdőév. Harmadrészt a kutatás fókuszja is más, jelen vizsgálat célja, hogy a középvállalatok súlyának változását elemezze a teljes vállalati szektoron belül, így minden évben számba veszi a ki- és belépőket is. Negyedrészt a középvállalkozások közé a 30-49 fős vállalkozások kerültek, mint potenciális középvállalkozások. Végül pedig a vizsgált adatok is eltérnek. A kutatás során egyenként gyűjtöttem össze a nagyvállalatok és a középvállalkozások alábbi pénzügyi adatait:

- létszám;
- mérlegfőösszeg;
- nettó;
- árbevétel;
- export árbevétel;
- adózás előtti nyereség.

A vállalkozások meghatározása során természetesen felmerültek lehatárolási problémák. A kutatásban dunaújvárosi székhelyű vállalkozásokat vizsgáltam, így volt olyan vállalkozás, amely kikerült a mintából, mert Budapestre tette át a székhelyét, miközben tevékenységének nagy részét továbbra is Dunaújvárosban folytatta. Ezt ellensúlyozza, hogy olyan vállalkozások is vannak, amelynek a székhelye Dunaújvárosban van, de tevékenységének nagy része nem. Egyetlen kivétel a Hankook Tire gumibroncs gyár volt, amelynek székhelye egy Dunaújváros melletti kistelepülésen van bejegyezve, de jelenleg már a város második legnagyobb foglalkoztatója. A vállalalkozási adatokat a céginfo.hu céginformációs adatbázisból értem el. A települési szintű adatokat pedig az iparüzési adatok alapján a TEIR adatbázisaiból tudtam megszerezni. A nagyvállalatok és a középvállalkozások tömbje mellett így ki tudtam alakítani a kisvállalatok tömbjét is, ami a helyi iparüzési adó bevallást benyújtó vállalkozások mínusz a nagy- és középvállalatok tömbje. Ez persze nem teljesen pontos, hiszen lehet a maradék „kisvállalati” tömbben olyan cég, amely például adott be iparüzési adóbevallást, de nem dunaújvárosi székhelyű és nem is kisvállalkozás, csak megosztotta a bevallását a telephelyei között.

#### 4. ábra: A vállalkozások számának változása (%)



Forrás: saját szerkesztés

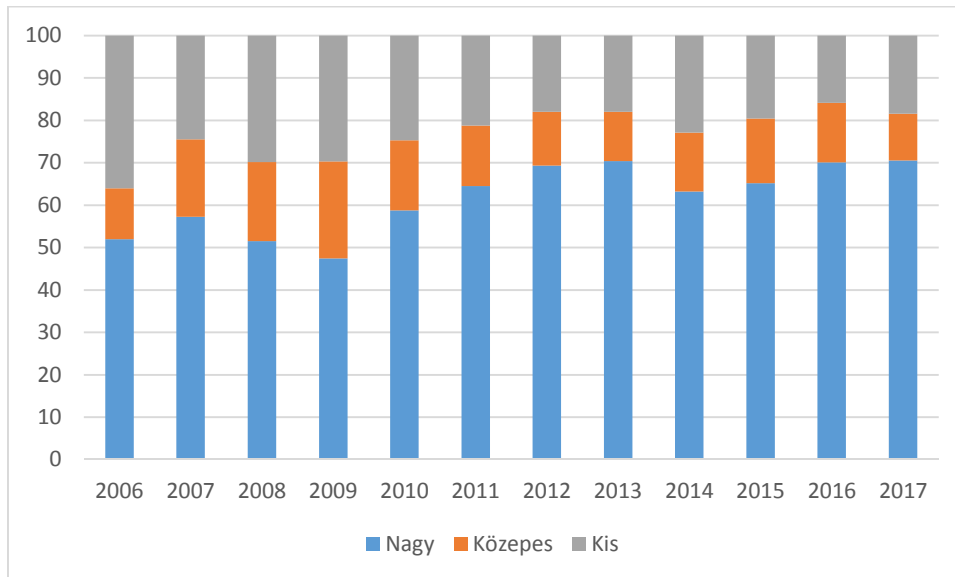
A vállalkozások számát tekintve arányok követésének nincs értelme az időszorban a kisvállalkozások nagy aránya miatt. Annyit azért érdemes megvizsgálni, hogy az arányok hogyan viszonyulnak az országos arányokhoz. A KSH (2018) adatai szerint 2017-ben a vállalkozások 99,1%-a volt KKV, Dunaújvárosban ez az arány 99,5%. A nagyobb különbség a középvállalkozások arányában figyelhető meg: országosan 0,7% az arány, míg Dunaújvárosban 1,7%, a potenciális középvállalkozói kört is bevonva pedig 2,6%.

A nagyvállalatok száma 5-ről 2009-ben 4-re csökkent, az Aikawa és a Dunaferr Labor (korábbi Munkaerő-kölcsönző) vált átmenetileg középvállalkozássá, miközben a Hankook gumibroncsgyár megkezdte a termelését. 2010-ben csatlakozott a nagyokhoz újra a Dunaferr Labor, valamint új versenyzőként a Hamburger Hungária papírgyár. 2015-ben a MOMERT elektrotechnikai gyár lépett be egy évre a nagyok közé, de 2016-ra sikerült újra mesterségesen 250 fő alá szorítania a munkavállalók számát. Majd 2017-ben az Aikawa is visszatért, kiheverve a válságot, aminek következtében 2013-ban 131 főre csökkent a foglalkoztatottak száma a gyárban. Látható tehát, hogy *a nagyvállalatok tömbje relatíve stabil volt a vizsgált időszakban.*

A középvállalatok száma 2008-ban érte el a legmagasabb értéket (52 db), ami 2013-ra 29-re csökkent, 2016-ban és 2017-ben is 38 db. Több mutató értéke is 2013-ban volt a legalacsonyabb, így e tekintetben mondhatjuk, hogy az volt a válság utolsó éve, amit enyhe majd erősebb fellendülés követett. Azonban mindössze három olyan középvállalkozás volt,

amely miután elveszítette középvezetési státuszát, stabilan vissza tudta azt szerezni. *Emellett 17 vállalkozás (az eredeti 49 db 35%-a) a teljes időintervallumban középvezetési vállalkozás volt, amely érték jóval meghaladja Palócz és Vakhal (2017) 17,5%-os értékét (amely 12 helyett 17 évet vizsgált).*

**6. ábra: A vállalkozások árbevételének megoszlása (%)**



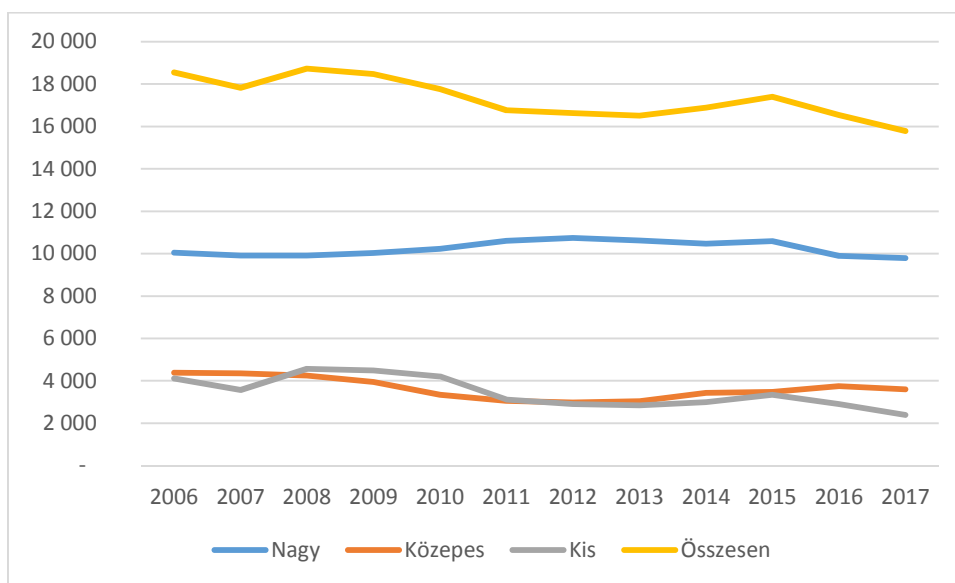
*Forrás: saját szerkesztés*

A vizsgált időszakban a nagyvállalatok nettó árbevétele több mint duplájára nőtt (210%), míg a középvezetési vállalkozásoké másfélszereződött. A vállalat típusok egymáshoz viszonyított arányait nézve láthatjuk, hogy a nagyvállalatok súlya jelentősen megnövekedett (52-ről 71%-ra) főleg a kisvállalkozások súlyának rovására, mivel a középvezetési vállalatok súlya stagnált. A KSH adatai szerint 2017-ben a nem KKV-k árbevétele közel 58% volt, tehát *Dunaújvárosban jellemző a nagyvállalatok túlsúlya*. Érdekes ebből a szempontból, hogy a Dunaferre 2006-2008-ban – amikor még az egyetlen kiemelkedően nagy vállalat volt a városban – a nagyok árbevételének 91-93% adta, ami 2016-ra 42%-ra csökkent, tehát *a város gazdaságának monokulturális jellege erősen csökkent, sőt, kijelenthetjük, hogy meg is szűnt*. A középvezetési vállalatok árbevétel-súlya viszont csak 11%, ami nem éri el az országos súlyt (14,6%), pedig Dunaújváros esetében a potenciális középvezetési vállalkozások is növelik az árbevétel-tömeget.

Az export árbevétel vizsgálgva elmondhatjuk, hogy itt sokkal jelentősebb a nagyvállalatok súlya (89% 2017-ben), mint a teljes nettó árbevétel esetében. Ezt érthető is, hiszen a nagyvállalatokra sokkal inkább jellemző az export tevékenység. *A középvállalkozások export árbevétele kimagaslóan, közel négyszeresére növekedett, ami messze meghaladja a nettó árbevételük növekedését a 12 év alatt.* A nagyvállalatok export árbevétel-növekedése (315%) és a kicsiké is (297) jelentősen meghaladta a nettó árbevétel növekedését (201%, illetve 79%), ami azt mutatja, hogy *a helyi gazdaság nagyon jelentősen nyitott az export felé.* Összességében az export aránya az árbevételben 29%-ról 60%-ra növekedett, ami óriási ugrás, és főleg az új nagyberuházásoknak köszönhetőek (Hankook, Hamburger Hungária).

Az adózás előtti eredmények vizsgálata nehézkes, mert a Dunaferr 2009-2016 közötti negatív eredményei (-8 és -34 Mrd Ft között) nagyon torzítják az adatokat (amelyeket a nemzetközi vállalatcsoport mesterségesen alakított ki a tagvállalatok egymás közötti elszámolásával), valamint a középvállalatoknál is egy-két nagyobb középvállalat jelentősebb vesztesége szintén komoly torzítást okozott némelyik évben. Az azért leszögezhető, hogy az eredmény tekintetében is – ahogy az exportnál – nagyobb a nagyok súlya, mint a többi mutató esetében. Érdekes, hogy 2006-ban és 2017-ben szinte teljesen megegyeznek az eredmény-arányok: nagyvállalatok 87-86%, középvállalkozások 6-7%, kisvállalkozások 6-6%.

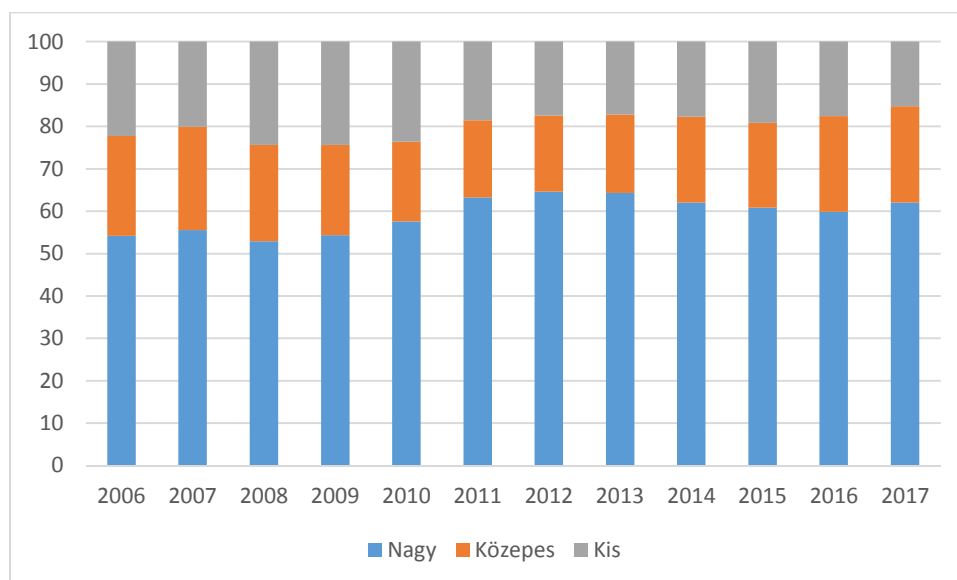
**7. ábra: Foglalkoztatottak számának alakulása (fő)**



Forrás: saját szerkesztés

A foglalkoztatottak számát tekintve elmondhatjuk, hogy a közepes- és kisvállalkozások által foglalkoztatottak száma szinte együtt mozog, csak az utolsó két évben kezdett jelentősebben elválni a kisvállalkozások kárára. Az összes foglalkoztatott száma trendszerűen csökkent a vizsgált időszakban, ami egyrészt a térségből való folyamatos elvándorlásnak és népességcsökkenésnek köszönhető, másrészt a Duna-ferr munkavállalói létszámának folyamatos leépítésének. Ez utóbbi a 12 év alatt 44%-ot csökkent 8.188 főről 4.601 főre. Ennek következtében természetesen a Duna-ferr aránya a nagyok munkavállalói létszámában is ugrásszerűen csökkent, 81%-ról 47%-ra. Míg a nagyvállalatok létszáma a 12 év alatt csupán 3%-kal csökkent, addig a középvállalkozásoké 18%-kal, a kisvállalkozásoké pedig 42%-kal.

**8. ábra: Foglalkoztatottak arányának változása (%)**



*Forrás: saját szerkesztés*

A fentieknek köszönhetően a nagyvállalatok foglalkoztatási súlya növekedett (54%-ról 62%-ra), ami jelentősen meghaladja az országos adatot (34,8%). Emellett a középvállalkozások foglalkoztatási súlya (23%) a válság utáni visszaesés (18%-ig) után újra megközelítette a 2006-os szintet (24%). Így természetesen a kisvállalkozások súlya itt is csökkent (22%-ról 15%-ra). A középvállalkozások országos adata 12,4%, amit a csak 50 fő feletti dunaújvárosi középvállalkozások adata (20%) is jelentősen meghalad.

## Összefoglalás

A középvállalatok helyi gazdaságban betöltött szerepét kutató dunaújvárosi esettanulmány három dimenzióban vizsgálta. Az első dimenzió a középvállalatoknak a fejlesztési rezsimben betöltött szerepe volt. Itt bemutattuk, hogy a 2000-es években Dunaújvárosban egy klasszikus fejlesztési rezsim alakult ki. A rezsim (operatív) középpontjában egy fejlesztési ügynökségként működő nonprofit vállalkozás szerepelt, amely szoros kapcsolatban állt a rezsim többi intézményi tagjával, akik viszont egymással is szoros kapcsolatban álltak. A rezsimre végig jellemző volt a térségi szemlélet, amely elsősorban a Dunaújvárosi kistérséget jelentette. A rezsim tagjainál érintőlegesen szinte mindenhol megjelentek a középvállalkozások, de fontos, kiemelt szerepet sehol sem játszottak, a rezsim szűkebb vezetésében pedig egyáltalán nem jelentek meg. Legerősebben a Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamarában, illetve a „HÍD” Egyesület Üzletemberek Klubjában képviseltették magukat. A középvállalkozásokkal való kapcsolat kiépítésére a leginkább említésre méltó kezdeményezés a kistérségi innovációs rendszer keretében történt megkeresések voltak.

A dunaújvárosi fejlesztési rezsim egyik alapja a személyi összefonódás volt, a másik a viszonylagos stabilitás – e kettőből következik az együttműködés és a bizalom –, a harmadik a jól felépített szakértői bázis, végül pedig az intézményesülés az ACÉL-HÍD Program keretében. A középvállalkozások itt sem jelentek meg saját jogon. 2010 után a fejlesztési rezsim igyekezett megújulni, amelyben már a középvállalkozásoknak is komolyabb szerepet szántak, azonban az erős kormányzati centralizáció feleslegessé tette a rezsim működését, így az a 2010 évek közepére teljesen meg is szűnt. Összességében elmondható, hogy a középvállalkozások bevonása alacsony szintű és kevésbé tudatos volt.

Az esettanulmány második kutatási dimenziója a középvállalatok fejlesztési tervekben való megjelenésére irányult. A fejlesztési rezsim mindig nagy figyelmet fordított a stratégiai tervezésre, mert a helyi döntéshozók belátták, hogy a sikeres fejlesztésekhez elengedhetetlen egy közösen elfogadott koncepció, amely mentén a szereplők dönteni, fejleszteni tudnak, amely egyfajta hivatkozási pont vagy egy közös gondolati platform. A kezdetektől fogva öt térségi és négy városi fejlesztési programot vizsgáltunk meg, hogy a középvállalkozásokat hogyan támogatja:

- Komplex Fejlesztési Program, 1999;
- Kistérségi Fejlesztési Terv, 2002;

- ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program, 2003;
- Dunaújvárosi Kistérség Területfejlesztési Konceptiója és Stratégiai Programja, 2005;
- Kistérségi Területfejlesztési Konceptió és Program, 2008;
- Városstratégia, 2006;
- Integrált Városfejlesztési Stratégia, 2008 és 2012;
- Integrált Településfejlesztési Stratégia, 2014;
- Modern Városok Program, 2016.

A fejlesztési tervek folyamatos fejlődésen mentek keresztül, bár a közép vállalkozások szempontjából ez nem mondható el. A saját korában az első terv is igen előremutató, modern volt, az ACÉL-HÍD Program pedig rendkívül sikeres. Az utolsó kistérségi terv számos innovatív elemmel büszkélkedhet, azonban megvalósulását tekintve a leggyengébb. 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.

Az is látható, hogy a közép vállalkozások nem voltak a döntéshozók és a tervező szakemberek fókuszában se 2010 előtt, se utána, se a kistérségi tervekben, se a városiakban. Nem jelent meg az elmúlt húsz évben közvetlenül a közép vállalkozásokat célzó intézkedés sem. A közvetett intézkedések közül az infrastruktúra fejlesztését és a hálózatosság támogatását érdemes kiemelni, de ez utóbbin nem igazán sikerült fogást találnia a helyi szereplőknek, két elhalt klaszterkezdeményezést említhetünk meg, mint próbálkozást.

Az esettanulmány harmadik dimenziójaként azt vizsgáltuk, hogy a helyi (dunaújvárosi) vállalati szféra struktúrájában milyen szerepet, milyen súlyt töltenek be a közép vállalatok. Ehhez 2006 és 2017 között vizsgáltuk a dunaújvárosi székhelyű vállalkozások adatait. A közép vállalkozások száma (beleértve a potenciális, 30 fő feletti közép vállalkozásokat) a válság hatására erősen csökkent (kevesebb mint a 2006-os adat 60%-ára), de 2013 után növekedni tudott, megközelítve az eredeti adat 80%-át. A közép vállalkozások számának aránya (1,7%, a potenciális közép vállalkozói kört is bevonva pedig 2,6%) még így is jóval nagyobb, mint az országos átlag (0,7%). A közép vállalkozások 35%-a a teljes időintervallumban közép vállalkozás volt, amely érték jóval meghaladja Palócz és Vakhai (2017) 17,5%-os értékét (amely 12 helyett 17 évet vizsgált).

A vizsgált időszakban a nagyvállalatok nettó árbevétele több mint duplájára nőtt (210%), míg a középvállalkozásoké másfélszereződött. A nagyvállalatok túlsúlya minden mutató tekintetben megfigyelhető (jóval magasabb az országos átlagnál), azonban a város gazdaságának monokulturális jellege erősen csökkent, illetve meg is szűnt. A középvállalkozások export árbevétele kimagaslóan, közel négyszeresére növekedett, ami messze meghaladja a nettó árbevételük növekedését a 12 év alatt. A nagyvállalatok export árbevétel-növekedése (315%) és a kicsiké is (297) jelentősen meghaladta a nettó árbevétel növekedését (201%, illetve 79%), ami azt mutatja, hogy a helyi gazdaság nagyon jelentősen nyitott az export felé. Összességében az export aránya az árbevételben 29%-ról 60%-ra növekedett, ami óriási ugrás, és főleg az új nagyberuházásoknak köszönhetőek (Hankook, Hamburger Hungária).

A foglalkoztatást tekintve a nagyvállalatok súlya növekedett (pedig a Dunaferr, mint legnagyobb foglalkoztató létszáma 44%-kal csökkent), a középvállalkozásoké visszatért a válság előtti szintre, így a kisvállalkozásoké pedig jelentősen csökkent, pedig korábban is az országos átlag alatt volt. Összességében tehát elmondható, hogy Dunaújvárosra az országos átlagot meghaladó súlyú nagyvállalati szektor, az egyébként alacsony magyarországi szintet szintén meghaladó súlyú középvállalati szektor, valamint kifejezetten kicsi és még csökkenő súlyú kisvállalati szektor a jellemző.

A város fejlődésében a középvállalkozások tehát nem játszottak kiemelt szerepet. A fejlesztési döntéseket hozó rezsimben a megjelenésük marginális volt. A fejlesztési tervek céljaiban egyáltalán nem, az intézkedésekben csak, mint KKV-k jelennek meg. A helyi gazdaságban azonban az országoshoz képest erősebb a szerepük. Már csak ezért is javasolt a döntéshozásba való jelentősebb bevonásuk, valamint az, hogy a helyi fejlesztési tervek egy-egy intézkedése kifejezetten a középvállalkozásokat célozza.

## Irodalomjegyzék

1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről
- AHP (2004): ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program – Szervezeti és Működési Szabályzat. Dunaújváros, M8-Dunahíd Kft.
- AHP (2006): ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program: Programleírás. M8-Dunahíd Kft., Dunaújváros
- AHP (2011): ACÉL-HÍD Foglalkoztatási és Térségfejlesztési Program 2003-2011. Dunaújváros, M8-Dunahíd Nkft.
- Csomós Gy. (2013): Magyarország gazdasági központjainak pozícióváltozása 1992 és 2011 között. *Területi Statisztika*, 53/6. 529–550.
- 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*, 2004/3. 1-23.
- Faragó L. (2006): A városokra alapozott területpolitika koncepcionális megalapozása. *Tér és Társadalom*, 2006/2. 83-102.
- Farkas T. (2002): Vidékfejlesztés a fejlődésemlethe és a fejlesztési koncepciók tükrében, *Tér és Társadalom*, 2002/1. 41-57.
- Fekete É. (1997): A kistérségi tervezés néhány sajátossága. *Tér és Társadalom*, 1997/3. 101-105.
- Fertő I. – Varga Á. (2015): Az európai uniós támogatások hatása a kistérségek helyzetére. *Tér és Társadalom*, 2015/1. 116-131.
- Gajzágó G. (2007): Kistérségi területfejlesztési stratégiák megvalósításának lehetőségei és korlátai. Szakdolgozat, Széchenyi István Egyetem, Győr
- Gajzágó G. (2019): Modern Városok Programja: új fejezet a magyar várospolitikában. *Tér és Társadalom*, 2019/3.
- „HÍD” Egyesület (1996) Alapszabály. 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
- Kovács Sz. – Lux G. – Páger B. (2017): A közép vállalatok szerepe a feldolgozóiparban: egy magyarországi kutatás első eredményei. *Területi Statisztika*, 57/1. 52-75.
- KSH (2018): A kis- és közép vállalkozások jellemzői, 2017. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- KSZK (2004) Kistérségi Szinergia Közalapítvány alapszabálya. Dunaújváros
- KTKP (2008): Kistérségi Területfejlesztési Koncepció és Program. M8-Dunahíd Kft., Dunaújváros
- Lengyel I. (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Lukovics M. – Lóránd B. (2010): A versenyképesség és pályázati forrásallokáció kistérségi szinten. *Tér és Társadalom*, 2010/4. 81-102.
- Lux G. (2005): A magyar fejlesztéspolitika térszemlélete és a második generációs programozás területi vetületei. *Tér és Társadalom*, 2005/3-4. 81-93.
- Molnár A. – Hamza E. – Székely E. – Varga E. (2010): Az EU társfinanszírozásával megvalósuló főbb vidékfejlesztési intézkedések átfogó értékelése. *Agrárgazdasági Tanulmányok*, 2010/13.
- Molnár E. – Dézsi Gy. – Lengyel I. M. – Kozma G. (2018): Vidéki nagyvárosaink gazdaságának összehasonlító elemzése. *Területi statisztika*, 2018/6. 610-637.
- Nagy E. – Nagy G. (2008): A városok gazdasági potenciálja. A településhálózat fejlesztését célzó politika megalapozása a gazdaság oldaláról. Városok az átalakuló gazdaság térszerkezetben. *Falu, Város, Régió* 15/3. 32–42.
- Palócz É. – Vakhal P. (2017): Mi lett velük? Egy kiterjesztett esettanulmány tanulságai a közép vállalati réteg sorsának alakulásáról 2010-2016 között. *Társadalmi riport*, 2018/1. 201-216.

In: Lux Gábor (2019) (szerk): Ipari közép vállalatok és területi versenyképesség. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.

- Papp N. (2002): A kistérségek helye, szerepe Magyarországon a 21. sz. első évtizedében, *Tér és Társadalom*, 2004/2. 23-36.
- Pálné K. I. (2012): Nagyvárosi fejlesztési koalíciók. In: Somlyódiné Pfeil Edit szerk.: *Az agglomerációk intézményesítésének sajátos kérdései*. Pécs, Publikon Kiadó
- Rechnitzer J. (2016): *A területi tőke a városfejlesztésben – a Győr-kód*. Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó
- Rohonczi S. (2010): ACÉL-HÍD Program: a megtérülő befektetés. Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia, Dunaujváros
- TKSP (2005): Dunaujvárosi Kistérség Területfejlesztési Konceptiója és Stratégiai Programja. M8-Dunahíd Kft., Dunaujváros
- Városstratégia (2006): Dunaujváros Városstratégiai Terve. M8-Dunahíd Kft., Dunaujváros