LOPEZ BENJAMIN
VÁROSFEJLESZTŐ

Döntés-előkészítő koncepcióterv Gyöngyös integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégiájához

Javaslat az önkormányzati ingatlanvagyon felmérésére, stratégiai hasznosítására és a következő fejlesztési lépések előkészítésére

1. Gyöngyös pozíciója: kivételes adottságok, kiaknázatlan tartalékok

Gyöngyös adottságai a hazai középvárosi mezőnyben kivételesek. Kevés magyar középváros mondhatja el magáról, hogy a Mátra kapujaként egy erősödő turisztikai térséghez kapcsolódik, jó minőségű, közvetlen vasúti kapcsolat köti össze Budapesttel, és nagy kiterjedésű, összefüggő történeti belvárossal rendelkezik. Ehhez jelentős térségi gazdasági súly társul: több nagyfoglalkoztató működik a városban és térségében, az ipari park aktív, a vállalkozási aktivitás magas, a helyi gazdasági szereplők pedig nem pusztán jelen vannak, hanem a városfejlesztésbe is bevonható, proaktív vállalkozói és befektetői réteget alkotnak.

Kiemelkedő adottság továbbá, hogy a város kiterjedt forgalomképes ingatlanvagyonnal rendelkezik, amely magában foglalja a történeti belváros jelentős részét és számos belváros körüli, alulhasznosított fejlesztési területet.

Ez a gazdasági, térségi és tulajdonosi pozíció a város fejlődési pályáján mégsem képeződik le. A belváros közvetlen környezetében szegregált területek találhatók, a városképet alulhasznosított épületek és leromlott ingatlanok törik meg, az elhanyagolt közterületek és az üresen álló földszinti üzletek pedig a közbiztonságérzetet is rontják.

A helyi szolgáltatási és szabadidős kínálat szűk, a fiatalok és a helyben tartandó, kulcsfoglalkozású munkavállalók beköltözésére alkalmas bérlakáskínálat pedig gyakorlatilag nem érhető el. Ennek következtében a város lakosságmegtartó ereje gyengül, amit jól jelez, hogy Gyöngyös népessége 2010 és 2020 között közel 3300 fővel csökkent.

A kép ellentmondása egyértelmű: a város erőforrásai ma nem egységes fejlesztési rendszert, hanem egymástól elszigetelt elemeket alkotnak. Ezek közül a legnagyobb, ma mégis teherként működő tartalék maga az önkormányzati ingatlanvagyon.

A koncepcióterv ezért olyan integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégia irányát jelöli ki, amely a város meglévő adottságaira épít: az önkormányzati ingatlanvagyon

hasznosítását kapcsolja össze a helyi gazdasági, infrastrukturális, oktatási, turisztikai és városfejlesztési alapokkal. Ennek feltétele, hogy a vagyont ma passzívan kezelő logika helyét aktív, portfóliószemléletű vagyonmenedzsment vegye át, amelynek első lépése az átfogó, digitalizált vagyonkataszter, erre épülő megalapozó vizsgálat, majd az integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégia kidolgozása.

A cél az ingatlanállomány fejlesztéspolitikai aktivizálása és az erre épülő városfejlesztési fordulat: a belvárosi funkciók erősítése, a lakhatási kínálat bővítése, a fejlesztési területek előkészítése, a befektetői és vállalkozói együttműködések erősítése, valamint a városi szolgáltatási és közterületi környezet minőségi javítása. Egy ilyen pályán Gyöngyös néhány éven belül nem pusztán a Mátra kapuja, hanem motorja lehet: élő belvárossal, a turisztikai költést helyben tartó szolgáltatáskínálattal, a fiatalokat és a helyi munkavállalókat megtartó lakhatással és a szegregátumok felszámolásával.

Ez a dokumentum döntés-előkészítő koncepcióterv, amely kijelöli Gyöngyös integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégiájának alapjait, és szakmai alapot ad a program következő fázisaihoz.

2. Problématérkép

Hiányos nyilvántartás és annak következményei

A kiinduló probléma, hogy az önkormányzat nem rendelkezik valós, egységes és teljes körű információval a saját ingatlanvagyonáról, a hiány azonban kettős természetű. Egyfelől a városnak nincsen átfogó ingatlankatasztere, vagyis pontos képe arról, hogy „mit birtokol”. A forgalomképes állomány nagyságrendje így bizonytalan:

Több vagyonelem hiányzik a nyilvántartásokból, vagy nem a valós műszaki paraméterekkel szerepel bennük; hiányoznak a kategorizálások és az egységes, helyrajzi számmal rendezett dokumentációk is. A vezetett nyilvántartásból emellett azok az adatrétegek is kimaradnak, amelyekre a korszerű önkormányzati vagyongazdálkodás épül: a térinformatikai alapú, térképi megjelenítésű ingatlankataszter, az állapot- és felújításiigény-alapú műszaki nyilvántartás, a piaci alapú értékelés, valamint a hasznosítási és bérleti adatok portfóliószintű, teljesítménymutatókkal követett kezelése. Így összességében nem áll rendelkezésre valós kép a forgalomképes ingatlanvagyonról, megalapozó adat nélkül pedig fejlesztési stratégia sem építhető rá.

Másfelől hiányzik a célokat kijelölő és azokhoz eszközöket rendelő vagyongazdálkodási stratégia, vagyis a következetes válasz arra, hogy a város „mit kezd” a tulajdonában lévő ingatlanokkal. Ennek következtében a vagyont érintő döntések nem világosan meghatározott célok mentén születnek: nincs egységes logika arra, mely ingatlanokat tartja meg és újítja fel az önkormányzat, melyekre von be külső forrásokat, és melyeket hasznosít befektetőkkel való együttműködés keretében.

A stratégiai hiány a számonkérhetőség szintjén is leképeződik. Nincsenek világos vagyongazdálkodási célok, sem az ezekhez rendelt kimeneti indikátorok, feladatok, felelősök és határidők. A tulajdonosi kontroll alapja a mérhető teljesítmény volna, de a modern vagyonkezelés kulcsmutatói, azaz a portfólió kihasználtsági rátája, az eszközarányos jövedelmezőség vagy az átlagos üresedési idő nem jelennek meg a beszámolókban.

Célrendszer és mérhető teljesítményelvárás nélkül az értékesítésre történő kijelölés eseti jellegű, ami eredményoldalon is problémákat okoz: a költségvetésben kijelölt értékesítendő ingatlanoknak ma csupán 10–20%-a kel el ténylegesen.

Az alacsony értékesítési arány másik összetevője, hogy az értékesítési rendszer nem piacbarát. Hiányzik a tudatos ügyfélút, nincs proaktív értékesítési tevékenység, a pályázatra kiírt ingatlanok csupán az önkormányzat honlapjának aloldalain, érdemi kommunikáció, minőségi fotók és megfelelő műszaki leírás nélkül jelennek meg. A piaci kereslet és a közszféra kínálata így nem találkozik.

Ugyanez a passzív logika érvényesül a bérbeadási oldalon is, ahol az árképzési gyakorlat kettősséget hoz létre. A „bent lévőknek” a rendszer olcsó:a szerződések díjai a piaci szint töredékét teszik ki. A belépőknek ugyanakkor túl drága: a funkcióvesztett vagy leromlott állapotú ingatlanok kikiáltási ára sokszor nem tükrözi a tényleges műszaki állapotot, a hasznosításhoz szükséges beruházási igényt és a piaci belépési kockázatot.

A fentiek együttes, koncepció nélküli vagyonkezeléssé összeálló következménye, hogy számos nagy értékű, műemléki és városképi jelentőségű épület üresen vagy alulhasznosítottan áll. Ezek az épületek megfelelő hasznosítási koncepcióval, befektetői konstrukcióval, valamint stabil stratégiai és szabályozási környezettel a város élménykínálatának részévé válhatnának; jelenlegi állapotukban azonban kihasználatlan vagyonelemnek minősülnek.

Bérlakásállomány, mobilitás és a szegregátumok helyzete

Az önkormányzati bérlakásállomány kezelésében ugyanaz a zárt, passzív vagyonkezelési logika érvényesül, mint a portfólió többi részén. A fennálló bérleti jogviszonyok díjszintje nem termel fejlesztési forrást, miközben az állományba új belépő gyakorlatilag nem tud bekerülni.

A jelenlegi kategóriák nem feleltethetők meg tisztán a Lakástörvény szociális–költségelvű–piaci hármasának, a díjszintek pedig nem nyújtanak fedezetet sem az állagmegóvásra, sem a felújítási alap képzésére. Az alacsony bevétel és a romló állomány így önerősítő folyamatot alkot: az állomány nagy része leromlott állapotú, jelentős része szegregátumokban található, és lakhatási célra már csak korlátozottan alkalmas.

Kínálati oldalon eközben két évtizede nincs érdemi bővülés. Az önkormányzat az elmúlt húsz évben nem épített új bérlakást, a lakásmobilitás pedig rendkívül alacsony: a bérleti jogviszonyok automatikus fennmaradása mellett a bérlők jellemzően 15–25 évnél is tovább maradnak a lakásokban, és sem a tulajdonszerzésben, sem a továbblépésben nem érdekeltek.

Ennek következtében az önkormányzat nem rendelkezik érdemi eszközökkel a lakhatási feszültségek kezelésére. A városban nincs elegendő jó minőségű, beköltözésre alkalmas bérlakás a fiatalok, a családosok, a kulcsfoglalkozású munkavállalók számára, a helyi lakáscélú támogatás felső határa pedig a lakáscélú helyi támogatásról szóló önkormányzati rendelet szerint támogatási jogcímtől függően 1,0-1,2 millió forint,[1] ami a jelenlegi ingatlanárak és építési költségek mellett már nem jelent érdemi ösztönzőt. A rendelet a támogatást a vételár, illetve az építési költség felében is korlátozza.

A lakásállomány így sem a népességmegtartást, sem a munkaerő-vonzást nem szolgálja: a fiatalabb, munkaképes rétegek vagy elhagyják a várost, vagy bejáróként vannak jelen a gazdaságában, miközben a bővülő nagyvállalatok a munkaerőigényüket akár 80 kilométeres körzetből szervezett munkásjáratokkal elégítik ki.

A bérlakáskínálat hiánya azonban nemcsak a népességmegtartás oldalán jelentkezik, hanem a szegregátumok felszámolását is korlátozza. Gyöngyös két meghatározó, szegregációval érintett területén - a Durandán (Zsellérközzel kiegészülve) és a Harmadosztályon - magas az önkormányzati tulajdoni hányad. Közülük a Duranda városszerkezeti szempontból különösen

[1] Gyöngyös Város Önkormányzata Képviselő-testületének 2/2018. (I. 26.) önkormányzati rendelete a lakáscélú helyi támogatásról, [?]. §. A támogatás mértéke az 5. § a) és c) pontja esetében legfeljebb 1 200 000 forint, az 5. § b) és d) pontja esetében legfeljebb 1 000 000 forint, és nem haladhatja meg a vételár, illetve az építési tevékenység költségének 50 százalékát.

jelentős: közvetlenül kapcsolódik a történeti belváros pereméhez, így a város egyik legértékesebb, jelenleg alulhasznált fejlesztési tartalékát foglalja el. Állapota ezért nemcsak szociális és közbiztonsági kérdés, hanem a belváros peremének megújulását akadályozó fejlesztéspolitikai tényező is.

A folyamat azonban csak akkor kezelhető érdemben, ha a lakhatási beavatkozások, a felszámolandó területek jövőjére vonatkozó programalkotás, a vagyongazdálkodási döntések és a fejlesztési források bevonása egymásra épülő városfejlesztési modellben jelenik meg.

A történeti belváros kihasználatlan lehetőségei

A belváros problémája alapvetően abból fakad, hogy a Mátra erősödő turisztikai kereslete csak korlátozottan kapcsolódik össze Gyöngyös belvárosi funkcióival. Pedig a város adottságai - az összefüggő történeti városszövet, a Fő tér és a hozzá kapcsolódó műemléki épületállomány - alkalmasak lennének arra, hogy Gyöngyös nagyobb szerepet vállaljon a térség turisztikai és szolgáltatási kínálatában.

Ennek hátterében az áll, hogy Gyöngyös történeti belvárosának funkcióbővítő rehabilitációja az elmúlt évtizedekben nem zajlott le. Ez két területen jelenik meg: a passzív vagyongazdálkodásban és az elmaradt urbanisztikai-közterületi rehabilitációban.

A passzív vagyongazdálkodás következménye, hogy a városban jelentős számú, évtizedek óta elhanyagolt, városképromboló ingatlan található, számottevő részük önkormányzati tulajdonban. Ezek a leromlott épületek gyakran éppen azokat az utcaszakaszokat gyengítik, amelyek a belváros térszerkezeti gerincét alkotják.

A másik probléma az elmaradt urbanisztikai és közterületi rehabilitáció. A Fő tér és a kapcsolódó közterülethálózat környezeti minősége nem éri el egy vonzó turisztikai desztináció belvárosától elvárható szintet: az elavult burkolatok, a rendezetlen parkolás, a kevés közterületi komfortelem és az átmenő forgalomra optimalizált főutcák gyengítik a sétálhatóságot és a belvárosi tartózkodás minőségét. A Fő térhez kapcsolódó árkádos belső udvarok, köztük a Rákóczi- és a Grassalkovich-udvar, szintén kihasználatlanul állnak. A leromlott épületállomány és a gyenge közterületi minőség egymást erősítve rontja a belvárosi funkciók életképességét.

Így a belvárosi szolgáltatásmix ma nem kapcsolódik rá érdemben a turisztikai keresletre. Nem jelennek meg kellő súllyal azok a vendéglátó, kézműves, kereskedelmi, kulturális és szabadidős funkciók, amelyek egyszerre erősíthetnék a látogatói élményt és a városi életminőséget.

Külön problémakört jelentenek a város belépési pontjai. A közlekedési fogadóterek – a vasút- és buszállomás, valamint a bevezető útszakaszok környezete – ma kedvezőtlen első benyomást keltenek, ami közvetlenül gyengíti Gyöngyös turisztikai és városimázs-pozícióját.

3. Fejlesztési alapok — mire építhet a stratégia?

Közlekedésföldrajzi helyzet

A város versenyképességét kedvező közlekedésföldrajzi pozíció támogatja. Gyöngyös jó minőségű, közvetlen vasúti kapcsolattal rendelkezik Budapest irányába, ami a turisztikai ráhordás és a munkaerő-mobilitás szempontjából egyaránt kulcstényező. Ehhez társul az M3-as autópálya közelsége, amely a várost a térségi és országos gazdasági vérkeringésbe kapcsolja.

Gazdasági súly és partnerségi háló

Gyöngyös jelentős térségi foglalkoztatási központ. Eger után Heves megye második gazdasági központja, ágazatilag sokszínű szerkezettel az energia- és gépipartól a kereskedelmen, a logisztikán és az elektronikán át a turizmusig. A városban és térségében több nagyfoglalkoztató működik, az ipari park aktív, a nagyvállalatok folyamatosan bővítik kapacitásaikat. A vállalkozási aktivitás is kiemelkedő: az 1000 főre jutó regisztrált vállalkozások száma 2020-ban 186 volt, ami az országos 183-as és a megyei 163-as értéket egyaránt meghaladta.

A gazdasági súly partnerségi kapacitást is jelent. A helyi vállalkozói és befektetői kör megfelelő partnerségi konstrukciókkal és menedzsmenteszközökkel a fejlesztési programokba bevonható, aktív erőforrást jelenthet.

Erre a partnerségi ökoszisztémára épülhet rá tudás- és intézményi oldalról a MATE Károly Róbert Campusa. A szőlész-borász képzés tangazdasági és borászati gyakorlati háttérrel, a turizmus-vendéglátás képzés pedig saját tulajdonú gyakorlati helyekkel (tanszállodával, tanétteremmel és rendezvényszervező irodával) működik. A campus így a borvidéki, vendéglátóipari és turisztikai fejlesztési irányok kézenfekvő szakmai bázisa lehet.

Turizmus és kereskedelemfejlesztés

A Mátra egyre népszerűbb turisztikai célpont, és a térség szálláshelyeinek vendégforgalma jelentős. Ez olyan külső felhajtóerőt jelent, amelyre Gyöngyös városi szolgáltatási kínálata rákapcsolódhatna. A kereslet részben ma is a város közigazgatási területén belül realizálódik, mert Mátrafüred és Kékestető közigazgatásilag is a városhoz tartozik; ez a vendégforgalmi

adatokon is látszik, hiszen **a városban 2025-ben 147 ezer vendég 284 ezer vendégéjszakát töltött el**. A kereslet ugyanakkor ma csak korlátozottan kapcsolódik be a történeti belváros működésébe.

A Mátrához kötődő aktív turizmus oldalán a kerékpározás alapjai adottak: a Gyöngyösi Ipari Parkban a világ legnagyobb kerékpárgyártója, a Giant működteti 2020 óta második európai gyártó- és logisztikai egységét, a Gyöngyös–Mátrafüred kerékpárút uniós turisztikai forrásból megújult, Kékestető pedig a város felől végig aszfaltozott úton elérhető. Az elektromos kerékpározás elterjedésével a hegyvidék nehezebben megközelíthető részei is bekapcsolhatók a városból induló túrázásba; erre a Mátra turisztikai cselekvési terve a kerékpárút mentén kialakítandó kerékpáros centrummal is épít.

A táji adottságokon túl a városi környezet maga is önálló vonzerő. Gyöngyös történeti belvárosa a vidéki középvárosok között kiemelkedik épített örökségi sűrűségével és kiterjedt belvárosi magjával, ami egyszerre alapozhatja meg a turisztikai pozíció erősítését és a helyi identitás építését.

Az örökségállomány súlypontja a városközpont: a Fő tér a Szent Bertalan-templommal és a ferences örökséggel, a Baumhorn Lipót tervezte, nagykupolás zsinagóga, az árkádos belső udvarok és a városképi jelentőségű épületállomány együtt olyan sűrű, gyalogosan bejárható történeti városi környezetet alkotnak, amely kevés hasonló méretű magyar városban érhető el.

Ezt a belvárosi magot egészíti ki az Orczy-kastély és a benne működő Mátra Múzeum; az épület történeti jelentőségét erősíti, hogy a tavaszi hadjárat gyöngyösi emlékezetének egyik fontos helyszíne, és 1849 áprilisában Kossuth Lajos is itt szállt meg.

Jelentős történeti értéket képvisel az Angyal csárda épülete. Az 1757–58-ban emelt, országút menti fogadó nevéhez a tánctörténeti kutatás a csárdás elnevezésének keletkezését köti: a „gyöngyösi kapás legények tánca" a 19. század derekán, egy csárdában szerzett újságírói élmény nyomán vonult be csárdás néven a magyar tánctörténetbe. Az épület ma leromlott állapotban, üresen áll. A műemléki értéken túl így olyan országosan egyedi kultúrtörténeti tartalom kötődik hozzá, amely a turisztikai pozíció és a városi identitás építésében egyaránt hasznosítható.

A borvidéki identitás szintén olyan fejlesztési alap, amelyre Gyöngyös a későbbi turisztikai pozicionálásban erősebben építhetne, kifejezetten a farkasmályi történeti pincesor rehabilitációjával.

A kapocs: az önkormányzati ingatlanvagyon

A fejlesztési alapok közötti egyértelmű kapcsolatot az önkormányzati ingatlanvagyon integrált szemléletű felmérése és hasznosítása jelenti. A forgalomképes állomány nagyságrendje jelentős és a történeti belváros, a belvárost övező területek és egyes vasút menti fejlesztési területek révén a városnak több ponton közvetlen tulajdonosi ráhatása van a saját fejlődésére. Az ingatlanvagyon ezért az az eszköz, amelyen keresztül a gazdasági, turisztikai, lakhatási, örökségi és partnerségi alapok egyetlen fejlesztési rendszerré kapcsolhatók össze.

A helyi vállalkozói és befektetői kör megfelelő együttműködési konstrukciókkal és menedzsmenteszközökkel a fejlesztési programok aktív erőforrásává válhat. Ez különösen fontos azoknál a beavatkozásoknál, ahol az önkormányzati ingatlanvagyon hasznosítása, a belvárosi funkcióbővítés, a turisztikai szolgáltatásfejlesztés és a helyi gazdaság élénkítése csak több szereplő összehangolt részvételével valósítható meg.

4. Gyöngyös számára irányadó városfejlesztési modellek

Turizmusra épülő városfejlesztési modellek

Gyula: turisztikai funkcióbővítő belváros-rehabilitáció

Gyula fürdővárosi adottsága egyedi fejlesztési alapot adott, a kérdés azonban az volt, hogyan integrálható a fürdőre épülő kereslet a városi kereskedelmi költésbe. A válasz egy több ütemben, egymást követő fejlesztési forrásokra épített, funkcióbővítő belváros-rehabilitáció volt, amely a várfürdő keresletére építve úgy alakította át a város környezetét, hogy a fürdőbe érkezőknek okot adjon a városban korzózni, fogyasztani és vásárolni.

A rehabilitáció a közterületi környezet fejlesztésével kezdődött. A belvárosban összefüggő, gyalogosbarát kereskedelmi-turisztikai környezet jött létre díszburkolattal, vízfelületekkel, zöldfelület-rekonstrukcióval, pihenőpontokkal és kerékpáros infrastruktúrával. A megújítás fontos irányelve volt, hogy maga a közterület is élményt kínáljon: ezt szolgálják többek között a Dürer-anamorfózist megjelenítő installáció és a Millenniumi Világóra, amelyek önálló attrakcióként megállási pontot teremtenek a látogatók számára. A magas színvonalú, gyalogosbarát és látványos környezet így önmagában is keresletformáló tényezővé vált.

Erre a környezetre épült rá a kereskedelmi és vendéglátó kínálat. A megújult közterületeken fokozatosan megjelentek azok a minőségi kereskedelmi, vendéglátó és kulturális funkciók, amelyeket az önkormányzat a kitelepülési lehetőségek bővítésével is tudatosan erősített.

A város épített öröksége is megújult. Az Almásy-kastélyt több ütemben, döntően uniós forrásból rehabilitálták; ma látogatóközpontként, kiállítótérként, valamint rendezvény és gasztronómiai helyszínként működik. TOP-forrásból megújult a Ladics-ház és az önkormányzati tulajdonú Százéves cukrászda is, a kapcsolódó Erkel térrel együtt.

A megújuló környezetre a magánszektor is rá tudott épülni: a fürdő és a belváros térségében magántőkéből erős szállodai kínálat alakult ki, az idegenforgalmi szereplők pedig a város desztinációs szervezetében is szerepet vállalnak. A folyamat mérhető eredménye, hogy Gyula vendégéjszakáinak száma 2010 és 2018 között 276 ezerről 581 ezerre nőtt.

Gyöngyösi adaptáció: Míg Gyulán a fürdő a keresletgenerátor, addig Gyöngyösön a Mátra. A belváros akkor válik a turisztikai kereslet valódi haszonélvezőjévé, ha a közterületek, a műemléki épületállomány és az attrakciók egymást erősítve újulnak meg. A minőségi környezet vonzza a kereskedelmi és vendéglátó funkciókat, amelyekre az önkormányzat kitelepüléssel, térrendezéssel és a meglévő értékek láthatóvá tételével építhet.

Gyöngyös ehhez két adottság tekintetében is kedvező helyzetből indul. Egyrészt a belvárosi ingatlanok között magas az önkormányzati tulajdon aránya, így a város célzottabban tud beavatkozni. Másrészt a Mátra és a történeti belváros mellett a borkultúra (kiemelten Farkasmály) diverzifikáltabb élménykínálatot adhat, mint a fürdőre épülő gyulai modell.

Sárvár: diverzifikált gazdaság önkormányzati befolyás mellett

A 15 ezres lélekszámú Sárvár gazdaságfejlesztési modellje két pillérre épül: a turizmusra és az iparra, amelyeket a város eltérő önkormányzati szereppel menedzsel - a turizmust tulajdonosként és portfóliókezelőként, az iparit előkészítő, befektetőbarát partnerként.

Az ipari park 1995-ben jött létre, az elkerülő út mellett pedig egy második ipari zóna formálódik. Az elmúlt időszakban az önkormányzat kezdeményezésére további két rozsdaövezeti terület vált kiemelt akcióterületté; ezeket a város közművesítéssel és útfejlesztésekkel készíti elő. A vállalkozásokat az iparűzési adón túl további helyi adó nem terheli, a szakképző iskolák és az ipari szereplők közötti kapcsolatot pedig az önkormányzat koordinálja.

A turizmusfejlesztés alapja a 2002-ben megnyitott gyógy- és wellnessfürdő, amelyet a 100 százalékban önkormányzati tulajdonú Sárvári Gyógyfürdő Kft. üzemeltet. A társaság nemcsak a fürdőt, hanem a kapcsolódó turisztikai infrastruktúrát - négycsillagos szállodát, kempinget és kalandparkot - is működteti.

A város turisztikai alapinfrastruktúrájának jelentős része így önkormányzati tulajdonban áll, de piaci szemlélettel, forrásbevonással és portfóliológikával működik. A fürdőturizmusra építve Sárvár fokozatosan újította meg belvárosát: megújult a főtér, a Nádasdy-vár és a Várpark környezete, a Sárvári Arborétum pedig zöld rekreációs attrakcióként kapcsolódik a városi turizmushoz.

A befektetői kommunikáció szempontjából fontos üzenet, hogy a város a megtermelt helyi bevételeket aktívan visszaforgatja a város fejlesztésébe. Így a rendezett városkép, a kulturált szabadidős kínálat és az élhető környezet a turisztikai jelentőségén felül a gazdasági versenyképesség része is.

Gyöngyösi adaptáció: Gyöngyös működő ipari parkkal, bővülő nagyvállalatokkal és aktív vállalkozói réteggel rendelkezik, miközben a város kezében vagy közvetlen hatókörében több, turisztikailag értelmezhető vagyonelem is jelen van a Farkasmály pincesorán át a belváros épített örökségéig.

A sárvári példa azt mutatja, hogy az önkormányzati tulajdon nemcsak üzleti logikával menedzselhető fejlesztési portfólió is lehet. Gyöngyösön ez a ma szétszórtan kezelt turisztikai vagyonelemek összerendezését jelentené: olyan városi portfólió kialakítását, amely egyszerre képes piaci alapon működni, forrást bevonni, és katalizátorként hatni a kapcsolódó belvárosi, borászati, rekreációs és szolgáltatási fejlesztésekre.

A diverzifikáció tanulsága ehhez azt teszi hozzá, hogy az ipari és a turisztikai fejlesztési irány nem egymás alternatívája. A két pillér párhuzamos építése adhat stabilabb városi gazdasági szerkezetet.

Tokaj: a borvidéki identitás városi gazdasággá fordítása

Tokaj léptékében kisebb Gyöngyösnél (lakossága 2025-ben 3649 fő), koncepcionális építkezésében azonban erős példa. A város a borra, a borvidéki környezetre és a történeti városmagra építve, egymásra épülő fejlesztési logika mentén halad: a külső forrásokat következetesen az épületállomány újrahasznosítására, a közterületi minőség javítására és a turisztikai-gazdasági funkciók erősítésére irányítja.

Ciklusokon átívelve újult és újul meg a történeti belváros. Rendeződtek a főtérhez és a főutcához kapcsolódó közterületek, megújultak a város emblematikus homlokzatai, sétány épült a Bodrog partján, a mostani ütemben pedig a főutca és a főtér kap új arculatot. A közterek tervezésében a borvidéki identitás következetesen megjelenik az anyaghasználatban, a

növényalkalmazásban és a városképi karakter alakításában. Az eredmény olyan vendégfogadó városi környezet, amely éttermekkel, kávézókkal, zöldfelületekkel és új közterületi élményekkel hosszabb tartózkodásra ösztönzi a látogatókat.

Ezzel párhuzamosan több épület is új funkciót kapott. Az egykori zsinagóga PHARE-támogatással Kulturális és Konferenciaközponttá alakult, amelyet a mellé épült, 300 férőhelyes Paulay Ede Színház egészített ki. A színház udvarához kapcsolódó Borvidéki Emlékpark tovább erősíti a helyszín borvidéki-kulturális karakterét. 2015-ben az addig alulhasznosított Serházban megnyílt a négyszintes Világörökségi Bormúzeum.

A megújulás a ZÁKÓ Házra, vagyis az egykori Degenfeld-palotára, valamint a városháza melletti görögkereskedőházban működő Tokaji Írótábor székhelyére is kiterjed. Utóbbi egykori lakószárnyában apartmanokat alakítanak ki, így az épület egész évben működő vendégházként is hasznosítható lesz. A főtéren évtizedek óta városképi törést jelentő egykori Tokaj áruház helyére pedig a város arculatához illeszkedő, gasztronómiai és kulturális funkciókat ellátó épület kerül, étteremmel és szálláshely-szolgáltatással.

A gazdaságfejlesztési irányt a Városi Szolgáltató Központ is erősíti. A TOP-forrású barnamezős beruházás egy alulhasznosított gazdasági terület és épületállomány rehabilitációjával hozott létre műemléki környezetben működő, üzleti és vállalkozói inkubátorházat.

Az elmúlt években a közterületi és örökségi megújulásra magánberuházások is ráépültek. Az évtizedekig üresen álló, országos műemléki védettségű Arany Sas fogadó látogatói élményközpontként éled újjá interaktív szikvízmúzeummal, miközben a Schickedanz-ház épületében étterem- és rendezvényközpont kialakítása kapcsolódik a megújuló belvárosi tengelyhez.

Gyöngyösi adaptáció: A tokaji példa legfontosabb tanulsága a következetesség: a város minden fejlesztési ciklusban a kitűzött turisztikai és gazdaságfejlesztési célokra fűzi fel pályázatait és fejlesztéseit. A beavatkozások akkor hoznak kumulatív hatást, ha egymásra épülve szolgálják az épületállomány újrahasznosítását, a közterületi minőség javítását és a helyi identitásra épülő szolgáltatások erősítését. Gyöngyösön ez a belvárosi élmény- és szolgáltatáskínálat fejlesztésében, valamint Farkasmály turisztikai célú újrapozicionálásában jelenhet meg.

Helyiséggazdálkodásra épülő városfejlesztési modellek

Miskolc: helyiséggazdálkodási reform és belváros-rehabilitáció egy ütemben

Miskolc 2004-ben indította el a Főutca Pláza programot, amelynek célja a Széchenyi utca kereskedelmi fókuszú revitalizációja volt. Első lépésben a város átfogó ingatlannyilvántartást készíttetett, áttekintette a fennálló szerződéseket, majd az örökölt, határozatlan idejű szerződésekről határozott idejű konstrukciókra tért át. Ezt követően új, differenciált díjrendszert vezettek be: az üzleteket megjelenésük és profiljuk alapján kategorizálták, amelyben a minőségi kereskedelmi és vendéglátási tevékenységek kedvezményt kaptak, míg a nem preferált tevékenységek és a helyiséget tartósan üresen tartó bérlők felárat fizettek. A befektetési hajlandóságot a felújítások bérbeszámítása, valamint a helyiségekre elkészített portál- és belsőépítészeti tervek ösztönözték.

A reform párhuzamosan futott a belváros 2007–2013-as uniós ciklusban megvalósult rehabilitációjával, amelynek keretében elkészült a Szinva terasz, megújult a Hősök tere, új burkolatot kapott a Széchenyi utca, parkolóházak épültek, homlokzatfelújítási támogatást kaptak a társasházak, és felújították a Nemzeti Színház homlokzatát. A fizikai megújulás és a proaktív helyiséggazdálkodás így egymást erősítve pozícionálta újra a főutca térségét: a városközpont egységes arculatot kapott, javult a kereskedelmi mix, és megújult az üzletállomány jelentős része.

Gyöngyösi adaptáció: Gyöngyösön a belváros átfogó megújítása eddig elmaradt, amire a következő uniós ciklus teremthet pénzügyi keretet. A belváros megújulása akkor fordulhat át komplex rehabilitációba, ha a fizikai beavatkozásokkal egy ütemben a helyiséggazdálkodás is átalakul rendezett portfólióval, differenciált és fejlesztésösztönző szabályozási, valamint díjrendszerrel. A gyöngyösi helyiségpiac a miskolcinál érzékenyebb, ezért az átvétel súlypontja nem a díjemelés, hanem a proaktív eszközcsomag: a közterület-fejlesztéssel párhuzamosan meghirdetett helyiségek, valamint a vállalkozói beruházást jóváíró konstrukciók alkalmazása és ösztönzése.

Déri Miksa utca (Budapest VIII. kerület): tematikus kampány a közterület-felújításhoz időzítve

Józsefváros önkormányzata 2022-ben, a meglévő szabályozási keretek között váltott a bérlőszerzés proaktív, piaci szemléletű megközelítésére. A Déri Miksa utca faltól falig történő megújításához időzítve tizennégy helyiséget hirdetett meg az utcára fókuszált tematikus pályázati csomagban. A cél a pályáztatás újrapozicionálása volt formális hivatali folyamat

helyett átlátható, vonzó bérbeadási kampány keretében. Ennek részeként a pályázat önálló arculatot és külön honlapot kapott, minden helyiséget professzionális fotók és alaprajzok mutattak be, a hirdetések országos ingatlanportálokon is megjelentek, a beadás online zajlott, és minden helyiséghez rövid hasznosítási koncepció készült. A kiválasztás több szempontot mérlegelt: a bérleti díj mellett számított a tervezett funkció illeszkedése a kívánt főutca-karakterhez. A pilot rövid idő alatt eredményt hozott: a tizennégy helyiség többségére több érvényes ajánlat is érkezett, a nyertesek között jellemzően helyi vendéglátó, kreatív és szolgáltató szereplők jelentek meg, és az utca átadását követően gyorsan élénk helyi gazdaság alakult ki.

Gyöngyösi adaptáció: a közterület-fejlesztés és a helyiségek csomagszintű pályáztatása egy ütemben erősítheti egymást, ha mindehhez professzionális kommunikáció és a preferált funkciókat ösztönző pályáztatás társul. A város így képes célzottan formálni a belvárosi funkciómixet: erősítheti a fiatalok számára hiányzó funkciókat, a minőségi vendéglátást és kereskedelmet, valamint a turizmushoz köthető kiegészítő szolgáltatásokat. Gyöngyösön a beavatkozások természetes terepe a Fő tér és a kapcsolódó utcák, valamint az árkádos udvarok ingatlanállománya.

Szombathely: integrált városrehabilitáció

A város a 2007–2013-as uniós ciklusban valósította meg a „Szombathely MJV városközpontjának funkcióbővítő megújítása” című projektet, amely a belváros kulturális-üzleti célú megújítását tűzte ki célul.

A projekt közterület-megújítási elemei között szerepelt a Fő tér korábban megvalósult rehabilitációjának kiterjesztése a kapcsolódó történeti kereskedőutcák irányába. Ezzel párhuzamosan önkormányzati tulajdonú épületek is megújultak. A Savaria Art Mozi árkádjai alatt működő üzletsort átépítették, és korszerű üzlethelyiségeket alakítottak ki. A Kossuth Lajos utca 11. alatt egy több éve üresen álló, leromlott épület helyén új, üzleti hasznosítású épület jött létre, a Kőszegi utcában koncentráltan elhelyezkedő önkormányzati ingatlanok leromlott üzlethelyiségeit pedig felújították. A projekt így nemcsak a közterületi környezetet rendezte, hanem a városi tulajdonú földszinti ingatlanállományt is bérbeadásra alkalmas állapotba hozta.

Gyöngyösi adaptáció: a következő programozási ciklusban a fejlesztési források olyan pályázati konstrukciókban célozhatók meg, amelyek integrált, funkcióbővítő városrehabilitációs logikára épülnek. Ez lehetőséget teremt arra, hogy az önkormányzat a közterületek megújítása mellett

pályázati forrásból saját műemléki épületállományát és üresen álló üzlethelyiségeit is felújítsa. Az így létrejövő korszerű ingatlanállomány lényegesen könnyebben adható bérbe.

Tanulságok Gyöngyös számára

A bemutatott példák közös tanulsága, hogy a települések először meghatározzák, milyen gazdaságfejlesztési irányra építenek, milyen keresletre kívánnak pozicionálni, és milyen városi funkciókat akarnak megerősíteni. Fejlesztési eszközeiket (kiemelten az önkormányzati ingatlanállományt) ezt követően rendelik a célokhoz, így a vagyon a gazdaságfejlesztési stratégia tudatos végrehajtási eszközévé válik.

A turisztikai példákban a stratégiai irány minden esetben egy erős keresleti adottság helyi gazdaságfejlesztési hatássá alakítása volt. Gyula a fürdő által generált keresletet funkcióbővítő belvárosi rehabilitációval kapcsolta be a város kereskedelmi forgalmába: közterületeket, műemlékállományt és attrakciókat fejlesztett, ezzel vonzó kereskedelmi és szolgáltatási környezetet teremtve. Sárvár a turisztikai és ipari pillér párhuzamos építésével diverzifikálta gazdaságát, miközben kulcsfontosságú turisztikai vagyonelemeit saját tulajdonban, piaci szemlélettel működteti. Tokaj következetesen a borvidéki-turisztikai identitás erősítésére fűzi fel pályázatait, így az egymásra épülő beavatkozások kumulatív hatást hoznak.

A proaktív vagyongazdálkodás területén Miskolc számított úttörőnek. A Széchenyi utca kereskedelmi újrapozicionálásához felülvizsgálta a teljes helyiségállományt és a hozzá kapcsolódó szerződéseket, majd a közterületi környezet fejlesztésével párhuzamosan differenciált, ösztönző díjrendszert vezetett be. Józsefváros a helyiségek pályáztatását a közterület-felújításhoz időzítette, tematikus csomagokkal és professzionális kommunikációval. Szombathely a közterületeket és az önkormányzati tulajdonú földszinti állományt integrált, funkcióbővítő rehabilitációs projektben újította meg.

Gyöngyös esetében az elfogadott stratégiai dokumentumok ellenére nem jött lére alkalmazott ciklusokon átívelő gazdaságfejlesztési eszközrendszer, amelyhez a fejlesztési források felhasználása következetesen igazodni tudott volna. A jelenlegi TOP Plusz pályázati keretek is döntően olyan fejlesztésekre irányulnak, amelyek csak korlátozottan katalizálják a helyi gazdaságot, miközben az önkormányzati vagyon aktivizálása és a belváros rehabilitációja csak minimális szerepet kap. Ennek következtében elmaradt a műemléki és városképi jelentőségű állomány turisztikai fókuszú fejlesztése, a belváros átfogó funkcióbővítő megújítása, valamint az önkormányzati ingatlanvagyon gazdaságfejlesztési célú rendszerbe szervezése is.

Így a vagyongazdálkodás sem válhatott valódi fejlesztési eszközzé. A város nem mérte fel portfóliószinten az ingatlanállományát, nem alakított ki aktív vagyongazdálkodási koncepciót, ezért az uniós források sem erősítették érdemben az önkormányzati vagyon fejlesztési értékét és bevételtermelő képességét. Az helyi vállalkozói réteg nem épült be intézményesítetten a fejlesztési együttműködésekbe, holott éppen ez teremthetné meg a kapcsolatot az ingatlanállomány megújulása, a turisztikai-gazdasági irány erősödése és a működő tőke között.

5. Javaslat és következő lépések

A koncepcióterv olyan integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégiát irányoz elő, amely a város meglévő adottságaira építve az önkormányzati ingatlanvagyon hasznosítását összekapcsolja a helyi gazdasági, kereskedelmi és infrastrukturális fejlesztési alapokkal. Ennek feltétele, hogy a vagyont ma passzívan kezelő logika helyét aktív, portfóliószemléletű vagyonmenedzsment vegye át.

A stratégia szakmai kerete az integrált ingatlangazdálkodás. Alapvetése, hogy az önkormányzati ingatlanok hasznosítása akkor válik fenntarthatóvá, ha szervesen illeszkedik a város átfogó fizikai, gazdasági és társadalmi fejlesztéséhez. Az ingatlanok piaci értékét ugyanis a műszaki paramétereken túl alapvetően az urbanisztikai kontextus határozza meg: a közterületek minősége, a városkép, a település imázsa, valamint a kommunikált jövőkép és a bejelentett fejlesztések.

A cél az ingatlanállomány fejlesztéspolitikai aktivizálása és az erre épülő városfejlesztési fordulat: a belvárosi funkciók erősítése, a lakhatási kínálat bővítése, a fejlesztési területek előkészítése, a befektetői és vállalkozói együttműködések erősítése, valamint a közterületi környezet minőségi javítása. Egy ilyen pályán Gyöngyös néhány éven belül nem pusztán a Mátra előszobája, hanem annak motorja lehet: prosperáló belvárossal, a turisztikai költést helyben tartó szolgáltatáskínálattal, a fiatalokat és a helyi munkavállalókat megtartó bérlakáskínálattal, valamint a szegregátumok felszámolását megalapozó lakhatási és városrehabilitációs eszközökkel.

Ehhez három, egymásra épülő lépésre van szükség: az önkormányzati ingatlanvagyon átfogó felmérésére; az erre épülő megalapozó vizsgálatra; végül az integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégia és intézkedési terv elkészítésére.

Első lépés: az ingatlanvagyon átfogó felmérése és digitális kataszter létrehozása

Minden stratégiai gondolkodás alapja az adat. Ezért az első lépés az önkormányzati vagyon átfogó, digitális rendszerbe integrált kataszteri felmérése.

A felmérés egyrészt a teljes önkormányzati ingatlanvagyon gazdaságfejlesztési fókuszú áttekintését jelenti. Másrészt rozsdaövezeti kataszter készítését is igényli azokon a barnamezős területeken, ahol az önkormányzat tulajdonjoggal vagy fejlesztéspolitikai érintettséggel rendelkezik. Ennek célja a tulajdonviszonyok feltárása, az állami, önkormányzati és magántulajdon lehatárolása, valamint a jövőbeli rozsdaövezeti lakás- és gazdaságfejlesztések előkészítése.

A kataszternek a ma hiányosan nyilvántartott ingatlanok pótlásán felül minden önkormányzati tulajdonú ingatlan naprakész, kulcsfontosságú adatait tartalmaznia kell, beleértve a piaci alapú forgalmi értéket, a műszaki állapotot, a hasznosítási módot, a kihasználtságot és a pénzügyi hozamot.

A felmérés a meglévő bérleti jogviszonyokat, a díjakat és a hátralékokat is azonosítja, továbbá kiterjed mindazokra a vagyontárgyakra, amelyek a nyilvántartásokban jelenleg nem, vagy csak hiányosan szerepelnek.

Mindez online elérhető, térképes digitális kataszterben áll össze. A rendszer belső hivatali munkaeszközként teljes körű adatbázist biztosít, külső felületként pedig a nyilvánosság számára megjeleníthető adatokat, állapotleírásokat és fotódokumentációt tehet elérhetővé. A kereshető, térképes felület így egyszerre szolgálja a hivatali munkát, a lakossági transzparenciát, valamint a vállalkozói és befektetői tájékozódást.

Második lépés: megalapozó vizsgálat

A stratégiaalkotást a jelenlegi vagyonhasznosítási gyakorlat felülvizsgálata alapozza meg. A vizsgálat többek között áttekinti a meglévő szerződéses konstrukciókat, felülvizsgálja a lakbérekre és a nem lakáscélú helyiségekre vonatkozó rendeleti környezetet, auditálja az eddigi ingatlanértékesítési és pályáztatási folyamatokat, és ennek részeként felméri a vagyongazdálkodás szervezeti kapacitásait is.

A felmért vagyon ezt követően szakértői szempontok szerint újrarendezhető. A vizsgálat a kataszterre építve újracsoportosítja az állományt közfeladatot ellátó törzsvagyon és

forgalomképes vagyon szerint, valamint típus szerint is kategorizálja: lakás, nem lakáscélú helyiség, nagy értékű ingatlan és fejlesztendő telek.

Az újrarendezett állomány alapján megtörténik a portfólió szegmentálása. Ez meghatározza az egyes vagyonelemek javasolt hasznosítási irányát: mely ingatlanok kerülhetnek egyszerű értékesítésre, melyek vihetők piacra előzetes hasznosítási koncepcióval vagy befektetői konstrukcióban, és melyeket érdemes az önkormányzatnak saját erőből, pályázati forrás bevonásával vagy bérbeszámításos konstrukcióban fejlesztenie. A szegmentálás kiterjed a nagyobb területi beavatkozásokra is: azonosítja az egységes tulajdonosi egyeztetést igénylő rozsdaövezeti területeket, a gazdasági vagy lakhatási célú fejlesztésre alkalmas területeket, valamint a felszámolandó szegregátumokat és azok önkormányzati tulajdoni viszonyait.

A szegmentálás egyben a célfunkciókat is megnevezi: az egyes vagyonelemeknél és területeknél rögzíti, hogy azok ipari, turisztikai, lakhatási, kereskedelmi, kulturális vagy közszolgáltatási funkciók fejlesztését szolgálhatják.

Egy vagyongazdálkodási stratégia akkor válhat sikeres gazdaságfejlesztési stratégiává, ha már a megalapozás szintjén együtt vizsgálja és szintetizálja ezeket a dimenziókat. Így azonosíthatók azok a beavatkozási pontok, ahol az egyes intézkedések egymást erősítik. Ezért a szegmentálás a kapcsolódó társadalmi, ingatlanpiaci, gazdasági, lakhatási és urbanisztikai elemzésekkel összhangban készül.

Ennek a szintézisnek az eredménye az akcióterületi szintű kijelölés: azoknak a területeknek a lehatárolása, ahol önkormányzati vagyonelemek és további fejlesztési hatások egymást erősítve vannak jelen. Az előzetes áttekintés alapján ilyen akcióterület lehet a belvárosi tengely - a Kossuth Lajos utca, a Koháry út, a Jókai Mór utca és a Fő tér vonala - ahol nagy számban találhatók önkormányzati tulajdonú, nagy értékű épületek, miközben a közterületek fejlesztése is megvalósításra vár. A két elem így egymással összekapcsolható.

A lakhatás területén ilyen akcióterület lehet a Duranda, ahol a szegregátum felszámolása érdekében a lakosok elhelyezése, a szociális és rendészeti programok, az alternatív lakásfejlesztési lehetőségek azonosítása és a felszabaduló terület jövőbeli hasznosítási irányai együtt vizsgálandók. A tulajdonviszonyok feltárását követően akcióterületi vizsgálatra érdemes továbbá a vasútállomás térsége - a régóta napirenden lévő intermodális csomóponttá fejlesztés távlatában -, a volt laktanya területe, valamint az önkormányzati tulajdoni hányad függvényében Farkasmály térsége is.

A megalapozó vizsgálat azonosítja azokat a nagy értékű, ma leromlott állapotú vagy alulhasznosított épületeket is, amelyek funkcióbővítő rehabilitáció keretében turisztikai attrakcióvá fejleszthetők. Az előzetes áttekintés alapján ilyen lehet többek között a zsinagóga, amely kulturális központtá alakítható; a városi strand fejlesztése; vagy az Angyal csárda, amely a csárdás tánc hungarikuma köré épülő rendezvényhelyszínként és vendéglátóhelyként pozicionálható.

Harmadik lépés: integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégia és intézkedési terv

A megalapozó vizsgálat eredményeiből és javaslati irányaiból készül el az integrált vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési stratégia és a hozzá kapcsolósó intézkedési terv.

A stratégiaalkotás vezérfonala, hogy a vagyongazdálkodás a város fejlődésének motorjává váljon kiemelten a turizmus, a helyi gazdaság diverzifikálása, a lakhatási feltételek javítása és a népességmegtartás területén. Ehhez a stratégia az integrált vagyongazdálkodás keretében olyan tematikus célrendszert jelöl ki, amely a város fejlesztési törekvéseit szolgálja, és a célok megvalósításához tematikus eszközrendszert rendel. A stratégia teszi lehetővé, hogy az önkormányzat erre építve operatív terveket készítsen, és kalkulálhatóvá váljon a végrehajtáshoz szükséges források nagyságrendje.

A stratégia világos vízióra és jövőképre, valamint konkrét, mérhető célokra és indikátorokra épül. A megvalósítás érdekében éves bontásban rögzíti a feladatokat, a felelősöket és a határidőket.

A célok megvalósítását tematikus eszközrendszer segíti, amely több beavatkozási területre tagolódik.

Kereskedelemfejlesztés és belváros-rehabilitáció. Az eszközrendszer kiemelt eleme a piacorientált helyiséggazdálkodási koncepció, amely az ingatlanok hasznosítását városfejlesztési eszközként kezeli. Ennek alapja a proaktív, fejlesztésösztönző szabályozás, amely a pályáztatás nyitottságát és a belépési küszöböket is újrarendezi. Erre épül az ösztönzőrendszer, amelyben a bérleti díjkedvezmények értéknövelő felújításhoz és minőségi szolgáltatáshoz köthetők (ennek már bevált eszköze a bérbeszámítás), a preferált funkciók meghatározásával pedig a mindennapi szolgáltatások és a helyi fiatalok számára hiányzó funkciók erősíthetők. A kumulatív hatás érdekében a helyiséghasznosítást a belváros funkcióbővítő rehabilitációjával és az urbanisztikai beavatkozásokkal, elsősorban a közterületek

megújításával összekapcsolva javasolt megvalósítani. Mindezt sales-fókuszú kommunikáció, szolgáltatói szemléletű ügyintézés és a kevésbé piacképes helyiségek közösségi célú, átmeneti hasznosítása egészítheti ki.

Turizmus és gazdaságfejlesztés. A turisztikai-gazdasági eszközrendszer része a kiemelt épületek és attrakciók funkcióbővítő rehabilitációs programja, a fejlesztendő területeken a szállodafejlesztés lehetőségének vizsgálata, valamint a szolgáltatásmix turisztikai irányú formálása borvidéki és Mátra-kötődésű preferált profilokkal. Ide kapcsolódik a ma szétszórtan kezelt turisztikai vagyonelemek élménylánc-szemléletű működtetési keretének vizsgálata is. A célcsoportokra szabott városmarketing az itt élőket, a látogatókat és a befektetőket eltérő üzenetekkel szólíthatja meg. A beruházásélénkítés eszközei közé tartozhat a fejlesztési övezetek kijelölése, az önkormányzati területekhez kapcsolódó befektetésösztönzés, valamint a befektetői kézikönyv elkészítése.

Lakásgazdálkodási reform és szociális városrehabilitáció. A reform kiindulópontja a lakásmobilitást segítő jogviszony-szerkezet, amely biztosítja az állomány dinamizálását. A bérlakásrendszer így az életszakaszhoz és a munkaviszonyhoz igazodó eszközzé válhat, új igénylők (például fiatalok és munkavállalók) számára is hozzáférést biztosítva. Ehhez a stratégia költségelvű díjkorrekcióra és a rendeleti környezet átalakítására vonatkozó javaslatokat is megfogalmaz.

A jelenlegi állomány ugyanakkor összetételében és állapotában nem alkalmas új célcsoportok fogadására, ezért a reformmal párhuzamosan a stratégia a bérlakás-fejlesztési program elindításához is eszközöket határoz meg. Ez magában foglalja a szegregátumok felszámolásának akcióterületi programját - a lakosok elhelyezésével, valamint szociális és rendészeti programokkal -, továbbá a felszabaduló területek városfejlesztési célú hasznosításának figyelembevételét.

Fejlesztési területek és rozsdaövezetek előkészítése. Ezen a területen az eszközrendszer a tulajdonviszonyok rendezésére, a szabályozási feltételek megteremtésére, a bérlakás-fejlesztési program rozsdaövezeti helyszíneinek előkészítésére, a telek-apport típusú és vegyes finanszírozású konstrukciók vizsgálatára, valamint a fejlesztési források becsatornázására terjedhet ki.

Horizontális elemek. A stratégia horizontális eszközei közé tartozik a helyi vállalkozókkal és befektetőkkel való együttműködés intézményesített kerete, a vagyonkezelés aktív, városfejlesztési kompetenciájú gazdasági szereplővé alakítása - ennek intézményi bázisa a

városfejlesztő társaság lehet -, valamint a végrehajtást mérhetővé tevő menedzsmentstruktúra, felelősségi rend, mérföldkövek és sikerkritériumok kialakítása.

A stratégia az eszközrendszert a megalapozó vizsgálatban kijelölt akcióterületekhez is hozzárendeli. Ahol a vizsgálat integrált beavatkozást indokol - ilyen lehet többek között a belváros rehabilitációja, a vasútállomás térsége és a Duranda -, ott a stratégia összehangolt akcióterületi programot határoz meg.

A stratégia keretében forrástérképezésre épülő pénzügyi megvalósítási terv is készül. Ez egyrészt a stratégia előkészített projektportfólióját rögzíti, másrészt - a pályázati kiírásokhoz igazodó projektfejlesztéssel - elősegíti az uniós és hazai fejlesztési források lehívását. Ehhez a vagyon- és gazdaságfejlesztési célú állami és uniós programok folyamatos monitorozása társul.

6. Miért most? — a lehetőség időablaka

A mostani időzítést egy szélesebb fejlesztéspolitikai fordulat teszi fontossá. A következő időszakban azok a városok kerülhetnek előnybe, amelyek fejlesztési elképzelései integrált, horizontális célokat szolgáló, előkészített és finanszírozható projektcsomagok formájában illeszthetők az uniós és hazai pályázati forrásokhoz, az MFB-közvetítésű kedvezményes hitelprogramokhoz és a magántőkét is bevonó vegyes finanszírozási modellekhez.

Ebben a környezetben felértékelődik a helyi erőforrásokon alapuló gazdaságfejlesztés: az ingatlanállomány adaptív hasznosítása, a barnamezős és funkcióváltásra alkalmas területek előkészítése, a megfizethető lakhatási programok és a társadalmi felzárkózás összekapcsolása.

Gyöngyös ebből a szempontból kedvező helyzetből indul, hiszen jelentős, ma még kihasználatlan fejlesztési területekkel és önkormányzati ingatlanállománnyal rendelkezik. Az integrált vagyongazdálkodás kiépítése teremti meg azt a felkészültséget, amellyel a város a megnyíló uniós, állami és piaci forrásokat saját fejlesztési céljai szolgálatába tudja állítani.

Ennek egyik közvetlen terepe a Kormány által 2026 júliusában elfogadott Baross Gábor Vasútfejlesztési Terv, amely az állomások és a környezetükben lévő rozsdaövezeti területek hasznosítását - a magántőke bevonásával, a közérdek érvényesítése mellett - a program részének tekinti. Az itt érintett területek tulajdonosi szerkezete összetett, a város érdekérvényesítő pozícióját ezért a saját ingatlanállományának ismerete, a szabályozási eszközök és az előkészített projektportfólió adja.

A most meghozott iránykijelöléssel Gyöngyös megnyitja azt a pályát, amelyen az önkormányzati vagyon a város fejlődésének motorjává válik és amelyen Gyöngyös a következő évtizedben nem a Mátra előszobája, hanem annak valódi városi központja lesz.