

**Dúró József**

(Egyetemi docens, BCE Nemzetközi, Politikai és Regionális Tanulmányok Intézet,  
Politikatudományi Tanszék)

# Egy speciális városi gazdaságfejlesztési modell<sup>1</sup>

*A gazdaságfejlesztés és a vállalkozások Tatabányán*

## ÖSSZEFOGLALÓ

Tatabánya a rendszerváltást követően rendkívül nehéz gazdasági helyzetbe került, mivel a gazdaság alapját jelentő szénbánya a '90-es évek első felében bezárt. Ezt követően az önkormányzat arra törekedett, hogy talpra állítsa a város gazdaságát, úgy alakítva a gazdasági szerkezetet, hogy ne egyetlen ágazattól függjön a város. Ennek érdekében hozta létre a Gazdaságfejlesztő Szervezetet, amely nonprofit szervezetként irányítja a város gazdaságfejlesztését. A város mára munkaerőhiánnyal küzd, számos cég települt az ipari parkba. A kutatás azt kívánja feltárni, hogy a gazdasági szereplők milyen viszonyban állnak egymással, fölfedezhetőek-e a hálózatosodás jelei. Ennek feltérképezése érdekében készült interjú a Gazdaságfejlesztő Szervezet több vezetőjével, érdekszervezeti vezetőkkel. Emellett kérdőíves kutatásban vizsgáltuk a helyi vállalkozások problémáit, észrevételeit, egymáshoz és az önkormányzathoz való kapcsolatát. A kérdőíves adatok feldolgozását követően, azok főbb konklúziói alapján a helyi vállalkozások részvételével workshopot tartottunk. Valamennyi esetben ugyanabba az irányba mutatnak a tapasztalatok. A GFSZ igyekszik bevonni az érintetteket a döntésekbe, a tájékoztatásba, figyelembe venni az érdekeiket (pl. buszmenetrend, munkásszállás). Ugyanakkor a vállalkozások, különösen a kisvállalkozások kevés információval rendelkeznek, ami részben az önkormányzat hibája, részben azonban saját tájékozatlanságuké. A problémák jelentős részén (munkaerőhiány, szakképzettség) az önkormányzat vagy egyáltalán nem tud segíteni, vagy csak korlátozott mértékben és hosszú távon.

**Kulcsszavak:** helyi gazdaságfejlesztés, GFSZ, hálózatosodás, Tatabánya

<sup>1</sup> A tanulmány a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 „Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán” című európai uniós projektje keretében készült.

**József Dúró**

(Associate Professor, Corvinus University of Budapest, Institute of International,  
Political and Regional Studies, Department of Political Science)

# A Special Model of Urban Economic Development

*Economic Development and Enterprises in Tatabánya*

## ABSTRACT

Tatabánya was in an extremely difficult economic situation right after the regime change, as the coal mine which was the basis of the local economy was closed in the first half of the 90s. Following this local shock, the local council aimed at recovering the economy of the city by restructuring it to avoid its dependency on one sector. To carry out these changes, the council established the Economic Development Agency (GFSZ) which controls the economic development of the city as a non-profit organisation. By today, the city faces the lack of labour force, and several companies have settled in the industrial zone. The research aims at examining the relations of the economic actors to each other. To map these relationships, interviews were taken with some leaders of GFSZ and interest organisations. Moreover, the problems of the local enterprises were researched by online questionnaire. Following the data processing, a workshop based on the main conclusions of the results was organised for the enterprises and companies. The experiences point in the same direction. GFSZ tries to involve the stakeholders into the decisions and informing process, to take their interests into consideration (e.g., bus schedule, workers' hostel). However, the small enterprises have only little information, which is only partly the failure of the local council, partly it is because of the ignorance of the enterprises. The bulk of the problems (lack of labour force, qualification) cannot be solved by the local council, a small part of them can be solved but only in the long run.

**Keywords:** local economic development, GFSZ, networking, Tatabánya

## BEVEZETÉS

Tatabánya gazdaságfejlesztését vizsgálni már csak azért is érdekes kérdés, mivel rendkívül egyedi településről van szó. A térségben 1896-tól folyt szénbányászat, aminek következtében 1902-ben vált önálló településsé Alsógalla-Bányatelep, amely a következő évben vette fel a Tatabánya nevet. Noha a két világháború között Tatabányát és a környező községek – Alsógalla, Bánhida, Felsőgalla – önállóságát meghagyták, a második világháborút követően egyre inkább felvetődött a települések egyesítése és egy komoly ipari központ kiépítése. Előbbire végül 1947-ben került sor. Az újonnan létrejött város további fontos fejlődési alapját jelentette annak megyeszékhellyé válása 1950-ben.

A város növekedésének csúcspontját az 1980-as évek közepén érte el, ekkortájt nagyjából 80 ezer lakosa volt, mára ez – fokozatos csökkenés mellett – 65 ezerre esett vissza. Az igazi problémát a város életében azonban a bánya kimerülése és bezárása jelentette az 1990-es évek közepén, ugyanis egyik komoly munkáltatóját veszítette el a város, ráadásul a legtöbb, ide települt iparág is nagyban függött a bányától. A városvezetésnek így lépnie kellett annak érdekében, hogy Tatabánya gazdasági szerkezetét alapjaiban strukturálja át. Ennek érdekében hozták létre 1996-ban a Gazdaságfejlesztő Szervezetet (GFSZ), amely önkormányzati tulajdonban lévő nonprofit szervezetként működik. A GFSZ létrehozása meglehetősen sajátos és Magyarországon példa nélküli lépésnek számít.

Éppen ezen tényezők – rövid történelem, a '90-es évek közepéig egy lábon álló helyi gazdaság, alapjaiban újrastrukturált gazdasági szerkezet a rendszerváltást követően, a GFSZ létrehozása – miatt lehet nyugodt szívvel kijelenteni, hogy Tatabánya sajátos eset. Pontosan ezért rendkívül érdekes vizsgálni a helyi önkormányzat és az egyéb – főként gazdasági – szereplők hálózatosodását, a közigazgatás és a vállalati, illetve szakmai érdekképviseleti szervezetek kapcsolatrendszerét. Külön figyelmet fordít a tanulmány arra, hogy utóbbiak érdekeinek, igényeinek becsatornázása hogyan történik, illetve elősegíti-e, és ha igen, milyen módon és eszközökkel a vállalkozások betelepülését és működését az adott településeken.

A tanulmány a fenti kutatási kérdéseket vizsgálja, a kutatás 2019 tavaszán zárult. Annak érdekében, hogy ezen kapcsolatok feltárása sikeres legyen, félig strukturált interjúk készültek a Gazdaságfejlesztő Szervezet több vezetőjével, illetve a Vállalkozók Országos Szövetsége (VOSZ) egyik megyei elöljárójával. Emellett online kérdőíves kutatásra került sor a tatabányai vállalkozások esetében, illetve egy fókuszcsoportos vizsgálat során sikerült számos kérdéses pontot tisztázni.

A tanulmány első részében egy rövid elméleti keret jelöli ki a kutatás helyét az irodalomban. Ezt követően a kutatáshoz használt módszer részleteinek megvilágítása történik. A tanulmány harmadik része a legfontosabb aktor, a Gazdaságfejlesztő Szervezet mint speciális tatabányai szereplő bemutatására fókuszál. Ezt követi a vállalkozások problémáinak részletezése két oldalról – egyfelől a vállalkozások szemszögéből, másfelől pedig a GFSZ és az önkormányzat szemszögéből. Végezetül a legfontosabb konklúziók és tanulságok levonása történik meg.

## ELMÉLETI KERET

Amikor gazdaságfejlesztésről van szó, fontos tisztázni pontosan annak fogalmát is. Ezt rendkívül frappánsan foglalja össze Pálné Kovács Ilona (2019): „A helyi gazdaságfejlesztés tehát társadalom- és gazdaságpolitikai célok és értékek sajátos elegye, amit jórészt a helyi sajátosságai formálnak, de csak akkor, ha a helyi döntéshozók képesek ezek érvényesítésére.”

Minden azt jelenti, hogy optimális esetben a gazdaságfejlesztés nem csupán gazdaságpolitikai célok mentén kell legyen tervezve, figyelembe kell venni a helyi társadalmi viszonyokat, földrajzi adottságokat, nyersanyagokat, de akár a rendelkezésre álló infrastruktúrát vagy a település múltját, helyi (politikai) viszonyait is.

A helyi gazdaságfejlesztés Magyarországon a rendszerváltás után számos nehézségbe ütközött. Az egyik a számos település életében már a bevezetőben is említett strukturális változás volt. Számos üzem, gyár, bánya zárta be kapuit, jelentős munkanélküliséget okozva. A másik, hogy a magyar önkormányzati rendszer – noha nagy mozgásteret kapott a rendszerváltáskor – a kezdetektől alulfinanszírozott volt (Vigvári, 2006). Ez jelentősen átformálta a célokat, ugyanis innentől kezdve sok esetben a túlélés volt az önkormányzatok legfontosabb célja (Mezei, 2004), holott a megfelelő mozgástér fontos lenne a helyi önkormányzatoknak (Pálné, 2019). Ez a mozgástér azonban nem csak a törvény adta kereteket jelenti – ebben a magyar önkormányzatok előtt számos lehetőség volt adott –, hanem a pénzügyi mozgásteret is. Rengeteg önkormányzat volt, amelynek esetében az igazi akadályt a forráshiány jelentette.

2010 előtt a helyi önkormányzatok nem igazán működtek együtt annak ellenére sem, hogy ennek serkentésére voltak törekvések. Ugyanez mondható a hálózatosodásról is: kevés településen indult meg (Csurgó et al., 2009), és még kevésbé tudtak tartós hálózatok kialakulni – még városokban sem (Lux, 2012). Ennek megfelelően nem igazán tudták a gazdasági és egyéb szereplőket a település vezetői bevonni a fejlesztéspolitikába (Pálné, 2019), aminek az eredménye az lett, hogy a gazdaságfejlesztés sokszor egyszereplős játékká egyszerűsödött. A fejlesztéspolitikában a régiók sem játszottak komoly szerepet, mert mestersegesen lettek kialakítva, és meglehetősen korlátozott jogkörökkel bírtak (Pálné–Mezei, 2016). Ráadásul az uniós források megjelenése kapcsán beindult városfejlesztési stratégiák készítésekor pont a nagyvárosok esetében fordultak elő kevésbé szerencsés, nem túl pozitív esetek is (Bajmóczy et al., 2016). Ez együtt járt nyilvánvalóan azzal, hogy a városfejlesztési tervek sok esetben – az időhiány miatt – nem a legjobbak, így pedig nyilvánvalóan alá van ásva azok hitelessége is (Péti, Salamin, 2016).

A 2011-es önkormányzati törvény centralizáltabbá tette a rendszert, azonban nem egyértelmű, hogy az önkormányzatok alkalmatlansága vagy forráshiánya tette ezt szükségessé (Pálné, 2019). A törvényességi felügyelet bevezetése, a hitelfelvetelek engedélyhez kötése az önkormányzati autonómiát csökkentette, bár szólnak mellette is érvek, és az is igaz, hogy a megyei jogú városok – amilyen Tatabánya is – kevésbé veszítették kompetenciáikat (Pálné, 2019). Ugyanakkor ezek a változások semmiképp nem segítették azt, hogy az önkormányzatok mozgásteret megnőjön, ez pedig tovább nehezítette az önkormányzatok és gazdasági szereplők közötti kapcsolat megerősödését, hálózatok kialakulását. Még a Modern városok program sem segíti a hoszútávú együttműködést a városok és gazdasági szereplők között

(Pálné, 2019). Ugyanakkor elmondható, hogy az elmúlt évtizedekben a nagyvárosok és térségeik váltak a legfontosabb gazdaságfejlesztési egységgé (Pálné, 2019).

## MÓDSZERTAN

A kutatás alapvetően három fázisból állt. Elsőként sikerült azonosítani a legfontosabb szereplőket a tatabányai gazdaságfejlesztésben, majd a szereplők többségének esetében valamely vezetővel sikerült félig strukturált interjúkat készíteni. Ezen interjúk a helyi gazdaságfejlesztés működésének megértését, illetve a legfontosabb kihívások és problémák azonosítását szolgálták. Interjú készült 2017 őszén a Gazdaságfejlesztő Szervezet két magas beosztású vezetőjével, valamint a Vállalkozók Országos Szövetségének Komárom-Esztergom megyei egyik vezető beosztású tagjával.

Az interjúk tapasztalatai alapján készült egy online kérdőív, amelyet 1206 tatabányai székhelyű vállalkozás kapott meg 2018 szeptemberében elektronikus úton (az Opten cégjegyzék alapján ekkor 2576 vállalkozás volt a városban). Ebből 139 szereplő válaszolt, ami 11,5 százalékos kitöltési arányt jelent. Ez nyilvánvalóan torzítja a képet, ráadásul ekkora kitöltésszám mellett nem beszélhetünk kis hibahatár melletti reprezentativitásról sem. A jelzett problémák azonban annyira egy irányba mutatnak, és annyira egybevágóak az érdekszervezetek, a GFSZ és a workshopon résztvevő vállalkozók által elmondott gondokkal, hogy valamiféle tapasztalatok levonására mégis van lehetőség.

A kérdőív három nagyobb blokkra oszlott. Az első a vállalkozások környezetét és helyzetét mérte fel (alkalmazottak száma, forgalom, profit stb.). Ezt követően a vállalkozások önkormányzattal és más gazdasági szereplőkkel való kapcsolatára fókuszáltak a kérdések, majd pedig az együttműködés formáira és azok értékelésére. Az elmondható, hogy döntően 10 fő alatti kisvállalkozások voltak a kitöltők, amelyek éves árbevétele 100 millió forint alatt van. Ez azonban annak fényében nem meglepő, hogy közepes, és különösen nagyvállalatból Tatabányán nem sok található.

A kutatás harmadik szakaszában, 2019 tavaszán a kérdőívezés tapasztalatai alapján workshopot szerveztünk a tatabányai vállalkozások számára, amelyre április 26-án került sor. A workshop sokkal inkább fókuszált a problémák részletes megismerésére, semmint azok újbóli megismerésére. A cél a problémák okainak feltárása volt, amelyre végül a résztvevő vállalkozók jól rávilágítottak.

## A GAZDASÁGFEJLESZTŐ SZERVEZET

A gazdaságfejlesztéssel kapcsolatos döntéshozatalt Tatabányán a polgármester és a Gazdaságfejlesztő Szervezet dominálja. Az önkormányzatban sem a képviselőtestületnek, sem pedig az illetékes(nek vélt) bizottságoknak nincs különösebb beleszólása ebbe. Sem a Gazdasági, Lakásügyi és Turisztikai Bizottság, sem a Városfejlesztési és Környezetvédelmi Bizottság, sem pedig a(z ellenzéki képviselő által vezetett) Kereskedelemfejlesztési Ideiglenes Bizottság nem tűnik releváns szereplőnek a döntéshozatali mechanizmusok során. Az interjúk során volt olyan bizottsági elnök, aki kiemelte, hogy ez azért van így, mert Tatabányán

a cégek letelepedése és helyben tartása kiemelt ügy, ami gyakran gyors ügyintézést és információáramlást igényel, ezért fontos a polgármester és a GFSZ szerepe ebben. Ez alapján az önkormányzatnak – a szakirodalom állításával szemben – viszonylag nagy önállósága és mozgásteret van Tatabányán.

A Gazdaságfejlesztő Szervezet számít a tatabányai gazdasági élet központi szereplőjének. A GFSZ esetében két vezetővel készítettem interjút, akik rendkívül pozitívan reagáltak a megkeresésre, ugyanakkor kérték, hogy az interjúról ne készüljön hangfelvétel. Maga a GFSZ nem csak a szűkebb értelemben vett gazdaságfejlesztéssel – munkahelyteremtés, új gyárak, vállalkozások letelepedésének segítése, ipari park fejlesztése – és az ehhez kapcsolódó adminisztratív feladatokkal foglalkozik, de ingatlanfejlesztési projekteket is koordinál, illetve nemzetközi és régiós gazdaságfejlesztési programokban is részt vesz. Ezen feladatai mellett segíti a vállalkozásokat tanácsadással, konzultációval, konferenciák, workshopok szervezésével is. Előfordul, hogy a helyi vagy betelepülni kívánt vállalkozást ingatlanközvetítéssel, tanulmány elkészítésével is támogatja.

Az interjúkból világosan kiderült számomra, hogy a GFSZ és a város eredményesen vette fel a harcot a bányabezárás utáni munkanélküliséggel és gazdasági visszaeséssel. A jövőbeli hasonló szituációk elkerülése végett a város stratégiájában központi szerepet játszott a diverzifikálás, azaz, hogy egy esetleges újabb, egy-egy ágazatot érintő krízis ne juttassa ismét nehéz helyzetbe Tatabányát. Mára a városban számos különböző iparágat sikerült meghonosítani. Az egyes cégek betelepülésében a központi szerepet egyértelműen a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) játszotta, a legtöbb befektetés az ügynökségen keresztül érkezett a városba. Előfordult azonban olyan szituáció is, amikor a város versenyzett más településekkel egy-egy nagyobb beruházásért.

Ez rávilágít arra, hogy a GFSZ – és alapvetően a tatabányai gazdaságfejlesztés – milyen központi intézményekkel tart kapcsolatot. Gyakorlatilag messze a legfontosabb intézménynek a HIPA számít, azonban mára ez a kapcsolat is lazábbá vált. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy mára a városvezetésnek nem prioritása újabb beruházások bevonása, hiszen Tatabánya munkaerőhiánnyal küszködik, így mára a fő prioritássá a munkaerő városba csábítása vált.

Mindez azt támasztja alá, hogy az önkormányzat – ide sorolva a GFSZ-t is – viszonylagosan nagy önálló mozgásterét a gyakorlatban szűkíti az, hogy a beruházások jelentős része egy központi, országos szintű ügynökségen keresztül érkezik a városba. Ez ugyanis azt jelenti, hogy számos jelentős beruházás helyszínének kijelölésére nem feltétlenül tudnak közvetlenül hatni az önkormányzatok. Ilyen esetekben lehet fontos a városvezetés politikai beágyazottsága, amely Tatabánya esetében jónak mondható, hiszen a korábbi polgármester 2010 után államtitkári pozíciót töltött be a kormányban, országgyűlési képviselő, és szorosan együttműködik a jelenlegi városvezetéssel.

Mára Tatabánya számára nem jelent komolyabb gondot újabb beruházások bevonása, aminek három oka van. Az egyik a hatékony együttműködés a cégek – különösen az ipari parkban tevékenykedők – és a GFSZ, ezáltal az önkormányzat között. Ennek folyományaként a város stratégiájában a központi szerepet ma már nem újabb vállalkozások bevonása jelenti, hanem a már meglévők fejlesztéseinek támogatása. Ez nem csak adminisztratív támo-



gatást jelent, de pl. ingatlanok megszerzésében is segítséget nyújt a GFSZ. Harmadrészt nem is aktuális kérdés jelenleg újabb cégek bevonása, mert a város munkaerőhiánnyal küzd. Ezen probléma kezelésére létesített az önkormányzat 200 fős munkásszállást. Ebből kifolyólag a város nem költ túl sokat marketingre ilyen téren.

Ami a fontosabb szereplők kapcsolatát, illetve a köztük lévő erőviszonyokat illeti, a GFSZ vezetői is hangsúlyozták, hogy a központi szereplő maga a szervezet, illetve az önkormányzat. A nagyobb gazdasági szereplők a GFSZ-en keresztül tartják a kapcsolatot az önkormányzattal, a legfontosabb döntéseket pedig a polgármester hozza. Schmidt Csaba akkori polgármester (2010–19) mellett erős szereplőnek számított a kutatás idején Bencsik János kormánypárti országgyűlési képviselő is. A két politikus közti viszony azonban alapvetően jónak mondható, mivel korábban Bencsik volt a város polgármestere, Schmidt pedig az alpolgármester. A gazdaságfejlesztési céloknál egyébként sem számottevő a kormány-ellenzék-dichotómia, a város ilyen irányú céljait valamennyi politikai szereplő hasonlóan látja. Az egyik, régebb óta a GFSZ-nél dolgozó interjúalany elmondta azt is, hogy a városvezetésben bekövetkező politikai változások sem különösebben befolyásolták soha a GFSZ működését, azt széles konszenzus övezi a városi politikai elit körében.

A városban jelenlévő nagyvállalatok és a GFSZ/önkormányzat között is viszonylag kevés konfliktus van, ezeket a nézeteltéréseket pedig általában tárgyalóasztal mellett könnyedén tudják kezelni a felek. Nincsen azonban egyetlen kiugróan erős gazdasági szereplő, ahogy például Győrben az Audi, így a városfejlesztési/gazdaságfejlesztési stratégia sokkal kevésbé kiszolgáltatott a vállalati szféra irányában. A legfontosabb aktorokkal az egyeztetések gyakoriak, a vállalatok tudják, hogy észrevételeiket a GFSZ-nek, illetve a GFSZ-en keresztül az önkormányzatnak tudják eredményesen jelezni. A nagyvállalatok és a GFSZ/városvezetés közötti jó viszony nagyban elősegíti azt is, hogy az ipari parkban résztulajdonnal rendelkezik valamennyi fél. Így ugyanis a fontosabb döntéseket az érintettek általában együtt tudják meghozni, de ami talán ennél is fontosabb, hogy komolyabb érdekütközések nagyon ritkán fordulnak csak elő.

Az interjúalanyok elmondása alapján az érdekszervezetek gyengék, nem jelentősek, ami eltérést jelez más dunántúli megyékkel összevetve. Külön említést tett az egyik interjúalany arról, hogy a régióban Veszprém megyében nagyobb a helyi Kereskedelmi és Iparkamara súlya. A Komárom-Esztergom megyében tevékenykedő érdekszervezetek közül a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségét és a Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamarát említette két interjúalany, ám befolyásukat jelentéktelennek ítélték. Külön hangsúlyozták, hogy az érdekérvényesítés elsődlegesen a GFSZ-en keresztül, általában egy-egy vállalat (esetleg több vállalat) megkeresése alapján zajlik. Ilyen példaként hozta fel az egyik interjúalany a buszmenetrend átalakítását, melynek során a város figyelembe vette az ipari parkban tevékenykedő cégek kéréseit.

Ami az érdekszervezetekkel folytatott interjúkat illeti, számos tanulságos tény derült ki. Érdemi válaszokat csupán a VOSZ egyik megyei vezetőjétől kaptam. A legfontosabb konklúzió, hogy ezen szervezetek nem különösebben tudnak hatni a döntéshozatalra, ahogy ezt a GFSZ vezetői is megerősítették beszélgetésünk során, szerepük ilyen téren nem igazán érezhető. Ugyanakkor az interjú egybecseng azzal, amit a GFSZ vezetői mondtak, nevezete-

sen, hogy az önkormányzat és a GFSZ számos esetben érzékeli a problémákat, majd megteszi a szükséges intézkedéseket (pl. 200 férőhelyes munkásszálló építése a munkaerőgondok orvoslására). Az intézményesített érdekegyeztetési szerv, a gazdasági fórum azonban már nem igazán működik, a 2000-es évek eleje óta ezért az érdekvérvényesítés közvetlenül a polgármesternél és körénél lobbiszerűen történik. Az egyes érdekszervezetek között azonban – ha nem is túl gyakran, de – előfordul együttműködés, jó példa erre a VOSZ és a KEMKIK néhány alkalmi együttes fellépése.

A plurális érdekvérvényesítés egyfelől indokoltnak tekinthető annak fényében, hogy az érdekszervezetek száma viszonylag magas, ugyanakkor Magyarországon általánosabb (volt) a korporatív struktúra. Ez azonban Tatabánya esetében – részben az igény hiánya miatt – nem működött. Az érdekszervezeti vezetők ugyanakkor kiemelték, hogy az önkormányzat általában nyitott az együttműködésre, a problémák feltárására és megbeszélésére. Ilyen eset volt például a parkolási díj bevezetése után a vállalkozások helyzetének rendezése. Lényege, hogy Tatabányán a parkolásért a közelmúltig nem kellett fizetni, majd a helyi lakosoknak járó kedvezményeket a helyi vállalkozásokra nem terjesztették ki, ezért a VOSZ és a KEMKIK tárgyalást kezdeményezett az önkormányzattal.

Ami az érdekszervezetek és a központi intézmények, illetve külföldi kamarák közötti kapcsolatot illeti, ezek alapvetően hiányoznak. Ugyanakkor a vállalkozások együttműködnek a Nemzeti Befektetési Ügynökséggel (HIPA), illetve Szlovákia közelsége és a természetes gazdasági kapcsolatok – mind Komárom, mind Esztergom vármegye átnyúlt a Dunán, így fontos gazdasági központok (pl. Komárom) kerültek az akkori Csehszlovákiához – miatt a külföldi, elsősorban szlovákiai cégekkel való kooperáció gyakorinak tekinthető.

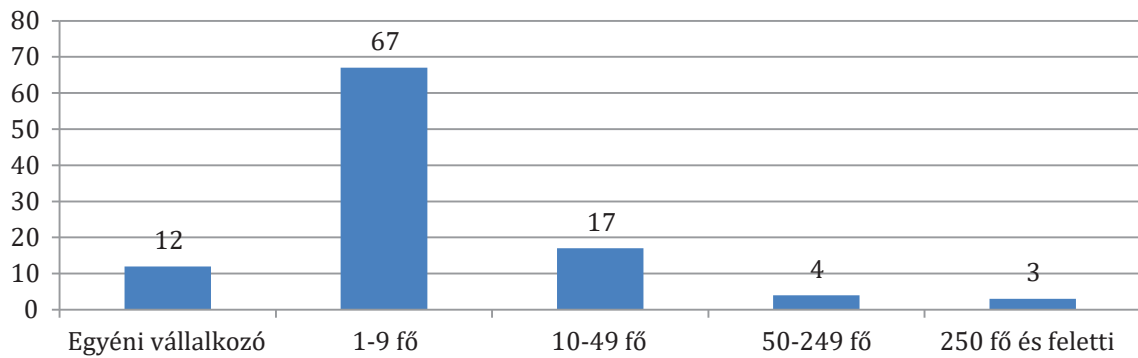
Összességében az elkészített interjúkból a GFSZ és a polgármester központi szerepe rajzolódott ki. A legfontosabb döntéseket a GFSZ és/vagy a polgármester hozzák meg. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy az érdekszervezetek számára megvan a lehetőség hangjuk hallatására, amelyet számos esetben (pl. munkásszállás, buszmenetrend) figyelembe is vesznek a döntéshozók. A gazdaságfejlesztési stratégia most elsősorban a munkaerőhiány csökkentésére, megszüntetésére irányul, korábban a befektetések bevonzásánál a HIPA bizonyult a GFSZ fontos partnerének.

## A VÁLLALKOZÁSOK PROBLÉMÁI

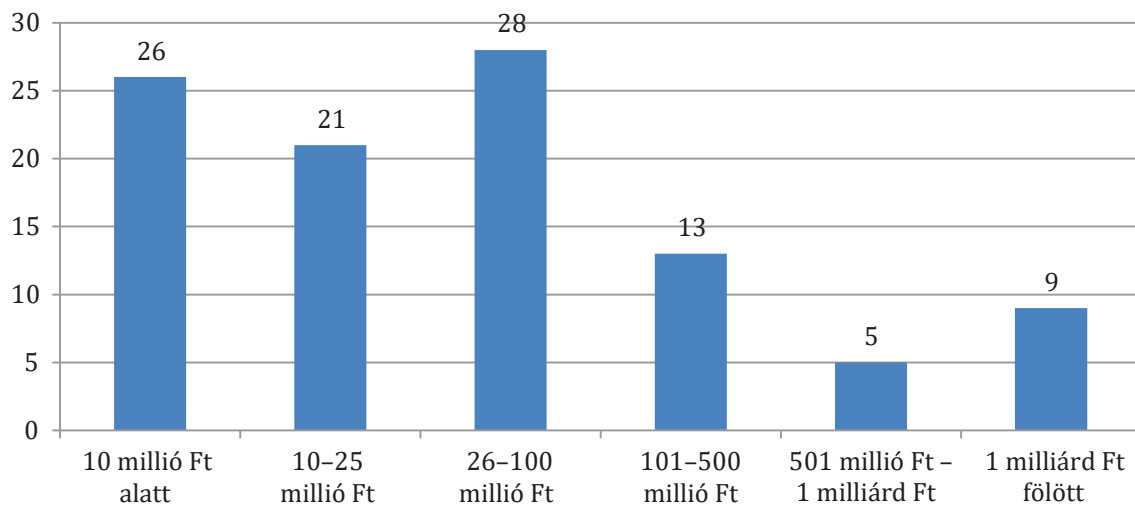
A kérdőíves kutatás során elsősorban a kisebb (10 fő alatti) vállalkozásoktól érkeztek vissza kitöltött kérdőívek (1. ábra). Ennek oka az, hogy a kifejezetten nagy (250 fő feletti) vállalkozások száma alacsony a városban, döntően az ipari park területén tevékenykednek. A válaszadók döntő többségénél – a vállalkozás méretének megfelelően – az éves bruttó árbevétel is bruttó 100 millió forint alatt van (2. ábra). E két adatból leszűrhető, hogy a kérdőívből kinyerhető tapasztalatok lényegében a helyi kis- közép vállalkozásokra vonatkoznak.



1. ábra. A válaszoló vállalkozások mérete az alkalmazottak száma alapján

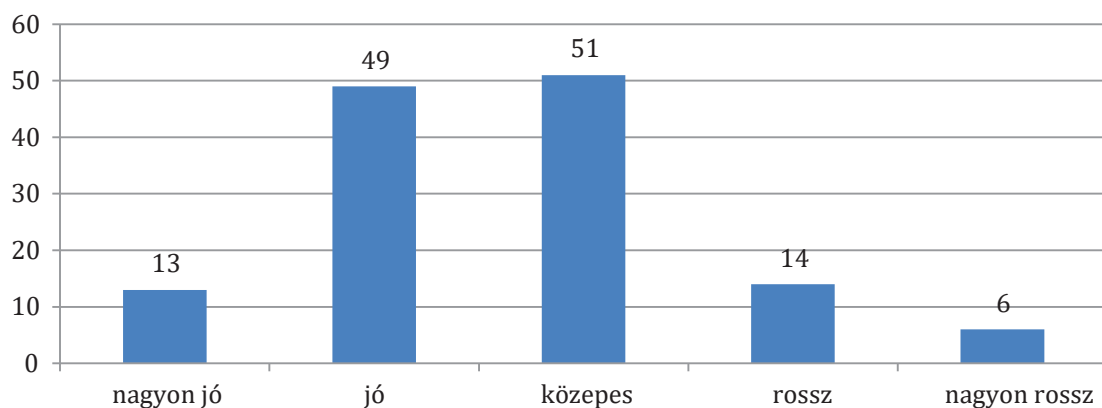


2. ábra. A válaszoló vállalkozások mérete a bruttó árbevétel alapján

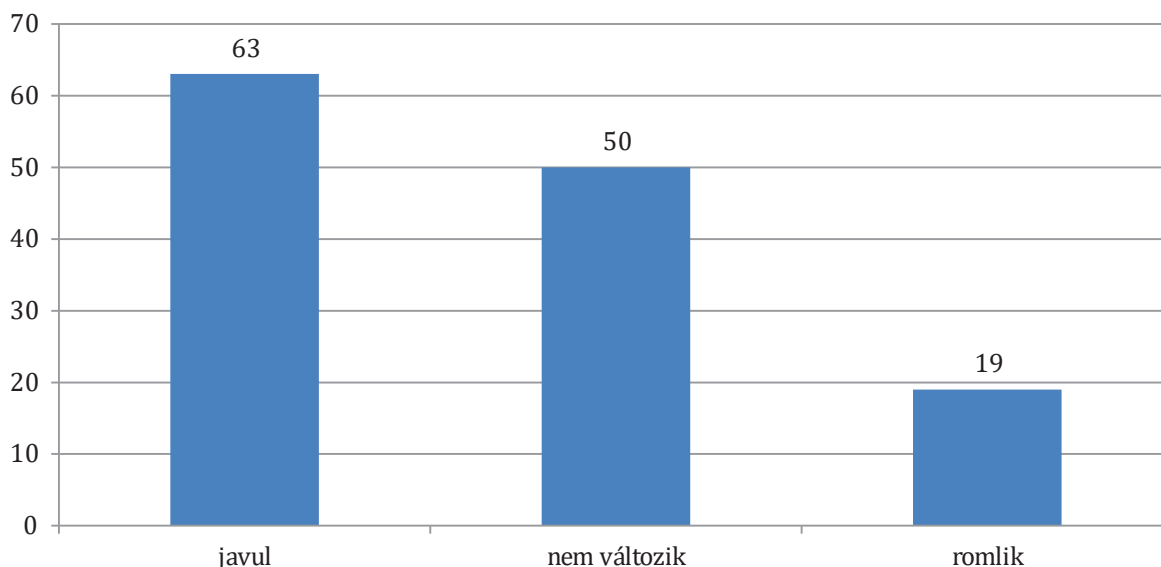


A tatabányai vállalkozások a kérdőív alapján saját helyzetüket inkább pozitívan látják (3. ábra): a válaszadók közel fele szerint a vállalkozás helyzete jó vagy nagyon jó, miközben rossznak vagy nagyon rossznak kevesebb mint hatoda értékeli a saját helyzetét. Szintén pozitív irányba tolják el a vállalkozások átlagos helyzetét a jövőbeli kilátásra adott válaszok (4. ábra). A válaszadók mintegy fele szerint javulni fog a saját helyzete, miközben romlásra mindössze 15 százalékuk számít.

3. ábra. A válaszoló vállalkozások saját helyzetének megítélése



4. ábra. A válaszoló vállalkozások saját jövőjének megítélése



Ami a vállalkozások problémáit illeti, a kérdőívből az derült ki, hogy a leginkább égetőnek a munkaerőhiány számít (1. táblázat). Ez annak fényében nem meglepő, hogy a legtöbb vállalkozás országszerte munkaerőhiánnyal küzd. Gyakorlatilag a problémák sorrendjében a következő három legsúlyosabb gond a munkaerőhiánnyal függ össze. A vállalkozások hiányolják a szakképzett munkaerőt, komoly nehézségként élik meg az elvándorlást, és úgy érzik, nincsenek megfelelő lakhatási feltételek, amely akadályozza a munkaerőhiány-kielégítést.

Mindezek visszaköszöttek a helyi vállalkozásokkal tartott workshopon is, ahol a munkaerőhiány és a szakképzett munkaerő hiánya szintén jelentős problémaként merült föl. Anynyiban kiegészítette a kérdőíves kutatást ez a beszélgetés, hogy nem feltétlen helyi problémának érzékelik, így nem is minden esetben a városvezetéstől várják a megoldást. A szakmunkásképzés kapcsán például az egész képzési rendszert kritizálták, számos vállalkozó mondta el, hogy mivel sok idő megy el az alpműveltség megszerzésére, kevés idő jut érdemi szakképzésre, nem szereznek a tanulók elég gyakorlatot, így a munkahelyeken kell megtanítani a szakmai ismeretek egy jelentős részét. Ráadásul a vállalkozók jelentős része szerint a munkahelyen történő szakképzés megszűnt, nincs gyakorlati képzés a városban, és csak nagyon kevés fiatal választja a szakképzést, ami hosszútávon is komoly problémát jelent a kkv-k számára, hiszen gyakran képtelenek felvenni a bérversenyt az ipari parkba betelepült cégekkel. Ez főleg akkor jelentett ideiglenesen még nagyobb kihívást, amikor az ipari parkban hirtelen jelent meg sok új vállalat. Noha az önkormányzat épített munkásszállást, erről a vállalkozók közül többen nem is hallottak, így a kkv-k szintjén egyfajta ötletelés zajlik, hogy az Alföldről, illetve Kelet-Magyarországról csábítsanak a városba munkásokat. Nekik akár vennének is szállást, mivel a résztvevők elmondása szerint az ingatlanárak Tatabányán még viszonylag alacsonyak.

Ugyanakkor a workshopon elhangzott egy vállalkozó részéről, hogy a vállalkozások jelentős része valószínűleg nem is tudja, hogy van elegendő támogatás több embert alkalmazni. Az információhiány egyébként számos esetben jelentkezik, a problémakör pedig kétol-

dalú, ugyanis néhány vállalkozó megemlítette, hogy hiányzik a modern pénzügyi, gazdasági és vállalkozói kultúra is. A gazdasági szereplők egy része – különösen a kisvállalkozások – sokszor egyszerűen nem is keresik az önkormányzatot vagy a GFSZ-t. Néhány esetben a viszony sem túl jó a két szereplővel. Volt olyan vállalkozó, aki csak akkor jelzett vissza pozitívan a workshopon való részvételre, amikor megtudta, hogy nem lesz jelen önkormányzati szereplő.

A szakképzett munkaerő kapcsán a másik problémát – és ez az 1. táblázatból is kiderül – a helyi szakképzés fejlesztésének elmaradása, elégtelen volta jelenti. A workshopon ez két problémakör mentén jelentkezett. Az egyik, hogy ugyan a városban van közgazdasági szak-középiskola, ahol – középiskolai szinten – megtanítják könyvelni a diákokat, ám ez nagyon sok esetben nem elegendő. A másik, hogy a vállalkozók elmondása szerint az eredetileg tatabányai központú Edutus Főiskola (ma már Edutus Egyetem) számos képzését vitte el Budapestre.

Emellett felmerült, hogy a mai fiatalok, pályakezdők munkakultúrája is gyenge. Volt olyan vállalkozó, aki azt mondta, hogy idővel inkább visszafoglalkoztatta a már nyugdíjas, korábbi alkalmazottait, mert annyira nem váltak be az újonnan fölvetett fiatalok. Az egyik résztvevő ezt az individualista hozzáállással magyarázta és jelezte, hogy az ő vállalkozása ennek érdekében olyan környezetet alakított ki, amely vonzó a fiatalok számára is. Ugyanakkor többen is jelezték, hogy ez az ő kkv-juk számára nem megoldható. Részben ebből kifolyólag a pályakezdők nehezen találnak munkát a városban és környékén.

Kevésbé hangsúlyos problémaként jelent meg a természeti erőforrások hiánya, ami Tatabánya esetében a szénbánya kimerülését jelenti elsősorban. Ugyanakkor a város gazdasága teljesen átalakult, így mára ez kevésbé jelent nehézséget. Az infrastruktúra fejletlensége is sokadlagosnak mondható a kihívások között, ráadásul – ahogy ez a workshopon elhangzott – nagymértékű infrastruktúra-fejlesztéseket végzett az önkormányzat. Érdekes, hogy a gazdasági szereplők együttműködési készségének hiánya annak ellenére sem számít nagy gondnak a vállalkozások szerint, hogy az érdekszervezetek egyébként az egész megyében gyengének tekinthetők.

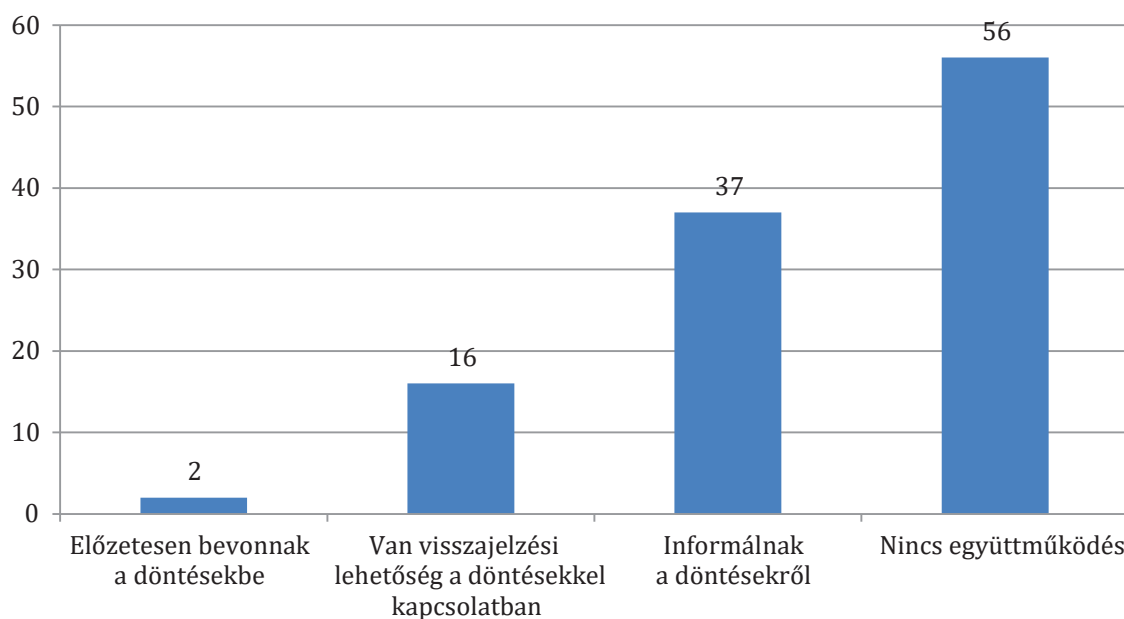
1. táblázat. A válaszoló vállalkozások által jelzett problémák és szükségszerű változások

Gazdasági és társadalmi problémák		Változások szükségessége	
Munkaerőhiány	2,3	A helyi szakképzés fejlesztése	2,9
Megfelelően képzett szakember hiánya	2,5	Munkaerőhiány csökkentése	3,0
Elvándorlás	4,0	Elvándorlás mérséklése	4,2
Nem megfelelő lakhatási feltételek	4,9	Lakhatási lehetőségek fejlesztése/ lakásépítési program	4,5
Együttműködési készség hiánya a helyi döntéshozók részéről	5,6	A helyi felsőoktatás fejlesztése	4,9
Természeti erőforrások hiánya	5,8	Infrastruktúra fejlesztése	5,9
Infrastruktúra fejletlensége	6,3	Helyi döntéshozókkal való együttműködés erősítése	6,0

Gazdasági és társadalmi problémák		Változások szükségessége	
Együttműködési készség hiánya a helyi gazdasági szereplők részéről	6,3	Helyi gazdasági együttműködési formák támogatása	6,3
Központtól való távolság	7,9	Szabadidős és kulturális programok szervezése	7,7
Egyéb	9,6	Egyéb	9,6

Nem jelentős problémaként, de mégiscsak orvosolandó hiányosságként rótták fel jónéhány vállalkozás azt, hogy a helyi döntéshozók – ez esetben jelesül az önkormányzat, illetve a Gazdaságfejlesztő Szervezet – nem igazán működik velük együtt. Ezt a kérdőíves válaszok is visszatükrözték, az együttműködés értékelésére vonatkozó kérdésre válaszolók fele nyilatkozott úgy, hogy nincs együttműködés a vállalkozás és az önkormányzat között (5. ábra). Ezt azonban a workshopon néhány vállalkozó azzal is magyarázta, hogy hiányzik a modern vállalkozói kultúra. Azon vállalkozások, amelyek együttműködnek az önkormányzati szereplőkkel, döntően utólag tudnak csak visszajelezni, illetve informálódni a döntésekről. A GFSZ-es interjúkból is kiderült, hogy a vállalkozások meglehetősen passzívak, ritkán van olyan, hogy kezdeményezőként lépjenek föl.

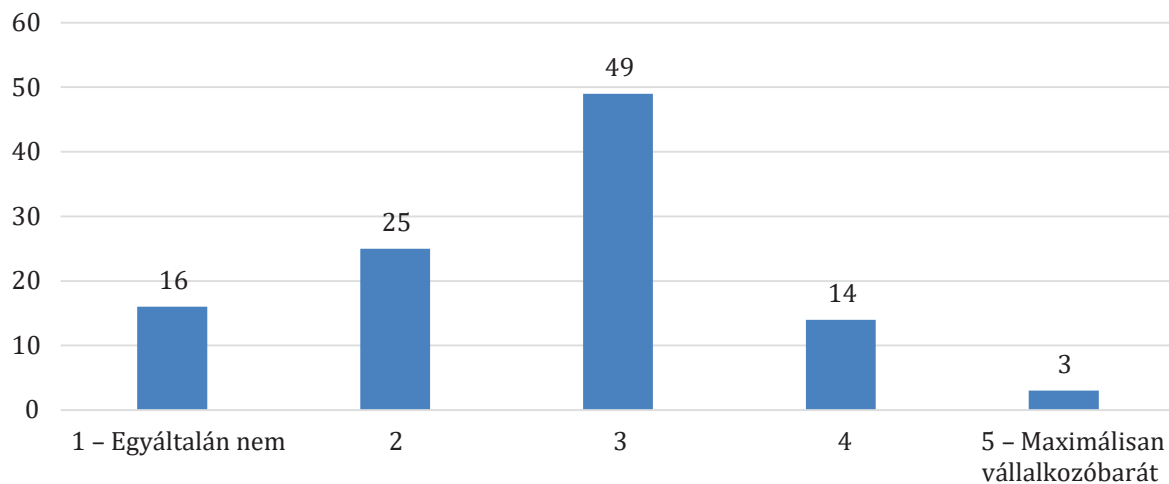
5. ábra. A válaszoló vállalkozások önkormányzattal való együttműködésének megítélése



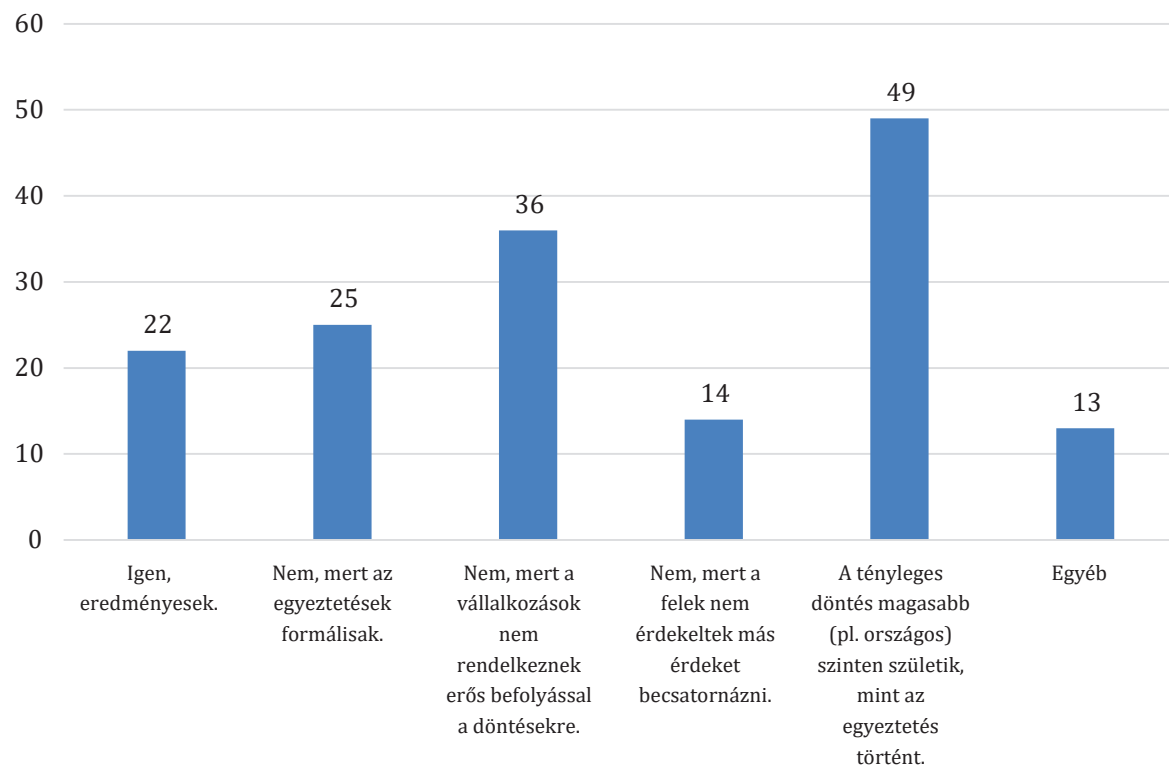
A kérdőíves felmérés alapján kijelenthető, hogy a vállalkozások az önkormányzatot közepesen vállalkozóbarátnak (a 107 válasz átlaga 2,65) tartják (6. ábra). Ennek részben az oka, hogy a kisvállalkozásoknak az a benyomása, hogy nem tudnak hatni a döntésekre. Ez részben azért van így, mert a döntések magasabb szinten (pl. országosan születnek meg), részben viszont azért, mert ezek a gazdasági szereplők az egyeztetéseket formálisnak gondolják, amikre nincs igazi befolyásuk, sőt néhány vállalkozás szerint be sem próbálják von-

ni őket a döntéshozatalba (7. ábra). Az érme másik oldala viszont az – és ezt a GFSZ-es szereplőkkel készített interjú és a workshop is megerősítette –, hogy a kisvállalkozások sok esetben egyszerűen nem informálódnak a saját lehetőségeikről sem.

6. ábra. Az önkormányzat megítélése a válaszoló vállalkozások által



7. ábra. Az önkormányzat és a vállalkozások közötti egyeztetések megítélése a válaszoló vállalkozások által



Jól látszik, hogy azok a vállalkozások, amelyek egyeztetnek az önkormányzattal, jórészt tudják, hogy kik a fontos szereplők (polgármester, GFSZ, vállalkozásigazgatási osztály). Ezek az egyeztetések általában valamilyen formális rendezvényen történnek, de számos vállalko-

zás vezetője él az informális események adta lehetőséggel is. Itt is elmondható az interjúk alapján, hogy döntően a közepes és nagyobb vállalatok azok, amelyek egyeztetnek, az azonban további kutatásokat igényel, hogy ez miért történik így. A nagyobb méretű cégek ugyanis maguktól is megkeresik a GFSZ-t a bajaikkal, azonban a kisvállalkozásokról vagy akár egyéni vállalkozókról ez csak nagyon ritkán mondható el. A kisvállalkozások a GFSZ és más vállalkozások szerint inaktívak, míg az inaktivitást az érintettek azzal magyarázzák, hogy elégtelen az egyeztetés a városvezetés és a vállalkozói szféra között. A workshopon ugyanakkor – ahogyan erről már volt szó – kiderült az is, hogy sok vállalkozás a saját lehetőségeivel sincsen tisztában.

Az egyeztetések általában négy nagy csatornán keresztül történnek. A leggyakoribb, hogy a kamara/érdekszervezet rendezvényein tudnak a vállalkozások kommunikálni az önkormányzattal, de szinte pontosan ugyanennyi érintett említette a fogadóórákat, valamint az informális városi rendezvényeket és a fórumokat is. Mindez azt is jelzi, hogy van lehetősége a vállalkozásoknak az önkormányzathoz és/vagy a GFSZ-hez fordulni, erre megvannak a csatornák. Ugyanakkor az érdekszervezetek kifogásolták az interjúk során, és ez a kérdőíves kutatásban is visszaköszönt, hogy nem működik érdekegyeztető fórum. A másik oldala ennek az, hogy amikor össze volt hívva – és ezt a workshopon és a GFSZ-esekkel készített interjúk során is elmondták –, akkor sem működött hatékonyan. Az érdekegyeztetésnek a jelenlegi módját szinte valamennyi érintett hatékonyabbnak gondolja a korábbinál.

Az önkormányzatot döntően a vállalkozások, az adófizetési kötelezettségek és hatósági ügyek kapcsán keresik, de nem elhanyagolható a gazdaságfejlesztési tervekkel, stratégiai tervekkel, közbeszerzésekkel, jogszabályi változásokkal kapcsolatos tájékozódás sem. Ezen ügyekben kaptak a legtöbbször segítséget a vállalkozások, ami jól jelzi, hogy azokat leginkább a működéshez kapcsolódó dolgok érdeklik, semmint az, hogy beleszóljanak a döntésekbe. Mindez leginkább azzal magyarázható, amelyet a workshopon az egyik vállalkozó is elmondott: a vállalkozói kultúra szintje alacsony. A legtöbb vállalkozás nem tud kezdeményezőként fellépni, aminek számos oka lehet: időhiány, forráshiány, vagy szimplán csak nem gondolják, hogy hatni tudnak a döntésekre. Az önkormányzattal kapcsolatos távolságtartó magatartás ott is megfigyelhető, hogy a jogszabályi változásokról, adóügyekkel kapcsolatos problémákról kevésbé a hivatalos szervet, semmint az érdekszervezetet kérdezik a vállalkozások.

## KONKLÚZIÓK

Amint arról a tanulmány elején szó volt, Tatabánya komoly problémákkal szembesült a rendszerváltást követően, amelyek megoldása hosszú időt vett igénybe. Mára a város eljutott oda, hogy számos ágazatban munkaerőhiánnyal küzd. Ennek két fő oka van, az egyik az elvándorlás, a másik pedig az, hogy az elmúlt 20 esztendőben számos nagyvállalat települt a város ipari parkjába.

Noha a kutatás eredetileg az egyes szereplők közötti hálózatosodást kívánta feltárni, hamar világossá vált, hogy a városban a Gazdaságfejlesztő Szervezet központi szerepe miatt hálózatosodásról aligha lehet beszélni. Mind a GFSZ, mind a VOSZ vezetőivel készített interjúk, mind a vállalkozásoknak kiküldött kérdőív eredményei, mind pedig a vállalkozások



számára szervezett workshop tapasztalatai egy irányba mutatnak. A város legfőbb problémája a munkaerőhiány, ezzel összefüggésben pedig a szakképzés problémái. Noha a város fölismerte a problémát, és tett is lépéseket ennek orvoslása érdekében (pl. a munkásszállás építésével), igazi átfogó megoldást az önkormányzat sem tud adni.

Ami a megoldható problémák közé sorolható, az az önkormányzat/GFSZ és a helyi vállalkozások közötti együttműködés erősítése. Azonban itt sem egyirányú folyamatról van szó. A vállalkozások egy része az önkormányzatot inkább ellenségnek, semmint partnernek, itt a bizalom megszerzése vagy visszaszerzése tűnik kulcsmomentumnak. A másik oldalról viszont a vállalkozások sokszor olyanért is kritizálják a GFSZ-t, ami ellen ők maguk tehetnének (pl. tájékoztató). Ez rávilágít arra, ami a workshopon is elhangzott: sok esetben a megfelelő vállalkozói kultúra hiánya a probléma, amit az önkormányzat/állam által szervezett képzésekkel is nehéz orvosolni, hiszen pont e két szereplőt tekintik az érintettek leginkább ellenségnek. További probléma, hogy pont ezeket a vállalkozásokat a legnehezebb elérni, hiszen egyrészt megelégszenek a jelenlegi működésükkel, másrészt pedig ezek a leginkább bizalmatlan/kiábrándult kkv-k.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bajmócy Z. – Gébert J. – Elekes Z. – Páli-Dombi J. (2016): Beszélünk a részvételről... Megyei jogú városok fejlesztési dokumentumainak elemzése az érintettek részvételének aspektusából. *Tér és Társadalom*, 2., 45–63.
- Csurgó B. – Kovách I. – Megyesi B. (2009): Helyi hálózatok Európában és Magyarországon. *Politikatudományi Szemle*, 2., 120–145.
- Lux G. (2012): A gazdaság szerepe a városi térségek fejlesztésében: a globális kihívásoktól a fejlesztéspolitikáig. In: Somlyódy E. P. (szerk.): *Az agglomerációk intézményesítésének sajátos kérdései*. Publikon Kiadó, Pécs, 67–90.
- Mezei C. (2004): Önkormányzati gazdaságfejlesztési gyakorlat a hazai településeken. In: Pálné Kovács I. (szerk.): *Versenyképesség és igazgatás. Tanulmányok a regionális versenyképesség igazgatási feltételeiről*. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, 181–265.
- Pálné Kovács I. – Mezei C. (2016): Regionális politikai és területi kormányzati ciklusok Közép-és Kelet-Európában. *Tér és Társadalom*, 4., 54–71.
- Pálné Kovács I. (2019): A magyar önkormányzatok korlátai a helyi gazdaságfejlesztésben. *Tér és Társadalom*, 2., 3–19.
- Péti M., Salamin G. (2016): A városfejlesztés új keretei a 2014–2020-as fejlesztéspolitikai ciklusban. *Falu-Város-Régió*, 2., 9–16.
- Vigvári A. (szerk.) (2006): *Decentralizáció, transzparencia, elszámoltathatóság*. IDEA, Budapest