



## Újbuda Gazdasági Program 2015-2020

## Tartalom

1. Bevezetés .....	2
2. A gazdasági program megalkotása során alkalmazott módszertan .....	4
2.1. A gazdasági program célja, a primer és szekunder adatgyűjtés módszertana.....	4
2.2. A gazdaságfejlesztés módszertani alapjai .....	5
3. Újbuda helyzetelemzése, erőforrások, kompetenciák .....	10
3.1. A kerület bemutatása.....	10
3.2. Kötelező és önként vállalt közszolgáltatások.....	13
3.3. SWOT elemzés .....	15
3.4. Aktualitás, illeszkedés a hazai és az uniós területfejlesztési célokhoz.....	17
3.5 Előzmények, folyamatban lévő programok .....	22
4. A primer elemzés eredményeinek bemutatása.....	30
4.1. Lakossági szegmentálás .....	30
5. Javaslatok a gazdasági stratégia irányaira .....	54
5.1. A gazdasági program főbb céljai és irányai – gazdasági jövőkép, küldetés és stratégiai fókusz általános bemutatása.....	54
5.2. Célcsoportokhoz kapcsolódó részstratégiák, beavatkozási területek / szakterületenként meghatározott programok célmátrixban elhelyezve.....	71
5.3. Eredményességi és monitoring kritériumok meghatározása .....	72

## 1. Bevezetés

**Az önkormányzatok jelentősége, szerepe átalakulóban van:** a hagyományos közszolgáltatási szerepkör szűkül, az intézményfenntartás különösen az oktatás és az egészségügy területén nagyrészt központi feladattá vált. A kötelező feladatok körének szűkülése, a feladatfinanszírozás bevezetése, a járások létrehozása mind abba az irányba mutat, hogy **a 2014-2019-es önkormányzati ciklusban a klasszikus önkormányzati feladatok mellett egyre inkább előtérbe kerülnek a településfejlesztési, gazdaságfejlesztési, közösségfejlesztési kérdések,** és az önkormányzatok a helyi fejlődés fő motorjaként lesznek leginkább képesek sikeres működésre.

**Magyarország Kormánya a 2014-ben elfogadott Nemzeti Fejlesztés 2030 stratégiában deklarálta a helyi szintű gazdasági együttműködés fontosságát:**

*„A versenyképesség szempontjából hangsúlyos a vállalkozói együttműködés, a helyi gazdasági kapcsolatok, szerveződések, a hálózatosodás szükségessége. Jelenleg az alacsony szintű hálózatosodás, az alapvető bizalomhiány a kkv-k körében negatív hatással van a gazdaság versenyképességére.”*

Az országos területfejlesztési koncepcióbanközponti helyet foglal el **a térségi potenciálokra alapozott, fenntartható gazdaságszerkezet,** összhangban az **EU2020** törekvéseivel, amely a KKV-k erősítését tűzte ki célul. Ezt erősíti a nemrégiben elindult **Wekerle-terv,** amelynek célja a Kárpát-medencében a versenyképesség javítása és a gazdaságfejlesztés.

A nemzeti fejlesztési stratégiák megvalósítása érdekében **helyi szinten az önkormányzatoknak is szükséges aktív szerepet vállalniuk** a munkahelyteremtésben, a gazdasági együttműködések kialakításában. Ehhez **nem elegendő egy csupán papíron létező gazdasági program megalkotása,** hanem egy olyan gazdaságfejlesztési stratégia szükséges, amelynek intézkedései részletesen kidolgozottak, megvalósításukra a szükséges erőforrás biztosított.

**Jelen gazdaságfejlesztési stratégia** egy komplex dokumentum, melynek szerepe, hogy hosszú távon orientálja az önkormányzatot, és a tevékenységekhez rendelt, becsült költségek kiszámíthatóvá tegyék a gazdálkodás súlypontjait az elkövetkező esztendőkre nézve. A tervezési időszak költségvetési lehetőségeinek gazdasági programba integrálása egyúttal **éveken átívelő, takarékos működésre ösztönzi az Önkormányzatot.**

Újbuda Önkormányzatának egy olyan **folyamatos párbeszéd**en alapuló gazdaságfejlesztési stratégia kialakítására kell törekednie, amely összefogja, segíti a helyi vállalkozók csoportját, bevonja őket az önkormányzati stratégia formálásába.

A helyi és térségi vállalkozásoknak érezniük kell, hogy Újbuda a helyi gazdaság fejlesztését nem öncélúan kívánja megvalósítani, **aktív közreműködőként** kívánja bevonni mind a helyi gazdasági élet, mind pedig a helyi civil szektor szereplőit, valamint a szakmai és érdekképviselői szerveket is. **Az együttműködés különböző formákat ölthet, kezdve a vállalkozók véleményét felmérő fórumoktól egészen akár írásos megállapodásig.**

A vállalkozásokon kívül a **civil szervezetek** képviselői és vezetői is értékes bázisát képezik egy település fejlődésének. **Érdemes tehát őket aktívan bevonni** az önkormányzatnál zajló stratégiai munkába, valamint ahol lehet a közszolgáltatások ellátásába is.

**A gazdasági program végrehajtásának célja:**

- Éveken átívelő, tervezhető, **költséghatékony működési és fejlesztési terv** a Stabilitási törvénnyel összhangban
- Szorosabb együttműködés megalapozása a gazdasági társaságokkal és civil szervezetekkel
- **Illeszkedés a Magyar Kormány stratégiájához** (Nemzeti Fejlesztés 2030, Wekerle-terv, Duna Stratégia), a helyi szintű megvalósítás kereteinek kialakítása
- Már két éves időtávon is mérhető és érezhető gazdasági fejlődés: munkahelyteremtés, vállalkozások bővülése, a térség gazdasági megtartó erejének növekedése
- **GINOP, VEKOP források hatékony felhasználása** az önkormányzat segítségével

Budapest, 2015. április 17.

.....

Lendvay Endre

ügyvezető

Responsum Kft.

## 2. A gazdasági program megalkotása során alkalmazott módszertan

### 2.1. A gazdasági program célja, a primer és szekunder adatgyűjtés módszertana

Jelen projekt célja Újbuda Önkormányzata számára a 2014-2019-es önkormányzati ciklusban a főbb stratégiai irányok rögzítése, a gazdasági program elkészítése.

A gazdasági program megalkotását a 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól szabályozza, meghatároz néhány kötelező elemet.

**116. § (1)** A képviselő-testület **hosszú távú fejlesztési elképzeléseit** gazdasági programban, fejlesztési tervben rögzíti, melynek elkészítéséért a helyi önkormányzat felelős.

*(3) A gazdasági program, fejlesztési terv helyi szinten meghatározza mindazokat a célkitűzéseket és feladatokat, amelyek a helyi önkormányzat költségvetési lehetőségeivel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti és gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével a helyi önkormányzat által nyújtandó feladatok biztosítását, színvonalának javítását szolgálják.*

*(4) A gazdasági program, fejlesztési terv - a megyei területfejlesztési elképzelésekkel összhangban - tartalmazza, különösen: az egyes közszolgáltatások biztosítására, színvonalának javítására vonatkozó fejlesztési elképzeléseket.*

Jelen gazdasági program megalkotásakor az Önkormányzat által kitűzött cél a lakosság a korábbi gyakorlathoz képest nagyobb fokú bevonása a stratégiaalkotás folyamatába. A lakossági igények felmérése és az állampolgári szempontok beépítése már rövid távon is a közszolgáltatások színvonalának emelkedéséhez vezethet. Fontos, hogy az állampolgárokkal történő együttműködésére megfelelő stratégiával rendelkezzen az önkormányzat, ami biztosítja a tapasztalatok tényleges beépülését az önkormányzati működésbe. Javaslatunkat úgy állítottuk össze, hogy lehetőség szerint a lakosság és az önkormányzat közötti interakciók jelentős csatornáinak mindegyikét lefedjék, egységes koncepciót alkotva.

A lakosság bevonása **primer információgyűjtés** segítségével történik:

2015 februárjában egy **700 fős reprezentatív kérdőíves kutatást** végeztünk. A kutatás célja a gazdasági program kialakításának megalapozása volt. A kutatás elindításakor a következő sikerkritériumokat, célokat fogalmaztuk meg:

- Megismerni, hogy milyen jól körülhatárolható csoportok alkotják a kerület lakosságát – nem csupán demográfia, hanem főleg életstílus – illetve közös megoldandó problémák és élethelyzet alapján. Hova járnak, hogyan érintkeznek az Önkormányzattal, milyen jövedelmi és családi állapotban vannak, hányan vannak, hol laknak, milyen közös értékeket vallanak

- Megtudni, hogy ezek a csoportok mit éreznek hiányosságnak, milyen területen szeretnének változást (nem csupán fejlesztés lehet, hanem ha több rendezvényt szeretnének, esetleg több térfigyelő kamerát és rendőri jelenlétet)
- Megismerni a csoportokat, ezáltal kiválasztani azokat a kommunikációs csatornákat, ahol el lehet érni őket
- Ezek a csoportok hosszú távon képeznék a stratégia alapját, később visszamérések, finomhangolások is történnek majd

A kutatás alapján fogalmaztuk meg a gazdasági program főbb céljait. A csoportok üzenetekkel és intézkedésekkel jól célozhatóak, egymástól néhány lényegi tulajdonságban eltérőek. A részletes eredményeket a gazdasági program 4. fejezetében ismertetjük.

**A primer kutatás része** volt a képviselő-testület tagjaival folytatott interjú sorozat, illetve a hozzá kapcsolódó, a fejlesztési igényeket felmérő rövid online kérdőív. A gazdasági program megalkotása során ezen felül a jegyzői iroda és a polgármesteri kabinet több munkatársával is folytattunk mélyinterjúkat.

A primer adatgyűjtést **szekunder információk feldolgozása** is támogatta, munkánk során elemeztük:

- Újbuda Önkormányzat 2015-ös költségvetését
- Az ÁROP 3.A.2 pályázat eredménytermékeit
- A 60+ program, a Vállalkozásbarát Újbuda és a Családbarát Újbuda programok információit
- A korábbi ciklusok gazdasági és fejlesztési programjait
- A gazdaságfejlesztés témában rendelkezésre álló széles nemzetközi szakirodalmat, benchmarkokat

Az elemzések után következett a gazdaságfejlesztési stratégia irányainak kijelölése. A lakossági szegmensek elemzése után azonosítottuk a:

- Kerület-szintű fejlesztési konszenzusokat
- A fejlesztések kedvezményezett célcsoportjait
- A választókör-szintű fejlesztési igényeket

A gazdasági koncepció elkészítése során a fejlesztési céllistát célcsoportokhoz rendeltük, ennek eredményét a 4.3. fejezet célmátrixában mutatjuk be. Az egyes területek kapcsán megbecsültük a szükséges előkészítési és lebonyolítási időigényt, javaslatot tettünk az időzítésre.

## 2.2. A gazdaságfejlesztés módszertani alapjai

A helyi gazdaságfejlesztés egy igen tág koncepció, amely legjobban talán úgy jellemezhető, mint a helyi civil és gazdasági élet, valamint az állami intézmények összefogása annak érdekében, hogy a helyi erőforrásokat kihasználva fejlesztések valósulhassanak meg.

Egy olyan alulról szerveződő helyi kezdeményezés, amely a térség jövedelmi, foglalkoztatási viszonyait, valamint életkörülményeit szeretné javítani, mégpedig olyan területeken, ahol a piac, illetve a központi államigazgatás erre nem képes. Jellemzően az érintett területek strukturális átalakuláson mennek keresztül. A helyi gazdaságfejlesztés megerősítheti a demokráciát, és erősíti a közösség szerepvállalását a közügyekben. A gazdaságfejlesztésbe állami és civil szervezetek széles skálája bevonható. Az állami résztvevők jellemzően helyi vagy járási hatóságok és hivatalok, valamint önkormányzatok, míg a civilek közé a vállalkozásokat, az önkéntes társadalmi feladatot ellátó szervezeteket, szakmai szövetségeket, szövetkezeteket, fejlesztési csoportosulásokat, egyetemeket és a helyi lakosok közösségét soroljuk.

A résztvevők összetétele és befolyása a gazdaságfejlesztésre ország- és régióspecifikus – azonban megállapítható, hogy a helyes stratégia kulcsa minden esetben a megfelelő közösség létrejötte. A helyi gazdaságfejlesztés sajátosságai az OECD alapján a következők:

- Az együttműködés célja a fejlesztés, ami széles, struktúrákat érintő és kvalitatív, és amelynek eredményeként új tevékenységek jelennek meg a térségben
- Az eltérő gazdasági és történelmi háttér miatt nincs két egyforma gazdaságfejlesztési stratégia – a folyamatok nagymértékben eltérnek egymástól
- A kezdeményezések egyértelműen helyi fókuszúak, helyiek valósítják meg őket. Minden esetben megtörténik az erőforrások felmérése.
- Helyi szereplők széles körének összefogásán alapul, akik közösen dolgozzák ki a gazdaságfejlesztési stratégiát olyan területekre koncentrálni, amelyek a központi államigazgatás részéről nem kaptak kellő figyelmet.
- A fejlesztések jellemzően hosszú távra irányulnak

### ***A stratégia megalkotása***

A sikeres helyi fejlesztések elindításának egyik fontos feltétele az alapos tervezés, amely megvizsgálja a lehetőségeket és a várható kockázatokat, meghatározza a prioritásokat, a résztvevők körét, valamint az alkalmazandó módszereket. A stratégia elkészítésében részt kell vennie az összes fontosabb helyi csoportosulásnak, ezzel is biztosítva, hogy közös a jövőkép. A stratégiát időről időre finomhangolni szükséges, hiszen a külső és a belső körülmények is igen gyorsan változhatnak.

A sikeres stratégiák néhány főbb sajátossága:

- Az intézkedés területi hatályának pontos behatárolása. A kijelölt területnek rendelkeznie kell a megfelelő erőforrásokkal, valamint olyan szereplőkkel, akik

birtokában vannak a szükséges ismereteknek, és hajlandók is részt vállalni a megvalósításban.

- Az intézkedések időzítésének meghatározása. A projektek létrehozása, a partnerkapcsolati háló kialakulása, illetve az új képességek elsajátítása időigényes, legalább 18 hónapot vesz igénybe. Teljes strukturális váltás esetén az attitűdök 5-6 év alatt befolyásolhatóak.
- A felelős döntéshozók, és az erőforrások fölött rendelkezők csoportjának támogatása.
- Egy olyan projektiroda életre hívása, amely felelős a stratégia megalkotásáért, az erőforrások követéséért, és rendelkezik a megfelelő hitelességgel a helyi közösségen belül, ami segíti a megvalósulást.
- Stratégiai audit elvégzése. A helyi erősségek és gyengeségek felmérése, azaz a tárgyi eszközök és humán erőforrások (természeti erőforrások, fizikai infrastruktúra, népesség), valamint képességek (technikai ismeretek, finanszírozási lehetőségek, innovációs potenciál, üzleti kultúra, a kutatás és fejlesztés kiterjedése).
- Világos, megvalósítható és mérhető stratégiai célok kitűzése. A kitűzött céloknak arányban kell állnia a helyi közösség teherbíró képességével
- A szükséges humán és szervezeti kapacitások kiépítése. Ez tartalmazhatja a résztvevők képzését, új belső szervezet kialakítását, a partnerek közötti kapcsolatok erősítését, az alkalmazkodási képesség növelését.
- A központi stratégiaalkotás jellegénél fogva globális nézőpontból tekint a városra. Nincs olyan stratégia, amely minden problémára egyszerre kínál megoldást. A kiegészítő niche stratégiák a központi tervezés hiányosságait küszöbölik ki, és a helyi erősségekre építenek (pl. innováció, turizmus)
- Az összes helyi érintett bevonása. A megvalósítás sikere érdekében olyan széles együttműködés kialakítására kell törekedni, amennyire csak szükséges.
- Fontos hangsúlyozni a monitoring szerepét, a nyomon követés és a visszamérés biztosítja azt, hogy szükség esetén a stratégia könnyen módosítható. A megvalósítási szakasz utáni mérések segítenek alaposabban megismerni a problémákat, és fontos tanúságokkal szolgálhatnak a későbbi projektek számára

Van néhány olyan buktató, amelyeket az önkormányzati vezetőknek érdemes elkerülnie a stratégiaalkotás folyamata során.

- Túlzott függés a központi kormányzati programoktól
- A probléma rossz megfogalmazása, pl. munkahelyteremtés anélkül, hogy gondoskodnánk a munkahelyek betöltéséről is
- Népszerű trendek követése a gyakorlati haszon figyelembe vétele nélkül: a legmodernebb technológia alkalmazása ilyen lehet, ha a közösség nem tudja kihasználni a benne rejlő lehetőségeket
- A fejlesztési kapacitások túlbecslése: ha a stratégia nem veszi figyelembe az erőforrások hosszú távú alakulását, akkor túlzott kötelezettségvállalás jelentkezhet



### ***Intézkedési tervek összeállítása***

Az intézkedési területeket a stratégia jelöli ki. A legtöbb stratégia konkrét lépéseket fogalmaz meg, például a munkahelyteremtés, a képzés vagy más, az életminőséget növelő közszolgáltatások biztosítása kapcsán. Általánosságban elmondható, hogy célszerű egy partnerségi együttműködés megkötése után egy főbb célterületre koncentrálni az erőforrásokat. Ez a kulcsprojekt biztosítja az első időszakban szükséges dinamizmust és elkötelezettséget, sikerélményt ad a partnerségben résztvevőknek. Figyelembe kell venni azonban, hogy a fókuszált stratégiák magukban hordozzák a kudarc kockázatát, hiszen ha a fő intézkedés ellehetetlenül, az alááshatja a partnerek közötti bizalmon alapuló együttműködést.

### ***Együttműködési formák és módszerek***

#### ***Partnerség***

A partnerségek terjedése a helyi gazdaságfejlesztés egyik legfontosabb újítása az elmúlt időszakban. A koordináció hatékonysága javul, az érintettek könnyebben bevonhatóak, az erőforrások szélesebb palettája áll így rendelkezésre, valamint a szélesebb tapasztalatra alapozva jobban megismerhető a helyi lakosok valós igénye. Arra azonban már nincs egyértelmű iránymutatás, hogy milyen ismertetői vannak egy jó együttműködésnek, hogyan biztosítható annak hosszú távú fenntarthatósága.

A sikeres partnerségek néhány fontos kritériuma:

- Erős közösségi támogatás – a helyi lakosok körében szükséges egyfajta proaktív együttműködés kialakítása
- Minden szereplőnek egyértelmű hatáskör és feladat biztosítása. Minden félnek tudnia kell, hogy miért jó a stratégia saját maga, illetve az egész közösség számára
- Eredményfókuszú működés: egyértelmű célokat kell kitűzni, és a rendelkezésre álló erőforrásokat a partnerség rendelkezésére bocsátani
- Folyamatos kommunikáció a partnerek között
- A kialakuló hálózatokban az egyének részvétele is fontos, nem csak a szervezeteké

Az alulról építkező megközelítés előnyei a Community Led Local Development programok közös útmutatója szerint:

- a helyi szereplők jobban ismerik a helyi kihívásokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat és lehetőségeket;
- ezért képesek mozgósítani a helyi erőforrásokat a fejlesztési folyamatban olyan módon, ami nem történik meg a felülről lefelé történő megközelítés esetében;
- a helyi szereplőkben nagyobb a tulajdonosi felelősség és a projekt iránti nagyobb elkötelezettség, ez lehetővé teszi a helyi vagyon legjobb felhasználását;
- a közösségvezérelt megközelítés akkor lehet hatékony, ha építi a bizalmat az érdekelt felek között, és támogatja a tartós helyi struktúrákat a szükséges tapasztalattal és szakértelemmel.



### 3. Újbuda helyzetelemzése, erőforrások, kompetenciák

#### 3.1. A kerület bemutatása

A XI. kerület nagysága 33,5 km<sup>2</sup>, lakosságát tekintve Budapest legnagyobb kerülete. Országos összehasonlításban csak két megyeszékhely, Debrecen és Miskolc előzi meg. A hatvanas és hetvenes években tapasztalt jelentős lakosságszám növekedés a kelenföldi, Fehérvári úti és Őrmezői lakótelepek megépülésének köszönhető – a nyolcvanas években azonban az utolsó kelenföldi és Őrmezői, valamint az új gazdagréti építkezések ellenére már némileg csökkent a lakosságszám. A kilencvenes évek gyors lakosságfogyása annak köszönhető, hogy az agglomerációba történő kiköltözés következményeként 30 ezer fővel csökkent a kerület lakossága. A rendszerváltás után megszűnő állami lakásépítések miatt nem áramolhatott további népesség a kerületbe, így nem volt, mi ellensúlyozza a tömeges kitelepülést. Azóta ez a folyamat mérséklődött, és az új (lakóparki) lakásépítések minimálisra csökkentették a fogyás ütemét.

A kerület nagy része ma lakóterület, azon belül is a nagy lakótelepeken (Gazdagrét, Kelenföld, Őrmező, Fehérvári út) él a lakosság többsége. Ennek ellenére a kerület igen sokszínű, megtalálhatóak benne a lakótelepek mellett a modernebb, újépítésű lakóparkok, kertes házas, sőt nyaraló funkciójú területek is, valamint Szentimreváros és környéke Budapest belvárosának szerves részét képezi. Különleges helyszín és egyben látványosság is a Gellérthegy, amelyet számos turista keres fel a Gellért-szálló irányából közelítve. A kerületben található még a Kamaraerdő, valamint az Infopark, amely egyetemi és információtechnológiai klaszterként számos kiemelkedő IT vállalkozást és oktatási intézményt tömörít.

A kerület elhelyezkedésénél fogva Budapest kapuja, az M1, M6, M7 autópályák kiindulópontja az ország nyugati és déli területei, valamint az Európai Unió több országa felé. A kerület fontos közlekedési csomópont Pest irányában is, 3 híd is összeköti a városrészeket a kerületben. A közelmúlt közlekedési fejlesztései, mint az 1-es villamos átvezetése a budai oldalra, valamint az észak-déli irányú budai fonódó villamosvonal építése, illetve a 2014-es átadású négyes metró egyaránt a kerület közlekedési összeköttetéseit erősítették.

A XI. kerület mai közigazgatási határa 1950-ben jött létre. A kerületen belül jelentős **ipari területek** voltak, melyeknek átalakulása folyamatosan zajlik a barnamezős területek rekultivációjával. Az egykori gyárak épületei több esetben a bontás és átalakulás áldozatai lettek, átadva helyüket új, rekreációs funkciójú vagy irodai ingatlanoknak. Ennek egyik

kiemelkedő példája a Kopaszi-gát, amely szórakozóhelyeivel és sétányaival Budapest egész területéről vonzza a látogatókat.

A kerület demográfiai profilját tekintve - ahogy a lakossági felmérés mintavétele is megerősíti majd a későbbiek folyamán (4. fejezet) is megerősít, országos tekintetben igen kedvező adottságú. A 18 év feletti lakosság 70%-a rendelkezik legalább érettséggel, 39%-nak van felsőfokú végzettsége. A kerület gazdaságilag aktívnak tekinthető, a foglalkoztatottak száma meghaladja az 58 ezer főt. Az országos átlagnál jóval kedvezőbb a munkanélküliség, azonban a kerületben is kiemelt figyelmet szükséges fordítani a kritikus korcsoportok, azaz a fiatalok és az 50 év felettek munkavállalásának támogatására. A XI. kerület foglalkoztatási viszonyait elemezve érdemes megjegyezni, hogy a kerületben nyílt álláslehetőségek csupán harmadát töltik be helyi lakosok, a többi álláshelyet Budapest más kerületeiben, illetve a környező településeken élők (16,000 fő napi bejáró) töltik be. A XI. kerületben így az ingázás igen jelentős, foglalkoztatás tekintetében vonzáskörzete egészen Székesfehérvárig (70 km) tart.

Újbuda jelentős saját ingatlanvagyonnal rendelkezik, a gazdasági program írásakor Újbuda Önkormányzata:

- 3856 darab ingatlannal rendelkezik, amelynek könyv szerinti bruttó értéke 66.567.765 eFt, becsült értéke 88.996.126 eFt,
- az ingatlanok többsége (3672) belterületen, míg 184 darab külterületen található,
- az önkormányzati ingatlanok nagy többsége (2110) forgalomképes, 1650 darab korlátozottan forgalomképes, és csak kis részük (96) forgalomképtelen,
- A kerületi lakásállomány döntő többsége, 94 %-a magántulajdonban van, mindössze 1390 lakás van önkormányzati tulajdonban (2014. december 31-i adat).
- Újbuda összesen 1490 darab beépítetlen területtel rendelkezik, amelynek 95 %-a az önkormányzat kizárólagos tulajdonában van,
- a beépített önkormányzati területek száma 699,
- az önkormányzati tulajdonú lakások közül 679 darab 1 szobás, 288 darab másfél, 319 darab kétszobás (vagy nagyobb 104 db),
- az önkormányzati lakások 70 %-a közművesített,
- az önkormányzati tulajdonú nem lakáscélú helyiségek száma 634 darab.

Az önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanok közül 4 közművelődési, 61 köznevelési tevékenységet szolgál. Utóbbiak 63 %-a 1970 után épült. Funkció szerinti megoszlásuk a következő:

- |                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| • óvoda                            | 23 darab |
| • általános iskola                 | 23 darab |
| • középiskola                      | 3 darab  |
| • pedagógiai szakszolgálat épülete | 2 darab  |

- tanuszoda 1 darab.

Ezen felül 7-7 önkormányzati ingatlanban szociális ellátó intézmény, illetőleg bölcsőde működik, 1 tornacsarnok és 1 önkormányzati tulajdonú szabadtéri sportpálya található a kerületben.

Egészségügyi ellátást szolgáló önkormányzati ingatlanok:

- háziorvosi rendelő 8 darab
- járó-beteg szakellátás 3 darab
- mentőállomás 2 darab.

Budapest XI. kerület Újbuda Önkormányzata álláskínálat tekintetében kedvező adottságúnak mondható. A Fortune 500 listából több vállalat székhelye is a kerületben található, biztosítva a munkahelyek és az iparüzési adóbevételek állandóságát. A legfontosabb kerületi gazdasági társaságok listája:

- Corning Hungary Adatfeldolgozó Kft.
- Mol Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.
- Viacom International Hungary Kft.
- HankookTire Magyarország Kft.
- Schneider Electric Hungária Villamossági Zrt.
- Hewlett-Packard Magyarország Számítástechnikai és Elektronikai Berendezéseket Forgalmazó és Szolgáltató Kft.
- Colliers Nemzetközi Ingatlanüzemeltető és Kezelő Kft.
- TCF Hungary Kft.
- Olajterv Zrt.

Kerületünkben számos, a különböző vállalkozások tevékenységét támogató létesítmény és ipari park települt meg. Újbuda az otthona az Infoparknak, mely Közép-és Kelet Európa első innovációs és technológiai parkja. A parkban székhellyel rendelkezik többek között a Magyar Telekom Nyrt., a Lufthansa Technik, a Hewlett Packard, az IBM, valamint az ITSH Hungary Kft. A tradicionális régi lágymányosi ipartelepek folyamatos megújításával alakult ki az ún. Lágymányosi ipari negyed, mely mára számos neves magyar és multinacionális cégnek ad otthont.

Újbuda több, meghatározó felsőoktatási intézménynek ad otthont, elsősorban a több egyetem épületének is helyt adó Lágymányosi Egyetemi Campus területén. Kerületünkben található a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, az ELTE Informatikai, Társadalomtudományi és természettudományi Kara, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi és a Budapesti Corvinus Egyetem Kertészeti, Tájépítészeti és Élelmiszeripari Kara, valamint a Gábor Dénes Főiskola, és az Általános Vállalkozási Főiskola épületei. Az egyetemekhez kapcsolódva számos kollégium is kerületünkben üzemel.

### 3.2. Kötelező és önként vállalt közszolgáltatások

Az önkormányzatok kötelezően vállalt feladatait a Mötv. határozza meg. A törvény a kötelezően ellátandó feladatokhoz normatívákat rendelve feladatfinanszírozást biztosít. Egy település mozgásterét így saját bevételei jelentik, amelyek segítségével önként vállalt feladatokat láthat el, bővítve a területén elérhető szolgáltatás-palettát, illetve az állami normatívát kiegészítve emelheti a kötelező szolgáltatások általános színvonalát.

Újbuda Önkormányzata akkor tud igazán tartós versenyelőnyt elérni a környező településekkel és kerületekkel szemben, ha áttekinti feladat-ellátási rendszerét, és a forrásfelhasználás optimalizálásával lehetőséget teremt a szolgáltatási színvonal fejlesztésére. A felszabaduló források felhasználása két módon történhet:

- Egyes feladatait átszervezés után hatékonyabban látja el, és a felszabaduló forrásokat szolgáltatás színvonalának emelésére fordítja
- A felszabaduló forrásait új önkéntes feladatok ellátására csoportosítja át

A kötelező feladatok ellátása jelenti a higiénias kritériumot, azaz a minimumot, amely elengedhetetlen a kerület működéséhez, és az itt élők elégedettségének fenntartásához, de valójában megkülönböztetésre, differenciálásra nem alkalmasak. Tehát mindenképpen szükséges például a zöldterület fenntartás, de ez önmagában nem versenyelőny, nem megfelelő ellátása viszont komoly versenyhátrányt okozhat.

Az önkormányzati törvény rendelkezése alapján a helyi önkormányzat - a helyi képviselő-testület vagy a helyi népszavazás döntésével - önként vállalhatja minden olyan helyi közügy önálló megoldását, amelyet jogszabály nem utal más szerv kizárólagos hatáskörébe. Az önként vállalt helyi közügyekben az önkormányzat mindent megtehet, ami jogszabállyal nem ellentétes. Az önként vállalt helyi közügyek megoldása nem veszélyeztetheti a törvény által kötelezően előírt önkormányzati feladat- és hatáskörök ellátását, finanszírozása a saját bevételek, vagy az erre a célra biztosított külön források terhére lehetséges.

Ezek az önként vállalt szolgáltatások azok, amelyek segítségével már egyedi kerületi arculat születhet, itt olyan extra tartalom jelenhet meg, ami máshol nincs, egyedi, értéket termel, jól célzott intézkedéseket fogalmaz meg. Fontos tehát, hogy ezzel a szabadon felhasználható kerettel miként bánt az Önkormányzat.

Újbuda rendeletben szabályozza a kötelező és önként vállalt feladatok körét (5/2007./II.22./XI.ÖK sz. rendelet). Újbuda jelenleg a teljes működési költségvetése 12%-át, **2,218 mrd Ft-ot költ önként vállalt feladatokra** a 2015-ös költségvetési évben (V/2015. (II.23.)).

A stratégia megalkotásakor arra törekedtünk, hogy megteremtsük a rendelkezésre álló források megfelelő elosztását a kötelező közszolgáltatások, az önként vállalt feladatok, valamint a fejlesztések (önerő biztosítása és saját költségű fejlesztések) között. Célunk az, hogy Újbuda Önkormányzata egy a kerület adottságait kihasználó, országos szinten is egyedülálló szolgáltatás portfóliót alakítson ki, amely biztosítja a helyi lakosság átlagon felüli életminőségét.

Az 5. fejezetben a jelenlegi struktúrára építve kijelöljük a szolgáltatások fejlesztésének új irányát, a prioritást élvező területeket. A stratégia csupán a kiemelt területeket és a célokat fogalmazza meg, áttekintő jellegéből fakadóan nem terjed ki a stratégiai fókuszon kívül eső közszolgáltatásokra, amelyek kapcsán Újbuda célja a jelenlegi szolgáltatás minőség fenntartása. A stratégiához szervesen kapcsolódik egy intézkedési terv, amely a kitűzött célok megvalósítására koncentrálni, forrást, eszközöket, felelőst biztosítva a megvalósulás érdekében.

### 3.3. SWOT elemzés

A SWOT elemzés célja, hogy feltérképezzük a gazdasági program készítését befolyásoló pozitív és negatív tényezőket, és e tényezők közötti összefüggéseket. Az erősségek és a gyengeségek jelentik a belső környezet elemzését, amelyekre az Önkormányzat közvetlenül hatással lehet. Ezen belül az *Erősségek olyan* belső tényezők, pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek; míg a *Gyengeségek olyan* belső tényezők, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen. A lehetőségek és a veszélyek ugyanakkor a külső környezet elemzését jelentik. Ezen belül a *Lehetőségek olyan* külső tényezők vagy adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket, míg a *Veszélyek olyan* külső tényezők, korlátok, vagy negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

A belső és külső tényezők azonban szoros összefüggésben állnak egymással, mivel az erősségek felerősíthetik, illetve elérhetővé teszik a lehetőségeket, ugyanakkor csökkentik a veszélyek szervezetre gyakorolt hatását. A gyengeségek éppen ellenkezőleg, csökkenthetik a lehetőségeink listáját, ugyanakkor felerősíthetik a veszélyek hatásait. A hatékony SWOT elemzés során, a szempontok kialakítása céljából, a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a döntéshozatallal, illetve értékeljük az egymásra gyakorolt hatásait. A SWOT elemek beazonosítása azonban még mindig nem elég a döntéshozatalhoz, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet egy adott döntésnél, stratégiai cél meghatározásánál. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékelje az Önkormányzat annak érdekében, hogy minél szélesebb körben és minél hatékonyabban épülhessenek be a szakmai javaslatok az Önkormányzat feladat-szervezésébe, működési rendjébe, vagy a döntéshozatali mechanizmusokba:

A könnyebb áttekinthetőség érdekében az egyes területeket nem a klasszikus koordináta-rendszer típusú ábrán foglaljuk össze, hanem blokkonként, egymás után.

#### ***Erősségek***

- Jó közlekedési adottságok, amelyek 2010 és 2014 között tovább javultak
- A kerületben tevékenykedő tudásközpontok által biztosított humánerőforrás jelenléte és kiaknázhatósága
- Heterogén városszerkezet, nagyfokú diverzitás
- A lakosság erős kötődése közvetlen lakókörnyezetéhez, lokálpatriotizmus
- Kulturális örökség, hagyományok

#### ***Gyengeségek***

- Az állampolgárok alacsony aktivitása



- Kihaszíratlan értékes közösségi terek, pl. Fenekestlen-tó, Duna part
- Alacsony fokú együttműködés a vállalkozások, a civilek és az önkormányzat között
- Kismértékű kapcsolat az agglomerációval
- Kerületi parkolási problémák megoldatlansága, nagy átmenő forgalom, kevés P+R
- Közúthálózat minősége fejlesztendő

### **Lehetőségek**

- A Budapest 2030 programmal együttműködésben a Kulturális Városközpont projekt folytatása
- Befejeződő közösségi közlekedési fejlesztések sora, amelyek a kerületet érintik
- Idegenforgalom fejlesztése
- Duna partszakasz fejlesztése központi projekt keretében

### **Veszélyek**

- Az önkormányzati feladatok finanszírozásának változása kapcsán fellépő esetleges forráshiány
- A központi fejlesztési programok tartalmának kedvezőtlen módosulása
- A legnagyobb gazdasági társaságok központjainak átköltöztetése a kerületen kívülre
- A lakótelepek épületeinek további állagromlása beavatkozás nélkül
- A kerület népességének gyorsuló elöregedése, a gyermekszám csökkenése

### 3.4. Aktualitás, illeszkedés a hazai és az uniós területfejlesztési célokhoz

#### Európa 2020

A 2014-2020 közötti kohéziós politika – és ezen keresztül a nemzeti, regionális és járási szintű fejlesztéspolitika – irányvonalát alapvetően határozza meg az Európa 2020, az EU intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést elősegítő stratégiája. Az Európa 2020 intelligens, fenntartható és inkluzív növekedésre vonatkozó célkitűzéseire (kiemelt céljaihoz) jelen gazdasági program több ponton illeszkedik:

- A 20–64 évesek legalább 75%-ának munkahellyel kell rendelkeznie: a képzési rendszer munkaerő-piaci harmonizációja révén elkerülhető a strukturális munkanélküliség növekedése, és a terület gazdasága által igényelt szakképzett, illetve diplomás munkaerő biztosítható, mintegy hozzájárulva egyúttal a nők és a fiatalok elhelyezkedési esélyeinek növeléséhez. A koncepció a gazdasági növekedés motorját jelentő tudás-intenzív foglalkoztatás bővítésére tesz javaslatot. Újbudán egyszerre találhatók meg nagy foglalkoztatók, illetve egyetemi tudásközpontok, kiváló környezetet biztosítva ezáltal az inkubációnak, a tudásalapú munkahelyteremtésnek, valamint az oktatás, az önkormányzat és a vállalkozások együttműködésének.
- Az iskolából kimaradók arányát 10% alá kell csökkenteni, és el kell érni, hogy az ifjabb generáció 40%-a rendelkezzen felsőoktatási oklevéllel: ehhez a célkitűzéshez a munkaerő-piac szereplőinek összefogása és egy kiszámítható életpálya megteremtése kapcsolódik. Az innováció-orientált gazdasági növekedéshez hozzátartozik, hogy a magasan képzett, pályakezdő diplomások minél nagyobb arányban legyenek képesek munkavállalóként megjelenni a munkaerőpiacon.
- 20 millióval csökkenteni kell a szegénység kockázatának kitett lakosok számát: a térségben meglévő foglalkoztatási és szociális potenciál (összehangolt akciók megvalósításán keresztül) megteremti a lehetőségét a szegénység felszámolásának.

A beavatkozások megvalósítására kiemelten fontos finanszírozási lehetőséget jelent az Erasmus+, az Európai Unió 2014-2020 közötti programja, mely az oktatást, a képzést, az ifjúsági területet és a sportot is magában foglalja, több korábbi programot egyesítve.

#### Nemzeti Reform Programok

Az Európa 2020 stratégia megvalósításának legfontosabb eszközét tagállami szinten a Nemzeti Reform Programok jelentik, melyeket a tagállamoknak minden év áprilisában, a stabilitási/konvergencia programokkal együtt kell elkészíteniük. A Nemzeti Reform Programok rögzítik az uniós kiemelt célok alapján megfogalmazott nemzeti célokat, továbbá ismertetik, hogyan kívánják a kormányok a célokat teljesíteni, illetve a növekedést hátráltató akadályokat leküzdeni. A dokumentumok azt is meghatározzák, hogy kik, mikor, milyen intézkedéseket hoznak majd, valamint hogy mindennek milyen költségvetési

vonzatai várhatóak. A Nemzeti Reform Program közvetlenül kapcsolódik jelen koncepcióhoz mindazon intézkedéseivel, melyek a gazdaságfejlesztés területén kerültek kijelölésre.

#### Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia (NTFS)

A Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia (NTFS) az Európai Bizottság által 2011-ben jóváhagyott „A nemzeti roma integrációs stratégiák uniós keretrendszere 2020-ig” című dokumentumban foglaltakhoz illeszkedik. Az NTFS a szegénység elleni fellépés érdekében megfogalmazott felzárkózási politikát helyezi középpontba, emellett hangsúlyos célja a roma közösségek kirekesztése ellen ható folyamatok megelőzése, felszámolása. A stratégia célja, hogy a szegénység szempontjából meghatározó problématerületek – gyermekszegénység, romák helyzete, hátrányos helyzetű térségek – hosszú távú elképzeléseinek integrálását, kiegészítését, egységes célrendszerben történő kezelését kívánja előmozdítani, figyelemmel a többi, a társadalmi felzárkózási szempontjából releváns stratégiára, így a gazdaságfejlesztéssel és foglalkoztatáspolitikával, a vidékfejlesztéssel, az egészségüggyel, szociálpolitikával, és közigazgatással kapcsolatos elképzelésekre. A stratégia beavatkozási területeihez szorosan illeszkedik a terület szociális intézkedéseire, egyes kötelező és önként vállalt feladatokhoz, elsősorban mindazokhoz, melyek az oktatás-képzés, a foglalkoztatás, az egészségügy, a lakhatás és a munkaerő-piaci diszkriminációs jelenségek elleni küzdelem kérdéseit érintik.

#### Roma Integráció Évtizede Program

Az Országgyűlés 2007. június 25-én fogadta el a Roma Integráció Évtizede Program Stratégiai Tervéről szóló 68/2007. (VI. 28.) OGY határozatot. A jogszabály a Kormány feladatául tűzi ki, hogy a Stratégiai Terv végrehajtására készítsen rövid távú, kétéves időszakokra szóló intézkedési terveket. A Stratégiai Terv négy prioritási területen (oktatás, foglalkoztatás, lakhatás és egészségügy), az egyenlő bánásmód érvényesítésével kapcsolatban, továbbá a kultúra, a média és a sport területén határoz meg átfogó célokat, a célokhoz pedig konkrét feladatokat. A nők esélyegyenlősége kapcsán fontos kiemelni, hogy a nemek közötti egyenlőség megteremtését a négy prioritási területen megfogalmazottakhoz kapcsolódó feladatokon és intézkedéseken keresztül kívánja megvalósítani a terv. Mindezek jól illeszkednek a tervezett fejlesztési beavatkozásokhoz.

#### Nemzeti Ifjúsági Stratégia

Az Országgyűlés a 88/2009. (X. 29.) OGY határozattal fogadta el a Nemzeti Ifjúsági Stratégiát, az ifjúsági korosztályokkal kapcsolatos állami felelősség 2014-2024 közötti időszakra vonatkozó összefoglalását. A dokumentum részletezi az ifjúságpolitika hosszú távú társadalmi céljait, megvalósításukhoz az egyes területeken a horizontális és specifikus célokat, valamint ezekhez kapcsolódó részcélokat határoz meg. A stratégia horizontális

céljai terén az esélyegyenlőség elősegítésén keresztül, specifikus céljai terén pedig az ifjúsági korosztályok sikeres társadalmi integrációjához szükséges környezet fejlesztésén keresztül kapcsolódik jelen koncepció.

### **A területfejlesztés hazai rendszeréhez való illeszkedés**

Az illeszkedés elemzéséhez célszerű áttekinteni átfogóan a figyelembe vett „sarokpontokat” melyek az alábbi táblázat összegez

	Nemzetközi / közösségi szint	Makro / nemzeti szint	Mezo / Fővárosi szint	Mikro / Kerületi szint
Gazdaság fejlesztés	<b>EU 2020 stratégia:</b> A fejlesztési környezetet befolyásoló hierarchia csúcsán az EU 2020-as stratégiája áll. A nemzeti, megyei és települési szintű fejlesztések ezt kell alapnak tekintsék	<b>Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció:</b> Az országos területfejlesztés dokumentum- és eszközrendszere	<b>Budapest 2030 hosszú távú területfejlesztési koncepció és Integrált Településfejlesztési Stratégia:</b> a fővárosi szintű fejlesztési célok és eszközök rendszerét bemutató dokumentum	<b>Újbuda Önkormányzat Gazdasági Programja 2014-2020</b>

Jelen Gazdasági Program integrálni fogja a Területfejlesztési koncepciót (min. 10 éves időhorizonttal), a gazdasági ciklusprogramot (1 ciklus), melynek az Möt. előírt tartalma nagyon hasonló a településfejlesztési koncepció előírásaihoz, de az adott terület működési idejéhez van kötve. Emellett célszerű, hogy a gazdasági program egyben integrált fejlesztési stratégiaként is használatos legyen, így tartalmát és rendelkezéseit az integrált fejlesztési stratégia jogszabályi előírásainak kell megfeleltetni.

A területfejlesztés kérdése kiemelten fontos a nemzetgazdaság működése szempontjából. A **Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal** (NTH) egyik fontos feladata az országos szintű koncepcionális és stratégiai tervezés, az NGM Tervezéskoordinációért felelős Államtitkárságával szoros együttműködésben.

Az 1254/2012. (VII.19.) Korm. határozat rendelkezett a területfejlesztési politika megújításáról, a 2005-ben még külön tervdokumentumként készült koncepciók, az Országos Területfejlesztési Koncepció (OTK) és az Országos Fejlesztési Koncepció (OFK)

integrált kidolgozásáról, az Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió (a továbbiakban: OFTK) elkészítéséről, megteremtve ezzel a fejlesztéspolitikai és területfejlesztési célok közvetlen összehangolását.

Az OFTK a 2014-2020-as fejlesztéspolitikai időszak új kihívásaira is reagál. Az NTH a tervezési munka során áttekintette a hazai és nemzetközi szakpolitikai stratégiákat, elemezte a jövőt befolyásoló trendeket, kihívásokat, mindezek alapján javaslatot tett a nemzeti fejlesztési és területfejlesztési célrendszerre, a területfejlesztési beavatkozásokra, kiemelten a városok és várostérségek fejlesztésére, a város-vidék kapcsolatok erősítésére.

**2014. január 3-án** az Országgyűlés határozatával elfogadta az országos területfejlesztés alapvető irányait. A határozat szerint a fejlesztéspolitika elsődleges keretét az Európai Unió kohéziós és vidékfejlesztési politikája, illetve a 2014–2020-as programozási és fejlesztési időszakban rendelkezésre álló uniós fejlesztési források képezik.

Az **Országos Területfejlesztési Konceptió** a nemzeti szükségletekből és sajátosságokból kiindulva középtávon (2014–2020 között) kijelöli azokat a stratégiai fókuszokat, amelyek az ország hosszú távú céljainak megvalósulását szolgálhatják. A nemzeti prioritások igazodnak az **Európai Unió által megfogalmazott programozási keretekhez**, melyeket érvényesíteni kell a hazai tervezés és végrehajtás során. Az egyes nemzeti prioritások alatt azonosított fejlesztési tématerületek az európai uniós források felhasználásának keretét képező 2014–2020-as fejlesztési programok tématerületeit is megalapozzák az alábbiak szerint:

- a) patrióta gazdaság, kis- és középvállalati bázison, nagyvállalati partnerségben,
- b) fordulat a teljes foglalkoztatottság és tudástársadalom felé,
- c) útban az erőforrás- és energiahatékonyság, illetve az energiafüggetlenség felé,
- d) népesedési és közösségi fordulat,
- e) területi integráció, térségi és helyi fejlesztések a helyi gazdaság bázisán.

Az Országos Területfejlesztési Konceptió kiemelt célként **kezeli a kreatív tudásalapú gazdaság és társadalom** létrehozását, és utal még arra is, hogy az ország 19 megyei önkormányzata és Budapest Főváros Önkormányzata, mint területi önkormányzat az országos dokumentumban megfogalmazott célok, mint kötelező keretek következetes figyelembe vétele mellett jelölték ki a fejlesztési terveikben, programjaikban saját céljaikat, illetve határozták meg prioritásaikat és intézkedéseiket.

A **nemzeti jövőkép** megfogalmazása szerint: Magyarország 2030-ban Kelet-Közép-Európa egyik vezető gazdasági és szellemi központja lesz, lakosságának biztonságos megélhetést biztosító, az erőforrások fenntartható használatára épülő versenyképes gazdasággal, azzal összefüggésben gyarapodó népességgel, megerősödött közösségekkel, javuló életminőséggel és környezeti állapottal. A „**Nemzeti Fejlesztés 2030**”, Országos Fejlesztési

és Területfejlesztési Koncepció célrendszere összhangban van a **szakpolitikai és átfogó stratégiákkal** (mintamilyen a *Wekerle és Semmelweis tervek, a Nemzeti Vidékstratégia, Fenntartható Fejlődés Stratégia* vagy éppen a *Nemzeti Környezetvédelmi Program*), illetőleg az **Európai Unió 2020-as** célkitűzéseivel.

Nem csupán jogszabályi kötelezettség az, hogy a gazdasági program illeszkedjen a területi koncepciókhoz, hanem egyben szakmai követelmény is: az integrált és megfelelő fejlesztések elkerülhetetlenül össze kell fűgjenek azért, hogy valódi eredményeket lehessen elérni. A gazdasági program megalkotása során ezért vizsgáltuk az országos, fővárosi koncepciókat, valamint az EU 2014-2020-as ciklusának célkitűzéseit.

**A budapesti területfejlesztés jövőképe:** „Budapest élhető és vonzó, egyedi karakterű főváros, az ország és a várostérség innovatív gazdasági és kulturális központjaként az európai városhálózat megbecsült tagja.” Átfogó céljaival összhangban nevesítésre kerültek a következő stratégiák:

- Kezdeményező és együttműködő terület- és városfejlesztés
- Tudásalapú, versenyképes, innovatív és zöld gazdaság
- Partnerség – a jövő közös tervezése, összehangolt fejlesztések
- Nemzetközi szerepkör erősítése a térségi pozíció kihasználásával
- Hatékony városszerkezet kialakítása – kompakt város
- A környezeti erőforrások védelme és fenntartható használata, a természeti értékek megőrzése
- Budapest komplex szerepkörének megfelelő közlekedési rendszer megteremtése
- Befogadó, támogató, aktív társadalom
- Rugalmas és korszerű lakásstruktúra kialakítása

**Budapest Főváros Önkormányzata a következő gazdaságfejlesztési prioritásokat határozta meg 2014-2020-ra:**

- Budapest Innovációs Programja
  - Innovációs potenciál erősítése (klaszterek, telephelyek fejlesztése)
  - Alacsony CO<sub>2</sub> kibocsátású gazdaság
  - Technológia-intenzív ágazatok fejlesztése (KKV klaszterek, együttműködések)
  - Intelligens város (integrált információs rendszerek kialakítása)
- Gazdasági terek integrált fejlesztése és menedzselése (barnamezős területek megújulása)
  - Tematikus gazdasági területek és megközelíthetőségük fejlesztése
  - Barnamezős területek átalakításának célzott támogatása
  - Használaton kívüli területek átmeneti hasznosítása
- Budapest egészség- és kulturális programja
  - Fürdők fejlesztése

- Turisztikai kínálat minőségi fejlesztése
- Egyetemek, egészségügyi létesítmények gyógyászati iparba bekapcsolása
- Kulturális és kreatív iparágak és szolgáltatások fejlesztése
- Képzési programok és tartalmak fejlesztése a kultúrához, turizmushoz kötve
- Budapest funkcionális várostérség programja
  - Eseménymarketing, egészségturisztika
  - Kvalifikált fiatal munkaerő megtartását célzó programok
  - Részvétel külföldi kiállításokon, vásárokon, városdiplomácia
  - Budapest (várostérség) márka
  - Versenyképességi stratégiák közös tervezése és menedzselése
  - Befektetés-ösztönzés intézményi hátterének kiépítése
- Aktív, környezettudatos, alkalmazkodni képes társadalom
  - Innovatív képzési rendszerek bevezetése
  - Foglalkoztatást támogató és szociális szolgáltatások közötti kapcsolat erősítése
  - Szociális gazdaság támogatása
  - Munkaerő-piaci monitoring rendszer
  - Foglalkoztatási esélyeket növelő integrált programok
  - Zöldkultúra, környezettudatosság népszerűsítése

A Budapest Területfejlesztése 2014-2020 dokumentum több helyen is hivatkozik Újbuda szerepére. Egyrészt a **Dunával együtt élő város** koncepciójának részeként az újbudai Duna parton az oktatás, tudomány fejlesztését, szabadidős létesítmények kialakítását, egy városias part létrehozatalát támogatja, másrészt a **belső városrészek értékalapú megújításának** részeként Újbuda központ kiemelt helyszíneként került nevesítésre.

### 3.5 Előzmények, folyamatban lévő programok

A 2010-2014-es időszakban számos kezdeményezés indult, amelyek hatékonyan járultak hozzá Újbuda életminőségének növeléséhez. Jelen gazdasági programnak nem célja szakítani a már elindult sikeres kezdeményezésekkel, hanem értékelni az elmúlt időszak eredményeit, és a sikeres kezdeményezéseket integrálni a következő ciklus gazdaságfejlesztési stratégiájába.

A következőkben áttekintjük a jelenleg érvényben lévő stratégiai dokumentumokat, programokat, illetve a jelenleg futó fejlesztéseket, amelyek átnyúló hatásuk révén a következő ciklus programjának is meghatározó részét képezik.

Újbuda Önkormányzatának lényeges stratégiai dokumentumai a következők:

- Integrált Városfejlesztési Stratégia
- Újbuda Városfejlesztési Koncepciója
- Újbuda Informatikai Stratégiája 2012-2015.

- Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Gazdasági Programja 2007-2013.
- Kerületi Esélyegyenlőségi Program 2010-2015.
- Kerületi Környezetvédelmi Program 2010-2014.
- Budapest XI. Kerület Közlekedésfejlesztési Terve.

A fenti stratégiai dokumentumok egy része komplex módon határoz meg célkitűzéseket, válasz fel intézkedési javaslatokat, míg mások inkább részstratégiaként funkcionálnak:

**1. Integrált Városfejlesztési Stratégia** – Ez a 2009-ben készült stratégia bemutatja a kerület fővárosban betöltött szerepét, öt szempontú (gazdasági, társadalmi, környezeti szempont, közszolgáltatások helyzete, fejlesztésre igénybe vehető ingatlanvagyon) helyzetértékelést, majd területi elvű (városszerkezet, városrészek) értékelést ad a kerületről. A dokumentum 4. stratégiai fejezete átfogó jövőképet válasz fel és a következők szerint kategorizálja a jövőbeni fejlesztési irányokat, célokat:

- A 15-20 évre szóló hosszú távú átfogó fejlesztési célok,
- A 7-8 évre szóló tematikus fejlesztési célok,
- A középtávú tematikus célok területi hatóköre a kerületrészenkénti lokális problémákból levezetve és a kerületrészekhez kapcsolódó fejlesztési célok,
- A közlekedési rendszer fejlesztése, célok és feladatok,
- A közmű-infrastruktúrák fejlesztése.

Az IVS összegző jellegű stratégiának tekinthető, ezért 4.3 pontjában részletesen értékeli a hasonló dokumentumokkal való koherenciáját, konzisztenciáját. Ebben érinti más szereplők (külső), és a kerület egyéb (akciótervi, szakterületi) dokumentumaihoz fűződő viszonyát is. Végül tartalmazza:

- A 2007-2013 során fejleszteni kívánt akcióterületek kijelölését,
- A stratégia megvalósíthatóságát, és
- A kulturális városközpont előzetes akcióterületi tervét.

**2. Újbuda Városfejlesztési Konceptiója** – A Konceptió kétféle logikát alkalmazva, egyrészt szakági bontásban, másrészt városrészenként von le következtetéseket, továbbá határoz meg célokat és fejlesztéseket. Az IVS és a Konceptió a kerületrészenkénti elemzés tekintetében összhangban van.

A szakági bontás során a következő kategóriákat különíti el:

- Társadalom
- Épített környezet – városrendezés
- Zöldterületek – ökológia
- Gazdaság
- Közlekedés
- Közművek, energiaellátás



**3. Újbuda Informatikai Stratégiája 2012-2015.** – Az önkormányzati tulajdonú KÖR 2004. Nonprofit Kft. megbízásából készült stratégiai dokumentum a lehető legszélesebb körűre szabott, szakmai szempontból színvonalas helyzetértékelő, javaslattevő dokumentum. Az informatika villámgyors fejlődése ellenére is elmondható, hogy ez Újbuda Önkormányzatának egyik leginkább naprakész stratégiai dokumentuma. Ennek ellenére a felülvizsgálat ez esetben is szükséges, tekintettel a köznevelési feladatellátásban történt, és a járási rendszer létrejöttéből adódó feladat- és hatáskörváltozásokra.

Tartalmi szempontból három főbb helyzetértékelő és fejlesztési lehetőségeket bemutató fejezetet tartalmaz, amelyeket a következőképpen kategorizálja:

- A hivatal informatikai infrastruktúrája,
- Horizontális rendszerek,
- Szakalkalmazások.

Érdekes szerkesztési elvet alkalmaz, mivel záró fejezetében kerül sor a stratégiai célkitűzések megfogalmazására.

**4. Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Gazdasági Programja 2007-2013.** – Ezt a dokumentumot törvényi kötelezettségének eleget téve alkotja meg ciklusról-ciklusra a képviselő-testület. Bár e program elvileg 2013-ban lezárult volna, Újbuda Önkormányzatának Képviselő-testülete arról döntött, hogy a későbbi kiegészítésekkel összhangban értelmezett dokumentumot 2014-ig érvényben tartja.

A Program bevezetőjében alapvető célokat, alapelveket, prioritásokat fogalmaz meg, amelyek lehetővé teszik, hogy az önkormányzat költségvetésének egyensúlyban tartása mellett:

- biztosítsa a kerület lakói számára fontos intézmények működését (egészségügy, oktatás stb.),
- képes legyen a szolgáltatások színvonalának megtartására, illetve fejlesztésére,
- gondoskodjon a kerület infrastruktúrájának folyamatos fejlesztéséről,
- törekedjen az élhetőbb környezet kialakítására,
- segítse a kerületi munkavállalók versenyképességét a munkaerőpiacon,
- csökkentse a hátrányos helyzetű családok leszakadását,
- javítsa a halmozottan hátrányos helyzetű személyek életminőségét,
- fokozza a kerület közbiztonságát.

Célként kiemeli még az uniós forrásszerzés esélyének javítását, valamint kötelezettséget vállal további stratégiai dokumentumok kidolgozására, megvalósítására.

Ezt követi egy vázlatos helyzetértékelés (SWOT analízissel), a makrogazdasági feltételek és az önkormányzati feladatok bemutatása, valamint a helyi költségvetést meghatározó

tényezők értékelése, a befektetésekkel kapcsolatos önkormányzati elképzelések bemutatása, és egy rövid összegzés.

**A felülvizsgálat megállapításait és az új Gazdasági Program elkészítésének alapelveit tartalmazó kiegészítés** kifejezetten kinyilvánítja, hogy az új Program az önkormányzat középtávú fejlesztési dokumentumaként funkcionál majd. Modern, stratégiai jellegű gondolkodást tükröz, amikor kinyilvánítja magáról, hogy: „az éves költségvetési tervezés, beszámoló, ellenőrzés és a gazdálkodás elvi irányításának alapokmánya, mely a ciklust átívelően az előzők alapszabályait, meghatározó irányszámait, alapelveit tartalmazza”; másrészt: „a fejlesztési elképzeléseket a folyamatosan felülvizsgálat szakpolitikai dokumentumokra, stratégiákra alapozva, nem azokat módosítva tartalmazza, szervesen illeszkedve azok rendszerébe”.

A kiegészítés 3. pontja utal:

- az új uniós ciklus fejlesztési irányaihoz és az önkormányzati ciklus hosszához illeszkedés fontosságára,
- a fővárosra és a KMR régióra jövőben jutó (kevesebb) uniós forrás ellentételezésére,
- az uniós pályázatok során érvényesített szempontrendszer alkalmazásának szükségességére az egyéb ügyek intézésénél is,
- az önkormányzati működés gazdasági alapjára, amelybe beleérti a tervezés, a számvitel és a vezetői információ rendszerét is,
- az új program meglévő koncepciókhoz, stratégiákhoz való illesztésének fontosságára,
- a program szakágazati dokumentumok kompetenciáit, hierarchiáját és egymáshoz való kapcsolatát alakító szerepére.

Témánk szempontjából további lényeges kérdés, hogy több helyen is szól az **önkormányzat céghálózatával kapcsolatos feladatokról**. Így például javasolja:

- a feladatellátás, működés folyamatos kontrollját ellátó gazdálkodási tevékenység rögzítését,
- az önkormányzati feladatok ellátásának elemzését a saját cégek tevékenységének gazdasági programban való rögzítésével,
- a sporttevékenység támogatása területén az önkormányzati forrásokat saját nonprofit gazdálkodó szervezet révén juttatja el az önkormányzat (egyesület alapításával nem él).

Elvárásként megfogalmazza – többek között – az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak szakmailag megalapozott felülvizsgálatát, továbbá az önként vállalt feladatok vállalhatóságának, finanszírozhatóságának értékelését, illetőleg kinyilvánítja, hogy nem tervezi a helyi adók emelését, az ingatlanadó bevezetését, és nem alkalmaz PPP konstrukciót.

**5. Kerületi Esélyegyenlőségi Program 2010-2015.** – Az IVS is tartalmaz esélyegyenlőségi és antiszegregációs alfejezetet (4.3.6), de a téma részletes kerületi kifejtése nyilvánvalóan inkább az esélyegyenlőségi program feladata. A jogszabályi

háttérrel, célokat tartalmazó bevezetőt követő rész átfogó kerületi-ágazati helyzetelemzést tartalmaz, majd külön rész foglalkozik a védett tulajdonságú esélyegyenlőségi célcsoportokkal. Ezt a fő esélyegyenlőségi problémapontok célcsoport szerinti meghatározása követi, majd a program zárása a 2010-2015. évi Kerületi Beavatkozási Akcióterv felülvizsgálata.

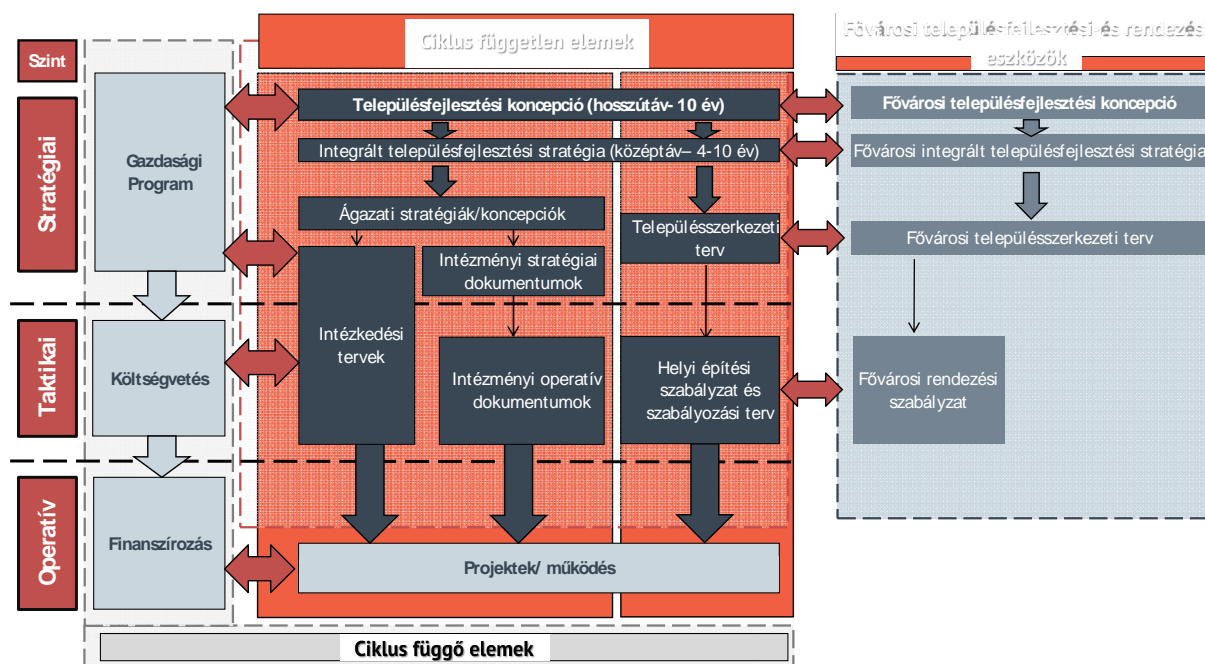
**6. Kerületi Környezetvédelmi Program 2010-2014.** – A jelenlegi a 2008-ban elfogadott program aktualizált változata, amely a kerület környezeti állapotfelmérését tartalmazza. Ennek főbb fejezetei:

- Települési környezetminőség,
- Hulladékgazdálkodás,
- Fenntartható energiagazdálkodás,
- A környezettudatos szemlélet és gondolkodásmód erősítése,
- Vizeink védelme és fenntartható használata,
- Természet és tájvédelem,
- Környezetmarketing.

**7. Budapest XI. Kerület Közlekedésfejlesztési Terve** – A kerület közösségi közlekedési és közútfejlesztési elképzeléseit összegzi ez a 2005-ben született dokumentum. Ebben külön vizsgálja a közúti és közösségi közlekedés lehetőségeit, a belső mozgások, valamint az átmenő forgalom kezelésének lehetőségeit. A terv fő irányai tekintetében ma is megfelel az elvárásoknak, összességében azonban mégis a megújítása javasolt.

Az alábbi ábra bemutatja a vizsgált stratégiai dokumentumok összefüggéseit, hatásukat a megvalósuló intézkedésekre kerületi szinten.

**1. ábra: Önkormányzati dokumentumok hierarchiája és összefüggései**



A kerület legfontosabb stratégiai dokumentumainak áttekintését követően – részben a 2014-ben lezajlott ÁROP pályázat eredménytermékeire alapozva áttekintjük a kerület vezetése számára kiemelt jelentőségű témák katalógusát. Ehhez a Városfejlesztési Koncepció szakági bontásban történő cél- és feladat meghatározásához nyúlunk vissza.

Újbuda Önkormányzata a **társadalmi lét** mindennapjaihoz szorosan kötődő kérdéseket helyezi leginkább előtérbe.

Kiemelt terület tehát:

- **Az idősgügy / Újbuda 50+ és 60+ programok** – Újbuda demográfiai helyzetét az elöregedés jellemzi, ezért a magas szintű szociális- és egészségügyi ellátás biztosítása az önkormányzat alapvető célkitűzése. Ezen kívül az önkormányzat komplex életminőség-javító, az idősek közéleti szerepét és érdekeinek érvényesítését támogató programot indított Újbuda 60+ elnevezéssel, amelyet jól kiegészít az 50 év felettiekre fókuszáló Senior Capital Projekt is. A projekt fontos célja az 50 év felettiek munkaerőpiaci reintegrációja, melynek keretében 100 fő vehetett részt 2014-ben nyelvoktatáson, kapott önéletrajz írási tanácsokat és mentálhigiénés képzést. Az Önkormányzat elkötelezett, hogy az uniós finanszírozási időszak lejártával önként vállalt tevékenységként folytassa a programokat.

Az Újbuda 60+ Program keretében a 60 év feletti, újbudai állandó lakóhellyel rendelkező polgárok ingyenes kedvezménykártyát igényelhetnek, amely őket különféle kedvezmények (pl.: vásárlás, szolgáltatások, rendezvények) igénybevételére jogosítja fel. Jelenleg 15.200 kártya van kiosztva, azonban nincs részletes kép arról, hogy a havi közel 250 rendezvényen milyen arányban vesznek részt a kerületi lakosok. Az Újbuda 60+ Program része ezen kívül még:

- a célcsoport tagjai számára összeállított Program Naptár,
- az „Idősbarát vállalkozás” program, és
- az idősekre irányuló közösségfejlesztés.

A programok szervezésében 10-20 fős önkéntes csapat segít, akiknek munkáját a Humánszolgáltatási Igazgatóság támogatja. Az Önkormányzat biztosít infrastruktúrát, illetve telefont az önkénteseknek. A program jelentős részben integrálódott a kerület működésébe.

- **Családbarát Újbuda Program** – Az idősek segítése, támogatása mellett kiemelkedő jelentőségű a fiatal kerületi lakosok, családalapítók és családosok számára indított Családbarát Program. A kerület önkormányzata mellett fő szervezője a Humán Szolgáltató Központ, az Újbuda Prizma Nonprofit Kft. és a Budapest Esély Nonprofit Kft. A Családbarát Program részei:
  - a Családbarát Vállalkozás Újbuda 2014. díj,
  - közösségi programok, képzések szervezése (információs nap, Babakocsis Sétanap stb.),
  - Helyi Támogató Csoport létrehozása.
- **Sport- és szabadidős fejlesztések** – Újbuda Önkormányzata az egészséges életmódot, a sportolás mindennapossá válását sokféle módon támogatja. Ennek eszköze például a sportlétesítmény fejlesztés, az úszásoktatás, a sportegyesületek támogatása stb. Emellett Újbuda Önkormányzata elkötelezett a versenyszerű sport támogatása mellett is; ide illik a létesítmény-fejlesztés, mely által országos és nemzetközi sporteseményeknek adhat otthont a kerület.

Lényeges (ide sorolható) célkitűzés még a **közbiztonság erősítése, a kulturális élet színesítése, az egészségügyi ellátás javítása, valamint a kerületi polgárokkal való kommunikáció intenzívebbé tétele, a tájékoztatás javítása.**

A társadalmi lét minőségét, az emberek közérzetét, életkörülményeit nagymértékben befolyásolja **az épített környezet állapota**, amely a Városfejlesztési Koncepció második lényeges gyűjtőkategóriája. Ezen belül kiemelt terület:

- a lakáspolitiká (beleértve az önkormányzati tulajdonú lakásokkal való gazdálkodást),
- a lakótelepek fejlesztése (lakóközösségek támogatása),
- a kerületi központok fejlesztése, és
- az épített környezet védelme.

Az épített környezet állapota mellett kiemelt jelentőségű a **zöldterületekkel való gazdálkodás kérdésköre**, és összességében az ökológiai egyensúly fenntartása. Ezen belül kiemelt terület:

- a zöldterületek kezelése, parkfenntartás,
- a hulladékgazdálkodás,
- a zaj- és levegőszennyezés kezelése.

A kerület jövője szempontjából létfontosságú kérdés a **helyi gazdaság állapota, fejlesztése**. A kulcságazatok erősítése (pl.: tudásipar, turizmus), a külső forrásszerzés lehetősége, a kerületmarketing, az önkormányzati ingatlanhasznosítás és a különböző szereplőkkel (más

kerületek, főváros, állam, gazdasági szereplők stb.) való együttműködés erősítése stratégiai jelentőséggel bír Újbuda számára. A Vállalkozásbarát Újbuda program ezen célkitűzések elérése érdekében indult el a 2010-14-es időszakban. A program keretében jelentek meg a vállalkozások számára információs füzetek, valamint lezajlott 2014-ben egy egyetemistáknak szóló startup pályázat. A pályázatban fontos szerepet kap az utógondozás, mentorálás is. A szerződés idejére már a hallgatóknak meg kellett alakítaniuk gazdasági társaságukat, és egy évük van a nyereség elköltésére, elszámolására. Az önkormányzat a pályázat első körében a közvetlen pénznyereseményeken felül saját kapcsolati hálózata segítségével is támogatta a fiatalokat a potenciális befektetők azonosításában. A Budapesti Corvinus Egyetemen régóta működő Spinoff Klub is a kerületbe helyezte át székhelyét, és a B32-ben tartanak tréningeket a hallgatók számára. Végül, de nem utolsó sorban stratégiai szempontból lényeges terület a **közlekedés**(külső és belső kapcsolatok javítása), valamint a **közművek** és az **energiaellátás** kérdésköre.

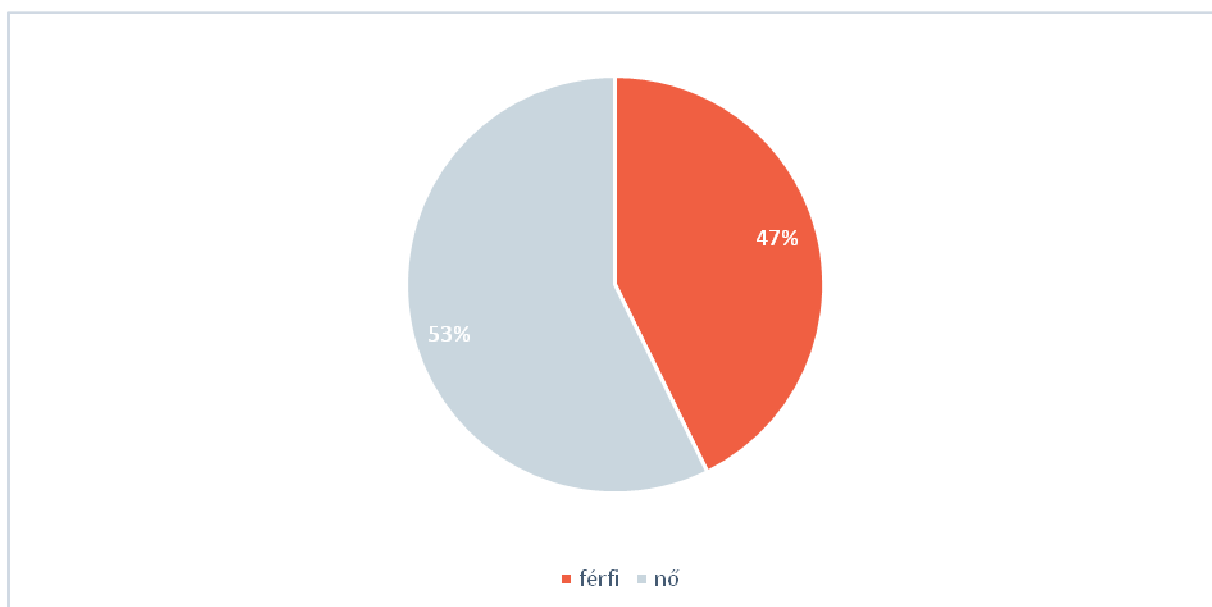
## 4. A primer elemzés eredményeinek bemutatása

### 4.1. Lakossági szegmentálás

#### 4.1.1. A kérdőíves felmérés demográfiai profilja

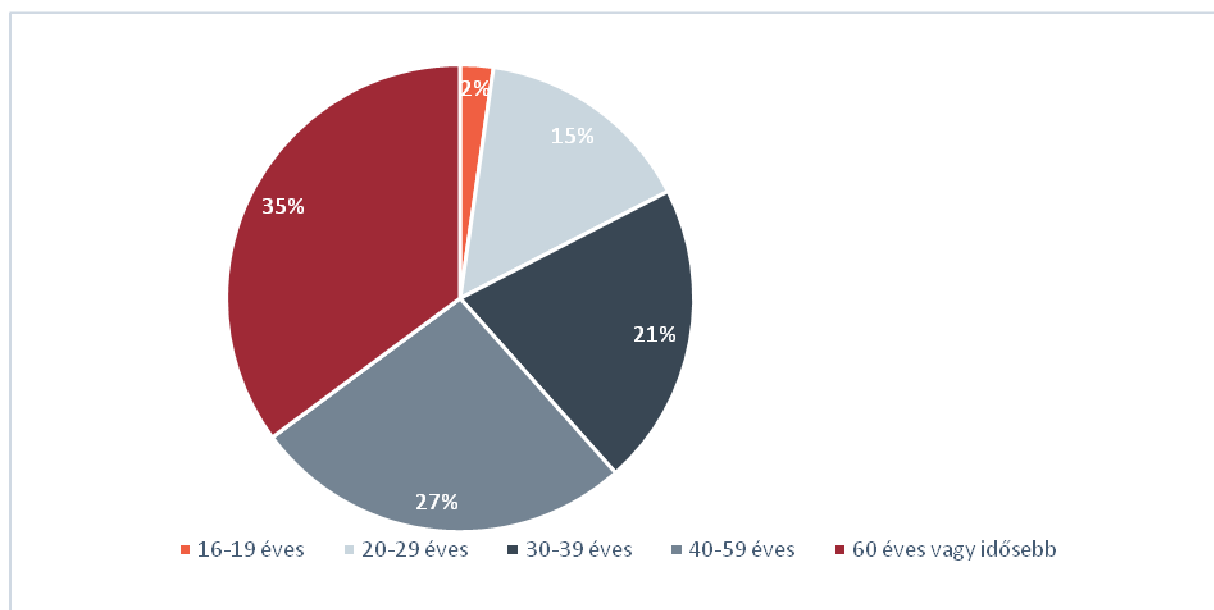
A kérdőív eredményeinek részletes ismertetése előtt röviden bemutatjuk a válaszadók **demográfiai sajátosságait**, kiemelve az országos átlagtól való eltérést, a kerületi sajátosságokat.

2. ábra: A válaszadók nemi megoszlása



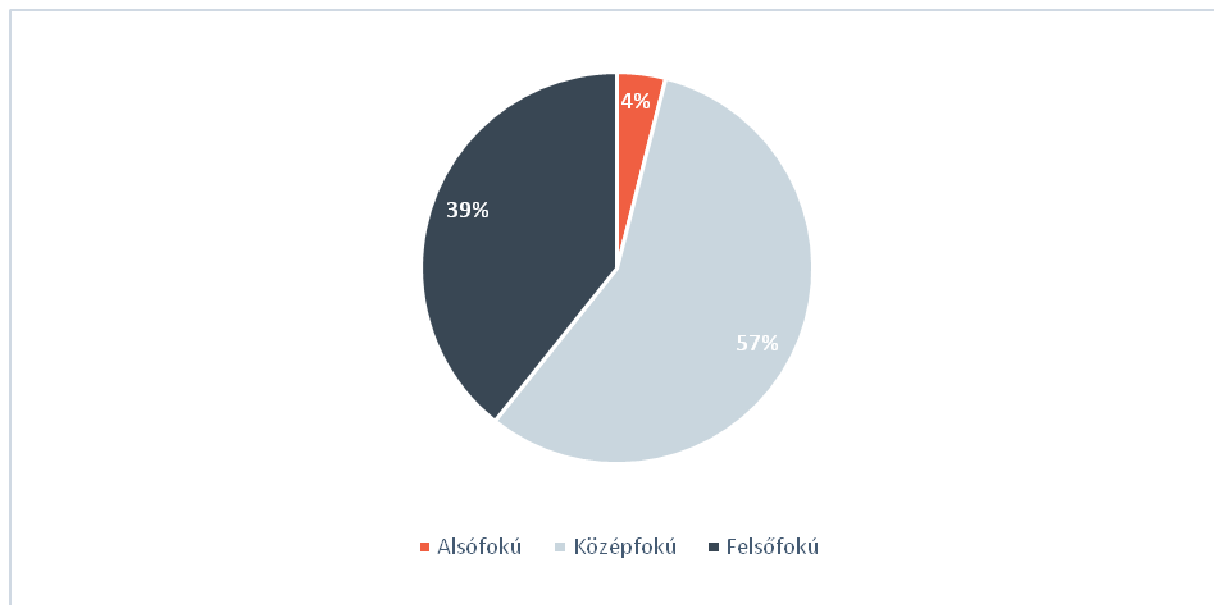
A válaszadók körében a férfiak és nők aránya megegyezik az országos átlaggal. A férfiak nagyobb része (54%) dolgozik teljes munkaidőben, míg a nőknél ez az arány mindössze 43%. A nők 7,3%-a részesül gyermekgondozási ellátásban.

3. ábra: A válaszadók életkora



Sasad/Sashegy lakossága rendelkezik a legalacsonyabb átlagos életkorral, míg a 60 év felettiek aránya Őrmezőn és Gazdagréten a legmagasabb.

4. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége

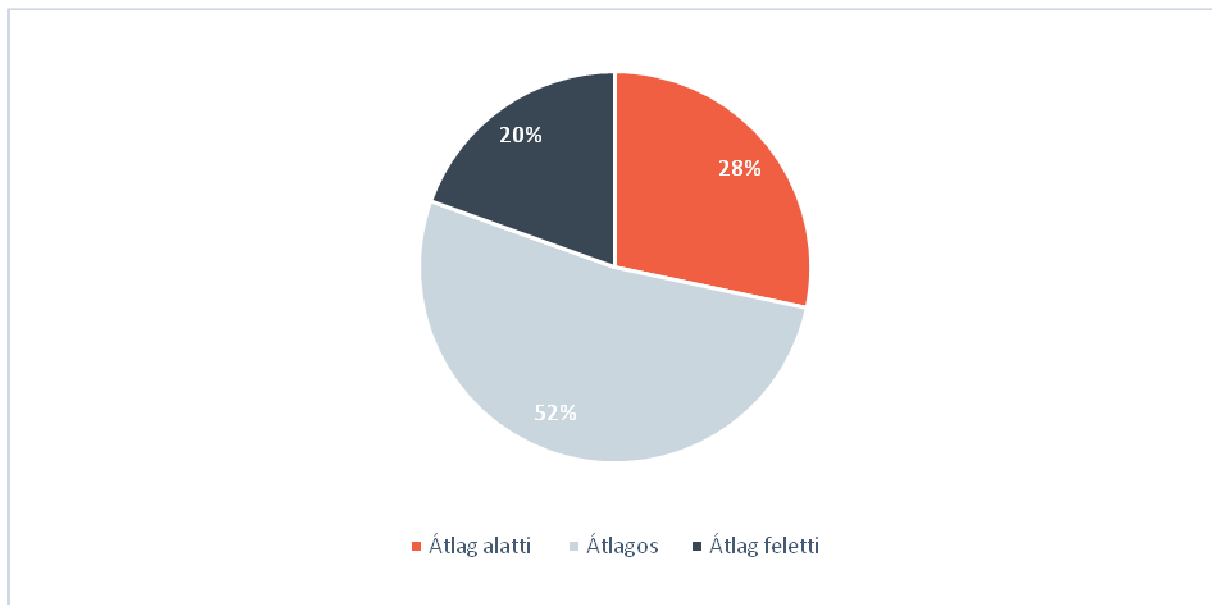


A területben végzettség tekintetében jelentős eltérések mutatkoznak az országos átlaghoz képest. A 15 év feletti lakosságban a csak alapfokú végzettséggel rendelkezők aránya mindössze 4% (és ők is jellemzően tanulók), míg az országos átlag a 2011-es népszámlálás adatai alapján megközelíti a 32%-ot. A végzettségi többlet elsősorban a felsőfokú



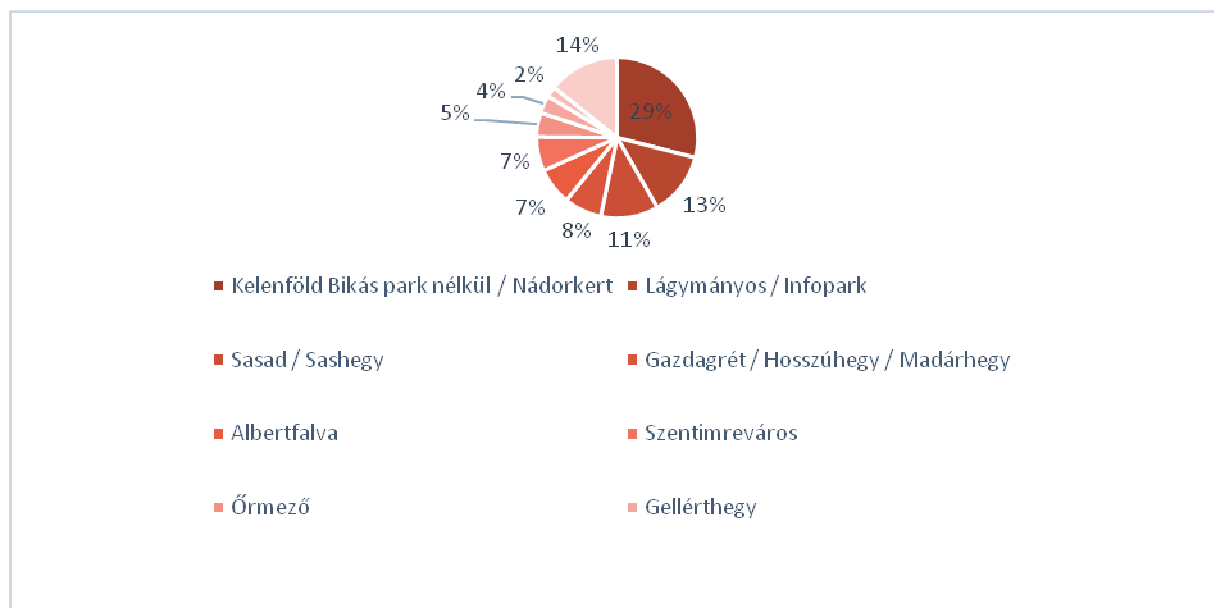
képzettséggel rendelkezők arányaiban mutatkozik meg (+22%), de a középfokú végzettségűeknél is jól érzékelhető (+6%). A legidősebb, 60 év feletti korosztályban még a kerületi átlaghoz képest is kiemelkedő a diplomások aránya.

5. ábra: A válaszadók jövedelmi viszonya – önbevallás alapján



A felmérés során megkértük a válaszadókat, hogy értékeljék saját jövedelmi helyzetüket, vajon mennyire érzik átlagosnak, vagy éppen az átlagtól eltérőnek. Ez a relatív jólét érzete mutatja a válaszadók elégedettségét saját jövedelmi viszonyaikkal. A nők között a kerületben arányaiban jóval többen vannak azok, akik saját jövedelmi helyzetüket átlag alattinak érzik.

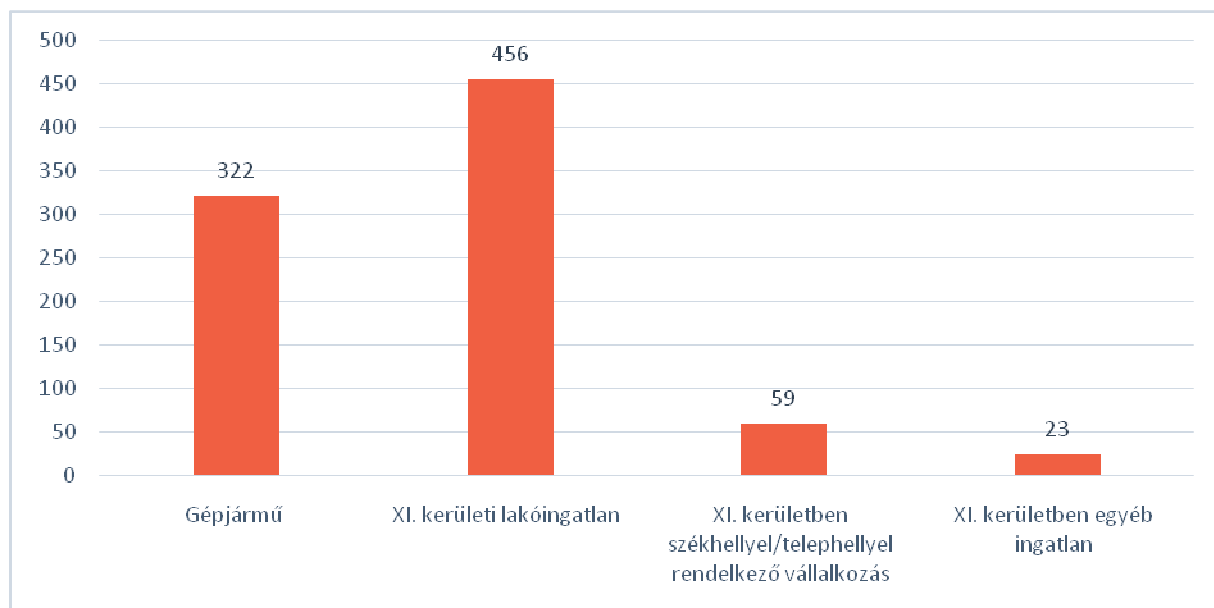
6. ábra: A válaszadók területi megoszlása



A területi mintavétel nagyságához a 2011-es kerületi népszámlálási adatokat vettük figyelembe, miközben a Bikás-park környékén lakók mintáját kiegészítettük 100 főre a csak nekik szóló speciális kérdések könnyebb elemezhetősége érdekében. A kerület egészére vonatkozó elemzésben a Bikás-park KSH szerinti eredeti súlyát alkalmaztuk. Az egyes városrészek sajátosságait a későbbiek során egy külön alfejezetben részletezzük.

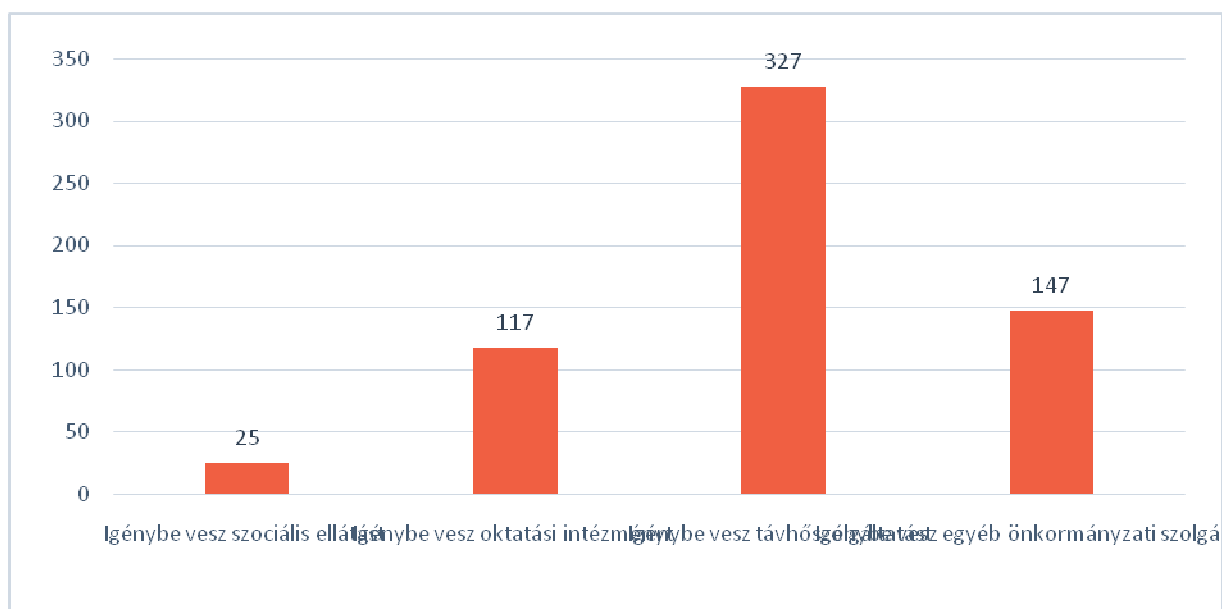
A felmérés során rákérdeztünk arra is, hogy a válaszadók rendelkeznek-e saját gépjárművel (46%), saját legalább 25%-os tulajdonrészrel a XI. kerületben található lakóingatlanban (65%), illetve egyéb nem lakáscélú ingatlannal (3%), végül pedig azt is megtudhattuk, hogy 8,4%-uknak van a kerületben működő saját vállalkozása. Általánosságban jellemző, hogy érzékelhetően több férfi rendelkezik saját gépkocsi tulajdonnal, mint nő.

7. ábra: A válaszadók tulajdoni viszonyai



Ahhoz, hogy a közszolgáltatásokkal és a kerületi fejlesztésekkel való elégedettség mérésekor pontos eredményeket kapjunk, fontos tudni azt, hogy milyen mértékben érintettek a válaszadók – azaz milyen mértékben használják a szolgáltatásokat. 46% (zömében a lakótelepeken élők) vesznek igénybe távhő szolgáltatást, mindössze 3,5% szociális ellátást. 16,7% azoknak az aránya, akik helyi oktatási intézmény tanulói, hallgatói.

8. ábra: Érintettség: állami és önkormányzati szolgáltatások igénybe vétele



#### 4.1.2. A felmérés eredményei a kerület egészére vonatkozóan

A 700 válaszadó igen nagy arányban úgy érzi, hogy szeret Újbudán élni. A 8,75-ös átlag kiemelkedő elégedettséget jelez, a megkérdezettek 80%-a 8 vagy több pontot adott erre a kérdésre.

A kerület lakói szeretik a kiszámítható, előre látható dolgokat, különösen igaz ez a nőkre és az idősebbekre. Ugyanez a kör érzi a legfontosabb kérdésnek a közbiztonságot, bár a 8,04-es átlag mutatja, hogy ez a kerület egésze számára is igen fontos érték.

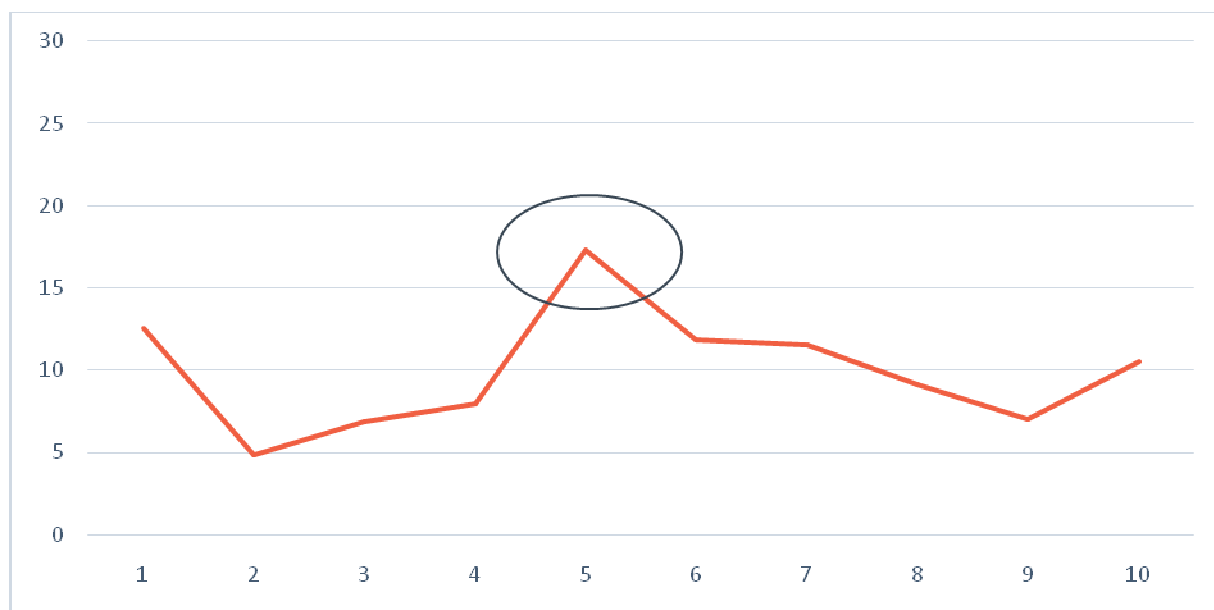
A kerület lakói összességében igen elégedettek a nagyvárosi életmóddal, fontos nekik a szolgáltatások közelsége, és el sem tudják képzelni életüket kisebb településen. A 20-29 éves korosztály a leginkább urbánus, válaszaik átlaga (8,15) meghaladja az összes egyéb korcsoportot.

A1. Mennyire jellemzők Önre az alábbi állítások? [1 .. 10]	
	Átlag
Szeretek Újbudán élni.	8,75
Szeretem a kiszámítható, előre látható dolgokat.	8,30
A közbiztonság helyzete számomra az egyik legfontosabb kérdés.	8,05
Szívesen ajánlanám ismerőseimnek, hogy gyermekeik számára Újbuda oktatási intézményeit válasszák.	8,04
Nem szeretem, amikor messzire kell menni, ha orvoshoz, boltba vagy munkába indulok.	7,86
Szeretek nagyvárosban élni, el se tudnám képzelni az életemet egy kisebb városban, településen.	7,64
Inkább elviselem a fejlesztések okozta zajt és port, hiszen a kellemetlenségeknél fontosabb, hogy fejlődjön a lakókörnyezetem.	7,05
Inkább használnom a tömegközlekedést, mint hogy autóba üljek.	7,01
Figyelek az egészségemre, és aktívan teszek a megőrzéséért.	6,95
Ha vállalkozást indítanék vagy munkát keresnék, legelőször a kerületemben lévő lehetőségeket tekinteném át.	6,49
Nagyon érdekelnek a helyi (XI. kerületi) közügyek. Ha tehetem, mindig naprakész vagyok a kerületemet érintő ügyekben.	6,02
Vallásos vagyok a magam módján.	5,81
Kimondottan zavar, hogy folyamatosan útépitések miatt akadozik a közlekedés.	5,57
Aktív közösségi életet élek.	5,32
A közeljövőben (3 éven belül) szeretnék lakást / házat váltani.	3,44

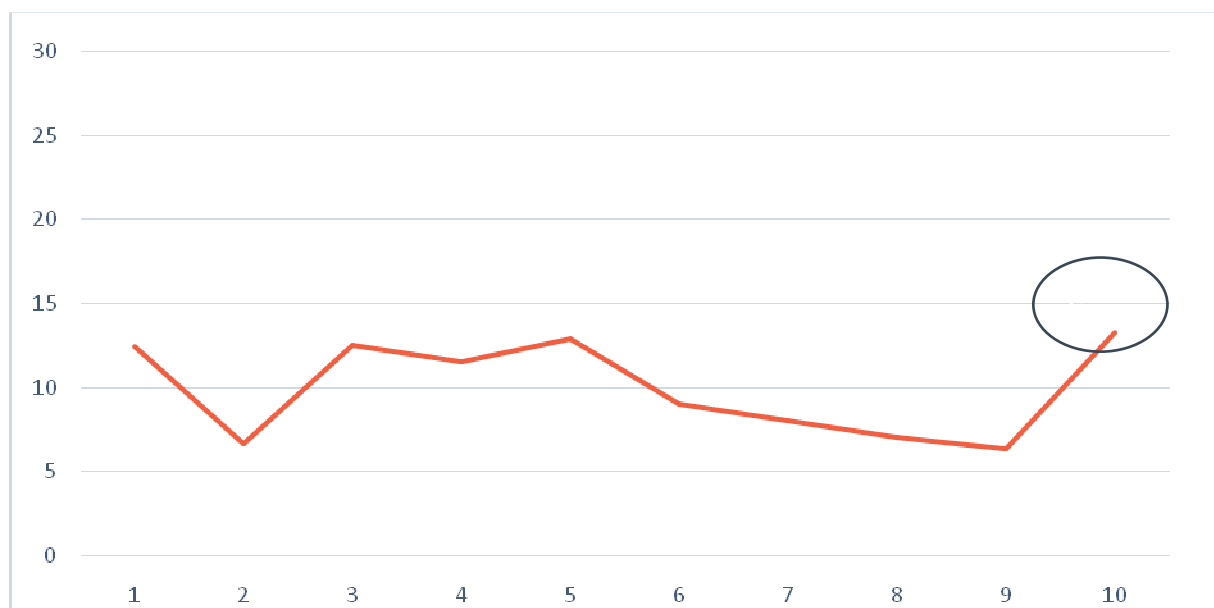
Vannak olyan állítások, amelyek már jobban megosztják a válaszadókat. 39%-uk állítja, hogy vallásos (zömében idősebb, átlagos életszínvonalon élő nők), 50% pedig élesen elzárkózó. Ehhez a kérdéshez hasonlóan a válaszadókat megosztja az útépitések megítélése is. Egyértelműen azonosítható egy csoport (26%), akiket nagyon zavar a munkálatok, míg sokan úgy érzik, ez az élet és a fejlődés velejárója.

Igen alacsony azok aránya, akik aktív közösségi életet élnek (27%), ezt jól mutatja a kerület egészében tapasztalható átlag (5,32). Az aktív közösségi életet élők között arányaiban többen vannak a 20-29 éves, felsőfokú végzettségű, átlagos vagy magasabb jövedelmű lakosok.

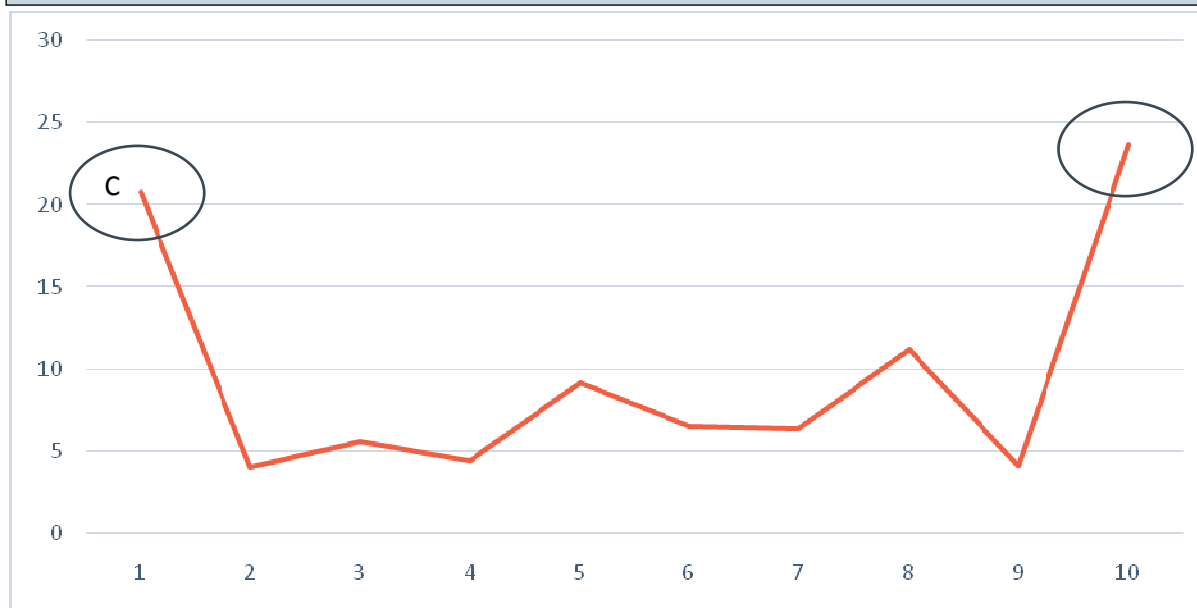
#### 9. ábra: A folyamatos útfelújítások kifejezetten zavarnak



10. ábra: Aktív közösségi életet élek



11. ábra: Érintettség: A magam módján vallásos vagyok



Csupán egy szűk csoport ért azzal egyet, hogy a fejlődés érdekében zöldterületeket meg lehet szüntetni, a többség amennyiben csak lehet, ezt a megoldást elkerülné a fejlesztések alkalmával (83%).

A kerület egészére jellemző korosztálytól és lakóhelytől függetlenül, hogy igen erősen hisznek az állami gondoskodásban (7,42), és nagyon sokan látják úgy, hogy a rendszerváltás óta egyre nehezebben élnek meg az emberek (7,36). A kerület egészéhez képest is igen erős ez a gondolkodásmód az Infopark/Lágymányos környékén élőkben, valamint jellemzőbb összességében a panelekben élő, átlag alatti jövedelemmel rendelkező szegmensben.

A2. Mennyire ért Ön egyet a következő állításokkal? [1 .. 10]	
	Átlag
Azért, hogy a gazdaság vagy a közlekedés fejlődhessen, néha be kell áldozni zöldterületeket.	4,96
Az állam feladata gondoskodni a bajbajutottakról.	7,42
A '89-es rendszerváltás óta egyre nehezebben élnek meg az emberek.	7,36
Az a legfontosabb, hogy a fiataloknak jó legyen, övük a jövő.	7,44

A kerületben élők aktivitását vizsgálva látható, hogy az egyesületbe/klubba járás, valamint a civil szervezetekben végzett önkéntes munka szinte egyáltalán nem jellemző (alig 3% végez ilyen tevékenységet legalább heti rendszerességgel).

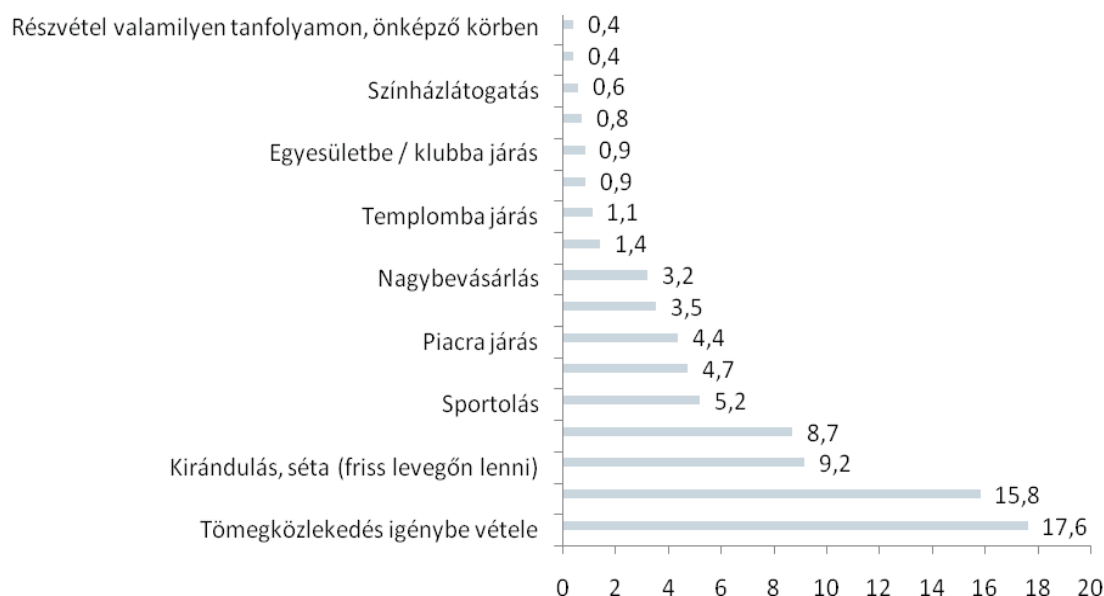
Az éttermek, szórakozóhelyek látogatására átlagosan 1,4 alkalommal van módja a kerületi lakosoknak, míg 30% sosem jut el ilyen helyekre, a válaszadók 10%-a heti 1-2 alkalommal is megengedheti magának az ilyen típusú kikapcsolódást. A vallásukat heti rendszerességgel gyakorlók aránya 7,25%.

Jellemzően heti rendszerességgel végzett tevékenység a nagybevásárlás, a bevásárlóközpontokban vásárlás, valamint a piacra járás is.

A válaszadók 20%-a rendelkezik kutyával, és döntő többségük napi gyakorisággal sétáltatja is kedvencét. A kutyatulajdonosok jellemzően inkább nők, valamint számuk Sasad/Sashegy városrészben jelentősen magasabb a kerületi átlagnál. Újbuda lakóinak harmada tekinthető

aktívan sportolónak (legalább heti egy-két alkalommal), míg 43% egyáltalán nem végez sporttevékenységet. A gyakran sportolók között sok 16-39 éves, felsőfokú végzettségű férfit találhatunk. A kisebb kirándulást, sétát tevők aránya még a sportolókénál is magasabb, Újbuda parkjaiban jellemzően hetente 2-3 alkalommal töltenek időt a lakosok. A kerületi lakosok 50%-a használja napi rendszerességgel a közösségi közlekedési eszközöket, és csupán 5% közlekedik kizárólag autóval. A tömegközlekedők között a fiatalabb korosztályt gyakrabban találjuk meg.

**12. ábra: Milyen gyakran végzi Ön a következő tevékenységeket? [Átlag: alkalom/hónap]**



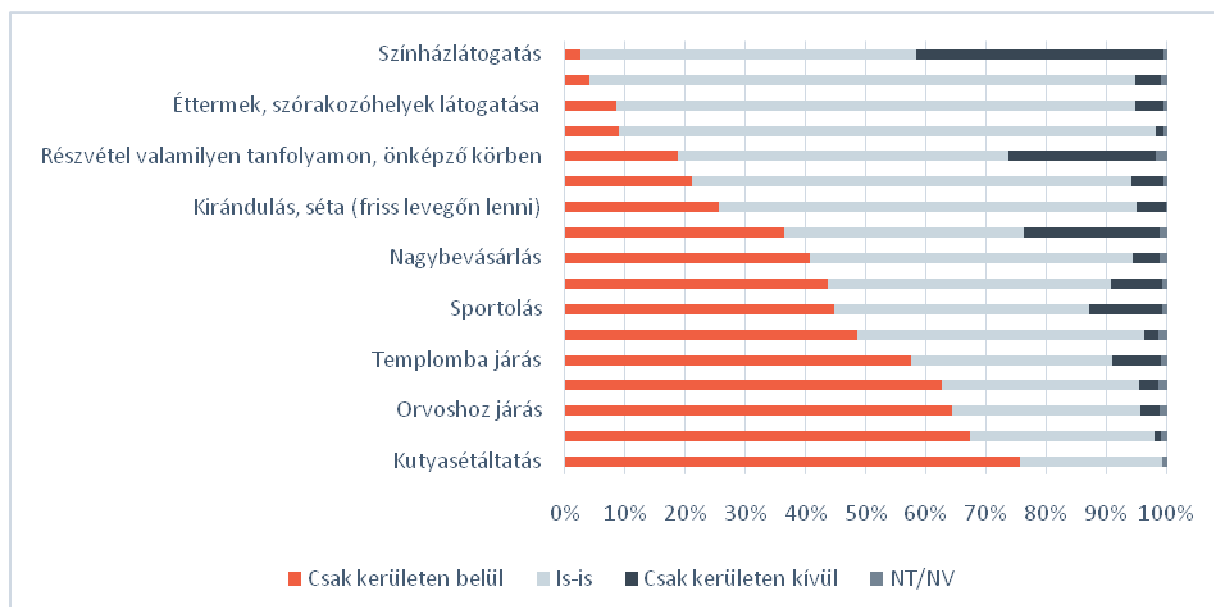
Az egyes tevékenységek gyakorisága mellett megkérdeztük a válaszadókat arról is, hogy az adott tevékenységet a kerületen belül, vagy inkább máshol végzik. Az újbudaiak jellemzően inkább a kerületben sétáltatják kutyájukat, vásárolnak kisebb élelmiszerboltokban, a piacra és orvoshoz járnak.

Ezzel szemben rendszeresen látogatnak a kerületen kívül eső bevásárlóközpontokat, és jellemzően közösségi közlekedéssel is a kerületen kívül eső irányokat is érintenek. Csupán az itt lakók töredéke jár kizárólag újbudai szórakozóhelyekre. Korábban már kiemeltük, hogy az önkéntes munkát végzők aránya igen alacsony, közülük is azonban minden második végez csupán ilyen tevékenységet helyben. A sporttevékenységek jelentős részét is a kerületen kívül, illetve megosztva végzik az itt élők.

Újbuda zöldterületeit jellemzően inkább a fiatalok (16-39 év) használják leginkább, míg a piacokat az idősebb korosztály látogatja. A kerület lakóinak 21%-a látogatja Újbuda rendezvényeit legalább negyedéves gyakorisággal – közülük is jellemzően többen vannak a felsőfokú végzettségűek, valamint a kerületben saját vállalkozással rendelkezők. A 60+ program rendezvényein az érintett korosztály 20%-a vett részt már legalább egyszer.

Mindössze 12% vesz részt családi és ifjúsági rendezvényen, valamint a helyi közügyekben történő aktív részvétel sem jellemző, közmeghallgatásra, civil fórumra a kerület lakosainak 5%-a jár.

**13. ábra: A tevékenységet jellemzően a kerületen belül vagy kívül végzi?**



Több olyan tevékenységet is feltártunk vizsgálatunk során, amelyeket a kerületben élők szívesen űznének gyakrabban, amennyiben a helyben elérhető infrastruktúra, szolgáltatások javulnának. Ez a javulás lehet az önkormányzattól függő is egyes esetekben, mi most ezekre a területekre koncentrálnak mutatjuk meg, hogy milyen lenne a hatása az egyes fejlesztéseknek.

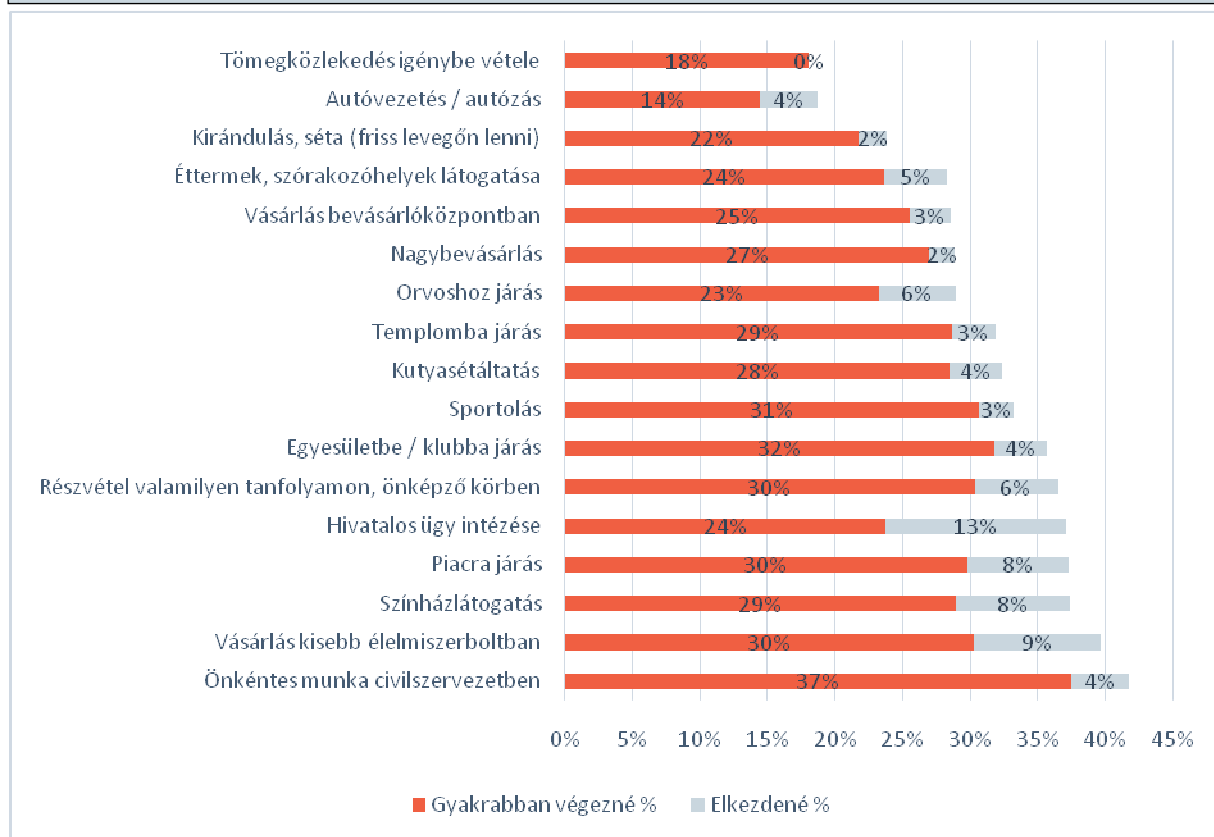
A civil szervezetek ismertségét, infrastrukturális ellátottságát növelve a kerület lakóinak 4%-a szívesen elkezdené valamilyen önkéntes munkát, a jelenleg aktívak közül pedig közel 40% végezne gyakrabban önkéntes tevékenységet.

A kisebb élelmiszerboltok közül a kerületben lakók harmada látna szívesen többet közel saját lakóhelyéhez, és közel hasonló arányban vannak azok, akik egy közeli, jó színvonalú piacra gyakrabban járnának. Mintegy 8% azoknak az aránya, akik jelenleg nem vásárolnak kerületi piacon vagy kisebb élelmiszerüzletben, de erre nyitottak lennének a jövőben.

A kerületben elérhető orvosi rendelések, illetve azok elérhetőségének bővítésével 6%-kal növekedhet a szolgáltatásokat helyben igénybe vevők aránya.



**14. ábra: Önkormányzati fejlesztés esetén a tevékenységet gyakrabban végezné Ön a területben?**



Van néhány olyan kötelező, illetve önként vállalt közszolgáltatási terület, ahol a válaszadók egy része úgy érzi: többet tehetne az Önkormányzat a jelenleginél. Ezek közül a legfontosabbak, ahol az elégedetlenség aránya meghaladja a válaszadók 50%-át, és jellemzően az útkarbantartáshoz köthetőek:

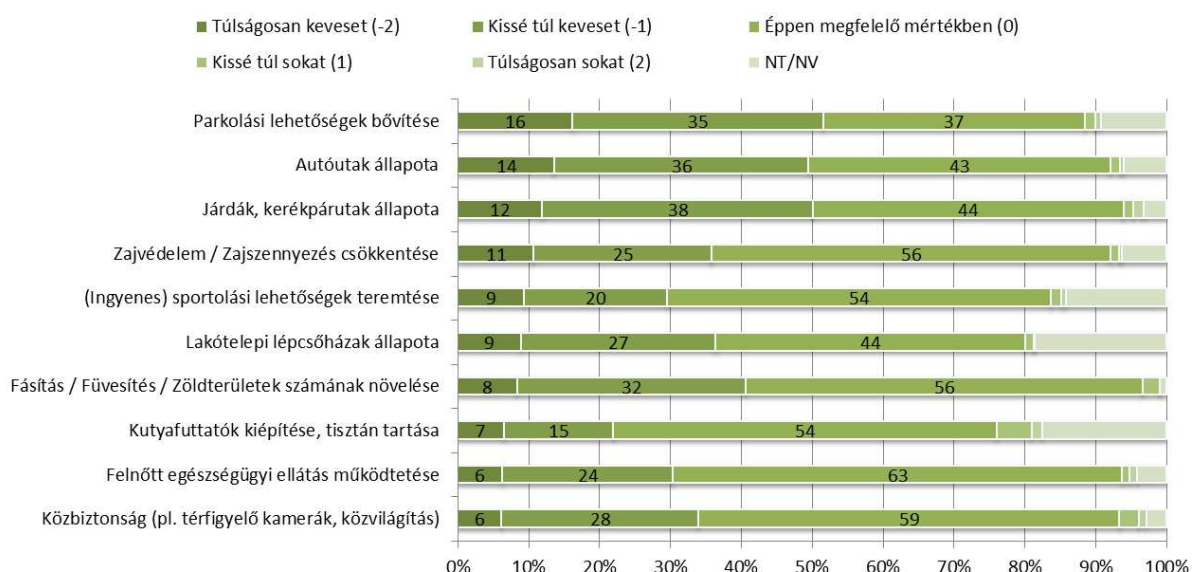
- Parkolási lehetőségek bővítése
- Autóutak állapota
- Járdák, kerékpárutak állapota

Azon tevékenységek, amelyekkel a leginkább elégedettek a válaszadók:

- Felnőtt egészségügyi ellátás
- Közbiztonság
- Fásítás, parkok kialakítása

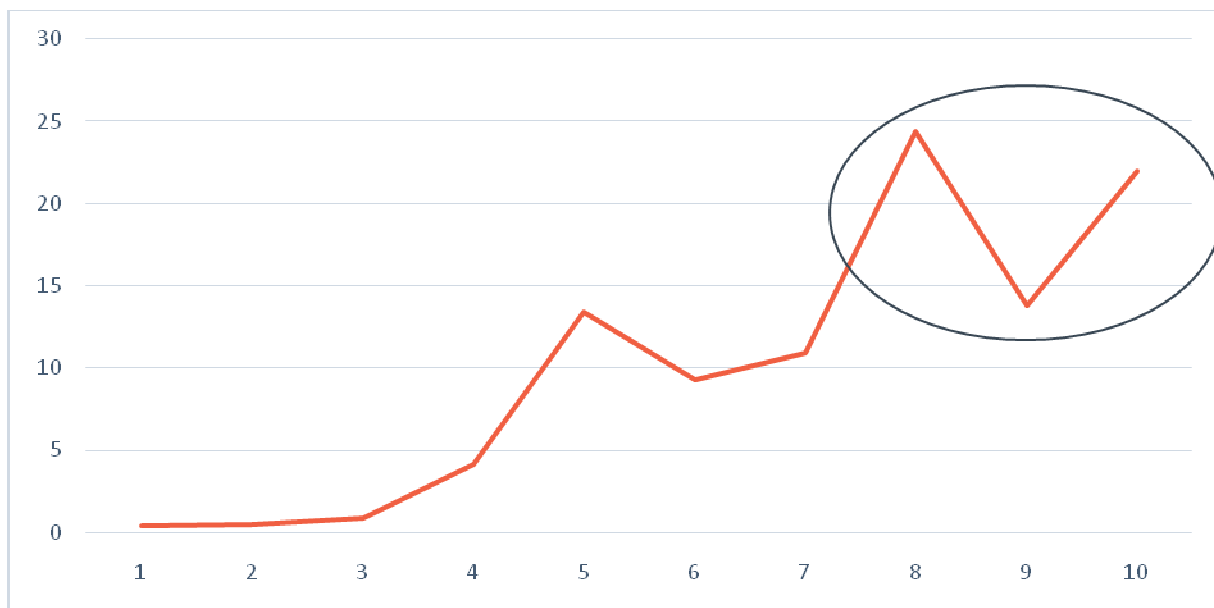
Azonban fontos felhívni rá a figyelmet, hogy szinte minden egyes közszolgáltatásnál van olyan csoport (és legalább a kerületi lakosok egynegyede!), akik szívesen vennének intenzívebb önkormányzati beavatkozást. Jelen fejezet végén részletesen is bemutatjuk azokat a fejlesztési területeket, ahol a legnagyobb pozitív irányú változás érhető el az önkormányzat teljesítményének megítélésében.

**15. ábra: Ön szerint mennyi energiát fordít az alábbi területekre az Önkormányzat? (legrosszabb 10 terület)**

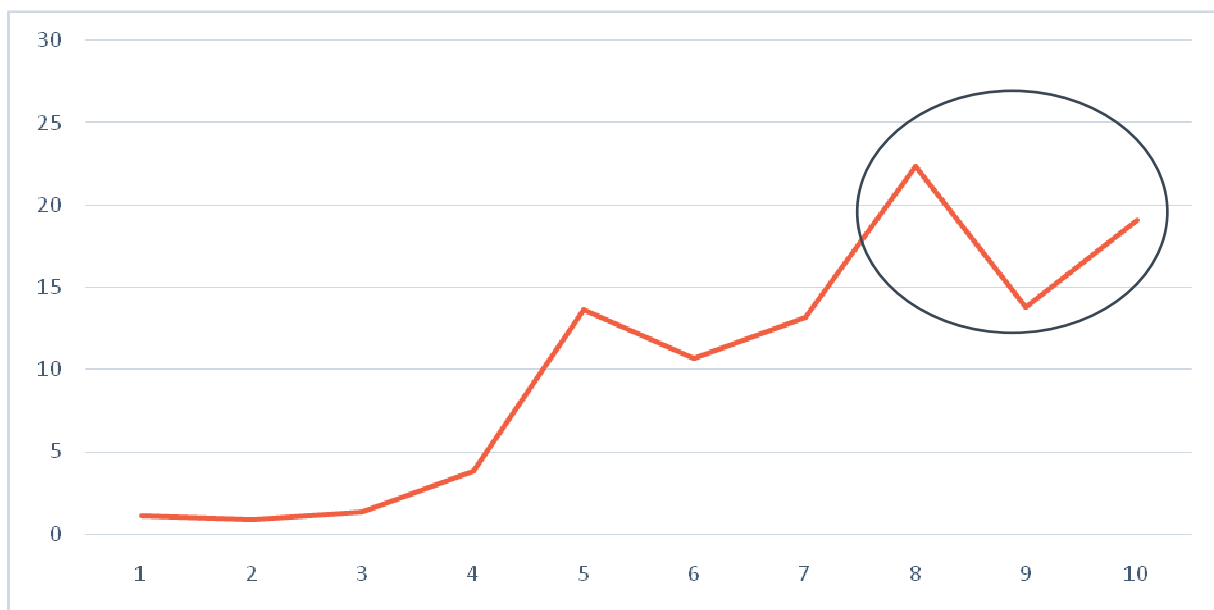


A kerület fejlődésével összességében igen elégedettek az újbudaiak. Az országban hasonló kutatásokhoz mérten is igen magas, 60%-os értékelés azt mutatja, a helyiek valóban elégedettek a kerület fejlődésének ütemével. Az utóbbi idők fejlesztéseit 55% gondolja nagyon pozitívnak, míg 50% nagyon elégedett az önkormányzat erőfeszítéseivel. Csúpán 3,5% az, aki kifejezetten nagyon elégedetlen az önkormányzat tevékenységével.

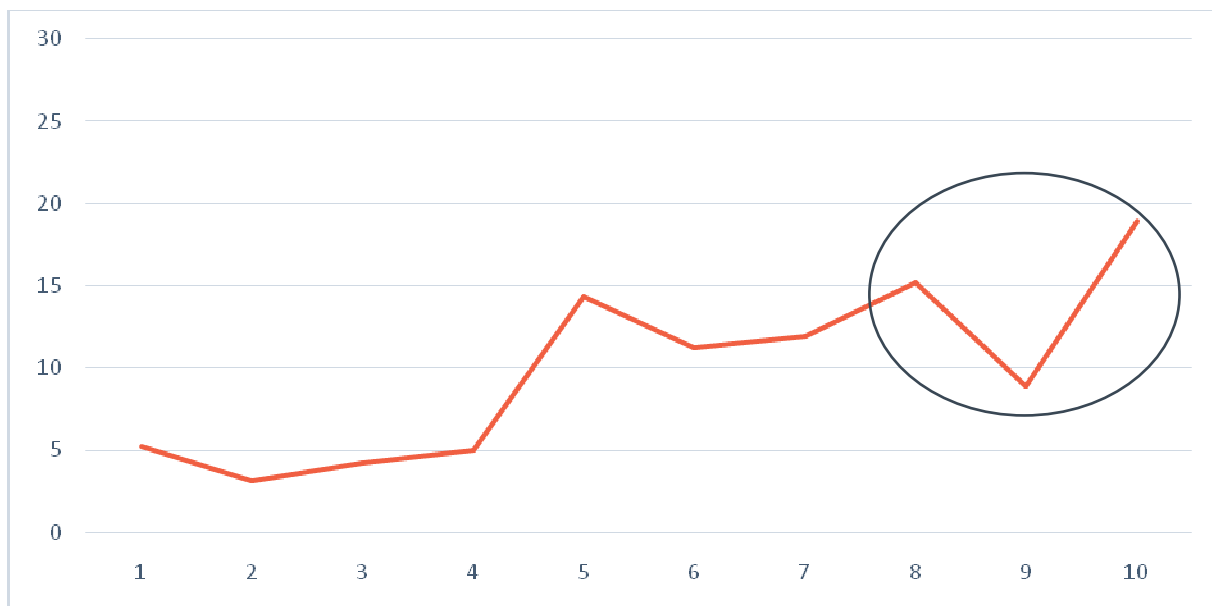
**16. ábra: EGYETÉRTÉS: A kerület fejlődése összességében [1 - Rossz irányba haladnak a dolgok .. 10 - Jó irányba haladnak a dolgok]**



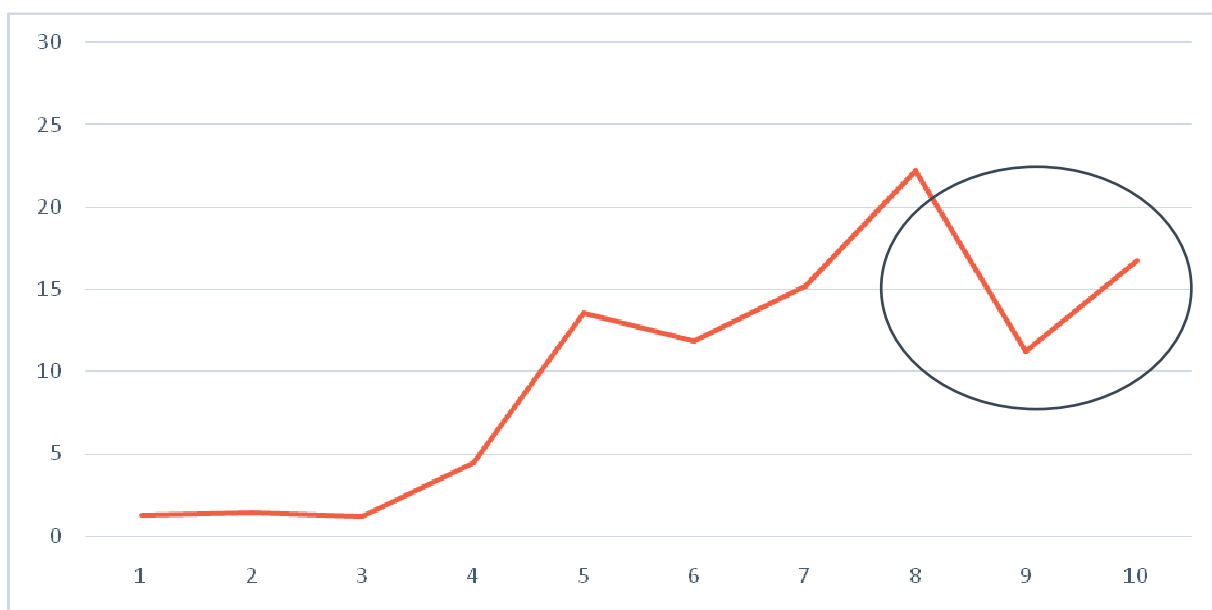
**17. ábra: . EGYETÉRTÉS: Fejlesztések hatása [1 - Az utóbbi évek fejlesztései negatív hatásúak .. 10 - Az utóbbi évek fejlesztései pozitív hatásúak]**



**18. ábra: EGYETÉRTÉS: Állami beavatkozás mértéke [1 - Több területen kellene szabályozni .. 10 - Az állam túl nagy befolyással bír]**



**19. ábra: EGYETÉRTÉS: Önkormányzati erőfeszítések mértéke [1 - Kevés erőfeszítés a kerület fejlesztéséért .. 10 - Elegendő erőfeszítés a kerület fejlesztéséért]**



Annak érdekében, hogy meghatározhassuk a kerület egészét érintő legfontosabb fejlesztési irányokat a 2015-2019-es időszakban, a Product Improvement Analysis nevű módszertant alkalmaztuk. A módszer segítségével meghatározható, hogy az egyes fejlesztések elvégzésével az önkormányzat munkájával való elégedettség milyen mértékben változik.

- Meghatározható, hogy mely fejlesztések vannak a legnagyobb hatással az itt élőkre, így prioritási sorrend állítható fel

- Egyértelművé válik az egyes intézkedések hatásának iránya, így a negatív visszajelzések is mérhetőek
- Lehetővé válik a fejlesztési tervek pontosítása a nagyobb hatás érdekében.

Fontossági sorrendben a legnagyobb hatású fejlesztési területek:

- Parkok, közterületek tisztasága
- Autóutak állapotának javítása
- Parkolók kialakítása
- Járdák, kerékpárutak állapotának javítása
- Zajvédelem, környezetszennyezés csökkentése

Ezek a főbb irányok, melyek ellátására többlet erőforrást áldozva az Önkormányzat tevékenységével jóval elégedettebbek lennének az újbudaiaiak.

Az egyes fejlesztések várható hatását egy táblázatban foglaltuk össze a könnyebb áttekinthetőség érdekében. **(Az önkormányzattal való elégedettség jelenleg 7,23 az 1-10-ig terjedő skálán)**

Fejlesztési terület	Támogatóként elnyerhető lakosság aránya	A változás mértéke a kiinduló értékhez képest
Parkok, közterületek tisztasága	6%	+0,30
Autóutak állapotának javítása	6%	+0,30
Parkolók kialakítása	6%	+0,29
Járdák, kerékpárutak állapotának javítása	6%	+0,23
Zajvédelem, környezetszennyezés csökkentése	5%	+0,18

Látható tehát, hogy az egyes intézkedések közel hasonló tömegű kerületi lakos számára jelentenének pozitív üzenetet (a kerület lakóinak 5-6%-a), viszont a parkok, közterületek tisztasága, valamint az autóutak állapota közel kétszer olyan fontos, mint a zajvédelem. Előbbi két tevékenységre koncentrálna ugyanakkora támogatói körben sokkal nagyobb siker érhető el, az önkormányzat megítélése nagyobb mértékben növekedhet!

#### 4.1.3. Területi sajátosságok a felmérésben

Ebben a fejezetben az egyes városrészeket sorra véve bemutatjuk az egyedi sajátosságokat. A kerület területi összetétele igen heterogén, és ezen sokszínűség tükröződött a válaszokból is. A városrészek eltéréseit megértve könnyebben fogalmazhatóak meg intézkedések mikroszinten, amelyek a kerület egésze szempontjából nem tűnnek fontosnak, azonban a helyi közösség számára döntőek lehetnek életminőségük szempontjából.

A Bikás-park esetében több kérdést is feltettünk, illetve a minta elemszámát 100 főre növeltük annak érdekében, hogy a 2014-es év fejlesztéseinek hatását pontosabban megismerhessük. A válaszadókat arra kértük, hogy az egyéb kérdések mellett számoljanak be arról: a fejlesztés mely elemeit tartották leginkább hasznosnak.

##### **Kelenföld Bikás park nélkül / Nádorkert**

Az itt élők között találhatóak legnagyobb arányban azok, akik a következő három év során új lakást vagy házat szeretnének vásárolni. A többi városrészhez képest jobban el tudják fogadni, ha a fejlesztések zöldterületeket érintenek. A kerület átlagához képest gyakrabban járnak piacra, nagybevásárlásra. A városrész lakossága Gazdagréttel együtt a leginkább hajlandó arra, hogy a kerületi közszolgáltatások bővülése esetén helyben vegye őket igénybe.

Fontos, a lakosságot leginkább érdeklő fejlesztési területek, amelyekre koncentrálna a városrészben élők elégedettsége legnagyobb mértékben növekedhet:

- Járdák, kerékpárutak állapota
- Játsszóterek állapota
- Parkolási lehetőségek kialakítása

##### **Lágymányos / Infopark**

Ebben a kerületrészben a legmagasabb az álláskereső aránya a teljes népességhez képest. Az itt lakók a kerületi átlaghoz képest inkább használják a közösségi közlekedést, és fontos számukra, hogy a szolgáltatások lakóhelyükhöz közel elérhetőek legyenek. Számukra a legfontosabb, hogy az állam gondoskodjon a bajbajutottakon, és a többi városrészhez képest többen gondolják úgy, hogy a rendszerváltás óta nehezebb megélni.

Fontos, a lakosságot leginkább érdeklő fejlesztési területek, amelyekre koncentrálna a városrészben élők elégedettsége legnagyobb mértékben növekedhet:

- Közbiztonság javítása, térfigyelők kamerák telepítése

##### **Sasad / Sashegy**

Ebben a városrészben a legmagasabb a 16-19 éves lakosság aránya, éppen ezért az itt élők számára a leginkább fontos az, hogy a fiatalok jövője érdekében cselekedjenek. Egyben elmondható, hogy ez a leginkább aktív közösségi életet élő városrész, ahol a vállalkozó kedv is magasabb a kerületi átlagnál. Az itt élők számára fontos a közbiztonság, és a felújítások az átlagnál jobban zavarják őket. Az átlag újbudainál többen kirándulnak, többen

tartanak kutyát. Többen találhatók köztük a gépjárművet használók, egyben kevesebbet használják a közösségi közlekedést, mint más kerületek.

Fontos, a lakosságot leginkább érdeklő fejlesztési területek, amelyekre koncentrálni a városrészben élők elégedettsége legnagyobb mértékben növekedhet:

- Járdák, kerékpárutak állapota (kiemelt fejlesztési terület, a legnagyobb hatással)
- Újabb gondozott zöldterületek kialakítása

### **Gazdagrét / Hosszúhegy / Madárhegy**

A kerület legidősebb városrésze Őrmezővel együtt, itt lakik arányaiban a legtöbb nyugdíjas és gazdaságilag inaktív. Éppen ezért a kiszámíthatóság, a jó közbiztonság igen fontos értékek számukra. A kerület átlagához képest is kiemelkedően szeretnek Újbudán élni, jó tapasztalataik vannak az oktatási intézményekkel, valamint jól fogadják a felújításokkal járó kellemetlenségeket is. Az itt élők vallásosabbak a kerület egészénél. A városrész lakossága Kelenfölddel együtt a leginkább hajlandó arra, hogy a kerületi közszolgáltatások bővülése esetén helyben vegye őket igénybe.

Fontos, a lakosságot leginkább érdeklő fejlesztési területek, amelyekre koncentrálni a városrészben élők elégedettsége legnagyobb mértékben növekedhet:

- Parkolási lehetőségek bővítése, kialakítása (kiemelt fejlesztési terület nagyon nagy hatással)
- Járdák, kerékpárutak állapota

### **Albertfalva**

Az összes városrész közül a leginkább érdeklődnek a helyi közügyek iránt, és hozzájuk képest aktívabb közösségi életet élnek. Gazdagréthez hasonlóan arányaiban többen vallásosak, és a felújításokat is jól fogadják. Szívesen élnek nagyvárosban, élvezik az ezzel járó előnyöket. Fontos számukra a fiatalok lehetőségeinek bővítése, támogatása. Szeretnek bevásárlóközpontokban vásárolni, és gyakrabban is teszik, mint más kerületek lakói.

Fontos, a lakosságot leginkább érdeklő fejlesztési területek, amelyekre koncentrálni a városrészben élők elégedettsége legnagyobb mértékben növekedhet:

- Közbiztonság javítása, térfelügyelő kamerák telepítése

### **Szentimre város**

Érdeklők őket a közügyek, sokat tesznek egészségük megőrzése érdekében, és a kerület átlagához képest többen használják a közösségi közlekedést. Fontos számukra a kiszámíthatóság, szeretik előre látni a dolgokat.

### **Őrmező**

A kerület legidősebb városrésze Gazdagréttel együtt, itt lakik arányaiban a legtöbb nyugdíjas és gazdaságilag inaktív, átlagosan többen járnak orvoshoz, mint más városrészekben. A közbiztonság kérdésköre fontos számukra, valamint arányaiban többen vallásosak a kerület átlagánál.

### Gellérthegy

A fejlesztések tekintetében elfogadóak, nem zavarja őket a por és a zaj. Sokszor kirándulnak, sétálnak a friss levegőn a kerület átlagához képest.

### Kelenvölgy

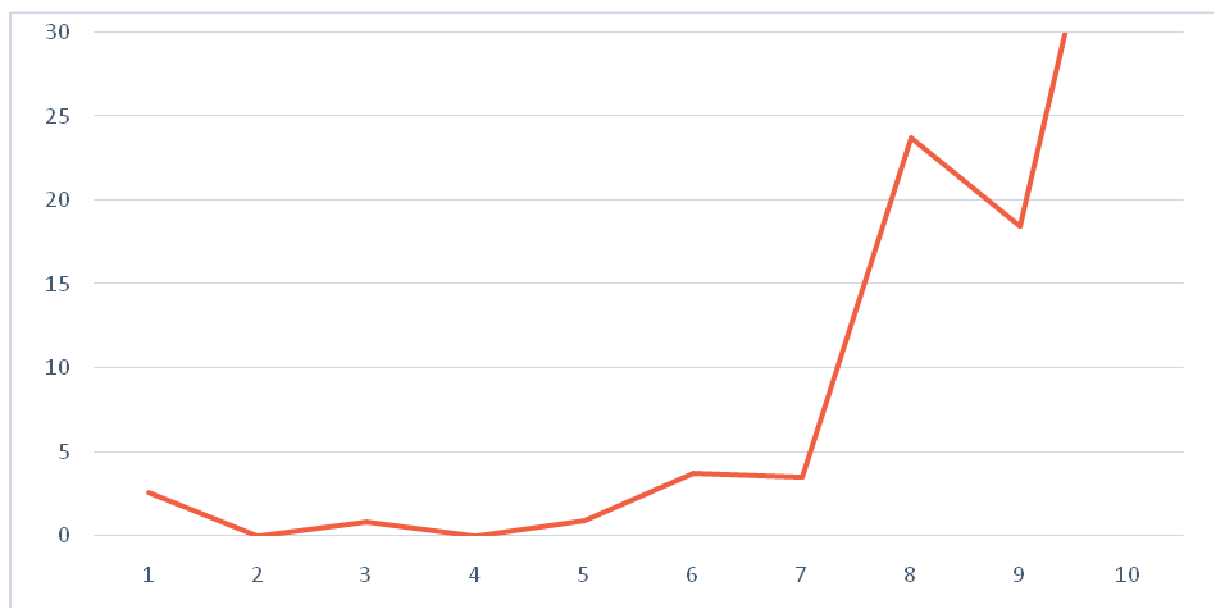
Ők azok, akiket igazán zavarják a fejlesztések a többi városrészhez képest. Fontos számukra a közbiztonság kérdésköre. A leginkább rájuk jellemző az egyes kerületszek közül, hogy önkéntes munkát végeznek, egyesületbe járnak vagy sportolnak. Többen használnak gépjárművet, mint a kerület átlaga.

### Bikás park

A 20-29 éves korosztály arányaiban ebben a városrészben a legjelentősebb. A fejlesztések tekintetében elfogadóak, a közbiztonság minősége fontos érték számukra.

A Bikás-park fejlesztésével nagyon elégedett a helyi lakosság, ez látszik az értékelés eredményeiből is: 88,5%-nak nyerte el tetszését a beruházás.

20. ábra: Elégedettség a felújítással összességében



A fejlesztés egyes elemeit vizsgálva a sportpályák a legfontosabb, legnagyobb elégedettséget kiváltó elemek, őket követi a tó és a szökőkút, végül a zöldterület minősége. Mindhárom esetben kiugróan magas elégedettséget figyelhetünk meg, ez jelzi, hogy szinte nincs is olyan részlet, ami

#### Elégedettség a fejlesztés elemeivel

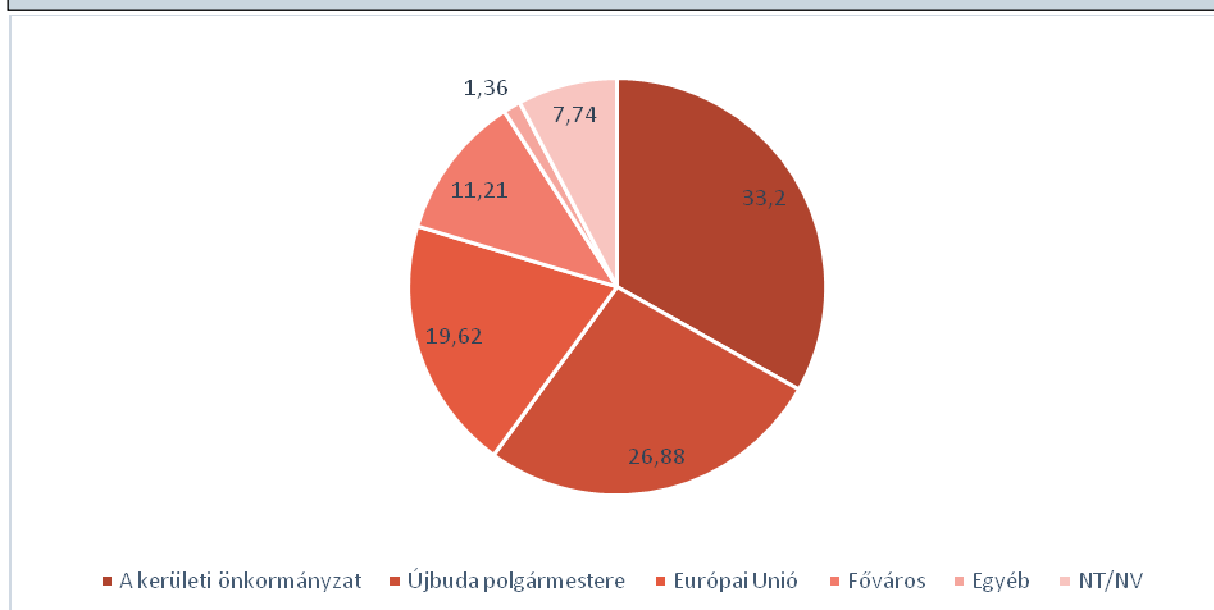
	Átlag
A sportpályákkal	9,01
A tóval és a szökőkúttal	8,53
A zöldterület minőségével	8,40
A kivitelezés gyorsaságával	8,08
Az utak állapotával	8,03
A parkőri szolgáltatással	7,67



kevésbé lenne népszerű a helyiek körében. Egyedül a parkőri szolgáltatás az, amit az átlaghoz képest kevesebben ismernek, kevesebben tartanak fontosnak, de a 7,63-as átlagpontszám még így is igen szép eredmény.

A fejlesztés megvalósulását szinte egyenlő mértékben az önkormányzat és a polgármester érdemének tekintik a válaszadók. Összességében kétharmaduk gondolja úgy, hogy a polgármesternek szerepe volt a beruházás megvalósulásában, harmaduk szerint pedig neki volt a legfőbb szerepe. A legkisebb pozitív hozzáadéka a fejlesztésnek a terület képviselője számára volt, mindössze 17% szerint volt szerepe a megvalósításban.

**21. ábra: EGYETÉRTÉS: Ön szerint kinek köszönhető leginkább a fejlesztés megvalósulása?**



Fontos, a lakosságot leginkább érdeklő fejlesztési területek, amelyekre koncentrálna a városrészben élők elégedettsége legnagyobb mértékben növekedhet:

- Parkolási lehetőségek bővítése, kialakítása

#### 4.1.4. Lakossági szegmensek bemutatása

A lakossági szegmensek kialakításakor a kutatás elsődleges célja az volt, hogy azonosítson olyan újbudai közösségeket, amelyek hasonlóan gondolkodnak, hasonló az értékrendjük, és jól azonosíthatóak elvárásaik. Ezen csoportokat jobban megismerve a gazdasági program hatékonysága növelhető, hiszen:

- Az intézkedések konkrétabbá válhatnak
- Az önkormányzat jobban képes reagálni a felmerülő problémákra
- A klasszikus területi vagy életkori csoportosítás mellett új szempontokból ismerhető meg a kerület lakossága
- A fejlesztési források felhasználása során a döntéshozatal támogatható, hiszen könnyebben megbecsülhető az egyes intézkedések tényleges hatása, elfogadottsága

A felmérésben résztvevő 700 válaszadót megkértük, hogy 1-től 10-ig értékeljen néhány olyan állítást, amelyek segítségével felmérhetőek főbb szükségleteik, gondolkodásmódjuk, aktivitásuk. Az összerületi eredményeket bemutató 4.1. fejezetben már megvizsgáltuk az állításokat egyesével, most azonban tekintsük át még egyszer a listát könnyebb érthetőség érdekében:

A1. Mennyire jellemzők Önre az alábbi állítások? [1 .. 10]	
	Átlag
Szeretek Újbudán élni.	8,75
Szeretem a kiszámítható, előre látható dolgokat.	8,30
A közbiztonság helyzete számomra az egyik legfontosabb kérdés.	8,05
Szívesen ajánlanám ismerőseimnek, hogy gyermekeik számára Újbuda oktatási intézményeit válasszák.	8,04
Nem szeretem, amikor messzire kell menni, ha orvoshoz, boltba vagy munkába indulok.	7,86
Szeretek nagyvárosban élni, el se tudnám képzelni az életemet egy kisebb városban, településen.	7,64
Inkább elviselem a fejlesztések okozta zajt és port, hiszen a kellemetlenségeknél fontosabb, hogy fejlődjön a lakókörnyezetem.	7,05
Inkább használok a tömegközlekedést, mint hogy autóra üljek.	7,01
Figyelek az egészségemre, és aktívan teszek a megőrzéséért.	6,95
Ha vállalkozást indítanék vagy munkát keresnék, legelőször a kerületemben lévő lehetőségeket tekinteném át.	6,49
Nagyon érdekelnek a helyi (XI. kerületi) közügyek. Ha tehetem, mindig naprakész vagyok a kerületemet érintő ügyekben.	6,02
Vallásos vagyok a magam módján.	5,81
Kimondottan zavar, hogy folyamatosan útépitések miatt akadozik a közlekedés.	5,57
Aktív közösségi életet élek.	5,32
A közeljövőben (3 éven belül) szeretnék lakást / házat váltani.	3,44

A fenti 15 állítás közül több olyan is van, amelyek jellemzően együtt mozognak, azaz összefüggés mutatható ki köztük. Ilyen az például, hogy jellemzően a kiszámítható dolgokra törekvők számára egyben a közbiztonság is igen fontos. Ezzel a módszertannal, azaz a faktoranalízis segítségével kialakítottunk öt olyan attitűd-csoportot, amelyek együtt mozognak, és amelyek együttesen jobban leírják a kerületben lakók viselkedését és preferenciáit.

A következőkben röviden bemutatjuk a kialakult öt tulajdonság-csoportot (faktort), amelyek a későbbiekben segítették a lakossági szegmensek kialakítását.

Az első tulajdonság csoport **a kiszámíthatóságra törekvést és a lokálpatrióta értékeket** tartalmazza:

- Szeretek Újbudán élni
- A közbiztonság helyzete számomra az egyik legfontosabb kérdés
- Nagyon érdekelnek a helyi (XI. kerületi) közügyek.
- Inkább elviselem a fejlesztések okozta zajt és port, hiszen a kellemetlenségeknél fontosabb, hogy fejlődjön a lakókörnyezetem.
- Szeretem a kiszámítható, előre látható dolgokat

A második csoportba tartoznak a **nagyvárosi lét előnyei**:

- Szeretek nagyvárosban élni, el se tudnám képzelni az életemet egy kisebb városban, településen
- Ha vállalkozást indítanék vagy munkát keresnék, legelőször a kerületemben lévő lehetőségeket tekinteném
- Nem szeretem, amikor messzire kell menni, ha orvoshoz, boltba vagy munkába indulok
- Szívesen ajánlanám ismerőseimnek, hogy gyermekeik számára Újbuda oktatási intézményeit válasszák

A harmadik csoport a **vallásos-egészségtudatos viselkedés**:

- Vallásos vagyok a magam módján
- Figyelek az egészségemre, és aktívan teszek a megőrzéséért
- Inkább használom a közösségi közlekedést, mint hogy autóba üljek

A negyedik csoportban a **céltudatosság és aktív társasági élet** a jellemző:

- A közeljövőben (3 éven belül) szeretnék lakást / házat váltani
- Aktív közösségi életet élek

Az utolsó, ötödik faktor önálló: ide került az **útépítések zavaró hatása**, mint önmagában befolyásoló tényező.

- Kimondottan zavar, hogy folyamatosan útépítések miatt akadozik a közlekedés.

A tulajdonság-csoportok ismeretében a 700 válaszadót szegmensekbe soroltuk aszerint, hogy milyen a viszonyuk az egyes állításokhoz, azaz például inkább lokálpatrióták vagy kevésbé, illetve hogy mennyire fontos nekik a nagyvárosi életmód. Az így kialakult csoportokat a következőkben bemutatjuk minden olyan tulajdonságuk segítségével, amelyek esetében statisztikailag alátámasztható az eltérés. Az itt bemutatott jellemzők mentén az egyes szegmensek igazolhatóan eltérnek egymástól, másként viselkednek.

### **Első csoport: a konzervatív, aktív közösségi életet élő lokálpatrióták (131 fő, 18,8%)**

Átlagos életkorú csoport, amely szeret Újbudán élni. Kiszámíthatóságra törekszik, fontos számára a közbiztonság. Tagjai közül arányaiban többen vallásosak, és bár fontosak számukra Újbuda közügyei, azok formálásában aktívan kevésbé vállalnak részt. Többen végeznek önkéntes munkát. Bár nem sportolnak, de aktívan mozognak, sétálnak, használják a kerület köztereit. A többi csoportnál elégedettebbek a parkok, közterek állapotával.

A többi csoporthoz képest jellemzően gyakrabban mennek nagybevásárlásra, szívesen látogatják Budapest bevásárlóközpontjait is. A szegmensek közül ők a leginkább

elégedetlenek az óvodák, iskolák állapotával, valamint a lépcsőházak állapotával. A többi csoporthoz képest jellemzőbb rájuk a 2-3 gyerekes háztartás (összességében 31%).

#### **Második csoport: az egészségtudatos idősebb generáció (209 fő, 30,1%)**

A legidősebb szegmens (átlag életkoruk: 50 év), figyelnek egészségükre, és a kapcsolódó szolgáltatások is igen fontosak számukra. Fontos számukra a közbiztonság, a kiszámíthatóság. Elégedettek a nagyvárosi életmóddal, számukra a szolgáltatások közelsége életminőség javító tényező. Közösségi életet nem élek, jellemzően alacsony az érdeklődésük a kerület közügyei iránt is. Elégedettek a kerület fejlődésének mértékével, és az öt csoport közül leginkább ők értékelik az Önkormányzat erőfeszítéseit.

#### **Harmadik csoport: nagyvárosi életmódot előnyeit élvező lokálpatrióták (165 fő, 23,8%)**

Az Újbuda iránt leginkább elkötelezett lokálpatrióta csoport. Elégedettek a helyi közszolgáltatásokkal (különösen az oktatással), aktív közösségi életet élnek, jellemzően közülük kerülnek ki a civil szervezetek, egyesületek tagjai. Fontos számukra, hogy nagyvárosban élnek, és élvezik az ezzel járó előnyöket: a közeli bevásárlási lehetőségeket, a szórakozóhelyek színes palettáját. Elégedettek a kerület fejlődésével összességében, és úgy gondolják, a megvalósult fejlesztések jó irányba mozdították el a kerületet.

A leginkább sportos szegmens, mind abszolút értékben, mind pedig a sportolás gyakoriságában – és egyben tapasztalatuk folytán a leginkább elégedettek a sportolási lehetőségekkel a kerületben. Gyakran járnak étterembe, szórakozóhelyre, valamint hetente 1-2 alkalommal biztosan látogatják a kerület piacait is – az összes szegmens közül a leggyakrabban. A többi szegmenshez képest nincsenek megelégedve a kerületben az utak állapotával. Az egyetlen olyan csoport, amely az önkormányzati intézményekről inkább pozitív véleménnyel van, a másik négy szegmens szinte egységesen kritikusabb álláspontot képvisel.

Leggyakoribb a két fős háztartás ezen csoporton belül, az összes csoporttag 41%-a – ez az arány jóval meghaladja más csoportok átlagát.

#### **Negyedik csoport: mindennapi gondokkal küzdő elégedetlenek (94 fő, 13,4%)**

Egyáltalán nem kötődnek a kerülethez, a felújítások jellemzően inkább zavarják őket, és szeretnék elköltözni jelenlegi lakhelyükről, amennyiben ezt meg tudják engedni a következő 3 éven belül. A legkevésbé érzik jónak a kerület fejlődését, és nem érzik elégségesnek az önkormányzat erőfeszítéseit sem. Úgy gondolják, hogy az állami beavatkozás hatása életükre túlzottan sok.

A legkevésbé sportos szegmens, keveset mozognak, elmaradva a más csoportoktól és a kerület egészének átlagától is. Közösségileg nem aktívak, nem tagjai egyesületnek, és igen ritkán végeznek önkéntes munkát. A legkevésbé tehetik meg, hogy szórakozóhelyre járjanak, korlátozott lehetőségeik látszanak bevásárlásaik számán is. A csoport tagjai rendelkeznek a legalacsonyabb jövedelemmel – csupán elvétve vannak közöttük olyanok,

akik az átlag fölötti jövedelemmel bírnak. A csoport tagjai jellemzően vagy egyedülállóak, vagy nagyobb családban élnek. Ritka köztük a 2-4 fős háztartás.

**Ötödik csoport: visszavonultan élő semlegesek (97 fő, 13,9%)**

A társasági élettől visszahúzódó, nem vallásos csoport. Nem jellemző rájuk a saját vállalkozás, és nem igazán fontos nekik, hogy nagyvárosban élnek. Zavarják őket az útlezárások, hiszen többségük gépjárművel közlekedik, közösségi közlekedést csak ritkán használnak. Összességében elégedettek a kerületben történt változásokkal, de válaszaikban visszafogottabbak az első három szegmensnél. Hasonlóan a négyes csoporthoz, tagjaik szeretnék kevesebb állami beavatkozást a mindennapjaikra. Közösségileg nem aktívak, nem tagjai egyesületnek, és igen ritkán végeznek önkéntes munkát.

Nem elégedettek a sportolási lehetőségekkel, a többi szegmenshez képest szívesebben látnának itt fejlesztést. A többi csoporthoz képest a legrosszabb véleménnyel vannak a szociális intézményekről.

A szegmensek területi eloszlása:

	1. szegmens	2. szegmens	3. szegmens	4. szegmens	5. szegmens
Kelenföld Bikás park nélküli része / Nádorkert	14%	14%	27%	29%	16%
Lágymányos / Infopark	17%	32%	25%	11%	14%
Sasad / Sashegy (egy része)	15%	45%	11%	5%	24%
Gazdagrét / Hosszúhegy / Madárhegy (egy része)	36%	23%	32%	2%	8%
Albertfalva	27%	56%	13%	4%	0%
Szentimreváros	25%	21%	38%	13%	4%
Örmező	6%	62%	15%	9%	9%
Gellérthegy (egy része)	24%	36%	20%	8%	12%
Kelenvölgy	31%	31%	31%	0%	8%
Bikás park	18%	32%	24%	6%	19%

A kerület életével leginkább elégedetlen, alacsony jövedelmi helyzetű negyedik szegmens tagjai jellemzően Kelenföldről, Lágymányosról, illetve részben Szentimrevárosból kerülnek ki.

A nemek szerinti eloszlás is jellemző az egyes csoportokon belül: az 1-2-3-as csoportokban a nők arányaiban többen vannak, míg a 4-5-ös csoportok 60-61%-a férfi.

Végzettség tekintetében csupán a 4. csoport válik el élesen a többitől, hiszen itt 25% a felsőfokú végzettségűek aránya, míg a többi szegmensben ez a szám a 40%-ot is meghaladja. Körükben vannak a legtöbben arányosan a szakmunkás végzettségűek (17%).

## 5. Javaslatok a gazdasági stratégia irányaira

Az európai városok egy gyorsan változó gazdasági környezettel szembesülnek. A válság során a szolgáltatási és a termelő szektorokban egyaránt állások szűntek meg, és ma már minden korábbinál jobban látható a pénzügyi szektor sebezhetősége.

Egyes munkahelyek megszűnnek, iparágak válnak elavulttá, ugyanakkor új növekedési területek is jelentkeznek a gazdaságban. A gazdasági program megalkotásakor arra igyekszünk választ adni, hogy miként reagáljon Újbuda az új kihívásokra, mely területeken szükséges várakozni és a jelenlegi szolgáltatásokat fenntartani, és mely területek igényelnek változtatást, beavatkozást.

### 5.1. A gazdasági program főbb céljai és irányai –stratégiai fókusz általános bemutatása

#### A gazdasági program horizontális, stratégiákon átívelő szempontjai

Újbuda gazdasági programjának megalkotásakor az egyes specifikus ágazati stratégiák megfogalmazása mellett meghatározásra került három olyan horizontális cél, amelyek átfogó szemléletként minden stratégiai elemre hatással vannak. Ezek az intézkedéseken és célcsoportokon átívelő alapelvek biztosítják azt, hogy a stratégia hosszú távon is az újbudai lakosok érdekeit szolgálja.

A természeti és humán erőforrások végeessége rávilágít **az első horizontális célkitűzés, a fenntarthatóság** fontosságára. Talán a legszemléletesebb definíciója a fenntarthatóságnak, hogy úgy elégíti ki a ma élő generációk szükségleteit, hogy közben nem befolyásolja károsan a következő generációk életésélyeit. A fenntarthatóság érdekében arra kell törekednünk, hogy létfeltételhez szükséges természeti és épített környezet minőségét, értékeit megőrizzük.

A fenntartható társadalom alapja a szociális igazságosság. A szociális igazságosság a lehetőségekhez való hozzáférés egyenlőségének biztosítása, a közös társadalmi teherviselés. Mindaddig, amíg egyes társadalmi vagy gazdasági csoportok csak állandó beavatkozások (szabályok) révén terelhetők a megfelelő magatartás irányába, fennáll a környezeti és társadalmi katasztrófák kockázata. A fenntartható fejlődés az önkéntes, gondos és megelőző magatartás megvalósításával képes megőrizni a környezet, társadalom és gazdaság dinamikus egyensúlyát.

A fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás biztosítása az EU és hazai stratégiai és fejlesztési dokumentumokban rögzíti. A fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás a gazdasági programban több szinten is megjelenik. A stratégiák kialakításakor minden esetben figyelembe vettük a várható hosszú távú hatásokat, és számoltunk a felmerülő externáliákkal. Hisszük azt, hogy a jelen fejlődési irányait helyesen megszabva a jövő számára is megteremtjük a stabil, biztos fejlődés alapjait.

Részben a fenntarthatóság kérdéskörébe tartozó, de mindenképpen önálló említést érdemlő horizontális szempont **a zöld kerület kialakítása**. A zöld gondolkodás már mikroszinten, az egyén szintjén is igen fontos, hiszen a környezettudatos szemlélet tettekben is megmutatkozhat. Egyéni döntéseink, tetteink során a környezeti hatásokat is figyelembe kell vennünk. Ennek számos példája lehet az energiatakarékos izzók használatától kezdve, a kerékpáros közlekedésen át, a szelektív hulladékgyűjtésig vagy éppen a vegetáriánus, illetve helyi élelmiszereket előnyben részesítő diétáig. A közös ezekben az, hogy az ezen cselekvéseket végző döntésének hátterében a környezeti szempontok is szerepet játszanak. Célkitűzésünk, hogy ezt a gondolkodásmódot erősítsük Újbudán, különös tekintettel a fiatal generációkra, akik a jövő döntéshozói.

A zöld kerület kialakítása azonban nem állhat meg az egyének szintjén. A gazdasági program megalkotásakor Újbuda Önkormányzata olyan stratégiák és intézkedések megfogalmazását tűzte ki célul, amelyek – összhangban a nemzeti és fővárosi elképzelésekkel – a természeti környezet, a kerületben fellelhető biodiverzitás és zöldterületek megőrzését és gondozását elősegítik. A zöld kerület koncepciója sokrétű, a stratégiába integrált intézkedéscsomag, amely a zöld iparágak és a magas hozzáadott értékű szolgáltatások preferálásán át a zöldterületek és közterek tisztaságának javításáig számos területet átölel.

Újbuda Önkormányzata kiemelt figyelmet fordít **a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok életminőségének javítására, az esélyegyenlőség növelésére**. A Helyi Esélyegyenlőségi Programmal összhangban a gazdasági program intézkedései közül is több a célcsoportok számára kedvező intézkedési javaslatot tartalmaz.

Újbudán nagy hagyományra tekint vissza a **megváltozott munkaképességű**, egészségkárosodott, illetve fogyatékkal élő személyek komplex foglalkozási rehabilitációja, amelyet jelenleg az Újbuda Prizma Nonprofit Kft. végez, 230 fő alkalmazásával Missziónk alapján *„a megváltozott munkaképességű, fogyatékkal élő személyek jelentős része potenciálisan ki van téve a kirekesztődés - különösen a munkaerő piaci kirekesztődés - kockázatának. E kockázatot rehabilitációs foglalkoztatási tevékenységünk során jelentősen csökkenthetjük az érintett személyek foglalkoztathatósági szintjének javításával, a támogatási és érdekeltségi viszonyok fejlesztésével, valamint a munkavállalók megmaradt képességeinek differenciált hasznosításával sokszínű, rugalmas, átjárható munkalehetőségek megteremtésével.”* A munkavégzés lehetőségének megteremtése ad alkalmat arra, hogy a hátrányos helyzetű, fogyatékkal élő ember társadalmilag elismert tevékenységével jusson hozzá a megélhetését biztosító jövedelemhez. Mindehhez olyan munkahelyeket, illetve munkakörülményeket teremtünk, amelyekkel biztosítani tudjuk a megváltozott munkaképességű, fogyatékkal élő, munkaerőpiacon hátrányos helyzetű személyek valóságos és értékteremtő foglalkoztatását.

A társadalom bizonyos csoportjainak többlet kihívásokkal kell szembenéznie a munkaerőpiacon való helytállás során. A **pályakezdők** elhelyezkedési lehetőségeinek javítása érdekében szükséges a pályaaorientációs tanácsadói szolgáltatás fejlesztése, támogatni kell a munkáltatók és a képzőintézmények (mindenekelőtt az egyetemek) közti



együttműködést, valamint kezdő vállalkozások számára kedvező gazdasági környezet létrehozását. A **nők**, különösen a kisgyermekes anyák elhelyezkedési esélyeit komoly mértékben növelné a bölcsődei és óvodai férőhelyek bővítése, valamint a részmunkaidős munkavégzés és a távfoglalkoztatás feltételeinek megteremtése.

Az **idősek számára** már a 2010-14-es ciklusban számos kezdeményezés biztosította a jobb életminőséget, a szabadidő tartalmas eltöltésének lehetőségét. A kerület közzolgáltatásai, köztük kiemelten az egészségügyi és a szociális szolgáltatások igen magas színvonalon állnak a kerületi lakosok rendelkezésére. Az 60+ program 15.200 tagjával a városrész életének meghatározó elemévé vált. A havi 250 tevékenység széles szórakozási és rekreációs lehetőséget biztosít az idősebb korosztály számára. Újbuda Önkormányzata elkötelezett az Európai Unió által finanszírozott projektek lezárultával is a tevékenységek folytatására, bővítésére.

## Partnerségben Újbuda fejlődéséért

Mivel a gazdasági program a helyi közösség jövőjét formáló lépésekkel foglalkozik, az aktuális helyzet elemzése és a célok kitűzése kapcsán Újbuda Önkormányzata az érintettek véleményének, javaslatainak széles körű figyelembe vételére törekszik.

Jelen gazdasági program egy olyan **folyamatos párbeszéd**en alapuló gazdaságfejlesztési stratégia, amely összefogja, segíti a helyben aktív, újbudai telephellyel rendelkező, a kerületben iparűzési adót fizető vállalkozók csoportját, bevonja őket az önkormányzati stratégia formálásába.

A helyi és térségi vállalkozásoknak érezniük kell, hogy az Önkormányzat **aktív közreműködőként** kívánja bevonni mind a helyi gazdasági élet, mind pedig a helyi civil szektor szereplőit, valamint a szakmai és érdekképviselői szerveket is. A közös gondolkodást és együttműködést kívánjuk hangsúlyozni a Partnerségben Újbuda Fejlődéséért Program kialakításával, és ezzel együtt érdekelté tenni a résztvevőket a sikeres végrehajtásban is.

A vállalkozásokon kívül **a kerületi önszerveződő közösségek, civil egyesületek** képviselői és vezetői is értékes bázisát képezik Újbuda fejlődésének. **Célunk tehát őket aktívan bevonni** az önkormányzatnál zajló stratégiai munkába, valamint ahol lehet a közszolgáltatások ellátásába is.

### *Civil szervezetek*

A kerületben jelenleg mintegy 2000 civil szervezet működik, de ebből rendszeres kapcsolat jelenleg mindössze 10-15 szervezettel alakult ki. Egy-egy témában (pl. KVK, egészségügy) már most is találhatók jó példák az együttműködésre. Általánosságban elmondható, hogy az együttműködés ott könnyebb, amikor a kerület lakói számára tényleges hasznos érték teremődik. Célunk az Önkormányzat magatartását a civilekkel szemben sokkal proaktívabbá tenni, aktívan keresni a partneri együttműködés lehetőségeit, és kapcsolatba lépni a kerületben tényleges tevékenységet végző szervezetekkel.

### *Helyi közösségek erősítése*

Újbuda Önkormányzata elkötelezett a közösségi együttműködést támogató helyi összefogás kialakítása, az újbudai identitás erősítése irányában. Mindezek érdekében a 2014-2020-as időszakban olyan működési környezetet kívánunk teremteni, amely biztosítja az állandó társadalmi párbeszédet, valamint a közösségi élet élénkítését, és egyben az Újbuda közügyeiben való aktív részvétel kialakulását. A kérdőíves felmérés eredményeiből látható, hogy Újbuda lakosságának csupán mintegy 13%-a tagja egyesületnek vagy klubnak, és 4%-a végez önkéntes munkát. Felmérésük során azonban nagyfokú nyitottságot tapasztaltunk a válaszadók irányából a közösségi aktivitás irányában. Újbuda Önkormányzata feladatának tekinti a lehetőség biztosítását, a megfelelő körülmények megteremtését az önszerveződő kezdeményezések megerősödéséhez.

**A helyi közösségek erősítése kapcsán fő célkitűzésünk 2020-ra minden negyedik újbudai aktív részesévé válhasson a kerület civil életének, valamint emellett megduplázódjon az önkéntes munkában részt vállalók száma.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- A civil szervezetek **működési támogatását biztosító éves pályázat** keretének és a kedvezményezett kör bővítése Újbuda költségvetési tehervállalási képességével összhangban
- Az önkormányzati tulajdonú ingatlanvagyon felülvizsgálata során olyan potenciális ingatlanok azonosítása, amelyek funkció bővítéssel vagy átalakítással alkalmasak lehetnek irodahelység, tárgyalók, közösségi helységek biztosításával a civil szervezetek infrastrukturális helyzetét javítani
- **Civil szervezetek pályázati forrásokhoz jutásának segítése** pályázatírói támogatással, rendszeres pályázatfigyeléssel és Európai Unió témájú fórumokkal.
- Rendszeres, **legalább negyedéves egyeztetések**, melyek során a civil szervezetek a településfejlesztési tervek, városstratégiák **eseti egyeztetésekor** képviselik az állampolgárok nagy tömegének véleményét. A társadalmi egyeztetés rajtuk keresztül (is) megvalósulhat, a lehető legtöbb lakost bevonva tagságukon keresztül. **Egy civil egyeztető fórum megszervezése és rendszeres megtartása** is szükséges az Önkormányzat szervezésében.
- **Írásos együttműködési megállapodás** kötése legalább öt újbudai egyesülettel.
- A program során megvizsgáljuk a civil egyesületek nagyobb fokú integrációjának lehetőségét **egyes – elsősorban szociális ellátást érintő – közszolgáltatások nyújtásába**. Erősítjük a meglévő partnerségeket, és új partnereket vonunk be annak érdekében, hogy a közszolgáltatások színvonala emelkedjen, illetve több szolgáltatás váljon elérhetővé a kerület minden lakosa számára.

#### *Együttműködés a vállalkozásokkal*

A helyi vállalkozások azok, amelyek értéket termelnek, munkahelyeket hoznak létre, adófizetésük és társadalmi szerepvállalásuk során hozzájárulnak Újbuda fejlődéséhez.

A helyi és térségi, agglomerációs vállalkozásoknak érezniük kell, hogy Újbuda Önkormányzata a helyi gazdaság fejlesztését nem öncélúan kívánja megvalósítani, **aktív közreműködőként** kívánja bevonni mind a gazdasági élet szereplőit, mind pedig a szakmai és érdekképviselői szerveket is. A közös gondolkodást és együttműködést szeretnénk hangsúlyozni a partnerségi program kialakításával és ezzel együtt érdekelté tenni a résztvevőket a sikeres végrehajtásban is.

**A vállalkozásokkal való együttműködés kapcsán célkitűzésünk 2020-ra, hogy dinamikusabban bővítjük az Újbuda Önkormányzat területén székhellyel vagy telephellyel rendelkező innovatív vállalkozások számát, hozzájárulva egy tudásalapú innovációs klaszter létrejöttéhez.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- **A Vállalkozásbarát Újbuda program folytatása és kibővítése** az információnyújtáson túl az aktív együttműködés területére: mentorálás, tanácsadás, vállalászási ismeretek mélyítése
- **Pályázatiírási, forrásszerzési támogatás** kapacitásbővítést vállaló gazdasági társaságok számára
- **Kockázati tőketársaságokkal** partnerség kialakítása
- Hitelhez jutás támogatása
- **A 2014-2020-as támogatási ciklusban az elnyert önkormányzati pályázatok megvalósítása során a helyi vállalkozások intenzív bevonása**
- **A tudásalapú vállalkozások megtelepedését** segítő aktív beruházási politika
- Az **adópolitika átalakítása**, kedvezmények biztosítása az újonnan alakuló, illetve bővülő vállalkozások számára
- TAO források felhasználásának támogatása
- Startup vállalkozások indulását segítő pályázat éves kiírása az Újbudán működő felsőfokú oktatási intézményekkel együttműködésben
- Inkubátorház létrehozása, amelynek célja az induló vállalkozások infrastrukturális támogatása, illetve mentorálása a működésük első időszakában

#### *Egyetemi partnerség, a tudásközpontok létrejöttének támogatása*

Újbuda Önkormányzata a területén működő felsőoktatási intézményeket kulcsfontosságú partnernek tekinti a közszolgáltatások fejlesztése során, a társadalmi aktivitás elősegítésében, valamint a gazdasági teljesítőképesség növelésében. Egy sikeres egyetemi együttműködés egyben kihívásokat is tartogat az Önkormányzat számára, hiszen olyan nyitott és proaktív attitűdöt kíván, amely segítségével az oktatásban és a kutatóközpontokban születő eredmények sikeresen felhasználhatóak.

Az Önkormányzatnak szüksége van mindazokra a képességekre, erőforrásokra és eredményekre, amelyekkel a kerületben működő felsőoktatási intézmények rendelkeznek. Az egyetemekkel való együttműködés a gazdaság motorja lehet, hiszen így olyan tudás intenzív iparágak és vállalkozások letelepedéséhez járulhatunk hozzá, amelyek nagy hozzáadott értékkel bírnak. Így biztosítható Újbuda gazdasági növekedésének széles alapokra helyezése, valamint a hosszútávon is fenntartható növekedési pálya. Az egyetemeken tanuló hallgatók számára szükséges egy inspiráló környezet teremtése, a munkához jutás támogatása, gazdag és tartalmas kulturális élet, valamint az, hogy az egyetemek közvetlen közelében szabadidős tevékenységek széles tárháza legyen elérhető. Mindezeknek nem csupán a hallgatók, hanem a kerület állandó lakosai is haszonélvezői lehetnek.

**Célkitűzésünk, hogy 2020-ra Újbuda összes felsőfokú oktatási intézményének részvételével egy dinamikus együttműködési fórum jöjjön létre, amely aktívan előmozdítja a gazdasági élet fejlődését, illetve a kerületben elérhető szolgáltatások folyamatos bővülését.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- Az önkormányzat vezető szerepet vállal az egyetemekkel történő együttműködés előmozdításában. **Prioritás az intézményi kapcsolatokon felül a hallgatókkal való közvetlen kommunikáció erősítése is.**
- Támogatjuk olyan kutatási és fejlesztési kezdeményezések létrejöttét, **amelyek az önkormányzat, a helyi vállalkozások és a helyi lakosok számára fontos célt szándékoznak megvalósítani.**
- **Az önkormányzat támogatja az egyetemi hallgatók vállalkozóvá válását, az egyetemekről induló, Újbudán székhellyel vagy telephellyel rendelkező új vállalkozásokat.**
- **A jelenleg is működő gyakornoki megállapodás kiterjesztéseként az Önkormányzat vállalja gyakornokok fogadását és mentorálását**
- **Az önkormányzati fejlesztések során Újbuda támaszkodni kíván az egyetemeken felhalmozódott szakmai tudásra, amivel a megvalósuló beruházások minősége biztosítható**
- **Újbuda Önkormányzata törekszik egy olyan lakókörnyezet megteremtésére, amely vonzó a hallgatók, kutatók számára, támogatja letelepedésüket**

## A gondoskodó kerület

Újbuda az elmúlt időszakban példamutató módon számos máshol nem elérhető szolgáltatást biztosított saját forrásból önkéntes tevékenységként a kerület lakói számára. Ilyen kezdeményezés volt többek között az 60+ program elindítása, a rehabilitációs célú foglalkoztatás fejlesztése, az álláskereső iroda létrehozása. Ezt az utat tovább folytatva célunk megteremteni Újbudán a kölcsönös segítségnyújtás kultúráját, ahol az önkormányzat, a központi államigazgatás és a helyi szervezetek összefogásaként egy egyedülálló szociális szolgáltatási portfólió születhet meg.

A horizontális stratégiai célkitűzések között említésre került az esélyegyenlőség kérdése, annak fontossága Újbuda mindennapjai során. Az elmúlt időszakban kiépült egy olyan szociális ellátórendszer, ami biztos háttérrel jelent a segítségre szorulóknak. A program kialakításakor kettős célt tűztünk ki: egyrészt szeretnénk a leginkább rászoruló lakosokat tájékoztatni az általuk igénybe vehető segítség fajtáiról, a segítő intézmények és szervezetek elérhetőségeiről. Gyakran pont a leginkább rászorulókhhoz nem jut el elegendő információ arról, hogy hova is fordulhatnak. Ezen gyakorlaton változtatva célunk tovább bővíteni szolgáltatásokat ismerő, azokhoz hozzáférő kerületi lakosok számát. Másrészt folyamatosan növeljük az elérhető szolgáltatások körét, ezáltal biztosítva, hogy a kerületben élő hátrányos helyzetű célcsoportok életminősége tovább javul.

### *Az 60+ program folytatása és kiterjesztése (50+)*

A 2014-ben sikerrel zárult Senior Capital projekt folytatásaként elindult Újbuda 50+ Program célja, hogy az Önkormányzat lehetséges eszközeivel segítse és támogassa az ötven évnél idősebb kerületi munka- és álláskereső polgárokat. Ennek keretében mintegy 100 kerületi lakos részesülhetett oktatásban, mentálhigiénés képzésben és állásszerzési tanácsadásban.

Mindezekon felül az Önkormányzat Humánerőforrás Igazgatósága önkéntesei segítségével havonta közel 250 programot szervez az idősek számára. A kedvezménykártyával rendelkező kerületi lakosok száma meghaladta a 15 ezret, és a kerületben élő nyugdíjas korú lakosság 20%-a rendszeresen látogatja a szervezett programokat. A lakossági felmérés eredményei közt is megerősítést nyert a program népszerűsége, azonban jól látható, hogy az idősek egy jelentős részéhez még nem jutott kellő információ a programokról és lehetőségekről, ezért a résztvevői kör jelentősen bővíthető intenzív és célzott kommunikációval.

**Célkitűzésünk, hogy 2020-ra az Önkormányzattal és rendezvényeivel közvetlen kapcsolatban állók száma elérje a 30 ezer főt, valamint az 50 év feletti munkanélküliek aránya a legalacsonyabb legyen Budapesten.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- Az Újbuda 50+ program tevékenységeinek folytatása az uniós finanszírozás lejártá után is a 2020-ig terjedő időszakban
- Vállalkozások bevonása a munkahelyteremtésbe, munkáltatói adatbázis kialakítása
- Az álláskereső iroda tevékenységének bővítése az 50 év feletti korosztály mentorálásával, álláshoz jutásának segítségével

- Az önkéntes segítői hálózat bővítése
- A programkínálat tematikus csoportosítása, egyszerűsítése
- A programok proaktív kommunikálása
- Az önkormányzati és magántulajdonú idősekkel foglalkozó intézmények bevonása
- Szűrőprogramok kínálatának bővítése

### ***Családbarát Újbuda***

Újbuda "Családbarát városként", ösztönözve a vállalkozásokat, intézményeket, civil szervezeteket, támogatja a munka és a magánélet összeegyeztetését.

A munka és a magánélet összehangolását lehetővé tevő megoldások olyan emberek, köztük kiemelten a kisgyermeket nevelő szülők munkaerő-piacra való sikeres visszatérését, valamint alkalmazkodóképességük fejlesztését is biztosítják, akik ilyen megoldások hiányában távol maradnának a munkaerő-piacról. A munka és a magánélet összehangolását elősegítő intézkedések hozzájárulnak a kisgyermeket nevelőszülők, valamint egyéb speciális élethelyzetben lévő csoportok (pl. munka mellett tanulmányokat folytatók, idős vagy beteg családtagot ápolók) foglalkoztatásának növeléséhez.

Felmérések igazolják, hogy a távmunkában, illetve a rugalmas foglalkoztatás egyéb formáiban foglalkoztatottak száma évek óta növekedést mutat, és alkalmazásával mind munkáltatói, mind munkavállalói, mind összetársadalmi szempontból jelentős előnyök érhetők el: növekvő alkalmazkodóképesség mind a vállalatok, mind az alkalmazottak részéről, növekvő aktivitási arány, újabb, eddig munkavállalás szempontjából passzív célcsoportok visszavezetése a munka világába.

**Célkitűzésünk, hogy Újbuda a lehető legnagyobb mértékben támogassa a családalapítást, jó példát mutatva a helyi vállalkozások, különösen a nagy foglalkoztatók számára. 2020-ig vállaljuk, hogy az Önkormányzat létszámkeretének legalább 10%-án lehetővé tesszük a rugalmas munkavégzést.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- A rugalmas munkavégzést támogató gyakorlat bevezetése a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzati tulajdonú intézmények, gazdasági társaságok működésében
- A rugalmas munkavégzést bevezető helyi vállalkozások támogatása
- A rugalmas munkavégzést lehetővé tevő vállalkozások egységes adatbázisának megteremtése az álláskeresési iroda hatáskörében
- A bölcsődei, óvodai létszám folyamatos követése mellett a kellő kapacitás állandó biztosítása intézményi fejlesztésekkel vagy magánintézményekkel történő együttműködésen és kapacitásbővítésen keresztül
- A városkártya bevezetésének vizsgálata különös tekintettel a családi kedvezmények biztosítására
- Az önkormányzati ügyintézési folyamatok egyszerűsítése a családok számára
- Folyamatos tájékoztatás a kerületben történő eseményekről, hírekről, közösségi kapcsolódási pont megteremtése a családok számára
- Játsszóterek fejlesztése, modernizálása, lakossági felmérés eredményeinek figyelembe vételével új játszóterek létesítése

### ***Fiatalok álláshoz jutásának támogatása***

A fiatalok körében egész Európában tapasztalható az országos átlagot meghaladóan magas munkanélküliségi ráta problémája az egyik legfontosabb munkaerőpiaci kihívás minden érintett, így Újbuda Önkormányzata számára is. Kerületünkben, ahol számos felsőfokú oktatási intézmény létezik, és ahol minden évben hallgatók ezrei kezdenek neki az álláskeresés hosszú és gyakran eredménytelen folyamatának, kiemelt szerepe van az aktív beavatkozásnak.

Az első munkába állás élménye, az esetleges kényszerű pályaelhagyás negatívan érinti a jövő generációk motivációját, a munkába és a biztos megélhetésbe vetett hitet. Valljuk, hogy a fiatalok teljes körű társadalmi integrációja érdekében szükséges munkához jutásukat a lehetséges önkormányzati eszközökkel megkönnyíteni.

**Célunk, hogy 2020-ra Újbudán a fiatalkorúak munkanélküliségi rátája a fővárosi kerületek közül a legalacsonyabb szintre csökkenjen.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- Az álláskeresési iroda kínálatában tematikus programok (mentálhigénés képzés, önéletrajzírás, karriertervezés, interjú tanácsadás) indítása
- Együttműködés a felsőfokú oktatási intézményekkel és a gyakorlati oktatást biztosító, Újbudán működő vállalkozásokkal a továbbfoglalkoztatás biztosítása érdekében
- Egységes foglalkoztatási adatbázis kialakítása
- A fiatalok vállalkozóvá válásának támogatása
- Középiskolákban pályaválasztási tanácsadás tartása osztályfőnöki órák keretén belül



## Kulturális városközpont

Az Újbuda Kulturális Városközpont projekt egy több cikluson átnyúló kezdeményezés, amelynek célja a Bartók Béla út történelmi városközponti szerepének visszaállítása, a térség gazdasági és közösségi aktivitásának növelése.

Ez az építészeti és városszerkezeti szempontból is kiemelt városrész fontos szerepet játszik több területen:

- A kerületbe irányuló turizmus kiindulópontja, hiszen a vezetett turistautak jelenleg is érintik a Gellért-hegyet és a szállót, azonban a Bartók Béla út mentén már nem haladnak tovább, hanem visszatérnek a pesti oldalra
- A felsőfokú oktatási intézmények elhelyezkedése miatt a városrészben magas az egyetemi hallgatók, kutatók, oktatók aránya
- A korábbi fontos kereskedelmi terület a városhatáron kívülre települő bevásárlóközpontok hatása miatt kiürült, új kereskedelmi és szolgáltatási funkciókkal való megtöltése szükséges

A projekt során számos a korábbiakban már említett fejlesztés valósult meg az elmúlt években, a következőkben célunk a fejlesztés további ütemeinek megvalósítása, a megvalósítás céljából forrás biztosítása, a módosított koncepciók lakossági vitája.

Bár nem közvetlenül a Kulturális városközpont tervéhez kötődő, mégis igen fontos, és a Budapest 2030 stratégiával összhangban lévő tevékenység a barnamezős területek új funkcióval való ellátása, a Duna és a kerület kapcsolatának erősítése. A belső városrészek fejlesztése mellett a Fővárossal összehangolva célunk a kijelölt területek ismételt bevonása a kerület mindennapi életébe.

*A megvalósítás lehetséges általános eszközei a Budapest 2030 stratégia alapján:*

- *Preferált területhasznosítás ösztönzése;*
- *Tulajdonjog rendezése a partron és közvetlen környezetében;*
- *A partra vezető keresztirányú megközelítések közterületeinek kialakítása;*
- *Átmeneti hasznosítások ösztönzése;*
- *Kármentesítés, értékvédelem támogatása;*
- *A barnamezős területek térségében a meglévő műszaki infrastruktúra használatának ösztönzése;*
- *Szabályozási és jogi bónuszrendszer megteremtése;*
- *Megalapozott, megvalósítható stratégiai programok;*
- *Partnerségi viszonyok kialakítása közös projektek megvalósítására;*
- *Támogatott funkciók ösztönzése.*

**Célkitűzésünk, hogy a történelmi kulturális övezetnek egyedi karaktert biztosítsunk a fejlesztések során, amely így a területet használó lakosok számára valódi közösségi térre válhat. A tér kialakítása során a következő ütemek alatt biztosítani kívánjuk a kulturális és a szórakoztató funkciók, valamint a szolgáltatások egyensúlyát, egymás mellett élését. Célunk, hogy minden célcsoport (turisták, egyetemi hallgatók, kerületi lakosok) megtalálják az érdeklődésüknek megfelelő tevékenységeket és helyszíneket.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- Kulturális városközpont további szakaszairól szóló koncepciótervek véglegesítését, társadalmi vitáját (magas kultúrától a szórakoztató negyedig a Bartók Béla út mentén)
- Turizmust támogató tematikus fejlesztések előkészítése a Gellért-szállótól kiindulva szakmai szervezetekkel együttműködve
- A beruházások megvalósulása érdekében forrásbiztosítás: Európai Unió által támogatva, nemzeti forrásból, saját forrásból vagy egyéb külső (magán) finanszírozás bevonásával

### **Rendezett, hívogató városi közösségi terek**

A lakossági felmérés eredményeként számos olyan közszolgáltatásokkal kapcsolatos területet azonosítottunk, ahol egyes városrészekben, vagy a kerület egészében az ott élők változtatási igényüket fejezték ki. A felmérésből kirajzolódó, a városüzemeltetést érintő kérdéseket foglalja egy csoportba a Fejlődő Újbuda program.

A program egyes részstratégiáinak közös jellemzője, hogy céljuk a kerület köztereinek további szépítése. 2010-2014 között a kerület több pontján valósultak meg nagyszabású fejlesztések, mint például a Mórícz Zsigmond körtér felújítása, a Bikás park felújítása vagy a Gárdonyi Géza tér új térszerkezete, amelyek következtében a beruházások és közvetlen környezetük teljes átalakuláson estek át. A 2020-ig tartó új fejlesztési időszakban célunk az, hogy a nagyberuházások mellett olyan intézkedési tervek készüljenek, amelyek a településüzemeltetési erőforrások megfelelő használatával és összehangolásával a meglévő közterek élhetőségét javítják.

Célunk, hogy Újbuda közterei 2020-ra minden helyi lakos számára közösségi találkozási pontokat szeretnénk létrehozni, minőségi alternatívát kínálva szabadidejük eltöltésére.

#### *Zöldterület fejlesztések, játszóterek*

Bár Újbuda gazdag zöldterületekben, köztük olyan kiemelt fontosságú természeti értékekben, mint a Budai Sas-hegy Természetvédelmi Terület, mégis egyes új telepítésű városrészekben (Madárhegy, Sasad-Sashegy) szükségessé vált gondozott zöldterületek kialakítása az egyre népesebb helyi közösség számára. **Célunk, hogy 2020-ra a kerület minden lakója saját városrészében hozzáférjen az önkormányzati zöldterület karbantartás által kezelt tervezett és ápolt parkokhoz.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- A zöldterület fejlesztési lehetőségek felmérése, a szükségletek azonosítása
- A zöldterületek kijelölése, a HÉSZ módosítása
- A zöldterületek arculatának megtervezése
- A beruházások költségtervének előkészítése
- Forrásteremtés saját, nemzeti vagy Európai Unió által finanszírozott költségvetésből
- A beruházások végrehajtása 2020-ig

#### *Köztisztaság – rendezett, hívogató városi közösségi terek*

Megfelelő minőségű közösségi terek kialakítása nem csak új beruházások megvalósításán keresztül lehetséges, hanem azáltal is, ha odafigyelünk köztereink állapotára. Közvetlen lakókörnyezetünk tisztaságának megőrzése, a játszóterek, parkok eszközeinek védelme közös érdekünk. Az Önkormányzat a településüzemeltetési feladatok átstrukturálásával, kiegészítő erőforrás biztosításával hozzájárul a közterek minőségének megőrzéséhez, azonban legalább ilyen fontos az egyéni szemléletformálás is, lehetőleg már kisgyermek korban.

**Célkitűzésünk, hogy a parkok, zöldterületek, játszóterek tisztaságának és általános állapotának megítélése minden városrészben javuljon.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- Addicionális humán- és tárgyi erőforrás biztosítása a köztisztasági feladatok ellátására
- Egységes és nyilvános karbantartási ütemterv kialakítása
- A lakossági panaszok bejelentési módjainak növelése, a panaszokra való reagálás idejének csökkentése, kötelező visszacsatolás bevezetése
- Oktatás szervezése a kerületi óvodák számára
- Egy-egy városrészben közösségi szeméthyűjtés és felújítás szervezése a helyben működő nagyvállalatok, valamint oktatási intézmények diákjainak önkéntes munkáját is támogatva

### *Út- és járdaépítés*

Újbuda önkormányzata minden költségvetési évben jelentős saját forrást biztosít az utak és járdák fejlesztésére. Ezen erőfeszítések kibővítését tűzzük ki célul, egyes városrészekre dedikált források kijelölésével, amelyek felhasználásának meghatározásába a helyi közösséget is bevonjuk. **Célunk 2020-ig minden városrészben a lakókat leginkább zavaró minőségi problémák elhárítása, az út- és járdafelújításra fordítható költségvetési források fokozatos növelése a 2015-ös bázisról.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- A 2016-os évtől kezdődően városrészenként dedikált út- és járdafejlesztési keret kialakítása
- Olyan döntéshozatali mechanizmus kifejlesztése, amely segítségével a helyi közösségek aktívan befolyásolhatják a fejlesztések megvalósulását
- A közösségek számára transzparens, kiszámítható fejlesztési ütemterv biztosítása
- A lakossági panaszok bejelentési módjainak növelése, a panaszokra való reagálás idejének csökkentése, kötelező visszacsatolás bevezetése

## **Minőségi közszolgáltatások mindenkinek**

Újbuda Önkormányzatának célja, hogy a kerületben elérhető közszolgáltatások színvonala minden esetben kifogástalan legyen. A minőségi közszolgáltatások jelentik azt a versenyelőnyt, amelyre építve a kerület fejlődése hosszú távon is biztosított lehet.

A magánszférában tevékenykedő vállalkozások gyakran próbálják magukat úgy megkülönböztetni versenytársaiktól, hogy ügyfeleik számára a legjobb, személyre szabott élményt és szolgáltatást próbálják biztosítani. Egyre inkább igaz az, hogy „az ügyfél az úr”, és ugyanez érvényes a közszférára, azon belül az önkormányzatokra is. Bár vannak már olyan területek, ahol igen sokat fejlődött a közszolgáltatások színvonala, ettől függetlenül igen sok kihívással kell megküzdenie az önkormányzatoknak.

### *A Polgármesteri Hivatal ügyintézési folyamatainak fejlesztése*

Az internet és az internetes szolgáltatások terjedésével egyre inkább elvárás az, hogy a közszolgáltatások bármikor bárholn is elérhetőek legyenek. Már kevés az ügyfélszolgálat hagyományos nyitvatartási idejében szolgáltatni, bővíteni kell az önkormányzat elérhetőségét és az ügyintézés rugalmasságát. Ez a rugalmasság elérhető a csatornák számának bővítésével (pl. személyes, telefonos, postai, elektronikus, mobil ügyintézés vagy faxküldés, esetleg forgalmasabb helyekre kitelepült ügyfélszolgálat), vagy egyéb nem önkormányzati szereplők bevonásával is, akik biztosíthatják az ügyfélszolgálati időn kívüli elérhetőséget. Természetesen egy ügy természete kizárhat néhány ügyintézési csatornát (a kezelt dokumentumok jellege, a személyes megjelenés szükségessége miatt), azonban törekedni kell arra, hogy ahol lehet, ne korlátozzuk a választás lehetőségét.

Tovább kívánjuk folytatni a Polgármesteri Hivatal informatikai fejlesztését, melynek során megtörtént egy vállalatirányítási rendszer, egy workflow rendszer, egy integrált pénzügyi rendszer, valamint az e-vagyonnyilvántartás beszerzése. Célunk a teljes zöld iroda, a papírmentes hivatal kialakítása. Az önkormányzati IT infrastruktúra üzemeltetésében a terület fontosságának növekedés miatt a Kör 2004 Kft feladatkörének további bővítése szükséges, amely már jelenleg is 2700 munkaállomást kezel.

### **Célunk az ügyintézési csatornák bővítése, az elérhetőség növelése, illetve a zöld hivatal teljes körű megvalósítása.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- Az informatikai konszolidáció további folytatása
- Csoportmunkát támogató megoldások bevezetése a polgármesteri hivatalban
- Az e-ügyintézés technológiai feltételeinek megteremtése

### *E-közigazgatási szolgáltatások bevezetése a lakosság számára*

A részstratégia célja olyan e-közigazgatási szolgáltatások kifejlesztése, amelyek mobil eszközökön vagy számítógépen távolról biztosítják a közszolgáltatásokhoz való könnyű, gyors és költséghatékony hozzáférést. A projekt tevékenységeinek összeállításakor arra törekedtünk, hogy hozzájáruljon a digitális kompetenciák, a digitális gazdaság kiterjesztéséhez a Digitális Nemzeti Fejlesztési Program célkitűzéseivel összhangban.

**Célunk, hogy 2020-ra a lakossági ügytípusok 50%-a elérhető legyen elektronikusan is, az elérés eszköztől függetlenül.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- Az e-közigazgatási szolgáltatások bevezetése érdekében a szükséges belső folyamatok módosítása
- A fejlesztésre kijelölt szolgáltatások informatikai stratégiába foglalása
- Az önkormányzati szakrendszerek felkészítése az elektronikus adatszolgáltatásra harmadik fél számára

### *Közszolgáltatási audit bevezetése, állampolgári visszajelzések rendszeres gyűjtése*

A lakossági igények felmérése és az állampolgári szempontok beépítése már rövidtávon is a közszolgáltatások színvonalának emelkedéséhez vezethet. Fontos, hogy az állampolgárokkal történő együttműködésére megfelelő stratégiával rendelkezzen az önkormányzat, ami biztosítja a tapasztalatok tényleges beépülését az önkormányzati működésbe. A gazdasági program intézkedéseit úgy állítottuk össze, hogy lehetőség szerint a lakosság és az önkormányzat közötti interakciók jelentős csatornáinak mindegyikét lefedjék, egységes koncepciót alkotva.

Az átláthatóság és a kiszámíthatóság az egyik legfontosabb erény, amelyet az ügyintézés során az önkormányzat biztosíthat. Ha egy ügyfél tudja, hogy az eljárás pontosan mely szakaszában tart éppen, és előre láthatólag mikorra zárul le az ügye, az nagyban segíti a bizalom erősödését. Az ügyintézés hossza ráadásul egy jól mérhető, egzakt mutatószám, ami beépíthető az éves értékelésbe is, ezzel erősítve a szolgáltatás színvonalát. A szolgáltatási szinteket ügytípusonként kell megtervezni. Elképzelhetőek olyan egyszerű ügyintézési esetek, amikor az ügyfél csak egy gyors, pontos automatikus választ vár, míg összetettebb esetekben a személyes támogatás szerepe felértékelődhet. Az ügyintézés folyamatába be kell építeni a visszajelzést, minden esetben meg kell kérdezni az ügyfelet arról, hogy elégedett volt-e, és nemleges válasz esetén rögzíteni kell a probléma okát.

Az ügyfelek visszajelzése nem csak azért fontos, hogy megértsük amit gondolnak, hanem segítségükkel az ügymenet, az ügyintézés rendje is folyamatosan fejleszthető. Így az önkormányzati vagy a hivatali SZMSZ rendszeres időközönként felülvizsgálható, pontosítható, a felelősségi körök tisztázhatóak. A munkavégzés szabályozása tehát nem csupán egy központi utasítás, hanem visszajelzéseken és konkrét ügyféleseteken alapulhat, közelebb hozva az ügyintézés módját a valós igényekhez.

**Célunk, hogy kialakuljon egy mutatószámokon és a mérést támogató folyamatok bevezetésén alapuló közszolgáltatási teljesítménymérés Újbudán, melynek**

**eredményeként 2020-ra a szolgáltatásokkal való általános elégedettség az igénybe vevők körében meghaladja a 70%-ot.**

A célkitűzés elérése érdekében a következő részstratégiák megvalósítását vállaljuk:

- A Polgármesteri Hivatal ügyfélközpontú működéséhez szükséges **egy egységes adatbázis**, amelybe az ügyintézők nyomon követhetik az ügyek státuszát, visszajelzést adhatnak az érintetteknek.
- **A felmerülő problémát egy arra kijelölt felelősnek ki kell vizsgálnia**, és jogosság esetén a szükséges javító intézkedéseket meghozni.
- A Polgármesteri Hivatalon belül **ki kell jelölni egy olyan vezető beosztású személyt, akinek a munkaköre kiegészül az ügyfélközpontúságot erősítő feladatokkal.**
- Az éves teljesítménycélok kijelölésekor a TÉR rendszer által előírt 3-4 cél közül az egyiket olyan **ügyfél elégedettséget mérő mutatószámnak kell fenntartani**, amit az adott pozícióban tevékenykedő dolgozó elérhet, amire befolyással lehet.
- Rendszeres lakossági elégedettségmérés a kapcsolati pontokon – a Net PromoterScore mintájára, minden egyes ügyfél-interakciót követően
- Az önkormányzati közszolgáltatások színvonalának rendszeres, tervezett belső ellenőrzése nem csupán pénzügyi és jogi szempontból, hanem elsősorban a szolgáltatás színvonalát értékelve előre meghatározott minőségi mutatók mentén

## 5.2. Célcsoportokhoz kapcsolódó részstratégiák, beavatkozási területek / szakterületenként meghatározott programok célmátrixban elhelyezve

A gazdasági program keretében megfogalmazott stratégiák nem csupán a kerület egészére gyakorolnak hatást, hanem a lakossági felmérés alapján képzett célcsoportok számára is tartalmaznak egyedi intézkedéscsomagokat. Az alábbi célmátrixban láthatóak a lakossági szegmensek és a stratégiák összefüggései.

	A konzervatív, aktív közösségi életet élő lokálpatrióták	Egészségtudatos idősebb generáció	Nagyvárosi lokálpatrióták	Gondokkal küzdő elégedetlenek	Visszahúzó semlegese
<b>Partnerségben Újbudáért</b>	Helyi közösségi értékek erősítése Tudásközpontok létrehozása		Helyi közösségi értékek erősítése Partnerség a vállalkozásokkal Tudásközpontok létrehozása		
<b>A gondoskodó kerület</b>	Családbarát Újbuda	50+ program kiterjesztése	Családbarát Újbuda	Fiatalok munkához jutásának támogatása Családbarát Újbuda	Családbarát Újbuda
<b>Kulturális városközpont</b>	Összkerületi kezdeményezések				
<b>Rendezett, hívogató városi közösségi terek</b>	Összkerületi kezdeményezések				
<b>Minőségi közszolgáltatások mindenkinek</b>	Összkerületi kezdeményezések				



### 5.3. Eredményességi és monitoring kritériumok meghatározása

Az eredményességi és monitoring kritériumok szolgálják a projekt eredményeinek mérhetőségét, nyomon követhetőségét. A mutatók a SMART módszertan szerint kerültek meghatározásra, azaz:

- egyszerű, érthető kritériumokat fogalmaznak meg
- mérhető, számszerűsíthető eredménnyel járnak
- a mutatók értékét az intézkedések közvetlenül képesek befolyásolni
- a mutatóknak egyértelmű felelőse van
- a mutatók számításának módja áttekinthető, ellenőrizhető

A mutatószámok elérésének végdátuma jelen gazdasági program vége, azaz 2020. A projekt monitoring mutatói programonként és részstratégiánként:

Program részstratégia /	Mutatószám	Kiinduló érték	Célérték
<b>Partnerségben Újbudáért</b>			
Helyi közösségek erősítése	Civil szervezeti tagság a lakosság arányában, önkéntes munkát végzők arány	13% / 4%	25% / 8%
Együttműködés a vállalkozásokkal	A tudásalapú gazdaságban működő új betelepülő, újbudai telephellyel rendelkező vállalkozások száma	0	10
Tudásközpontok létrehozása	Felsőfokú oktatási intézményekkel együttműködési fórum alapítása	0	1
<b>A gondoskodó kerület</b>			
50+ program	A programban résztvevők száma	15.200	50.000
Családbarát Újbuda	Rugalmas munkahelyek aránya a Polgármesteri Hivatalban	0%	10%
Fiatalok munkához jutásának támogatása	A fiatalok körében mért munkanélküliség Budapesten minden kerület közül a legalacsonyabb	0	1
<b>Kulturális</b>			

<b>városközpont</b>			
Kulturális városközpont további ütemeinek folytatása	A Kosztolányi Dezső tértől a Gellért-szállóig tartó terület teljes egészére egy frissített és társadalmi vitára bocsátott koncepció elfogadása	0	1
Barnamezős területek új funkcióval történő ellátása	A Budapest 2030 stratégiában szereplő célkitűzések támogatása, a kerületi érdekek képviselete	N/A	N/A
<b>Rendezett, hívogató városi közösségi terek</b>			
Zöldterület fejlesztés	Minden városrész rendelkezik saját rendezett és gondozott zöldterülettel	0	1
Köztisztaság javítása	Köztisztasággal való elégedettség növelése (relatív értékelés)	2,3	3,5
Út- és járdaépítés	A rendelkezésre álló források növelése a 2015-ös bázisról	100%	120%
<b>Minőségi közszolgáltatások mindenkinek</b>			
Ügyintézési folyamatok fejlesztése	Ügyintézési csatornák száma	4	5
E-közigazgatás bevezetése	Szolgáltatások elektronikus elérhetőségének biztosítása, a szolgáltatások százalékában	0%	50%
Közszolgáltatási audit	Közszolgáltatásokkal való elégedettség meghaladja a 70%-ot a lakossági visszajelzések alapján	50%	70%+

**GONDOLKODJUNK  
EGYÜTT,  
CSELEKEDJÜNK  
KÖZÖSEN!**

*cím* 1122 Budapest Ráth György utca 19. I/7.  
*telefon* +36 1 355 31 42  
*e-mail* [info@responsum.hu](mailto:info@responsum.hu)