

# Kulcs község stratégiai (gazdasági) programja 2014-2019.

## Bevezetés

*„Igazítsd céljaidat az eszközeidhez!” (B.H. Liddell Hart)*

Bevezetesként röviden bemutatjuk a település fontosabb jellemzőit, azokat a meghatározó történeti, gazdasági elemeket, amik a tervezést lényegesen befolyásolták, és a lehetőségeket a kialakult mederbe terelték. Kulcs a Duna jobb partján fekvő, közel 3000 lakosú település, a fővárostól 60 km-re. Már a régi rómaiak is felismerték kedvező adottságait a Limes mentén, a Duna, mint határvonal adta helyzeti előnyeit. Lakott településként 700 éve tartják számon, az 1352-ben Károly Róbert által kiadott alapító levél Possessio Kulcheghaz említi. A falu nevét a község templomának kulcsából származtatják. Lakói korábban halászatból, kereskedelemről éltek, majd a múlt század közepétől a közeli városok adta munkahelyeken, a helyi közigazgatásban találtak megélhetést. Az állandó lakosok száma 3-500 fő körül volt. Az 1960-as években kiadott Új Magyar Lexikonban még a Rácalmás címszónál található: „hozzátartozik Kulcs nyaralótelep”. 1994-ig a település Rácalmással közös közigazgatásban működött, majd egy helyi kezdeményezésű népszavazással önállóvá lett.

A település közel 100 éve üdülőhelyként vált ismertté, főleg a fővárosi polgárság körében. A Duna part pompás kilátást és kedvező lehetőséget kínált a vízi sportok űzésére. Sok értelmiségi, művész, politikus vásárolt, épített itt nyári kikapcsolódásra alkalmas nyaralót családjá számára. A Duna parti dombos részen kialakult utca szerkezet jellemzően a lejtés szög, az építési szabályozás, és nem utolsósorban a lejtőn való építkezés nehézségei, költségei által meghatározottan fejlődött.

A nyaralási célokat szolgáló építmények száma a múlt század 70-80-as éveiben jelentős mennyiségű hobbikert típusú létesítménnyel bővült. Míg korábban csak a Duna parti településrészen épültek szabadidős célú magánházak, ettől kezdve a falu másik három égtáj felé eső, sík vidékei is benépesültek. Az akkori településrendezési, építési szabályozás

szerint ezek többsége zárt kertnek minősült, ami meghatározta a beépítés módját. Szerszámos kamra, zöldségtároló építésére volt lehetőség, maximálisan 12 m<sup>2</sup> alapterületen. A telkek kialakítása, majd a tulajdonosok általi megosztása, értékesítése, öröklés és egyéb módon történt aprózódása, az ezzel járó szolgalmi jogok megadása következtében kialakult utcaserkezet egy nyomtávú, helyenként annál is keskenyebb rendszert eredményezett.

Az 1990-es évek második felében két új tendencia formálta a település szerkezetét: a korábbi nyaraló épületek egy részének állandó lakássá történő bővítése, átépítése, illetve az üres területeken új építésű családi házakba történő kiköltözés. Az ingatlan árak relatív olcsósága, a falu kedvező fekvése, természeti adottságai, a településfejlesztés akkori szemlélete vonzóvá tette és ösztönözte a betelepülést. Ennek köszönhetően az állandó lakosság száma folyamatosan növekedett, a 2010-es évekre már megközelítve a 3 ezer főt. A nyári hónapokban a településen tartózkodó üdülők több ezer fővel növelik a helyi infrastruktúrát igénybe vevő népességet. A megfelelő településrendezési terv és fejlesztési koncepció nélküli, több évig zajló folyamatos lakosságbefogadás révén mára a község önerejéből megoldhatatlannak tűnő problémák tömegét halmozta fel.

Szükséges források hiányában a közszolgáltatások fejlesztése csak részben követte az állandó és ideiglenesen itt tartózkodó lakosság ellátásához szükséges mértéket. Az úthálózat fejlesztése tervszerűtlenül, hol az ingatlan tulajdonosok, hol az önkormányzat által finanszírozottan, maximum a pormentesített burkolatra fókuszálva történt. Az útszélesség növelésére, a szabályos, biztonságos közlekedés egyéb feltételeinek megtervezésére, kiépítésére, vagy a gyalogos közlekedésre alkalmas járdaépítésre szerény mértékben került sor. Hasonlóan alakult a megnövekedett igényeket kielégítő gáz, víz, villany közmű ellátás bővítése is. A hobbikert tulajdonosok még otthonról kannákban hordták, vagy ásott kutakból vették a főzéshez, mosdáshoz szükséges vizet, és a csapadék felfogásával locsolták a veteményeket. Az ásott kutak talajvízből sokat felfogtak, ezzel kímélve a partfalat, bár vizük sok nitrátot tartalmazott, amit pl. a csecsemők nem fogyaszthattak.

Sok telken villany sem volt. Többnyire csak hétvégeken, vagy a szabadságuk egy-két hetét töltötték a telken. Téli közműhasználat egyáltalán nem volt. A komfortosítási igények a 80-as évek végén léptek fel: először a villany, majd a

vízvezeték, közösségi hozzájárulással, végül a gáz bevezetésére is sor került, párhuzamosan a községi közmű kiépítésével. A komfortos, fürdőszobákkal kibővített nyaralókban megnőtt az ott tartózkodási idő, a felhasznált víz mennyisége, megszűnt a csapadékvíz gyűjtés, de a következmények szakszerű kezelésére nem történt intézkedés. A csapadék és a szennyvízelvezetése a tulajdonosok egyéni lehetőségei szerint, épített vagy különböző földbe süllyesztett zárt tárolókban történő gyűjtéssel és elszállítással került megoldásra. E lassú átalakulás következményei, mint a lakóépületeket veszélyeztető löszös Duna part csúszásának megállítása, a partfal stabilizálása, a csapadék-, szennyvíz és belvíz elvezetése mára több milliárdos beruházási igényként jelennek meg. A település belső úthálózatának rendbe tétele, szerkezeti korszerűsítése szintén olyan nagyságrendű forrást igényel, ami a településen nem képződik, de lehetőségeinél fogva nem is képződhet meg.

A községnek az elmúlt évtizedekben nem keletkezett adóssága, viszont jelentősebb beruházásokra a bevételei nem adtak lehetőséget. Ennek köszönhetően számos területen fejlesztésre szorul a közösséget ellátó épületállomány is. A közoktatás alapintézményei megfelelő szakmai színvonalúak. A bölcsőde, óvoda és a 8 osztályos általános iskola a kapacitások bővítésével igyekezett ugyan lépést tartani a növekvő igényekkel, viszont az épületek fizikai állapotukat, felszereltségüket tekintve gyorsan amortizálódtak, ami nagyrészt az igénytelen tervezésnek és kivitelezésnek köszönhető. A közegészségügyi rendszer, a közegészségügyi intézmények állapota kielégítő, jogi, tulajdoni státuszuk azonban rendezetlen.

A kereskedelmi ellátó egységek száma minimális. A helyi kisvállalkozók által működtetett élelmiszer, vagy ABC- típusú vegyes boltok egyszerű, napi használatú árucikkek értékesítését látják el. A nyári időszakban a településen megjelenő lakosság az ellátáshoz szükséges termék nagy részét máshol szerzi be. Tőkehús a településen nem kapható, még a helyben lakók is más településeken vásárolják meg azt. Színvonalas vendéglátóhely nincs, meleg ételként csupán pizza kapható. A községben posta működik, elhelyezése, műszaki állapota rendezett. Pénzintézet nincs a településen, a korábbi egyetlen intézmény felszámolás alatt áll.

A vállalkozások két csoportja van a jelen: a lakossági fogyasztásra épülő fodrászat, kozmetika, és egyéb szépségipari tevékenységű, és a falu külterületén, ipari park-szerűen kialakított területen lévő termelő, szolgáltató vállalkozások. A községben lakó, ipari tevékenységeket folytató vállalkozók döntően más településeken, főleg a fővárosban találnak megrendelőket.

A település saját földterülettel nem rendelkezik. Az előző időszakból örökölt közösségi létesítmények, köztük a sportpálya, az egészségi központ, az óvoda és a bölcsőde, a közmunkának helyt adó kertészet, a Pálhalmai rabgazdaság tulajdonát képező bérelt területeken működnek.

Az elmúlt húsz évben, a fentiek következtében, a lakosság összetétele jelentősen megváltozott. A község jellemzően lakó, alvó és nyaralóhelyként funkcionál. Sem az állandó lakosok, sem a nyaralási célból itt tartózkodók társadalmi-demográfiai összetételéről nem áll rendelkezésre pontos adat. A közel 2000 főt számláló betelepült, állandó lakosként a faluban élő népességben magasan kvalifikált értelmiségiek, és az elhagyott, gondozatlan üdülőket bérlőként használó képzetlen, vagy munkanélküliek egyaránt megtalálható. Idősebb, a nyugdíjazást követően a településen lévő nyaralóba kiköltözöttek, és fiatal, új házakat építő, kisgyerekes családok is települtek a faluba, de van egy jól működő idősek otthona is. A nyaraló tulajdonosok összetételéről sem rendelkezik a község a jellemző szocio - demográfiai adatokkal.

A község az elmúlt 20 esztendő alatt nem fejlődött a lehetséges mértékben. A patriarchális vezetési szemlélet megosztotta a lakosságot. Mindezek miatt a következő 5-10 éves stratégiát gyenge anyagi, korszerűtlen működési alapokról kell indítani. Fő erőforrásunk a lakosság, a központi pályázati lehetőségek és a befektetésben érdekelt vállalkozások. Ezekre építve fogalmaztuk meg a lakossággal közösen készített céljainkat és akcióinkat.

## **A stratégia készítés módszere**

*„ A végrehajtásban válaszd a legkisebb ellenállás irányát!”*

Kulcs lakossága az 2014-es választásokon az előző 20 évben tevékenykedő képviselők helyére többségi FIDESZ-KDNP összetételű testületet választott. A jelöltek már a kampány szakaszában programjuk középpontjába állították a település stratégiájának elkészítését. 2015 első negyedében készült el a település 2019-ig szóló középtávú stratégiai programja. A programot helyi lakosok, szakértelmének bevonásával, anyagi ráfordítás nélkül, a település iránti elkötelezettségből készítettük el. A stratégia a település jelenlegi kedvezőtlen fejlettségi állapotának fokozatos, a források megszerzhetőségével összhangban történő javítására, valamint az állandó és ideiglenesen itt tartózkodó lakosságban és a földrajzi adottságaiban meglévő kedvező lehetőségek kiaknázására fókuszál. Már a stratégia készítés kezdeményezési és tervezési fázisában sor került a lakosság bevonására, így az széles körű támogatással került megfogalmazásra. A projektvezetés szabályainak megfelelően, a kezdeményezési szakaszban elvégeztük a stratégia megalapozásához szükséges elemzést. Négy lakossági csoportban SWOT analízist készítettünk. (Az eredményeket a stratégia tartalmi kereteit ismertető részben mutatjuk be.) A négy különböző társadalmi helyzetű csoport összesített anyagát egy újabb körben teszteltük, majd valamennyi résztvevő előtt újra bemutattuk és véleményeztük. Ezt követően közmeghallgatáson prezentáltuk. Mind a részanyagok, mind a társadalmiasítás különböző szinterein elhangzottak alapján megállapítható, hogy a település lakossága, társadalmi-demográfiai jellemzőitől függetlenül alapvetően egységesen látja a község helyzetét és az ebből származtatható továbblépési lehetőségeket.

A következő fázisban, a tervezési folyamatcsoportban, sor került a szervezet kialakítására, a projektszervezet felépítésére. A projekt végrehajtásában résztvevők egységes szemlélet formáló, csapatépítő tréningen vettek részt. A projekt mátrix szervezetben, önkéntesek bevonásával kerül végrehajtásra. A felügyeletét a Projekt Irányító Bizottság, a stratégiaért felelős testületi tag vezetésével irányítja. A testület további tagjai egy-egy cél, illetve az annak eléréséhez kialakított akciókért felelősek. A polgármester, mint a projekt alapítója, illetve a képviselők testületi ülésen a PIB rendszeres beszámolóit alapján tájékozódnak, és szükség esetén döntenek, beavatkoznak a végrehajtásba.

A tervezési szakaszban megtörtént továbbá a célok megfogalmazása, akciók kijelölése, valamint az idő – és költségkeretek megtervezése Ezt követte a testületi jóváhagyása. A feladatok lebontása a WBS fastruktúra szerint történt. Az elvégzendő munkát először lebontottuk munkacsoportokra, majd egyre kisebb egységekre osztással olyan mélységig, ahogy ezt az adott projekt megkívánja. A legalsó szinten jelennek meg a feladatok, amit egy adott szakmai csoportnak kell végrehajtania.

A végrehajtás és felügyeleti folyamatcsoportban megfogalmazott feladatok azokat a folyamatokat tartalmazzák, amelyek a projekt végrehajtását kísérik figyelemmel. A testület részére készített tervezet magában foglalja a változások felügyeletét. A testület feladata továbbá, hogy szükség esetén megelőző intézkedéseket ajánljon az esetleg felmerülő problémák kivédésére, és ellenőrizze a teljes végrehajtást. A testület, ha a projektet veszélyeztető eltérés merül fel, újból megvizsgálja a „tervezés - cselekvés-ellenőrzés - intézkedés” folyamatsort. Kockázatelemzést a későbbiekben, eseti jelleggel készítünk.

## **A stratégia koncepcionális keretei**

*„Ne menj fejjel a falnak, direkt szembe az ellenségnek!” (Liddell Hart)*

A stratégia alkotás egyik kiinduló pontja az önkormányzati gazdálkodásra vonatkozó szabályozás, miszerint „a gazdasági program, fejlesztési terv helyi szinten meghatározza mindazokat a célkitűzéseket és feladatokat, amelyek a helyi önkormányzat költségvetés lehetőségeivel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti és gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével a helyi önkormányzat által nyújtandó feladatok biztosítását, színvonalának javítását szolgálják”, továbbá, hogy „a gazdasági program, fejlesztési terv – a megyei területi elképzelésekkel összhangban – tartalmazza, különösen: az egyes közszolgáltatások biztosítására, színvonalának javítására vonatkozó fejlesztési elképzeléseket” (116 § 3, 4. bek.) A település korábban sem halmozott fel adósságot, és ezt követően is úgy gondolkodunk, hogy a források megszerzésének módjai közül a tervezhető és biztonságos saját bevételek mellett a pályázati forrásoktól, a magán befektetés ösztönzésétől, az abban rejlő lehetőségek kihasználásától tesszük függővé a fejlesztési koncepcióban megfogalmazott tervek megvalósítását. Terveink jelentős része tudástőkére, a közösségben meglévő megoldások, kezdeményezések kihasználására épül.

Másik alap dokumentumként az EU 2020-ig tartó stratégiájára támaszkodtunk. Az Európa 2020 Stratégiában megfogalmazott három pillér, vagyis az intelligens, fenntartható és befogadó növekedés fejlesztési elképzeléseink meghatározó részét képezi. Az így tervezett növekedést azért tekinti az EU 2020 intelligensnek, mert a gazdasági növekedés tudásra és innovációra épül. A megfogalmazott célok – az 1., a 3. és a 6. stratégiai célok - alá rendelt akciók alapvetően a tudás és az innovatív megoldások felhasználásával valósíthatók meg. Ezekhez a célokhoz rendelt akciók jelentős része nem anyagi, hanem szellemi tőkeigényesek. A településhez kötődők tudásának, kompetenciájának felmérése, a település tudásbankjának elkészítése, az alkalmas szakemberek kiválasztása, felkérése, feladatokkal történő megbízása, valamint a social networking-ben, a kapcsolatépítésben rejlő lehetőségek mozgósítása jelenleg kihasználatlan, viszont rendkívül jelentős forrásunknak tekintjük a település fejlődésében.

A fejlesztési program fenntarthatóságát az erőforrások felhasználásában a korábbinál hatékonyabb, zöldebb és versenyképesebb megoldások alkalmazása jelenti. Kulcs, a jövőképpen leírtaknak megfelelően, a következő ötéves



fejlődési ciklus végére nyugodt élhető lakó-, tartózkodási és kiránduló helyé, szeretne válni, ahol rendezett környezetben, a helyi lakosoknak munkahelyet adó korrekt vállalkozások kulturált, minőségi szolgáltatásokat, előre tervezhető szabadidős programokat biztosítanak egész évben. Ehhez a korábban felsoroltak mellett azonban jelentős külső forrásokra is szükség van az infrastrukturális elmaradottság felszámolása terén.

AZ EU 2020 megfogalmazás szerint „A területi potenciál kiaknázása olyan fejlesztési stratégiákon keresztül történik, melyek helyi és regionális ismereteken alapulnak, ezáltal az adott térség versenyképességéhez hozzájáruló speciális előnyökre és tényezőkre épülnek.” Stratégiánk megfogalmazása során alapvető szempontként vettük figyelembe, hogy a lehető legnagyobb mértékben kiaknázzuk, és a település sajátosságaihoz igazítsuk a területükben rejlő földrajzi adottságokat és lehetőségeket. A makro-regionális, határokon átnyúló, valamint nemzeti és regionális szinten is a policentrikus területi fejlődés mellett arra fókuszáltunk, hogy a stratégiában megfogalmazott céljaink vonzóak legyenek az élhető lakhelyet és munkát, biztonságos befektetési lehetőséget keresők számára, továbbá a szabadidejüket, esetleg idős napjaikat nálunk eltölteni szándékozók számára. Stratégiánk befogadó jellegének alapja a társadalmi és területi kohéziót is garantáló foglalkoztatás, az újszerű megoldásokkal kombinált közösségi szolgáltatásokban rejlő munkalehetőségek megvalósítása, kiemelten a 4. cél alá rendelt akciók által. A területi kohézió megvalósítását a térségbe ágyazott, és az európai testvértelepüléseink lakói részére nyújtott szolgáltatások, együttműködési lehetőségek kiaknázása révén kívánjuk elérni.

A stratégia alkotás harmadik alapdokumentuma a kormány közigazgatás fejlesztésre vonatkozó programtervezete.

Törekvésünk a kormány *Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia* című programjával összhangban, hogy „a közigazgatás ne pusztán a jogszabályok öncélú megvalósítására törekedjen, hanem épüljön be a rendszerbe a visszacsatolás is, illetve az ötletek begyűjtésének gyakorlata is. Korábban a közigazgatási rendszer „elefántcsonttornyából” mondták meg, kinek, mi és mikor lesz jó, ez így teljes mértékben öncélú magatartást eredményezett.”<sup>1</sup> Már a stratégia készítés során kiléptünk az elefántcsonttoronyból, de nem is szándékunk oda visszakerülni. A közigazgatási

---

<sup>1</sup> Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020. 4. o.

rendszer központilag irányított átalakításának támogatásaként fogalmazzuk meg a 7. célunkat, amihez helyi HR-es, informatikai és jogi szakértelmet mozgósítva szeretnénk aktívan hozzájárulni.

A vállalkozó önkormányzatra vonatkozó 8. célunk, a stratégia készítése során a lakosság körében felmerült olyan javaslatok megvalósítására irányul, amelyekkel az önkormányzat - pályázati források igénybevételével - bevétel növekedést, a ma még közmunkában foglalkoztatottak egy részének értékteremtő foglalkoztatásba történő átirányítását kívánja elérni.

## **A stratégiai (gazdasági) program összefoglalása**

*“Ha ismerjük az ellenséget és ismerjük magunkat, akkor száz csatában sem jutunk veszedelembe; ha azonban nem ismerjük az ellenséget, csak magunkat ismerjük, akkor egyszer győzünk, másszor vereséget szenvedünk; és ha sem az ellenséget, sem magunkat nem ismerjük,*

*akkor minden egyes csatában végveszély fenyeget bennünket.” (Szun ce)*

## A program összefoglalása

- a SWOT elemzés szintetizált eredményeit,
- a település jövőképét, küldetését,
- a fentiekből következően kijelölt 8 stratégiai célt,
- az egyes célokhoz rendelt stratégiai akciókat,
- az akciók ütemezéséhez alkalmazott táblázatokat, (a táblázatok kitöltése az alprojektek felállása után, a résztvevők bevonásával, később történik meg; kitöltésük a WBS struktúra szerinti lebontást követően lehetséges; ezeket a testület külön hagyja jóvá)
- a projektszervezet felépítést tartalmazza.

## A SWOT elemzés szintetizált eredménye

Erősségek

<b>Intézményi dolgozók:</b>	<b>Üdülő tulajdonosok:</b>	<b>Civil szervezetek:</b>	<b>Vállalkozók:</b>
-----------------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szép fekvés, tiszta levegő, Duna (1)</li> <li>- Főváros és nagyváros közelsége (jó megközelíthetőség, M6, 6-os út, főutak, munkahely közelsége (2)</li> <li>- Közoktatási intézmények megléte, színvonala, jó bölcsőde (3)</li> <li>- Járó beteg szolgáltatás, orvosi ellátás (EÜ intézmények) (4)</li> <li>- Demográfiailag kedvező a lakosság eloszlása (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meghallgató önkormányzat (1)</li> <li>- Tenni akarás a lakosság többségében, kreatív lakosság, helyben lakó lakosság, üdülőtulajdonosok kapcsolatainak kihasználása (2)</li> <li>-EÜ intézmények (3)</li> <li>- Földrajzi helyzet, Duna, jó megközelíthetőség, M6, üdülő falu (4)</li> <li>- Közoktatási intézmények helyben vannak (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Földrajzi elhelyezkedés, jó megközelíthetőség, infrastruktúra, M6 levegő, közlekedés (1.)</li> <li>- EÜ létesítmények (2.)</li> <li>- Faluvezetés meghallgató, maradjon is az! (3.)</li> <li>- Duna turisztikai előnyei (4 )</li> <li>Önkormányzati testület kapcsolati tőkével rendelkezik, politikai kapcsolat, szakmaiság (4.)</li> <li>- Jó színvonalú nevelési, oktatási intézmények, mint megtartó erő (5.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Földrajzi elhelyezkedés – Duna, Bp. közelsége, M6 (1.)</li> <li>- Tenni akaró faluvezetés, szakértelem van aktív, motivált (2.)</li> <li>- Környezeti adottságok – szépség, part hossza, hegyes vidék, panorámás telkek (3.)</li> <li>- Idegenforgalmi adottságok, Duna part, kikötő, lakosság nyáron megnő, nyaralók kiadása (4).</li> <li>- Összefogás elindult a lakosság között (5.) Jó vállalkozások, működők, stabilak, használhatók. Pl. pályázatoknál (5.)</li> </ul>
---	---	---	--

Gyengeségek

Intézményi dolgozók:	Üdülő tulajdonosok:	Civil szervezetek:	Vállalkozók:
----------------------	---------------------	--------------------	--------------

<p>Csatorna, csapadékvíz elvezetés, belvíz, partfal (1)</p> <p>Infrastruktúra hiánya: közvilágítás, (2)</p> <p>Nincs közösségi tér és élet a fiataloknak (15-20 év), színpad hiányzik (3)</p> <p>Település szerkezete, nehezen megközelíthető utcák, a Dunára lejárás rossz (4)</p> <p>Fokozódik a lecsúszott családok betelepődése (5)</p>	<p>Partfal a falumarketinget rontja (1)</p> <p>Az elmúlt 30 év vezetése, gazdasági károk, pl. átgondolatlan létesítmények, pályázatok hiánya (2)</p> <p>Belvíz (3) Csatorna hiánya, szennyvíz kezelés, partfal, csapadékvíz elvezetés (3)</p> <p>Földrajzi helyzet, nagy városok közelsége, geológiai állapotok, lakosságelszívás (4)</p> <p>Kevés a nagyszabású közösségi rendezvény, országos jó hír hiánya (5)</p>	<p>Gyenge kommunikációs csatornák, honlap, újság információk terjedése (1.)</p> <p>Kiaknázatlan pályázati lehetőségek (2.)</p> <p>Közös értékek, érdekek, gondolatok hiánya, az emberek között összetartás hiánya, közöny, emberi kapcsolatok zavarai, irigység, zárkózottság, kirekesztettség, idegen ellenesség (3.)</p> <p>Infrastrukturális elmaradottság, úthálózat, nincs élhető közterület, járdahiány (4.)</p> <p>Fiatalok jövőképe hiányos (5.)</p>	<p>Löszfal, belvíz, csatornahiány, vízvezetés, katasztrófa (1.)</p> <p>Alacsony lélekszám (2.)</p> <p>Utak állapota: járdák, bicikli út, P+R, keresztirányú utcák hiánya, gyerekekre is kedvezőtlen helyzetek: pl. beton foci pályák nem jó, közvilágítás (3.)</p> <p>Befektetők hiánya (4.)</p> <p>Idegenforgalom hiánya (5)</p>
---	---	--	---

## Lehetőségek

Intézményi dolgozók:	Üdülő tulajdonosok:	Civil szervezetek:	Vállalkozók:
----------------------	---------------------	--------------------	--------------

<p>Kisgyermek kortól közösségépítés, közösségi programok, civilek összekovácsolása, Nap Háza (1)</p> <p>Duna part kihasználtsága, vízi sportok, kikötő (2)</p> <p>Lehetőség a kerékpárút járda, infrastruktúra fejlesztése (3)</p> <p>Császár-tanya kihasználása, alkotótábor, tájház, helyi művészek (4)</p> <p>Kertészet építése, helyi termelőktől felvásárlás, közösségi bolt, piac, főzőkonyha (5)</p>	<p>Falusi turizmus, egészségi, vallási, hagyomány őrző, borturizmus, vízi fesztiválok (1)</p> <p>Üdülőfaló jelleg erősítése (2)</p> <p>Párbeszéd a lakosság és az önkormányzat, összefogás az üdülők-állandó lakosság között (3)</p> <p>Önerős tevékenységek, emberek bevonása, önkéntesek, társadalmi munka (4)</p> <p>Szelektív hulladékgyűjtés megszervezése (5)</p>	<p>Turizmus kiaknázása vízi, hátszakos, EÜ, vallási, fesztiválok négy évszakban, üdülők bérbeadása M6 (1.)</p> <p>Pályázatok készítése (2.)</p> <p>Tudáspotenciál, lakosságbevonás, szürkeállomány, kapcsolati tőke (3.)</p> <p>Civil szervezetek összefogása sokszínűség (4.)</p> <p>Hagyományteremtés, meglévő hagyományok ápolás, kulturális műsorok (5.)</p>	<p>Uniós pályázatok (1.)</p> <p>Turisztikai fejlesztések, Duna kihasználása, idegenforgalom, tanösvény, kikötő (2.)</p> <p>A falu vonzóvá tétele, falu marketing, parkosítás, falu rendbe tétele, környezetvédelem (3.)</p> <p>Csatorna beruházás, villamos energetikai hálózat gyengeségének megszüntetése (4.)</p> <p>Szakértő önkormányzati testület (5.)</p>
---	---	--	--

# Veszélyek

Intézményi dolgozók:	Üdülő tulajdonosok:	Civil szervezetek:	Vállalkozók:
<p>Duna part csúszása (1)</p> <p>Fenntarthatóság, anyagi, erkölcsi forráshiány (2)</p> <p>A falu bizonyos területeinek elgettősodása, elhanyagolt területek, szegénység (3)</p> <p>M6-os behozta a bűnözést (4)</p> <p>Alvó falu (5)</p>	<p>Partfal, belvív kérdés nem oldódik meg (1)</p> <p>Közbiztonság: beköltözés, körzeti megbízott (2)</p> <p>Túlvállalás, sokat akar a szarka, ésszerű, megfontolt vállalások legyenek az önkormányzat részéről (3)</p> <p>Esetleges széthúzás (4)</p> <p>Nem kívánatos túlnépesedés, beköltözés, szociális problémák növekedése (5)</p>	<p>Csapadékvíz, árkok, elvezetés utak tisztítása, átfogó szennyvízkezelés, szikkasztó kőgát, Duna part (1.)</p> <p>Anyagi lehetőségek behatároltak (2.)</p> <p>Zárt kommunikáció (3.)</p> <p>Szűk utak, villanya közvilágítás 4.</p> <p>Közbiztonság jövőbeni helyzet (4.)</p> <p>Szociális odafigyelés és idősek (4.)</p> <p>Önkormányzati létesítmények iskola, óvoda állapota 5. A falu elszegényedése (5.)</p>	<p>Természeti katasztrófák, lösz, belvív (1.)</p> <p>Pénzhiány (2.)</p> <p>Bűnözés, közbiztonság (3.)</p> <p>Ingatlanok értékének romlása (4.)</p> <p>Negatív média (5.)</p>

# HOVÁ AKARUNK ELJUTNI?

**A község küldetése (missziója): MIÉRT VAN A VILÁGON KULCS?**

- **Kulcs azért van, hogy** nyugodt, kiszámítható, biztonságos lakóhelye legyen mindazoknak, akik itt szándékoznak tartósan letelepedni, itt szeretnének vállalkozni, ideiglenesen itt akarják tölteni a pihenésre, gyógyulásra szánt idejüket, vagy idős napjaikra itt akarnak otthonra lelni.



# HOVÁ AKARUNK ELJUTNI?

**A község jövőképe (víziója): MILYEN LEGYEN 2019-ben?**

- **Kulcs 2019-ben** jól gazdálkodó, stabil önkormányzattal összekovácsolt, egységes faluközösséggel, a természeti adottságai és a lakóiban rejlő képességek hatékonyabb, jobb kihasználásával, a rendelkezésre álló pályázati források bevonásával fenntartható, intelligens, befogadó, európai színvonalú, élhető lakóhely, tartózkodási és kiránduló hely legyen, ahol rendezett környezetben, a helyi lakosoknak munkahelyet adó korrekt vállalkozások kulturált, minőségi szolgáltatásokat, előre tervezhető szabadidős programokat biztosítanak egész évben.

# HOVÁ AKARUNK ELJUTNI?

## Stratégiai célok:

1. A településen élők és idekötődő emberek tudásának, kapcsolati tőkéjének bevonása a település fejlesztésébe
2. Forrásbővítés: a vállalkozók érdekeltté tétele, pályázati lehetőségek megszerzéséhez szükséges képességek fejlesztése
3. A település belső összetartásának, kohéziójának javítása
4. A környezet adta lehetőségek fejlesztése, igényes, vonzó lakókörnyezet
5. Infrastrukturális hiányosságok megszüntetése(hiánypótló programok)
6. A település értékének növelése
7. Önkormányzat és a településhez kötődők harmonikus együttműködésének kialakítása, helyi közigazgatási szervezetrendszer működési hatékonyságának növelése. El kell érni, hogy az önkormányzat minden irányú tevékenysége a település polgárai számára átlátható legyen
8. Vállalkozó önkormányzat

## 2. STRATÉGIAI CÉL

### **2. Forrásbővítés: a vállalkozók érdekeltté tétele, pályázati lehetőségek megszerzéséhez szükséges képességek fejlesztése**

**2.1 Pályázatfigyelés, pályázatkészítés** szakértői háttérének kialakítása, a lakosság bevonásával

**2.2 A pályázatokra vonatkozó elképzelések** körülhatárolása, a minden pályázathoz szükséges standard anyagok elkészítése, belső ügyintézés határidejének rövidítése

**2.3 Akciózás a kommunikációs csatornákon** valamennyi ingatlantulajdonos rendszeres értesítése

**2.4 Saját pályázatok kiírása** befektetők, partnerek, szakértelem keresésre

**2.5 A vállalkozói, befektetői** érdekeltségi rendszer kialakítása

**2.6 Közösségi terek létesítése:** befektetők keresése, a rendezvényhelyszín milyenségének mennyiségének megtervezése, vendéglátási lehetőségek kiajánlása, befektetők, pályázati források megjelölése

### 3. STRATÉGIAI CÉL

#### **3. A település belső összetartásának, kohéziójának javítása:**

##### **3.1 A lakosság demográfiai összetételének komplex vizsgálata**

**3.2 Rendezvények szervezése;** az ünnepek, rendezvénylehetőségek szétosztása állandó feladatként a civilek és az intézmények között

**3.3 Intézmények, civil szervezetek mozgósító erejének kihasználása, rendszeressé tétele** (szülők, gyerekek, idősek, klubtagok stb.)

##### **3.4 Egyházak társadalomfejlesztő képességének bevonása**

**3.5 Településért tenni akarók ösztönzésének rendszerbe foglalása,** (kitüntetések, díjak, versenyek stb.)

**3.6 A társadalmi kontrolling és a véleményezési lehetőségek rendszerének megalkotása,** a település területi egységekre osztásának kidolgozása, a rendszer felállítása, a javaslat az egyes települési egységek által rendszeresen végzett feladatok körére: pl. az utcák védnökségi rendszere, versenyek, meghívások, testvértelepülések kiválasztása stb.

- 3.7 Családi események, ünnepek kiterjesztésében rejlő kapcsolatépítési lehetőségek végiggondolása**
- 3.8 Közbiztonság javítása:** polgárőrség tevékenységének fejlesztése, javaslattétel a lakosság bevonásának lehetőségeire, az érdekeltségi rendszerre
- 3.9 Etikai kódex készítése:** a településen élés szabályainak a békés, nyugodt egymás mellett élés rendjének rögzítése
- 3.10 Közoktatási intézmények ellátási perspektívája:** utánpótlás felmérése, jövőre vonatkozó komplex elképzelések kidolgozása

## 4. STRATÉGIAI CÉL

### 4. A környezet adta lehetőségek fejlesztése, igényes, vonzó lakókörnyezet:

- 4.1 A közegészségügyi intézmények racionális, költséghatékony működési rendszerének kialakítása: milyen legyen a helyi lakosok ellátásának módja, hol legyen az ellátás, miképp tehető ügyfélbaráttá a rendszer?
- 4.2 A közegészségügyi ellátáson túli kihasználás komplex rendszerének kialakítása: pl. egynapos sebészet, fogászat, rehabilitáció kínálatának megteremtése, hazai, külföldi vendégek számára; konferenciák az ellátás fenti témaköreiben; egészségnevelő, fejlesztő programok a környékben élőknek: Adony, Ivánca, Rácalmás, Dunaújváros, a közönség szállításának megoldása
- 4.3 Szálláshelyek rendszerszerű értékesítésének lehetőségei, üdülők, nyaralók bérbeadása, értékesítésre váró ingatlanok sorsa, a nyugdíjas ellátás férőhelyeinek bővítése, fejlesztések a vevő, bérbeadó által

- 4.4 Sportlétesítmények,** egyesületek összefogása a helyi lakosok, a turisták, telkesek kiszolgálását lehetővé tevő komplex program kidolgozása: vízi sportolási lehetőségek fejlesztési lehetőségei, költségei; gyógy- és hobbylovaglás feltételei; kerékpáros, motoros turizmus lehetőségei; természetjárás, turista utak kijelölése, a Duna part, a Limes bevonása; az ijáaszatban rejlő lehetőségek, a meglévő kapcsolatok továbbfejlesztése; labdarúgás; siklóernyőzés; miben és hogyan lehet a falu versenyhelyszín, illetve miben szolgálhat pihenési, oktatási terepként; javaslat a lehetséges befektetőkre, pályázati forrásokra
- 4.5 Fejlesztő központ gyerekeknek és felnőtteknek:** egész éves program kínálattal, a képzőművészet (festő, faszobrász,); a kézművesség (fazekas, üvegfestő) a tudományok, (régészet- római kori emlékek, néprajzi anyag, tárgyak gyűjtése, restaurálása, tájház) a népművészet (néptánc, népdalkör, hagyományok gyűjtése) terén, a tárgyi, személyi feltételek megtervezése, a lehetséges fejlődési irányok pl. kalandpark, játszótér, mézeskalács-ház stb. kijelölése
- 4.6 A község, mint gondozott környezet:** hulladék lerakás, szelektív hulladékgyűjtés új rendszereinek bevezetése, az állattartás rendje, kóbor állatok, DVG Zrt-vel összehangoltan

## 5. STRATÉGIAI CÉL

### **5. Infrastrukturális hiányosságok megszüntetése - Hiánypótló programok:**

**5.1 Belső utak járdák kialakítása, rendbe tétele, keresztirányú utcák lehetőségének megvizsgálása,** a 6-os út, a vasút megközelíthetőségének javítása, P+R rendszer kialakítása, kisbuszos ráhordás, a munkába járás könnyítésének egyéb lehetőségei, Volán bevonásával, a közvilágítás javítása

**5.2 Kerékpár utak, turista utak kialakítása** a belső közlekedés és a turisták kiszolgálása érdekében

**5.3 Nagy beruházások:** partfal megerősítése, szennyvíz és csapadék víz elvezetés megoldása



## 6. STRATÉGIAI CÉL

### 6. A község értékének növelése:

**6.1 Egységes településmarketing rendszer kialakítása** a stakeholderek felé

**6.2 Külső kommunikáció tartalmi és módszertani rendszerének kialakítása:** kormányzati szervek, hatóságok, járás, kistérség, a média, a bankok, környezetvédők, szakmai szervezetek

**6.3 Külső kommunikáció** a vevők, befektetők, testvér települések, szolgáltatók, vállalkozók, beszállítók szemléletének formálása, egységes megjelenés

**6.4 Belső marketing,** a lakosság szemléletét formáló kommunikációs eszközrendszer létrehozása

## 7. STRATÉGIAI CÉL

**7. Önkormányzat és a településhez kötődők harmonikus együttműködésének kialakítása, helyi közigazgatási szervezetrendszer működési hatékonyságának növelése**

**7.1 El kell érni, hogy az önkormányzat minden irányú tevékenysége átlátható legyen**

**7.2 Az eredményorientált tervezés, az ellenőrzés, értékelés és nyomon követés módszertanainak bevezetése**

**7.3 A községi önkormányzati apparátus hatékonyabb működését elősegítő munkakörtervezés, képzés, teljesítményértékelési, utánpótlási (toborzás és kiválasztás), egyénre szabott karriermenedzsment; front office/back office rendszer kialakítása**

**7.4 A közszolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése**

- 7.5 Közigazgatási folyamatok optimalizálása:** bürokrácia csökkentés, jogszabályok és eljárások ésszerűsítése, dereguláció, a jogérvényesítés hatékonyságának növelése
- 7.6 Járással optimalizált együttműködés** a költségek, a humán erőforrás szempontjából
- 7.7 Ügyfélelégedettség-mérés bevezetése**
- 7.8 Nyilvántartások korszerűsítése,** adat- és folyamatredundanciák megszüntetése
- 7.9 A jelenleginél fejlettebb önkormányzati információs rendszer kialakítása,** a központi fejlesztésekkel összehangoltan
- 7.10 A társadalmi költségek csökkentése,** az irodai személyes kapcsolatoknál a jelenlegi helyfüggő modelltől (illetékesség szerinti kapcsolattartás), továbblépés a helyfüggetlen modell irányába, ahol lehet

## 8. STRATÉGIAI CÉL

### 8. Vállalkozó önkormányzat

**8.1 Kertészeti termelő és értékesítési** lehetőségek kidolgozása, helyi piac kialakítása; település szépítés a lakosság bevonásával, virágok, palánták, designe növények termelése; javaslat a település arculatának megtervezésére, a tisztaság, rend fenntartását szolgáló rendeletekre, a gazdátlan ingatlanok rendben tartására; a közmunkát felváltó értékteremtő foglalkoztatásba történő átforgatás lehetőségeinek kidolgozása

**8.2 Melegkonyha létesítése**

**8.3 Kommunális, zöldfelületi, energetikai közszolgáltatási tevékenység fejlesztése, üzemeltetése**

**8.4 Dunai Gyöngysor projektcsoport**

**8.5 Ipaterület-, Inkubátorház létesítése, üzemeltetése**

## Az akciók ütemezéséhez alkalmazott táblázatok

projektvezető: Dr. Menyhárt Ferenc	2015		2016		2017		2018		2019		pénzügyi forrás	
	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	saját forrás	idegen forrás
<b>1.A településen élők és idekötődő emberek tudásának, kapcsolati tőkéjének bevonása a település fejlesztésébe</b>												
<b>1.1 Elérhetőségek összegyűjtése, az együttműködni szándékozók körének feltérképezése, az esetleges ellenállás okainak tisztázása, javaslat a korábbinál jobb megoldásokra, az együttműködési szándék növelésére</b>	II.n.év	III. n. év	-	-	-	-	-	-	-	-	nincs	
<b>1.2 A kommunikáció alkalmas formáinak kidolgozása, kiterjesztése a településen ingatlannal rendelkezők minél szélesebb körére</b>												
<b>1.3 Javaslat az önkéntes munka formáira, a lobbizás lehetőségeire, szervezeti formákra és módszerekre</b>												

Projekt-tagok:



<b>2.6 Községi terek létesítése:</b> befektetők keresése, a rendezvényhelyszín milyenségének mennyiségének megtervezése, vendéglátási lehetőségek kijánlása, befektetők, pályázati források megjelölése												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Projekt-tagok:





körére: pl. az utcák védnökségi rendszere, versenyek, meghívások, testvértelepülések kiválasztása stb.												
<b>3.7 Családi események, ünnepek kiterjesztésében rejlő kapcsolatépítési lehetőségek végiggondolása</b>												
<b>3.8 Közbiztonság javítása:</b> polgárőrség tevékenységének fejlesztése, javaslattétel a lakosság bevonásának lehetőségeire, az érdekeltségi rendszerre												
<b>3.9 Etikai kódex készítése:</b> a településen élők szabályainak a békés, nyugodt egymás mellett élés rendjének rögzítése												
<b>3.10 Közoktatási intézmények ellátási perspektívája:</b> utánpótlás felmérése, jövőre vonatkozó komplex elképzelések kidolgozása												

Projekt-tagok:



<p><b>4.4 Sportlétesítmények,</b>  egyesületek összefogása a helyi lakosok, a turisták, telkesek kiszolgálását lehetővé tevő komplex program kidolgozása: vízi sportolási fejlesztési lehetőségei, költségei; gyógy-és hobbylovaglás feltételei; kerékpáros, motoros turizmus lehetőségei; természetjárás, turista utak kijelölése, a Duna part, a limes bevonása; az íjászatban rejlő lehetőségek, a meglévő kapcsolatok továbbfejlesztése; labdarúgás; siklóernyőzés; miben és hogyan lehet a falu versenyhelyszín, illetve miben szolgálhat pihenési, oktatási terepként; javaslat a lehetséges befektetőkre, pályázati forrásokra</p>												
<p><b>4.5 Fejlesztő központ gyerekeknek és felnőtteknek:</b> egész éves program kínálattal, a képzőművészet (festő, faszobrász,); a kézművesség (fazekas, üvegfestő) a tudományok, (régészet- római kori emlékek, néprajzi anyag, tárgyak gyűjtése, restaurálása, tájház) a népművészet (néptánc, népdalkör, hagyományok gyűjtése) terén, a tárgyi, személyi feltételek megtervezése, a lehetséges fejlődési irányok pl. kalandpark, játszótér, mézeskalács-ház stb. kijelölése</p>												

<b>4.6 A község, mint gondozott környezet:</b> hulladék lerakás, szelektív hulladékgyűjtés új rendszereinek bevezetése, az állattartás rendje, kóbor állatok, DVG Zrt.-vel összehangoltan												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Projekt-tagok:

projektvezető: Fejes Balázs	2015		2016		2017		2018		2019		pénzügyi forrás-igény	
	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	saját forrás	idegen forrás
<b>5. Infrastrukturális hiányosságok megszüntetése - Hiánypótló programok:</b>												
<b>5.1 Belső utak járdák kialakítása, rendbe tétele, keresztirányú utcák lehetőségének megvizsgálása; a 6-os út, a vasút megközelíthetőségének javítása; P+R rendszer kialakítása, kisbuszos ráhordás, a munkába járás könnyítésének egyéb lehetőségei, Volán bevonásával; a közvilágítás javítása</b>						-	-	-	-	-		
<b>5.2 Kerékpár utak, turista utak kialakítása a belső közlekedés és a turisták kiszolgálása érdekében</b>												
<b>5.3 Nagy beruházások: partfal megerősítése, szennyvíz és csapadék víz elvezetés megoldása</b>												

Projekt-tagok:

projektvezető: Dr. Menyhárt Ferenc	2015		2016		2017		2018		2019		pénzügyi forrás-igény	
	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	saját forrás	idegen forrás
<b>6. A község értékének növelése:</b>												
<b>6.1 Egységes településmarketing rendszer kialakítása a stakeholderek irányába</b>						-	-	-	-	-		
<b>6.2 Külső kommunikáció tartalmi és módszertani rendszerének kialakítása:</b> kormányzati szervek, hatóságok, járás, kistérség, a média, a bankok, környezetvédők, szakmai szervezetek												
<b>6.3 Külső kommunikáció a vevők, befektetők, testvér települések, szolgáltatók, vállalkozók, beszállítók szemléletének formálása, egységes megjelenés</b>												
<b>6.4 Belső marketing, a lakosság szemléletét formáló kommunikációs eszközrendszer létrehozása</b>												

Projekt-tagok:



<p><b>7.5 Közigazgatási folyamatok optimalizálása:</b> bürokrácia csökkentés, jogszabályok és eljárások ésszerűsítése, dereguláció, a jogérvényesítés hatékonyságának növelése</p>												
<p><b>7.6 Járással optimalizált együttműködés</b> a költségek, a humán erőforrás szempontjából</p>												
<p><b>7.7 Ügyfélelégedettség-mérés bevezetése</b></p>												
<p><b>7.8 Nyilvántartások korszerűsítése, adat- és folyamatredundanciák megszüntetése</b></p>												
<p><b>7.9 A jelenleginél fejlettebb önkormányzati információs rendszer kialakítása, a központi fejlesztésekkel összehangoltan</b></p>												
<p><b>7.10 A társadalmi költségek csökkentése, az irodai személyes kapcsolatoknál a jelenlegi helyfüggő modelltől (illetékeség szerinti kapcsolattartás), továbblépés a helyfüggetlen modell irányába, ahol lehet</b></p>												

Projekt-tagok:



projektvezető: Fejes Balázs	2015		2016		2017		2018		2019		pénzügyi forrás-igény	
	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	kezdő időpont	befejezés	saját forrás	idegen forrás
<b>8. Vállalkozó önkormányzat</b>												
<b>8.1 Kertészeti termelő és értékesítési lehetőségek</b> kidolgozása, helyi piac kialakítása; település szépítés a lakosság bevonásával, virágok, palánták, designe növények termelése; javaslat a település arculatának megtervezésére, a tisztaság, rend fenntartását szolgáló rendeletekre, a gazdátlan ingatlanok rendben tartására; a közmunkát felváltó értékteremtő foglalkoztatásba történő átforgatás lehetőségeinek kidolgozása						-	-	-	-	-		
<b>8.2 Melegkonyha létesítése</b>												
<b>8.3 Kommunális, zöldfelületi, energetikai közszolgáltatási tevékenység fejlesztése, üzemeltetése</b>												
<b>8.4 Dunai Gyöngysor projektcsoport</b>												
<b>8.5 Ipaterület-, Inkubátorház létesítése, üzemeltetése</b>												

Projekt-tagok:

## **Kulcs Község 2014-2019. stratégiai projekt szervezete**

A projekt alapítója: Jobb Gyula polgármester

A Projekt Irányító Bizottság:

A Bizottság vezetője: Dr. Menyhárt Ferenc

Tagjai:

Fejes Balázs alpolgármester

Holl Tamásné képviselő

Deák Ibolya képviselő

Dr. Árva Helga jegyző

Projektvezető: Menyhártné Dr. Zsiros Mária

Projekt titkár: Fejes Brigitta

A projekt mátrix szervezetként működik, önkéntesek bevonásával.

A projekt tagok a polgármestertől megbízó levelet kapnak.

A projekt résztvevői képzésen vesznek részt.

Gondoskodni kell a projekt dokumentációról, PDD megszervezése

*„Századunkban egy nemzet erejét a humán tőkéjének minősége határozza meg. Ha egy ország nem veszi komolyan a humán tőkébe való beruházást, akkor egyben saját biztonságát is aláaknázza.” (J. Klein - C. Rice)*