



A főutcamenedzsment mint városrevitalizációs eszköz lehetőségei Magyarországon

Teveli-Horváth Dorottya

Témavezető: Dr. Kocsis János Balázs

Programvezető: Marjainé Prof. Dr. Szerényi Zsuzsanna

Gazdaságföldrajz és Városfejlesztés Tanszék

Fenntartható Fejlődés Intézet

Budapesti Corvinus Egyetem

Nemzetközi Kapcsolatok és Politikatudományi Doktori Iskola

A főutcamenedzsment mint városrevitalizációs eszköz lehetőségei Magyarországon

doktori értekezés

Budapest, 2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	10
1.1. Témafelvetés	10
1.1.1. Személyes motivációk	13
1.2. A kutatás fókusza.....	13
1.3. Kutatási kérdések	17
1.4. Kutatási módszertan.....	20
1.4.1. Szakértői interjúk.....	20
1.4.2. Tereplátogatások és esettanulmányok	24
1.4.3. Dokumentum-elemzés	25
1.4.4. Módszertani korlátok	25
1.5. A disszertáció felépítése	26
2. A városok szerepe a társadalmi és gazdasági térben	27
2.1. A városföldrajz alapelméletei	28
2.1.1. Telephelyelméletek	29
2.1.2. Általános kölcsönhatás-elméletek.....	30
2.1.3. Városfejlődési és -szerkezeti modellek	31
2.1.4. A policentrikus városfejlődés elméletei	32
2.2. A városirányítás és városszociológia elméleti modelljei	33
2.2.1. Városirányítási modellek	33
2.2.2. Hatalmi mechanizmusok és vezetői típusok	40
2.2.3. Participációs elméletek	43
2.2.4. Szomszédsági egységek mint a városi közösségek alapkövei.....	45
2.3. Városi versenyképesség	46
2.3.1. Városgazdaságtani elméletek.....	47
2.3.2. A városi versenyképesség szempontjai	48
2.3.3. A városközpontok és az alközpontok versenyelőnyei	49

2.3.4.	A városközpontok szerepe a kreatív humántőke vonzásában	50
3.	A városmagok társadalmi-gazdasági erőterének mintázatai a 20. században	53
3.1.	A városmagok átalakulása a 20. században.....	53
3.1.1.	A századforduló meghatározó építészeti irányzatai.....	54
3.1.2.	Amerikai Egyesült Államok	55
3.1.3.	Nyugat-Európa/Anglia	58
3.1.4.	Kelet-Közép-Európa	60
3.2.	A városmagokat érintő legfőbb térbeli folyamatok a 20. században	62
3.2.1.	Szuburbanizáció és városi szétterülés	62
3.2.2.	Reurbanizáció és dzsentrifikáció	63
3.2.3.	Városrevitalizáció	64
3.3.	A városi élhetőség tényezői.....	65
3.3.1.	Élhető városok.....	66
3.3.2.	Élhető utcák.....	68
3.3.1.	Élhetőségi rangsorok	69
4.	A főutcamenedzsment eszköztára, különös tekintettel a kiskereskedelmi menedzsmentre külföldön és Magyarországon	71
4.1.	A főutcamenedzsment mint a városi revitalizáció eszköze	72
4.1.1.	A városmenedzsmenttől a főutcamenedzsmentig – fogalmi keretek.....	74
4.1.2.	A főutcamenedzsment céljai és eszközei	75
4.1.3.	A főutcamenedzsment potenciális kezdeményezői és érintettjei	75
4.1.4.	A főutcamenedzsment fő érdekcsoportjainak elemzése	78
4.1.5.	Esettanulmányok – nem önkormányzati szereplők	81
4.1.	A kiskereskedelem szerepe a városi élhetőségben, a kiskereskedelmi menedzsment fogalma	91
4.1.1.	A bevásárlóközpontok fogalma és története	91
4.1.2.	A bevásárlóközpontok típusai	93
4.1.3.	Telephelyválasztás és megvalósíthatóság.....	94

4.1.4.	Az optimális szolgáltatásmix keresése	95
4.1.5.	A szolgáltatás-menedzsment mérőszámai	96
4.1.6.	A Covid-19 járvány hatása a főutcákra	97
4.2.	Kiskereskedelem a hazai belvárosokban a 20. század második felében	98
4.2.1.	Az optimális szolgáltatásmix keresése a magyar városok kontextusában	102
4.2.2.	A Covid-19 járvány hatása a magyar városok kiskereskedelmére	104
5.	A magyar önkormányzatok szerepe a városi főutcák és a városi kiskereskedelem fejlesztésében	108
5.1.	A magyar városi önkormányzatok mint a főutcamenedzsment kezdeményezői	109
5.1.1.	Magyar önkormányzatiság a rendszerváltás után	111
5.1.2.	A magyar önkormányzatok helyiségvagyonra	113
5.2.	Az önkormányzatok kiemelt szerepe a főutcafejlesztésben	113
5.2.1.	Főépítészeti városrendezés	114
5.2.2.	Városüzemeltetés- városfejlesztés	115
5.2.3.	Adóigazgatás	116
5.2.4.	Vagyongazdálkodás	116
5.2.5.	Közművelődés, turizmus, kommunikáció	116
5.3.	Önkormányzati célfüggvények	117
5.3.1.	Önkormányzati működési logikák	117
5.3.2.	Szervezeti együttműködés és szerepek	121
5.3.3.	Szervezetfejlődési akadályok és lehetőségek	123
6.	A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás mint a főutcamenedzsment eszköze	124
6.1.	A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás relevanciája a főutcamenedzsment szempontjából	124
6.1.1.	Az önkormányzati helyiséggazdálkodás országos szabályozása	125
6.1.2.	Az önkormányzati helyiséggazdálkodás lokális szabályozása	129
6.2.	Önkormányzati működési logikák a helyiséggazdálkodásban	131
6.2.1.	Helyiségvagyon: áldás vagy átok?	133

6.2.2.	Kihívások az önkormányzati helyiségek pályáztatási folyamatában	134
6.2.3.	Érdekcsoportok térhasználati konfliktusai	138
6.3.	Önkormányzati működési logikák megjelenése a magyar városi önkormányzatoknál a vagyongazdálkodás területén.....	140
7.	Az önkormányzati helyiséggazdálkodás főutcamenedzsmentet támogató intézkedései	143
7.1.	Igazgatási intézkedések – önkormányzati vagyonrendeletek, határozatok.....	143
7.1.1.	Bérleti díjkezdvezmények, ingyenes hasznosítás.....	144
7.1.2.	Bérbeszámítás	147
7.1.3.	Előbérleti jog.....	148
7.1.4.	Egyszerűsített bérbeadás eredménytelen pályáztatás esetén.....	149
7.1.5.	Helyiségbérleti szerződési időtáv rögzítése.....	150
7.1.6.	Csoportos pályáztatás vagy eladás.....	150
7.1.7.	Önkormányzati határozatban elrendelt bérleti díjtáblázatok.....	151
7.2.	Fejlesztési intézkedések – önkormányzati vagyongazdálkodási koncepciók, stratégiák, akciótervek	154
7.2.1.	Esettanulmányok – önkormányzati szereplők.....	156
7.1.	Helyiségpályáztatási modelljavaslat.....	161
8.	Diszkusszió	164
8.1.	A főutcamenedzsment mint érdekcsopord-koordinációs tevékenység lehetőségei a magyar városokban	164
8.2.	A magyar városi önkormányzati vagyongazdálkodás mint városrevitalizációs eszköz	165
8.3.	A magyar városi önkormányzatok működése a városirányítási és participációs elméletek tükrében	166
8.4.	Az önkormányzati működés többrétegűsége – szervezeti jéghegy	170
9.	Konklúzió	173
9.1.	Társadalmi-gazdasági folyamatok, amelyek a városi alközpont-fejlesztések és a főutcamenedzsment megjelenéséhez vezettek.....	173
9.2.	A főutcamenedzsmentben érintett szereplők és célfüggvényeik	174

9.3. Az önkormányzati városrevitalizáció és a főutcamedzsment társadalmi-gazdasági erőtere	174
9.4. Fejlesztési lehetőségek.....	175
Köszönetnyilvánítás.....	179
10. Irodalomjegyzék	180
11. Ábrajegyzék.....	200
12. Táblázatok jegyzéke.....	202
13. Publikációk.....	204
14. Mellékletek	206
14.1. Interjúfonalak	206
14.1.1. Külföldi interjúfonal.....	206
14.1.2. Magyar interjúfonal – önkormányzati, civil.....	207
14.1.3. Magyar interjúfonal – piaci-tanácsadói, szakmai-urbanista, módszertani	208
14.2. Önkormányzati helyiséggazdálkodás dokumentumainak áttekintő táblázatai	210
14.2.1. Önkormányzati helyiségrendeletek.....	210
14.3. Főutcamedzsment gyakorlatok a szakirodalomban.....	240

1. Bevezetés

„A globális városhálózat tagjai mintegy kilépnek nemzeti városhálózatukból s egymáshoz kapcsolódnak. Ez a funkcionális átalakulás a nagyvárosok belső térhasználatát is módosítja: a városközpont, a város szíve visszakapja irányító szerepét.”

Egedy, 2007:20

Számos magyar város élettel teli főutcája vált kihalttá az elmúlt évtizedekben, miközben a városok perifériáján a bevásárlóközpontok vették át ezen szimbolikus terek funkcióit. Mit tehetnek a városi önkormányzatok, hogy főutcáik újból élettel teli, szolgáltatásgazdag helyekké váljanak? A 20. század második felének egyik jelentős urbanisztikai kihívása a városközpontok társadalmi és gazdasági válsága, amelyre az elmúlt években számos elméleti magyarázat és gyakorlati megoldás született.

Jelen disszertáció célja, hogy a – a Magyarországon ebben a formában még kevésbé ismert – főutcamenedzsment eszközén keresztül bemutassa a magyar önkormányzatok lehetőségeit a városközpontok fellendítésében. Mint egy más országokban kevésbé meglévő, és kiemelkedő potenciálú lehetőség – az önkormányzati eszközök közül a kutatásban kiemelt szerepet kap az önkormányzati helyiséggazdálkodás, mint a városközpontok szolgáltatásfejlesztésének egy méltatlanul kihasználatlan területe.

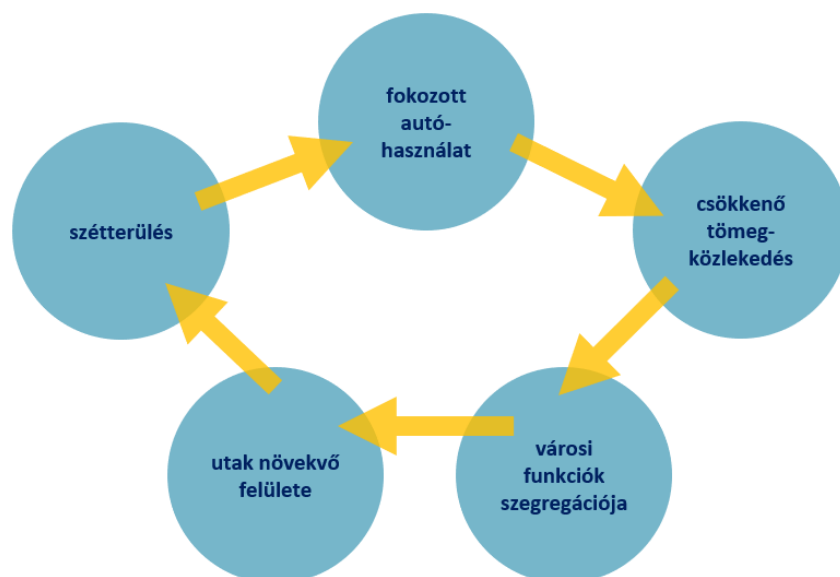
1.1. Témafelvetés

A globalizációs tendenciák ellenére egyre inkább láthatóvá válik, hogy a lokalitás és a városok szerepe felértékelődik a világgazdaságban (Czene-Ritz, 2010; Salamin és társai, 2016). Az ipari termelés visszaszorulásával ugyan a tér veszített jelentőségéből, azonban az információ és a tudás létrehozásához, átadásához, cseréjéhez ugyanúgy szükség van a térbeli közelségre és a személyes jelenlétre (Dúll-Kocsis, 2015).

Az új globális munkamegosztásban a vállalatok versenyelőnyüket részben a térbeli koncentrációból nyerik (Sassen, 2005; Lengyel, 2010). A policentrikus európai városhálózat kialakítása, ezáltal a városi versenyképesség növelése az Európai Unió és Magyarország legfontosabb prioritásai között szerepel (ESDP, 1999; ESPON, 2005). A globális városversenyben azok a települések szerepelnek jól, amelyek sikeresen tudják megtartani, illetve vonzani a fiatal, kreatív osztályt (Putnam, 1995; Florida, 2002; Glaeser-Berry, 2005), a szakirodalomban gyakran yuppie-ként vagy yuppként

(Ehrenreich-Ehrenreich, 1977; Hammond, 1984; Karsten, 2013) is emlegetett társadalmi csoportokat. A kreatív osztály megtartásában és vonzásában fontos szerepet játszik a városközpont minősége és az ott kínált szolgáltatások (Kocsis, 2015). Emellett kisebb arányú városi szétterüléssel jellemezhető településeken, kerületekben hatékonyabb adminisztráció, jobb környezetminőség és jobb gazdasági versenyképesség várható – értelemszerűen amellet, hogy a lakosság szociális helyzete is kiegyenlítettebb (Dreier és társai, 2001).

Az 1960-as és az 1970-es évek – elsősorban nyugat-európai és észak-amerikai – várostervezésében az elsődleges szempont az autóhasználók igényeinek kiszolgálása volt, aminek következtében a belvárosi ingatlanok leértékelődtek, egyes területeken fokozatos szlömösödés indult meg, illetve ezzel párhuzamosan jelentős szuburbanizáció kezdődött meg. Ebben az időszakban Jacobs (1961) a bizalom alapuló szomszédságok, közösségek szerepére hívta fel a figyelmet, Lynch (1960) és Gehl (1971) pedig a városi élhető terek és az emberléptékű közlekedési eszközök (pl. bicikli, gyalogos forgalom) fontosságát hangsúlyozta. Gehl (1971) és Whyte (1980) a városi tér megfigyelésére dolgozott ki számos egyszerű, de jól működő eszközt (térhasználat videózása, téhasználati tevékenységek monitorozása stb.), majd ezáltal következtettek a városi tér élhetőségének kritériumaira. A belvárosok degradálódására számos város vezetése is tudatos városközpont-fejlesztési stratégiával reagált. A nyugati világban a belvárosok komparatív előnyeinek, illetve a tudatos várospolitikai beavatkozásoknak köszönhetően az 1980-as, 1990-es években a gazdasági funkciók egy része fokozatosan elkezdett a városmagokba visszaáramlani (Porter, 1995; Bates, 1997; Kocsis, 2015).



1. ábra: Victor Gruen ördögi köre, Forrás: Kocsis (2007)

A városok kiskereskedelmi, közösségi funkciójának újraértelmezése tehát Európa-szerte kihívást jelentett és jelent ma is a városvezetéseknek. Az 1970-es évektől a várostervezési diskurzusban és gyakorlatban előtérbe került a városi élhetőség kérdése, így a városi főutcák, üzletutcák gazdasági, közösségi funkcióinak újraélesztésére (*revitalizáció*) számos kezdeményezés született.

Ezzel párhuzamosan – főleg a poszt-szocialista kelet-közép-európai térségben – a gyakran alacsonyabb minőséget, kisebb választékot nyújtó kiskereskedelmi üzletek, üzletutcák, „áruházak” sem tudták tartani a versenyt a belvárosokba települő bevásárlóközpontokkal. A folyamathoz hozzájárult az is, hogy az autós közlekedés dominanciája – öngerjesztő módon – ellehetetlenítette a belvárosi bevásárlást. A hagyományos belvárosi bevásárló- és sétálóutcák fokozatosan elvesztették nemcsak gazdasági, hanem közösségteremtő szerepüket is: az utca funkciói a bevásárlóközpontokba helyeződtek át (Sikos T.-Hoffmann, 2004). A kihalt utcák, üres üzletek összetett lokális gazdasági, közösségi problémákról tanúskodhatnak számos városban ma is: a helyben termelődő jövedelem visszaforgatására nincs lehetőség, a lakosság számára nem áll rendelkezésre kielégítő mennyiségű és minőségű tér, ami nem csak halovány közösségi életet, hanem a helyi identitás gyengülését eredményezi.

Az 1990-es évektől az Új Urbanizmus mozgalom foglalkozott a problémával (Helbrecht-Dirksmeier, 2012; Speck, 2013), majd a 2000-es évek második felében ez a gyakorlatban már korábban is alkalmazott városfejlesztési tevékenység új keretbe került: városközpont-menedzsmentként (Coca-Stefaniak és társai, 2009) vagy főutcamenedzsmentként (Carmona, 2015) kezdték említeni a szakpolitikában (jelen disszertációban következetesen főutcamenedzsmentként fogok hivatkozni erre a tevékenységre). A főutcamenedzsment egyértelmű célja a városi terek, utcák gazdasági-közösségi funkciókkal való megtöltése, alternatíva nyújtása a bevásárlóközpontok kínálatára, stílusára helyett és mellett – mindez participatív módon, a lakosság, a helyi érdekeltek bevonásával (Sadik-Khan–Solomonow, 2016).

A 2008-as gazdasági-pénzügyi világválság, valamint a 2020. márciusában világjárvánnyá váló Covid-19 járvány jelentős hatással volt a városokra, ezáltal a városközpontok és városi főutcák működésére, élhetőségére is. Drasztikusan érintette a járvány a városi kiskereskedelmet is, valamint felgyorsított olyan folyamatokat, amelyek már előtte is elindultak, éppen ezért jelen disszertációban is több ponton elemzem az érintett szervezeti szereplők (önkormányzatok), valamint az érintett gazdasági szektor (kiskereskedelem) szempontjából a járvány hatásait is.

1.1.1. Személyes motivációk

Az önkormányzatok településfejlesztési szerepe és az önkormányzatok szervezeti működése iránti érdeklődésem egyetemi tanulmányaim kezdetéig vezethető vissza: alapszakos diplomamunkám keretében egy Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyei település, mesterszakos diplomamunkáim egyikében pedig egy Baranya vármegyei település önkormányzatának szerepét vizsgáltam a településfejlesztésben.

2017–2018-ban lehetőségem volt részt venni a Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Irodájának a *KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 „Önkormányzati Fejlesztések Figyelemmel Kísérése II.”* című kutatásában, ahol több mint 50 magyarországi településen végzett empirikus kutatások alapján igyekeztünk feltárni a magyar önkormányzatok szervezeti és participációs mechanizmusait. A kutatás egyik fő eredménye volt, hogy a települési sikeresség egyik legfontosabb tényezője a helykötődéssel rendelkező közösség jelenléte, amelyhez hozzájárulhat a helyi szimbolikus főutca, főtér jelenléte is. (A 2-3. fejezet egy része a kutatásban elvégzett nemzetközi szakirodalmi elemzés alapján készült, lásd: Teveli-Horváth, 2018a, 2018b)

Az átfogó országos kutatásban való részvételt követően, a doktori tanulmányaimmal párhuzamosan Budapest Főváros XII. Kerület Hegyvidék Önkormányzatának Főépítési Irodájában dolgoztam, ahol a – Böszörményi út főutcafejlesztéséhez kapcsolódóan – betekintést kaphattam az önkormányzat főépítészeti, városfejlesztési és vagyongazdálkodási ügymenetébe. Végül, 2019-2022 között az ország legnagyobb taglétszámú tematikus önkormányzati szövetségénél, a Klímabarát Települések Szövetségénél dolgoztam, ahol további gyakorlati tapasztalatokat szerezhettem mind a kistérségi, mind a nagyvárosi önkormányzatok formális és informális működési mechanizmusairól.

Az említett helyeken szerzett szakmai tapasztalataim, következtetésem adták jelen doktori kutatás kiinduló kérdését, azaz, hogy milyen szerepe, milyen lehetősége lehet a magyar városi önkormányzatoknak a főutcaik fejlesztésében, különös tekintettel a városi kiskereskedelem-fejlesztésben. A doktori tématerv kidolgozásakor a korábbi kutatások továbbfejlesztése mellett cél volt az is, hogy a kutatás gyakorlatba átültethető eredményekkel is szolgáljon.

1.2. A kutatás fókusza

A doktori értekezés címe *„A főutcamenedzsment mint városrevitalizációs eszköz lehetőségei Magyarországon”*. Felmerül a kérdés, hogy a doktori disszertáció miért a főutcamenedzsment területére fókuszál. Bár a főutcamenedzsment fogalma magyarországi kontextusban talán újnak hat, valójában egy olyan gyakorlati eszköztár kapott új keretezést, amelyet sporadikusan, részeiben hosszú

évtizedek, évszázadok óta gyakoroltak a városi főutcák érintett csoportjai (városvezetés, helyi vállalkozók stb.).



2. ábra: Az utca, mint színház - élet egy párizsi kávéházban, Forrás: <https://cityofstrangers.wordpress.com/2010/02/02/decline-of-the-koffee-klatch/paris-cafe-610217-lw/>, letöltés ideje: 2023. február 4.

A második világháború után, a modernista, autóközpontú várostervezés a városi főutcák, terek közösségi és gazdasági szempontú kiüresedését eredményezte. A városi főutcák elvesztették hagyományos térszervező erejüket és szimbolikus funkciójukat. A városközpontok különböző pontjai „nem-helyekké” váltak (Augé, 1992), amelyeket a városhasználók törekedtek inkább csak a szükséges ügyintézés céljából látogatni (Gehl, 1972). A városközpontok illetően átalakulása a lakó-, iroda- és egyéb funkciók tervezésekor is leképződött: az új épületek, üzlethelyiségek egyre kevésbé kommunikáltak a főutcával, inkább befelé fordultak, hogy elkerüljék a zajos, forgalmas, szennyezett főutcák kellemetlenségeit.

Ez a tendencia azonban a városhasználókban, majd ezáltal a városi döntéshozókban is felkeltette az igényt a változtatásra. A modernista várostervezés reformja iránt egyre növekedő igény volt tapasztalható először a nyugati városokban, majd némi fáziskéséssel a kelet-közép-európai, illetve dél-európai térségben is. A monocentrikus, funkcionális negyedekre osztott városok helyett újra megjelent a közösségi és gazdasági igény a policentrikus városokra, amelyeket a homogén helyett a heterogén, az uniformizált helyett az egyedi jellemezte, ezáltal pedig az autentikus közösségi és gazdasági

működés került előtérbe. Ez a várostörténeti folyamat egyfajta posztfordista reurbanizációként is értelmezhető.

Bár az autentikus városi főutcák iránt való társadalmi-gazdasági igény olyan helyeken is jelentkezett, ahol korábban, a modernista tervezés elterjedése előtt sem volt ilyen típusú központ, a disszertációban a főutcamenedzsmentet mégis városrevitalizációként eszközként értelmezem, hiszen összességében nem egy új „találmányról” van szó, hanem sokkal inkább egy a történelmi városközpontokban már jól működő rendszer újrafelfedezéséről és újrakeretezéséről.



3. ábra: Mesterségesen kialakított városi főutca Celebration városában (Florida), Forrás: <https://www.cnu.org/what-we-do/build-great-places/celebration>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

A főutcamenedzsment a városfejlesztés működésének kiváló demonstrációs eszköze, hiszen alkalmazása nem tökeintenzív, sokkal inkább az érdekcsoportok közötti koordináció, kooperáció áll a középpontjában. A főutcamenedzsment egy olyan koordinációs tevékenység, amelyet bármely a főutca működésében és működtetésében érdekelt szereplő felvállalhat, és amely – komplexitásának köszönhetően – egyfajta „proxy”-ként tükrözi vissza egy városközpont működtetésének valós gyakorlatát, beleértve például a városüzemeltetés, vagyongazdálkodás és a térhasználat mintázatait. A főutcamenedzsment egy komplex eszköztár, hiszen eredményei egyszerre hatnak a helyi közösségre, gazdaságra, de a szimbolikus városi terek formálásával hosszabb távon a helyi lakosság identitására is. Jelen kutatás célja nem csupán a főutcamenedzsment külföldi és hazai gyakorlatának kutatása, hanem sokkal inkább a főutcamenedzsment esettanulmányán keresztül a helyi érdekelt szereplők, és

legfőképpen a városvezetések (önkormányzatok) működési célfüggvényeinek, logikáinak megértése. Egy sikeres főutca létrehozása és fenntartása állampolgárként egyszerű feladatnak tűnhet, azonban – ahogy a doktori kutatás szemléltetni is fogja – a főutcafejlesztés és -menedzsment folyamata számos érdekkonfliktussal jár és járhat.

Tehát a disszertáció a városfejlesztés diszciplínáján belül a főutcamenedzsment magyarországi tapasztalatain, illetve az önkormányzati vagyongazdálkodás gyakorlatán keresztül ismerteti az önkormányzati városfejlesztési tevékenység működési jellemzőit.

Egy városi alközpont élıhetőségéhez és versenyképességéhez jelentősen hozzájárul a szolgáltatásgazdag főutca. Emellett látható az is, hogy növekvő társadalmi igény is mutatkozik a sétálható és élıhető városi alközpontok kialakítására, ezáltal a főutcafejlesztésre. A városi alközpontok, főutcák fejlesztésében számos érdekcsoport vállalhat kezdeményező vagy koordináló szerepet, mint például a piaci szereplők, kisvállalkozások és civilek, vagy a helyi, illetve a központi kormányzat is. Jelen kutatás az önkormányzatok szerepére fókuszál a főutcamenedzsmentben. Mivel a főutcamenedzsmentnek is számos területe különböztethető meg, ezért a főutcamenedzsment-területek közül a kiskereskedelmi menedzsment eszközt vizsgálja részletesebben a kutatás, pontosabban az aktuális önkormányzati helyiséggazdálkodási gyakorlatot, valamint annak fejlesztési lehetőségeit a főutcamenedzsment egyik területe, a kiskereskedelmi menedzsment fényében (lásd az alábbi ábrán).

A főutcamenedzsment területei

	Fizikai városszövet fejlesztése	Közlekedés-fejlesztés	Ingatlanpiaci fejlesztések	Programszervezés és marketing	Kiskereskedelmi menedzsment
Befektetők					
Civilek					
Szak- és szakmai szervezetek					
Kormányzat					
Önkormányzatok					Önkormányzati helyiséggazdálkodás

4. ábra: A főutcamenedzsment tipológiája, benne a kutatásban kiemelten vizsgált önkormányzati helyiséggazdálkodással, Forrás: saját szerkesztés

A főutcamenedzsment terén komoly tapasztalattal és számos jó gyakorlattal rendelkeznek például az angolszász országok, illetve több nyugat-európai ország is. Számos észak-amerikai és nyugat-európai város rendelkezik főutca-stratégiával, illetve főutcamenedzserrel, akik sikeres városrehabilitációs, városrevitalizációs projekteket hajtottak végre az elmúlt néhány évtizedben. A piaci szférát tekintve a bevásárlóközpontok is – több évtizedes piaci gyakorlatra alapozó – összetett stratégiával rendelkeznek a szolgáltatások optimális összetételű kialakításával, menedzsmentjével kapcsolatban. Ezeknek a külföldi – akár piaci, akár önkormányzati – jó gyakorlatoknak a megismerése közelebb hozhatja a magyar önkormányzatokat ahhoz, hogy élhető és versenyképes főutcákat, ezáltal pedig sikeres városközpontokat hozzanak létre.

Magyarország városaiban mostanáig kevésbé jellemző az ilyen típusú főutcamenedzsment, azonban itt az önkormányzatok – ellentétben a legtöbb nyugat-európai országgal vagy az USA-val, Kanadával – számottevő ingatlanvagyonnal rendelkeznek, ami megfelelő gazdálkodás esetén jelentős potenciált rejthet a főutcák fejlesztése szempontjából. Bár elsőre talán nehezen látható a kapcsolódás, a főutcamenedzsment egyik gyakorlat-orientált eszköze az önkormányzati helyiséggazdálkodás, hiszen az önkormányzatok saját tulajdonú üzlethelyiségeikkel való gazdálkodásuk által jelentős befolyással lehetnek nemcsak a helyben kialakuló településképre és atmoszférára, hanem a szolgáltatások összetételére is.

Az élhető városi főutcák egyik tényezője a szolgáltatások megfelelő mennyiségű és minőségű elérhetősége, a szolgáltatások mennyiségének és minőségének alakításában pedig – a helyiséggazdálkodás által – tehát jelentős szerepe lehet az önkormányzatoknak. Bár a jelenlegi bonyolult jogszabályi keretek számos esetben visszafogják a helyiséggazdálkodás terén az innovációt, kreativitást, de néhány motivált önkormányzati szereplőnél kiemelkedő jó gyakorlatok is láthatók.

A főutcamenedzsment, illetve a főutcamenedzsmentben érdekelt szereplők részletes kutatása különösen aktuális napjainkban, amikor a Covid-19 járvány, majd az energetikai válság a korábbi válságoknál is nagyobb mértékben mutatott rá arra, hogy a helyi gazdaság és társadalom túlélésének záloga a rugalmasság, alkalmazkodóképesség, fenntarthatóság és az érdekcsoportok közötti horizontális együttműködés.

1.3. Kutatási kérdések

A disszertáció abból az alapállításból indul ki, hogy a terület- és városfejlesztés egyik alapvető célja a települések élhetőségének növelése – elsősorban a helyben élő lakosság számára. A helyi szintű cselekvés egy potenciális eszköze a főutcamenedzsment. Az élhetőséget számos kemény és puha,

társadalmi és gazdasági tényező határozza meg, amelynek rövid áttekintésére a disszertáció a következő fejezetben vállalkozik.

A városi versenyképesség egyik meghatározó eleme a policentrikusság, a működő városi alközpontok megléte, amelyek milyensége meghatározza a városok és városi alközpontok élhetőségét (ennek elméleti hátterét lásd a későbbi fejezetekben). A városmenedzsment egyik eleme lehet a térmenedzsment (*place management*), a térmenedzsment részét képezheti a városközpontmenedzsment (*town centre management*), valamint a főutcamenedzsment (*high street management*). Ahogy korábban említettem, jelen írásban a legkisebb területi egységre vonatkozó tevékenység fogalmát, a főutcamenedzsmentet alkalmazom (a főutcamenedzsment fogalmi kereteit szintén a disszertáció későbbi szakaszaiban fejtjük ki).

A disszertáció az alábbi három kutatási kérdés megválaszolását tűzi ki:

- **K1.** Milyen társadalmi-gazdasági folyamatok vezettek a városi alközpont-fejlesztések és ezen belül a főutcamenedzsment megjelenéséhez?
- **K2.** Milyen érintett szereplők azonosíthatók a városrevitalizáció folyamatában a főutcamenedzsment során és milyen célfüggvények mentén működnek?
- **K3.** Milyen társadalmi-gazdasági erőtere van az önkormányzati városrevitalizációnak és ezen belül a főutcamenedzsmentnek?

Kutatási kérdések	Kutatási alkérdések	Vonatkozó fejezet címe	Alkalmazott módszerek
K1. Milyen társadalmi-gazdasági folyamatok vezettek a városi alközpont-fejlesztések és ezen belül a főutcamenedzsment megjelenéséhez?	K1.1. Milyen várostörténeti események, társadalmi-gazdasági igények hívták életre a városrevitalizációt / városi alközpont-fejlesztéseket / főutcamenedzsmentet?	2. A városok szerepe a társadalmi és gazdasági térben	<ul style="list-style-type: none"> angol és magyar szakirodalomfeldolgozás külföldi szakértői interjúk
	K1.2. Milyen térbeli folyamatokat eredményeztek a 20. század fő várostörténeti eseményei?	3. A városmagok társadalmi-gazdasági erőterének mintázatai a 20. században	<ul style="list-style-type: none"> angol és magyar szakirodalomfeldolgozás külföldi szakértői interjúk
K2. Milyen érintett szereplők azonosíthatók a városrevitalizáció folyamatában (a főutcamenedzsment során) és milyen célfüggvények mentén működnek?	K2.1. Mely szereplők számára lehetnek kulcsfontosságúak a főutcamenedzsment gyakorlatának eredményei magyarországi kontextusban?	4. A főutcamenedzsment eszköztára, különös tekintettel a kiskereskedelmi menedzsmentre külföldön és Magyarországon	<ul style="list-style-type: none"> külföldi szakértői interjúk magyar szakértői interjúk külföldi tereplátogatások
	K2.2. Mely szereplők lehetnek kulcsfontosságúak a főutcamenedzsment gyakorlatának megvalósításában magyarországi kontextusban?	5. A magyar önkormányzatok szerepe a városi főutcák és a városi kiskereskedelem fejlesztésében	<ul style="list-style-type: none"> jogi és stratégiai dokumentumelemzés magyar szakértői interjúk magyarországi tereplátogatások
K3. Milyen társadalmi-gazdasági erőtere van az önkormányzati városrevitalizációnak (és ezen belül a főutcamenedzsmentnek)?	K3.1. Milyen eszközrendszere van a magyar városi önkormányzatoknak a főutcamenedzsment, illetve azon belül a kiskereskedelmi menedzsment területén?	6. A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás mint a főutcamenedzsment eszköze	<ul style="list-style-type: none"> jogi és stratégiai dokumentumelemzés magyar szakértői interjúk
	K3.2. Milyen tényezők támogatják / akadályozzák az önkormányzati főutcamenedzsment sikerességét?	7. Az önkormányzati helyiséggazdálkodás főutcamenedzsmentet támogató intézkedései	<ul style="list-style-type: none"> jogi és stratégiai dokumentumelemzés magyar szakértői interjúk
	K3.3. Hogyan illeszthető bele a várostörténeti és városirányítási elméletek kereteibe a magyar önkormányzatok irányítási gyakorlata?	8. Diskusszió	<ul style="list-style-type: none"> magyar szakértői interjúk

1. táblázat: A disszertáció kutatási kérdéseinek és módszereinek áttekintő táblázata. Forrás: saját szerkesztés

1.4. Kutatási módszertan

A témaválasztásból fakadóan elsősorban kvalitatív módszereket alkalmaztam. Az empirikus adatfelvétel legnagyobb részét a szakértői interjúk tették ki, ezt egészítették ki a tereplátogatások, illetve a jogi és stratégiai dokumentumelemzés. A doktori kutatás céljából 5 év alatt felvett adatok mellett jelentős segítségemre voltak a bevezetőben említett szakmai tapasztalatok. Ugyan nem külön módszertan, de megemlítendő, hogy a szakirodalmi hátterek elemző fejezetekben található idézetek többsége saját fordítás, hiszen a legtöbb felhasznált forrás nem volt elérhető magyarul – ezek az új, magyar nyelvű szakirodalmak tudományos hozzáadott értéket jelenthetnek a városirányítás magyar nyelvű diskurzusával kapcsolatban.

1.4.1. Szakértői interjúk

A kutatás elsődlegesen 96 db félig strukturált – magyar és angol nyelven készített – szakértői interjúra alapoz, amelyet 2018 és 2023 között készítettem. A szakértői interjúk kategorizációja az alábbi táblázatban látható, a kapcsolódó interjú-vezérfonalak pedig a mellékletben tekinthetők át. A szakértői interjúk online megkeresés alapján, valamint hólabdamódszerrel készültek, így az interjúk összetételét az elsődleges szakmai szempontok mellett meghatározta a felkért interjúalanyok válaszadási hajlandósága is.

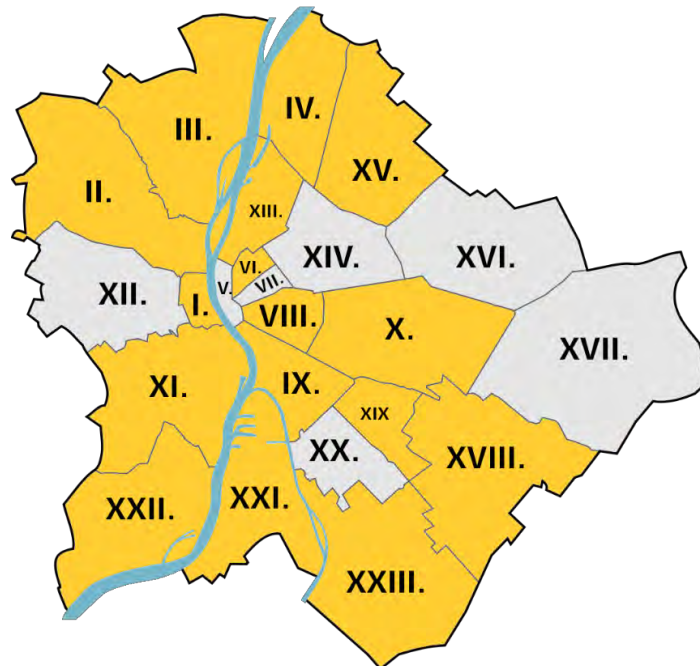
A szakértői interjúkat három részletben vettem fel. 2018-2019 között úgynevezett előkészítő szakértői interjúkat készítettem külföldi és magyarországi szakértőkkel, illetve külföldi önkormányzatok és szakmai szervezetek képviselőivel. Ebben a szakaszban feltérképeztem a főutcamenedzsment szerepét a városrevitalizációban, azonosítottam a főutcamenedzsment fő eszközeit, területeit, érdekeltjeit és kihívásait. Ezt az időszakot egy hosszabb szakirodalmi kutatás, illetve számos magyarországi és külföldi tereplátogatás követte, amelyről a következő alfejezetben részletesebben is írok.

A szakértői interjúk legnagyobb részét az önkormányzati szakértői interjúk tették ki, amelyeket 2022-ben vettem fel, ahol a felkeresett interjúalanyok körét a budapesti kerületi, illetve a magyarországi megyei jogú városok önkormányzatainak vagyongazdálkodási, főépítészeti és városfejlesztési szakirodalmak vezetői, képviselői tették ki.

Végül, az értekezés-tervezet műhelyvitája után az eredményeim validálásának céljából felvettem néhány utolsó akadémiai szakértői interjút, amely nagyban segítette a kutatási eredményeim tudományos szintetizálását és értelmezését.

A szakértői interjúk tartalmát szöveges leiratokban rögzítettem, majd kódolósos módszerrel dolgoztam fel. A kutatási kérdések, valamint az ezek alapján kidolgozott interjú-vezérfonalak alapján egy címkerendszer jött létre, amely az interjúk magas elemszáma ellenére jól láttatta a legjelentősebb súlypontokat, problémaköröket, melyek alapján már kidolgozható volt az empirikus eredményeket ismertető fejezetek vázlata.

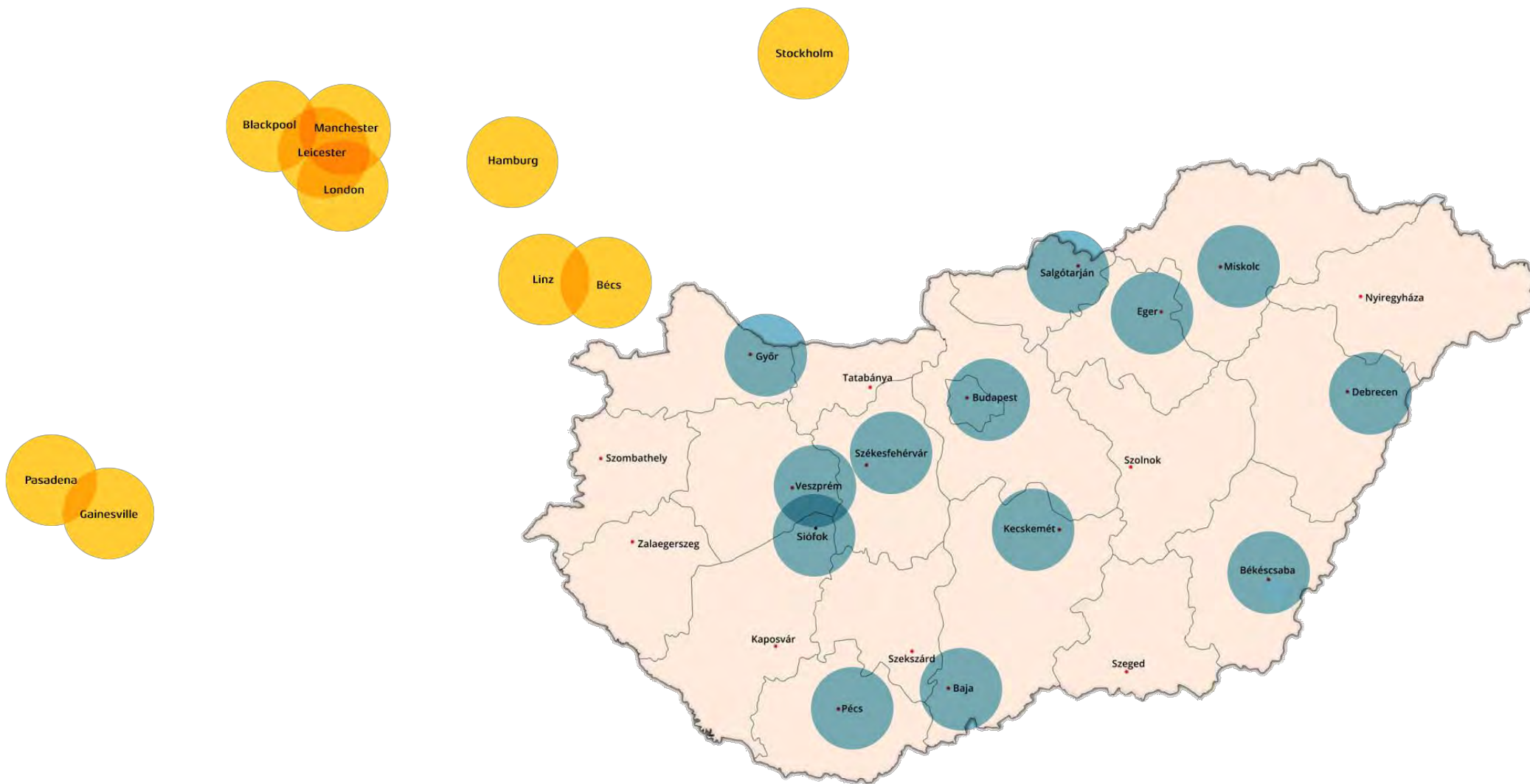
Az alábbi, az interjúkat áttekintő táblázatban minden esetben feltüntettem az interjúalanyok affiliációját, azonban anonimitásuk megőrzése céljából személyüket nem jelöltem meg.



5. ábra: A szerző által készített szakértői interjúk eloszlása Budapesten, Forrás: saját szerkesztés

Magyarországi interjúk			
Önkormányzati interjúk	<ul style="list-style-type: none"> • BP1 • BP2 • BP3 • BP4 • BP5 • BP6 • BP8 • BP9 • BP10 • BP11 	<ul style="list-style-type: none"> • BP13 • BP15 • BP18 • BP19 • BP21 • BP22 • BP23 • BP • Baja • Békéscsaba 	<ul style="list-style-type: none"> • Debrecen • Eger • Győr • Kecskemét • Miskolc • Pécs • Siófok • Salgótarján • Székesfehérvár • Veszprém
Civil interjúk	<ul style="list-style-type: none"> • BP5: Art & Antique Street • BP11: Bartók Béla Boulevard Egyesület • BP2: Budai Polgár Nonprofit Kft. • BP8: Civilek a Palotanegyedért Egyesület • BP9: Ráday Soho Egyesület • Győr: Győri Bevásárló Utcák Alapítvány 		

Piaci-tanácsadói interjúk	<ul style="list-style-type: none"> • Magyar Bevásárlóközpontok Szövetsége • Westend Bevásárlóközpont • Allée Bevásárlóközpont • ImmoBilia Zrt – Fashion Street • CBRE • ECRS • Impetus Research • Marketing Resolution • Magyar Telekom • S+B Gruppe • Colliers
Szakmai-urbanista interjúk	<ul style="list-style-type: none"> • Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara BUM Kft • Budapest Dialóg • DRO Stúdió • Eutropian • Hétfa Kutatóintézet • Metropolitan University • Paragram Stúdió • Településfejlesztési Szövetség
Módszertani interjúk	<ul style="list-style-type: none"> • Budapest Főváros Városépítési Tervező Kft. • Budapesti Corvinus Egyetem Társadalom és Politikatudományi Tanszék • Eötvös Loránd Tudományegyetem Ember–Környezet Tranzakció Intézet • Eötvös Loránd Tudományegyetem Szociológia Doktori Iskola • Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete • Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ • Otthon Centrum • Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola • Szent István Egyetem Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola
Külföldi interjúk	
Anglia	<ul style="list-style-type: none"> • London: Association of Town and City Management • London: Barnes Council • London: Greenwich University • London: Living Streets • London: Make the Link Ltd • London: Retrofit Academy • London: Royal Town Planning Institute • London: University College London, Bartlett School of Planning • Blackpool: Blackpool City Council • Manchester: Institute of Place Management • Manchester: Manchester Metropolitan University • Manchester: University of Manchester • Leicester: Leicester City Council • Leicester: University of Leicester
USA	<ul style="list-style-type: none"> • Gainesville (Florida): Haile Plantation • Pasadena (Kalifornia): Congress for the New Urbanism
Németország	<ul style="list-style-type: none"> • Hamburg: Hamburg BID Management
Ausztria	<ul style="list-style-type: none"> • Bécs: WKO im Bezirk • Linz: GD Consulting
Svédország	<ul style="list-style-type: none"> • Stockholm: Swedish Association of Towns & Cities



6. ábra: A szerző által készített szakértői interjúk területi eloszlása Magyarországon és külföldön, Forrás: saját szerkesztés (a helyszínek jelölése nem távolságarányos)

1.4.2. Tereplátogatások és esettanulmányok

A kutatás keretében – a szakirodalom, az interjúk és a jogi, illetve stratégiai dokumentumok feldolgozásának gyakorlati alátámasztása céljából – két külföldi, valamint számos magyarországi tereplátogatás is megvalósult. A két külföldi tereplátogatás keretében angliai városokba látogattam, az első alkalommal Birmingham és Leicester, a második alkalommal pedig Manchester, Blackpool és Liverpool városát jártam be, valamint a vizsgált helyszíneken szakértői interjúkat is készítettem. Magyarországon a budapesti alközpontok, főutcák bejárása mellett számos megyei jogú városba is ellátogattam terepbejárás és interjúkészítés céljából, különös tekintettel az öt magyar regionális központra (Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged), továbbá Hódmezővásárhely, Siófok, Székesfehérvár és Veszprém városaira.

A kutatás gyakorlati szegmensének demonstrációja céljából a disszertációban nyolc magyarországi, valamint öt külföldi főutcamenedzsment gyakorlatot mutatok be. Az esettanulmányok kiválasztása során szempont volt egyrészt, hogy – mind magyarországi, mind külföldi kontextusban – minden meghatározó főutcamenedzsment-szereplő kezdeményezésével ismertessek példákat (lásd: befektető, civil, szakszervezet, kormányzat, önkormányzat). Másrészt, mivel a kutatás fókuszában az önkormányzatok, azon belül is az önkormányzati helyiséggazdálkodás állnak, ezért több olyan magyarországi esettanulmányt emeltem be az elemzésbe, ahol a kezdeményező szereplő az önkormányzat volt. A külföldi példák kiválasztásakor törekedtem arra is, hogy mind angolszász, mind kontinentális európai országból ismertessek példát, hiszen ezek azok a térségek, ahol a főutcamenedzsment gyakorlatai először megjelentek.

Kezdeményező	Magyarországi esettanulmányok		Külföldi esettanulmányok	
	Helyszín	Program neve	Helyszín	Program neve
befektető	Budapest, V. Kerület	Deák Ferenc utca – Fashion Street	Hamburg, Németország	Hamburgi Ipari Fejlesztési Körzet
civil	Győr	Győri Bevásárló Utcák Alapítvány	Barnes, Anglia	Barnes Community Association
szakszervezet	Budapest	Rögtön jövőkl, Kibérelem.hu	Bécs, Ausztria	WKO Im Bezirk
kormányzat	Veszprém	Veszprémi Utcakép Fejlesztési Program	számos város, Anglia	Welcome Back Fund
önkormányzat	Budapest, VII. Kerület	Nyitva! Fesztivál	Blackpool, Anglia	Blackpool Town Centre Management
	Pécs	K20 Kirakatprogram		
	Budapest, XI. Kerület	Újbuda Kulturális Városközpont		
	Budapest, II. Kerület	Margit Negyed Program		

2. táblázat: A disszertációban szereplő esettanulmányok. Forrás: saját szerkesztés

1.4.3. Dokumentum-elemzés

A kutatás módszertanának harmadik pillérét a jogi és stratégiai dokumentum-elemzés adja. A fejezetben a budapesti kerületek, valamint a megyei jogú városok közül az öt legnagyobb lakosságú regionális központ önkormányzati vagyongazdálkodásának jogi kereteit vizsgálom. Az összesen 28 vizsgált magyarországi önkormányzat esetében az alábbi vagyongazdálkodáshoz kapcsolódó dokumentumokkal végzek összehasonlító elemzést: (1) hatályos helyiséggazdálkodási rendelet, (2) hatályos helyiséggazdálkodási képviselőtestületi határozat(ok), (3) helyiséggazdálkodási koncepció, (4) helyiséggazdálkodási stratégia, (5) helyiséggazdálkodási terv, (6) gazdasági program vagy üzleti terv. A vizsgált önkormányzatok többségében a helyiséggazdálkodáshoz kapcsolódó jogi és stratégiai dokumentumok a lakásgazdálkodással együtt szerepeltek, illetve néhány esetben a teljes önkormányzati vagyongazdálkodási szabályozással egységes szerkezetben, de mivel a kutatás fókuszában a helyiséggazdálkodás áll, ezért a disszertációban következetesen a helyiségrendelet, - koncepció, -stratégia stb. fogalmait alkalmazom.

A kiválogatott jogi és stratégiai dokumentumok kapcsán az interjúk feldolgozása során is bevált címkerendszeres módszertant alkalmaztam, a releváns szemelvényeket egy táblázatba gyűjtöttem, majd ez alapján elemeztem.

1.4.4. Módszertani korlátok

A kijelölt módszertanok alkalmazásának természetesen többféle korlátja is lehet. A kvalitatív módszerek esetében nagyon fontos a nyersanyagok megfelelő értelmezése. A módszertan korlátja lehet, hogy a magas elemszám sem garantálja a statisztikai általánosíthatóságot, ezért érdemes kvantitatív módszerekkel kombinálni a kvalitatívakat, ezáltal törekedve a folyamatok minél komplexebb feltárására.

A másik módszertani kihívás a külföldi interjúk esetében a nyelvi-kulturális akadályok áthidalása. A vizsgált külföldi városok eltérő társadalmi-gazdasági-jogi környezetének precíz megértése jóval nehezebb, mint a magyar városok kontextusának értelmezése. Ezért a disszertáció a magyar főutcamenedzsment-gyakorlatok, ezen belül különös tekintettel az önkormányzatok gyakorlatainak átfogó bemutatására és megértésére tesz kísérletet. Nagyobb hangsúly került a magyarországi érdekeltek szerepének kutatására azért is, hiszen a disszertáció célja, hogy a hazai szereplők számára szolgáljon aktuális és releváns eredményekkel.

A módszertani hátrányok minimalizálása céljából törekedtem minél többféle módszertant alkalmazni, valamint számos módszertani konzultációt is folytattam az akadémiai kutatásban és a

vizsgált területen jártas, a szakmában dolgozó szakértőkkel. A végleges módszertanokhoz a kutatás bő négy éve alatt számos iteráció vezetett.

A kutatás során az információgyűjtés folyamata is érdekes adalékokat adott a kutatási eredményekhez: érdekes kutatási tapasztalat volt a célcsoportonként eltérő válaszadási arány (nem csak a távoli a személyes ismeretség, de még az azonos nemzetiség is növeli a válaszadási hajlandóságot), de eltérő volt az interjúalanyok attitűdje a válaszadáskor is. Kapcsolódóan a disszertáció későbbi részénél ismertetendő eltérő önkormányzati működési logikákhoz, már az interjúk felvételekor teljesen eltérő kérdésértelmezések és válaszadási mintázatok voltak azonosíthatók.

1.5. A disszertáció felépítése

A disszertáció az 1. Bevezetés és a 9. Konklúzió fejezeten kívül hét fő fejezetből épül fel. A 2. és a 3. fejezet adja meg a kutatás elméleti és történeti kereteit, majd tölcészerűen halad a disszertáció a főutcamenedzsment és azon belül a kiskereskedelmi menedzsment eszköztárának bemutatása felé. Ezt követően az 5-7. fejezetek már csak a magyarországi kontextusra fókuszálnak: míg az 5. fejezet a magyar önkormányzatok szerepét vizsgálja a főutcamenedzsmentben, addig a 6. fejezet az önkormányzati helyiséggazdálkodás működését tekinti át, a 7. fejezet pedig az önkormányzati helyiséggazdálkodás főutcamenedzsmentet támogató eszközeit vizsgálja. Végül, a disszertáció eredményei a 8. Diskusszió fejezetben kerülnek megvitatásra, amely rávezeti az olvasót a konklúzióra.



7. ábra: A disszertáció felépítése, Forrás: saját szerkesztés

2. A városok szerepe a társadalmi és gazdasági térben

„A helyet nem szabad összetéveszteni a térrel. A tér és a hely között az a különbség, hogy a térnek száma, a helynek arca van. A tér, ha csak nem kivételes, minden esetben pontosan vonalakkal határolható, területe négyzetmilliméterre kiszámítható, és alakja körzővel megrajzolható. A tér mindig geometriai ábra, a hely mindig festmény és rajz, és nincs belőle több, mint ez az egy. A térnek képlete, a helynek génusza van.”

Hamvas, 1988:20

Ahogy az urbanisztika, úgy a városrevitalizáció és a főutcamenedzsment szakirodalma is inter- vagy multidiszciplináris, ezért ebben a fejezetben arra teszek kísérletet, hogy kapcsolatot teremtek az érintett szakterületek között és a lehető legtömörebben áttekintsem azokat.

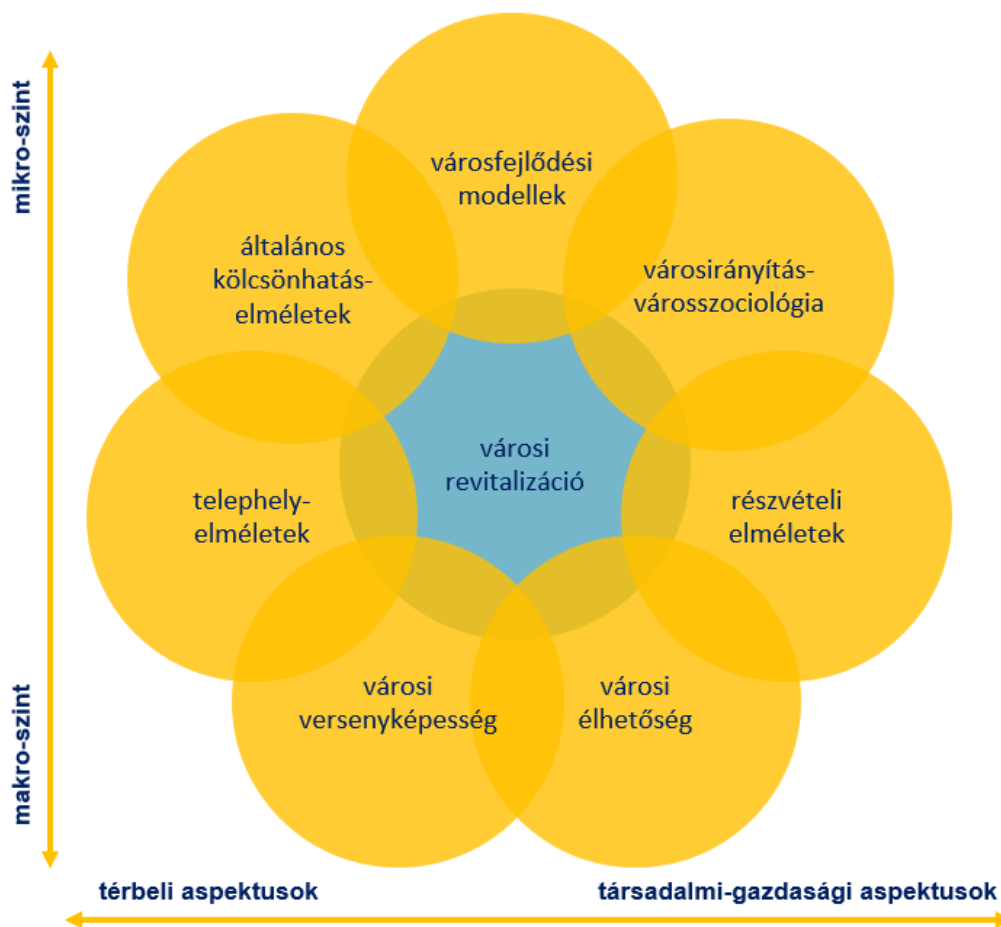
A fejezet három alfejezetre oszlik: az ismertetett tudományterületek elsősorban a városföldrajz, a városirányítás-városshociológia és a városgazdaságtan alterületei. A városföldrajz elméleteinek bemutatására azért van szükség, mert disszertációmban fontos szerepet kap a helyi gazdaság- és közösségfejlesztési fókuszú főutca- és szolgáltatásmenedzsment, ami pedig nem elképzelhető a vállalkozások telephelyválasztási logikáinak ismerete nélkül. A városföldrajz klasszikus elméletei alapozták meg a mostani gondolkodásunkat a vállalkozások térbeli elhelyezkedésének mozgatórugóiról.

A fejezet leghangsúlyosabb része a városirányítási elméleteket, illetve a participációs szakirodalmat vizsgáló szakasz. Ez az alfejezet adja a magyar önkormányzatok működési logikáinak kutatásának elméleti alapját, illetve ez a rész kerül további tárgyalásra is a 8. Diszkusszió fejezetben. A városirányítási elméletek célja, hogy láttassák a városi formális intézményi keretek, szabályok mögött meghúzódó érdekcsoportokat, érdekkonfliktusokat és együttműködéseket. A Magyarországon keveset tárgyalt városirányítási elméletek és a kutatási eredményeim összevetésével töreksem a disszertáció későbbi fejezeteiben új megközelítésben vizsgálni a magyar önkormányzatok működését.

Végül, a fejezet harmadik szakasza a városgazdaságtan és a városi versenyképesség szakirodalmát tekinti át röviden. Az alfejezet létjogosultsága a dolgozatban egyértelmű, hiszen a főutcamenedzsment célja a városi alközpontok és ezáltal a városok versenyképességének, illetve ezáltal az élhetőségének növelése. Az alfejezet célja továbbá, hogy rávilágítson a városi alközpontok és a policentrikusság fontosságára, amely megalapozza az olyan helyfókuszú koordinált tevékenységek létjogosultságát,

mint a főutcamenedzsment. (A 2. fejezet egy része a kutatásban elvégzett nemzetközi szakirodalmi elemzés alapján készült, lásd: Teveli-Horváth, 2018a, 2018b)

Az alábbi ábrán a városi revitalizációhoz kapcsolódó szakirodalmi területek szintézise látható. A csoportosítás során két fő szempontot határoztam meg: (1) az adott szakterület térbeli vagy inkább társadalmi-gazdasági szempontból vizsgált folyamatokat, (2) az adott szakterület vizsgálódási szintje makro- vagy mikroszintű. Emellett természetesen említhető egy harmadik dimenzió is, az időbeli, történeti dimenzió – hiszen egy-egy jelenség, folyamat interpretációját különböző korokban nagyon eltérő módon határozták meg.



8. ábra: A városi revitalizáció elméleti keretei. Forrás: saját szerkesztés

2.1. A városföldrajz alapelméletei

A városközpontok, valamint a városi főutcák működésének megértéséhez először a városok kialakulásának, térbeli elhelyezkedésének és szerkezeti felépítésének modelljeiből célszerű kiindulni, mert ezek biztosítanak egy rendszerszemléletű általános elméleti keretet.

2.1.1. Telephelyelméletek

A főutcamenedzsmet elméleti megalapozása érdekében a földrajztudományon és a regionális tudományon belül a telephelyelméleteket és az általános kölcsönhatás elméleteket célszerű kiemelni. A legfontosabb megközelítésekről kiváló áttekintést ad Sikos T. (2000). A gazdasági telephelyelméletek közös eleme, hogy a gazdasági szereplők telephelyválasztásának marketingszempontrú motivációit, illetve a telephelyválasztást követő alkalmazkodási folyamatot vizsgálták. Alapvetésük, hogy a gazdasági szereplők minden egységük térbeli elhelyezését optimalizálják, illetve a gazdasági egység szervezeti felépítésében, az alapanyagok beszerzésének és a termékek értékesítésének módjában alkalmazkodnak a térbeli adottságokhoz. Thünen (1826) a telephelyválasztásban a szállítási költségek szerepét emelte ki, vizsgálatában elsősorban mezőgazdasági szereplőket elemzett. Őt követően Alfred Weber (1909) áttért az ipari tevékenységek, ipari szereplők vizsgálatára, és a szállítási költségek mellett felhívta a figyelmet, hogy a rendelkezésre álló munkaerő, illetve a környezetben elhelyezkedő további vállalkozások száma és típusa is meghatározó szereppel bír a telephelyválasztásban.

Részletes modelljét többször módosította Walter Christaller (1933), aki megalkotta a városi gazdasági tevékenységek elméletét. Modelljének alaphipotézise volt, hogy a gazdasági interakciók sík környezetben, egyenletes vidéki népsűrűséggel és homogén eloszlású vásárlóerővel történnek. A központi telephelyelmélet klasszikus modellje szerint a termékek homogén minőségűek, a területek közötti korlátlan ki- és belépés biztosított, az árusítók és a vásárlók jól informáltak, valamint minden irányba azonos feltételekkel nyílik lehetőség utazni. A gazdasági interakciókhoz értelemszerűen szükség van fogyasztói keresletre és kereskedelmi területre. A távolság, ameddig a fogyasztók hajlandók elmenni, minden esetben korlátozott, ezáltal a telephelyek sűrűn behálózják a tájat. Speciális, nehezen elérhető termékek esetén ez a hatótávolság nagyobb, és az ilyen speciális termékeket forgalmazó telephelyekből tudnak kialakulni a regionális központok, amelyek a kisebb központok szerepén kívül ritkább szerepeket is ellátnak. Christaller hatszög alakú egységenként ábrázolta ezeket a gazdasági területeket, hiszen ebben az esetben nincsenek sem ellátatlan, sem átfedésben lévő környékek. Hézagmentesen tudja a területet lefedni úgy, hogy a központtól való távolság jól közelíti a kör sugarát, ugyanakkor a perifériák/alközpontok nem aprózódnak el. A szerző modelljét később kiegészítette három fontos tényezővel: a telephelyválasztásban meghatározó szereppel bírhat még a telephely vagy központ marketingje, a már meglévő fő szállítási útvonalak elhelyezkedése, illetve a közigazgatási határok (Christaller, 1933).

Lösch (1954) Christaller modelljét további három szempont bevonásával árnyalta, hiszen a valóságban a vonzáskörzetek ritkán azonos méretűek, a termékek ritkán homogén minőségűek és ritkán elérhető minden termék minden régióban, ezért Christaller modelljéhez képest ezeket a

szempontokat is beemelte a telephelyelméletek részeként. Berry-Garrison (1958) kutatásában felhívja a figyelmet, hogy a vásárlóerő tekintetében mindig van egy küszöbérték, amire szükség van a termék értékesítéséhez, illetve hasonlóan Lösch-höz kiemeli, hogy a hatótávolságot nem csak a fizikai távolság, hanem az elérhetőség is meghatározza. Az üzleti központok fejlődése során egyfajta hierarchia jön létre, amelyeknek öt fontos szintjét különböztethetjük meg: (1) különálló sarki üzletek, (2) környéki üzletközpontok, (3) kerületi üzleti komplexum, (4) körzeti üzleti komplexum, valamint (5) központi bevásárlónegyed. Jelen kutatás későbbi részében, a kiskereskedelmi szektor vizsgálatánál fontos szerepet kapnak majd a bevásárlóutcák, illetve a bevásárlóközpontok vizsgálatánál ezek az elméleti keretek.

A telephelyelméletek leegyszerűsítő voltak miatt többféle kritikát kaptak, amelyek mind az alapvető hipotéziseket (pl. népesség egyenlő eloszlása), mind az elméleti megállapítások helyességét (pl. hatszög alakú területek), illetve az általános modellállítás helyességét is megkérdőjelezi (pl. a valóságban a fogyasztók nem racionálisak és nem jól informáltak). Bár a valóság ezeknél a modelleknél sokkal komplexebb, a telephelyelméletek mégis megalapozták a gondolkodást a földrajztudomány, illetve a gazdaságtudomány területén is. Lásd továbbá: Hotelling (1929), Salop (1979), Hoover-Giarattini (1985).

2.1.2. Általános kölcsönhatás-elméletek

A telephelyelméletekhez kapcsolódóan fontos megemlíteni az általános kölcsönhatás-elméleteket is, amelyek három fő elemben különböznek a telephely-elméletektől:

- nem a telephelyekre, hanem a telephelyek közötti kölcsönhatásokra fókuszálnak („mozgáselmélet”),
- kevésbé kötött feltételezésekkel élnek, inkább matematikai módon közelítenek a gravitációs elméletekhez kapcsolódóan,
- szélesebb elméleti bázist képeznek, több tényezőt emelnek be a vizsgálatba (pl. népességmozgás, közlekedés stb.).

Az általános kölcsönhatás-elméletek között fontos megemlíteni William J. Reilly (1931) kiskereskedelmi gravitációs törvényét, amely szerint két nagyváros esetében a két város népességszámával egyenes arányban és a két nagyváros törésponttól való távolságának négyzetével fordított arányban vonzza a vásárlókat. Ez a megközelítés alapozta meg a jelenleg is alkalmazott vonzó és taszító tényezőket („*push and pull factors*”) vizsgáló gravitációs modelleket.

A „*push and pull*” gravitációs elméletek tekintetében megemlítendő Ravenstein (1889) elmélete is, aki szerint a potenciális elvándorlókat a célterületen található lehetőségek, illetve a kibocsátó

területen lévő nehézségek ösztönzik a vándorlásra. A helyválttatás mértékét és irányát az előbbi két tényező és a két helyszín közötti távolság határozza meg. Stewart (1948) a folyamatot „demográfiai gravitációnak” nevezte, egyfajta analógiaként a fizikai vonzás és taszítás törvényszerűségével.

2.1.3. Városfejlődési és -szerkezeti modellek

A városszociológiában a városfejlődésnek két alapvető megközelítését ismerjük: az evolúciós és a történeti megközelítést. Az evolúciós megközelítés alapelve, hogy a modern nagyvárosok nagyjából azonos fejlődési utat járnak be, tehát hasonló fejlődési szakaszok követik egymást és egy kevésbé fejlett nagyváros fáziskéséssel, de hasonló szakaszokat fog bejárni, mint egy fejlettebb nagyváros. Ezzel szemben a történeti irányzat szerint történelmi, társadalmi, politikai és kulturális tényezők határozzák meg a nagyvárosok fejlődését, ez pedig nagyon eltérő városfejlődési folyamatokat tud generálni. A történeti megközelítés azt állítja, hogy nincsen egy egyetemes városfejlődési modell, az industrializáció sem tekinthető ilyen egyetemes szervezőerőnek (Szelényi, 1996; Kocsis, 2000).

A gazdasági tevékenységek telepítő tényezői, illetve a gazdasági interakciók mintázata mellett a 20. század elejétől sok szerző tett kísérletet a városok szerkezetének modellezésére is. Ezen kísérletek közül meg kell említeni a Chicagói Iskola neves képviselőjének, Burgessnek (1925) a koncentrikus modelljét, amely a városokat – Chicago mintájára – koncentrikusan elhelyezkedő részekre osztotta: (1) ipari övezet, (2) átmeneti övezet, (3) a munkásosztály lakóövezete, (4) magas státuszú lakóterület, (5) az ingázók övezete. A koncentrikus modellt Hoyt (1939) szektorális modellje tette összetettebbé, amely azon az előfeltevésen alapult, hogy a főútvonalak jelentősen meghatározzák a különböző városi negyedek, funkciók elhelyezkedését. Végül Harris-Ullman (1945) többközpontú modelljében reflektált arra a kritikára, hogy a valóságban a városoknak nem csak egy jól elkülöníthető központja van, hanem gyakran több kisebb település több kisebb központtal nő össze a városfejlődés során.

A modernista gondolkodással jellemezhető említett Chicagói Iskola az 1920-as évektől jelentősen meghatározta a városokról való gondolkodást. A Chicagói Iskola elsősorban az amerikai városokra akkoriban jellemző drasztikus népességnövekedésből következő városi szegénységet és szegregációt kutatta, és ezeket a térbeli folyamatokat az evolúciós megközelítéssel igyekezett értelmezni. Az 1970-es, 1980-as évektől viszont a fent ismertetett megközelítéseket teljesen új szemlélet váltotta fel, amelyet legfőképpen a Los Angeles-i Iskola képviselt. A Los Angeles-i Iskola képviselői baloldali geográfusok, városszociológusok voltak, akik a gazdasági mozgatórugók mellett felhívták a figyelmet a városokat alakító társadalmi tényezőkre, illetve a globális folyamatokra. Szerintük a globális gazdasági folyamatok a városok szerkezetének, társadalmának elsődleges formálói. A városok átalakulását kaotikus, kiszámíthatatlan folyamatokként értelmezik. A Los Angeles-i Iskola képviselői szerint a világ városai közül néhány irányítja a gazdaságot (*World City*), a legjelentősebb városok komoly társadalmi,

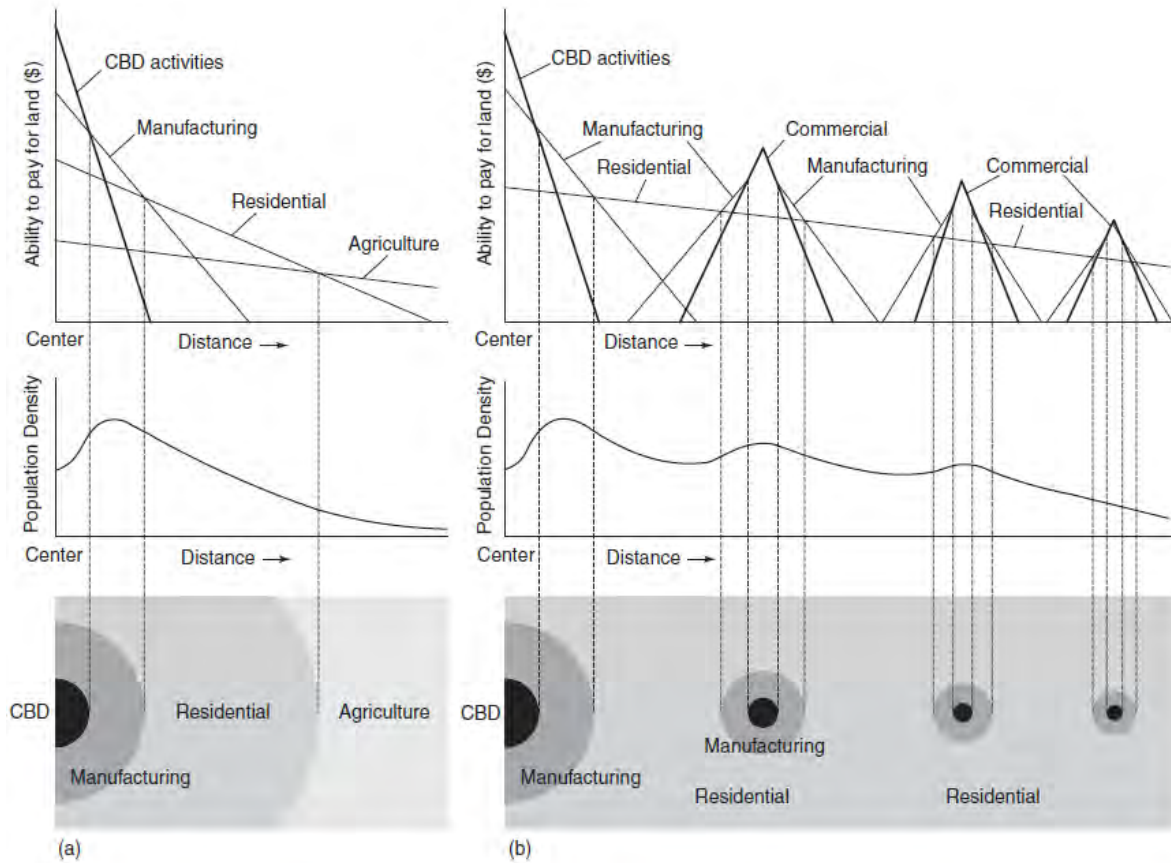
etnikai feszültséggel és szegregációval jellemezhető (Dual City), illetve a hagyományos térszerkezetet formáló tényezők helyett a digitális kapcsolatok azok, amelyek valójában formálják a városok szerkezetét, működését (Cybercity) (Dear, 2013).

2.1.4. A policentrikus városfejlődés elméletei

Bár a városföldrajzi, városszociológiai gondolkodásban a telephelyelméletek alatt elsősorban a klasszikus, 20. századi megközelítéseket értjük, természetesen a 20-21. század fordulóján is születtek új elméleti keretek és értelmezések a posztfordista városok struktúrájával kapcsolatban, amelyek közül alább néhány új fogalmat ismertetek időrendben.

A városi önkormányzatok méretének növekedése, komplexebbé válása miatt vált szükségessé a városon belüli decentralizáció, illetve a demokratikus részvétel különböző formáinak a kialakítása. Clark (2003) meghatározó cikkében Bourne (1981) és Cadwallader (1996) alapján szintetizálja a policentrikus városokkal kapcsolatos kutatásokat és felhívja a figyelmet arra, hogy a jelenkori város határai elmosódnak. Míg néhány évtizede egyértelmű volt a városközpontok, központi vállalászási övezetek dominanciája, mostanra – az infrastruktúrális fejlesztések és átalakulások hatására – a városok új területei értékelődtek fel. Clark kutatásai alapján nem csak a gazdasági tevékenységek és szolgáltatások, hanem a lakosság területi sűrűsége is policentrikus módon szerveződik újra. A jelenséget Clarkhoz hasonlóan több városkutató vizsgálta az alábbi keretbeállításokban:

- Technoburb (Fishman, 1987): Fishman (1987) az amerikai szuburbanizációt átfogóan elemző könyvében „technoburnak” nevezi azokat a városszéleken elterülő városokat, amelyek a gazdasági agglomeráció által a társadalmi és gazdasági működés szempontjából is önálló városokká váltak. A növekedési folyosók mentén kialakuló „technoburbok” bevásárlóközpontoknak, ipari parkoknak, egyetemeknek, kórházaknak, iskoláknak és lakóövezeteknek adnak helyet.
- Edge City (Garreau, 1991): Hasonlóan, az amerikai autópálya-csomópontok körül kialakuló elővárosokat nevezte el Garreau 1991-ben így, amelyek néhány év alatt a legnagyobb gazdasági és szolgáltató központokká nőttek ki magukat néhány amerikai város agglomerációjában.
- Keno Capitalism (Dear-Flusty, 1998): A keno kapitalizmusnak nevezett, Los Angelesről mintázott modellben a különböző körzetek egy lényegében véletlenszerű rácsban vannak elrendezve, hasonlóan a szerencsejáték játéktáblájához. A modell alapja, hogy az internet és a modern közlekedési rendszerek elterjedésével a lokáció és a távolság jelentősége átértékelődött a városi gazdasági tevékenységek szempontjából.



3. táblázat: Monocentrikus (a) és policentrikus (b) városszerkezet elméleti modellje, forrás: Clark (2003)

2.2. A városirányítás és városszociológia elméleti modelljei

2.2.1. Városirányítási modellek

A városi működés másik, a kutatás szempontjából releváns tényezője a városirányítás jellege. A városi térbeliség elméleti mellett a városirányítási modellek ismertetése is szükséges, amelyek keretbe foglalják a későbbi kutatási eredményeket.

Az 1960-as évektől szerteágazó, termékeny szakmai vita alakult ki a városkutatók körében a városok politikai működtetéséről és a városi közigazgatásról. A korábbi, a bürokrácia és a normák megértésére törekvő megközelítések helyett teret nyertek a mögöttes társadalmi-gazdasági mozgatórugókat kereső elméletek (Pálné Kovács, 2008).

A helyi kormányzás kutatása alapvetően három elkülönülő időszakra és irányzatra osztható (Pálné Kovács, 2008: 20-21):

- **normatív megközelítés:** A normatív megközelítés szerint az önkormányzatok megértéséhez a normatív szabályok megértése vezet, amelyet komparatív elemzések segíthetnek. (1960-as évek)
- **közigazgatási racionalitás:** A közigazgatási racionalitás, a menedzseri irányzat a funkciók vizsgálatát helyezte előtérbe. A New Public Management irányzata az optimális, tehát olcsó és hatékony működés eszközeit kereste. (1970-es, 1980-as évek)
- **térbeli hálózat kutatás:** A globalizációs tendenciák hatására felértékelődött a térbeli és társadalmi hálózat kutatás jelentősége, mint vertikális, mint horizontális szempontból, a szervezeti szinten közötti és belüli viszonyrendszerek kutatása. (1990-es évek)

Az európai közigazgatásról való gondolkodást három fő működési típus határozta meg: az angolszász, a francia, illetve a német modell, amelyek jellemzőinek összefoglaló táblázata alább látható.

	Megközelítési mód fő iránya	Magánszektorhoz való viszony	Központi érték
Új közmenedzsment (angolszász)	menedzselés	privatizáció, kiszervezés	kevesebb állam, hatékonyság a közigazgatásban
Klasszikus közigazgatás (francia)	közjog	köz-magán szerződési rendszer	köz megbízások magánvállalkozások általi ellátásának szabályozása
Új igazgatási modell (német)	államigazgatási jog	vállalati módszerek alkalmazása a közigazgatásban	racionalizálás, működés fejlesztése

4. táblázat: A helyi közfeladatok menedzselésének nemzetközi trendjei, Forrás: Horváth (2002)

A második világháborútól versengő városirányítási elméletek közül az alábbiakat érdemes kiemelni:

- **elitista iskola:** Az elitista iskola első jelentős képviselője Hunter (1953) volt, aki a Georgia államban lévő Atlanta városát vizsgálta városirányítási szempontból. Kutatásának következtetése az volt, hogy a város irányítása egy szűk csoport kezében összpontosul. Ennek hatására az amerikai politikai gondolkodást az 1950-es, 1960-as években az elitelmélet keretezte. Az elitisták érvelését a pluralisták válasza követte, amelynek hatására a neoelitisták léptek színre. A neoelitisták mellett érveltek, hogy a hatalom megosztásának megértéséhez nem elég a kulcsdöntések és az aktuális politikai magatartás elemzése, mert ezek önmagukban nem láttatják a belső döntések struktúráját (Bachrach-Baratz, 1963).
- **pluralista iskola:** A pluralizmus legmeghatározóbb képviselői Dahl (1961) és Banfield-Wilson (1963) voltak. Érvelésük lényege, hogy a városi politika működési mechanizmusai sokkal komplexebbek, mint hogy egy gazdasági elit mozgathatná azt. A városi politikát külön működő

alrendszernek tekintették, amelyben jelentős szerepe van egy-egy város szervezeti, társadalmi jellemzőinek. Az érdekcsoportok valós versengése miatt kiemelt szerepet tulajdonítottak a koalícióépítésnek, ami szerintük a hatalom megtartásának feltétele. Ezzel szemben a pluralista gondolkodók nem reflektáltak az 1960-as és az 1970-es évek amerikai városi társadalmi-etnikai kihívásaira, és nem ismerték fel, hogy a deprivált, szegregált társadalmi csoportok teljesen újrendezhetik a politikai erőviszonyokat. A pluralistákhoz kapcsolódik még a hiperpluralisták érvelése, akik szerint a város irányítására annyi eltérő érdekcsoport hat, hogy azt lehetetlen modellezni és értelmezni, ezért a városirányítás inkább egy káosz-ként értelmezhető, mint néhány jól definiált érdekcsoport által irányított folyamatként.

- **strukturalista iskola:** Banfield-Wilson (1963) „gépezetnek” (*machine*) nevezik azt a folyamatot, melynek során a kedvezményekkel (*inducements*) megvesztegetett választók tudat alatt lemondanak független szavazati jogukról, hogy ezáltal hozzájáruljanak a hatalom egy kézben való csoportosulásához. Minél kevésbé fontos az adott választónak a szavazás, annál könnyebben esik a rendszer kedvezményei nyújtotta csábítás áldozatául. Ezek a kedvezmények lehetnek csoportnak vagy egyénnek szólók, konkrét anyagi javak vagy ígéretes is. A gépezet egyetlen célja a szavazatok által a választások megnyerése. Ez a gépezet politikailag mindig semleges, mindig a legerősebb párt felé gravitál. A szerzők azonban megjegyzik, hogy míg a 20. századi politika jellemző formája volt a szervezett és legális megvesztegetés ezen formája, a jólét növekedésével a választók egyre nehezebben voltak megvesztegethetők rövid távra szóló anyagi javakkal. Erre a hiányosságra világított rá a strukturalista kritika, amely a politikát „kétarcúnak” látta és amely szerint a pluralisták csak a felszínen lévő, ideáltipikus politikai működés elemzésével foglalkoztak, míg ignorálták a mögöttes motivációk működését. Szerintük a politika gyakorlását a döntéshozók csak az olyan esetekre korlátozták, amelyek biztonságosnak voltak tekinthetők, tehát garantáltan nem jelentettek politikai kockázatot. A politikai döntéseket gazdasági érdekek motiválják, a gazdasági javak egyenlőtlen elosztása pedig egyenlőtlen politikai esélyeket generál a politikai térben (Mollenkopf, 1992). A strukturalista kritikák nyilvánvalóvá tették, hogy a városok többé nem vizsgálhatók önálló entitásként, a globális gazdaságba bekapcsolódva interdependenciájuk egyértelművé vált. Ehhez hasonlóan a társadalmi különbségek, a szegregáció mértékének növekedése is egyértelmű tendenciává vált, ami előrevetítette, hogy a társadalom összetételének változása új politikai struktúrákat fog létrehozni, amelyre a pluralista logikának is reflektálnia kell. A sikeres strukturalista kritikák ellenére meg kell említeni, hogy a strukturálisizmus nem ad választ arra, hogy a tőke pontosan hogyan kényszeríti a városvezetéseket a kedvező döntések meghozatalára (Mollenkopf, 1992).

- neomarxista iskola:** A strukturalista megközelítésnek része volt a neomarxista kritika, amely a tőke, a piaci logika termékeként értelmezte a politikai aktivitást is. A neomarxisták szerint a városi politika kiszolgálja a gazdaság érdekeit és a magánbefektetők támogatásával ösztönzi a tőkefelhalmozást. Radikális álláspontot képvisel Logan és Molotch (1987), akik „növekedési gépezetnek” (*growth machine*) nevezik el azt a folyamatot, melynek keretében a település minden intézménye a növekedést támogatja. A gépezet elitérdekeket szolgál, szociális egyenlőtlenségeket és természeti károkat okoz, de a növekedéspárti döntéshozók ezeket a gazdasági növekedés természetes mellékhatásainak tekintik. A befektetők intenzív támogatását, a közszféra és a versenyszféra összefonódását (*public-private partnership, PPP*) értékmentes, mindenki érdekeit szolgáló fejlődésnek tekintik. Squires (1991) szerint ezzel szemben a versenyszféra a közszféra által való támogatása gyakran a befektetők érdekeit és a magántőke további akkumulációját szolgálja. Itt fontos lehet különbséget tenni a kis- és középvállalkozások, valamint az elithez kapcsolódó nagyvállalkozók és spekulánsok támogatása között. A növekedési gépezet legfőbb mozgatórugói az üzletemberek, ingatlantulajdonosok és a befektetők, és még ha különböző érdekeik vannak, a tőke és a befektetők vonzása mindenkinek érdeke, hiszen a gépezet legfontosabb értéke az ingatlantulajdon. Ők a gazdasági növekedést társadalmi fejlődésnek interpretálják vagy keretezik. Nem ismerik fel, hogy a növekedéspárti politika következménye számukra sem előnyös: a társadalmi olló kinyílása, a térbeli és társadalmi szegregáció az ő érdekeiket is sérteni fogja hosszú távon. A növekedési gépezet leküzdése ellen a szerzők az ipar diverzifikációját és a kisvállalkozások támogatását, az infrastruktúra- és közösségfejlesztést javasolják alternatívaként (Logan-Molotch, 1987).
- közösségi döntések elmélete:** A közösségi döntések elméletének képviselői más irányból kritizálták a pluralista modellt. Szerintük a döntések a mikroökonómia szintjén vizsgálандók, hiszen az egyének döntéseinek összessége a politikai események során nem elhanyagolható (Mollenkopf, 1992). Peterson (1981) fő állítása a közösségi döntések elmélete alapján, hogy „mindenki a lábával szavaz”. Peterson szerint a városokat nem lehet ugyanolyan szemmel vizsgálni, mint a nemzetállamokat, hiszen a városok mozgástere kicsi, mert minden nagyváros a tőke és a képzett, jómódú munkaerő vonzásában verseng. Ha a városok redisztributív céllal hasznosítják az adóbevételeket, a szegénypárti intézkedések miatt a magas státuszúak számára a szolgáltatások nem lesznek kielégítőek és elvándorolnak, ami pedig egy öngerjesztő folyamatot indít be. Peterson hangsúlyozza, hogy a szociális intézkedések fontosak, de ezeket állami szinten kell kezelni, hogy ne jelentsen versenyhátrányt a városoknak. Az elmélet szerint átváltás van az egyenlőség és a hatékonyság (versenyképesség) közül, amelyek közül a városoknak választaniuk kell.

- **városi rezsim elmélet:** Stone (1989) szerint a városi kormányzás intézmények és szereplők rendkívül összetett, megosztott hálózata, amelyből eredendően hiányzik a konszenzus. A városi rezsim (*urban regime*) elmélet szintén arra az alapgondolatra épül, hogy a városok fejlesztési forrásokért és befektetésekért versengenek. A városi rezsim elmélet szerint szintén gazdasági kényszerben vannak az önkormányzatok, a gazdasági szereplők befolyása a városirányításra elkerülhetetlen. Mégis, eltérő várospolitikák eltérő kimeneteket eredményezhetnek, ami igazolja, hogy valamikorra mozgástérrel rendelkeznek az önkormányzatok is. A városi rezsim elmélet integrálja a strukturalista és a pluralista érvelés egyes elemeit: vannak kényszerek, de azon belül van politikusi mozgástér, a kérdés inkább, hogy egy városvezetés mely érdekcsoportok képviselőjét választja.

A városirányítási modellek szintézisét Mollenkopf (1992) alkotta meg. A szerző a „*How to study urban political power?*” című cikkében áttekintette a városirányítás legfontosabb értelmezéseit. Az alábbi kérdések mentén értékelte a legfontosabb irányzatokat.

- Van-e értelme a városi politikát, mint különálló tényezőt tanulmányozni, vagy az annyira alárendelt a gazdasági-társadalmi folyamatoknak, hogy nem értelmezhető külön tényezőként?
- Amennyiben a városi politikának van független befolyásoló ereje, hogyan strukturálhatjuk az érdekek vagy az érdekcsoportok közötti erőviszonyokat?
- Milyen tényezők határozzák meg egy politikai koalíció működését adott strukturális kényszerek és lehetőségek esetén?
- Egy ilyen politikai koalícióban mekkora szerepe van a magánbefektetések ösztönzésének vagy a potenciálisan ellenálló társadalmi csoportok szociális támogatásának?

A pluralista-strukturalista vita szintéziséhez Mollenkopf (1992) a városi politika három érdektípusát különbözteti meg: (1) közintézmény érdeke, (2) választási érdek, (3) gazdasági érdek, a két modell három érv mentén egyeztethető össze:

- A gazdasági érdekek nem csak kényszereket okoznak a városi politikai vezetésnek, hanem olyan lehetőségeket is, amelyben megerősödhetnek.
- A politikai érdekcsoportok nem kerülhetik ki a lakossági vélemények bizonyos mértékű figyelembevételét, mert érvényesülésükben szerepet játszik a választási szereplésük.
- A közsféra, a bürokratikus szervezetek maguk is rendelkeznek érdekekkel, működési mechanizmusokkal, amelyek szintén befolyásolják a politikai döntéseket és nem lehet eltekinteni tőlük.

A városirányítási modellek között említést kell még tenni Zukin (1995) tanulmányáról, aki teljesen innovatív módon a térbeliség beemelésével a terek városirányításban való meghatározó szerepét emelte ki. A szerző szerint a városi érdekcsoportok szerepkörét, hierarchiáját a szimbolikus gazdaság, a szimbólumok határozzák meg. A szimbolikus, kulturális elemeket a kulturális fogyasztás (étkezés, divat, zene stb.) lenyomatai adják, amelyek karaktert adnak a városnak. Az amerikai városokban jellemző társadalmi, etnikai különbségek tovább erősítették a szimbolikus gazdaság jelentőségét. A szimbólumok tehát egyes csoportokat szegregálnak, más csoportokat pedig feljogosítanak a tér egyfajta használatára. Az 1950-es, 1960-as évek amerikai városaiban a befektetők valós lehetőségeket kapnak, hogy infrastrukturális, építészeti fejlesztéseikkel formálják a jelenlévő szimbólumokat, amelynek eredménye, hogy a szuburbanizációs folyamatok elindulását követően a belváros ismét a középosztály tere lett. Összefoglalva tehát elmondható, hogy a közterek változását megfigyelve megérthetjük a történelmi-társadalmi változásokat is, és a tér változásában leképeződik az aktuális társadalmi rétegződés.

A városirányítási iskolák képviselői egyaránt felhívják a figyelmet a városi politika azon változására, amely szerint az 1950-es évektől kezdődően, de különösen az 1980-as évektől a városi kormányzatot (*urban government*) a városi kormányzás (*urban governance*) koncepciója váltotta fel. (A *governance* fogalmának magyarországi értelmezéséhez kapcsolódóan lásd: Salamin-Péti, 2019.) A várospolitikában az üzemeltetői szemléletet felváltotta egyfajta vállalkozói szemlélet, ez a „neoliberális fordulat” pedig gazdasági szerkezetváltást és az állami szerepvállalás csökkenését eredményezte. Az iskola értelmezése szerint a városok között a globális tőkékért való verseny felerősödött (Wilson-Keil, 2008).

Az *urban governance* működését tekintve DiGaetano-Strom (2003) és Jessop (2003) tett kísérletet a városi kormányzás általános dilemmáinak feltárására. A szerző szerint a városi kormányzás alapvető dilemmája a kooperáció és a verseny között található, hiszen nehéz úgy versenyt fenntartani, hogy közben a társadalmi-interperszonális bizalom is megmaradjon. A másik városirányítási dilemma az átváltás a kormányozhatóság és a rugalmasság, illetve a hatékonyság és az elszámoltathatóság között van.

	Klienteliztikus	Korporatista	Menedzser	Pluralista	Populista
Kormányzási viszonyok	partikuláris, személyre szabott	zárt tárgyalások	formális, bürokratikus, szerződésalapú	versengő érdekek közötti mediáció és „brókerkedés”	nyílt tárgyalások
Kormányzási logika	reciprocitás	konszenzusépítés	autoritatív döntéshozatal	konfliktus-menedzsment	közösségi támogatás mobilizációja

	Klientelistikus	Korporatista	Menedzser	Pluralista	Populista
Fő döntéshozók	politikusok, kliensek	politikusok, véleményvezérek	politikusok, közalkalmazottak	politikusok, szervezett érdekcsoportok	politikusok, közösségi szónokok
Politikai célok	materiális	célelvű	materiális	célelvű	szimbolikus

5. táblázat: Városi kormányzási módok, Forrás: DiGaetano-Strom, 2003

Kocsis-Dúll (2015) kutatásában a különböző városirányítási trendek szintetizációjára tesz kísérletet. A 21. század városirányítása a korábbi, monocentrikus, bürokratikus szakértelemre és politikai monopóliumra épülő rendszer helyett egyre inkább egy rugalmas, horizontális és vertikális együttműködésre is alapozó irányítássá alakul át. A városirányításba egyre több szereplő, érdekcsoport kapcsolódik be, mint például az egyetemek, kulturális intézmények, jelentősebb sportcsapatok, a kiskereskedelem, valamint a helyi kis- és középvállalkozások szervezetei, akik egyfajta koalíciót alkotnak, amely a korábbihoz képest sokkal inkább a partnerségen alapul (Kocsis-Dúll, 2015). Harvey (2013) ezt az átmenetet az üzemeltetői szemléletről a vállalkozói szemléletre való átállásként értelmezi a közsféra vonatkozásában. A városirányítási elméletek további elemzéséért lásd: Phillips (2010).

A városirányításról való gondolkodást továbbá jelentősen formálta néhány angolszász nagyváros ikonikus polgármestere, akiről meghatározó életrajzi és szakmai elemeket is tartalmazó írások születtek. A városi politikát egy-egy meghatározó politikus tevékenysége által értelmező szerzők közül érdemes megemlíteni az alábbiakat.

Robert Caro (1975) korszakalkotó könyve az amerikai olvasók számára betekintést adott New York egykori befolyásos vezetőjének, Robert Moses 1934 és 1960 között tartó regnálásának belső működésébe. New York mostani városképének kialakításában talán a legjelentősebb szerepet Robert Moses játszotta. A szerző rávilágít, hogy Moses hivatali időszaka olyan politikai-gazdasági koalíciót épített ingatlanfejlesztőkkel, bankokkal, szakszervezetekkel és a sajtóval, amelynek köszönhetően egyedülálló befolyásolási képességre tett szert az amerikai politikában. Moses városirányítási gyakorlata a politikai gépezetépítés egyik jellemző példája. Caro könyvében „hatalombrókernek” (*power broker*) nevezi a volt polgármestert: a „hatalombróker” olyan személy, aki képes befolyásolni más pártok döntéseit. Ez általában a hatalomközvetítő személyes és szakmai kapcsolatain keresztül történik, nem pedig nyilvános eszközökön keresztül, mint például egy adott döntés meghozatala előtti lobbizással.

Mike Royko (1988) Richard J. Daley, Chicago 1955 és 1976 között regnáló polgármesterének időszakát vizsgálta könyvében. Caróhoz hasonlóan Royko is Daley politikai gépezetének működését elemezte. Ed Koch, szintén New York polgármesterének munkásságáról John Mollenkopf (1992) írt. A szerző Koch koalícióépítését annak fényében mutatja be, hogy a demokrata szavazók általi hatalomra kerülése után hogyan változtatta meg politikáját. Ahogy Mollenkopf könyvének címe is utal rá, Koch

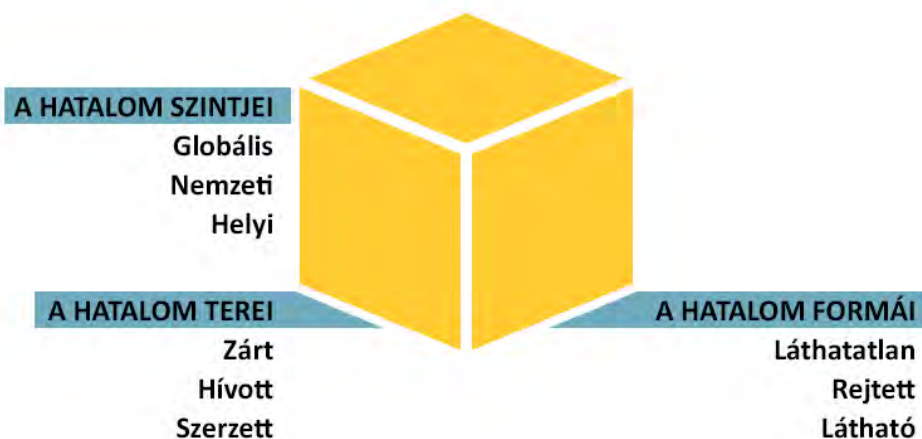
1978 és 1990 a gazdasági csőd széléről konszolidálta New York gazdasági egyensúlyát. Demokrata politikus létére olyan politikusokkal volt partnerségben, mint a republikánus Rudy Giuliani vagy Michael Bloomberg, New York későbbi meghatározó polgármesterei.

Városvezető	Könyv szerzője és címe
Robert Moses 1934-1960	Caro, R. (1975): The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York, Vintage
Richard J. Daley 1955-1976	Royko, M. (1988): Boss: Richard J. Daley of Chicago, Plume. 1988
Ed Koch 1978-1990	Mollenkopf, J. (1992): A Phoenix in the Ashes: The Rise and Fall of the Koch Coalition in New York City Politics, Princeton University Press
Rudy Giuliani 1994-2001	Kirzman, A. (2001): Rudy Giuliani: Emperor of the City, William Morrow
Michael Bloomberg 2002-2013	Sadik-Khan, J. – Solomonow, S. (2016): Streetfight: Handbook for an Urban Revolution, Penguin Books

6. táblázat: A városirányításról való gondolkodást meghatározó városvezetők, Forrás: saját szerkesztés

2.2.2. Hatalmi mechanizmusok és vezetői típusok

A hatalmi mechanizmusok vizsgálatához figyelemre méltó gondolkodási struktúrát javasol Gaventa (2006), aki a hatalomkockának a három dimenziója mentén vizsgálja a hatalmi cselekvés lehetőségét. A hatalom szintjei között megkülönbözteti a helyi, nemzeti és a globális hatalmat. A hatalomkocka emellett elkülöníti a hatalom tereit (zárt, hívott és szerzett). A hatalomgyakorlás tehát történhet a külvilágtól elzárva, meghívásos alapon, és jelentősen eltér ettől, amikor az érintettek az érvényben lévő kereteket átlépve szerzett tereket alakítanak ki a befolyásolásra. Végül, a hatalomkocka harmadik dimenziója megmutatja a hatalom formáit, tehát hogy látható, rejtett vagy láthatatlan hatalomgyakorlásról van-e szó.



7. táblázat: Hatalomkocka – a befolyásolás szintjei, terei és formái, Forrás: Gaventa (2006), Gébert (2015)

A helyi hatalom vizsgálatának további lehetősége, hogy egy adott önkormányzat esetében a hatalomkoncentrációs és -dekoncentrációs mechanizmusokat vizsgáljuk. Egyrészt a hatalomkoncentráció felé hatnak a folyamatok minden tudatos szándék nélkül az olyan társadalmakban, ahol a helyi lakosság a helyi politika iránt apátiával, érdektelenséggel, belenyugvással viszonyul. Az elméleti szinten rájuk jutó „hatalom” ezáltal mind egy helyen koncentrálódik. Másrészt jellemző hatalomkoncentráció mechanizmus a párthoz való hűség (más kontextusban pártfegyelemnek is nevezhetjük). Harmadrészt hatalomkoncentrációhoz vezet, ha a helyi vezetők egyéneknek vagy csoportoknak nyújtott szívességekkel (*inducements*) vagy kompromisszumokkal kötelezik le a választópolgárokat. Végül egy politikai személy vagy csoport retorikája, karizmája, önreklámja is hosszú távon meggyőzheti a választópolgárokat, ami szintén a hatalom bizonyos fokú koncentrációját eredményezheti (Banfield-Wilson, 1963).

Míg a hatalomkoncentráció minden szándékosság ellenére, a politikai és társadalmi rendszer jellegéből fakadóan végbemegy, addig a hatalom bizonyos fokú decentralizációjához jelentős erőforrásokat kell mozgósítani. Banfield-Wilson (1963) elemzése szerint a „kié a helyi hatalom?” (*who governs?*) kérdésre azért nehéz választ adni, mert már maga a kérdés is értéktartalommal bír. A keretezéstől és a szóhasználatától (erő, befolyás, kontroll, autoritás) függ majd, hogy milyen választ kaphatunk a feltett kérdésre.

A kormányzatok támogatóinak összetétele nagyon eltérő lehet. Gyakori, hogy az adott vezető vagy szűk körének rokonai, barátai alkotják a támogatói bázist (*personal following*). Előnye, hogy kevesebb szívesség is elég lehet a szűkebb kör megnyeréséhez (*the house*). Ennek a formának viszont a hátránya nem csak az, hogy kevésbé demokratikus és a nepotizmus elnevezéssel szokták illetni, hanem hogy a családi és rokoni támogatók ritkán vannak elegendően egy választás megnyeréséhez. Ezzel szemben a lakosság nagyobb arányát teheti ki egy bizonyos érdekcsoport (*interest group*), akikre a helyi vezetés támaszkodik és akik gyakran egy karizmatikus politikai vezető köré tömörülnek. A harmadik jellemző típus a politikai ideológia alapján való szerveződés (*political club*), ami a magyarországi tapasztalatok alapján inkább nagyobb települések esetében jelent meghatározó szervezőerőt (Banfield-Wilson, 1963).

Az önkormányzatok alapvető céljukat tekintve különböző szerepeket vehetnek fel. A 20. századtól jellemző a „növekedéstámogató önkormányzat” (*pro-growth*), melynek jellemzője, hogy minden helyi érdeket a gazdasági növekedés prioritásának rendel alá. Ezzel szemben a „jóléti szolgáltató önkormányzat” (*amenity provider*) a jóléti társadalomra jellemző javakat igyekszik minél magasabb mennyiségben és minőségben nyújtani a helyi lakosoknak. A „gondviselő” (*caretaker*) szerepet magukra öltő önkormányzatok leginkább az erős paternalista hagyományú társadalmakban jellemzők,

ahol az önkormányzat egyfajta mindenható szereplő, amely a helyi lakosság bármilyen típusú problémáinak megoldására hivatott. Végül a „döntőbíró” (*arbitrator of conflicting interests*) szerepbe helyezkedő önkormányzat célja, hogy a helyi csoportokat (lakosság, vállalkozók, civilek, egyházak, kisebbségek stb.) érintő konfliktusos ügyekben igazságot tegyen. Ezek a szerepek egyben jelenthetik azt is, hogy az adott önkormányzat egy bizonyos társadalmi csoportot favorizál, például vagy csak az elitet, vagy pont a középosztályt az alacsony státuszúakkal és az elittel szemben (Banfield-Wilson, 1963).

Bárdiné Metzker-Csuth (2009) stratégiai és operatív működést és menedzsmentet különböztet meg. A stratégiai működés párhuzamba állítható a jelen dolgozatban vázolt fejlesztési működési logikával, amelynek fő jellemzői, hogy hosszú távban gondolkodik és hajlamos az alternatív választási lehetőségek keresésére. Ezzel szemben az operatív működés az igazgatási működési logikával mutat hasonlóságot: rövid távban gondolkodik, a folytonosságra, a működési mód fenntartására törekszik. Az operatív működés számára a szervezet maga a meghatározó, ezért a szervezet határain belül marad és a szervezeti működési elemeket folytonosként és megváltoztathatatlanlanként kezeli.

Tamás (2014) kutatásában – Gletimis-Hlepas (2006) alapján – a magyarországi polgármesterek négy vezetési stílusát azonosítja. A négy vezetési stílus két változó alapján épül fel: az egyik változót az határozza meg, hogy a polgármester inkább a külső (kooperatív) vagy a belső erőforrásokra (autoriter) alapozza vezetését, a másik tengelyt pedig az definiálja, hogy vezetését milyen mértékben a konkrét kihívásokra való reagálás (reproduktív), és milyen mértékben a saját víziója (stratégiai) mentén való döntéshozatal határozza meg. A két tengely pedig kiadja a négy fő vezetői típust: (1) konszenzusépítő: reproduktív és kooperatív, (2) vizionárius: kooperatív és stratégiai, (3) gondoskodó: reproduktív és autoriter, (4) városi főnök: autoriter és stratégiai.

Bódi (2020) Tamáshoz hasonlóan szintén négy vezetői típust különít el. Az első típus a felvilágosult abszolutista, ahol *„a nagyok a kicsiknek is megteremtik azt a közjóságot, amelyet a nagyok szükségleteik érdekében előállítanak, amelyből a kicsik is részesülnek annak ellenére, hogy a kicsiknek nem kellett áldozatot vállalniuk a közjóság előállításában”*. Ebben az esetben a vezető körül erős helyi elit csoportosul, a vezető sikeresen vonja be a külső erőforrásokat, a helyi közélet viszont passzív. A második vezetői típus a „miénk itt a tér” kifejezéssel illethető: sündisznóállásban álló önkormányzat jellemzi, ahol a helyi elit nem törekszik sem a belső, sem a külső erőforrások bevonására, hogy megóvja status quóját. A harmadik típus a „rablólovag” típusú vezetés, ahol egy megszálló, komprádor elit uralja a közéletet. Ebben az esetben a jobb üzleti lehetőségek érdekében külső vállalkozók csapolják a helyi erőforrásokat. Végül, a negyedik típus a demokratikus és profi vezetés: itt a vezető a belső és külső erőforrásokra egyaránt támaszkodik és törekszik a helyi elitek konszenzusos megszervezésére.

Csanádi és társai (2018) átfogó önkormányzati kutatásuk során az alábbi hét önkormányzati vezetési modellt azonosították: (1) egyszemélyű kormányzás és döntéshozatal (ahol a döntéshozatal kizárólag a polgármester kezében van), (2) háttérben maradó vezető (ahol a helyi hatalmi bázist általában a polgármester és egy, nem a városigazgatásban dolgozó, mindenki által ismert személy – nagy százalékban helyi vállalkozó – testesíti meg), (3) külső forrásbevonásra építő vezetés (ahol a települési sikeresség az országos szervezetekben lévő tisztségviselőkkel való kapcsolaton alapul), (4) szűk baráti és rokoni körre alapuló helyi vezetés (ahol a döntéshozatal a polgármester és az ő szimpatizánsai, barátai kezében van), (5) helyi érdekcsoportra való támaszkodó vezetés (ahol a településvezető a tágabb helyi érdekcsoportokra támaszkodik), (6) csatározó csoportokat tartalmazó vezetés (ahol különböző helyi érdekcsoportok versengenek a vezetésért), valamint az (7) apatikus, sodródó helyi vezetés (ahol a helyi lakosság alacsony státuszú és iskolai végzettségű; helyi értelmiség) gyakorlatilag nincs, illetve a lakosság apatikus és érdektelen a helyi politika iránt). A 2.2.2. fejezetben vázolt vezetési és vezetői típusok magyarországi megjelenését a 8. Diskusszió fejezetben fogom tovább tárgyalni.

2.2.3. *Participációs elméletek*

Participáció alatt általában a lakossági részvételt vagy a civil szervezetek részvételét értjük, a lakossági civil szervezetektől a képviselői, professzionális szervezetekig (Csanádi és társai, 2010). A legismertebb modell, amely a részvételiség fokait elemzi, az 1960-as években jelent meg Sherry Arnstein cikkében – Arnstein (1969) a részvétel létrájáról (*ladder of participation*) szóló írása évtizedekre meghatározta a társadalmi részvételről való gondolkodást.

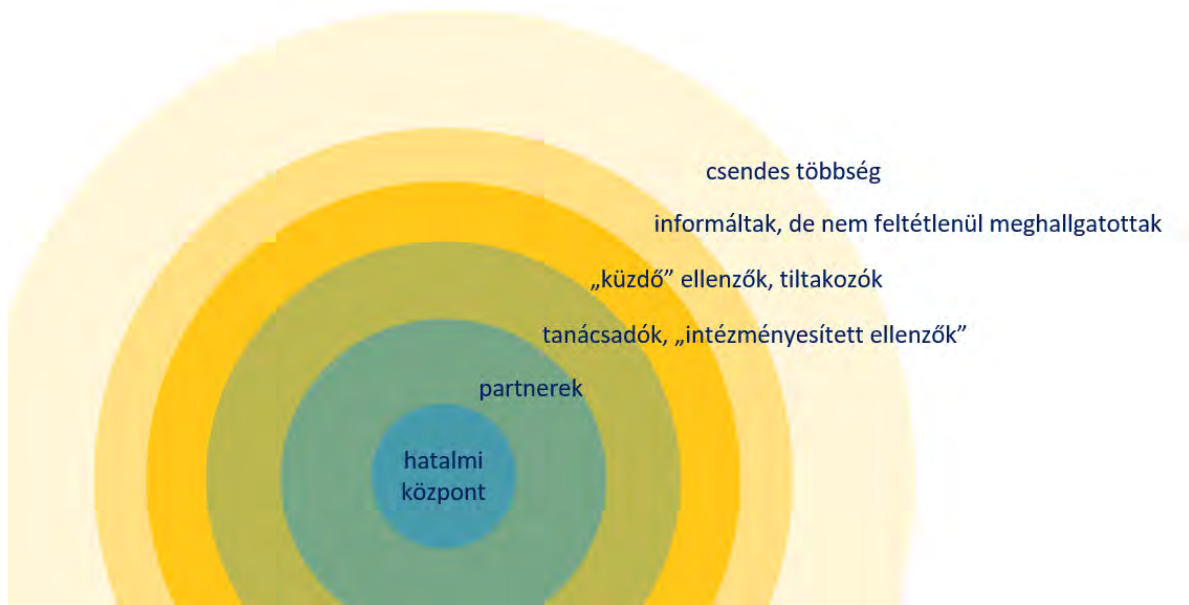
A szerző elméletében az állampolgárok a részvételi létra aljáról indulnak, és minél inkább törekszenek a bevonódásra. A részvétel hiányát azonosítja ott, ahol a döntéshozók manipulációval (*manipulation*) irányítják a közbeszédet, terápiának (*therapy*) nevezi azt, amikor apró javakkal, szívességekkel próbálják az állampolgárokat megnyerni. A részleges részvétel szintjét jelenti, amikor az adott kormányzat tájékoztatást ad (*informing*) döntéseiről az állampolgároknak, vagy a konzultáció (*consultation*) és a közeledés, ahol az állampolgárok véleményüket is kifejthetik egy adott ügyvel kapcsolatban (*placation*). Arnstein szerint állampolgári erőről csak akkor beszélhetünk, ha a döntéshozó egyenrangú partnerségben van az állampolgárokkal (*partnership*), az ő álláspontjukat figyelembe veszi (*delegated power*), vagy azt kötelező érvényűnek tekinti magára nézve – ez az állampolgári ellenőrzés (*citizen control*).

Ezzel szemben Schauppenlehner-Kloyber-Penker (2016) szerint Arnsteinétől eltérő, új alapokra kell helyezni a társadalmi részvételről való gondolkodást. A szerzők szerint Arnstein megközelítése nem mutatja a különböző bevonási szintek közötti átalakulás komplexitását. A létra metaforája azt sugallja,

hogy a társadalmi részvétel jellege a kormányzók és a kormányzottak közötti harcot rejti magában, ez a szemlélet pedig kizárja a bizalomteljes, valós együttműködést kormányzat és lakosság között. Ehhez hasonlóan Tritter-McCallum (2006) is amellett érvel, hogy a modell statikussága és hierarchikussága túlzottan leegyszerűsítő, így nem tudja megragadni a társadalmi folyamatok állandóan változó voltát.

Collins-Ison (2009) szerint Arnstein részvételi modellje több szempontból is megkérdőjelezhető. Egyrészt a hierarchikus elrendezés azt sugallja, hogy a magasabban lévő részvételi szint mindig kívánatosabb, míg a valóságban ez nem mindig van így – például a magas részvételi szintet megvalósító részvételi költségvetés módszere más szempontból nézve antidemokratikus, mert az érintettek kis százalékanak bevonásával jön létre. A legfelső bevonási szint el nem éréséből a modell alapján helytelenül sikertelenségre, a legitimitás hiányára lehetne következtetni. Másrészt nincs lineáris összefüggés a részvétel hiánya és az állampolgári kontroll között. A modell figyelmen kívül hagyja az egyéb, kisléptékű visszacsatolási mechanizmusokat, melyek hatékonyabbá teszik a döntéshozatalt. Mindezen kritikák ellenére Arnstein modellje máig meghatározó a társadalmi részvétel kutatásában.

Arnstein modellje mellett érdemes megemlíteni Maier (2001) a rendszerváltás utáni cseh várostervezés gyakorlatára építő koncentrikus modelljét is. A szerző a kortársaihoz hasonlóan reflektál az értéktartalommal bíró „létra” metaforájára, és egy nem lineáris modellt javasol helyette. Maier megközelítése szerint a lakosság résztvevő csoportjai sokkal inkább koncentrikusan, mintsem egydimenziósan épülnek fel. A modell szerint egy totalitárius társadalomban mindössze egy hatalmi központ (*power centre*), illetve a hatalom nélküli társadalom (*disempowered society*) létezik. A demokratikus evolúció első szintje, amikor már vannak „intézményesített” ellenzők és valós ellenzők, viszont a társadalom nagy része még itt is a csendes többséget képviseli. Végül egy demokratikusnak tekinthető társadalomban a kör központjában található a hatalmi központ, majd e körül a partnerek, ezt követően a tanácsadók és az „intézményesített” ellenzők, majd a küzdő ellenzők és tiltakozók. A kör külső részén található az informált, de nem meghallgatott csoportok és végül legkívül a csendes többség.



9. ábra: Maier koncentrikus participációs modellje, Forrás: saját szerkesztés Csanádi és társai (2010) alapján

A participációs elméletek ismertetésénél érdemes kiemelni a társadalmi részvétel komplex előnyeit. A tértervezés jelentős közösségformáló erővel bír, amennyiben társadalmi részvétellel, tehát a helyi lakosság, vállalkozók, civilek stb. bevonásával történik. A társadalmi részvétel közvetlen előnye, hogy közös tervezéssel a helyben élők igényeire szabott fejlesztések jöhetnek létre. Másrészt a közös tervezés során a lakosság helyhez kötődő identitása erősödik, az eltérő érdekek ütköztetése gyakran a különböző érdekcsoportok közötti ellentétek elmosódását, közös felelősségvállalást, ezáltal pedig a közösségi kohézió erősödését eredményezi (Lowndes és társai, 2001; Cuthill-Fien, 2005; Teveli-Horváth, 2019).

2.2.4. Szomszédsági egységek mint a városi közösségek alapkövei

A szomszédsági egységet (*neighborhood unit*) mint várostervezési fogalmat Perry (1929) vezette be a várostervezési diskurzusba. A szomszédsági egységet egy várostervezési egységnek szánták; lényege, hogy egy-egy fizikai közelségben lévő, nagyjából egyező arculatú lakónegyedet takar, amely jellegével ösztönzi a közösségi együttműködést.

Ezt követően az 1960-as évektől Jacobs (1961) tárgyalta a szomszédság (*neighborhood*) kifejezést részletesebben. Jacobs szerint a szomszédságok a helyi önkormányzás szervei lehetnek, a városi élet természetesen kifelé forduló, összetartó egységei. Jacobs szerint ezeket a területi alapon szerveződő közösségeket nagyban meghatározza, hogy milyen fizikai környezet, infrastruktúra veszi körül őket: a tér erősítheti a közösségi együttműködést, identitást, vagy éppen gyengítheti azt. Az ösztönző tér mellett olyan kulcsszereplőkre van szükség a szomszédságokban, akik hatékonyan képviselik az ott

lakókat, a lakók megbíznak bennük, és minél jobban át tudják ugrani a bürokratikus szinteket (*cross-link communicators*), a helyi igényeket pedig minél magasabb kormányzati szinten tudják közvetíteni (*hop-skip people*). Jacobs szerint a szomszédságok hatékony mérete éppen akkora, hogy az önkormányzat már komolyan veszi álláspontjukat, de még nem olyan nagy, hogy a képviselők már nincsenek kapcsolatban a lakossággal (Jacobs, 1961).

Wellmann-Leighton (1979) is a „közösség” fogalma helyett a „szomszédság” fogalmának előnyeit hangsúlyozza. A „szomszédság” megközelítés előnyösebb, mert térben könnyen meghatározható és kezelhető a döntéshozók számára is, másrészt pedig nincs olyan közösség, amit ne határozná meg az azt körülvevő tér. Wellmann-Leighton három közösségtípust különböztet meg: az elveszett közösséget (*community lost*), a megmentett közösséget (*community saved*) és a felszabadított közösséget (*community liberated*). Az első típus a nyugati társadalmak elveszett közösségét fedti, ahol a gazdasági-társadalmi centralizáció, a bürokratikus struktúrák jelentősen meggyengítették az elsődleges kapcsolatokat (*primary ties*), az egyéneket a formális intézményektől sokkal függőbbé téve. Az ilyen társadalomban az individuumoknak kevés személyes kapcsolata van, azok sem szoros kapcsolatok, a szolidaritás mértéke pedig elég kicsi. Míg az önszerveződő képesség csekély, az ilyen típusú társadalom top-down politikai mobilizációja hatékonyan és gyorsan végrehajtható. Ezzel szemben a megmentett közösség esetében a formalizáló, centralizáló bürokratikus folyamatok pont azt ösztönözték, hogy az elsődleges kapcsolatok megmaradjanak. Végül pedig a felszabadított közösség integrálja az előbbi két típus jellegzetességeit, változatos politikai struktúrák és a technológiai fejlődés eredménye, valamint a modern társadalmak szerveződési elvei alapján jön létre. A három közösségi típus további tárgyalását lásd Schiefloe (1990) elemzésében.

Chaskin (1997) a közösség és a szomszédság fogalmait új megközelítésben tárgyalta. A szerző szerint míg a közösség közös meggyőződéseken alapul, addig a szomszédságok egyértelműen földrajzi alapon, térbeli lehatárolás által szerveződnek. Neutrális, harmadik fogalomnak bevezeti az alközösség (*sub-community*) fogalmát, amely nem determinálja, hogy a közösség milyen alapon szerveződik.

2.3. Városi versenyképesség

A városföldrajzi és a városirányítási elméletek mellett a kutatásban a városgazdaságtani elméletek áttekintése is szükséges, mert rávilágít azokra az összefüggésekre, amelyek a városi gazdaság belső és külső kapcsolataiban, folyamatainak alakulásában kulcsszerepet játszanak. A városgazdaságtani elméletekkel összefüggő versenyképességi kutatások szintetizálni próbálják azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak egy város versenyképességéhez, tehát sikeres működéséhez, ezért ebben a fejezetben a városgazdaságtani és versenyképességi elméletek releváns elmeinek összefoglalására kerül sor.

2.3.1. Városgazdaságtani elméletek

A városok gazdasági működésének modellezéséhez megfelelő modelleket nyújtanak a regionális gazdaságtani modellek. A terjedelmi keretek miatt jelen alfejezetben csak a legfontosabb regionális gazdaságtani megközelítések kerülnek röviden áttekintésre.

Az 1970-es évekig a keynesi irányzat volt jellemző a regionális gazdaságtanban is, amelynek alapvetése volt, hogy a piaci folyamatokat gazdaságpolitikai beavatkozásokkal szükséges csökkenteni. A keynesi gazdaságpolitika lényege a jövedelmek és a foglalkoztatás növelése volt, amelyet a közkiadások növelésével, valamint a fogyasztás ösztönzésével kívántak elérni. Az 1970-es években begyűrűző gazdasági válság azonban rámutatott ennek hátrányaira és új irányzatok kezdtek megjelenni.

Ebben az időszakban váltak népszerűvé a neoklasszikus irányzatok. Az exogén irányzat képviselői szerint a piaci mechanizmusok hatékonyan működnek. Az irányzat szerint lehetővé kell tenni a tőke és a munkaerő szabad áramlását – például az infrastruktúra- és közlekedésfejlesztéssel, amely fokozatosan ki fogja egyenlíteni a területi különbségeket, ezáltal növelve a termelékenységet és az életminőséget (Capello, 2007; Lengyel, 2012).

Az 1980-as évekre az infrastruktúra fejlődése ellenére láthatóvá vált, hogy a területi egyenlőtlenségek nem csökkentek, ezért a térségek gazdasági fejlődésének értelmezésére az endogén irányzat megközelítései kerültek előtérbe. Az endogén irányzat fő jellemzője, hogy a gazdasági fejlődést a humántényezőktől teszi függővé (oktatás, szociális és egészségügyi ellátás, jóllét). Másként megfogalmazva, a korszakban egy elmozdulás volt megfigyelhető a keménytől a puha fejlesztési tényezők felé.

Az 1990-es évekre, a globalizáció erősödésével párhuzamosan láthatóvá vált, hogy önmagában egyik általános („térben vak”) gazdasági modell sem képes a területi folyamatok és fejlődés komplexitását megragadni, ezáltal pedig felértékelődött a területi irányzat. A városok vagy országok versenyképessége helyett a tervezők egyre inkább térségi versenyképességben és fejlesztésekben kezdtek gondolkodni (Capello, 2007; Lengyel, 2012).

Elméleti szempontok	Keynesi irányzat	Neoklasszikus irányzatok			Területi irányzat
		Exogén irányzat	Endogén irányzat	Heterodox irányzat	
Időszak	1960-as, 1970-es évek	1960-as, 1970-es évek	1980-as, 1990-es évek	1980-as, 1990-es évek	1990-es, 2000-es évek
Gazdasági növekedés értelmezés	Jövedelmek és foglalkoztatás növekedése	Termelékenység és az életszínvonal javulása	Termelékenység és az életszínvonal javulása	Versenyképesség javulása	Versenyképesség javulása

Elméleti szempontok	Keynesi irányzat	Neoklasszikus irányzatok			Területi irányzat
		Exogén irányzat	Endogén irányzat	Heterodox irányzat	
Növekedési tényezők	Kereslet (fogyasztás, beruházások, közkiadások)	Tényező-ellátottság és termelékenység	Termelékenység növekedésének endogén mechanizmusai (technológiai fejlődés)	Nem hagyományos tényező-ellátottság (infrastruktúra, innováció, elérhetőség)	Endogén területi elemek
Elméleti alapok	Exportbázis elmélet, kumulatív okság elmélete	Régiók közötti tényezőáramlás	Makroökonómiai endogén növekedés elméletek	Növekedési potenciál elméletek	Kistérségi endogén növekedési elméletek

10. ábra: A regionális gazdasági növekedés főbb közgazdaságtani irányzatai, Forrás: Capello (2007)

2.3.2. A városi versenyképesség szempontjai

A gazdaságtudomány versenyképességet vizsgáló területén a 20. században a városi versenyképességnek külön területe alakult ki. A versenyképesség a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a külgazdasági (globális) versenynek ki vannak téve (Európai Bizottság 1999).

Siglitz és társai (2010) a jólét és jóllét fogalmát helyezték előtérbe, szemben a gazdasági növekedés egyoldalúan túlhangsúlyozó felfogásával. Herbert-Smith (1989) szerint a sikeres városban a terciér szektor térnyerése jellemző, melyben az értékhúzó ágazatok nagy számban jelen vannak, s a felértékelődő tudás által kiemelt szerepet kap a kutatás-fejlesztés és az innovációs képesség. A városok versenyképessége és sikeressége tehát nem csupán hagyományos erőforrások (tőke, munkaerő, infrastruktúra) függvénye, hanem olyan további tényezőkon is áll, melyek az adott terület endogén fejlődését táplálják (Camagni 2005; 2008; 2009).

Magyarországi kontextusban Lengyel (2005) elemzése az egyik legátfogóbb a versenyképesség sikerességi faktorairól és alaptényezőiről, amely az alábbi ábrán is áttekinthető. A szerző sikerességi faktorokat különböztet meg, ezekre épülnek a versenyképesség alaptényezői, amelyeket alapkategóriák integrálnak. A versenyképesség két alapkategóriája a munkatermelékenység és a foglalkoztatottság, amelyek regionális, térségi és városi jövedelemhez, ezáltal pedig az életminőség és az életszínvonal növekedéséhez vezetnek.



11. ábra: A regionális versenyképesség piramismodellje, Forrás: Lengyel (2005) alapján saját szerkesztés

Lengyel (2005) mellett Egedy (2012, 2017) munkái említendők a városi versenyképesség hazai vizsgálatának vonatkozásában. Egy város vagy városrégió versenyképességének értelmezésénél nem adaptálhatók az országos vagy regionális versenyképességet mérő modellek, hiszen a nagyvárosi gazdaság eltérő motivációk mentén működik. A városok alapvetően két gazdasági tényezőért, a munkáért és a beruházásokért versengenek egymással. Bár a nagyvárosok a nagyszámú munkaerő és az infrastruktúra megléte miatt komparatív előnyökkel rendelkeznek, számos további szempont lehet, amely meghatározza egy város versenyképességét, például a magasan képzett munkaerő aránya, a helyi kapcsolatok és hálózatok megléte, a közöttük lévő együttműködés vagy a település fejlődéstörténete.

2.3.3. A városközpontok és az alközpontok versenyelőnyei

A városok szintjének vizsgálata mellett ki kell térni a városközpontok, illetve a városi alközpontok területi szintjére is, hiszen jelen kutatás is a városok aleggységeit, a városi alközpontokat és főutcákat vizsgálja részletesen. Porter (1995) a városközpontok komparatív előnyeit összegezte a szétterülő, szuburbanizált területekkel szemben, melyeknek négy fő versenyelőnyét állapítja meg:

- Stratégiai elhelyezkedés: Gazdaságilag értékes területen fekszenek, kifejezetten előnyösek lehetnek olyan vállalkozások számára, amelyeknél fontos szempont a központi vállalkozói negyedekhez (*central business districts*), a turisztikai központokhoz, valamint az üzleti infrastruktúrához való közelség.
- Helyi piaci igények: A város jelentős népessége miatt a relatíve kis helyen jelentkező piaci kereslet is jelentős.

- Csatlakozás a regionális klaszterekhez: A szűkebb régióban jelen lévő, hasonló profilú vállalkozásokhoz csatlakozás, a velük való szakmai kapcsolat országos és globális verseny előnyt is jelenthet egy városi kisvállalkozás számára.
- Emberi erőforrások: Nagy létszámú munkaerő viszonylag kis területen belül.

Porter (1995) a városok komparatív előnyéről írt cikkére Bates (1997) az alábbiak szerint reagált. Szerinte Porter a helyi politikai vezetést kritizálja azzal, hogy túlszabályoz, nem kiszámítható, nem következetes, ami elrettenti a befektetőket a belvárostól, miközben nem fektet hangsúlyt más társadalmi csoportok szerepére. Ezzel szemben a megoldást a befektetőkben látja, akik új munkahelyeket és gazdasági funkciókat teremthetnek az amerikai belvárosoknak, ezáltal az ott élő szegényeknek. Bates (1997) szerint Porter érvrendszere az alábbi két pontban helytelen: (1) A vállalkozások nem akarnak a belvárosba menni, nem pedig az önkormányzatok túlszabályozása miatt nem mennek. (2) Ha vállalkoznának is a belvárosban, nem az alulképzett fekete és latino kisebbségekhez tartozókat fogják foglalkoztatni. A szerző szerint az alternatívát az jelenti, hogyha a szociális-társadalmi problémák kezelése felől közelítenek a döntéshozók, hiszen a gazdaság „láthatatlan keze” nem fogja megoldani az amerikai belvárosok problémáját.

2.3.4. A városközpontok szerepe a kreatív humántőke vonzásában

A magas fokú szakértelem, illetve a magas hozzáadott értékű munka növekvő aránya egyre fontosabbá válik a versenyképesség és gazdasági teljesítmény tekintetében. A beköltöző, új lakossági csoportok jellemzően egyedülálló (nem házas), gyermektelen, fiatal és magasan képzett egyénekből állnak – a szakirodalom őket gyakran a „young urban professional” kifejezésből eredően „yuppie”-knak nevezi (Karsten, 2013). Életükben előtérbe kerülnek a posztmateriális értékek, a környezetvédelem és a kreatív munkavégzés iránt való igény, miközben munkahelyük gyakran nagy munkabírásukért igen magas jövedelemmel díjazza őket. Ezen csoportok városmagokban való megjelenésével a belvárosi igények, attitűdök átalakulásának lehetünk tanúi (Kocsis, 2015). A fiatal, tehetséges és kreatív munkaerő a 21. században minden korábbinál mobilabb, ez a csoport tud legkönnyebben lakó- és munkahelyet változtatni (Brome, 2009).

A versenyképesség és az emberi tényező kapcsolatát számos kutatás vizsgálta az 1960-as évektől. Glaeser-Berry (2005) humántőke-elméletében azt állította, hogy egy település sikerességét alapvetően a képzett lakosság aránya határozza meg. Granovetter (1977) munkájában – elsősorban az egyének szintjén – a gyenge és erős kötések szerepét hangsúlyozta. Szerinte a laza, de kiterjedt társadalmi hálónak kiemelt szerepe van az egyén boldogulásában.

Granovetter munkájához kapcsolódik Bourdieu (1984) és Putnam (1995) érvelése is, akik a társadalmi tőke fontosságát hangsúlyozták, felhívták a figyelmet a nyugati társadalmak individualizációjára, elmagányosulására, és ennek hosszú távú gazdasági hátrányaira. A társadalmi tőke, azaz a társadalmi kapcsolatok megléte ugyanis társadalmi bizalmat, ezáltal hatékonyabb gazdasági együttműködést eredményezne. Ezzel szemben az alacsony társadalmi bizalom (beleértve az intézményekbe vetett bizalmat, illetve a személyközi bizalmat), illetve egy bizalmatlanságon alapuló társadalmi-gazdasági intézményrendszer ellenőrző mechanizmusainak fenntartása jelentős költségekkel jár.

A társadalmi tőke egy olyan erőforrás, amely lehetővé teszi az emberek közötti együttműködést. Az informális kapcsolathálóknak, barátságoknak, szomszédságoknak jelentős szerepe van a bizalom és a kölcsönös elkötelezettség növekedésében (Tomay, 2019). A társadalmi tőke és bizalom számos egyéni és kollektív előnnyel jár, például ilyenek a gazdasági növekedés mellett az egészséges élet, a növekvő jövedelem, a demokratikus kultúra és az alacsony bűnözési ráták (Füzér 2017).

Putnam (1995) amellet is érvel, hogy a közösségek jólétéhez elengedhetetlenek az erős kötések és a közösségi kötelek, a civil aktivitás megléte nélkül nem számíthatunk jól működő társadalomra. Putnam álláspontját Fukuyama (1995) árnyalja, szerinte a társadalmi tőke jelentősége abban áll, hogy ahol az magas, ott nem csak a bűnözési ráták alacsonyabbak, hanem a jogalkotásra, formális döntéshozatalra is kevesebb szükség van. Ezzel szemben a társadalmi tőkehiányos társadalmakban az egyének csak formális kényszer hatására fognak együttműködni, amihez állandó tárgyalás, egyeztetés és akár kikényszerítés szükséges, ez pedig jóval nagyobb költségeket hárít a döntéshozókra és a társadalomra (Putnam, 1995). A társadalmi bizalomhiány az önkormányzati működésre gyakorolt hatását a 8. Diskusszió fejezetben tárgyalom.

Ezzel szemben Florida (2002) amellet érvel, hogy a 21. század embere szeretné függetleníteni magát az erős kötésektől, és inkább a gyengébb kötések preferálja, ami egyfajta kvázi-anonimitást ad. Florida szerint a túlzottan a hagyományokra és az erős kötésekre épülő társadalom korlátozza az innovációt és a kreativitást, ezért a fejlődéshez olyan társadalmakra van szükség, amelyek sokkal befogadóbbak és változatos közösségeket is elbírnak. A szerző szerint, ahol a kutatók, véleményformálók csoportosulnak, azok lesznek a jövő innovatív települései, városai. Florida (2002) szerint a 20. században versenyképes város nem egyszerűen képzett lakosságából és szoros társadalmi kapcsolataiból, közösségeiből meríti sikerét. A szerző szerint három alapvető tényező („3 Ts”) szükséges a versenyképesség növeléséhez: a technológiai fejlődés, a tehetséges, kreatív munkaerő, illetve a társadalmi befogadás, tolerancia (*technology, talent, tolerance*).

Bár az elmúlt években Florida (2002) kreatív osztály elméletére hivatkoznak a leggyakrabban, a szakirodalomban meglepően bőséges kritika található az elmélet számos részével kapcsolatban. A kritikák között szerepelt például az, hogy az elmélet nem adaptálható nem amerikai, kisebb városokra (Andersen és társai, 2010), illetve hogy nem lehet eltekinteni a városok több évszázados útfüggő fejlődési pályájától (Bontje-Mustard, 2009). Az általa felállított városrangsor indikátorait és a kreatív osztály lehatárolását is több szerző (Pratt, 2008; Darchen-Tremblay, 2011) önkényesnek ítélte. Abban sincs egyetértés, hogy inkább a munkahelyek vonzzák a munkaerőt, vagy a munkaerő vonzza a munkahelyeket egy adott településre (Andersen és társai, 2010). A kritikai városkutatói iskola szerzői (Wilson-Keil, 2008) amellet érvelnek, hogy a kreatív város elmélete egy elitista megközelítés, amely nem veszi figyelembe a termelő munkásosztály jelentőségét a városi társadalomban.

Tizenöt évvel műve megjelenését követően Florida (2017) is újragondolta 2002-es állításait: „*The New Urban Crisis-How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class-and What We Can Do About*” című könyvében az amerikai városokban növekvő egyenlőtlenségekre, szegregációra hívta fel a figyelmet. A szerző reflektál korábbi állításaira a kreatív osztállyal és a 3 T-vel kapcsolatban és kiemeli, hogy a kreatív osztály támogatása számos mellékhatással járhat, mint például a túlzott dszentrifikáció és szegregáció a belvárosokban. A szerző továbbá optimistaként jellemzi korábbi állítását, amely szerint a kreatív osztály felemelésével megoldhatók a nagyvárosok 21. századi strukturális társadalmi-gazdasági kihívásai.

3. A városmagok társadalmi-gazdasági erőterének mintázatai a 20. században

„Amikor elkezdtem ezt a könyvet, azt kérdeztem: honnan erednek a helyek és a városok? Tőlünk erednek. Mi, emberek csináljuk őket. Ezért csináljuk őket tudatosan, hatékonyan és szépen.”

Marshall, 2001:214

A 19. század végétől gyökeresen új jelenségek formálták a városok szerkezetét és társadalmát, szinte felismerhetetlenségig átalakítva elsősorban a nagyvárosok szövetét és lakói életmódját. A következőkben arra teszek kísérletet, hogy feltárjam, milyen térbeli folyamatokat eredményeztek a 20. század fő várostörténeti eseményei.

A fejezet első szakaszában az észak-amerikai, nyugat-európai, illetve a keleti-közép-európai nagyvárosok központjainak átalakulásának 20. századi állomásait ismertetem. A második alfejezetben azokat a térbeli társadalmi folyamatokat mutatom be, amelyek a nagyvárosok 20. századi fejlődése során a legjelentősebbek voltak. A főutcamenedzsment történeti előzményei a szuburbanizáció, városi szétterülés, reurbanizáció és a dzsentrifikáció, ezért itt rövid fogalmi áttekintést adok ezekről az urbanizációs folyamatokról.

Végül, a harmadik alfejezetben a városi élhetőség tényezőit összegzem. Mivel a témának az elmúlt évtizedben nagyon gazdag szakirodalma vált elérhetővé, ezért azt a lehető legtömörebben tárgyalom. (A városi élhetőségről részletesebben írtunk szerzőtársaimmal ezekben a cikkekben: Varga és társai, 2020; Varga és társai, 2021).

A 3. fejezet célja, hogy a városok társadalmi-gazdasági erőterének mintázatait a városlakók, a városi térhasználók szemszögéből mutassa be, hiszen – ahogy a következő, 4. fejezetben látható is lesz – a helyi lakosság a főutcamenedzsment tevékenységek elsődleges célcsoportja. (A 3. fejezet egy része a kutatásban elvégzett nemzetközi szakirodalmi elemzés alapján készült, lásd: Teveli-Horváth, 2018a, 2018b)

3.1. A városmagok átalakulása a 20. században

A történelmi városmagok több évszázadon keresztül, eltérő módon formálódtak, azonban egy hasonlóság mindenképpen látható az ókoritól a modern városközpontokig: a városmagok „agora”

funkciója. Ez a funkció korábban nyüzsgő vásártereként valósult meg, majd az újkor során egyre jobban elterjedt a köz- és a magántulajdonú terek szétválasztása. A 19. századi Párizsban és más nyugat-európai nagyvárosokban megjelentek a sétálóutcák, mint városi gazdasági-társadalmi folyosók, amelyek az arisztokrácia, majd a polgárság találkozóhelyei voltak. Az utca egyben funkcionált egyfajta színházként is, ahol a városlakók élete nyilvánosan zajlott (Carmona, 2008).

A 19. század végén és a 20. század első felében a városmagok, városközpontok óriási átalakuláson mentek keresztül az industrializáció és a népességnövekedés következtében, ezért jelen disszertációban is leginkább a 20. századtól releváns a városi főutcák történetét áttekinteni. A várostervezés nyugati történetéről részletes áttekintést ad Bacon (1974), Oudin (1985), Schorske (1998), Phillips (2010), valamint Hall (2014).

3.1.1. A századforduló meghatározó építészeti irányzatai

A világ nagyvárosainak történetében fontos szerepet képvisel a korában formabontó, modernista értékeket képviselő Le Corbusier (1923). Munkásságát a tudományba, a racionalitásba és a kontrollálható jövőbe vetett hit jellemezte, amelyet *„La cité radieuse”* című könyvében fejtett ki. Monumentális tervei új alapokra helyezték a városokról és az építészetről való gondolkodást. A kor szelleme szerinti funkionalista, a funkciók szétválasztására alapozó építészeti irányzat alapelveit a kor vezető építészei, mérnökei az Athéni Kartában rögzítették 1933-ban (Brenner, 2019). A kor építészetének jellegzetes példája a később újonnan felépülő főváros, Brazíliaváros, illetve az indiai Chandigarh.

Pinker (2003) az alábbi módon foglalta össze Le Corbusier és társai építészeti irányzatának lényegét: *„Le Corbusier utópiájában a tervezők tiszta lappal kezdték, minden épületet és közteret az "emberi igények" kiszolgálására terveztek. Minimalista felfogásuk volt ezekről az igényekről: úgy gondolták, hogy minden embernek meghatározott mennyiségű levegőre, hőre, fényre és helyre van szüksége az étkezéshez, alváshoz, munkához, ingázáshoz és néhány egyéb tevékenységhez. Le Corbusier-nak nem jutott eszébe, hogy a családi és baráti összejövetel ember igények lehetnek, ezért nagy, közös étkezőket javasolt a konyhák helyére. (...) Az otthonok „gépek” voltak a szemükben, mentesek az olyan archaikus hatékonytalanságtól, mint a kertek vagy a díszek, és így hatékonyan „csomagolták össze” őket nagy, téglalap alakú terekben”* (Pinker, 2003:170).

Míg a korábbi várostervezést a lassú evolúció során kialakult geomorfológiai, fizikai és közösségi szempontok jellemezték, a modernitással a funkcionális szempontok kerültek előtérbe, míg az emberre jellemző organikus szempontok maradinak tűntek. Gehl (2011) megfogalmazásában az emberi élet az épületek közül áttevődött az épületek köré (*life around but not between buildings*).

Le Corbusier nagyvolumenű, szabályozott, uniformizált tereivel szemben fontos megemlíteni Howard (1902) „*Garden City*” mozgalomát, illetve Wright (1932) „*Broadacre City*”-jét. Az említett kertvárosmozgalom jeles példái az angliai Letchworth, Welwyn Garden és Redburn, vagy a magyar Wekerletelep. A kertváros mozgalom célja volt, hogy olyan lakóhelyeket hozzanak létre, amelyek ötvözik a vidék és a város előnyeit: a kertváros mozgalom terveiben a zöldfelületek és a kisléptékű gazdálkodás lehetősége mellett egyszerre volt jelen a modern ipari tevékenység és a városi mobilitás. Wright (1932) szintén a városi élet hátrányait kikerülő városnegyedek tervezésére törekedett. A Broadacre City egy elképzelt, 4 négyzetmérföldes, alacsony sűrűségű lakóövezet volt, amelyben minden lakos nagyjából egyenlő területtel rendelkezett. Ebben a két koncepcióban már jelentősebb szerepet kapott az emberléptékűség és a természetközelség, majd ezek a szempontok a 20. század második felétől kevésbé utópisztikus megközelítésben kerültek ismét fókuszba.

A városi utópiák megvalósítása iránti vágy a 20. század második felétől fokozatosan, térségenként eltérő időben alábbhagyott. A posztmodern városépítészetet inkább a valósághoz közelebb álló, kisebb léptékű, megvalósítható ötletek jellemezték, ahol a kulturális folytonosság és a hely identitása ismét szerepet kapott. A posztmodern városépítészeten megjelent az ökológia, a tradicionális városszerkezet és -építészet ismét felértékelődött (Balogh, 2004).

Lewis Mumford, majd az 1960-as évektől számos más szerző (Jacobs, 1961; Jacobs-Appleyard, 1987; Whyte, 1980; 1990; Gehl, 2011; 2013) fogalmazott meg kritikát a modernista építészet alapelveivel szemben. Newman (1973) és Coleman (1985) kutatásukban rávilágítottak, hogy a városépítészet jellege nem csak szubjektív, a térhasználók által érzékelt módon befolyásolja az élıhetőséget, hanem a városi terek kialakításának módja jelentős hatással van a bűnözési rátákra és a közösségellenes viselkedésre is, valamint a graffitizés és a szeméttelés is összefüggésben van az épített környezet jellegével.

Míg az 1950-es és az 1960-as évekig a várostervezés vezérmotívuma a gépjárműforgalom gördülékennyé tétele volt, az 1960-as években néhány európai nagyvárosban már megjelentek forgalomcsillapító, gyalogosbarát intézkedések. Victor Gruen az elsők között szorgalmazta Bécs belvárosának gyalogosítását, de az ötlet ekkor még korainak bizonyult. Nézeteit az 1973-as Bécsi Kartában fogalmazza meg, ahol felhívta a figyelmet az emberléptékű, élıhető városközpontok fontosságára (Szerdahelyi-Németh, 2022).

3.1.2. *Amerikai Egyesült Államok*

A városi főutcák 20. századi fejlődésének vizsgálatakor elengedhetetlen rávilágítani az észak-amerikai és nyugat-európai városok történetének különbségeire. Az 1960-as, 1970-es évek

várostervezésében az elsődleges szempont az autóhasználók igényeinek kiszolgálása volt, ezáltal pedig a hagyományos városi szövet utcái fokozatosan „városi autópályákká” váltak.

Az amerikai városok második világháború utáni átalakulásáról precíz és éleslátó áttekintést ad Frieden-Sagalyn (1991) munkája. Az amerikai városok átalakulásának három évtizedét a szerzők három alapvető szakaszra bontják. Az első időszakban, az 1950-es években a városfejlesztés fő irányát a belvárosok teljes lebontása és újjáépítése, illetve grandiózus autópálya-építési hullámok fémjelezték. Az újratervezett belvárosokban az autós közlekedés és az autós közlekedéshez szabott lépték kapott főszerepet. Nagy épületblokkokkal és zöldfelületekkel kívánták a szuburbiából visszacsábítani az amerikai városok elitjét. Az 1949-es Housing Act a városi megújulást tűzte zászlajára, ami a gyakorlatban a szlömös területek teljes lebontását és monofunkciós, uniformizált funkcióváltást ösztönözte az amerikai városokban. A belvárosi érdekcsoportok (*downtown coalitions*) jelentős szövetségi és állami támogatásokat kaptak ezekhez az átalakításokhoz. 1949 és 1963 között amerikai városközpontok óriási területeit bontották le, ahol a területen élők jelentős része alacsony státuszú, nem fehér lakos volt.

Az amerikai városkutatók szerint a modernista építészet kudarcaként volt értelmezhető a Missouri államban, St. Louis városban felépített Pruitt-Igoe lakótelep története is. Az 1970-es évekre a lakótelep a város egyik legszegényebb, szlömös területévé vált. A helyi városi döntéshozatal utasítására 1972-től elkezdték felrobbantani az épületeket. Jencks (1991) szerint az első amerikai lakótelep megsemmisítése jelölte „*a modernizmus halálát*”.

A következő szakaszban, jellemzően az 1970-es évektől a városvezetések felismerték ennek a megközelítésnek a korlátait, illetve nagyfokú társadalmi ellenállás is kialakult a „*bulldózer-stratégia*” ellen, ami különösen a nem fehér, alacsony státuszú lakossággal jellemezhető negyedeket érintette hátrányosan. A „*Freeway Revolt*” mozgalom felhívta a figyelmet a fejlesztések rasszista voltára, egy amerikai jogászokból álló befolyásos csoport a „*Legal Lawbreakers*” című jelentésében pedig részleteiben tárta a közvélemény elé, hogy milyen igazságtalanságok érték a lebontott területek korábbi lakosait (Frieden-Sagalyn 1991).

Az elitista, az átlagos térhasználók igényeit figyelmen kívül hagyó tervezést óvatosabb, átgondoltabb fejlesztések követték. A városközpontok funkcióit pótolandó a befektetők a városvezetések támogatásával jelentős bevásárlóközpont-fejlesztéseket végeztek az amerikai nagyvárosok agglomerációjában, illetve az amerikai városhálózatot összekötő főútvonalak mentén. Ezek a fejlesztők felismerték, hogy – a szerzők megfogalmazásában – „*a közízlést nem megjavítani, hanem kiszolgálni kell*”. A regionális bevásárlóközpontok váltak a városközpontok alternatívájává, ezek utánpótlásává, a közösségek új találkozóhelyévé. A társadalom széles rétegei számára váltak elérhetővé,

kellemes környezetet teremtettek a vásárlók számára, ezáltal a „luxus demokratizálódott”. A bevásárlóközpontok sok mindent megtestesítettek, amilyenek hagyományosan egy sétálóutcának kellett lennie: változatos funkciók, gyalogos-központúság és nagy közösségi terek jellemezték ezeket a komplexumokat. A belvárosi, csökkenő státuszú területekkel szemben itt a fejlesztőknek érdekében állt, hogy kontrollálják a környezetet és biztonságot teremtsenek a vásárlók vonzása érdekében (Frieden-Sagalyn, 1991). A bevásárlóközpontok rövid történetét, illetve a bevásárlóközpontmenedzsment alapvető jellemzőit a 4.2. fejezetben tárgyalom.

A regionális bevásárlóközpont-fejlesztések többnyire már a közvélemény támogatását élvezték, viszont nem oldották meg a belvárosok kiürülésének és állagromlásának problémáját. A belvárosok revitalizációjának útjában számos akadály állt. Az akkori körülmények között a belvárosi életmód megközelíteni sem tudta a szuburbanizált területek kínálta lehetőségeket (például tágas, zöld terek, olcsó ingatlanárak, jó köztisztaság és közbiztonság). Ezzel szemben a belvárosok egy része még mindig degradálódott állapotú, sűrű beépítésű és rossz közbiztonságú volt, viszont ehhez képest az ingatlanárak magasak voltak és a parkolóhelyek száma sem volt kielégítő. A fejlesztők szempontjából további problémát jelentettek a bonyolult tulajdonjogi viszonyok, amelyek akadályozták egy-egy terület hatékony és gyors birtokbavételét. Mindezen akadályok ellenére a vizsgált időszak harmadik szakaszában, az 1960-as évek végétől színre lépett néhány olyan fejlesztő, aki a városvezetések anyagi és jogi támogatásával hajlandók volt a belvárosi övezetekben is bevásárlóközpont-fejlesztéseket végrehajtani. A fejlesztők ezen kisebbsége nem értett egyet azzal a szakmai véleménnyel, hogy a piac telített és a belvárosokba tervezett új bevásárlóközpontoknak nem lesz elég kereslete. A fejlesztések támogatásában – többek között az 1973-as olajválság és bevételkiesés következtében – a közszféra is egyre óvatosabbá vált, de a belvárosok revitalizációja közös érdeke volt az érintett érdekcsoportoknak. Ezért kísérleti jellegű, kisléptékű és kompakt fejlesztések kidolgozásába kezdtek a fejlesztők és a városvezetések. A közszféra direkt anyagi támogatások helyett adókedvezményekkel és kedvezményes hitelekkel próbálta támogatni ezeket a kezdeményezéseket. Egyre több amerikai város központjában jöttek létre bevásárlóközpontok. 1970 – 1988 között több mint 100 belvárosi bevásárlóközpont nyílt, négyből három esetében a városvezetés részt vett a befektetésben, ahol 3-83% közötti támogatást nyújtottak a fejlesztőknek (Frieden-Sagalyn, 1991).

Összefoglalva elmondható, hogy az 1980-as évek végére az amerikai belvárosok egy jelentős részében a köz- és magánszféra sikeres revitalizációt hajtott végre. A bevásárlóközpontok között azok voltak a legsikeresebbek, amelyek finoman illeszkedtek a városszövetbe és a gyalogos közlekedést ösztönözték. Ahogy a szerzők fogalmaznak – a középosztályi kontroll helyreállt, ismét az „adófizető, kultúraszertető polgárok” vették birtokukba a szimbolikus jelentőségű városközpontokat. A többségi társadalom is sikeresen élte meg a folyamatot, de fontos szót ejteni néhány kritikai hangról is. A

szuburbán és belvárosi bevásárlóközpontok megjelenését több kritikus a közösségi tevékenységek és az utca kiárusításaként élte meg. A bevásárlóközpontok fejlesztői például a helyi vállalkozók előnyben részesítése helyett a nagy, uniformizált áruházláncoknak adták ki üzlethelyiségeiket (Frieden-Sagalyn, 1991).

3.1.3. Nyugat-Európa/Anglia

Appleyard (1979) megközelítésében az európai városok tervezésének négy szakasza azonosítható a második világháború óta. (1) Az első időszakot – nagyjából az 1940-es évek és az 1950-es évek eleje – a lebombázott városok újjáépítésének, a hajléktalanok tömeges lakhatásának biztosításának, valamint a nagyvárosi területek fizikai fejlesztésének ambiciózus terveinek kidolgozásának szentelték. (2) A második világháborút követően az erőforrások korlátozottak voltak és többnyire állami ellenőrzés alatt álltak, viszont az 1960-as évekre azonban a legtöbb európai várost egy gazdasági fellendülési hullám érte el. A hatalmas magánfejlesztések, iroda- és kereskedelmi komplexumok jelentős állami infrastrukturális kötelezettségvállalásokkal kísérve – különösen az autópályákon – számos európai városban amerikai stílusú változást jelentettek. (3) A harmadik szakasz viszont Appleyard (1979) értelmezésében a természetvédők és az állampolgári akciócsoportok növekvő ellenállásával volt jellemezhető mind az állami, mind a magánfejlesztésekkel szemben, amelyet a nyilvánosság nagy része támogatott. (4) Végül ezt a szakaszt gyorsan követte a negyedik, a gazdasági recesszió, az energiaválság és a magas infláció, amely az 1970-es évek közepén az egész európai térséget jellemezte. Ez az utolsó időszak a gazdasági fejlődés lassulásával hozzájárult a természetvédelmi ügyek előtérbe kerüléséhez, azt a hamis képet adva a természetvédőknek, hogy ez kizárólag nekik köszönhető; míg ezzel párhuzamosan a szociálisan hátrányos helyzetű csoportoknak a szociális programok szűkülésével kellett szembesülniük (Appleyard, 1979).

Frieden-Sagalyn (1991) munkájához hasonlóan Appleyard (1979) mellett Couch és társai (2003) is az európai városok szempontjából tekintik át a városfejlődési folyamatokat a második világháborútól az 1980-as évekig tartó időintervallumban. A második világháború után az európai városok is hasonló, csak talán még nagyobb kihívásokkal küzdöttek, mint az amerikaiak. A belvárosokat szegénység, etnikai szegregáció és magas bűnözési ráták jellemezték. A városi megújításnak három fő célja volt: (1) ösztönözni a gazdasági tevékenységek visszaáramlását, (2) visszaállítani a városközpontok társadalmi-közösségi funkcióját és (3) helyreállítani az ipari tevékenységek által terhelt városi környezet állapotát. A második világháború után nyilvánvalóvá vált, hogy a korábban sikeres iparvárosoknak funkcióváltásra van szüksége. A fő energiaforrások között a szén felváltotta a kőolaj, a korábban működő ipari területek funkciójukat veszítették, állaguk gyorsan romlott. A gazdaságot érintő

problémákat csak súlyosbították a társadalmi és környezeti problémák, a képzett lakosság pedig ennek következtében kiáramlott a városközpontokból.

A beavatkozás létjogosultságát igazolta, hogy a gazdasági válság sújtotta városok jelentős infrastruktúrával és kultúrával rendelkeztek, jelentőségük folytán tehát nem lehetett eltekinteni megújításuk szükségességétől. A megújítási folyamat az 1950-es években vált általánossá Európában. Az Egyesült Királyságban amerikai mintára megalkották az 1957-es Housing Actet, amely a területek lebontásának és újjáépítésének kereteit fektette le. Az USA-hoz hasonlóan először itt is a „*bulldózerstratégia*” volt előtérben, és csak később, az 1960-as, 1970-es évektől álltak át a kisebb léptékű, óvatosabb beavatkozásokra (Couch és társai, 2003).

A városok szerepében ebben az időszakban a legfontosabb változás az volt, hogy a városok a termelés tereiből a fogyasztás tereivé váltak. Nem csupán javak és szolgáltatások kereskedelme jellemezte a városokat, hanem előtérbe került a városok kulturális, szórakoztató funkciója is – a városok a programok helyszíneivé váltak (*the event city*) (Couch és társai, 2003).

Az amerikai és az európai városok áttekintésének vonatkozásában fontos megemlíteni egy jelentős különbséget. Az amerikai városokat egyrészt előbb elérte a szuburbanizáció, másrészt pedig a városi szétterülési folyamat sokkal jelentősebb volt és nagyobb területeket érintett, mint Európában. Ezáltal az amerikai várostervezőknek sokkal nagyobb kihívást jelentett és jelent ma is a probléma kezelése, mint az európai városok esetében. A különbséghez hozzájárul az is, hogy az európai belvárosok esetében sokkal nagyobb arányú a visszavándorlás, dzsentrifikálódás, mint az amerikai városok esetében.

Összefoglalva elmondható, hogy bár a 19-20. század fordulóján megjelentek olyan alternatív irányzatok, mint Howard vagy Wright várostervei, a 20. század első felének városépítészetét és -tervezését a modernista építészet, majd az autóközpontú várostervezés határozta meg. A második világháború és az ipari városok hanyatlása azonban az 1960-as évektől egyre inkább a kisebb léptékű, emberközpontú városfejlesztési megoldások felé irányította a figyelmet. A 20. század fő városfejlesztési irányzatainak áttekintése az alábbi ábrán látható.



12. ábra: 20. századi városfejlesztési irányzatok, az autóközpontú városstervezéstől a sétálható városokig, Forrás: saját szerkesztés (az idővonal nem arányosan mutatja a korszakok közötti távolságot)

3.1.4. Kelet-Közép-Európa

A posztoszocialista városok 20. századi fejlődését egyrészt hasonló tendenciák is formálták, mint a nyugatiakat, másrészt viszont számításba kell venni a posztoszocialista időszakból következő társadalmi-gazdasági sajátosságokat is. Itt érdemes utalni a korábban ismertetett evolúciós és történeti iskolákra, amelyek eltérő módon értelmezik a kelet-közép-európai városok fejlődésének történetét.

A térség városainak fejlődése kapcsán az első felmerülő kérdés a térség lehatárolásának módjával kapcsolatos. Közép-Európa, Közép-Kelet-Európa és Kelet-Közép-Európa létezésének jogosultságáról, területi lehatárolásáról számos cikk és érvelés született, amelyek közül Szűcs Jenő meghatározó művéből, a „Vázlat Európa három történeti régiójáról” című cikkből érdemes egy részletet kiemelni: „A magyar történelem „közép-kelet-európai” jellege azért sajátos képlet, mert hibrid módon kettős arculatú: egyrészt kora-újkori „kelet-európai” fordulata szélsőségessé fokozta a nyugati képlethez képest a gazdasági-társadalmi szerkezet torzulásait és kiegyensúlyozatlanságát (következésképpen a társadalmi és politikai erőviszonyok megmerevedését), másrészt azonban a fordulat századokon át sem volt képes kiiktatni a szerkezet „nyugatias” alkatelemeit” (Szűcs, 1981:356). A disszertáció a földrajzi kutatásokban jellemző „Kelet-Közép-Európa” terminológiát használja a továbbiakban.

Szűcs (1981) érvelése alapján tehát a posztoszocialista térségen belül is a kelet-közép-európai városokat jellemző tendenciákat, legfőképpen is a nyugati városoktól eltérő mintázatokat, motívumokat mutatom be röviden ebben az alfejezetben.

Az államszocialista időszak szegmentációja tekintetében megemlítendő Tosics (2005) munkája, aki az alábbi három korabeli szakaszt különbözteti meg a városok fejlődése szempontjából: (1) a vákuum-

időszakot, amelyre az egymásnak akár ellentmondó szabályozások voltak jellemzőek, (2) az adaptációs időszakot, amelyben a politika közelített a piaci mechanizmusok felé, valamint (3) az alkalmazkodási, vagy más néven kiigazítási időszakot, amelyre az összetett koordináció jellemző.

A szocialista várostervezés alapvető jellemzőit Enyedi (1992) szintetizálta. A szocialista országok városainak egyik legfontosabb jellemzője, hogy a városi területek mellett az infrastruktúra is kollektív tulajdonban volt az időszak alatt. Emellett mind a stratégiai tervezés, mind a forráselosztás centralizált módon valósult meg, ennek következtében pedig a városspecifikus megoldások helyett is inkább a replikáció került előtérbe. A tervezés központi szerepe a kapitalista városoktól szintén eltérő jelenség volt, amely a településszerkezet hierarchikus kezelésében is megmutatkozott. Az időszak ellentmondásos ideológiai jellemzője volt, hogy a városfejlesztés célja ugyan a nyugati városokhoz való felzárkózás volt, mégis mindezt a nyugati sztenderdek bevezetése nélkül, más úton kívánták elérni. Nyugati városokra jellemző mintázatok így is megjelentek a szocialista várostervezésben és a városgazdálkodásban is, amely a korszakban kisebb társadalmi különbségek növekedéséhez vezetett.

Bár Kelet-Közép-Európában jelentős fáziskéséssel, az 1980-as, 1990-es évektől térségünkben is jellemző volt a városmagokból a városok környékére való kiköltözés, a szuburbanizáció. A zöldebb, tisztább, családasabb agglomerációba való kiköltözési igény megjelenésével a belvárosi ingatlanok leértékelődtek, egyes területeken fokozatosan szlömösödés indult meg (Kocsis, 2015).

A nyugati és a szocialista városközpontok településképi eltérései közül a legjelentősebb az volt, hogy a városmagokat a lakóépületek mellett olyan reprezentatív épületek karakterizálták, mint a kormányzati épületek, közintézmények (például művelődési házak és könyvtárak). Ezzel szemben a nyugati városokban a városmagok építészetét sokkal inkább a gazdasági, üzleti szereplők épületei jellemezték. Az 1970-es évektől ezek az épülettömbök fokozatosan eltűntek, amelynek következtében drasztikus belvárosi átépítések kezdődtek. Az óvatosabb, kisebb léptékű városrehabilitációs tevékenységek csak az 1980-as évek végén jelentek meg (Sýkora, 2009; Berki, 2014).

A rendszerváltást követően két tendencia volt tapasztalható a posztszocialista városokban: míg ezen városok egyik felében (például Moszkvában, Varsóban és Belgrádban) modern felhőkarcoló-épületekkel jellemezhető központi üzleti negyedek (*central business districts*) jöttek létre; addig azokban a városokban, ahol a városvezetés a történelmi városkép megőrzésére törekedett (például Prágában és Budapesten), inkább csak a hagyományos arculatot megőrző, óvatosabb városmegújító tevékenységek zajlottak. A posztszocialista városok további specifikus jellemzője, hogy a dzsentrifikálódó és a szlömösödő városnegyedek kis területen belül válthatják egymást (Stanilov, 2007; Berki, 2014).

3.2.A városmagokat érintő legfőbb térbeli folyamatok a 20. században

3.2.1. Szuburbanizáció és városi szétterülés

Patrick Abercrombie (1933) angol várostervező már a két világháború között felhívta a figyelmet arra, hogy a 20. századi várostervezés legnagyobb kihívása a szuburbanizáció lesz, a 20. század végére pedig – Abercrombie előrejelzésének megfelelően – a szuburbanizáció és a városi szétterülés kérdésköre az amerikai és a nyugat-európai urbanisztikai szakirodalom egyik leggyakrabban tárgyalt és leginkább aktuális témájává vált (Keil, 2017). Jelen kutatásban csak a témának az érintésére, azon belül is a városi szétterülés fogalmkörének ismertetésére van terjedelmi keret, a szuburbanizációval kapcsolatos részletes szakirodalomért lásd továbbá: Fishman, 1987; Nicolaidis-Wiese, 2006.

A városi szétterülés (*urban sprawl*) fogalmát számos szerző definiálta. Johnson (2011) áttekintése alapján a városi szétterülés „*alacsony sűrűségű fejlődés a szolgáltatások és a foglalkoztatás hatósugarán túl, melynek során térben különválnak a lakófunkció a vásárlás, a munka, a szórakozás és az oktatás tereitől*” (Johnson, 2011:718). A városi szétterülés jellemzője a bakugrás-szerű mintázat (*leapfrog development*), tehát az olyan izolált fejlesztések térbeli kialakulása, amelyek közé üresen álló területek ékelődnek. A nagy távolságok és az izolált monofunkciós területek miatt ezeken a területeken dominánsan az autóhasználat jellemző.

Brueckner (2000) a szuburbanizáció és a városi szétterülés problematikáját három fő tényező együttállására vezeti vissza: (1) növekvő népesség, (2) növekvő lakossági jövedelmek, (3) csökkenő ingázási költségek. Az említett tényezők következtében jelentős számú belvárosi lakos költözik ki a városok peremére, ez pedig három különböző piaci externáliát eredményez: (1) a piac nem tudja beárzni a szabad, zöld tér elérhetőségét, a telekárban nem megfelelő arányban képeződik le a tér értéke, (2) a piac nem tudja beárzni az autós túlszűfolttság következményeit (pl. pénz, idő, egészség stb.), (3) a piac nem tudja beárzni a szükséges, építendő szuburbán infrastruktúra költségét.

A szerző a városi szétterülés korlátozására három különböző megoldástípust ismertet: (1) fejlesztési adók, (2) dugódíjak, (3) városi növekedéshatár (*urban growth boundary, UGB*) kijelölése. Ezek a szabályozási eszközök kompaktabb városokat eredményeznek, ami viszont magával vonja az ingatlanárak drasztikus növekedését is.

A városi szétterülés vizsgálatok fontos megkülönböztetni az észak-amerikai és nyugat-európai kontextust, hiszen a városi szétterülés által leginkább Észak-Amerika érintett – itt a városközpontok revitalizációja nem olyan ütemben ment végbe, mint Európában (Couch és társai, 2008).

3.2.2. Reurbanizáció és dzsentrifikáció

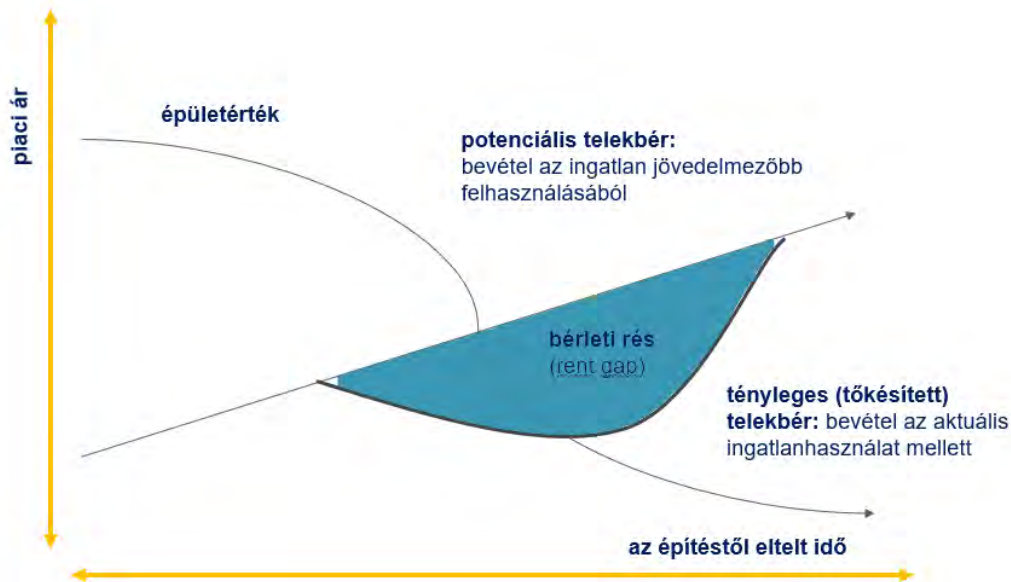
A szuburbanizációs és dzsentrifikációs folyamatok közös jellemzője, hogy mindkettő a középosztály térbeli mozgásával jellemezhető. Amíg a szuburbanizáció a középosztály városok környékére való kiáramlásával jellemezhető, addig a dzsentrifikáció a középosztály belvárosokba való visszaáramlását jelenti. Az 1970-es évektől számos könyv és cikk foglalkozott az amerikai és nyugat-európai városok dzsentrifikációjával, majd az 2000-es évektől a poszt szocialista országokban is meghatározóvá vált a jelenségről szóló diskurzus.

Hamnett (2000) kiemeli, hogy a dzsentrifikáció mindig szelektív folyamat, amely a posztindusztriális, szolgáltatásközpontú 20. századi városok terméke. A dzsentrifikáció szelektív a térválasztás és az érintett társadalmi csoportok szempontjából is. A tér tekintetében a 20. század végén megjelenik a vidéki dzsentrifikáció is, de ahogy a belvárosok esetében, úgy a vidéki térségeknek is csak egy kicsi, előnyös helyzetben lévő részét érinti a változás.

Az 1960-as években kezdődő szuburbanizációs folyamat jelentőségét az elmúlt évtizedekben a gazdasági funkciók városmagba való visszaáramlása veszi át. A nagyvárosok központjaiban szembeűnő jelenség a dzsentrifikáció, melynek keretében a városmag bizonyos részeit magas státuszú, képzett lakossági csoportok foglalják el, ezáltal kiszorítva a korábban ott lakó, alacsonyabb státuszú lakosságot. A társadalmi kicserélődés következtében az ingatlanok felértékelődnek, új szolgáltatások jelennek meg, ami tovább erősíti a folyamatot. A dzsentrifikációval kapcsolatos diskurzust mindig kettős megítélés övezi, hiszen egyszerre jelentheti az alacsonyabb társadalmi rétegek számukra előnytelen kiszorítását és eredményezhet átfogó társadalmi-gazdasági megújulást is. Fishman (2005) Lewis Mumford migrációértelmezésére reflektálva a 20. század végén jellemző dzsentrifikációt az ötödik migrációs folyamatnak nevezi. Mumford a zsúfolt városokból való kiköltözést vizionálta a 20. század elején, és azt negyedik migrációs hullámként értelmezte. Fishman (2005) felhívja a figyelmet arra is, hogy a dzsentrifikációt csak egy kisebb részben a szuburbiából való visszaköltözés okozza – a dzsentrifikáló csoportok (*gentrifiers*) négy kategóriáját különbözteti meg: (1) a szuburbiából a belvárosba visszaköltöző, vegyes státuszú csoportokat (*downtown reurbanism*), (2) külföldről érkező bevándorlókat (*immigrant reurbanism*), (3) afroamerikaiakat (*black reurbanism*) és a (4) fehér, magasan kvalifikált csoportokat (*white middle class reurbanism*).

A középosztálybeli csoportok belvárosokba való visszaáramlására Hamnett (2000) három megközelítést is ismertet. Az első, ingatlanpiaci-kapitalista megközelítés szerint a dzsentrifikációt tehát az idézi elő, hogy túl nagy különbség van a belvárosi ingatlanok aktuális és potenciális értéke között. Az aktuális és potenciális érték között fennálló nagy bérleti rés (*rent gap*) abban teszi érdekeltté a befektetőket, hogy az e területeken való beruházással kiaknázzák az értéknövekedéssel járó hasznot

(a bérleti rés jellemzőit lásd az alábbi ábrán). Ezen értelmezés szerint a belvárosi kerületszámok megújulása, illetve a középosztály belvárosokba való visszaáramlása ezeknek a befektetéseknek következtében történt meg.



13. ábra: A bérleti rés („rent gap”) elmélet, Forrás: Vizi (2020)

A második, posztindusztriális társadalmi megközelítés szerint a városok alapvető 20. századi funkcióváltása az, amely lehetővé tette, hogy a középosztály visszaköltözzön a belvárosokba. A városok a termelés helyett a fogyasztás, ezáltal a terciér szektor tereivé váltak. A modell keresletorientált magyarázata szerint a dzsentrifikációt a fiatal középosztály megváltozott életstílusa, ízlése, illetve a posztmateriális értékek (fenntarthatóság, kisléptékűség, egyediség, közösségi élmény stb.) előtérbe kerülése idézte elő.

A harmadik, technológiai megközelítés szerint a középosztály számára megfizethetővé válik a finansziális és infrastrukturális szempontból egyaránt, hogy belvárosi lakásokat felújítson, ez idézi elő a dzsentrifikációs folyamatokat (Hamnett, 2000).

3.2.3. Városrevitalizáció

A szakirodalom a városok megújításának, átalakításának számos típusát különbözteti meg, és sokszor nagyon eltérő kontextusban alkalmazza ezeket a fogalmakat. Jelen kutatásban a főutcamenedzsment területét városrevitalizációs eszközként értelmezem, hiszen a főutcamenedzsment inkább a helyi gazdaság és a helyi közösség működésében eredményez változásokat, mint közvetlenül a városszerkezetben. Bár a városrevitalizáció tartalmáról is megoszlanak

a szakértői álláspontok, de a disszertációban a városrevitalizáció latin eredetű, szó szerinti értelmezéséhez ragaszkodom: a város élettel (újból) való megtöltéseként tekintek a fogalomra. Tehát lehet szó egy korábban közösségi és gazdasági központ szerepét betöltő városrész újbóli kivirágztatásáról, vagy pedig egy ilyen történeti előzményekkel nem rendelkező terület új funkcióval való gazdagításáról.

Vizsgálati szempont	Városrehabilitáció	Városregeneráció	Szociális városrehabilitáció
Definíció	Célja az elszegényedett városnegyedek és elhagyott területek kicserélése olyan nagyszabású projekteken keresztül, amelyek a lakásokhoz, szolgáltatásokhoz, közlekedési rendszerekhez, szabadidős területekhez stb. kapcsolódnak. Az ott élő közösségek számára gyakran magasak a városmegújítással járó költségek és az ilyen a típusú tevékenységek kivitelezése manapság már kevésbé gyakori, mint évtizedekkel ezelőtt.	Célja az egyes városi területek elavult társadalmi-gazdasági alapjának átalakítása egy fenntarthatóbb társadalmi-gazdasági alappá új tevékenységek és cégek vonzásával, a város szerkezetének modernizálásával, a városi környezet javításával és a társadalom szerkezetének diverzifikációjával.	Célja elsősorban a városi környezet épített örökségének helyreállítása és megőrzése, beleértve az ökoszisztémákat is. A történelmi épületek és városkép megújításán túl ezek a tevékenységek magukban foglalják a technikai létesítmények modernizációját és a környezeti és biztonsági normák és szabványok betartását is.
Társadalom	Utólagos társadalmi átrétegződés	Magasabb státuszú rétegek beköltözése	Alacsony társadalmi mobilitás
Épületállomány	Épületállomány és lakókörnyezet megújítása, bontás, új építés	Épületállomány és lakókörnyezet megújítása, funkcionális átalakulás	Helyi lakosság igényeinek kielégítése
Szereplők	Várostervezők, befektetők	Várostervezők, befektetők	Várostervezők, befektetők, helyi társadalom
Folyamat ütemezése	Gyors, intenzív	Többnyire gyors, intenzív	Lassú

8. táblázat: A városi átalakulás formái, Forrás: Egedy-Kovács (2003), Berényi (2010): letöltés ideje: 2023. február 4.

3.3.A városi élhetőség tényezői

A városrevitalizáció és a főutcamenedzsment térhódításához arra volt szükség, hogy megjelenjen a társadalmi igény az élhetőbb városi alközpont iránt. Az élhető, sétálható és szolgáltatásgazdag városi alközpontok iránt való társadalmi kereslet megjelenése pedig lassan, de fokozatosan a vállalkozások, befektetők és a helyi önkormányzatok cselekvését eredményezte.

3.3.1. Élhető városok

A kutatás szempontjából elengedhetetlen áttekinteni a városi élhetőséget meghatározó szempontokat, szempontrendszereket is, amelyek szintén fontos elemét képezik a városi versenyképességnek.

Ahogy a nyugati városok 20. századi átalakulásának áttekintésekor említettem, a Le Corbusier, illetve Robert Moses nevével fémjelzett modernista építészet és várostervezés az 1960-as évekről egyre több kritikát kapott. Lynch (1960) „*Image of the city*” című nagysikerű könyvében a második világháború után az elsők között hívta fel a figyelmet az emberközpontú várostervezés fontosságára. A szerző mellett érvel, hogy a térhasználó emberek a tér egyes elemeit érzékelik, amelyekből mentálisan építik fel a térélményüket. Az emberek minél jobban „átlátják” a tér struktúráját, hierarchiáját, annál jobban érzik magukat benne. Lynch (1960) érvelése szerint fontos, hogy ezek az elemek megfelelő mennyiségben és elrendezésben rendelkezésre álljanak, illetve az építészeknek fontos ismerniük az emberek ezen igényét, hogy komfortos városokat tervezhessenek.

Lynch (1960) alapvető térelemei	Lefebvre (1991) városi tértípusai	Carmona (2008) a városi térelemei	Gehl (1986) városi térhasználat-típusai
útvonalak („ <i>paths</i> ”): ahol az emberek és a javak áramlanak	érezelt tér („ <i>perceived space</i> ”): konkrét, fizikai tér	épületek („ <i>buildings</i> ”) tájszerkezet („ <i>landscape</i> ”)	szükséges („ <i>necessary</i> ”) opcionális („ <i>optional</i> ”)
határvonalak („ <i>edges</i> ”): amelyek a városi szövet különböző részeit lehatárolják egymástól	elgondolt tér („ <i>conceived space</i> ”): a tér mentális konstrukciója	infrastruktúra („ <i>infrastructure</i> ”) használati módok („ <i>uses</i> ”)	közösségi („ <i>social</i> ”) tartós („ <i>permanent</i> ”)
tájékozódási pontok („ <i>landmarks</i> ”): amelyek feltűnőek és segítik az embereket a tájékozódásban	megélt tér („ <i>lived/representational space</i> ”): a helyet ismerők térélménye		
negyedek („ <i>districts</i> ”): különálló egységként értelmezett városrészek			
csomópontok („ <i>nodes</i> ”): ahol különböző tevékenységek és útvonalak találkoznak			

9. táblázat: Tér- és térhasználati típusok a szakirodalomban, Forrás: saját szerkesztés

Az emberközpontú városok fejlesztését képviselte Jacobs (1961) is, aki a közösségi élet és a gyalogosok érdekeinek fontosságára hívta fel a figyelmet. Vélekedése szerint a tértervezés során alapvető szempontnak kell lennie a változatosságnak, amelyet (1) változatos térhasználati funkciókkal,

(2) kisléptékű épületblokkokkal, (3) különböző korú, állapotú és stílusú épületekkel és (4) relatív sűrű beépítéssel lehet elérni. Kiemelt szerepet tulajdonít a gyalogosok által kényelmesen használható járdáknak, parkoknak, amely az utca, a tér működésében három fontos szerepet is betölt: (1) biztonság: a bűnözés és az autós balesetek számát is csökkenti, amennyiben jelentős számú gyalogos közlekedik járdával ellátott útszakaszokon, (2) közösség: triviális, de mégis nagyon fontos találkozások jöhetnek létre a járdán, ami a társadalmi bizalom hálózatát eredményezi, (3) gyermekek: az utcahasználók a járdákon vigyáznak egymás gyerekeire.

Whyte (1980,1990) Kevin Lynch-hez és Jan Gehlhez hasonlóan kvalitatív térmegfigyelést végzett amerikai városok utcáin és parkjaiban. „*Street Life Project*” nevű munkacsoportjával a térhasználók minden cselekedetét rögzítette, az ott készített videófelvételeket is gondosan elemezte. Kutatásaiból számos olyan eredmény született, amely teljesen megcáfolta a térhasználattal kapcsolatos korábbi feltételezéseket. Whyte (1980) egyik legismertebb állítása, hogy azok a jó városi terek, ahol a nők, baráti társaságok és párok nagy arányban képviseltetik magukat (fontos megemlíteni, hogy ezek a felismerések ugyan korukban újként hatottak, a modernizmus előtti várostervezés számos korszaka alkalmazta ezeket az élıhetőségi szempontokat). A jó városi terek továbbá befogadók változatos korú, társadalmi osztályú csoportokkal szemben, és lehetőséget adnak arra, hogy valamilyen külső inger hatására kapcsolat jöjjön létre az emberek között (*triangulation*). Javasatait több amerikai városvezetés beépítette parkmegújítási programjába.

Jacobs-Appleyard (1987) „*Toward an Urban Design Manifesto*” című kiáltványában tömör összefoglalást adott a modernista várostervezéssel kapcsolatos kritikákról, illetve az élıhető városokkal kapcsolatos javaslatokról, amely az alábbi táblázatban látható. A városi élet és a városi élıhetőség elemeinek vizsgálatában úttörő szerepe volt még Gehlnek (1987, 2011a, 2011b,2013).

Modern várostervezés	Városi élet
<ul style="list-style-type: none"> • szegényes, monoton városi környezet • megalomania és kontrollvesztés • nagyléptékű privatizáció és a közösségi élet hiánya • centrifugális fragmentáció • értékek területek • a hely szellemének hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> • élıhetőség • identitás és kontroll • lehetőségekhez és a szórakozáshoz való hozzáférés • autenticitás és közösségi élet • városi rugalmasság • városi környezet mindenki számára

10. táblázat: Kritikák és javaslatok a várostervezés alapelveire vonatkozóan, Jacobs-Appleyard (1987)

1993-ban bontott szárnyat az Új Urbanizmus Mozgalom az Amerikai Egyesült Államokban, amelyet a Congress For New Urbanism szervezet megalakulása jelzett. A kiváló városépítészekből, városvezetőkből stb. álló szakmai szervezet az alábbi módon definiálta célját: „*Támogatjuk a közpolitika és a fejlesztési gyakorlat átalakítását a következő elvek mentén: a városrészek használatukban és lakosságukban változatosak legyenek; a közösségeket úgy kell kialakítani, hogy a*

gyalogosok és a tömegközlekedés, valamint az autók számára is megfeleljenek; a városokat fizikailag meghatározott, mindenki számára hozzáférhető köztereknek és közösségi intézményeknek kell formálniuk; a városi tereket olyan építészetnek és tájtervezésnek kell keretbe foglalnia, amely a helytörténetet, az éghajlatot, a gazdaságot és az építési gyakorlatot is figyelembe veszi” (Congress for New Urbanism, 1993).

Az Új Urbanizmus mozgalmat követően a 2000-es évek elején jelent meg a „slow” mozgalom. Honoré (2004) mozgalmanak alapvetése, hogy a gyorsabb nem mindig jobb: ez nem azt jelenti, hogy mindent lassan érdemes csinálni, hanem csupán mindent a megfelelő ütemben. Jan Gehl tanítványaként David Sim pedig a „soft city” fogalmát vezeti be. Definíciója alapján ez az alábbi jelenti: „A soft city talán az okosváros ellenpontjának vagy akár kiegészítőjének is tekinthető. Ahelyett, hogy bonyolult új technológiákat keresnénk a növekvő urbanizáció kihívásainak megoldására, inkább egyszerű, kis léptékű, alacsony technológiájú, olcsó, emberközpontú, kíméletes megoldásokat kereshetünk, amelyek megkönnyítik, vonzóbbá teszik még sok minden máshoz segítik hozzá a városi életet. A lágyabb lehet okosabb.” (Sim, 2019: 22) Az okosváros-tervezés fejlődéstörténetéről releváns áttekintést ad továbbá Gere-Kocsis, 2022.

3.3.2. Élhető utcák

Az épületek térbeli elrendezésének egyik legősibb szervezőelve kétségtelenül az utca (Meggyesi, 2006). Az utca egy „egyedi városépítészeti esemény” (Düll-Kocsis, 2015) vagy más szóval „vegyes felhasználású és vegyes felhasználók lineáris halmaza” (Hall, 2011), amely gazdasági és társadalmi szempontból is kiemelkedő jelentőségű. A városi főutcák élhetőségi kritériumainak feltárásával számos szerző foglalkozott, ezek közül néhány eredményei láthatók az alábbi táblázatban.

Whyte (1980)	Gehl (1987)	Remali és társai (2013)	Montgomery (2013)	Kocsis-Düll (2015)
jó elhelyezkedés, közösségítér-funkció, járda szélessége, mérete, integrált ülőfunkciók (elsődleges és másodlagos)	élő, aktív, izgalmas („lively”), biztonságos („safe”), fenntartható („sustainable”), egészséges („healthy”)	kirakatok száma, funkciók, gazdagsága, utcára nyíló, néző épületek, karbantartottság, minőség, részletesség, kidolgozottság	szórakozás, egészség, szabadság, gazdasági és környezeti változásokkal szembeni reziliencia, tér, szolgáltatások, mobilitás igazságos elosztása, társas kapcsolatok (család, barátok, ismeretlenek)	sétálhatóság, gyalogolhatóság, összekapcsoltság, vegyes használat és sokféleség, vegyes lakhatás, minőségi építészet és várostervezés, hagyományos környékstruktúra, sűrűsödések, zöld közlekedés, fenntarthatóság, életminőség

11. táblázat: Utcák élhetőségi kritériumainak összehasonlítása, Forrás: saját szerkesztés

Az élhető utcák kritériumrendszeréről a leginkább átfogó áttekintést adja: Speck (2018) (101 kritérium), Parker és társai, 2021 (100 kritérium), illetve Szerdahelyi-Németh (2022). Az élhető utcákról és a „séta tudományáról”, a promenadológiáról lásd továbbá: Meggyesi (2009), Pecze (2020) és Szerdahelyi-Németh (2022) írásait, a gyalogolhatóságról pedig Berze-Dúll (2022) munkáját. Az elmúlt évtizedekben nagyobb figyelmet kapott az építészeti bűnmegelőzés koncepciója (*CPTED, Crime Prevention Through Environmental Design*), amely azonosítja azokat a tértervezési, építészeti eszközöket, amellyel csökkenthető a beavatkozási területen az elkövetett bűncselekmények megtörténnének esélye (Benkő-Germán, 2016).

3.3.1. Élhetőségi rangsorok

A városi versenyképesség fogalmának áttekintése mellett a városi élhetőség fogalmkörét is szükséges szemügyre venni, mert egyrészt a versenyképességnek is egyik alaptényezője, másrészt pedig a főutcamedzsmentben is kulcsszerepe van. A városi élhetőség fogalmának megragadására, mérésére számos módszertan tett kísérletet az elmúlt néhány évtizedben. A teljesség igénye nélkül ezen városrangsorok és néhány vizsgált dimenzióját mutatja be az alábbi táblázat. Montgomery (2013) „Happy City” című könyvében a városi versenyképesség és élhetőség vonatkozásában a boldogság-paradoxonra (*happiness paradox*) hívja fel a figyelmet, amely szerint egy ország vagy város GDP-je nem állítható párhuzamba az ott élő lakosság szubjektív jóllétével.

	Ranglista szerzője, neve	Fókusz, vizsgált dimenziók
Nemzetközi példák	Florida (2002), The Global Creativity Index	tehetség (például: tudományos kutatók aránya), technológia (például: K+F-befektetések mennyisége), tolerancia
	Európai Unió (2017), Cultural and Creative Cities Monitor	kulturális élenység (például: látnivalók, múzeumok, mozik, színházak, terek és használók száma), kreatív gazdaság (például: a kapcsolódó munkahelyek száma), képessé tevő környezet (például: közlekedési lehetőségek)
	Millennial Cities Ranking (2017)	üzleti ökoszisztéma, alapszolgáltatások (például: 39 m ² -es szoba havi ára, élelmiszerek ára, Uber- és biciklimegosztó szolgáltatás jelenléte), egyenlőség, szabadidő
	List of places to live if you're under 26 (2018)	alapszolgáltatások (például: egy m ² -re jutó buszmegállók száma, albérletárak), infrastruktúra, rekreáció (például: sportolási lehetőségek száma és minősége, szórakozási lehetőségek elérhetősége, zöldfelületek aránya), gazdaság (például: foglalkoztatottak aránya)
	Sustainable Cities Index (2018)	emberek (például: helyi egyetemek világrangsorban elfoglalt helye), bolygó (például: zöldfelületek aránya, biciklimegosztó szolgáltatások jelenléte), profit
Hazai példák	Gen -Y City URBACT-projektben kidolgozott szakmai javaslat (2016)	placemaking (például: lakhatás, mobilitás), megtartás (például: vonzó, minőségi munkahelyek), fejlesztés (például: inspiráló digitális közeg, tanárképzés és továbbképzés), vonzás (például: marketing, kommunikáció)

	Ranglista szerzője, neve	Fókusz, vizsgált dimenziók
	Lechner Tudásközpont Településértékelés és Monitoring módszertani javaslata (2015)	okos mobilitás (például: közösségi közlekedés), okos környezet, okos lakosság (például: internet-előfizetések, városi Facebook- csoport, civil és lakossági aktivitás), okos életkörülmények, életminőség (például: lakhatási feltételek, jövedelem-színvonal, foglalkoztatottság), okos kormányzás, okos gazdaság (például: K+F)
	Kreatív tudás vonzerő- index (2020)	alpinfrastruktúra, szolgáltatásgazdagság, munkahelyek-gazdaság, digitalizáció (például: internet-előfizetések száma a lakónépesség arányában, ezer főre vetítve), oktatás (például: egy egyetemi hallgatóra jutó oktatók száma), vonzás

12. táblázat: A városi élhetőséget mérő városrangsorok és legfontosabb mutatóik, Forrás: Varga és társai (2020)

4. A főutcamenedzsment eszköztára, különös tekintettel a kiskereskedelmi menedzsmentre külföldön és Magyarországon

„Az utca egyfajta hosszúkás és bonyolult színpad, ahol a város élete zajlik, és amiben passzív nézőként vagy aktív szereplőként bárki részt vehet.”

Meggyesi, 2009:53

Az élhető és sétálható városok kialakítását és fenntartását a főutcamenedzsment számos helyi csoport érdekeinek összehangolásával valósítja meg, amely jelentős szakértelmet és a helyi erőviszonyok és -források nagyfokú ismeretét igényli.

Jelen fejezet az előző kettőhöz hasonlóan háromosztatú. A fejezet első részében a főutcamenedzsment fogalmát, céljait, eszközeit és érdekcsoportjait tárgyalom, amelyet a szakértői interjúk kutatásra alapozott esettanulmányokkal támasztok alá.

A fejezet második részében a főutcamenedzsment egy kiemelt, de Magyarországon mégis alulreprezentált területét, a kiskereskedelmi menedzsmentet mutatom be. Párhuzamot állítok a bevásárlóközpont-menedzsment és a főutcamenedzsment között, hiszen a bevásárlóközpont-menedzsment szakterületén felhalmozott tudás számos hasznos eredménnyel szolgálhat a városrevitalizáció és a főutcamenedzsment számára.

Végül, a kiskereskedelmi és a bevásárlóközpont-menedzsment releváns pontjainak tárgyalása után áttérek a magyarországi kiskereskedelem néhány jellemzőjének bemutatására, hiszen sikeres szolgáltatásfejlesztési vagy -menedzsment stratégia csak a kiskereskedelmi, szolgáltatási szektor ismeretével képzelhető el.

A fejezetben integrálom a szakirodalmi kutatás eredményeit, illetve a szakértői interjúk és a tereplátogatások tapasztalatait, így a fejezet tartalmának nagyobb része saját kutatási eredményemnek tekinthető.

4.1.A főutcamenedzsment mint a városi revitalizáció eszköze

A működő városi főutcák hozzájárulnak a városok kiegyensúlyozottabb, policentrikus fejlődéséhez, hiszen a városi alközpontok, ezáltal pedig a városi alközpontok főutcai is kiemelt gazdasági és közösségi funkcióval bírnak. Egy városi alközpont élhetőségéhez – és versenyképességéhez – jelentősen hozzájárul a szolgáltatásgazdag főutca megléte. Másrészt növekvő társadalmi igény is mutatkozik a sétálható, élhető, szolgáltatásgazdag városi alközpontok kialakítására, valamint a városias életmódra, ezáltal a főutcafejlesztésre is.

Az elmúlt években a városfejlesztés, városrehabilitáció területén egyre gyakrabban jelenik meg stratégiai célként a városi alközpontok gazdasági és közösségi szempontú fejlesztése (Ennen-Ashworth, 1995). A 2000-es évek második felében ez a városfejlesztési tevékenység mainstreammé vált: városközpont-menedzsmentként (Coca-Stefaniak és társai, 2009), illetve főutcamenedzsmentként (Carmona, 2015) kezdték említeni a szakpolitikákban. Sadik-Khan–Solomonow (2016) meghatározó könyvében a városi utcamenedzsment összetett folyamatát írja le. Egyértelmű célként fogalmazódik meg a városi terek, utcák gazdasági-közösségi funkciókkal való újbóli megtöltése, helyüket a bevásárlóközpontok mellett is megálló városi utcák kialakítása és menedzselése – mindez participatív módon, a lakosság, a helyi érdekeltek bevonásával.

Komlósi-Páger (2015) korrelációelemzése alapján egyértelmű kapcsolat van a városi koncentráció és a városi versenyképesség között. Ehhez hasonlóan Marshall-Garrick (2012) kutatásában kimutatta, hogy a nagyobb városi koncentrációval jellemezhető települések lakói kevesebbet autóznak. A köztereknek kulcsszerepe van a helyi közösség, identitás erősítésében, de a helyi gazdaság mozgását is befolyásolják. Egy város vagy egy városi alközpont főutcája, főtere egyéniséget ad a városnak, ami alapján az oda látogatók, vagy az ott élők azonosítják. A köztereken való közlekedés gyalogosan könnyebben megoldható, ezáltal a közterek ösztönzik a gyalogos közlekedést is. Emellett fontos a közterek, főutcák kulturális tevékenységeket támogató funkciója is (Project for Public Places, 2005). Glaeser (2020) „*A város diadala – Hogyan tesz legnagyobb találmányunk gazdagabbá, okosabbá, környezetkímélőbbé, egészségesebbé és boldogabbá?*” című nagyszerű könyvében kiemelte, hogy a sűrű beépítésű városok által kínált életmód sokkal fenntarthatóbb, mint a kertvárosi, zöld környezetben megvalósuló kertés házaspár életmód, hiszen az itteni infrastruktúra fenntartása is sokkal költségesebb, valamint a napi több órás, autós ingázás is nagyobb terhelést ró a környezetre.

A városközpontok, városi főutcák megújulását azonban hátrányos folyamatok is kísérhetik, ez is indokolja a tudatos főutcamenedzsment létjogosultságát. A hátrányos folyamatok között említhetők a dzsentifikációval kapcsolatosak, mint például a kapitalizálódás és homogenizáció, egyes társadalmi csoportok és közösségi tevékenységek kiszorulása a fizikai térből (Lloyd-Auld, 2003). A lakossági

csoportok közötti konfliktusokat szülhet továbbá a sűrű beépítésű területeket a szűkös területek használatával kapcsolatos kérdések: a helyi érdekcsoportoknak gyakran választaniuk kell a parkolás, a kerékpár- és gyalogutak, illetve zöldfelületek között.

Palaiologou (2015) definíciója szerint a főutcák olyan köztes városi formációk, amelyek egyszerre jelentenek térbeli-társadalmi határvonalat, valamint egyszerre mikro- és makroszintű elemei egy városnak. A főutcákat a városi nyüzsgés (*urban buzz*) és a hely szelleme (*genius loci*) teszi élővé. A városi főutca egyben funkcionális és szimbolikus tér. A funkciók változatossága önmagában nem elég – a sikeres főutcában a különböző funkciók egymástól függenek, egymásba kapcsolódnak (Scott, 2015).

Beyard és társai (2007) a városközpontok multifunkciós szerepét emelik ki: „(...) a városközpont egy tartós, járható és integrált szabadtéri, többcélú fejlesztés, amely egy jól azonosítható és energikus közterület köré szerveződik, ahol a polgárok összegyűjthetik és megerősíthetik közösségi köteleiket. Kiskereskedelmi, étkezési és szabadidős célokra, valamint vertikális és horizontális lakossági felhasználásra épül. A városközpontban többféle funkció is jelen van, például iroda, vendéglátás, vagy civil és kulturális célú létesítmények. Idővel a városközpontnak a közösség legsűrűbb, legtömörebb és legváltozatosabb részévé kell fejlődnie, amely szorosan kapcsolódik a környezetéhez” (Beyard és társai, 2007:6-7).

Edensor-Millington (2018) szerint a főutcák változatosságát az alábbi tényezők adhatják – ezekkel a tényezőkkel elkerülhetők a kiszámítható, dzsentrifikált, homogén terek: (1) helyi hagyományokat, identitást magába foglaló tértervezés, (2) „köznépi szürrealizmus”, (3) innovatív dizájn, valamint a (4) mind az 5 érzéket bevonó tevékenységek gyakori volta.

A jól működő városi terek számos területen hozzájárulhatnak a jóllét növekedéséhez. Gazdasági hatások lehetnek a kiskereskedelmi forgalom növekedése és a befektetéseket vonzó képesség növekedése (az ingatlanárak növekedésének jelensége megosztó, de a mainstream szakirodalom ezt is a gazdasági fellendülés jeleként értelmezi). Jótékony egészségügyi hatása lehet a jó városi tereknek a sétálás és a mikromobilitási eszközök előtérbe kerülése következtében, amely bizonyítottan hozzájárul a szív- és érrendszeri megbetegedések kockázatának csökkentéséhez, ezáltal a hosszabb, egészségesebb élethez. A társadalmi hatások között említendő a kreatív, szociális tevékenységek növekedése, a véletlen találkozások és szomszédsági együttműködések adta lehetőségek, amelyeknek mind stresszcsökkentő, mind identitáserősítő hatása is van. Végül a környezeti hatások között a fenntartható közlekedés által az alacsonyabb károsanyag-kibocsátás emelendő ki, amely hozzájárul a városi biodiverzitás fenntartásához és a jobb levegőminőséghez (Carmona, 2009).

4.1.1. A városmenedzsmenttől a főutcamenedzsmentig – fogalmi keretek

A főutcamenedzsment a városközpontok revitalizációjának egy eszköze, amelyet a városközpontok második világháború utáni válsága hívott életre. A szakirodalomban és a várostervezésben különböző módokon nevezték el ezt a tevékenységet: főutcamenedzsment, városközpont-menedzsment, térmenedzsment, vállalkozásfejlesztési övezet, ipari fejlesztési körzet stb. Jelen kutatásban átfogóan a *főutcamenedzsment* fogalmát alkalmazzuk. A főutcamenedzsment kialakulásának angliai folyamatát lásd részletesebben Carmona (2008) és Coca-Stefaniak (2009) írásaiban.

A főutcamenedzsment fogalma alatt jelen disszertációban Warnaby és társai (1998) definíciójára alapozunk: *„versenyelőny keresése a köz- és magánterületek, valamint a városközpontokon belüli érdekek fenntartása és/vagy stratégiai fejlesztése révén, amelyet a köz-, a magán- és az önkéntes szektor kombinációjából származó érintettek kezdeményeznek és vállalnak”* (Warnaby és társai, 1998: 18). A főutcamenedzsment fő eleme tehát a kooperáció, a köz- és magánszereplők közötti együttműködés koordinációja. A frissebb elemzések közül pedig Coca-Stefaniak (2009) hasonló definícióját vehetjük alapul: *„koordinált proaktív kezdeményezés, amelynek célja, hogy a városok és városközpontok kívánatos és vonzó helyek legyenek. A kezdeményezés szinte minden esetben a köz- és a magánszektor közötti partnerség és kulcsfontosságú érdekek széles skáláját egyesíti”* (Coca-Stefaniak, 2009:74-75).

A városok globális versenyében való helytállásban tehát szerepet játszik a megfelelő térhasználat. A nemzetközi városfejlesztési tapasztalatok azt mutatják, hogy érdemes központi menedzsmenttel formálni a társadalmi, gazdasági folyamatok hatására bekövetkező térhasználati változásokat (Kocsis, 2015). A főutcamenedzsment célja lehet olyan terek kialakítása, melyek úgy képesek a képzett, aktív lakosság megtartására, hogy az nem eredményezi az alacsonyabb státuszú társadalmi csoportok drasztikus kiszorítását, de mégis gazdasági és közösségi fejlődést eredményez.

A főutcamenedzsment helyi gazdaságfejlesztő funkciója abban rejlik, hogy olyan tereket alakít ki, melyben a helyi kis- és középvállalkozások is előtérbe kerülhetnek. A többprofilú, erős kis- és középvállalkozói réteg nem csak jövedelemtermelő funkciója miatt fontos, hanem hozzájárul a városi reziliencia erősödéséhez is. A tértervezés ezen formája a helyi közösség számára is előnyökkel jár. A városi *„nemhelyek”* felváltása *„helyekkel”* (Augé, 1995) az egyének közötti interakciók sűrűsödését eredményezi – helyek alatt értendők Augé nyomán azok a terek, melyekben a városi lakosság szívesen tölti idejét, szívesen él közösségi életet.

A főutcamenedzsment meghatározó jellemzője a helyspecifikusság. Sikeres főutcafejlesztés és -menedzsment csak a helyi érdekcsoportok, illetve a helyi földrajzi, gazdasági, társadalmi adottságok figyelembevételével, helyre szabottan valósítható meg. Ehhez kapcsolódóan elengedhetetlen a városi

alközpontok megfelelő azonosítása, lehatárolása és viszonyrendszerbe helyezése. Ebben nyújthat segítséget Carmona (2008), Coca-Stefaniak (2013), illetve Losonczy és társai (2022) városi alközpont-lehatárolása is, amely az alábbi ábrán látható.

Carmona (2008)	Coca-Stefaniak (2013)	Losonczy és társai (2022)
<ul style="list-style-type: none"> • nemzetközi központok • nagyvárosi központok • városi központok • kerületi központok, alközpontok • szomszédsági központok 	<ul style="list-style-type: none"> • városközpontok • kisvárosi központok • kerületi központok • helyi központok • kis látványosságok 	<ul style="list-style-type: none"> • városközpont • alközpont • helyi központ • kereskedelmi központ

13. táblázat: Városi alközpontok típusai, Forrás: Carmona (2008), Coca-Stefaniak (2013), Losonczy és társai (2022)

4.1.2. A főutcamenedzsment céljai és eszközei

A főutcamenedzsment mint városi revitalizációs eszköz célja gazdasági szempontból a helyi jövedelmek helyi elköltése, az önkormányzati bevételek növelése, illetve új befektetések vonzása, ezáltal pedig új munkahelyek teremtése. Társadalmi szempontból a főutcamenedzsment célja a helyi vonzerejének javítása és a közösség fejlesztése, a helyi identitás erősítése (Dúll-Kocsis, 2015)

Ongjerth (2015) szerint a „Vital Cities” projekt eredményei alapján a sétálóutcáknak hat tényező szempontjából kell a bevásárlóközpontokkal versenyre kelnie. Az első és talán legfontosabb (1) a megfelelő üzleti mix; majd (2) a vonzó környezet és (3) az összehangolt nyitvatartás, ezt követően (4) a jó közbiztonság; (5) a közös brand, márka; valamint (6) az eseménymarketing azok a tényezők, amelyek biztosíthatják egy főutca sikerességét.

A főutcamenedzsment számos területen megvalósulhat. Coca-Stefaniak (2009) négy területet különböztet meg: az első a fizikai városszövetbe való beavatkozás, a második a közlekedésfejlesztés, a harmadik az ingatlanfejlesztés, végül a negyedik a kiskereskedelem-fejlesztés. Jelen disszertáció elsősorban a főutcamenedzsment kiskereskedelem-fejlesztési vonatkozásait tekinti át. Hangsúlyozandó, hogy ez csak egy részfunkció, melynek illeszkednie kell a többivel együtt alkotott városközpont- és főutca-struktúrába, illetve menedzsmentbe. A főutcamenedzsment területei között azonosítható még egy horizontális terület: a program- és kampányszervezés, eseménymarketing, ezáltal a disszertáció további fejezeteiben ezt az öt területet fogom érinteni.

4.1.3. A főutcamenedzsment potenciális kezdeményezői és érintettjei

A főutcamenedzsment-tevékenységek csoportosítási módjai közül a leggyakoribb a kezdeményező szereplő általi csoportosítás. Bár az első ilyen típusú kezdeményezések az angolszász, illetve a

kontinentális nyugat-európai gyakorlatból erednek, az elmúlt szűk két évtizedben Magyarországon is megjelentek ezek a kezdeményezések – mind a magánszektorban, mind pedig a közszférában.

A korábbi szakirodalmak megkülönböztetnek top-down–bottom-up, illetve formális–informális utcamedzsmenst gyakorlatokat (Coca-Stefaniak, 2009), viszont ezek legtöbbször kombinálva valósulnak meg, ezért jelen dolgozat a fő kezdeményező szerinti csoportosításra tesz javaslatot. Megkülönböztethetünk központi kormányzat, önkormányzat, kisvállalkozói-civil, magánberuházói, valamint kereskedelmi kamara és szakmai ernyőszervezetek által kezdeményezett főutcamedzsmenst folyamatokat.

A főutcamedzsmenst-feladatok ellátására – elsősorban az angolszász és a kontinentális nyugati országokban – dedikált főutcamedzsmenst alkalmaznak, aki jellemzően a helyi önkormányzat, a helyi iparkamara vagy a helyi vállalkozások szövetségének megbízásából látja el koordinációs feladatait. Whyatt (2004) az alábbiakban foglalja össze egy főutcamedzsmenst feladatait: *„Az egyes városközpontok vezetői által betöltött kulcsfontosságú stratégiai feladatok az alábbiak: piaci információk gyűjtése és megosztása, az érdekelt felek együttműködésének lehetővé tétele a stratégiai tervezési folyamatban, formális és informális kommunikációs és közösségi hálózatok kialakítása a partnerek között, a város érintett munkavállalóinak képzése, marketingstratégia készítése és követése, valamint a siker értékelése az összes érintett motiválása a városközpont fejlődése érdekében”* (Whyatt, 2004:351-352).

Branka és társai (2011), valamint Kocsis (2015) szerint a közösségi terek sikeres működéséhez számos szereplő tevékenységének összehangolása szükséges, ez lehet feladata a helyi önkormányzatoknak. A város érdekelt hálózatából áll, ahol kiemelt szerepe van a horizontális és a vertikális együttműködéseknek is. Branka és társai (2016) a főutcamedzsmenstben érintett szereplők hét típusát különbözteti meg. A mindennapokban talán leginkább érintett szereplők (1) a helyi lakosok, valamint (2) a helyi önkormányzat és (3) a helyi vállalkozók. A helytől a mindennaposnál kevésbé függő szereplők (4) a befektetők, (5) a turisták, (6) a tanulók és végül (7) a vásárlási céllal érkező, szolgáltatásokat igénybe vevő csoportok.

Medway és társai (2000), valamint Coca-Stefaniak (2013) a főutcamedzsmenst szereplőinek három csoportját különbözteti meg. (1) A közszféra szereplői közé tartoznak az önkormányzatok, a helyi hivatalos szervek, a rendőrség, a közösségi közlekedés üzemeltetése, a turisztikai ügynökségek, kiskereskedelmi szövetségek, sürgősségi szolgálatok, tréning és vállalkozói egyesületek, oktatási intézmények, egészségügyi és szociális intézmények, szabadidős szervezetek, valamint a média. (2) Ezzel szemben a magánszféra csoportjaihoz tartoznak a kiskereskedők, bankok, befektetők, kereskedelmi kamarák, ingatlantulajdonosok, ingatlanközvetítők, éttermek és kávézók, pubok és éjjeli

klubok, szabadidős helyszínek, hotelek és az egyéb szakmabeliek. (3) Végül önkéntes szektornak nevezik (*voluntary sector*) a lakosságot, a helyi civileket és az egyéb informális szerveződéseket magukba foglaló csoportokat. A főútcamenedzsment szereplőit áttekintő, szintetizáló táblázat alább látható.

4.1.4. A főutcamenedzsment fő érdekcsoportjainak elemzése

	A célcsoport leírása, szegmentálása	A célcsoport érdekei, motivációja a városközpont vonatkozásában	A célcsoport kezdeményezőkézsége	A célcsoport befolyásának mértéke
Befektetők, ingatlanfejlesztők	A befektetők, ingatlanfejlesztők kiemelt szereplői a városközpontokat érintő nagyberuházásoknak. A célcsoport szegmentálható a rendelkezésre álló tőke mennyisége alapján, illetve aszerint, hogy csak fejlesztéssel vagy hosszabb távú menedzsmenttel, kiadással is foglalkozik-e a szereplő.	A befektetők, ingatlanfejlesztők célja logikusan a profit-maximalizáció. Érdemes azonban különbséget tenni a rövid és a hosszú távra optimalizáló csoportok közül. Egy befektető vagy ingatlanfejlesztő, aki hosszú távú stratégiával rendelkezik a vonatkozó területtel kapcsolatban, érdekelt lesz a hely komplex közösségi-gazdasági fejlesztésében is.	A befektetők, ingatlanfejlesztők kezdeményezőkézsége országonként nagyon eltérő. A piaci szereplők közül azok motiváltak a hosszú távú, komplex fejlesztések koordinálásában, menedzselésében, akik jelentős bizalommal rendelkeznek a társadalmi-gazdasági berendezkedésben és ezáltal a jövőben is. Minél bizalomhiányosabb egy társadalom, annál kevésbé lesznek kezdeményezők a befektetők, ingatlanfejlesztők, hiszen a piaci megtérülés ellenére is számos bizonytalansággal, kockázattal kell számolniuk.	A befektetők, ingatlanfejlesztők befolyása leggyakrabban magas, hiszen nem csak pénzügyi, hanem jelentős kapcsolati tőkével is rendelkeznek, amellyel befolyásolni tudják a városirányítási döntéshozatalt. A befolyás mértéke jelentősen függ azonban az adott önkormányzat berendezkedésétől is.
Civilek	Civilek lehetnek a helyi lakosság egy részének tematikusan szerveződő csoportjai (például nagycsaládosok, zöldek, kutyások stb.), de lehetnek a helyi kisvállalkozások informális tömörülései is.	A formális és informális civil szerveződések (egyesületek, alapítványok stb.) általában egy parciális, tematikus céllal rendelkeznek, például a hely zölddebbé, élhetőbbé, sétálhatóbbá tétele lehet céljuk. Helykötődéssel rendelkeznek, tehát a helyi csoportok érdekeit tartják szem előtt, szemben a máshonnan érkező turisták, vásárlók, térhasználók érdekeivel.	Hasonló tényezőktől függ a civilek kezdeményezőkézsége, önszerveződésének mértéke is, mint a befektetőké, ingatlanfejlesztőké. Nem meglepő módon aktívabb civil szerveződések láthatók ott, ahol az állampolgári önszerveződésnek, véleménynyilvánításnak nagyobb hagyománya van, illetve ahol erősebb a helykötődés és -identitás.	A formális és informális civil szerveződések befolyása jelentősen függ attól, hogy mekkora társadalmi bázist tudhatnak maguk mögött, illetve hogy társadalmi bázisuk milyen összetételű. Fontos továbbá, hogy a konkrét ügyeket mennyire sikeresen tudják keretezni az online és offline nyilvánosságban.

	A célcsoport leírása, szegmentálása	A célcsoport érdekei, motivációja a városközpont vonatkozásában	A célcsoport kezdeményezőkézsége	A célcsoport befolyásának mértéke
Szakszervezetek, helyi kisvállalkozások érdekképviselete	A szakszervezetek közül jellemzően a kereskedelmi- és iparkamarák helyi szervezetei relevánsak, akik összefogják a helyi kisvállalkozásokat és szakmai támogatást nyújtanak számukra.	A szakszervezetek célja a helyi kisvállalkozások érdekeinek védelme, a helyi gazdaság fellendítése. Megfelelő szervezethez esetén egységesen tudnak fellépni nagy befolyású szereplőkkel szemben.	A szakszervezetek kezdeményezőkézségénél sincs másképpen a kezdeményezőkézség mértéke. Néhány európai országban a szakszervezetek jelentős forrásokkal és befolyással rendelkeznek (például Németország, Ausztria), míg máshogy egyáltalán nincsen hagyománya a szakszervezeti érdekképviseletnek, önszerveződésnek (például Magyarország).	A szakszervezetek befolyásának mértéke leginkább attól függ, hogy mennyi pénzügyi forrás, illetve társadalmi tőke áll rendelkezésükre, illetve hogy az adott társadalom milyen mértékben azonosul a szakszervezetiséggel, a szakszervezet által képviselt értékekkel, hiszen ez is meghatározza, hogy mennyire tudnak nyomást gyakorolni.
Kormányzat	A központi kormányzat az országos törvényi szabályozással, pénzügyi támogatással vagy szakmai mentorációval támogathatja a főutcamenedzsment tevékenységek megvalósulását. A kormányzati célcsoport körébe tartoznak továbbá az kormányzati tulajdonú cégek is.	A kormányzat elsősorban az országos, állami érdekeket, illetve a politikai támogatottság maximalizálását tartja elsődlegesnek, ezért a helyspecifikus fejlesztéseket nem kezeli prioritásként. A területi fókusz azoknál a kormányzatoknál jelenik meg, ahol felismerik a helyi fejlesztések gazdaságélénkítő hatását.	A kormányzat kezdeményezőkézsége a főutcamenedzsment területén alacsony, kivéve az angolszász országokat, ahol a főutcamenedzsment és a főutcák sikeres működtetése kormányzati prioritásként szerepel.	A kormányzat befolyásának mértéke értelemszerűen talán a legnagyobb, azonban a helyspecifikumok és a helyi társadalmi hálózatok ismerete nélkül nehéz helyi fejlesztéseket sikeresen megvalósítani, ezért a kormányzat befolyásának mértékét csökkentheti a helyi beágyazottság hiánya.

	A célcsoport leírása, szegmentálása	A célcsoport érdekei, motivációja a városközpont vonatkozásában	A célcsoport kezdeményezőkézsége	A célcsoport befolyásának mértéke
Önkormányzat	A települési önkormányzatok közül a nagyvárosok önkormányzatai azok, akik érintettek lehetnek a főutcamenedzsment szempontjából. Az érdekcsoport-struktúra komplexitását növeli, amennyiben két szintű önkormányzatiság van egy beavatkozási területen (pl. fővárosi, kerületi). Az önkormányzatok célcsoporti körébe tartoznak továbbá az önkormányzati tulajdonú cégek is.	Az önkormányzatok érdeke a politikai támogatottság növelése, illetve ezzel párhuzamosan a jogi, gazdálkodási kötelemeknek való megfelelés. Végül, előnyös esetben az önkormányzat fejlesztési víziójának követése, megvalósítása.	Az önkormányzatok kezdeményezőkézsége terén szintén jelentős regionális eltérések tapasztalhatók, de egyben általánosan elmondható, hogy az önkormányzati szerepvállalás növekszik. Az önkormányzatok felismerik a városközpontok szimbolikus, gazdasági és társadalmi fontosságát, illetve csökkenő forrásait kisléptékű, de mégis látványos fejlesztésekre igyekeznek fordítani.	Az önkormányzat befolyásának mértéke szintén közigazgatási berendezkedéstől, gazdasági helyzettől függően eltérő lehet (ennek elméleti megközelítéseit tárgyaltam a 2.2. fejezetben). Összességében azonban elmondható, hogy a helyi önkormányzatok akár pénzügyi forrásokkal, akár a helyi társadalomba való beágyazottságukkal vagy a helyi vállalkozásokkal való együttműködések által számos eltérő eszközzel élhetnek a főutcamenedzsment terén.
Helyi lakosság	A lakosság további, nem szerveződött csoportjai képzik a legösszetettebb és egyben legszegmentáltabb célcsoportot. A lakosság eltérő részeinek való kommunikációhoz eltérő kommunikációs csatornákra, eszközökre és témákra van szükség.	A helyi lakosság eltérő csoportjainak nagyon eltérő céljai és motivációik lehetnek a főutcamenedzsmenttel kapcsolatban. A legjellemzőbb konfliktus a lakossági csoportok között a szűkös terek funkcionális használatával kapcsolatos (pl. parkolás, zöldfelület, közösségi tér stb.)	A helyi lakosság kezdeményezőkézsége informális vagy formális csoportosulásokba való tömörülések nélkül nagyon alacsony. Jellemzően a negatívnak megélt változások azok, amelyek mobilizálni képesek az általában inkább passzív lakossági csoportokat. Leggyakoribb példája ennek a NIMBY (<i>not in my backyard</i>) jelenség, amikor egy a helyi közösség és gazdaság számára amúgy szükséges vagy előnyös fejlesztést azok ellenzik, akiket fizikai közelségében érint az.	A helyi lakossági csoportok önszerveződés nélkül ritkán képesek a városfejlesztési diskurzusok formálására, ezért befolyásuk – néhány speciális esettől eltekintve – alacsonynak tekinthető.

14. ábra: A főutcamenedzsment fő érdekcsoportjainak elemzése, Forrás: saját szerkesztés

4.1.5. Esettanulmányok – nem önkormányzati szereplők

Ebben a szakaszban 9, elsősorban nem magyar önkormányzati kezdeményező által megvalósult főutcamenedzsment-kezdeményezést fogok röviden bemutatni. A kutatás során számos érdekes, tanulságos, jó, illetve „rossz” gyakorlattal találkoztam a főutcamenedzsment különböző területeiről. Az esettanulmányok kiválasztásakor az volt a célom, hogy a főutcamenedzsment minden fő potenciális kezdeményezőjétől, illetve minél több térségből mutassak be példákat.

Az esettanulmány nevén és kezdeményezőjén kívül egy rövid leírással jellemzem a példát, majd néhány erősséget, innovatív elemet, illetve a kezdeményezés kihívásait, nehézségeit ismertetem. Az itt bemutatott esettanulmányok inkább illusztrációként szolgálnak a dolgozathoz, összehasonlításuk eltérő adottságaik, illetve a rendelkezésre álló információk, tapasztalatok korlátossága miatt nem elképzelhető.

A 7.2.1. fejezetben további példákat is ismertetek, amelyek azonban elsősorban magyar önkormányzatok által kezdeményezett projektek lesznek, ezért mind megismerhetőségük, mind összehasonlíthatóságuk jobban lehetséges.

ESETTANULMÁNY 1

Hamburg, Németország – Neuer Wall Ipari Fejlesztési Körzet

Kezdeményező: Befektetők, társasháztulajdonosok (Otto Wulff BID Gesellschaft mbH)

Rövid leírás: Az ipari fejlesztési körzetek lényege, hogy egy adott terület vállalkozói összefognak egy terület komplex fejlesztéséért, hiszen az ingatlanok lakóértékét nemcsak az ingatlan minősége határozza meg, hanem nagymértékben a környék, illetve a lakónegyed minősége is. Tevékenységeik körébe tartozhat a köztisztaság, közbiztonság fenntartása, de közös arculattal, marketinggel és rendezvényekkel is támogathatják a kijelölt ipari fejlesztési körzetet. A kedvező reputáció további vállalkozásokat, látogatókat vonz a területre, amely önerősítő folyamatként tovább növeli a terület értékét.

Erősségek, innováció: A kezdeményezés erőssége, hogy a telekszerkezet áttekinthető, nem elaprózott, ezért a telektulajdonosok motiváltabbak a közös cselekvésben. A Neuer Wall – gyakorlatilag a hamburgi Váci utcaként értelmezhető sétálóutca – területén azonos méretű területeket birtokolnak az érintett vállalkozások, amely ösztönzi őket arra, hogy törekedjenek az üzleti és lakókörnyezet javítására (Brenner, 2010).

Kihívások, akadályok: A kisebb telektulajdonosok, illetve a bérlők rövid távra optimalizálnak, amely csökkenti motivációjukat az IFK-ban való részvételben, erre igyekeznek a „potyautas-szabály” reagálni. A IFK területén belül háttérbe szorulnak a szociális kérdések, illetve fennállhat a veszélye a „túldzsentrifikálódásnak” (Brenner, 2010).



Kép forrása: <https://www.otto-wulff.de/projekte/bid-neuer-wall-306>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 2

Budapest, V. kerület – Deák Ferenc utca, Fashion Street

Kezdeményező: Befektető(k) (Immobilia Zrt.)

Rövid leírás: Magyarországon egyetlen befektető által kezdeményezett főutcamenedzsmet gyakorlat ismert, a többi befektetői kiskereskedelmi koordinációs tevékenység csak a magyarországi nagyvárosok bevásárlóközpontjaiban jellemző. Ezért is egyedi a Budapest V. kerületében, a központi Deák Ferenc utcában szárnyat bontó Fashion Street kezdeményezés. Budapest divatutcáját az Immobilia Zrt a 18. század óta működő, de a 20. század második felében erősen hanyatló főutcában alakította ki – a Fashion Street első üzlete 2001-ben nyílt meg és 2008-2009-re készült el a mai formájában az utcafelújítás és az üzlethelyiségek kialakítása.

Erősségek, innováció: A megújuló Deák Ferenc utca épületeinek, üzlethelyiségeinek arculata azonos, köszönhetően annak, hogy teljes belvárosi utcaszakaszt lefedő ingatlanfejlesztésről van szó. A Fashion Street divatmagazinnal is rendelkezik, illetve itt található Közép-Európa egyik leghíresebb karácsonyi vására.

Kihívások, akadályok: A Fashion Street célcsoportját elsősorban az ide látogató külföldi turisták képezik. A projekt kezdetekor néhány érdekelt blokkolta a fejlesztéseket, illetve az építésügyi szabályozás miatt lassan haladt a projekt. Az önkormányzattal való szorosabb, rendszeres együttműködés idáig nem jött létre.



Kép forrása: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fashion_Street_d, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 3

Barnes, Anglia – Barnes Community Association

Kezdeményező: Civil-önkormányzati (Barnes Community Association)

Rövid leírás: Barnes London külső részén, kertvárosias övezetben található. A helyi önkormányzat és a helyi közösség civil szervezete összefogva, 50-50%-os költségmegosztással egy teljes állásos főutcamenedzsert alkalmaz, aki összefogja az agglomerációs kisváros közösségi életét, kisvállalkozóit. A főutcamenedzser feladatai közé tartozik a helyi vállalkozások képviselője, a helyi közösség számára programok szervezése, pályázatírás, illetve tárgyalás a helyi érdekcsoportokkal. A főutcamenedzser különböző helyi ügyekben képviselheti a helyi lakosokat, például parkolási, közterületi vagy játszótér-fejlesztések kapcsán.

Erősségek, innováció: A kezdeményezés erőssége, hogy a főutcamenedzser ebben az esetben egyértelműen egy integrátor szereplő, aki személyében összekapcsolja az önkormányzatot és a helyi lakosokat, ezáltal facilitálva a felmerülő érdekkülönbségeket, konfliktusokat.

Kihívások, akadályok: A legjelentősebb kihívást a különböző térhasználati módok közötti konfliktusok kezelése jelenti: a parkolóhelyek zöldfelületté, közösségi térré való átalakítása csak fokozatosan, apró léptekkel képzelhető el Barnes városában is. A másik kihívást a bizonytalan finanszírozás jelenti, a főutcamenedzser feladata az is, hogy pályázati forrásokat vonjon be, ezáltal fenntarthatóvá téve saját tevékenységét és az egyesület működését is.



Kép forrása: <https://www.barnes-ca.org/>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 4

Győr – Győri Bevásárló Utcák Alapítvány

Kezdeményező: Civil-szakszervezeti (Győri Bevásárló Utcák Alapítvány)

Rövid leírás: Magyarországon a történelmi előzmények miatt később indult el a városközpontokban a kisvállalkozók, illetve a civilek közötti együttműködés, mint a nyugat-európai vagy észak-amerikai országokban. Ennek ellenére a legsikeresebb gyakorlatok között egy győri példa említhető, a Győri Bevásárló Utcák Alapítványba tömörülő helyi kisvállalkozók és civilek együttműködése. Az alapítványt a Győr-Moson-Sopron megyei Kereskedelmi és Iparkamara elnöksége 2007-ben alapította.

Erősségek, innováció: A Győri Bevásárló Utcák Alapítvány a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Iparkamarával és a győri vállalkozásokkal összefogásban az átfogó érdekképviselő mellett számos rendezvényt, fesztivált szervez, illetve ünnepekkor adománygyűjtő akcióik is vannak (pl. Angyalok a belvárosban kampány, #nálamamegyeikereskedőkazelsők, KultUtca).

Kihívások, akadályok: Az alapítvány és az önkormányzat között nincsen a formálisan túlmutató átfogó partnerség, amely megnehezíti a helyi érdekcsoportok szélesebb körű összefogását. A győri barokk városmag jellemzője, hogy nincsenek nagy alapterületű üzlethelyiségek, amelyek mágnesbérőket vonzhatnának a központba, illetve a potenciális vásárlóerő egyre nagyobb része választja Ausztriát vagy Szlovákiát Győr helyett. Az alapítvány számára ezáltal folyamatosan kihívást jelent, hogy kellő vásárlóerőt vonzzon a belvárosba.



Kép forrása: <https://www.gyorplusz.hu/gyor/kult-utca-a-belvarosban/>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 5

Bécs, Ausztria – WKO Im Bezirk

Kezdeményező: Bécsi Kereskedelmi Kamara

Rövid leírás: Az Osztrák Kereskedelmi Kamara, illetve annak területi tagszervezetei jelentős erőforrásokat fordítanak az osztrák bevásárlóutcák gazdasági és társadalmi fejlesztésére. A Bécsi Kereskedelmi Kamara is külön területi kirendeltséggel rendelkezik Bécs különböző kerületeiben. A kerületi képviselők összefogják a helyi vállalkozásokat, közös marketinggel, kommunikációval, illetve rendezvényszervezéssel támogatják őket. A kamara a Covid-19 járvány idején is gyorsan reagált a helyi kisvállalkozások kihívásaira és jelentős pénzügyi és egyéb támogatásokkal segítette őket.

Erősségek, innováció: A Bécsi Kereskedelmi Kamara főutcamenedzsment tevékenységének erőssége, hogy jelentős pénzügyi források, illetve politikai támogatottság övezi a kezdeményezést, illetve mind országos, városi és kerületi szintű beavatkozásra is lehetősége van a kamarának, illetve a delegált főutcamenedzsereknek.

Kihívások, akadályok: A kihívások, akadályok között ez esetben is az oly gyakori térhasználati konfliktus említhető, amely a szűkös területi erőforrásokból fakad, például a vendéglátó- és szórakoztatóipar területén. A bécsi karácsonyi vásár volumene az elmúlt években komoly fenntarthatósági kihívás elé állította a várost.



Kép forrása: <https://hu.hotels.com/go/austria/most-popular-streets-vienna>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETANULMÁNY 6

BKIK BUM Kft. – Rögtön jövök! és Kiberelem.hu kampányok

Kezdeményező: Önkormányzati-szakszervezeti (Fővárosi Önkormányzat, BKIK BUM Kft.)

Rövid leírás: A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara által létrehozott BUM Kft. innovatív kezdeményezései példaértékűek lehetnek mind Magyarországon, mind pedig külföldön. A Fővárosi Önkormányzat és a BKIK BUM Kft. együttműködésében valósult meg 2012-től a „Rögtön jövök!” kampány, amelynek keretében a fővárosban található üres üzlethelyiségekre hívták fel a figyelmet. Ezen üresen álló üzlethelyiségek kirakataira fiatal vállalkozók, startupok pályázhatnak, és azok értékesítésig őket hirdeti majd az adott portál. A projektet három nemzetközileg sikeres magyar startup, a Prezi, az Ustream és a LogMeIn is támogatta. A kampányt követően létrejött a www.kiberelem.hu oldal, amely ma is működik – célja, hogy összekösse a helyiségtulajdonosokat és potenciális bérlőiket.

Erősségek, innováció: A projekt erőssége volt, hogy számos partnert sikerült megszólítani, illetve bizonyos mértékű sajtófigyelmet is kapott a kezdeményezés. A projekt keretében 330 m² fólia került a kihasználatlan üzlethelyiségek felületeire, amelyek 42 sikeres vállalkozást mutattak be. Összesen 8 kerület 29 üzlethelyisége vett részt a programban.

Kihívások, akadályok: Az önkormányzati tulajdonban lévő üzlethelyiségek kiadása a relatív magas bérleti díjak, illetve a bürokratikus akadályok miatt továbbra is kiadatlan maradt.



Kép forrása: <https://epiteszforum.hu/rogton-jovok-palyazat-eredmenye>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETANULMÁNY 7

Anglia – Welcome Back Fund

Kezdeményező: Kormányzat (Egyesült Királyság)

Rövid leírás: Az Egyesült Királyság kormánya már az 1970-es, 1980-as évektől kezdve külön stratégiai kérdésként foglalkozik a városok főutcáinak fejlesztésének, menedzsmentjének támogatásával, illetve teljesítményük monitorizálásával. A városi kiskereskedelem kiemelt fontosságú azért is, mert a bevásárlóközpontok és a bevásárlóutcák a brit városokmagokban integráltan fedik le a kereslet nagy részét. A Covid-19 járvány hatására új stratégiát és támogatási forrást dolgoztak ki a városi főutcák támogatására (*Welcome Back Fund*), túlélésük segítésére. Pályázni lehetett például akcióterv kidolgozására az újrainításról vagy kommunikációs kampány kidolgozására az újrainításról, egyéb helyi vállalkozásélénkítési programokra, akciókra.

Erősségek, innováció: A Welcome Back Fund erőssége, hogy kellően gyorsan reagált a Covid-19 járvány következtében nehéz helyzetbe kerülő kisvállalkozások problémáira. A támogatást az Egyesült Királyság kormányától a brit városok igényelhetik, akik relatív rugalmasan támogathatják az érintett helyi vállalkozásokat.

Kihívások, akadályok: Néhány, a Welcome Back Fundból támogatott projekt kellemetlen sajtóvisszhangot kapott. A kritikusok azzal érveltek, hogy szükségtelen fejlesztésekre került sor (pl. RUG - Welcome Back Fund - Lego Trail - AWARD).



Kép forrása: <https://www.centreforcities.org/high-streets/>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 8

Veszprém – Veszprémi Utcakép-Fejlesztési Program

Kezdeményező: Kormányzat-önkormányzat (Veszprém-Balaton 2023 Zrt.)

Rövid leírás: A Veszprémi Utcakép-Fejlesztési Program keretében olyan üzlethelyiségek felújítását támogatják, amelyekben a felújítást követően rendszeres közösségi, kulturális programok valósulhatnak meg, ezáltal is erősítve Veszprém belvárosának kulturális miliójét. A támogatható tevékenységek közé tartoznak: szórakozási, közösségi, kulturális funkciók; vendéglátóipari tevékenységek minőségfejlesztése; szolgáltatásbővítése; minőségi, egységes utcai megjelenés. A projekt keretében jöttek létre például az alábbi helyszínek: Papírkutya Kultúrbisztró, Wine and Vynil Borbár, Kunszt Kávézó, Pekedli Szatócsbolt, Füge Fagyudvar és Kávézó.

Erősségek, innováció: A kiírás lehetőséget ad új kreatív ötletek megvalósítására, illetve reagál a veszprémi szolgáltatásmix hiányosságaira. Ritka és hibrid megoldás az is, hogy a projektforrásból lehetőség van magántulajdonú üzlethelyiségek fejlesztését támogatni, amely egyfajta vállalkozásélénkítésnek tekinthető.

Kihívások, akadályok: Míg 2023-ban Veszprém az EKF cím elnyerése miatt számos látogatóra számíthat, az új rendezvényhelyszínek hosszú távú fenntartása kihívást jelenthet az üzlettulajdonosok számára. A nem támogatott, már működő helyi vállalkozásokkal szemben versenylőnyre tehetnek szert az újonnan létrejövő vállalkozások.



Kép forrása: <https://veszprembalaton2023.hu/> Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 9

Blackpool, Anglia – Blackpool Town Centre Management

Kezdeményező: Blackpool Város Önkormányzata

Rövid leírás: Az észak-angliai Blackpool az 1960-as évekig jelentős belföldi turisztikai célpont volt, de a nemzetközi utazás általánossá válásával a város hanyatlásnak indult és önmaga újrapozicionálására kényszerült. A város főutcakezletési stratégiát (*Blackpool Town Center Strategy*) dolgozott ki, illetve dedikált főutcamenedzsert jelölt ki a településen. A stratégiában az önkormányzat beavatkozási zónákat jelölt ki, illetve a zónákhoz kapcsolódóan vonzaskörzetet és látogatói profilokat azonosított. Az önkormányzat felismerte a helyi vállalkozások támogatásának városfejlesztési jelentőségét – így folyamatosan monitorozza Blackpool főutcáinak forgalmát, üzleteinek bevételét, hogy ez alapján tudja támogatni a helyi kiskereskedelmet. A stratégiában továbbá beavatkozási pontokat és konkrét akciókat határoztak meg, amelyet egy kockázatelemzéssel (*risk register*) egészítettek ki.

Erősségek, innováció: A város központi üzleti negyedet (*central business district*) határolt le és különféle eszközökkel ösztönözte az új vállalkozások, illetve az oktatási intézmények betelepülését. A városvezetés emellett pedig törekedett arra, hogy a város gazdasági profilját diverzifikálja, hogy a turizmus mellett más ágazatokra is támaszkodhassanak.

Kihívások, akadályok: Társadalmi szempontból Blackpool és környéke Anglia szegényebb, alacsonyabb vásárlóerejű területeihez tartozik, amellyel a város újrapozicionálása során számolnia kell a helyi érdekcsoportoknak.



Kép forrása: <https://www.lancs.live/news/lancashire-news/> Letöltés ideje: 2023. február 4.

4.1. A kiskereskedelem szerepe a városi élıhetőségben, a kiskereskedelmi menedzsment fogalma

A városi kiskereskedelem nemcsak gazdasági, hanem társadalmi szempontból is kiemelkedő jelentőségű egy város működésében. A kiskereskedelmi szektor jelenléte a városokban gazdasági szempontból a fogyasztói változatosság és az egyedi igények kielégítése miatt fontos. Társadalmi szempontból pedig hozzájárulhat a szomszédosági, közösségi kapcsolatok erősödéséhez, ezáltal pedig vibrálóbb, élhetőbb városi alközpontokat eredményezhet (Coca-Stefaniak, 2010). A működő városi alközpontok, főutcák jellemzője a funkciógazdagság.

A kiskereskedelmi menedzsment olyan folyamat, amely a kiskereskedelmi értékesítésben részt vevő összes elemet értékeli a pozitív eredmények növelése érdekében. Ez olyan eljárások és technikák összessége, amelyeket a kiskereskedelmi környezet és struktúra javítására alkalmaznak a nagyobb vásárlói elégedettség megteremtése érdekében (Kramer, 2008). A kiskereskedelmi ingatlanok közé tartoznak a bevásárlóközpontok (szabadtéri és zárt), a gyalogos-orientált üzleti negyedek és a szabadon álló üzletek (Brett, 2019). Kiskereskedelmi fejlesztés lehet az önálló üzlet fejlesztésétől kezdve a szuperregionális bevásárlóközpontig bármilyen típusú beruházás.

A kiskereskedelmi menedzsment, leggyakrabban pedig a bevásárlóközpont-menedzsment gyakorlata világszerte piaci környezetben, több évtized alatt olyan komplex fejlesztési tudást és tapasztalatot halmozott fel, amelynek számos eleme adaptálható (lenne) a nagyvárosi, történelmi városszövetbe épülő főutcák menedzsmentjének gyakorlatába.

Bár a bevásárlóközpontok megépülése – egyéb tényezőkkel együtt – világszerte a városi főutcák hanyatlását eredményezte, utóbbiak mégis olyan autentikus élményt és szolgáltatásmixet is kínálhatnak, amelyek komplementerei és nem konkurenciái a bevásárlóközpontoknak. A bevásárlóközpontok és a városi főutcák megfelelő tervezés és összehangolás esetén kölcsönösen előnyös szinergiákat hozhatnak létre.

A kiskereskedelem fejlődő és egyben folyamatosan átalakuló üzletág, és ez különösen igaz ma az internetes kiskereskedelem részarányának növekedésével, a fogyasztói magatartás folyamatos változásával, a fogyasztás csökkentését ösztönző zöld mozgalmakkal és a hagyományos kereskedők „identitásválságával” jellemezhető korszakban (Peiser-Hamilton, 2012; Reikli, 2014).

4.1.1. A bevásárlóközpontok fogalma és története

A főutcamenedzsmenthez kapcsolódóan át kell tekinteni a bevásárlóközpont-menedzsment alapvető jellemzőit is, hiszen a városszövetbe épülő főutcák és a bevásárlóközpontok szerkezete sok hasonlóságot mutat, és ezek gyakran inspirálják is egymást.

A modern bevásárlóközpont definícióját Kramer (2008) az alábbiak szerint adta meg: „*adott telephelyen épült, építészeti egységes kereskedelmi létesítmények csoportja, amelyet fekvése és üzlettípusa szerint az általa kiszolgált kereskedelemhez kapcsolódóan terveztek, fejlesztettek, birtokolnak és üzemi egységként kezelnek*” (Kramer, 2008:31-32). Peiser-Hamilton (2012) definíciója pedig az alábbi: „*a bevásárlóközpont szerkezetileg egységes kereskedelmi üzletcsoport, tervezett, fejlesztett, birtokolt és irányított helyszínen, elsődleges célja áruk és szolgáltatások szállítása a végfelhasználók vagy fogyasztók számára*” (Peiser-Hamilton, 2012).

Bár a városi kiskereskedelmi menedzsment gazdasági tevékenységként már korábban is jelen volt például az európai nagyvárosokban (lásd Párizs, Milánó XIX. századi bevásárlóutcáit), a modern értelemben vett, professzionális kiskereskedelmi menedzsment (*retail management*) gyakorlata az amerikai nagyvárosok kontextusában fogant meg.

Az amerikai bevásárlóközpontok történetében az első mérföldkövet a Roland Park és a Country Club Plaza megnyitása jelentette 1907-ben és 1920-ban (Kramer, 2008). Ezt követően – az 1940-es évek végére, a nagy gazdasági világválság és a második világháború után – az Amerikai Egyesült Államok a jólét és a személyes mobilitás korszakába lépett. Az új külvárosoknak új infrastruktúrára és szolgáltatásokra volt szüksége a növekvő népesség támogatásához, így adott volt a környezet a bevásárlóközpontok példátlan növekedésére (Peiser-Hamilton, 2012). Ahogy Frieden-Sagalyn (1991) fogalmazott, a bevásárlóközpontok három dolgot hoztak el a belváros életébe, amit az elit gyűlölt: a fogyasztói társadalmat, a tömegkultúrát és a szuburbiát.

A bevásárlóközpontok történetének áttekintésekor elengedhetetlen Victor Gruen bécsi születésű építész, a modern bevásárlóközpont-koncepció európai kidolgozójának említése. Gruen 1954-ben tervezte első bevásárlóközpontját, amely Detroitban, Northland Center néven nyílt meg. Itt jelent meg először az a gondolat, hogy a klasszikus történelmi városközpontok struktúráját adaptálni érdemes a bevásárlóközpontok tervezésekor (Baldauf, 2008; Zuccaro, 2017).

A bevásárlóközpontok fejlődésében új időszakot hozott a második világháború után az amerikai szuburbiák terjeszkedése, amely az 1960-as évekre a városszéli bevásárlóközpontok teljes elterjedését eredményezte. Az 1970-es évek jellemző tendenciája már a differenciálódás volt, amelynek keretében különböző méretű és profilú bevásárlóközpontok jöttek létre. Az időszak másik jelentős folyamata az amerikai városközpontok rehabilitációjának megkezdése volt. A „Regional Shopping Center Policy” 1979-ben részletesen szabályozta az amerikai bevásárlóközpontok létesítésének és működtetésének szabályait. Az 1980-as évek a további differenciálódás mellett a szórakoztatóipari funkció megerősödését hozták el, majd a 2000-es évek innovációjának a szabadtéri, történelmi városközpontokat imitáló bevásárlóközpontok létesülése tekinthető (Kramer, 2008).

A bevásárlóközpont a külső és a belső tér határán létrehozza a privát tulajdonú, a köz számára korlátozottan bejárható tér fogalmát, egyszersmind „privatizálja” a közteret. A magánfenntartás és a terek étellel való mesterséges feltöltése, a bérlői mix megfelelő összeállítása új típusú térmenedzsment-feladatokat hív életre (Baldauf, 2008; Zuccaro, 2017). A bevásárlóközpont a biztonságos tér élményét adja meg a látogatónak, ahogy Dúll (2009) fogalmaz: *„A pláza város. Biztosítania kell, hogy a város, pontosabban egy romantikus, esztétikus, időjárási viszontagságoktól védett belváros által nyújtott benyomásokhoz hasonló élmények alakuljanak ki a plázalátogatóban. (...) Ez az egyik lényeges ambivalencia: a pláza város, de annak devianciái nélkül: városszerű, de erősen kontrollált környezet – nem olyan kusza és veszélyes, mint az igazi városok. Ez persze előny, ám a biztonságuk ára van”* (Dúll, 2009:40). Az idézett mű továbbá a bevásárlóközpontok azon tulajdonságát emeli ki, hogy a városi főutcákhoz képest a bevásárlóközpontokat az *„erősen kontrollált társadalmi érintkezés”* jellemzi, amelynek előnye a kényelem és a biztonság; hátránya viszont a természetellenes, autenticitást nélkülöző félnyilvános terek megléte.

A városi főutcák és a bevásárlóközpontok működése között a legfőbb különbségek között említhető még, hogy a bevásárlóközpont működését a profit maximalizálása motiválja, illetve az ilyen imitált városi terekben számos kötöttség nincs jelen – például a szociális lakhatási, környezetvédelmi, műemlékvédelmi szempontok érvényesítése, betartása nem köti a fenntartókat –, amely növelné a terület fenntartási és adminisztratív költségeit. Ezzel szemben a városi főutcák esetében számos érdekcsoport van jelen, akik érdekeiknek az összehangolása összetett és nagy kihívást jelentő feladat, akár az önkormányzat, akár más koordinatív szerepben lévő tulajdonosok vagy fenntartók számára. A városi főutcák fejlesztése és menedzsmentje esetében a fejlesztő nem több évtizedes ciklusokban, hanem 4-5 éves választási ciklusokban gondolkodik, így a hosszú távú társadalmi és gazdasági megtérülés háttérbe szorulhat a rövid távú hasznot ígérő fejlesztésekkel szemben. A tradicionális utcák és a bevásárlóközpontok összehasonlításáról lásd továbbá az alábbi műveket: Hackett-Foxall (1994), Alzubaidi és társai (1997), Sikos T. – Hoffmann (2004) és Teller (2008).

4.1.2. A bevásárlóközpontok típusai

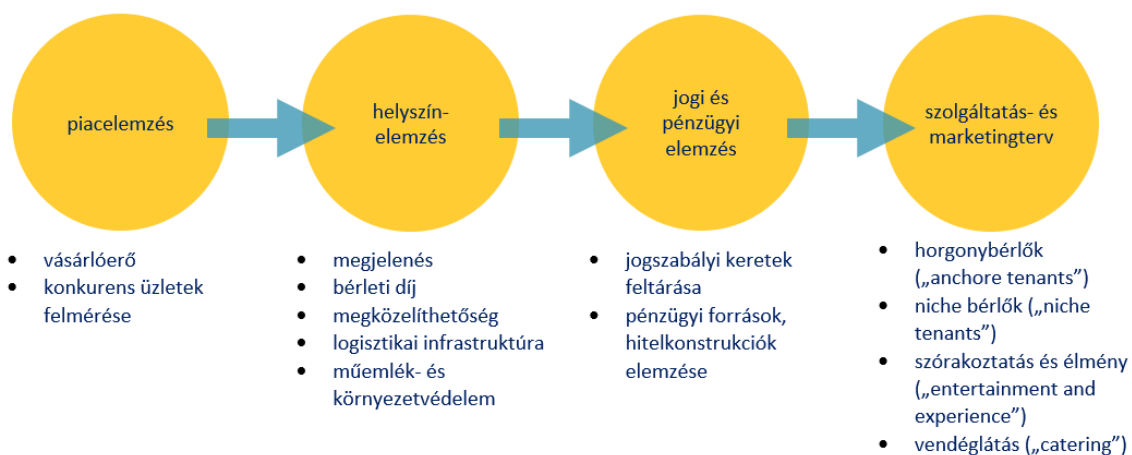
A bevásárlóközpontokat gyakran méretük, elhelyezkedésük, vagy fizikai állapotuk alapján osztályozzák, míg az értékesített terméktípusok csak kisebb szerepet játszanak az értékelésben. Ahogy a bevásárlóközpont-szektor fejlődött és rétegződött, a kínált áruk és szolgáltatások típusai két nagy csoportra oszlottak: (1) hagyományos árucikkek és szolgáltatások, valamint (2) speciális árucikkek és szolgáltatások – egyszerűbben fogalmazva a napi szükségletek a diszkrécionális vásárlásokkal szemben (Peiser-Hamilton, 2012). A bevásárlóközpontok tipológiájáról lásd továbbá: Sikos T. (2000), Reikli (2012).

Kiskereskedelmi kategóriák (Kramer, 2008)	Bevásárlóközpont típusok (Kramer, 2008)
<ul style="list-style-type: none"> mindennapi termékek (<i>shopper goods</i>) kényelmi termékek (<i>convenience goods</i>) niche termékek – specifikus, jól lehatárolható és kevésbé elterjelt termékcsoportok (<i>specialty goods</i>) „impulzusvásárlások” (<i>impulse goods</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> belvárosi bevásárlóközpontok (<i>convenience shopping centers</i>) szomszédsági bevásárlóközpontok (<i>neighborhood shopping centers</i>) térségi bevásárlóközpontok (<i>community shopping centers</i>) regionális bevásárlóközpontok (<i>neighborhood regional shopping centers</i>) szórakoztató központok (<i>entertainment centers</i>) életmód-központok (<i>lifestyle centers</i>) hagyományos városközpontok (<i>town centers</i>) „outletek” (<i>outlet centers</i>) divatáruházak (<i>fashion centers</i>) autópályaszéli bevásárlóközpontok (<i>transportation-integrated retailing</i>)

14. táblázat: Kiskereskedelmi és bevásárlóközpont kategóriák. Forrás: Kramer (2008)

4.1.3. Telephelyválasztás és megvalósíthatóság

A telephelyválasztás kutatási módszerei a 20. század elejétől specializálódtak. A telephelyválasztási folyamat célja, hogy az üzleti szereplő megtalálja azt a lokációt, amely lehetőséget ad a bevételei maximalizációjára. Applebaum (1966), Sikos T. (2000), Kramer (2008), illetve a GFK (2014) kutatása alapján a telephelyválasztási folyamat az alábbi ábra szerint modellezhető. A telephelyválasztási elméletek áttekintése céljából lásd a 2.1. fejezetet.



15. ábra: A telephelyválasztás folyamata. Forrás: saját szerkesztés Applebaum (1966), Kramer (2008) és GFK (2014) alapján

Az első szakaszban a kutatók átfogó piacelemzéssel feltárlják az adott terület vásárlóerejét és a konkurens üzletek jellemzőit. Ezt követően helyszínelemzést végeznek, amelynek keretében elemzik a

helyszín demográfiai, gazdasági, társadalmi adottságait, a megjelenést, bérleti díjakat és egyéb költségeket, a helyszín megközelítését és infrastruktúráját, valamint a műemlék- és környezetvédelmi előírásokat. A következő szakaszban jogi és pénzügyi elemzést végeznek és feltárják a pénzügyi forrásokat, rendelkezésre álló hitelkonstrukciókat, végül pedig szolgáltatás- és marketingtervet készítenek.

Leginkább növekvő szektorok	Leginkább zsugorodó szektorok
1. férfi haj- és borbélyszalonok	1. banki és egyéb pénzügyi szolgáltatások
2. női szépségszalonok	2. vendégfogadók és -szállások
3. dohányboltok	3. női ruházat
4. kávézók és teázók	4. hírügynökségek
5. körömtúdiók	5. postai szolgáltatások
6. éttermek és bárók	6. ingatlanügynökségek
7. kávéboltok	7. divatboltok
8. elvitelespizza-árúsítók	8. utazási ügynökségek
9. hajvágó szalonok	9. fogadóirodák
10. egészségügyi szolgáltatások	10. drogériák

15. táblázat: A Deloitte (2021a, 2021b) kutatása alapján 2013 óta a tíz leginkább zsugorodó és növekvő szektor, Forrás: saját szerkesztés

4.1.4. Az optimális szolgáltatásmix keresése

Reikli (2008) a bevásárlóközpontok sikerességének három alappillérét emeli ki: a lokációt, a bérlői mixet és a vásárlói mixet. Az ezeket a kritériumokat teljesítő bevásárlóközpontok közötti választást azonban jelentősen befolyásolja az áruválaszték szélessége (kategóriák közötti verseny) és mélysége (kategórián belüli verseny). Az elmúlt évtizedek vásárlói mintázatai azt mutatják, hogy azok a bevásárlóközpontok a legsikeresebbek, ahol minél nagyobb szélességű és mélységű választék érhető el a lehető legkisebb helyen (Reikli, 2008). Az áruválaszték mellett kiemelt szerepe van még a szolgáltatás minőségének és a termékminőségnek, valamint a bolt atmoszférájának és az árszínvonalnak, illetve az olyan kiegészítő tényezőknek, mint a nyitvatartási idő és a parkolási lehetőségek (Pan-Zinghan, 2006).

Bérlőtípus	Bérelt felület (m ²)	Bérleti díj (Ft, Eur/m ²)	Vásárlói forgalom-növelőerő	Márka- és imázsérték
Horgonybérlő („anchor”)	nagy	alacsony	nagy	nagy
Kiemelt bérlő („preferential”)	közepes	közepes	közepes	közepes
Úrtöltő bérlő („fill-up”)	alacsony	magas	alacsony	alacsony

16. táblázat: A bérlőtípusok legfontosabb jellemzői. Forrás: Reikli (2008)

Mind a bevásárlóközpontok, mind pedig a történelmi városközpontok tervezése, fejlesztése esetében felmerülhet, hogy mi az adott térben, időben és kontextusban az optimális szolgáltatásmix.

A szakirodalom leginkább a horgonyboltok – más magyar nyelvű szakirodalmak szerint mágneseboltok – számát és jellegét tárgyalja, kiemelve, hogy a legfontosabb horgonyboltok a különböző profilú ruházati boltok, a nagy választékot kínáló élelmiszerboltok, valamint a vendéglátó- és szórakoztatóipari funkciók. A horgony, illetve a mágnes fogalma magáért beszél: ezek a központi helyen lévő boltok a szolgáltatásmixben a legnagyobb forgalmat lebonyolító, a fogyasztók mentális térképén első helyen szereplő üzletek, amelyek a környezetükben lévő üzletek, szolgáltatások forgalmát is fellelendíthetik.

Bevásárlóközpont típusa	Horgonyboltok száma	Jellemző horgonyboltok
Szuperregionális bevásárlóközpont	3 felett	ruházat, szórakoztató komplexum (mozi), vendéglátóipari klaszter
Regionális bevásárlóközpont	2 felett	ruházat, szórakoztató komplexum (mozi), vendéglátóipari klaszter
Közösségi bevásárlóközpont	2 felett	diszkont élelmiszerbolt, kozmetikai- és vegyi áru, speciális szolgáltatások
Szomszédsági bevásárlóközpont	1 felett	élelmiszerbolt
Üzletház	0 vagy 1	kis élelmiszerbolt

17. táblázat: Horgonyboltok bevásárlóközpont-típus szerint, Forrás: Brett (2019)

4.1.5. A szolgáltatás-menedzsment mérőszámai

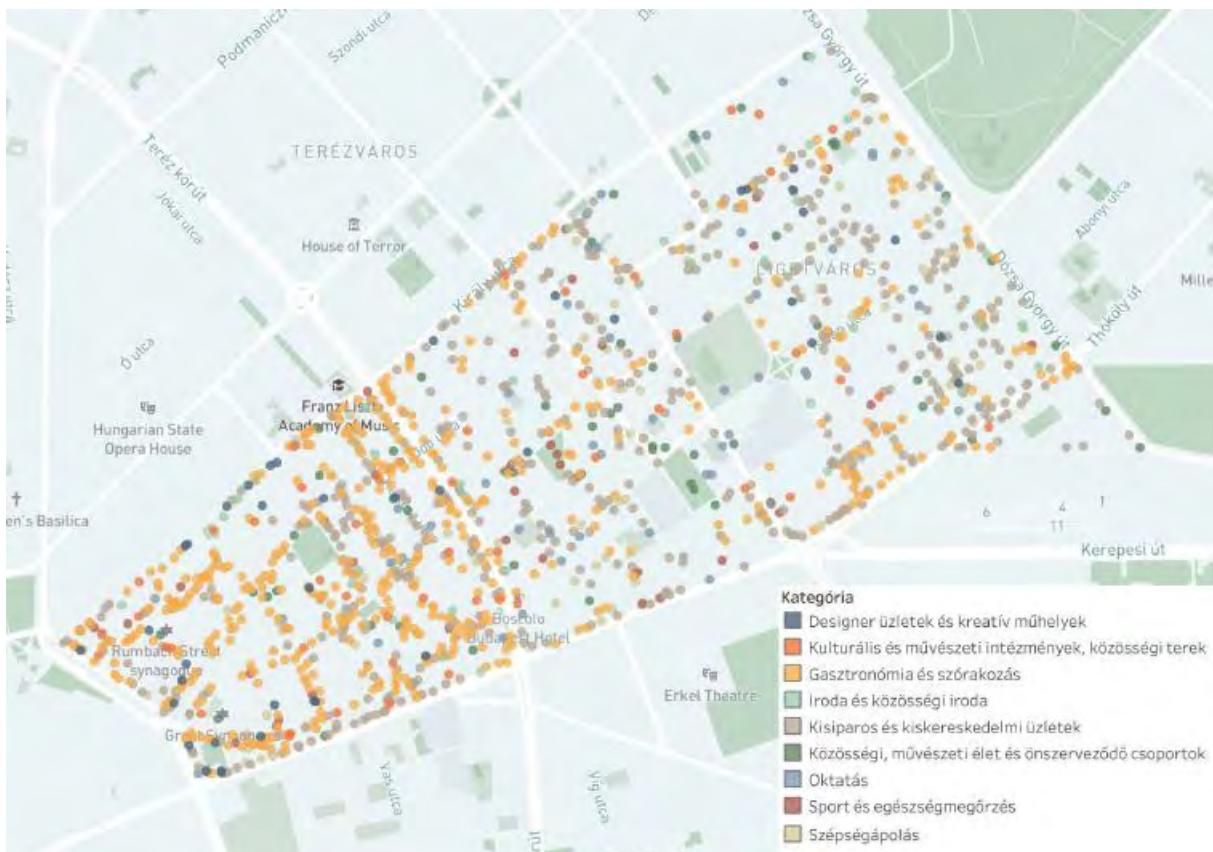
A kiskereskedelmi szektor, illetve a bevásárlóközpontok működésének, sikerességének vizsgálatára számos mérőszám alkalmazható, amelyeket az alábbi táblázatban tekintek át.

Alapmutató neve	Alapmutató leírása
gyalogosforgalom („footfall”)	Mind a bevásárlóközpont-menedzsment, mind a városi főutcák menedzsmentje területén a legalapvetőbb mérőszám a gyalogosforgalom. Könnyen mérhető kamerával, mozgásérzékelővel vagy akár manuális módon. A gyalogosforgalom mérésével az elemző gyorsan visszajelzést kaphat egy kiskereskedelmi terület működéséről. A módszer alapvető hátránya, hogy a többszöri áthaladást nem tudja kezelni.
kiadott üzletek aránya	A számított mutatók közül a leggyakrabban alkalmazott a kiadott üzletek aránya, amelyet a kiadott és az összes üzlet viszonyulásának hányadosa. Ez a mutató a városi főutcák esetében lehet releváns, hiszen a bevásárlóközpontoknál nagyon ritka, hogy egy-egy üzlethelyiség ne legyen kiadva.
nyitva tartó üzletek aránya	A városi főutcák esetében jelentősen eltérhet a kiadó és a nyitva tartó üzletek aránya, amely jelentősen meghatározza az adott bevásárlóutca látogatottságát, ezáltal pedig a sikerességét is. Ezzel szemben a menedzselt, működő bevásárlóközpontoknál ritkán fordulhat elő olyan – egy-egy átmeneti bezárást leszámítva –, hogy több üzlet is huzamosabb ideig zárva tartson.
egy látogatóra jutó átlagos költés („per capita expenditure”)	A gyalogosforgalom alapján ismerhető meg egy adott bevásárlóközpont vagy bevásárlóutca napi, heti vagy havi látogatószáma, illetve az ott található üzletek napi, heti vagy havi bevételeinek összesítéséből kiszámolható az egy látogatóra jutó átlagos költés, amely sokat elárul az adott bevásárló-komplexum vásárlói mixéről, illetve rendszeres monitorozás esetén annak változásáról is.

Alapmutató neve	Alapmutató leírása
bérleti díj aránya a bevételben („rent to sales ratio”)	A bevásárlóközpontokban a bérlő típusa alapján eltérő a bérleti díj részaránya az adott bérlő teljes bevételében. A bevásárlóközpontok menedzsmentje eltérő bérleti díj-arányt határoz meg az eltérő profilú bérlők számára – a horgonybérlők például sokkal kedvezőbb feltételekkel bérelhetnek üzlethelyiséget a bevásárlóközpontokban.
kiadott terület/bevétel arány	A bevásárlóközpontok esetében a kiadott területre eső bevétel is nagyon sokatmondó mutató lehet, hiszen a cél, hogy egységnyi területen minél több látogató minél többet vásároljon.

18. táblázat: A szolgáltatásmenedzsment alapmutatóinak áttekintő táblázata. Forrás: saját szerkesztés

A kiskereskedelmi fejlesztőket ma érintő egyik legfontosabb változás az e-kereskedelem, például az online és a mobiltelefonos vásárlás növekvő elterjedése. A közelmúlt trendjei szerint az internetes vásárlások aránya tovább fog növekedni, mivel a fogyasztók egyre jobban elkényelmesednek az online kiskereskedelem adta különféle lehetőségek miatt (Peiser-Hamilton, 2012).



16. ábra: Erzsébetváros szolgáltatási összetétele, Forrás: A Nyitva! Fesztivál primer kutatása Erzsébetvárosban, Kortárs Építészeti Központ

4.1.6. A Covid-19 járvány hatása a főutcákra

Ahogy a globális gazdaságra, úgy a városokra és a városi főutcákra is jelentős hatással volt és van máig is a Covid-19 járvány. Szirmai (2021) a magyar városkutatók között elsőként szintetizálta a járvány városi hatásait, amelyek között kiemelte, hogy a járványügyi kockázatok tekintetében a városi sűrűség

előnyből hátránnyá változott. A városi központok szerepe teljesen átértékelődött a munkahelyek, bevásárlóközpontok kiürülésével. Számos karakterisztikus városi funkció az online térbe tevődött át, amely nem csak gazdasági, de jelentős társadalmi hátrányokat is eredményezett. Mind a gazdasági, mind a társadalmi hatások az amúgy is kiszolgáltatott csoportokat érintették legrosszabbul. A járvány hatására a lakosság egy meghatározó része költözött a városok külső területeire, vagy akár vidékre – az angol nyelvű szakirodalom ezt a folyamatot a Covid-19 kontextusában a fánk-hatás felerősödéseként (*donut effect*) említi.

Carmona (2021) a Covid-19 járvány főutcákra való hatásairól szóló cikkében hangsúlyozza, hogy a városi főutca kiürülése, hanyatlása egy mélyebben gyökerező folyamat Nyugat-Európában is, amelyre csak ráerősített a Covid-19 járvány. A bizonytalan gazdasági helyzetben a befektetők még inkább a biztos jövedelmet kínáló lakóingatlan-fejlesztéseket választják a szolgáltatásfejlesztés helyett. Ezt erősíti az az adat is, hogy az online bevásárlás volumene az Egyesült Királyságban például az összes vásárlás egyötödéről az egyharmadára nőtt. A városi főutca átalakulását tehát Carmona (2021) szerint leginkább az jellemzi, hogy a városi szolgáltatási terek diverz, integrált és helyspecifikus terekből szeparált, dezintegrált és nem helyhez kötött terekké válnak.

Florida és társai (2021) a poszt-covid városok három fő sajátosságát azonosították: a szerzők szerint a poszt-covid városok egyik legfontosabb jellemzője, hogy (1) a bevásárlási és irodai funkciójuk le- és átértékelődik, (2) ezzel szemben a városok közösségi funkciói megerősödnek, a szabadterei programok aránya nő, valamint (3) a „győztes mindent visz” (*winner-takes-all*) elve alapján a korábban sikeresebben teljesítő városok, városrészek, vállalkozások fognak tovább erősödni és kiemelkedni a világjárvány lecsengése után.

A városi kiskereskedelem helyzetét tovább cizellálja a 2022-ben begyűrűző energetikai válság, amely hatására drasztikusan emelkedtek a helyhez kötött vállalkozások energetikai költségei. Az egymást követő válságok átalakíthatják a helyi kiskereskedelem és a szolgáltatási szektor attitűdjait és ösztönözhetik a rugalmas, helyhez nem kötött struktúrák terjedését.

4.2. Kiskereskedelem a hazai belvárosokban a 20. század második felében

Magyarországon a történelmi városközpontok védelme a poszt-szocialista országok kontextusában igen korán, 1961-ben jelent meg az országos építésügyi szabályzat keretein belül, amely elsőként jelölte meg védendő értéként a városok összefüggő műemlék-együtteseit, központjait. A szabályzat biztosította, hogy 19 magyar város történelmi belvárosaiban műemléki védett épületet csak hatósági engedéllyel lehessen elbontani vagy átalakítani (Balogh, 2014). A policentrikus városszerkezet elérésének célkitűzése már a Preisich Gábor által készített 1970-es városrendezési tervben megjelenik.

A magyar nagyvárosok áruházait a második világháború után államosították. Budapesten legfőképpen a Corvin, Úttörő, Domus, Skála Metro, Sugár Üzletközpont, Budai Skála áruházak bonyolították a főváros kiskereskedelmi volumenének egy jelentős részét. Az autósforgalom támogatása céljából az 1960-as és az 1970-es évektől számos, a belvárosokat átszelő út került kibővítésre, valamint Budapesten egy árkádostási program is lezajlott, amely kedvezőtlenebbé tette az üzlethelyiségek helyzetét (Ongjerth, 2015).

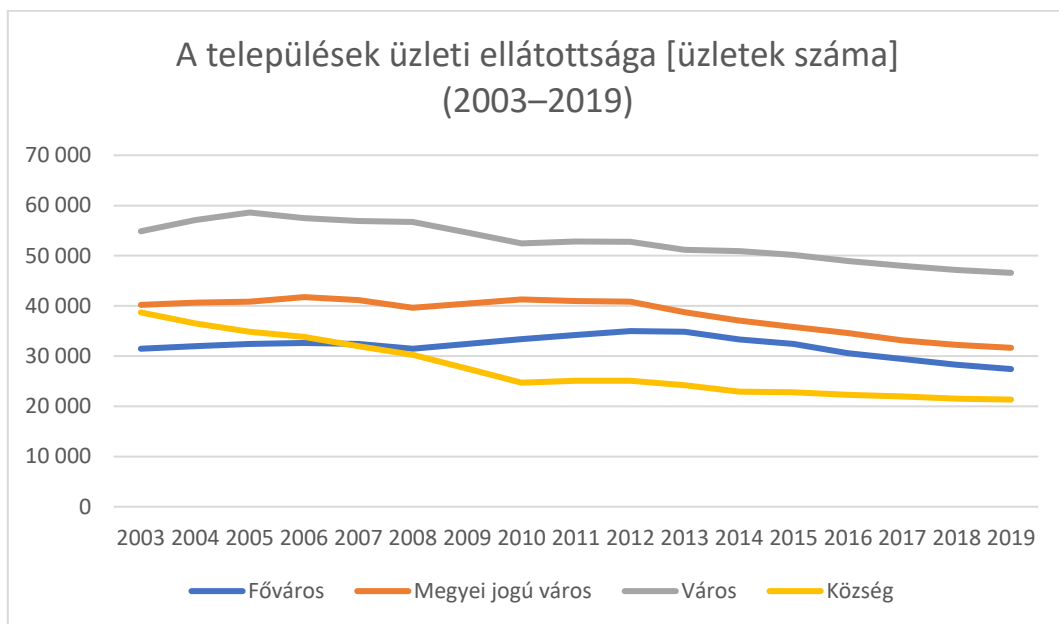
Magyarország a szocializmus alatt számos környező ország lakóinak vásárlási célpontja volt, hiszen nagyobb választék, és az akkori viszonylatokhoz képest jó minőség volt elérhető. Az 1980-as évek végéig prosperáló üzleteket, butikokat azonban a rendszerváltás egy kiszolgáltatott helyzetben találta. A hiánygazdaság viszonyai között működő, csekély versennyel, a vásárlók alacsony színvonalú kiszolgálására kialakított kiskereskedelmi rendszernek hirtelen olyan gazdasági kihívásokkal és nemzetközi versennyel kellett szembenéznie, amelyekre nehezen tudott reagálni (Ongjerth, 2015).

A rendszerváltás időszaka tehát jelentősen átalakította a városi kiskereskedelem szerkezetét is. Az áruházak magánkézbe kerültek, valamint megjelentek a nemzetközi márkák, mind a belvárosokban, mind pedig a városszéleken. Az 1990-es évektől hipermarketek (pl. Auchan, Cora, Tesco) épültek, majd az 1990-es évek közepén megépültek az első bevásárlóközpontok is: 1994-ben a Budagyöngye, majd 1996-ban a Duna Pláza és a Pólus Center (Szerdahelyi-Németh, 2022).

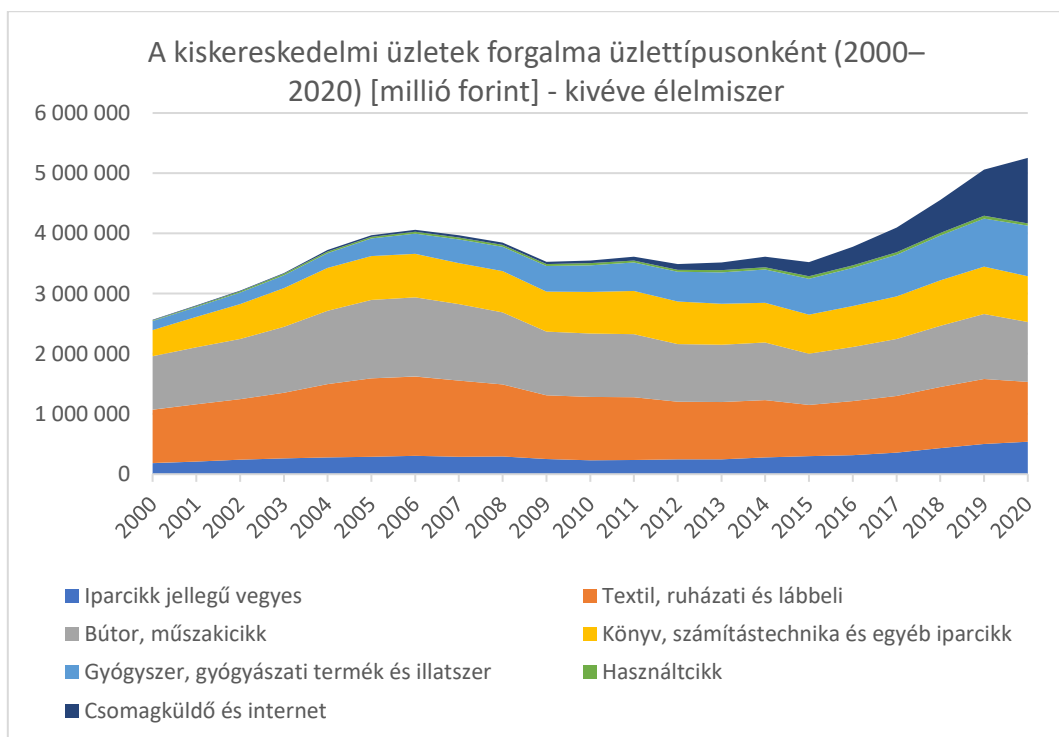
Éles kritikával és szemléletességgel ír Sikos T. és Hoffmann (2004) a budapesti kiskereskedelmi szektorban végbement 90-es évekbeli változásokról: *„A magyar kiskereskedelem az ipari és szolgáltató szektorhoz hasonlóan nem volt képes marketingválaszt adni a tapasztalt és piacérzékeny külföldi vállalkozások stratégiájára, inkább feladta a hagyományos hadállásait s más területen keresett túlélési lehetőségeket. A Váci utca képe, nem az, amire érdemes volt váltani. A Váci utca még a Rákosi-érában is képes volt megőrizni saját arculatát. Az új kapitalizmusnak sikerült letörölnie a porral együtt az arcot is, amely alatt csak a felcicomázott csontváz maradt meg”* (Sikos T.-Hoffmann, 2004: 43).

A bevásárlóközpontok a hagyományos utcákat mintázva nem csupán jelentős kínálattal, hanem vonzó környezettel is várták vásárlóikat. Ezekkel a gyakran alacsonyabb minőséget (bár nem minden esetben), kisebb választékot nyújtó szocialista stílusú kiskereskedelmi üzletek, üzletutcák, „áruházak”, piacok a rendszerváltás után már nem tudták a versenyt tartani (Ongjerth, 2015). A folyamathoz hozzájárult az is, hogy az autós közlekedés dominanciája ellehetetlenítette a belvárosi bevásárlást. A hagyományos belvárosi bevásárló- és sétálóutcák fokozatosan elvesztették nemcsak gazdasági, hanem közösségteremtő szerepüket is. A városi alközpontok háttérbe szorulása tovább erősítette az autóhasználat szerepét.

A ruházati bevásárló-forgalom nagy része a bevásárlóközpontokba tevődött át, ahol – a városi főutcákéhoz képest – 8-10-szer magasabb helyiségbérelti díjak mellett is megérte fenntartani vállalkozásukat a kereskedőknek. Ez a nagyságrendi eltérés jól mutatja azt is, hogy már az 1990-es években milyen nagy különbség mutatkozott a hagyományos városi főutcák és a kifinomult menedzsment- és marketingtevékenységgel jellemezhető bevásárlóközpontok között (Ongjerth, 2015).



17. ábra: A települések üzleti ellátottsága [üzletek száma] (2003–2019), Forrás: KSH



18. ábra: A kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettípusonként (2000–2020) [millió forint] - kivéve élelmiszer, Forrás: KSH

A rendszerváltást követő bő 30 évben körülbelül 30 bevásárlóközpont épült a fővárosban, legutóbb Budapest XI. kerületében az Etele Pláza (2021 őszen). A városközponti területeken létesülő bevásárlóközpontok jelentős forgalmat vontak el a városi főutcák kiskereskedelmétől: számos üzlethelyiség tönkrement, illetve évek óta hasznosítatlan – köztük jó néhány frekventált helyen fekvő önkormányzati tulajdonú üzlethelyiség is. Jelentősen érinti ez a folyamat általánosságban is Budapestet és a magyar nagyvárosokat is, hiszen a kiskereskedelem a második legfontosabb ágazat a GDP-hozzájárulás tekintetében és a munkaerőpiacon is.

A 2000-es évektől jelentős kereskedelmi zónák kezdtek kialakulni a fővárosból kivezető főutak mentén is (a posztmodern város szerkezeti jellemzőiről lásd a 2.1.4. fejezetet). Ezeken a területeken – leggyakrabban zöldmezős beruházásként – lehetőség nyílt nagy alapterületű létesítmények építésére is (Sikos T., 2000).

Jelentős fordulatot hozott a bevásárlóközpontok fejlesztése terén a Magyarországon létesíthető bevásárlóközpontok méretéről az 1997. évi LXXVIII., az épített környezet alakításáról és védelméről (PlázastopTv) című törvény, amely 400 m²-ben maximalizálta a létesíthető bevásárlóközpontok méretét. Ez a szabályozás a gyakorlatban a tipikus méretű bevásárlóközpontok létesítésének tiltását jelentette. A szabályozás részleteit a 143/2018. (VIII. 13.) kormányrendelet a rendeltetés-módosítási eljárás során alkalmazandó részletes szabályokról, valamint az 5/2015. (I. 29.) kormányrendelet a 400 m²-nél nagyobb bruttó alapterületű kereskedelmi építményekre vonatkozó előzetes szakhatósági állásfoglalás kiadása iránti kérelem tartalmi követelményeinek, az eljárásban közreműködő Bizottság működésének egyes szabályairól határozta meg.

A fent felvázolt kihívásokra válaszul már az 1970-es évektől megjelentek szórványos kezdeményezések. Budapesten az első forgalomcsillapítási kezdeményezés a Váci utca északi szakaszának és a Kígyó utca sétálóutcává alakítása volt az 1970-es években, illetve ezzel párhuzamosan épült meg a mai Szervita téren (korábban Martinelli tér) a parkolóház. Ezt követően az 1990-es években a Váci utca déli szakaszát is átalakították, így alakult ki Budapest első sétálható turisztikai főutcája (Ongjerth, 2015).

A fővárosi kiskereskedelem válságára a 2000-es évektől a Fővárosi Önkormányzat is reagálni kívánt, ezért 2005-ben fejlesztési stratégiát fogadtak el, amely kijelölte a város legfontosabb kiskereskedelmi helyszíneit és – megjelölve az ezeken tervezett beavatkozásokat – megfelelő üzletutca-menedzsment létrehozását javasolta a városnak (Ongjerth, 2015).

2010 és 2011 között a Magyar Urbanisztikai Tudásközpont és a Budapesti Kereskedelmi- és Iparkamara „Szellős Pláza” néven készített tanulmányt a Nagykörút érintett szakaszainak felvirágoztatása céljából. 2013-ban a Budapesti Kereskedelmi- és Iparkamara létrehozta a Bevásárló-

és Tematikus Utcák Nonprofit Kft-t, amely a tematikus utcák prosperálását, illetve az üzletutcák újjáélesztését tűzte céljául, szerény eszközeivel elsődlegesen a módszertani tudás terjesztését, a menedzsment- és eseménymarketing-ismeretek feltárását és továbbítását végezve (Ongjerth, 2015).



19. ábra: Kivágat a BKIK BUM Kft. budapesti bevásárlóutcáit áttekintő térképéből, Forrás: BKIK BUM (2020)

4.2.1. Az optimális szolgáltatásmix keresése a magyar városok kontextusában

Felmerülhet a kérdés, hogy mi tekinthető a helyi gazdaság és közösség szempontjából kedvező szolgáltatásmixnek a magyar városok esetében. Természetesen nem azonosítható semmilyen univerzális szolgáltatásmix, amely minden társadalmi, gazdasági és térbeli kontextusban előnyös, de mégis van néhány irányelv, amely követhető akár a bevásárlóközpont-menedzsment, akár a városfejlesztés eddigi tapasztalatai alapján.

A kedvező szolgáltatásmix alapelvei lehetnek – a szakirodalmi és a szakértői interjúk kutatás eredményeit integrálva:

- **funkciógazdagság:** Egy jól működő városközpont alapvető jellemzője a szolgáltatásgazdagság és az eltérő funkciók jelenléte. Az eltérő funkciók ösztönzik, hogy a városközpont a hét minden napján, egész nap használatban legyen, valamint különböző társadalmi csoportokat vonzhatnak, ami szintén hozzájárul a városközpont működőképességéhez. Fontos, hogy a szolgáltatások jellege látható legyen az üzletportálokon keresztül, ezáltal is vonzva a járókelőket.
- **autenticitás:** A hagyományos történelmi városközpontoknak nehéz versenyezniük az épített bevásárlóközpontokkal a fő nemzetközi márkákkal szemben, azonban alternatívát vagy komplementer kínálatot adhatnak, ha egyedi üzletek jellemzik ezeket. Az autentikus történelmi városközpontok egyedi, megismételhetetlen építészeti, kulturális, gazdasági adottságai olyan értékajánlatot nyújthatnak, amelynek következtében a városhasználók inkább a történelmi városközpontot, mintsem a bevásárlóközpontot választják, például találkozási pontként vagy szabadidős helyszíneként.
- **spontaneitás:** A történelmi városközpontok működését támogatják azok a várostervezési elemek, amelyek ösztönzik a spontán találkozásokat, a térhasználók közötti interakciót. Ilyen elemek lehetnek az építészeti, kulturális vagy gasztronómiai jellegű attrakciók egy városközpontban, legyenek azok ideiglenesek vagy állandók (például látványos épületek, szobrászati installációk, szabadtéri kiállítások, utcai performanszok stb.).
- **klaszteresedés:** A hasonló funkciót betöltő üzlethelyiségek a városközpontokban leggyakrabban nem jelentenek konkurenciát egymás számára, hanem sokkal inkább erősítik egymást, hiszen az általuk kínált termékek palettája mindig más-más társadalmi csoportokat céloz meg. Tematikus városközpontok vagy üzletutcák alakulhatnak ki, ha azonos profilú vállalkozások települnek egymás mellé, például: cukrászdák, könyvesboltok, régiségboltok, galériák stb.
- **horgonyboltok:** A horgonyboltok olyan, jellemzően nagy alapterületű, széles közönséget vonzó és nagy kínálatot biztosító üzletek, amelyek a bevásárlóközpontok és a városközpontok esetében is jelentősen meghatározzák a forgalmat. Horgonyboltok lehetnek jellemzően a ruhaüzletek, az élelmiszerboltok, a vendéglátóipari egységek, esetleg a szórakoztató komplexumok.
- **biztonság:** A térhasználók számára, és különösen a kiszolgáltatottabb társadalmi csoportok számára (például kisgyermekesek, idősek, mozgáskorlátozottak) kiemelt szereppel bír a városközpontok biztonságossága. Biztonság alatt érthetjük a közlekedési vagy a közbiztonságot is.

A kedvező szolgáltatásmix konkrét elemei lehetnek pedig az alábbiak:

- vendéglátóipari szolgáltatások: kávézók, pékségek, bisztrók, éttermek, kultúrkocsmák
- általános és specifikus élelmiszerboltok: vegyes élelmiszerbolt, zöldséges, hentes stb.
- közösségi funkciók: közösségi házak, színházak, mozik, galériák, egyéb kulturális funkciók
- irodák: hagyományos és alternatív irodák, coworking terek
- sport- és rekreációs létesítmények: edzőterem és csoportos órák felnőtteknek és gyermekeknek, fejlesztő foglalkozások stb.
- egyedi dizájnoltok: zöldboltok, kézműves-barkács boltok, műhelyek, egyedi ruha-, ékszer- és táskaboltok
- ügyintézés: posta, átvevőpont, kormányhivatal, önkormányzat (a bankok, közműszolgáltatók stb. tevékenysége jellemzően egyre inkább áttevődik az online térbe)

Bár minden szolgáltatási funkciónak megvan a helye egy városközpontban és vonzaskörzetében, fontos, hogy néhány funkció ne a városi főutcákon legyen elérhető:

- nem attraktív portálú szolgáltatások: masszázsszalonok, dohánybolt, szexshopok, közműszolgáltatók, biztosítók, ügyvédi irodák, fogászati helyiségek
- alacsony árréssel dolgozó üzletek: diszkont jellegű élelmiszerboltok, drogériák, ruhaboltok, italboltok

4.2.2. *A Covid-19 járvány hatása a magyar városok kiskereskedelmére*

Mivel a szakértői interjúk egy jelentős része a Covid-19 járvány időszakában készült, az interjúk elkerülhetetlen részévé vált a járvány a kiskereskedelemre való hatásának tárgyalása, amely alapján lehetőségem nyílt a kiskereskedelem aktuális tendenciáit megismerni.

A 2010-es évek gazdasági fellendülése következtében a nagyobb vásárlóerővel jellemezhető urbánus területeken a tradicionális fogyasztás mellett – a kelet-közép-európai térségben is – új fogyasztási mintázatok jelentek meg. A vendéglátás területét egyfajta „gasztrorradalom” formálta át, amelynek keretében előtérbe került a magas minőségű, gyakran helyi alapanyagokból dolgozó, a mennyiség helyett a minőségre hangsúlyt tevő étkeztetés. Mind a szolgáltatásokban, mind a termékkínálatban megjelentek a fenntarthatósági, újrahasznosíthatósági szempontok. Ez kezdetben inkább csak kommunikációs jelleggel volt látható, de napjainkra egyre holisztikusabb módon jelenik meg a kisvállalkozások működésében. A zöld szempontok mellett az egyediség, kézművesség is értéknek került előtérbe. A 2020 márciusában begyűrűző Covid-19 világjárvány ebben a helyzetben találta a magyarországi városok, és legfőképpen Budapest kiskereskedelmét.

Az alacsonyabb vásárlóerővel rendelkező városokban ez a tendencia kevésbé volt látható. Az alacsonyabb jövedelmű településeken a pandémia nagyobb kárt okozott mind az önkormányzatnak, mind a bérlő kisvállalkozásoknak: visszaszorultak a középosztályt célzó termékek és szolgáltatások, emellett pedig megerősödtek az alacsony árréssel dolgozó élelmiszer- és használtruha-boltok. Az árak változásában két ellentétes folyamat zajlott párhuzamosan: az árakat egyrészt vissza kellett fogni a csökkenő vásárlóerő miatt, másrészt viszont a növekvő élelmiszer- és benzinárak miatt árat kellett emelni.

A Covid-19 járvány leginkább egyértelmű következménye volt 2020 tavaszán a fogyasztás drasztikus visszaesése, majd ezzel párhuzamosan az online vásárlás erőteljes térhódítása. Míg a nyugat-európai és az észak-amerikai kiskereskedelemben már a járvány előtt is számottevő volt az online kereskedelem részesedése, térségünkben, ezáltal Magyarországon is, egy alacsonyabb részesedésből indulva még drasztikusabb növekedés volt tapasztalható az online térben.

Az online vásárlás előretörése meghatározó volt a kiskereskedelmi egységek szempontjából is. Nagy versenyelőnyre tettek szert azok a kereskedők, akik vagy már a járvány előtt rendelkeztek online vásárlási opcióval, vagy azok, akik a kialakult helyzetre gyorsan reagálva kifejlesztették azt. A kevésbé tőkeerős, lokális vásárlásra alapozó kis- és mikrovállalkozások azonban jelentős hátrányt szenvedtek a jelenség következtében, számos vállalkozás végleges bezárásra kényszerült. Azonban megemlítendő, hogy a világjárvány azokat a vállalkozásokat sújtotta leginkább, amelyek már korábban is nehezebb helyzetben voltak, tehát leggyakrabban már korábban is meglévő tendenciákat katalizált, gyorsított fel a járvány.

Az üzletbezárások mellett egy jelentős átstrukturálódás is elindult a szolgáltatások összetételében, valamint a szolgáltatások és a termékeladások arányában. Előbbiben a legjelentősebb változás – a pandémia első rövid szakaszát leszámítva – a vendéglátóipari szektor előretörése volt. A vendéglátóipari egységek jelentős része gyorsan átállt a kiszállításra, valamint szabadtéri teraszok létesítésével tették lehetővé a biztonságos fogyasztást. Megemlítendő, hogy a vendéglátóipari egységek közül először is a pékségek, pékárut is kínáló kávézók bírtak fontos szereppel, de később az éttermek egy jelentős része is alkalmazkodott a megváltozott körülményekhez.

A pandémia nagyon rosszul érintette a kulturális funkciókat (mozik, színházak, galériák, könyvesboltok stb.), de itt is tapasztalható volt néhány példa, ahol komplementer szolgáltatások nyújtásával (pl. online vásárlási átvevőpont, elviteles kávézó stb.) bevételt tudtak termelni a szektorban tevékenykedő vállalkozások.

A divatárak tekintetében is jelentős átrendeződés ment végbe a szolgáltatási szektorban a pandémia hatására. Míg az elegáns női-férfi ruházat, valamint az ékszerek és egyéb luxuskiegészítők

piaci részesedése csökkent, addig drasztikusan emelkedett a sportruházat, -cipő és egyéb felszerelések eladási aránya.

Az online is megrendelhető, ki- vagy felpróbálást, személyes megtekintést nem igénylő termékek árusítása helyett a szolgáltatások nagyobb aránya volt látható a világvárvány következtében. Egy másik jelentős változás volt az átlagos üzletméretek csökkenése. Az elviteles vásárlások és a teraszfelületek növekedése miatt egyre kevésbé volt szükség magas bérleti díjjal fenntartható, nagy alapterületű üzlethelyiségekre. Ez a tendencia figyelemre méltó lehet abból a szempontból is, hogy a belvárosokban jellemző, kis alapterületű üzlethelyiségek, műhelyek versenyképessége akár növekedhet is a jövőben.

Bár a szolgáltatások aránya összességében növekedett, a hivatalos ügyintézési funkciók egy része fokozatosan áttevődött az online térbe. Ahogyan a kis- és mikrovállalkozások esetében is tapasztalható volt, ebben a szektorban is felgyorsult egy olyan folyamat, amely már a Covid-19 előtt elindult: a banki, postai, telekommunikációs és közműszolgáltatók tevékenységének automatizációja és online térbe kerülése.

A különböző vállalkozások járvány alatti teljesítményét, sikerességét jelentősen befolyásolta az is, hogy aktuálisan milyen helyi vagy kormányzati gazdaságélénkítő támogatások, bérletidíj-támogatások voltak elérhetők. Az ezekért való versengés mellett a bizonytalan, kiszámíthatatlan helyzetben számos helyen szorosabb együttműködés alakult ki a kis- és mikrovállalkozások között. Az összefogás azonban továbbra is inkább csak az eltérő profillal rendelkező vállalkozások esetén valósult meg – annak ellenére, hogy az azonos profilú vállalkozások összefogása is bizonyítottan többletbevételt eredményezhetne. A hasonló profilú vállalkozások egymás mellé településének pozitív gazdasági hatását agglomeratív hatásnak nevezzük.

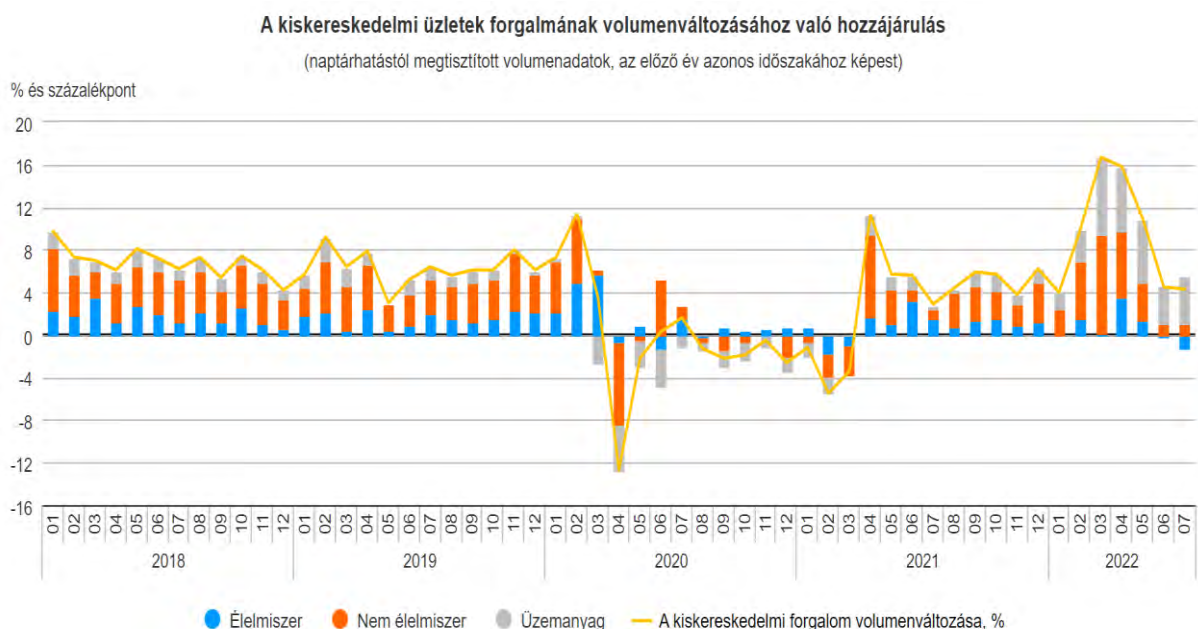
Külön kell említeni a speciális szolgáltatásokat és termékeket kínáló vállalkozásokat, amelyek működését kevésbé a lokációjuk, sokkal inkább a kínált szolgáltatásaik vagy termékeik specifikus jellege karakterizál. Az egyedi, speciális kínálattal rendelkező vállalkozások helyzetét inkább az határozta meg, hogy mennyire rugalmas keresletű szolgáltatásról vagy termékről volt szó.

A járvány további jelentős hatása volt az úgynevezett „poszt-covid-szolgáltatások” előretörése, mint például az átvevőpontok számának növekedése, valamint a bemutatóterem kialakítása. A bemutatóterem (*showroom*) lényege, hogy a kínált termékek testközelből megtekinthetők, azonban az üzlet online vásárlásra ösztönzi a fogyasztót. Ez az üzlet típus inkább bevásárlóközpontokban jellemző: míg a nyugati országokban már jelentősebb számban található bemutatóterem, addig Magyarországon ebből az üzlet típusból kevés található.

A Covid-19 járvány társadalmi hatásai is hatottak a városi kiskereskedelem működésére. A városi térhasználatból kiszorultak a betegek, idősek, ami társadalmi szempontból kevésbé élő, kevésbé diverz köztereket eredményezett. Ezzel szemben a szabadtéri programok, sporttevékenység aránya nőtt, valamint a magas létszámú programok helyét átvették a kics csoportos foglalkozások.

Összességében elmondható, hogy a világvárvány ellenére azok a vállalkozások maradtak fenn, akik a járvány előtt is tőkeerősek voltak, több lábón álltak, illetve rendelkeztek válságstratégiával. Másrészt azok a vállalkozások teljesítettek jobban, amelyek tudtak a helyi, nem turisztikai célcsoportokra építeni (KSH, 2020), esetlegesen célcsoportot vagy profilt váltani, tehát rugalmasan (*reziliensen*) reagáltak a helyzetre (MKIK GVI, 2020). Könnyebb helyzetben voltak azok a vállalkozások is, amelyeknek a járvány legnehezebb időszakában sem kellett bezárniuk, mint például az élelmiszerboltok, a drogériák, vagy a pékségek.

A Covid-19 járvány súlyosan érintette az önkormányzati vagyongazdálkodás területét is. Az önkormányzatoknak jelentős bevételkiesést jelentettek az elsőként önkéntesen adott bérleti díjkedvezmények. Ezt követően kormányrendelet kötelezte az önkormányzatokat a bérleti díj elengedésére az „52/2021. (II. 9.) kormányrendelet a bérletidíj-fizetési mentességről” című rendeletben. A piaci és az önkormányzati helyiségbérlők között feszültség alakult ki az eltérő kedvezmények miatt, az egyedi önkormányzati kérelmek pedig a kiskereskedők között keltettek feszültséget.



20. ábra: Kiskereskedelmi volumen változása Magyarországon a Covid-19 járvány fényében, Forrás: KSH, <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/kis2207> Letöltés ideje: 2023. február 4.

5. A magyar önkormányzatok szerepe a városi főutcák és a városi kiskereskedelem fejlesztésében

„Prózai, céltalan és esetleges, mégis, a járdákon zajló érintkezés az az aprópénz, melyből egy város közösségi életének gazdagsága felépülhet.”

Jacobs, 1961:72

A magyar önkormányzatok kiemelt – egyfajta integrátor-facilitátor – szereppel bírnak, bírhatnak a városi főutcafejlesztés terén. A városi főutcafejlesztés érdekcsoportjai között a magyar önkormányzatok azok, akik az érdekcsoportok érdekeinek harmonizációját, az együttműködések facilitációját leginkább meg tudják valósítani. Az önkormányzatok facilitációjával több érdekcsoport számára előnyös helyzet alakulhat ki, mint ha csak a piaci szereplők által előidézett dszentrifikáció valósul meg. Az említett integráló-facilitáló szerepre azért is szükség van, mert a piaci racionalitás mellett számos olyan tényező akad (útfüggés, jogi keretek, társadalmi attitűdök és bizalom, helykötődés stb.), amelyek a „nem-cselekvés” irányába billentik az érintett szereplőket.

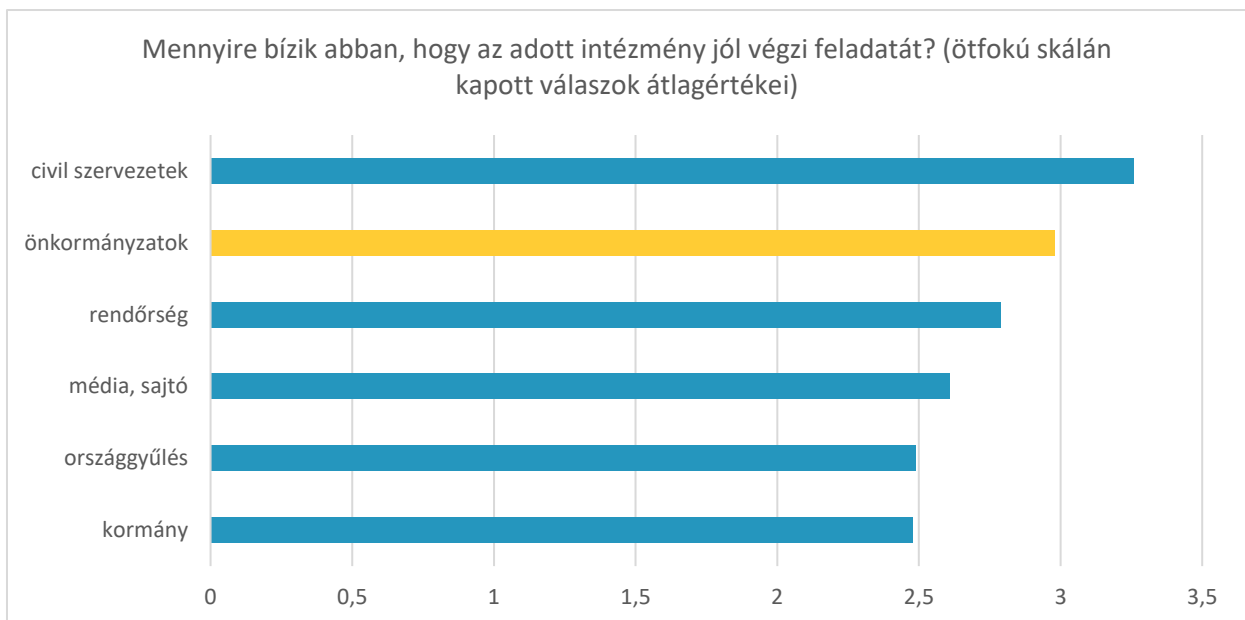
Az előző fejezetben áttekintettem a főutcamenedzsment területeit, eszközeit, érintett csoportjait. Jelen fejezet első részében bemutatom, hogy magyarországi kontextusban miért van kiemelt szerepe a települési önkormányzatoknak, ehhez pedig szükség van a magyar önkormányzatiság, illetve a magyar önkormányzati vagyon- és helyiséggazdálkodás néhány alapvető jellemzőjének áttekintésére.

Ezt követően a fejezet második szakaszában megvizsgálom, hogy milyen szakterületeken lehet szerepük a magyar városi önkormányzatoknak a városi főutcák, főterek alakításában. A 4.1. fejezetben azonosított öt főutcamenedzsment terület mellé öt önkormányzati szakiroda-típust rendelek, amelyek potenciálisan szerepet játszhatnak a főutcamenedzsment különböző területein.

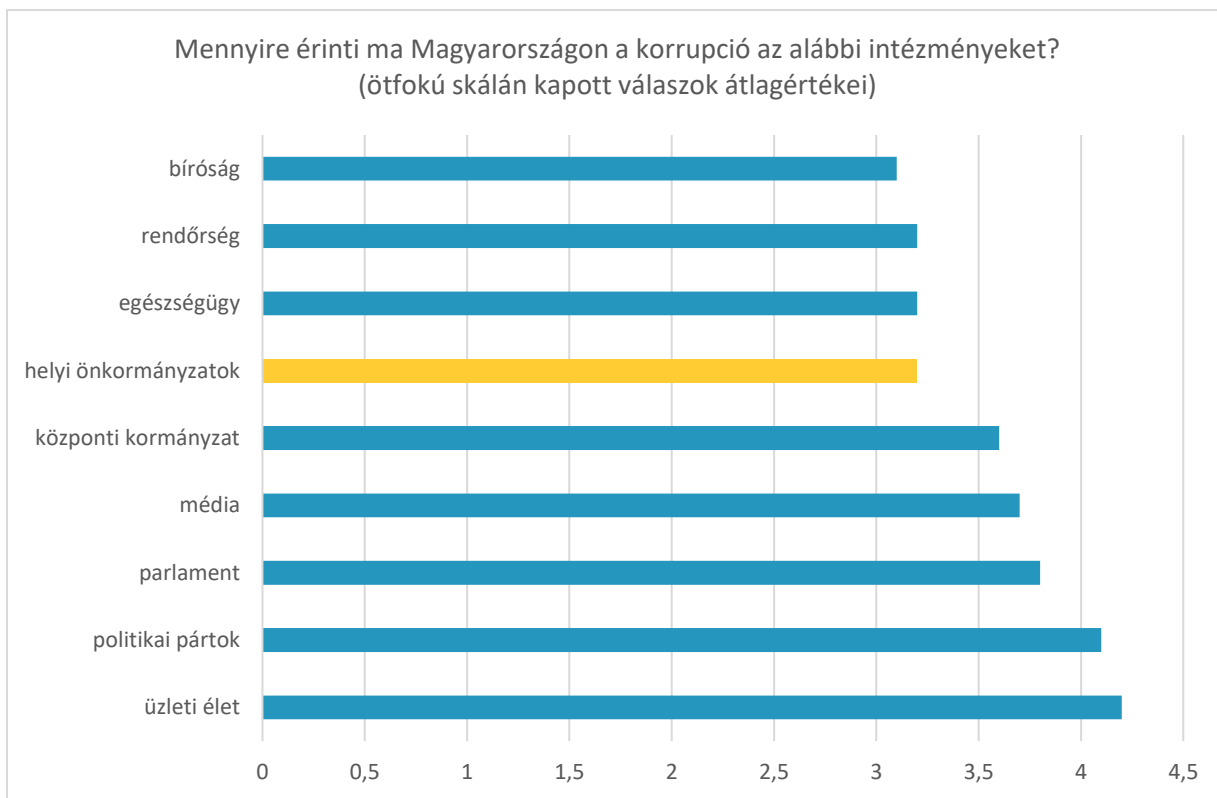
Az önkormányzatok működésének jogi, normatív vizsgálata mellett az 5.3. alfejezetben a szakértői interjúk és a tereplátogatások alapján feltárom azokat az önkormányzati célfüggvényeket, amelyek mentén az önkormányzatok működnek, működhethetnek. Erre azért van szükség, mert az önkormányzati működési logikák megértése fog hozzásegíteni ahhoz, hogy a következő fejezetben az önkormányzati vagyon- és helyiséggazdálkodás működési logikáit is megérthessem.

5.1.A magyar városi önkormányzatok mint a főutcamenedzsment kezdeményezői

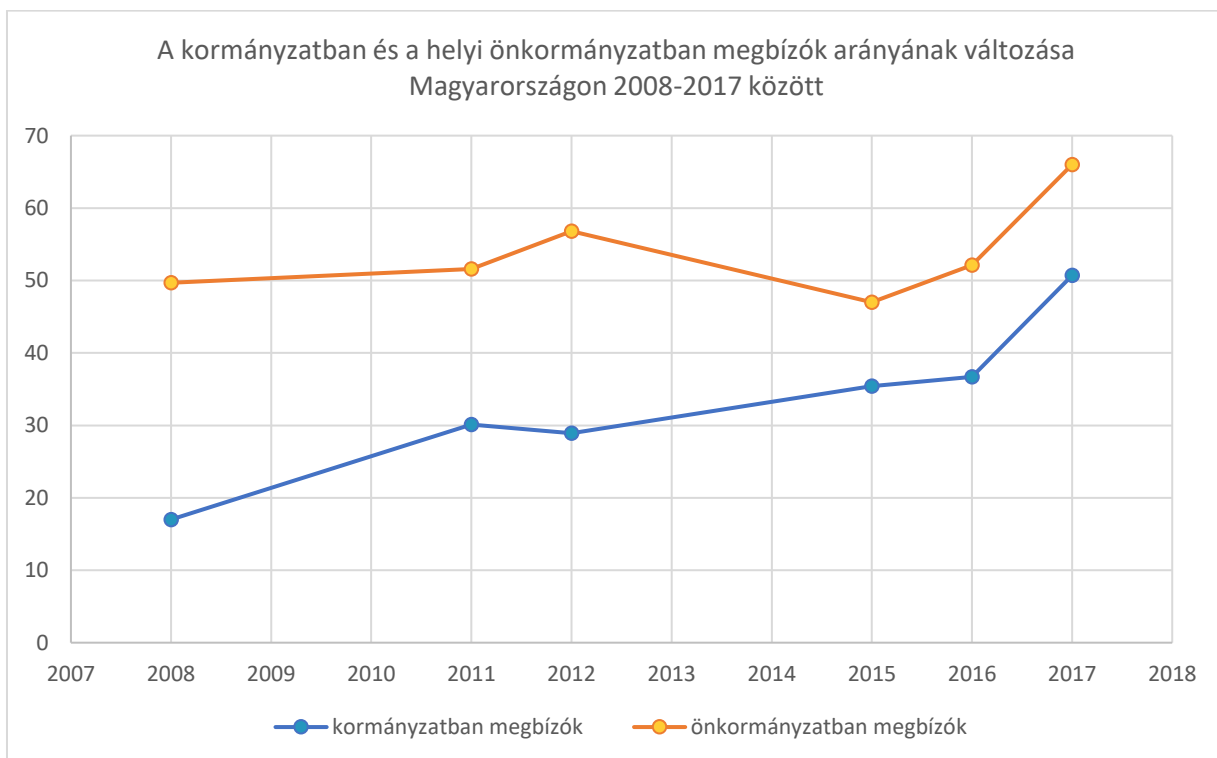
A magyarországi városfejlesztésben kiemelt szerepe van az önkormányzatoknak, mert egyrészt – a lokalitás és a személyes kapcsolatok révén – a társadalmi bizalom a közsféra szereplői között az önkormányzatok felé viszonylagosan a legnagyobb, másrészt az önkormányzatok lehetnek képesek leginkább integrálni a helyi szereplők széles rétegeinek érdekeit, céljait. Magyarországi, illetve kelet-közép-európai kontextusban kiemelt szerepe van az önkormányzatoknak továbbá azért is, mert hagyományosan gyenge a helyi tőkeerős vállalkozói réteg, aki a városfejlesztési projektek vonatkozásában kezdeményezőként lépne fel. Ahogy az alábbi ábrán látható, a magyar önkormányzatok a közsféra szereplőihez viszonyítva a társadalmi bizalom tekintetében a legjobb értékekkel rendelkezők között vannak (TÁRKI, 2009; Jávor-Beke, 2012; Eurobarometer, 2017).



21. ábra: Intézményi korrupció megítélése, Forrás: Jávor-Beke (2012)



22. ábra: Intézményi korrupció megítélése, Forrás: TÁRKI Gazdasági Kultúra Vizsgálat (2009)



23. ábra: A kormányzatban és a helyi önkormányzatban megbízók arányának változása Magyarországon 2008-2017 között, Forrás: Eurobarometer, <https://europa.eu/eurobarometer/screen/home> Letöltés ideje: 2023. február 4.

A főutcamenedzsment területén magyarországi kontextusban a leginkább releváns szereplőnek az önkormányzatok tekinthetők. Az önkormányzatoknak érdemes lehet – egyfajta integráló, facilitáló szerepben – a városmagok már említett átalakulási folyamatára minél korábban reagálniuk, hiszen így több érdekcsoport számára előnyös helyzet alakulhat ki, mint amennyiben csak a piaci szereplők által előidézett városi revitalizáció valósul meg. Az említett integráló-facilitáló szerepre azért is szükség van, mert a piaci racionalitás mellett számos tényező akad (útfüggés, jogi keretek, társadalmi attitűdök és bizalom, helykötődés stb.), amelyek a „nem-cselekvés” irányába billentik az érintett szereplőket, ezáltal paragon hagyva egy városi főutca adta gazdasági, társadalmi potenciált.

Nagy szükség van tehát a városi, városkörnyéki fejlesztések, együttműködések önkormányzati kereteinek megteremtésére, illetve azok működésének megértésére, hiszen ahogy Pálné Kovács (2010) is fogalmazott: „ (...) a *hagyományos közpolitikai és szűkebb közigazgatási intézményrendszer elsősorban területi egységekben, irányítási szintekben, illetve ágazati szemléletű, egyközpontú, hierarchikus irányítási mechanizmusban gondolkodik, miközben a városok aktívabb szerepvállalása, térbeli integráló erejének növelése hálózatos, horizontális irányítási elemeket, eszközöket tenne szükségessé. Sajátos módon, miközben a városok funkcionálisan „uralják” a teret, addig érdekeik formálisan alulképviseltek, illetve informálisak, a jelenlegi irányítási rendszerekben*” (Pálné Kovács, 2010: 4).

5.1.1. Magyar önkormányzatiság a rendszerváltás után

A helyi önkormányzatok Magyarországon a rendszerváltás után jöttek újból létre. A rendszerváltás után az „1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról” biztosította a települési önrendelkezést és egy decentralizáltabb településhálózatot hozott létre. Az új önkormányzatok nagy autonómiával, egyúttal széles felelősségi körökkel rendelkeztek, viszont a szétaprózódott helyi önkormányzati rendszer már néhány év után működési zavarokat eredményezett.

Az új magyar önkormányzatiság első kudarcai a 2000-es évek végétől recentralizációs válaszokat eredményeztek (Pálné Kovács, 2014). A túlzottan Budapest-súlyú gazdasági térszerkezet oldására szakpolitikai törekvésként, mind a 2005-ös, mind a 2014-es országos területfejlesztési koncepció a regionális jelentőségű városok célzott fejlesztését szorgalmazta.

A helyi önkormányzatok széleskörű döntési jogosítványai kezdetben jelentősen megnövelték a lakossági bizalmat, ám az önkormányzatok szétaprózódott erőforrásaik miatt nem voltak képesek rengeteg feladatuk hatékony ellátására, így a rendszerváltás eufóriáját követően a rendszer hátrányai kerültek előtérbe. Ahogy Pálné Kovács Ilona fogalmazott: „Az önkormányzati rendszerben *szükségszerűen megjelenő működési zavarok sora, az alacsony együttműködési hajlam, a kapacitás-*

kihasználatlanság, a pazarlás, a minőségi problémák, majd a helyi demokráciadeficit a törvényhozóban és a kormányzatban a centralizációs reflexeket táplálták” (Pálné Kovács, 2014:46).

A közigazgatástudomány gazdag szakirodalommal rendelkezik a 2010 utáni átalakításokkal kapcsolatban, illetve részleteiben vizsgálja a 2011-es MÖTv hatásait a magyar önkormányzati rendszerre (Pálné Kovács, 2016; Pálné Kovács és társai, 2016). Számos cikk foglalkozik az önkormányzati adósságkonszolidáció, illetve a hatáskör-elvonások hatásaival is (Lentner, 2014; Hegedüs-Novoszáth, 2018; Rácz-Tóth, 2021), azonban kevés forrás található az önkormányzatok működési mechanizmusairól, illetve annak változásairól. Az önkormányzatok informális működésével foglalkozik például Tamás (2014) és Dobos (2018), akik a 8. Diszkusszió fejezetben még említésre kerülnek.

A magyar közigazgatás alapvető jellemzője, hogy duális rendszerű: az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás apparátusa párhuzamosan létezik. Az államigazgatási szervezeti hierarchia a kormányból, a kormánynak alárendelt szervekből, a területi és a települési államigazgatási szervekből, más néven dekoncentrált szervekből állnak. Ezzel párhuzamosan az önkormányzati igazgatás a mellérendelt vármegyei (területi) és a települési önkormányzatokból épül fel; a települési önkormányzatok között pedig megkülönböztethetünk községi és nagyközségi, valamint városi, megyei jogú városi és fővárosi önkormányzatokat.

A magyarországi önkormányzatok mellett polgármesteri hivatalok működnek, amelyek a helyi önkormányzatok hivatalos szakapparátusainak tekinthetők. A polgármesteri hivatalok feladata az önkormányzatok működésének segítése, valamint a közigazgatási ügyekkel kapcsolatos döntés-előkészítés és végrehajtás támogatása. A hivatalt a polgármester irányítja, a hivatal működésének jogszerűségéért viszont a jegyző felelős, ami azt is jelenti, hogy a jegyző egyfajta ellenőrzési jogkört is gyakorol.

Az önkormányzatok és az önkormányzatok szervei vagy tisztségviselői által ellátott feladatok tekintetében megkülönböztethetünk átruházott államigazgatási és önkormányzati feladatokat. Az önkormányzati feladatok három típusba sorolhatók: kötelező feladatok, önként vállalt (fakultatív) feladatok, valamint önként átvállalt (alternatív) feladatok.

A helyi önkormányzatok önálló vagyonnal rendelkeznek, költségvetésük pedig az államháztartás része. Az állami költségvetési tervezés önkormányzatokat érintő feladatait az államháztartásért felelős miniszter és a helyi önkormányzatokért felelős miniszter végzi (Magyarországon jelenleg a belügyminiszter). Az önkormányzati alrendszer költségvetése a központi költségvetéstől elkülönül, ahhoz központi költségvetési támogatásokkal kapcsolódik. A helyi önkormányzat gazdálkodásának

alapja az éves költségvetése. Ebből finanszírozza és látja el törvényben meghatározott kötelező, valamint a kötelező feladatai ellátását nem veszélyeztető önként vállalt feladatait.

5.1.2. A magyar önkormányzatok helyiségvagyona

Az önkormányzatok bevételeinek típusai: (1) a helyi adók, (2) saját tevékenységből, vállalkozásból és az önkormányzati vagyon hasznosításából származó bevétel, nyereség, osztalék, kamat és bérleti díj, (3) átvett pénzeszközök, (4) törvény alapján az önkormányzatot megillető illeték, bírság, díj, valamint (5) az önkormányzatnak és intézményeinek egyéb sajátos bevételei. Lásd továbbá: Dobos (2018), Erdei-Derschner (2022). A második kategóriába tartozik az önkormányzati vagyongazdálkodásból származó bevétel, amelynek részét képezik az önkormányzati helyiségek kiadásából származó források. Az alábbi ábrán látható a magyar önkormányzatok helyiségvagyonának volumene.

A nem lakás célú helyiségek száma településtípus szerint (db)				
	2004	2005	2006	2007
Budapest	20672	19759	18890	18320
Megyei jogú város	12268	12177	11925	11791
Egyéb város	8289	8245	8104	7815
Község	9719	9764	9424	9246
A nem lakás célú helyiségek száma népességnagyság-kategória szerint (db)				
	2004	2005	2006	2007
1 000 alatt	4120	4041	3893	3870
1 001– 3 000	3829	3761	3745	3766
3 001– 5 000	1806	2089	1999	1831
5 001– 10 000	1475	1477	1357	1273
10 001– 30 000	4739	4722	4674	4545
30 001– 50 000	2492	2345	2285	2611
50 001– 100 000	5033	5107	5039	4598
100 001– 200 000	6164	6036	5888	5798
200 001–1 000 000	618	608	573	560
1 000 000 felett	20672	19759	18890	18320

24. ábra: Önkormányzati helyiségvagyon Magyarországon, Forrás: KSH

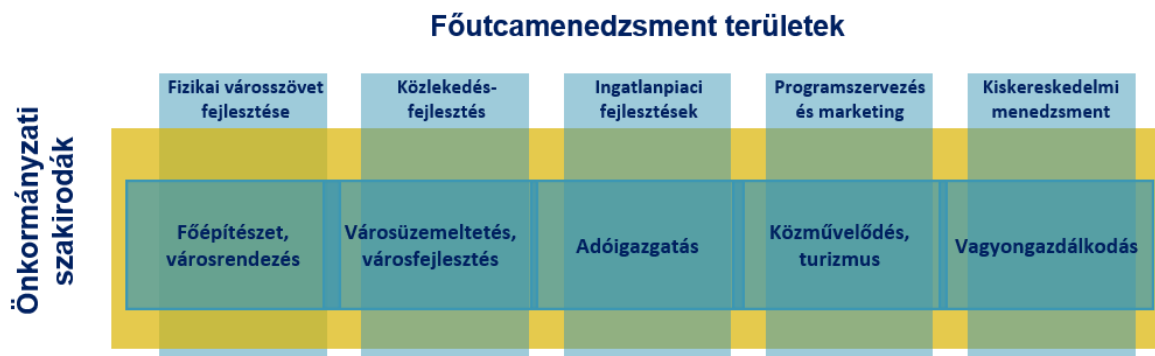
5.2. Az önkormányzatok kiemelt szerepe a főutcafejlesztésben

Magyarországon az önkormányzatoknak – csökkenő hatáskörük és forrásaik ellenére is – kiemelt szerepe van a helyi érdekcsoportok összefogása, valamint a lakossággal való közvetlen kapcsolattartás szempontjából. Ahogyan az előző alfejezetben is hangsúlyoztam, az önkormányzatok azok a hivatalos egységek, amelyekben a társadalmi bizalom térségünkben és Magyarországon – más hivatalos szervezetekhez viszonyítva – viszonylagosan magas (TÁRKI, 2009; Csanádi és társai, 2018; Pálné Kovács, 2020).

A magyar önkormányzatok vagyongazdálkodási, főépítési, városfejlesztési-városüzemeltetési, adózási, valamint zöld/közösségi irodáinak és kapcsolódó cégeinek számos puha és kemény eszköze van a városi főutcák menedzsmentjére és fejlesztésére. Puha eszközök lehetnek a rendezvényszervezés, koordinált nyitvatartás, takarítás, marketing, kedvezménykártya létrehozása. Kemény eszközök lehetnek a rendeleti és adózási szabályozás, például a vagyongazdálkodási vagy a településképi rendeleten keresztül.

Az önkormányzati feladatok megvalósítása az önkormányzati szakirodák feladata. A feladatok szakirodák közötti elosztásában minden önkormányzatnál lehetnek eltérések. A nagyobb önkormányzatok esetében – ahol főosztályok, osztályok és csoportok jellemzik a szakmai működést – jellemző a hierarchikusabb felépítés, míg más esetekben kevésbé szegmentált a szervezeti felépítés.

Az alábbiakban négy olyan önkormányzati szakterületet emelek ki, amelyek szerepet vállalhatnak a főutcamenedzsmenttel kapcsolatos üzemeltetési és fejlesztési vállalások teljesítésében. Az önkormányzati szakterületeken belül alapvetően három szint különböztethető meg az önkormányzathoz való kapcsolódás mértékétől függően: az önkormányzat részeként működő szakirodák az elsődleges szereplők; majd az önkormányzati tulajdonban lévő, szakmai tevékenységüket illetően a szakirodákhoz kapcsolódó önkormányzati cégek következnek végül a leglazábbnak az önkormányzatok kötelező vagy önként vállalt feladatainak ellátását segítő alvállalkozói szerződésben működő cégekkel való együttműködés tekinthető.



19. táblázat: Önkormányzati szakirodák lehetséges szerepe a főutcamenedzsmentben. Forrás: saját szerkesztés

5.2.1. Főépítészet-városrendezés

A nagyobb lakosságszámú települések (budapesti kerületi önkormányzatok, megyei jogú városok) önkormányzatai minden esetben rendelkeznek főépítéssel, ezáltal pedig főépítési irodával. Az önkormányzati főépítész feladatairól a „190/2009. (IX. 15.) Korm. rendelet a főépítési tevékenységről”

rendelkezik. A főépítési feladatok mellett jellemző, hogy a városrendezési feladatok is ehhez a szakirodához tartoznak.

A főépítési irodák legfőbb feladata a településfejlesztéssel, településrendezéssel kapcsolatos tevékenységek ellátása, beleértve az érték- és műemlékvédelmet, valamint a településképp védelmét. A „2016. évi LXXIV. törvény a településképp védelméről” rendelkezik arról, hogy településképi arculati kézikönyvben szükséges rögzíteni a településképi elvárásokat, valamint településképi rendeletben szükséges szabályozni a településképi eljárás menetét.

A szakiroda a feladatai ellátása céljából térinformatikai rendszert tart fenn. A főépítési irodákhoz kötődő tervtanács rendszeresen véleményezi az aktuális építészeti terveket, valamint tervpályázatokat bonyolít le. Az önkormányzati pályázatok közül jellemzően ez a szakiroda tartja kézben a portál- és homlokzat-felújítási programokat, valamint – amennyiben rendelkezik ilyenekkel az adott önkormányzat – az értékvédelmi pályázatokat.

A főépítési iroda továbbá szerepet kap az önkormányzati beruházási döntések előkészítésében, a településfejlesztéshez és -rendezéshez kapcsolódó stratégiai dokumentumok összeállításában és felülvizsgálatában.

5.2.2. Városüzemeltetés-városfejlesztés

Az önkormányzati szakirodák között a második stratégiai fontosságú szervezeti egység a főépítési iroda mellett a városüzemeltetési és -fejlesztési feladatokat ellátó szakiroda. A városüzemeltetési feladatokat tekintve kiemelendő az önkormányzati utak és a közvilágítás, játszóterek, temetők és további önkormányzati tulajdonban lévő területek fenntartása, a hulladékgazdálkodás, csapadékelvezetés és a közterület-felügyelet.

Az önkormányzatok városfejlesztési feladatai között szerepel a beruházásokkal kapcsolatos döntés-előkészítés, a beruházások irányítása és ellenőrzése – beleértve a teljes közbeszerzési folyamat lebonyolítását. A közbeszerzés menetét a 2015. évi CXLI. törvény rögzíti.

Az elmúlt években egyre gyakrabban jelenik meg a főépítési vagy a városfejlesztési szakterületekhez kapcsolódóan a fenntarthatósági, zöld terület is, amely néhány magyarországi önkormányzat esetében már külön egységként, „zöld irodaként” vagy „fenntarthatósági irodaként” üzemel (például: Hegyvidéki Önkormányzat Zöld Irodája, XVIII. Kerület Fenntarthatósági Főosztálya). Szintén innovációnak tekinthető a lakossági participáció elősegítését célzó szakiroda megalapítása is (például: Józsefváros Önkormányzatának Részvételi Irodája).

5.2.3. Adóigazgatás

A harmadik, jellemzően külön szakirodával rendelkező terület az önkormányzati adóigazgatás, amelynek részleteiről az „1990. évi C. törvény a helyi adókról” rendelkezik. Az adóigazgatási irodák feladata az önkormányzati adók kezelése, a kivetéstől a beszedésig.

A főbb önkormányzati adótípusok az alábbiak: (1) iparűzési adó (Budapesten a Fővárosi Önkormányzatnak fizetendő), (2) magánszemélyek kommunális adója, (3) építményadó, (4) telekadó, (5) idegenforgalmi adó és a (6) talajterhelési díj. Az önkormányzatok a helyi adók kivetésével potenciálisan befolyásolni tudják a helyi szolgáltatásmix összetételét, ezáltal ösztönözve vagy visszaszorítva bizonyos funkciókat. Az, hogy az iparűzési adó a Fővárosi Önkormányzatnak fizetendő, jelentősen meghatározza a kerületi önkormányzatok helyi gazdaságélénkítéshez való viszonyulását: mivel nem remélhetnek bevételnövekedést, a kerületi önkormányzatok kevésbé motiváltak a helyi vállalkozások támogatásában, a vállalkozási kedv ösztönzésében.

5.2.4. Vagyongazdálkodás

A negyedik, a következő fejezetekben részletesen is tárgyalt önkormányzati szakterület pedig a vagyongazdálkodás. A vagyongazdálkodási irodák tevékenysége leggyakrabban két fő területre osztható: a lakásgazdálkodásra és a nem lakáscélú helyiségekkel kapcsolatos gazdálkodásra. A helyiséggazdálkodás magában foglalja az üzlethelyiségek, műhelyek, tárolók, garázsok és pincék fenntartását, kiadását, eladását. A lakás- és helyiséggazdálkodás mellett megemlítenendő az önkormányzat ingóságaival kapcsolatos gazdálkodás is, amely leggyakrabban a gépjárműpark fenntartásával jellemezhető. Az önkormányzati helyiségek tekintetében megkülönböztethetők az üzlethelyiségek, műhelyek, tárolók, szuterénhelyiségek és pincék. Jelen kutatás fókuszában az önkormányzati helyiséggazdálkodás jogi, stratégiai és szervezeti keretei, valamint fejlesztési lehetőségei állnak.

5.2.5. Közművelődés, turizmus, kommunikáció

A főutcamenedzsmenthez kapcsolódó rendezvények, programok szervezése miatt fontos megemlíteni a kultúráért, közművelődésért felelős szakirodákat is. A kulturális területért felelős szakirodák fő feladatai közé tartozik a helyi kulturális szervezetekkel való kapcsolattartás, ezen szervezetek támogatása, valamint más kulturális (hazai vagy nemzetközi) szervezetekkel való együttműködés. Ez a szakiroda felel a nemzeti és vallási ünnepekhez, évfordulókhoz kapcsolódó rendezvények szervezéséért is.

Néhány önkormányzat esetében ehhez a szakirodához tartozik nem csak a kulturális szervezetekkel való kapcsolattartás, hanem bármilyenféle sport-, környezetvédelmi vagy egyéb specifikus profilú civil szervezetekkel való kapcsolattartás, együttműködés is.

A hazai és nemzetközi turizmusban jelentősen érintett települések esetében ehhez a szakirodához tartozhat az idegenforgalommal kapcsolatos feladatok lebonyolítása is. A kulturális jellegű feladatokért felelős önkormányzati szakirodáknak nagy szerepe van nem csak a helyi közösségfejlesztésben, identitáserősítésben, hanem ezáltal közvetetten a helyi gazdaság orientálásában és fejlesztésében is.

Végül az önkormányzatok kommunikációs- vagy marketingirodáját szükséges megemlíteni, amely a 21. században egyre növekvő szereppel bír. A hagyományos sajtóközlemények, nyomtatott tartalmak összeállításán kívül ez a szakiroda felel az online kommunikáció sikerességéért is (önkormányzati weboldal, Facebook, Instagram stb.).

A kommunikációs irodának jelentős szerepe lehet abban, hogy egy adott pályázati programot, rendezvényt vagy civil kezdeményezést kihangosítson és ezáltal sikeressé tegyen a helyi közéletben. Megfelelő üzenetek, kommunikációs csatornák és lehatárolt célcsoportok nélkül egy amúgy nagyon innovatív kezdeményezés is könnyen kudarcba fulladhat, ezért is kiemelten fontos az önkormányzatok kommunikációjának prioritásként kezelése.

5.3. Önkormányzati célfüggvények

A szakértői interjúk felvétele, illetve a tereplátogatások során egyértelműen kirajzolódott, hogy az önkormányzati működés, illetve azon belül a vagyongazdálkodás és helyiséggazdálkodás kapcsán eltérő motivációkkal, célfüggvényekkel rendelkeznek a vizsgált önkormányzat képviselői. Láthatóvá vált, hogy amennyiben csak a formális működést tanulmányozzuk, elfedve maradnak olyan szervezeti és egyéni attitűdök, mindennapi mechanizmusok, amelyek ismerete nélkül nehezen értelmezhető az önkormányzati döntéshozatal. Jó példa lehet erre az üres önkormányzati üzlethelyiségek helyzete, amelyek esetében laikus szemlélőként nehezen érthető, hogy mi az oka a gyakran több éves kiadási sikertelenségnek. Az alábbi fejezetben felvázolom azokat a működési logikákat, amelyek eltérő mértékben, gyakran szervezeti szinten belül vagy szervezeti szintek között egymásnak feszülve, de versengenek egymással az önkormányzati működés során.

5.3.1. Önkormányzati működési logikák

A magyar önkormányzatok működésének jogi, törvényi kereteinek ismerete és megértése mellett szükség van arra is, hogy ezen szervezetek különböző gyakorlati működési logikáit is megértse egy

szakértő, hiszen a valós működésnek csak egy része a jogi és szervezeti szabályozással lehatárolt bürokratikus eljárásrend. Jelen fejezetben ezen működési logikák elkülönítésére teszünk kísérletet.

A magyar önkormányzatoknak alapvető jellemzője a politikai-jogi kettősség: a polgármester által vezetett önkormányzat mellett működik a tartozó polgármesteri hivatal. A polgármester irányítja, a jegyző pedig vezeti a képviselő-testület hivatalát. Ahogy a korábbi fejezetekben említésre került, az önkormányzatok feladata hagyományosan a helyi polgárok, helyi ügyek képviselete. Azonban egy település vagy terület lakossági csoportjainak nagyon eltérő érdekei és céljai lehetnek, ami alapjaiban megkérdőjelezi a közjó fogalmát. Az önkormányzat választott képviselőinek, valamint a kapcsolódó hivatalok dolgozóinak a gyakorlatban így számos működési logikának kell megfelelniük párhuzamosan (bár megemlítendő, hogy előfordulhatnak esetek, ahol a működési logika pont a működési logika hiánya).

Az első, egyben leginkább magától értetődő működési logika a **politikai működési logika**. Az önkormányzatok 5 évente választott tisztségviselői a polgármester, valamint az önkormányzati képviselők, akik közül jellemzően – településmérettől függően – egy-öt alpolgármestert jelölnek ki. A politikai tisztségek megszerzéséhez és megtartásához a befolyásos helyi érdekcsoportok jelentősebb részének támogatását kell élvezni. A támogatás fenntartása érdekében a szakmai döntéshozatalban megjelennek a politika által vezérelt szempontok, esetlegesen parciális, kampányszerű vezetői törekvések is. A stratégiai döntéshozatal politikavezéreltsége mellett jellemző lehet az is, hogy a mikromenedzsmentben is megjelennek ezek a szempontok. A „szívességek” teljesítése néhol formális, néhol informális úton valósítható meg. Egy önkormányzatban minél inkább biztonságban tudhatják magukat a választott tisztségviselők, annál nagyobb az esélye, hogy marad kapacitásuk a fejlesztési működési logika mentén döntéseket hozni (erre a későbbiekben még visszatérek). Emellett szükséges megemlíteni még egy szempontot, amely a politikai működési logikát egészítheti ki, mégpedig a szociális szempontok önkormányzati érvényesítését. Számos önkormányzatnál tapasztalható, hogy a szociális támogatások megléte és növelése motiválja a döntéshozót, hiszen ez az, ami biztosíthatja vagy fenntarthatja a lakossági támogatottságot. Ez akár nevezhető lenne szociális szempontú logikának is, de jelen értelmezési keretben sokkal inkább a politikai működési logika részét képezi.

Az önkormányzatok döntéshozatalát meghatározó másik jelentős mechanizmus az **igazgatási működési logika**. Az igazgatási működési logika jellemzője, hogy az önkormányzat jogszerű, tervezhető, modellezhető, jól dokumentált és formális – vagy annak látszó – működésre törekszik. Az igazgatási logika sikeressége a kötelező, jogszabályban rögzített feladatok maradéktalan teljesítésében és annak dokumentálásában mérhető. Az igazgatási logikát szigorú ügymenet és írásos dokumentáció jellemzi. Ebben a működési rendben úgy a döntéshozók, mint a középvezetők és az alkalmazottak

tevékenysége jól követhető és számonkérhető. Az igazgatási működési logika előtérbe kerülését erősíti a teljes támadhatatlanságra való törekvés, hiszen ebben a működésben fontosabb a jogszerűség, mint a stratégiai célok szolgálata. Az igazgatási logikához szorosan kötődik a szokásjog, a status quo logikája is, amelynek lényege, hogy a már megszokott, biztos ügymenet mindig előnyt élvez az újszerű, ismeretlen – csak potenciálisan fejlődést kínáló – ügymenettel szemben.

Az igazgatási működési logikától teljesen eltér a **fejlesztési működési logika**, amely előbbivel ellentétben rugalmas, innovatív, gyorsreagálású, kísérletező, egyedi esetek elbírálására képes, viszont kevésbé dokumentált, emellett informális, valamint legitimációs kockázatokat is rejthet magában. A nagyobb fejlesztések szinte minden esetben kockázatok vállalásával járnak, beleértve a különböző lakossági érdeksérelmek következményeinek vállalását is. A lakossági ellenállás mellett jelentős médiafigyelem kíséri ezeket a fejlesztéseket, beruházásokat, ami kevés mozgásteret hagy a fejlesztési célokkal rendelkező önkormányzatnak. Az átfogó fejlesztésekre vállalkozó településvezetés gyorsan találkozhat a jogszerűség és a lakossági érdekek követése közötti ellentmondásokkal.

A negyedik, szintén nagyon fontos megközelítés a **gazdálkodási működési logika**, amelynek célja az önkormányzat szervezetének pénzügyileg fenntartható működtetése, valamint az önkormányzati vagyonnal való, pénzügyileg fenntartható gazdálkodás. Pénzügyi fenntarthatóság alatt érthetünk rövid, közép- és hosszútávú profit-maximalizációt is, valamint az önkormányzati vagyon megőrzését és megújítását a legkedvezőbb ár-érték arányban, így a különböző értelmezések jelentős eltéréseket eredményeznek a gyakorlatban. Az önkormányzati működésben kevésbé jellemző a vállalkozói attitűd, ennek okai között említhetők a szervezeti hagyományok és a piaci ösztönzők hiánya. A gazdálkodási logika magában foglalhatja a piaci szereplőkkel – beleértve a mikrovállalkozásoktól a befektetőkig minden gazdasági szereplőt – való együttműködést is, amelyre természetesen számos példát láthatunk a magyar önkormányzatok esetében (bár nem olyan elterjedt, mint például az angolszász országokban a közsféra és a magánsféra közötti strukturális – tehát nem alkalmi, sporadikus – együttműködés, azaz a *public-private partnership*). A gazdasági együttműködésektől való ódzkodást erősíti a korábban már említett, támadhatóságtól való strukturális félelem, valamint a piaci szférával szembeni általános bizalmatlanság, amely abból a hagyományos vélelemből fakad, hogy a vállalkozások érdekei ritkán vágnak egybe – vagy alapjaikban nem vághatnak egybe – a közösségi érdekekkel.

A négy vázolt működési logika természetesen mind ideáltípus, amelyek eltérő mértékben, összetételben jelenhetnek meg különböző települési önkormányzatoknál, illetve különböző döntéshozói vagy igazgatási szinteken. A működési logikák a legtöbb esetben versengő, egymást kizáró célfüggvények mentén működhetnek, éppen ezért is olyan nagy kihívás egy önkormányzati szervezetet

ezen logikák összehangolásával működtetni. A működési logikák mindegyikén belül megkülönböztethetünk rövidtávú vagy hosszútávú működést. Hasonlóan, mindegyik működési logika megvalósítható centralizált vagy decentralizált módon, tehát mikromenedzsment vagy delegáció útján.

Érdeemes lehet még két működési célfüggvényt megemlíteni, amelyek parciális jellegük miatt nem kerültek be a négy fő működési logika közé, azonban mégis fontos tényezők lehetnek egy szervezet működésében. Az elmúlt évtizedek által életre hívott, a pályázati rendszerhez alkalmazkodó attitűd a *pályázati működési logika*. Ahogy a neve is mutatja, ennek a logikának a célja a lehívott pályázati források összegének maximalizációja. A rossz pénzügyi ellátottsággal és likviditással jellemezhető önkormányzatok esetében különösen gyakori, hogy a mindennapi tervezést és döntéshozatalt a pályázati sikerre optimalizálják, függetlenül attól, hogy a pályázati forrás olyan célokra használható-e fel, amelyek kapcsolódnak az adott település fejlesztési terveihez, víziójához.

Végül, érdemes megemlíteni azt a működési logikát, amikor nincs működési logika, amely nevezhető *ad hoc működési logikának* is. Ennek jellemzője, hogy reaktív, mindig a felmerülő kérdésekre, kihívásokra utólag és esetleg reagál. Nehezen elképzelhető olyan apparátus, ahol csak az ad hoc működési logika van jelen, hiszen kell, hogy legyen egy a szervezetet fenntartó szokásjog, amely meghatározza a szervezet mindennapi működését – ezért ez a működési logika inkább kiegészítő elemként elképzelhető.

Összességében elmondható, hogy a magyar önkormányzatok többsége leginkább a politikai és az igazgatási működési logikára optimalizál, míg gyakran háttérbe szorulnak a fejlesztési és a gazdálkodási szempontok. A jogszerűség vagy a jogszerűség látszatának követelménye elsődleges, a további szervezeti motivációk csak ez után következnek. Az önkormányzatok működési egységeinek a rövid távú bürokratikus ügyvitel miatt kevés kapacitása marad a hosszú távú stratégiai tervezésre, valamint a stratégiai tervek gyakorlatba ültetésére.

Mégis, számos önkormányzat esetében láthatóak átfogó, hosszútávú fejlesztési kezdeményezések, amelyek túlmutatnak az előbb kifejtett politikai és igazgatási logikán. Az ilyen, gyakran innovatív és kreatív kezdeményezésekre két út várhat: vagy meghiúsulnak az igazgatási működési logikának maximálisan megfelelő bürokratikus ügymenet során, vagy kellő motiváció esetén a döntéshozó a bürokratikus ügymenetet is innovatívan és kreatívan értelmezve valósítja meg fejlesztési terveit. Ezek a fejlesztési kezdeményezések leggyakrabban akkor érnek célt, akkor valósulnak meg, amennyiben a döntéshozó kellő elszántsággal megkeresi azokat a bürokratikus, szervezeti útvonalatokat, amelyeket sikeresen vihető végig a fejlesztési elképzelés adminisztrációja.

Az átfogó, hosszútávú fejlesztési kezdeményezések mellett megjelennek olyan kampányszerű törekvések is, amelyek valamilyen külföldi vagy magyarországi jó gyakorlat adaptációját célozzák. A jó gyakorlatok adaptációjának sikerességéről általánosságban elmondható, hogy inspirációnak kiváló, azonban elkerülhetetlen, hogy az adott szervezeti működésre szabják az adott megoldást – különösen igaz ez a nyugat-európai vagy észak-amerikai minták esetén – a kelet-közép-európai térségből származó gyakorlatok esetében feltételezhető, hogy a társadalmi-gazdasági kontextus jobban hasonlít a magyarországra. A rendszerváltás után kialakuló tulajdonviszonyok és a magas társadalmi és intézményi bizalmatlanság kontextusában minden ilyen fejlesztési ötlet, jó gyakorlat átdolgozandó. A komplex szervezeti reformok sikerességét jelentősen meghatározza a gyakran változó jogszabályi környezet is.

5.3.2. Szervezeti együttműködés és szerepek

A szervezeti működési logikák nem csak szervezeti szinten, hanem a szervezeti egységek, valamint az egyének szintjén is értelmezhetők. A magyar önkormányzatok szervezeti felépítése alapvetően hierarchikus és elsősorban a vertikális kommunikációra épül. Az önkormányzati döntéshozatali rendszer tetején áll a polgármester, majd az alpolgármesterek, a polgármesteri hivatalt pedig ezzel párhuzamosan a jegyző, valamint az aljegyző vezeti. A döntéshozatal középszintjét képviselik a szakirodák vezetői, majd a csoportvezetők következnek, amennyiben a szakirodák esetében is van további szegmentáció.

A magyar önkormányzati működés elsősorban a vertikális, nem pedig a horizontális együttműködésre optimalizál, tehát felépítésük erősen hierarchikus és tekintélyelvű, ami a vertikális kommunikáció és együttműködés elsőségét eredményezi. Az önkormányzati egységek a szabályozásban kijelölt feladatok elvégzését prioritizálják, így a horizontális együttműködés háttérbe szorul. Jellemzően egy feladatot egy szakirodához vagy csoporthoz rendelnek hozzá, ezzel is támogatva az információk elsődlegesen vertikális áramlását.

Azokon a területeken, ahol a felelősségi struktúrák jól lehatároltak, a döntéshozatal gördülékenyebben működik, míg akadózóbb az ügymenet az olyan területek esetében, amelyek fragmentált felelősségi struktúrával jellemezhetők. A vállalati kultúrával ellentétben az önkormányzatok esetében jellemzően kevesebb az ösztönző az önként vállalt feladatok végzésére, ezáltal a kötelezőn felüli felelősségvállalásra is.

A szervezeti szerepek tekintetében is láthatóak eltérések a működési logikák területén. Eltérő céljai lehetnek a szervezeti hierarchia különböző szintjein lévő szereplőknek. A működési logikák és célok

tekintetében meghatározó szempont a személyi tényező, az adott pozíciót betöltő személyes ambíciói, motivációi.

A *döntéshozónak* (polgármester, alpolgármesterek) értelemszerűen célja lehet a szavazat-maximalizáció (politikai működési logika) és a jogszerű működés (igazgatási logika), de a döntéshozóknál a leginkább jellemző, hogy egy kidolgozott víziót kívánnak mandátumuk alatt megvalósítani (fejlesztési logika), illetve az is, hogy minél inkább törekszenek a szervezet pénzügyi függetlenségének elérésére (gazdálkodási logika). Összességében tehát elmondható, hogy a szervezeti felépítésben a döntéshozó az, aki leginkább integrálhatja a négy különböző működési logikát, hiszen – optimális esetben – mind a négy működési logika érvényesítésben erősen motivált.

A szervezeti hierarchia közepén álló *irodavezetők, csoportvezetők* esetében a prioritás a jogszerűség szempontjából a feddhetetlen működés (igazgatási működési logika), valamint a döntéshozó felé való megbízhatóság, lojalitás biztosítása (politikai működési logika). Hasonlóan a döntéshozókhoz, a középszinten álló szereplőknél is a személyi tényezőtől függ, hogy mennyire jelenik meg a fejlesztési működési logika. Az önkormányzati szervezet középszintjén állók között megtalálhatók a „rutinos bürokraták”, akiket az igazgatási logikának való megfelelés motivál, és a „magányos helyi hősök” is, akik fejlesztési víziójukat kívánják minden eszközzel megvalósítani. Ezzel szemben a gazdálkodási működési logika sokkal inkább a szakirodák munkájához kötődő, önkormányzati tulajdonú cégek esetében jelenik meg (pl. önkormányzati vagyonkezelő cég).

Az *önkormányzati tulajdonú cégek* működési logikája nagyon eltérő lehet, szintén a tulajdonos önkormányzat működése, valamint az önkormányzati cég vezetői attitűdjének függvényében. Önkormányzati cégenként eltérő, hogy mennyi döntési mozgástere van az adott cégnek: néhol minimális önállóság mellett, végrehajtó szereppel rendelkeznek, néhol pedig az önkormányzati cégek vezetősége aktív szereplőként vesz részt az informális önkormányzati döntéshozatalban. Az önkormányzati tulajdonú cégek esetében a két – ám eltérő mértékben – jellemző működési logika a gazdálkodási és az igazgatási logika.

Ezzel párhuzamosan elmondható, hogy a kreatív, fejlesztési logikát igénylő feladatok elvégzése bizonyos önkormányzatok esetében szorosan a szervezeten belül tartandó, míg más önkormányzatok éppen arra törekszenek, hogy ezeket a feladatokat szervezzék ki saját tulajdonú cégeikbe, esetleg alvállalkozóik számára. A kiszervezés előnye lehet, hogy az önkormányzati cégekre a munkaszervezés szempontjából rugalmasabb szabályok vonatkoznak, így könnyebben kialakítható egy projektszervezet, ezáltal gyorsabb reagálásúvá és versenyképesebbé válhat a szervezet. Az önkormányzatok másik része mégis törekszik ezeket a fejlesztési feladatokat a szervezeten belül

tartani, hiszen így nagyobb kontroll alatt tudják tartani azokat, valamint az adminisztratív feladatok mellett a szervezeten belül maradhatnak a projektgondolkodást, együttműködést igénylő feladatok.

5.3.3. Szervezetfejlődési akadályok és lehetőségek

Az önkormányzatok működése kapcsán gyakran felmerül az általános erőforráshiány – beleértve a pénzügy és a humán erőforrás területét –, mint a működési nehézségek oka. Az önkormányzatok döntési jogköreinek csökkenése a pénzügyi erőforrások csökkenését hozza magával, a költségvetés volumene és összetétele pedig meghatározza az önkormányzatok humán erőforrásbeli kapacitásait is. Szintén a kapacitáshiány következménye lehet a túlzott leterheltség, amelynek következtében az operatív feladatok mellett nem marad kapacitás a stratégiai tervezésre.

A kapacitáshiány mellett a másik jelentős szervezetfejlődési akadályként azonosítható az intézményi útfüggőség: az intézményi hagyományok és a szokásjog meghatározó volta, valamint a jogi és jogalkotási kötöttségek. A túlzott jogi és jogalkotási kötöttség egy összetettebb jelenség gyakorlati következménye, mégpedig az alacsony társadalmi és intézményi bizalomé. A túlszabályozás mögött ugyanis az az alapvetés rejlik, hogy a visszaélések csak a kellően precíz szabályozással kerülhetők el, illetve hogy a kellően precíz szabályozás megfelelő eszköz az önkormányzatok kezében a visszaélések elkerülésére.

Gyakran elhangzik az érv, hogy az önkormányzatok erőforrás-hiányossága és intézményi tehetetlensége miatt elképzelhetetlen, hogy egy átfogó, szisztematikus reform valósuljon meg, mégis az látható, hogy bizonyos esetekben pont ezek a nehezítő körülmények ösztönzik az önkormányzati szervezetet az innovációra.

A magyar önkormányzatokat érő feladatkör-csökkentési és centralizációs folyamatok a nagyvolumenű és költséges beruházásokkal szemben felértékelik a kisléptékű, puha fejlesztések értékét. A csökkenő anyagi források az önkormányzatokat a kisléptékű, kreatív és innovatív városfejlesztési megoldások előtérbe helyezésére ösztönzik, ahol viszonylagosan kicsi anyagi befektetéssel érhető el jelentősebb lakossági támogatást élvező, a lakosság számára kézzelfogható és látványos intézkedések.

6. A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás mint a főutcamenedzsment eszköze

„A kölcsönösség rendszerében minden egyes cselekedetet általában a rövid távú altruizmusnak és a hosszú távú önérdeknek a kombinációja jellemez.”

Putnam, 1995:156

A legtöbb fejlett országhoz képest sajátossága a magyarországi helyzetnek, hogy az önkormányzatok jelentős ingatlanvagyonnal bírnak, amelybe jelentős üzleti célú helyiség is tartozik. Ez jelentős városfejlesztési eszközt adhat az önkormányzatok kezébe. A továbbiakban azt vizsgálom, hogy milyen tényezők támogatják, és milyen tényezők akadályozzák az önkormányzati főutcamenedzsment, és azon belül is az önkormányzati helyiséggazdálkodás sikerességét.

Jelen fejezet célja, hogy feltárja, hogy milyen keretrendszere van a magyar városi önkormányzatoknak a főutcamenedzsment, illetve azon belül a kiskereskedelmi menedzsment területén. Ez a fejezet az előző fejezetben feltárt önkormányzati működési logikák megjelenését vizsgálja az önkormányzati helyiséggazdálkodás területén.

Ehhez a fejezet első részében áttekintem a magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás országos és lokális szabályozását, majd az önkormányzati helyiségvagyonnal kapcsolatos lehetőségeket, kihívásokat, térhasználati konfliktusokat részletezem.

A fejezet utolsó szakaszában az önkormányzati működési logikák megjelenését vizsgálom egy kísérleti klaszterelemzés segítségével az önkormányzati szakértői interjúk alapján, ahol négy eltérő önkormányzati klasztert azonosítok.

6.1.A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás relevanciája a főutcamenedzsment szempontjából

Az észak-amerikai és nyugat-európai önkormányzatokról számos esetben elmondható, hogy nem rendelkeznek olyan jellegű helyiségvagyonnal, mint amivel a magyar önkormányzatok. A kutatás alapján pedig számos észak-amerikai és nyugat-európai önkormányzat folytat komplex főutcamenedzsment-tevékenységet, ami azt mutatja, hogy e téren a sikernek nem feltétele az önkormányzati helyiségvagyon.

A magyar önkormányzatok – ingatlanvagyonuk megléte miatt – mégis sajátos és egyben szerencsés helyzetben vannak. Az ingatlanvagyon, ezen belül is a helyiségvagyon egyszerre jelenthet jelentős potenciált és komoly akadályt is az önkormányzati igazgatás és fejlesztés terén.

A magyarországi kontextusban a főutcamenedzsment egyik leghatékonyabb értéke és eszköze lehet – bizonyos feltételekkel – az önkormányzati vagyongazdálkodás, és azon belül a helyiséggazdálkodás. Az élhető városi főutcák egyik tényezője a szolgáltatások megfelelő mennyiségű és minőségű elérhetősége, a szolgáltatások mennyiségének és minőségének alakításában pedig – a helyiséggazdálkodás által – jelentős szerepe van az önkormányzatoknak.

Egyrészt mennyiségi szempontból a lehető legmagasabb helyiségkiadási arány elérése a cél, ezáltal pedig a bevétel maximalizációja, tehát a gazdálkodási logikának való megfelelés. Másrészt pedig minőségi szempontból cél a helyi gazdaság és közösség szempontjából leginkább kedvező szolgáltatásmix ösztönzése és elérése is, tehát a fejlesztési logikának való megfelelés.

Kiemelendő, hogy a két helyiséggazdálkodási cél egymást erősíti, tehát magasabb helyiségkiadási arány esetén nagyobb érdeklődés várható a fennmaradt üres helyiségekkel kapcsolatban, illetve fordítva: a helyi gazdaság és közösség szempontjából kedvező szolgáltatások jelenléte ösztönzi a további hasonló funkciók betelepülését is.

6.1.1. Az önkormányzati helyiséggazdálkodás országos szabályozása

A magyar önkormányzatok vagyongazdálkodásának, azon belül is az önkormányzati helyiséggazdálkodásnak a kereteit számos hatályos törvény szabályozza, amelyek közül kiemelendő az 1991. évi XXXIII. törvény egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonába adásáról, az 1993. évi LXXVIII. törvény a lakások és helyiségek bérletére és elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról (LakásTv), a 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról (VagyonTv), valamint a 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról (ÁhTv). Az alábbi táblázatban időrendben látható minden olyan törvény és kormányrendelet, amely a rendszerváltás óta jelentősebben formálta a magyarországi önkormányzatok helyiséggazdálkodását. A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás részletes szabályozásának áttekintését lásd Hoffman (2016), illetve Auer és társai (2018) munkáiban.

Törvény, kormányrendelet neve	Törvény, kormányrendelet releváns tartalma
1990. évi C. törvény a helyi adókról	Az 1990. évi C. törvény a helyi adókról az egyéb nem lakás céljára szolgáló épület definícióját az alábbi módon adja meg: „az ingatlan-nyilvántartási bejegyzés alapján garázsznak, gépjárműtárolónak, raktárnak, üvegháznak, műhelynek, szerviznek, üzemnek, üzemcsarnoknak, pincének, prэшháznak, hűtőháznak, gyárnak minősülő vagy ilyenként feltüntetésre váró épület, épületrész, továbbá a melléképület és a melléképületrész”.
1991. évi XXXIII. törvény egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonába adásáról	Az 1991. évi XXXIII. törvény egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonába adásáról c. törvény alapján az alábbi vagyontárgyak kerültek az önkormányzatok tulajdonába: (1) lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek, (2) a megszűnt tanácsi ingatlankezelők és városgazdálkodási cégek kezelésében lévő lakóépületben lévő állami bérlakások, (3) társasházi tulajdoni hányadok és nem lakás céljára szolgáló helyiségek és a hozzájuk tartozó földterület.
147/1992. (XI. 6.) Korm. rendelet az önkormányzatok tulajdonában lévő ingatlanvagyon nyilvántartási és adatszolgáltatási rendjéről	Az önkormányzatok a 147/1992. (XI. 6.) Korm. rendelet az önkormányzatok tulajdonában lévő ingatlanvagyon nyilvántartási és adatszolgáltatási rendjéről értelmében kötelesek ingatlankataszterben rögzíteni és rendszeresen felülvizsgálni a tulajdonukban lévő ingatlanok adatait.
1993. évi LXXVIII. törvény a lakások és helyiségek bérletére, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról	A törvény kijelöli, hogy a magyar önkormányzatoknak lakás- és helyiségrendeletben kell szabályoznia az önkormányzati tulajdonú helyiségek bérbeadásának és a bérbeadó hozzájárulásának a feltételeit az önkormányzati lakásokra vonatkozó szabályok megfelelő alkalmazásával, valamint azt is kijelöli, hogy a helyiségbér mértékét az önkormányzati rendelet nem szabályozhatja.
1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről	A Magyarországon létesíthető bevásárlóközpontok méretéről az 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről törvény rendelkezik, amely 400 m ² -ben maximalizálja a létesíthető bevásárlóközpontok méretét. Ennek szabályozási részleteit a 143/2018. (VIII. 13.) Korm. rendelet a rendeltetésmódosítási eljárás során alkalmazandó részletes szabályokról, valamint az 5/2015. (I. 29.) Korm. rendelet a 400 m ² -nél nagyobb bruttó alapterületű kereskedelmi építményekre vonatkozó előzetes szakhatósági állásfoglalás kiadása iránti kérelem tartalmi követelményeinek, az eljárásban közreműködő Bizottság működésének egyes szabályairól határozza meg.
Társasházi tv. (új) - 2003. évi CXXXIII. törvény a társasházakról	17. § (1) A szervezeti-működési szabályzat (3) A települési (Budapesten a kerületi, illetve a fővárosi önkormányzat által közvetlenül igazgatott terület tekintetében a fővárosi) önkormányzat városképi vagy kereskedelmi szempontok alapján - az építésügyi, illetve a kereskedelmi jogszabályokkal összhangban - rendeletben meghatározhatja a nem lakás céljára szolgáló helyiség használatának, hasznosításának, illetve ezek megváltoztatásának módját, feltételeit. 67. § Felhatalmazást kap a települési (Budapesten a kerületi) önkormányzat képviselő-testülete, illetve a fővárosi önkormányzat által közvetlenül igazgatott terület tekintetében a fővárosi önkormányzat közgyűlése, hogy városképi vagy kereskedelmi szempontok alapján - az építésügyi, illetve a kereskedelmi jogszabályokkal összhangban - rendeletben határozhassa meg a nem lakás céljára szolgáló helyiség használatának, hasznosításának, illetve ezek megváltoztatásának módját, feltételeit.

Törvény, kormányrendelet neve	Törvény, kormányrendelet releváns tartalma
2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről	Ez a törvény szabályozza az önkormányzatok és az önkormányzati tulajdonú vagyonkezelő cégek közötti szerződéses együttműködés jellegét, amelynek részletei a Polgári Törvénykönyvben kerülnek rögzítésre. A vagyon kezelése magába foglalja a vagyonkezelőre átruházott tulajdonjogból, más jogokból és követelésekből fakadó jogosultság gyakorlását és az azokból fakadó kötelezettség teljesítését. A vagyonkezelő a kezelt vagyonnal felel a vállalt kötelezettségei teljesítéséért. Vagyonkezelési szerződést legfeljebb 50 évre lehet kötni.
2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról	A 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról (VagyonTv) előírja, hogy az önkormányzat köteles közép- és hosszútávú vagyongazdálkodási tervet készíteni. Az önkormányzatok kötelező vagyongazdálkodási tervének tartalmáról a 6.1.1. fejezetben írok részletesebben.
2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól	A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény 13. § (1) része a helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok között jelöli ki a lakás- és helyiséggazdálkodást. A törvény megkülönbözteti továbbá az önkormányzati vagyon körébe tartozó elemeket, valamint az önkormányzati vagyongazdálkodási feladatokat, amelyek később kerülnek részletesebben ismertetésre.
2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról	A 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról a versenyeztetés előírásával alapjaiban határozza meg a magyar önkormányzatok vagyon- és ezáltal helyiséggazdálkodását. A törvény 11. § (16) – (17) bekezdése az alábbi módon rendelkezik: „ <i>a helyi önkormányzat rendeletében meghatározott értékhatár feletti nemzeti vagyont hasznosítani – ha törvény kivételt nem tesz – csak versenyeztetés útján, az összességében legelőnyösebb ajánlatot tevő részére, a szolgáltatás és ellenszolgáltatás értékarányosságával lehet.</i> ” Ezt követően a 11. § (13) bekezdés szerint „ <i>Nemzeti vagyon ingyenesen kizárólag közfeladat ellátása, a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátása, valamint e feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítása céljából az ahhoz szükséges mértékben hasznosítható, valamint adható vagyonkezelésbe.</i> ”
2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről	5. § (1) E törvény alapján közbeszerzési eljárás lefolytatására kötelezettek: cd) a helyi önkormányzat, ce) a helyi és országos nemzetiségi önkormányzat, cf) a helyi és nemzetiségi önkormányzatok társulása, cg) a területfejlesztési önkormányzati társulás (...).
339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről	Kapcsolódóan a 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről c. törvényhez, ez a kormányrendelet részletesen szabályozza többek között az önkormányzati tulajdonú vagyonkezelő cégek belső kontrollrendszerét.
2021. évi XC. törvény Magyarország 2022. évi központi költségvetéséről	Magyarország központi költségvetésének részletezése minden évben külön törvényben jelenik meg, amely minden évben szabályozza a versenyeztetési értékhatárt, amely 2022-ben a hasznosítással érintett rész tekintetében 25,0 millió forint egyedi bruttó forgalmi érték.
52/2021. (II. 9.) Korm. rendelet a bérletdíj-fizetési mentességről	A Covid-19 járvány súlyosan érintette az önkormányzati vagyongazdálkodás területét is. Az önkormányzatoknak jelentős bevételekiesést jelentett az elsőként önkéntesen adott bérleti díjkedvezmények. Ezt követően kormányrendelet kötelezte az önkormányzatokat a bérlet díj elengedésére az 52/2021. (II. 9.) Korm. rendelet a bérletdíj-fizetési mentességről c. rendeletben.

20. táblázat: A magyar önkormányzatok vagyongazdálkodását meghatározó törvényi keretek időrendi sorrendben, Forrás: saját szerkesztés

A helyi önkormányzati vagyon két részre oszlik: a törzsvagyonra és az üzleti vagyonra. A törzsvagyon forgalomképtelen vagy korlátozottan forgalomképes, míg az üzleti vagyon minden esetben forgalomképes (Bende-Szabó, 2014).

Az *önkormányzati vagyontárgyak* körébe tartoznak az alábbi elemek: (1) lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek, (2) a műemlékileg védett épület, építmény és a hozzá tartozó földterületek, (3) védett természeti területek, (4) földek, (5) közüzemek vagyona, (6) temetők, (7) vármegyei és fővárosi önkormányzati tulajdonba kerültek a komp- és révátkelőhelyek, (8) a kiszolgáló létesítményeivel együtt, fővárosi és vármegyei önkormányzati tulajdonba kerültek a helyi közforgalmú vasúti (HÉV), villamos-, metró-, földalatti-, fogaskerekű-, sikló-, trolibusz-közlekedés vonalas létesítményei és forgalmat szolgáló felépítményei, (9) fővárosi önkormányzati tulajdonba kerültek a főváros területén az országos közutak és műtárgyaik, a közúti hidak, alul- és felüljárók, vizek, közcélú vízi létesítmények és víziközművek, természetes állóvizek, tavak, állóvíznek minősülő holtágak, kivéve az országhatárt alkotó vizek és vízfolyások, árvízvédelmi művek és védvonalak, belvízelvezető csatornák, (10) egyéb vagyon (elsősorban ingó vagyon) leltár szerint (Farkasné Gasparics, 2018).

A korábban említett *vagyongazdálkodási terv* pedig alapvetően az alábbi öt cél mentén dolgozandó ki: (1) egységesség, átláthatóság, értékteremtés, (2) a vagyon hatékony működtetése és gyarapítása, (3) érték- és állagmegóvás, (4) közfeladatok ellátásnak elősegítése, (5) használaton kívüli ingatlanok számának minimalizálása (Farkasné Gasparics, 2018).

Törvény szabályozza azt is, hogy minden önkormányzatnak *vagyonrendeletben* szükséges előírnia az alábbiakat: (1) az önkormányzati vagyonba tartozó vagyontárgyak, -elemek minősítése (forgalomképtelen, korlátozottan forgalomképes, üzleti vagyon), (2) vagyonnyilvántartásra vonatkozó kötelezettségek, (3) vagyongazdálkodás és vagyonhasznosítás elvei, célkitűzései, (4) hatásköri szabályok a vagyongazdálkodási tevékenység ellátása során, (5) a települési önkormányzat által alapított gazdasági társaság vagy az önkormányzat költségvetési szerve használatába adott vagyonra vonatkozó általános rendelkezések, (6) vagyonkezelői jog gyakorlásának helyi szabályai, (7) az önkormányzati vagyon elidegenítésével, hasznosításával összefüggő szabályok, (8) a vagyonnal összefüggő, egyes nevesített szerződésekre vonatkozó szabályok (koncesszió, nem lakás célú helyiségek bérbeadása stb.), (9) eljárási szabályok, értékhatárok, versenyeztetésre vonatkozó rendelkezések, (10) az önkormányzati bérlakásokkal összefüggő rendelkezések (kivéve ahol önálló bérlakásrendelet alkotására került sor), (11) egyéb (például selejtezés, elővásárlási jog gyakorlása stb.) (Farkasné Gasparics, 2018).

Az önkormányzat tulajdonában lévő helyiség (a továbbiakban: önkormányzati helyiség) bérbeadásának és a bérbeadó hozzájárulásának a feltételeit – az önkormányzati lakásokra vonatkozó szabályok megfelelő alkalmazásával – *lakás- és helyiségrendeletben* kell szabályozni.

A már említett kormányrendelet értelmében *ingatlankezelésben* kell rögzíteni minden egyes önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanról az alábbi adatokat: (1) az ingatlan megnevezését, címét, helyrajzi számát, (2) fogalomképesége minősítését, (3) a helyi önkormányzat tulajdoni hányadát, (4) az ingatlan jellegét, (5) az ingatlan területének nagyságát, övezeti besorolását, (6) az ingatlanra bejegyzett egyéb tényeket (szolgalmi jog, jelzálogjog stb.), (7) a tulajdonos önkormányzat adatait (KSH-szám, név, cím), (8) az ingatlant használóra, a vagyongezelőre, az üzemeltetési szolgáltatást végzőre vonatkozó adatokat, (9) csatolt betétlapokat az ingatlan rendeltetéséhez kapcsolódó adatokkal, (10) az ingatlan értékadatait: bruttó könyv szerinti érték, becsült érték, értékváltozás, (11) az ingatlan közművesítetttségére vonatkozó adatokat, (12) ha a helyi önkormányzat csak résztulajdonos, akkor a tulajdonostársakat is meg kell jelölni (Farkasné Gasparics, 2018).

6.1.2. Az önkormányzati helyiséggazdálkodás lokális szabályozása

Az országos törvényi szabályozás értelmében a magyarországi önkormányzatoknak vagyonrendeletben, illetve lakás- és helyiségrendeletben szükséges rögzíteniük a fent meghatározott tételeket. Az önkormányzatok közül városfejlesztési célú helyiséggazdálkodást azok tudnak folytatni, amelyeknek jelentős helyiségvagyon áll rendelkezésükre relatíve kis területen (különösen a sűrű beépítésű városközpontokban, főutcákban). Jelen fejezetben ezért a budapesti kerületek és megyei jogú városok közül az öt legnagyobb lakosságú regionális központ önkormányzatának helyiséggazdálkodási jogi kereteit vizsgálom.

Az összesen 28 vizsgált magyarországi önkormányzat esetében az alábbi helyiséggazdálkodáshoz kapcsolódó dokumentummal végeztem összehasonlító elemzést: (1) hatályos helyiséggazdálkodási rendelet, (2) hatályos helyiséggazdálkodási képviselőtestületi határozat(ok), (3) vagyon- vagy helyiséggazdálkodási koncepció, (4) vagyon- vagy helyiséggazdálkodási stratégia, (5) vagyon- vagy helyiséggazdálkodási terv, (6) gazdasági program vagy üzleti terv. A kiválogatott jogi és stratégiai dokumentumok esetében az interjúk feldolgozása során is bevált címkerendszeres módszertant alkalmaztam, a releváns szemelvényeket egy táblázatba gyűjtöttem, majd ez alapján elemeztem. A melléklet 14.2. táblázat tartalmazza a vizsgált jogi és stratégiai dokumentumokat.

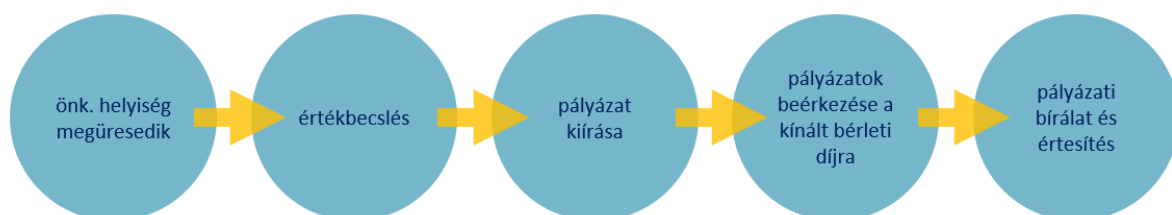
Az önkormányzati helyiséggazdálkodás szabályozása alapvetően két részre bontható: a helyiségbérlet és a helyiségek elidegenítésének szabályozására. A vizsgált önkormányzatok egy részénél ezt a két területet külön rendeletben szabályozzák, míg számos önkormányzatnál egy rendelet

tartalmazza mindezt. Ehhez hasonlóan a lakás- és vagyongazdálkodás is változó módon, egy vagy két külön rendeletben szerepel. A dokumentumelemzés során az önkormányzatok helyiségbérelti rendszerét taglaló rendeletekre fókuszáltam.

Az önkormányzati helyiséggazdálkodás szabályozásában a rendeletek először definiálják azon helyiségek körét, amelyek üresnek tekintendők, ezáltal bérletbe adhatók. Ezt követően meghatározzák, hogy a helyiségbérelti pályázati kiírásnak pontosan milyen elemeket szükséges tartalmaznia, valamint azt milyen kommunikációs felületeken, milyen időtartamra szükséges láthatóvá tenni, és hogy kik tarthatnak a pályázók körébe. A pályázat kiírás szabályainak ismertetését követi a beérkező pályázatok kezelésének a módja, majd a bírálattal kapcsolatos előírások: bírálók, bírálati szempontok.

A helyiségrendelet talán legfontosabb pontja, hogy milyen bírálati szempontokat határoz meg. A törvényi kötöttségek miatt az elsődleges, hogy melyik pályázó kínálja a legmagasabb havi bérleti összeget. A „2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról” előírja, hogy a pályáztatásnak versenyztetéssel kell megvalósulnia, amelytől csak néhány speciális esetben lehet eltekinteni (ilyen például a közfeladat-ellátási helyzet). Ennek következtében az önkormányzatoknak nagyon szűk lehetőségei vannak arra is, hogy a városközpontnak legkedvezőbb szolgáltatási funkciót helyezték előtérbe, illetve arra is, hogy üres, kihasználatlan üzlethelyiséget az ingatlanbecslésen felmért áron alul, kedvezményesen adjanak bérbe. Ilyenre lehetőség általában akkor van, hogyha bevételt nem termelő bérlőről van szó, és az üzlethelyiség kiadása – önkormányzatonként eltérően – általában 1-3 éve sikertelen volt.

Emellett a vagyongazdálkodási koncepciók, stratégiák, tervek legfontosabb eleme a fő prioritások kiemelése. Összességében elmondható, hogy bár a helyiségvagyon jellege és mérete, valamint a kiadási arányok nagy eltéréseket mutatnak önkormányzatonként, így is minden vagyongazdálkodási jogi vagy stratégiai dokumentum fő célként jelöli ki a kiadást és felújítást, valamint a nem hasznosítható, költségigényes helyiségek mielőbbi eladását. A stratégiákban egyértelműen megjelölt cél a gyakorlatban sokszor mégsem tud megvalósulni.



25. ábra: A önkormányzati helyiségek pályáztatási folyamat modellje. Forrás: saját szerkesztés

6.2. Önkormányzati működési logikák a helyiséggazdálkodásban

Ahogy az egész önkormányzati működésben, úgy az önkormányzati helyiséggazdálkodás esetén is vizsgálhatók a már bemutatott működési logikák. Az önkormányzati vagyon- és helyiséggazdálkodás különösen érzékeny szakterület politikai szempontból, hiszen – a magas értékű vagyonelemek érintettsége miatt – a helyi érdekcsoportok részéről jelentős bizalmatlanság övezi. Az önkormányzatok elsődleges célja a *politikai működési logikának* való megfelelés, tehát az önkormányzati vagyongazdálkodás (beleértve a lakás- és helyiséggazdálkodást) jogszerű, korrupciómentesnek látszó működtetése. A korrupciómentesnek látszó működtetés egyrészt úgy érhető el, ha a vagyongazdálkodás akár azon az áron is korrupciómentes vagy korrupciómentesnek látszik, hogy az önkormányzati vagyongazdálkodási döntések a helyi lakosság szempontjából szuboptimálisak: például inkább nincs kiadva egy frekvenciált helyen fekvő üzlethelyiség, de nem érheti az önkormányzatot az a vád, hogy az üzlethelyiség versenyeztetése nem szabályszerűen zajlott.

Másrészt a politikai működési logika értelmében az önkormányzatok legitimitásuk növelése céljából olyan fejlesztéseket tűznek ki célul, amelyek várhatóan nagy támogatottságot élveznek a lakosság körében. Ennek az önkormányzati költségvetésben való átváltásnak (*trade off*) a következtében a rosszabb társadalmi helyzettel jellemezhető önkormányzatok kevésbé fognak főutcafejlesztésre forrásokat allokálni – például amíg nagy arányban vannak jelen komfort nélküli vagy félkomfortos önkormányzati lakások, addig a legtöbb önkormányzatnál prioritást fog élvezni a lakásállomány állapotának szükséges javítása a helyiséggazdálkodással vagy főutcamenedzsmenttel kapcsolatos feladatokkal szemben. Ennek ellenére láthatóak olyan önkormányzatok is, amelyek a fejlesztési és a gazdálkodási működési logikával szemben még ilyen helyzetben is érdemesnek látják a befektetést a városközpont fejlesztésébe, bízva abban, hogy az pozitív ingatlanpiaci és társadalmi hatásokkal fog járni az egész környék számára.

Az önkormányzati helyiséggazdálkodás kontextusában az *igazgatási működési logika* szorosan összefügg a politikai működési logikával, de bizonyos esetekben blokkolhatja is a politikai működési logika érvényesülését. A bonyolult adminisztratív feladatok lehetőséget is adhatnak politikai célok elérésére, de körülményességük és időigényességük révén a gyors politikai célok megvalósítása esetén akadályt is jelenthetnek. Az önkormányzati vagyongazdálkodás törvényben, önkormányzati rendeletekben és képviselőtestületi határozatokban is szabályozott tevékenységének nagyon sok jogi kritériumnak kell megfelelnie, amely jelentős kapacitásokat igényel az önkormányzati apparátustól. A jogi kritériumoknak való megfelelés, ahogy korábban is említésre került, gyakran nem azonos a helyi fejlesztési érdekekkel, ezáltal a fejlesztési és gazdálkodási működési logika gyakran háttérbe kerül.

Ezzel párhuzamosan a magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás – néhol szociális vagy közösségi szempontokkal kombinálva – gyakran rövid távú *gazdálkodási működési logikával* is működik, tehát az éves bevétel maximalizálására törekszik. Az önkormányzati vagyonrendeletek és vagyongazdálkodási stratégiák alapcélja az önkormányzati vagyon megfelelő karbantartása és a bevételek maximalizálása – azonban ehhez gyakran hiányzik az a gazdálkodó, piaci jellegű vízió és eszközkészlet, amely ezen célok megvalósulását támogatná. A törvényi, valamint az önkormányzati szabályozás minden eleme egyértelműen törekszik arra, hogy piaci szereplő előnyben részesítésére az önkormányzati vagyongazdálkodásban egyáltalán ne legyen lehetőség. E mögött a rendelkezés mögött sejthető a jogalkotó azon szándéka, hogy a közszféra és a magánszféra teljes mértékben elváljon egymástól, ezzel is biztosítva az átlátható működést. Ennek következtében azonban megghiúsulhatnak olyan együttműködések is a köz- és a versenyszféra között, amelyek kölcsönösen előnyösek lennének akár minden érintett érdekcsoport számára.

Ennek következtében a hosszú távú fejlesztési tervek, ezáltal a *fejlesztési működési logika* prioritásban háttérbe szorulhat. Látható azonban olyan példa is, ahol a vagyonkezelő cég az önkormányzati döntéshozatal utasítására szinte csak a szociális szempontokat kezeli prioritásként (bár ez inkább a lakásgazdálkodásnál jellemző). Végül pedig a vállalati szektorból érkező vezetőség esetén jellemző lehet az az önkormányzati vagyonkezelői gyakorlat is, hogy a gazdálkodási logika mentén folytatnak hosszú távú vagyongazdálkodást.

Az önkormányzati helyiséggazdálkodási koncepciókat tekintve változatosak a gyakorlatok. Bizonyos esetekben nem határolják le, hogy melyik helyiségeket szánják kiadásra és melyeket eladásra. A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodási egységek a leggyakrabban nem rendelkeznek területi szempontú, kiskereskedelmi-szolgáltatási stratégiával, ez pedig gyakran kedvezőtlen, nem piacképes szolgáltatási összetételt, ezáltal rosszul működő városi főutcákat eredményez.

Az önkormányzati vagyongazdálkodás egyik sikerességi tényezője a személyes attitűd, tehát a személyes motiváció és elkötelezettség kérdése az érintett döntéshozók részéről. Az önkormányzati helyiséggazdálkodás többféle modellben is tud sikeresen működni (például önkormányzati apparátuson belül, vagy akár vagyonkezelő cégbe kiszervezve), a sikeresség nagyobb részben a személyi tényezőn, a szereplők motivációján és elkötelezettségén múlik. A fent vázolt működési logikák olyan archetípusoknak tekinthetők, amelyek eltérő mértékben, de egyesesen, hibrid formában jelennek meg az önkormányzatok működésében.

Az önkormányzati vagyongazdálkodás sikerességében jelentős szerepet játszik, hogy az adott település lakás- vagy helyiségállományának mekkora része van önkormányzati tulajdonban. Az

önkormányzati beszámolók alapján az egyharmados önkormányzati tulajdonarány az, amellyel már jelentős hatással lehet lenni a helyi ingatlanpiaci és kiskereskedelmi folyamatokra.

A „2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról”, ezáltal az önkormányzati vagyon- és ezáltal helyiséggazdálkodás alapvető megközelítése, hogy csak az lehet közérdekű, ami nem profitorientált. Tehát amennyiben szerepelnek is kedvezmények az önkormányzati tulajdonú nonprofit cégek vagy civil szervezetek számára, alapvetően nem biztosítható kedvezmény olyan szereplőnek, amelynek célja a bevétel maximalizálása. A közsféra ezen attitűdjé a piaci szférához és a vállalkozásokhoz jelentősen meghatározza a két szektor közötti együttműködés jellegét.

6.2.1. *Helyiségvagyon: áldás vagy átok?*

Az önkormányzati helyiségvagyon minőségi összetételétől függően jelenthet óriási potenciált és terhet is a tulajdonos számára. Számos önkormányzat esetében kihívást jelent a rossz állapotú ingatlanállomány, a magas felújítási és fenntartási költségek (például a kiadatlan helyiségek után fizetendő társasházi közös költségek), valamint a belvárosi területeken a műemlékvédelmi teher. A nehezen kiadható helyiségek viszont lehetőséget adhatnak egy önkormányzatnak a gazdaságélénkítő vagy szociális céllal való hasznosításra.

Az *üzlethelyiségek* esetében magas kiadási arány tapasztalható, azonban még magasabb arány lenne elérhető, ha az önkormányzatoknak lehetőségük lenne kedvezményes áron vagy rezsiköltségért kiadni ezeket. A kölcsönösen kedvező helyzet ellenére erre nem ad lehetőséget a szabályozás. A pályáztatási folyamat lassú és bürokratikus jellege elrettentheti a pályázókat, akik inkább piaci szereplőktől, akár magasabb áron, de kevesebb kötöttséggel bérelnek üzlethelyiséget. Számos üzlethelyiséget azért nem adnak ki, mert magasak lennének a felújítási költségei – főleg, amennyiben településképi és műemlékvédelmi szempontoknak is meg kell felelni a felújítás során.

A *műhelyek, tárolóhelyiségek* piacosíthatóság szempontjából az üzlethelyiségek és a pincehelyiségek között helyezkednek el. A kispáros tevékenységek belvárosi visszaszorulásával a műhelyek relatív értéke is lecsökkent, ezért piaci vagy kedvezményes áron nehezen kiadhatók, azonban fiatal vállalkozók, művészek számára számos esetben azok lennének, ha erre a törvényi szabályozás szerint az önkormányzatoknak lehetőségük nyílna. A kiadás nem csak a rezsiköltségek fizetésétől mentesítené az önkormányzatokat, hanem az utcaképre vagy a társasházi udvarok megjelenésére is pozitívan hathatna.

A nehezen, vagy nem kiadható helyiségek jelentős részét a *szuterén- és pincehelyiségek* képezik. Ezek a nagy alapterületű, azonban sokszor dohos, használhatatlan helyiségek nem hasznosíthatók és

nem is értékesíthetők, azonban magas közös költség fizetését vonják maguk után a társasházak számára, ami akár évi több 10 millió forintos költséget is jelenthet bizonyos önkormányzatoknak.

A pincék mellett fontos megemlíteni a *padlástereket*, amelyek az új szabályozási környezetnek köszönhetően önálló rendeltetési egységek lettek. A padlásterék a pincéknél jobban hasznosítható területek, mégis, az önkormányzatok nem tudnak bevételt realizálni ezek kiadásából vagy eladásából, hiszen a társasház korlátozott jogképessége miatt nem tudja megvenni, míg a társasházban albetéttel rendelkező tulajdonosok nem motiváltak a megvásárlásában.

Az autóközpontú várostervezésről való súlypont-áthelyeződés az önkormányzati tulajdonú helyiségek átértékelődését is magával hozta. Míg a korábban a legértékesebbnek számító, főútminti helyiségek leértékelődtek, addig a kis, csendes, forgalomcsillapított utcákban található helyiségek egyre nagyobb értékkel bírnak.

Ezzel szemben viszont egy másik tendencia is érvényesülni látszik: az elmúlt években az önkormányzati helyiséggazdálkodás szabályozása közelített a magántulajdonú üzlethelyiségek piaci alapú kiadásához, azonban az önkormányzati ügymenet nem tudta a szabályozást lekövetni gyorsaságban, gördülékenységben, ezért a magántulajdonú üzlethelyiségek sokkal gyorsabban bérletbe kerülhetnek, ami az önkormányzati üzletbérlők kontraszelekcióját eredményezi.

Az elmúlt évtized előtt az önkormányzati helyiségbérleti jog egy vagyon jellegű jog volt, hiszen a piaconál jóval olcsóbban lehetett önkormányzati tulajdonú üzlethelyiségeket bérelni – a szerződések korszerűtlenek voltak, nem voltak indexálva a bérleti díjak. Ezért pedig megérte akkor is az önkormányzati üzlethelyiségek bérletét választani, hogyha sokkal több adminisztrációs feladattal is járt a pályázat. Mostanra azonban az önkormányzati helyiségek bérleti díjai lekövetik a piaci tendenciákat (bizonyos esetekben az értékbecslés alapján kalkulált bérleti díjak akár magasabbak is a piaci árszínvonalnál), a jogszabályi környezet pedig továbbra sem támogatja a gyors, alacsony adminisztrációval járó ügymenetet, ezáltal az a „legjobb” bérleket a piaci bérlet irányába mozdítja. További eltérés a piaci bérlettel szemben, hogy az önkormányzati helyiségeket továbbadásának költsége a forgalmi érték 10%-a, tehát a rendszer ezt a fajta rugalmasságot sem támogatja.

6.2.2. *Kihívások az önkormányzati helyiségek pályáztatási folyamatában*

A magyar önkormányzatok helyiségállománya – természetesen önkormányzatonként eltérően, a helyiségállomány jellegétől függően – egyszerre jelenthet nagy potenciált és nagy adminisztratív-anyagi terhet az önkormányzatoknak. A magyar önkormányzatok sikeres vagyongazdálkodásának egyik gátló tényezője az *elavult, felújítandó ingatlanállomány* nagy aránya a teljes ingatlanvagyonban. Számos esetben a rendszerváltáskor az állami helyiségvagyon kevésbé piacképes részét kapták meg az

önkormányzatok, majd azóta forráshiány miatt csak minimális mértékben tudták megújítani a helyiségállományukat, amelynek egy része mostanra nem piacosítható és további költségeket von el az önkormányzatoktól.

A helyiségek sikeres bérletbe adását korlátozza az a kötelező *ingatlanbecslési gyakorlat*, amely jellemzően nem, vagy csak alacsony szorzóval veszi figyelembe az adott helyiség aktuális műszaki, infrastrukturális állapotát, valamint az ingatlanbecslést gyakran több hónapos előkészítés előzi meg. Egy bérleti struktúránál jóval nagyobb jelentősége van az ingatlan aktuális állapotának az ingatlan értéke szempontjából, mint egy adásvétel esetén. A bérlők maximum 5-10-15 éves távlatban gondolkodnak, azonban több 10 millió forintos felújítási, korszerűsítési beruházásokat ritkán éri meg ezen az időtávon megvalósítani. A piaci szereplők által meghirdetett helyiségekhez képest alapvető különbség, hogy az önkormányzati üzlethelyiségek műszaki állapota átlagosan rosszabb. Az építési, felújítási költségek drasztikus megnövekedésével pedig nyílt az „értékolló” a felújított és a felújítandó helyiségek között, ezáltal versenyképtelen helyzetbe hozva az ilyen, rossz műszaki állapotú üzlethelyiségeket tulajdonló önkormányzatokat. Az időigényes és sok adminisztrációval jellemezhető önkormányzati pályázati folyamat tehát a magántulajdonosoktól való helyiségbérlés felé mozdíthatja az érdeklődőket.

Az önkormányzatok értékbecslési gyakorlatának két alapvető típusa különböztethető meg. A *normatív értékbecslés* lényege, hogy az ingatlan értékének becslését általában területe, elhelyezkedése, illetve állapota alapján egy megadott táblázat alapján az önkormányzati ügyintéző is végezheti formalizált módon. Ezzel szemben az *egyedi értékbecslés* abban tér el, hogy az értékbecslő egyedi szempontok alapján eltérítheti az előzetesen testületileg elfogadott értékbecslési táblázatban foglaltakat. Előbbi előnye a transzparencia és az egyszerűség, míg utóbbi előnye a rugalmasság az egyedi szempontok figyelembevételénél.

Az önkormányzati helyiséggazdálkodás – már korábban is említett – legfontosabb eleme a *versenyeztetés*. A 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról (VagyonTv) és az 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról (ÁhTv), valamint a jogszabályi hierarchiában ezek alá tartozó önkormányzati vagyonrendeletek kevés mozgásteret hagynak a magyar önkormányzatoknak a rugalmas vagyongazdálkodásra, hiszen néhány kivételtől eltekintve kevés lehetőség nyílik arra, hogy a városközpontnak legkedvezőbb szolgáltatási funkciót helyezték előtérbe, illetve arra is, hogy üres, kihasználatlan üzlethelyiséget az ingatlanbecslésen felmért áron alul, kedvezményesen adjanak bérbe. Ilyenre lehetőség általában akkor van, hogyha bevételt nem termelő bérlőről van szó, valamint az üzlethelyiség kiadása – önkormányzatonként eltérően – általában 1-3 éve sikertelen volt.

A *felújításra szoruló helyiségek* esetében felmerülhet a kérdés, hogy az önkormányzatnak vagy a bérlőnek előnyösebb-e felújítani. Az önkormányzati felújítás mellett szól a méretgazdaságossági érv, hogy amennyiben az adott önkormányzatnak lehetősége nyílik egy jelentősebb költségvetési összeget elkülönítenie a saját tulajdonú lakásainak vagy helyiségeinek a felújítására, akkor kampányszerűen alacsonyabb áron és hatékonyabban tudja azt megvalósítani. Ezzel szemben a bérlők felújításra való ösztönzése a bérleti díj beszámításával azt az előnyt hordozza, hogy a bérlő a saját igényeire szabva, az önkormányzatoknak kötelező közbeszerzés nélkül gyorsabban és olcsóbban tudja megvalósítani a felújítást. Ez a felújítási struktúra azonban magában hordozza annak kockázatát, hogy a felújítás nem abban a minőségben készül el, mint ami az önkormányzati szabványoknak megfelelő. Másrészt felújítási bérbeszámítás esetén is a bérlő költségeinek gyakran nem 100%, hanem csak 50%-a számítható be, ami szintén nem vonzó a bérlőknek, főleg amennyiben 10-15 év időtáv alatti bérleti szerződést kötnek.

A helyiségkiadás folyamatában számos olyan pont tapasztalható, ami csökkenti a kiadás hatékonyságát. Egyrészt a *helyiségbérleti hirdetések* általában olyan hagyományos kommunikációs felületeken kerülnek megjelenítésre, mint például az önkormányzati hirdetőtábla, vagy az adott önkormányzat honlapja – míg a kiadandó üzlethelyiségen gyakran nincs is kiállítva, hogy az éppen pályáztatás alatt van. A pályázati kiírásban gyakran nem szerepel az a minimumösszeg, amelyért az önkormányzat – az előzetes ingatlanbecslés alapján – bérletre kínálja az adott helyiséget, a minimális bérleti díj kiszámításához a pályázónak legfeljebb az önkormányzat képviselőtestületi határozata adhat támpontot, amely rögzíti a bérleti díjszabás szempontrendszerét (általában területi egységenként, valamint a helyiség állapotától függően állapítják meg a minimális bérleti díjakat).

Másrészt az önkormányzati helyiséggazdálkodás folyamatát bizonyos esetekben akadályozza az is, hogy csak az ingatlankataszterben kötelezően megjelölendő információkat tartja nyilván az önkormányzat. Az ingatlanok éves állapotfelmérése ugyan kötelező, ám *gazdasági adatokról adatbázist* ritkán vezetnek az önkormányzatok (pl. hány és milyen profilú pályázó volt, hogyan változott a bérleti díj stb.). A helyi vállalkozók által befizetett bérleti díjak, valamint adók kezelése külön önkormányzati szervezeti egységben történik, ezért nehézségekbe ütközhet a helyi vállalkozóktól beérkező bevételekkel kapcsolatos tendenciák, trendek integrált elemzése.

Az önkormányzatok helyiségkiadási gyakorlatát jelentősen meghatározza, hogy az önkormányzati vagyongazdálkodásért felelős iroda mellett van-e *vagyonkezelő cég*, amely szerepet vállal a helyiségek fenntartásában, pályáztatásában. Az önkormányzati tulajdonban lévő, vagyonkezelési szerződésben megbízott cégek szerepe önkormányzatonként nagyon eltérő lehet. Bizonyos önkormányzatok esetében a vagyonkezelő cég csak az operatív feladatokban vesz részt, míg néhány más esetben a

vagyonkezelő cég vezetősége stratégiai szereplőként vesz részt az önkormányzati döntéshozatalban. Számos érv szól a stratégiai feladatok vagyonkezelő cégbe való kiszervezése mellett és ellen is.

Az önkormányzati ügymenet mellett fontos megemlíteni a *bérlőket* jellemző tényezőket is. Az önkormányzati helyiséggazdálkodás kapcsán az önkormányzati működés mellett ugyanolyan fontos tényező a helyiségbérlők motivációja, attitűdje is. Jelentős különbség tapasztalható a bérlők között a tekintetben, hogy milyen hosszú távra optimalizálják működésüket. Néhány üzleti tevékenység relatíve alacsony anyagi befektetéssel és gyors megtérüléssel kecsegtet, de jobban kitett a gazdasági változásoknak; míg más üzleti tevékenységekhez nagyobb infrastrukturális beruházás szükséges és hosszú távon térül meg, viszont ezáltal a szolgáltatásfejlesztés szempontjából alapozni lehet ezekre a vállalkozásokra. Abban is nagy eltérés tapasztalható a bérlők között, hogy rendelkeznek-e üzleti tervvel, vízióval, elhelyezik-e vállalkozásukat a környező gazdasági térben, valamint hogy mennyire beágyazottak a helyi közösségbe, mennyire tekintenek vállalkozásukra egyfajta közösség-szervező erőként. Ahogyan a szolgáltatási összetételt is kevésbé tudja (és kívánja) befolyásolni az önkormányzat, úgy kevésbé létezik arra is gyakorlat, hogy ezeket a szempontokat mérlegeljék a pályázati bírálat során, illetve a helyiségbérlőket összefogva, mentorálva egy előre kijelölt szolgáltatásfejlesztési, vállalkozásfejlesztési stratégiát kövessenek.

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • önkormányzati tulajdonban lévő helyiségvagyon • méretgazdaságossági előnyök: önkormányzati helyiségek felújítása, egységes településképi megjelenés kialakítása egységesen kezelhető 	<ul style="list-style-type: none"> • helyiségpályázatnál a legmagasabb bérleti díjat kínáló pályázót kell előnyben részesíteni • önkormányzati tulajdonban lévő helyiségvagyon általános műszaki állapota • bonyolult, hosszú ügymenet, bürokratikus és jogi akadályok • a magyar városokban az 1990-es években épült bevásárlóközpontok belvárosi elhelyezkedésük miatt teljesen elszívták a belvárosi kiskereskedelem forgalmát, amely azóta is komoly városfejlesztési kihívást jelent mind az önkormányzati, mind a magántulajdonú helyiségkiadás szempontjából • fragmentált tulajdoni szerkezet a városközpontok és a társasházak szintjén is

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • önkormányzati helyiségvagyonból szerezhető bevételek növelése • kedvezőbb szolgáltatásmix kialakítása az önkormányzati helyiségvagyon segítségével • közösségfejlesztés az önkormányzati helyiségvagyon segítségével • új önkormányzati rendelet- és határozatalkotási lehetőség az új helyiségpályázati keretrendszer kialakítására 	<ul style="list-style-type: none"> • önkormányzati helyiségek irányított kialakításával kapcsolatos legitimációs kockázat (korrupciós vádak, negatív sajtóvisszhang stb.) • önkormányzati helyiségekkel kapcsolatos kezdeti költségnövekedés (felújítás, bérleti díjkedvezmények, kommunikáció stb.) okozta legitimációs kockázat

21. táblázat: Az önkormányzati helyiségvagyon általános SWOT-elemzése, Forrás: saját szerkesztés

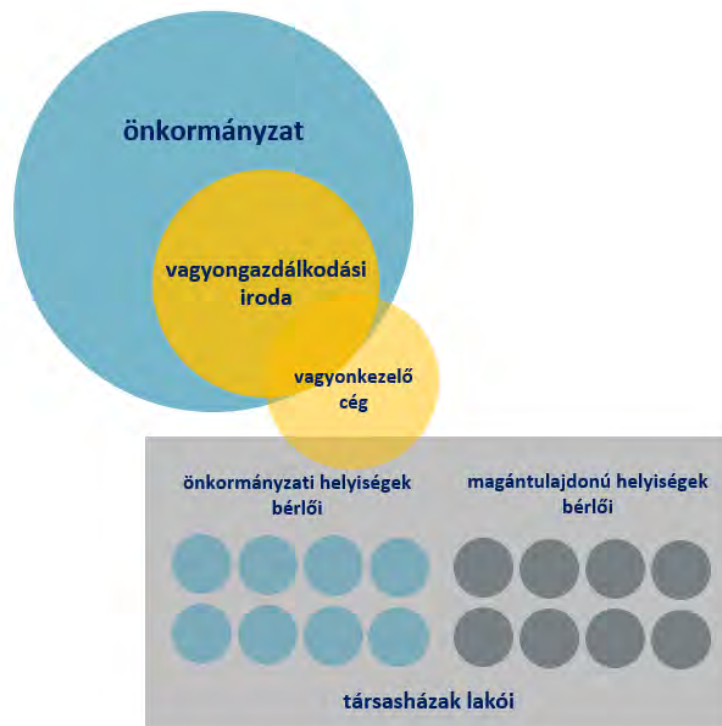
6.2.3. Érdekcsoportok térhasználati konfliktusai

Az érdekkonfliktusok terén a leginkább jellemzők a *szüksös területi erőforrásokból* fakadó kihívások. Minden helyi érdekcsoporthoz a területhasználati optimumot keresi, de ezek nagyon eltérőek lehetnek. A sűrű beépítésű belvárosi kontextusban a leginkább versengő funkcióknak számít a parkolás, a zöldfelületek és a közösségi használat (pl. teraszok, közösségi terek). A városi funkciók változtatását nehezíti az a környezetpszichológiai jelenség, amely a helykötődés fogalmával jellemezhető: a térhasználók mindig a status quót preferálják a jövőbeli térhasználattal szemben, még akkor is, ha a jövőbeli térhasználati forma kedvezőbb számukra.

A térhasználati konfliktusok között kiemelt jelentőségű a *parkolás* kérdése, különös tekintettel a legsűrűbb beépítésű belvárosi területekre. Az OTÉK (Országos Településrendezési és Építési Követelmények, a többször módosított 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelettel kihirdetett szabályzat) terület alapján szabályozza az egy létesítmény mellé létesítendő parkolók számát (raktár-, iroda-, vendéglátó funkciók vagy üzlethelyiségek esetén specifikálva.) Az elmúlt évtizedben, és különösen a Covid-19 járvány hatására azonban a fogyasztói igények és a különböző rendeltetések megváltoztak, olyan hibrid funkciók (pl. kávézóval kombinált kerékpárszerviz, optika, jogastúdió, közösségi iroda és önkiszolgáló csomagpont stb.) jelentek meg, amelyek nem kategorizálhatók a jelenlegi szabályozás szerint. Ezért szükség lehet a szabályozás felülvizsgálatára. Az önkormányzat hosszú távú célja lehet pedig a saját tulajdonú ingatlanállomány „magasabb” rendeltetési funkcióba való átminősítése.

A térhasználati konfliktus egy absztraktabb típusa a *dzsentrifkációs folyamat*, amely a vizsgált sétálóutcaakat gyakran jellemzi (a jelenségről részletesebben írok a 3.2.2. fejezetben). A városi alközpontok revitalizációja során a régi lakók, funkciók kiszorulnak, az ingatlanárak magasra nőnek. Az ingatlanhasznosítás a kinyerhető legnagyobb profit alapján valósul meg („*a telekkizsigerlés kultusza*”). Az ingatlanfejlesztések (leginkább jellemzően lakófunkció) mellett teret nyer a „prompt használat”, a belvárosi területeken a vendéglátó- és szórakoztatóipari funkciók kerülnek előtérbe.

A térhasználati konfliktus mellett a másik jelentős konfliktusforrást a *vendéglátóipari funkciók* jelentik. A vendéglátóipari tevékenységek gyakran zajosak, szagosak, ezért sok társasház nem is engedélyezi a működési szabályzatában ezek létesítését. Ahol mégis működik vendéglátási funkció, a vállalkozások az iparűzési adót, köztérhasználati díjat és egyéb hozzájárulásokat vagy az önkormányzatnak, vagy egy központi alapba fizetik, így a társasháznak, amelyben funkcionál a tevékenység, nem származik haszna ebből.



26. ábra: Az önkormányzati helyiségkezelés alapvető szereplői. Forrás: saját szerkesztés.

A *társasházak* szerepéről érdemes néhány további gondolatot megemlíteni. Az önkormányzati helyiségkezelés során megkerülhetetlen szereplők azok a társasházak, ahol önkormányzati tulajdonú üzlethelyiségek, műhelyek, pincék találhatóak. A leggyakrabban az önkormányzatok csak kisebbségi tulajdonosok, ami pedig még összetettebbé teszi az önkormányzati tulajdonrészek kezelését, mivel a társasházak esetében a tulajdoni szerkezet nagyon fragmentált, akár összesen több száz vagy ezer tulajdonos kezében lehetnek a társasházi albetétek.

Az önkormányzatok saját tulajdonban lévő üzlethelyiségeik pályáztatásakor figyelembe kell, hogy vegyék az érintett társasház szervezeti működési szabályzatát, amely a legtöbb esetben limitálja a pályázható tevékenységek körét – számos esetben a társasházi SZMSZ kizárja például az olyan – amúgy fontos közösségi funkciót jelentő, de – zajterheléssel és forgalommal járó tevékenységek létesítését, mint a vendéglátóhelyek, szórakozóhelyek vagy műhelyek. A társasházak továbbá – az önkormányzati

előírásnál szigorúbb – településképi szabályokat is kiköthetnek az önkormányzati tulajdonú üzlethelyiségekre.

A nehezen kiadható (pl. pincék, tárolók, műhelyek) önkormányzati üzlethelyiségek kiadását akadályozza továbbá az is, hogy a társasházi törvény a társasházak jogképességét korlátozza és célhoz köti, tehát egy társasház az önkormányzattól nem bérelhet üzlethelyiséget, pedig gyakran erre akár igény is mutatkozna (pl. babakocsi- vagy biciklitárolóként való hasznosításra). Ez nem csak, hogy bevételkiesést jelent az önkormányzatnak, hanem az önkormányzat ezekben az esetekben is köteles a társasház részére megfizetni a négyzetméter-arányos társasházi közös költséget (néhány esetben önkormányzati és magántulajdonú albetétekre a társasházak a lakásokénál még magasabb közös költséget vetnek ki).

Az önkormányzatok a helyi érdekcsoportok közötti integrátorként vagy moderátorként gyakran szembesülnek néhány alapvető társadalmi kihívással. Egyrészt a helyi érdekcsoportok nem mindig ismerik fel a hosszú távú érdekeiket, ezáltal könnyen megteveszthetők. Másrészt a fejlesztési kezdeményezések esetében – legyen az bármilyen típusú kezdeményezés – tapasztalható egy alapvető ellenállás, félelem a változástól, jövőtől, ezért a lakossági csoportok gyakran inkább a status quót preferálják (lásd a magyar szakirodalomban Dúll Andrea vonatkozó írásait). A helyi érdekcsoportok térhasználati konfliktusait minden esetben enyhítheti az önkormányzat által kezdeményezett és/vagy facilitált participációs folyamat, ahol hosszabb távon közelíthetők egymáshoz a különböző álláspontok.

6.3. Önkormányzati működési logikák megjelenése a magyar városi önkormányzatoknál a vagyongazdálkodás területén

A doktori kutatás során készített szakértői interjúk körülbelül egyharmadát a kvalitatív elemzés mellett egy kisléptékű kvantitatív vizsgálattal is elemeztem. Megemlíteném, hogy bár a klaszterelemzés figyelemreméltó tanulságokkal szolgált, módszertani szempontból – ahogy az alfejezet elején ez említésre is került – ez inkább egy módszertani kísérletnek tekinthető, hiszen mind az interjúk vizsgálati elemszáma, mind az interjúalany és a kódoló szubjektivitása is korlátozza annak érvényességét és eredményességét.

A szakértői interjúleiratok közül azt a 33 db-ot válogattam le, amelyek a magyarországi önkormányzatok vagyongazdálkodási jellemzőinek vizsgálatára fókuszáltak. A kiválasztott interjúk leiratát a négy felvázolt önkormányzati logika megjelenése alapján értékeltem, minden önkormányzati működési logika esetében 1-3 közötti pontszámot adtam az adott településnek, ahol az 1 jelentette az erős megjelenést, a 2 a közepes mértékűt, míg a 3 az alacsony vagy elhanyagolható mértékű megjelenést. Annál a néhány önkormányzatnál, ahol 2 vagy 3 szakértő interjút is készítettem,

átlagoltam az interjúk pontszámait, így kaptam meg a vizsgált települési önkormányzat összesített értékeit. A szakértői interjúleiratok elemzésével összesen 27 magyarországi városi önkormányzat (15 budapesti kerület, illetve 12 megyei jogú és turisztikai fókuszú város) esetében vizsgáltam a működési logikák megjelenését.

Ezt követően az összesítő táblázat tartalmán az IBM SPSS Statistics programmal hierarchikus klaszterelemzést végeztem. A klaszterelemzést csoportok közötti távolság (*between-groups linkage*), illetve négyzetes euklidészi távolság (*squared Euclidean distance*) beállításával futtattam le. A hierarchikus klaszterelemzéshez dendogramot kértem le, ezzel párhuzamosan pedig egyenként megvizsgáltam a 2-6 közötti klaszterszámú elemzések eredményeit.

A klaszterelemzés során 5 településkategória vált egyértelműen elkülöníthetővé:

Klaszter neve	Politikai logika	Igazgatási logika	Fejlesztési logika	Gazdálkodási logika
Vizionárius stratégák	1,78	2,33	<u>1,00</u>	1,89
Igazgatva gazdálkodók	3,00	<u>1,67</u>	1,5	<u>1,67</u>
Igazgatva üzemeltetők	2,22	<u>1,11</u>	2,44	2,11
Politikai különutasok	<u>1,00</u>	2,00	2,50	3,00
Gazdálkodási különutas	2,00	3,00	3,00	<u>1,00</u>

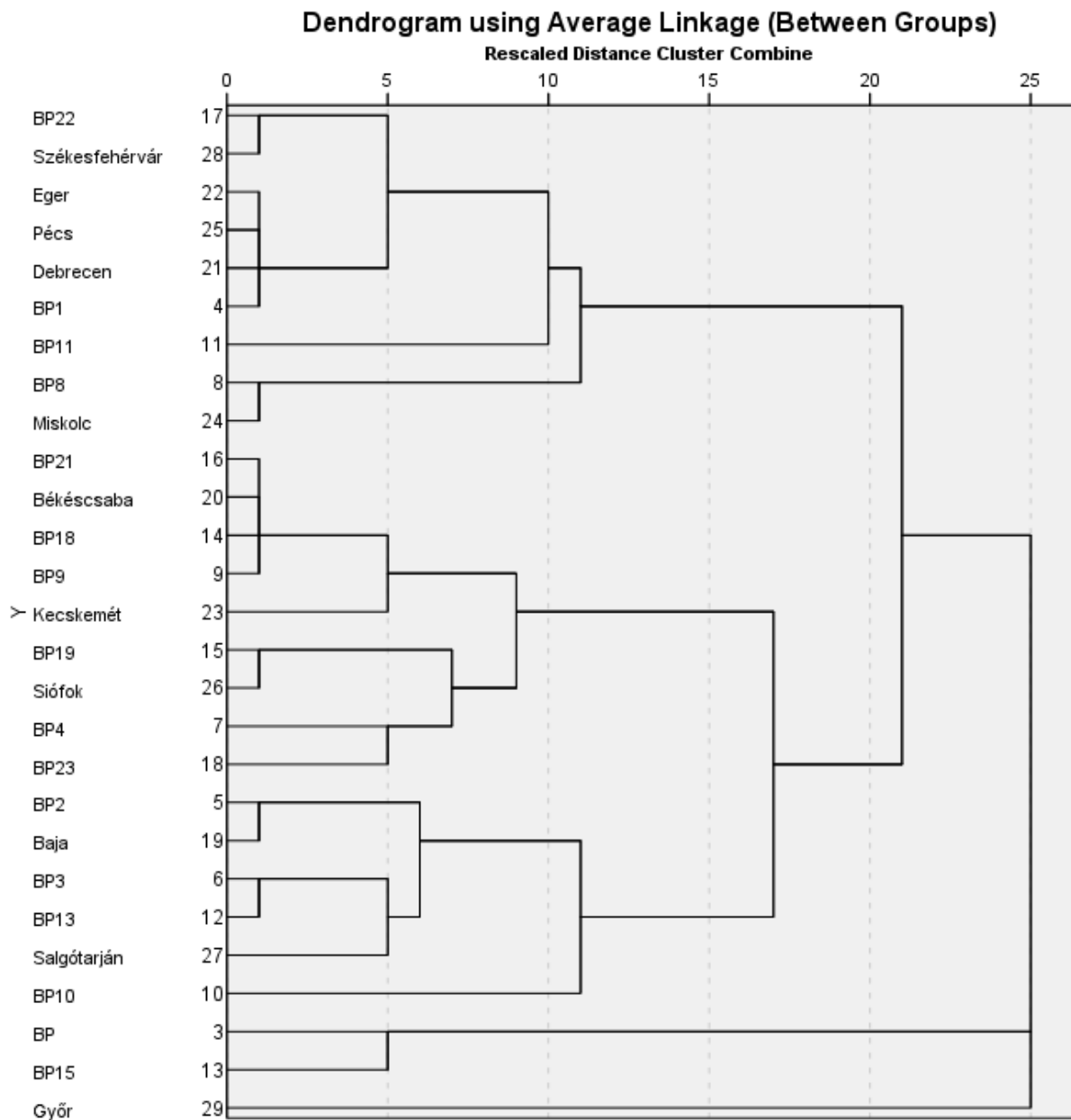
22. táblázat: Klaszterek átlagos értékei, Forrás: saját szerkesztés

A **vizionárius stratégák** legfőbb jellemzője az egyértelműen erős fejlesztési működési logika, amely mellett minden más működési logika kevésbé jelentős. A klaszterben található 4 budapesti önkormányzat, illetve 5 megyei jogú és turisztikai fókuszú város.

Az **igazgatva gazdálkodókat** – ahogy a nevük is mutatja – elsősorban az igazgatási és a gazdálkodási működési logika elsősége jellemzi. Emellett az ebbe a klaszterbe tartozó településeknél közepes mértékű fejlesztési és visszafogott politikai működési logika látható. Az igazgatva gazdálkodók klaszterében 4 budapesti kerületet, illetve 2 megyei jogú és turisztikai fókuszú önkormányzatot található.

Az **igazgatva üzemeltetők** jellemzője, hogy tevékenységüket minden kétséget kizáróan az igazgatási működési logika irányítja, a többi működési logika egyaránt alacsony. Az igazgatva üzemeltetők célfüggvénye a status quo fenntartása és az intézményi igazgatási elvárásoknak való maximális mértékű megfelelés. Az igazgatva üzemeltetők klaszterében 6 budapesti kerületet, illetve 3 megyei jogú és turisztikai fókuszú önkormányzatot található.

Végül, a három legjelentősebb klasztertagsággal jellemezhető csoport mellett a klaszterelemzés megkülönböztetett még két nagyon alacsony létszámú különutas csoportot: a **politikai különutasokat** és egy **gazdálkodási különutast**. Az elemzésben egy csoportba került két budapesti önkormányzat, ahol dominánsan látható a politikai működési logika. Végül, a statisztikai program külön klasztert létesített egy olyan megyei jogú városnak is, amely gazdálkodási különutasnak tekinthető, aminek oka, hogy a rövidtávú bevétel-maximalizáció nem párosul erős fejlesztési működési logikával.



23. táblázat: A hierarchikus klaszterelemzés során az IBM SPSS programban generált dendrogram, Forrás: saját szerkesztés

7. Az önkormányzati helyiséggazdálkodás főutcamenedzsmentet támogató intézkedései

„A város környékét oly sokáig meghatározó kis üzletek sorozatos ismétlődése fokozatosan felbomlik, új befektetések, új emberek és "a homogenizálás kérlelhetetlen buldózere" zúdul rájuk.”

Zukin, 2010:7

Az előző fejezetben tárgyalt jogszabályi és adminisztratív kihívások ellenére az önkormányzatoknak a jelenlegi vagyontörvény, illetve a jelenlegi önkormányzati vagyongazdálkodási rendeletek keretei között is számos eszközük van a mennyiségi és minőségi szempontból sikeres helyiségpályáztatás megvalósításához. A jogi eszközök mellett pedig további komplex, puha, az önkormányzati helyiséggazdálkodást támogató eszközök is rendelkezésre állnak az önkormányzatok számára, mint amilyen például a helyi vállalkozók átfogó mentorációja vagy az eseménymarketing.

Érdeemes megvizsgálni azt is, hogy milyen módon érdemes a jelenlegi jogszabályi környezetet módosítani, a jogszabályi hierarchiában lentől felfelé haladva tehát (1) a helyiségbérleti határozatokat, (2) vagyongazdálkodási rendeleteket, végül pedig (3) a vagyontörvényt. Utóbbi vizsgálata szétfeszítené jelen disszertáció kereteit, ezért a 8. Diskusszió és a 9. Konklúzió fejezetben mindössze néhány általános javaslatot teszek utóbbival kapcsolatban.

Először az önkormányzati helyiséggazdálkodás jogi lehetőségeit (igazgatási intézkedések), majd a nem jogi eszközeit (fejlesztési intézkedések) tárgyalom, végül pedig egy helyiséggazdálkodási modelljavaslatot mutatok be a fejezet végén. Ahogy a 6. fejezetben látható volt, az önkormányzati helyiséggazdálkodás városfejlesztési eszközként való alkalmazásának legfőbb akadálya a kötelező versenyeztetés, ahol alapértelmezett módon a legmagasabb árat kínáló pályázó nyerheti el a megpályázható üzlethelyiséget. A három legjelentősebb kihívás közé tartozik még az önkormányzati helyiségállomány kedvezőtlen műszaki állapota, illetve a helyiségpályáztatási folyamat során kötelező bonyolult, hosszadalmas eljárásrend.

7.1. Igazgatási intézkedések – önkormányzati vagyonrendeletek, határozatok

Az önkormányzati helyiséggazdálkodás törvényi és rendeleti keretei, valamint az önkormányzati működési logikák és a felmerülő helyiséggazdálkodási kihívások után érdemes áttekinteni azt is, hogy

milyen jogi és nem jogi eszközökkel törekszenek, törekedhetnek az önkormányzatok nem csupán a politikai és igazgatási, hanem a fejlesztési és gazdálkodási logikának is megfelelő módon hasznosítani a tulajdonukban álló helyiségvagyont.

Ahogy a korábbi fejezetekben említettem, az önkormányzati helyiségek kötelező pályáztatása szuboptimális helyzetekhez vezethet – egyrészt, mert versenyeztetéssel a lehetségesnél csak alacsonyabb kiadási arány érhető el; másrészt pedig a legmagasabb bérleti díjat kínáló bérlő nem biztos, hogy azonos a helyi közösség számára leginkább szükséges szolgáltatást kínálóval. Ezeket a kööttségeket a – fejlesztési és gazdálkodási logikát prioritásként kezelő – önkormányzatok jogi és nem jogi jellegű eszközökkel is próbálhatják, próbálják kezelni. Bár a jelenlegi jogszabályi keretek számos esetben visszafogják a helyiséggazdálkodás terén az innovációt, kreativitást, de néhány motivált önkormányzati szereplőnél mégis kiemelkedő jó gyakorlatok is láthatók, amelyeket a következő fejezetben ismertetek.

Az önkormányzatok rendeleteiben és képviselőtestületi határozataiban végig látható a közhasznúság definiálása iránt való igény: a legtöbb vizsgált önkormányzat azoknak ad kedvezményt, akiket közhasznúnak tekint, a közhasznúságnak a leggyakoribb kritériuma pedig az, hogy az adott szervezet ne profittermelő vállalkozás legyen. Csak néhány önkormányzat esetében jelennek meg olyan, piaci szereplők vonzásához köthető fogalmak, mint a mágnesbérlő, preferált bérlő vagy a kerületben élő lakosság alapellátását szolgáló tevékenységet végző szereplő (pl. élelmiszerbolt).

7.1.1. Bérleti díjkedvezmények, ingyenes hasznosítás

Az önkormányzati helyiséggazdálkodást támogathatják a bérleti díjkedvezmények. Ezek leggyakoribb jogalapja a helyiséget használó jogi státusza (közcéllú szereplő), tehát bérleti díjkedvezményért vagy ingyenes bérleti jogviszonyért csak olyan jogi szereplő folyamodhat, amely közcéllú, vagy az önkormányzat számára szükséges, tehát kötelező vagy vállalt önkormányzati feladatot, tevékenységet végez.

A vizsgált önkormányzati helyiségrendeletekben leggyakrabban szervezeti lehatárolás alapján biztosítható bérleti díjkedvezmény vagy ingyenes hasznosítás:

- államháztartási körbe tartozó szervezet,
- jogszabályban előírt állami vagy önkormányzati feladatot ellátó gazdálkodó szervezet, önkormányzati költségvetési szerv,
- önkormányzat közigazgatási területén közcéllú tevékenységet folytatni kívánó társadalmi szervezet, közalapítvány, alapítvány,
- önkormányzati képviselő munkájához való alkalmazáshoz,

- más önkormányzat vagy állami szervezet,
- egyesület, sportszervezet,
- egyházi szervezetek, egyházi jogi személyek,
- társasház, lakásszövetkezet,
- életvédelmi, polgári védelmi céllal működő szervezet,
- hivatalosan nyilvántartásba vett párt helyi szervezete.

A vizsgált önkormányzatok közül a legrészletesebben Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefváros Önkormányzata rögzítette a közhasznúsági körbe tartozó szervezeteket. Az erős szociális fókusszal rendelkező önkormányzat az alábbiakat tekinti önkormányzati feladatokhoz és célokhoz kötődő tevékenységnek:

- egészségügyi prevenció,
- szociális, karitatív tevékenység, a hátrányos helyzetűek segítése,
- gyermekjóléti szolgáltatások,
- oktatás és köznevelés,
- kulturális tevékenység, közművelődés,
- művészeti, alkotási tevékenység,
- sport, ifjúsági ügyek,
- nemzetiségi ügyek,
- esélyegyenlőség,
- idősokkal kapcsolatos tevékenység.

A szervezeti lehatárolás mellett van néhány speciális tényező, amely szintén kedvezményes vagy ingyenes hasznosítást tehet lehetővé:

- 25 millió Ft értékhatár alatti ingatlan esetén,
- 20 m² méret alatti, csak tárolásra vagy raktározásra alkalmas helyiség esetén,
- egy évnél rövidebb időtartamú bérleti jogviszony esetén,
- kerületben élő lakosság alapellátását szolgáló tevékenység.

A bérleti díjkedvezmények ritkább típusának jogalapja a területi lehatárolás. Erre kevés példa akad a vizsgált önkormányzatok között, az egyik ilyen Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának Kulturális Várospolitikájának esetében látható. A fővárosi példa mellett még megemlítendő Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata, ahol a helyiségrendelet rögzíti, hogy a Kulturális és Oktatási Bizottság döntése alapján helyiségpályázat nélkül kiadhatók az önkormányzati helyiségek műtermi hasznosítás céljából.

Emellett megjelenik a korbéli lehatárolás is az önkormányzati helyiségrendeletekben, például Budapest Főváros XIII. Kerület Önkormányzatának helyiségrendeletében. Az önkormányzat „fiatal kerületi vállalkozók” számára kedvezményesen adhatja bérbe az önkormányzati tulajdonú helyiségeket. „Fiatal helyi vállalkozó” az, aki nem töltötte be a 35. életévét és minimum 3 éve állandó lakóhellyel rendelkezik a kerületben.

Ahogy az előbbi példákban látható volt, a fent felsorolt szervezeti kitételek mind a társadalmi közhasznúságot határozták meg elvárásként. Ez az elvárás explicit módon, a piaci közhasznúsággal szemben definiálásra is kerül Budapest Főváros XVI. Kerület Önkormányzatának esetében is, ahol bérleti díjkedvezményért vagy ingyenes bérbevételért „kizárólag nem vállalkozási tevékenységet folytató szervezet” folyamodhat. Mivel ez az alapgondolat határozza meg jellemzően az önkormányzatok vagyon- és helyiséggazdálkodását, ezért is tekinthető innovatív megoldásnak, ahol mégis megjelenik a piaci közhasznúság szempontja is.

Rugalmasabban értelmezi a közhasznúságot néhány másik vizsgált önkormányzat helyiségrendelete, ahol megjelennek a piaci közhasznúság szempontjai is. Kedvezményes bérleti díjjal veheti igénybe az érintett önkormányzatoknál a helyiségeket a/a:

- olyan szervezet, amelyet az önkormányzat közhasznúnak nyilvánít (Budapest Főváros IX. Kerület Ferencváros Önkormányzata),
- az önkormányzat által preferált bérlőnek nyilvánított szereplő (Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata),
- kerületben élő lakosság alapellátását szolgáló tevékenységet végző szereplő (Budapest Főváros IV. Kerület Újpest Önkormányzata, Budapest Főváros XVII. Kerület Rákosmente Önkormányzata),
- a kerületi lakossági igények alapján hiánypótló tevékenységet vagy a kerületi lakosság érdekében végzett társadalmilag hasznos tevékenységet végző szereplő (Budapest Főváros XIV. Kerület Zuglói Önkormányzata),
- várospolitikai célt szolgáló szervezet (Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata).

A vizsgált önkormányzatok közül az egyik legkomplexebb helyiségpályáztatási rendelettel Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata rendelkezik. A város helyiségrendelete rögzíti, hogy már csökkentett bérleti díjjal, akár 5 évre pályáztathatók azok a helyiségek is, amelyek 2 hónapja üresen állnak. A helyiségbérleti díj az ingatlanbecslés alapján meghatározott alapár 30%-áig csökkenthető. A város helyiségrendelete kiköti azt is, hogy az üres helyiségek maximum 12 hónapig pályáztatás nélkül is hasznosíthatók. A rendeletben két olyan elem is található, amely kifejezetten a piaci közhasznúság szempontjait veszi figyelembe:

- a bérleti díj *piaci indokoltság esetén* csökkenthető az alapár 30%-áig,
- *mágnésbérlet* érkezése esetén nem szükséges a pályáztatás, viszont a bérleti díj az alapdíjat 10%-kal meghaladja.

Az ilyen speciális kedvezmények érvényesítésének feltétele – a jogalap hivatalos igazolásán túl – együttműködési megállapodás kötése az érintett önkormányzattal. Ez az együttműködési megállapodás biztosítja, hogy az adott szervezet valamilyen közcélú tevékenység ellátását vállalja, ezért kapja a díjkedvezményt vagy ingyenes használati jogot. Az ingyenes használati jog esetében a leggyakrabban az is rögzített a helyiségrendeletben, hogy a rezsiköltségeket minden esetben a bérlőnek kell fedeznie, valamint a díjkedvezmény nem lehet nagyobb, mint a helyiség rezsiköltsége.

Az önkormányzat feladatellátási szerződést köthet az önkormányzati helyiségek bérletivel, aki a kötelező önkormányzati részfeladatok ellátásáért cserébe bérleti díj-beszámítást kaphatnak. Önkormányzati feladatellátási szerződés az önkormányzati testület jóváhagyásával köthető, illetve a bérlet kötelezettsége éves beszámolót benyújtani, amely alapján a bérlet tevékenységét a testület minden évben felülvizsgálja.

7.1.2. *Bérbeszámítás*

Az önkormányzati helyiségek kiadását ösztönzi a felújítási bérbeszámítás lehetősége is. Az önkormányzati helyiségek rossz állapota gyakran nagyon költséges felújítási, átalakítási munkálatokat tesz szükségessé, amelyek jelentős összegekkel terhelhetik a bérletet. A bérbevételi hajlandóságot növeli, ha az önkormányzat részt vállal a saját tulajdonának felújítási költségeiből. Az önkormányzatok egy része nem rögzít konkrétumokat a bérbeszámítás lehetőségével kapcsolatban, hogy az ne jelenthessen jogi kötelmet és a bérbeszámítás legyen egyedileg elbírálni. A vizsgált önkormányzatok többségénél azonban 50 %-os (vagy maximum 75%-os) bérbeszámítási arányt határoznak meg, amellyel az önkormányzat részt vállalhat a bérlet felújítási költségeiből, amennyiben a munkálatok nem a tervezett funkció infrastruktúrájához szükségesek, hanem általánosan értéknövelő beruházásnak tekinthetők (ÉNB).

Összességében elmondható, hogy a vizsgált önkormányzatok többségénél tehát a felújítási költségek jellemzően felét lehet számla ellenében elszámolni, de említeni szükséges még néhány kitélt a vizsgált helyiségrendeletekből:

- minimum 30%-os értéknövelő beruházás esetén Budapest Főváros IX. Kerület Ferencváros Önkormányzata vállalhatja szakértői igazolás ellenében, hogy 15 évig nem mondja fel a bérleti szerződést,

- a bérbeszámítás első 8 hónapjáról a polgármester dönthet Budapest Főváros XVI. Kerület Önkormányzatnál, majd 8. hónap után a Gazdasági Bizottság hozhat döntést.

Néhány vizsgált önkormányzat esetében bérleti díjkedvezmény adható abban az esetben is, amennyiben „a helyiség használhatóságában, megközelíthetőségében a bérlőtől független, lényeges negatív változás áll be”. Ebben az esetben szintén 50%-ban van maximálva a bérleti díjkedvezmény mértéke, ez pedig maximum 6 hónapig biztosítható az érintett bérlőnek.

A leginkább jellemző 50%-os bérbeszámítási arány kedvezőségének mértéke attól függ, hogy a bérlő milyen bérleti időtávra tervez. Míg a rövidtávú bérlők számára az 50%-os beszámítási arány nem jelent kellő motivációt a felújításra, amennyiben az önkormányzat és a bérlő hosszú távú, tehát minimum 10-15 éves bérleti szerződést kötnek, önmagában a hosszú távú bérlés lehetősége nullszaldóssá teheti a beruházást, hiszen a számviteli törvény alapján a bérlő évi 6%-os értékcsökkenést számolhat el. Így a gyakorlatban 16,6 év alatt akkor is megtérül a bérlőnek a beruházás, amennyiben 0%-os volt a bérbeszámítási arány a felújítás során. Ennek a konstrukciónak a feltétele, hogy a bérlő ne magánszemélyként vagy kisadózóként, hanem közösségi vállalkozásként (Bt, Kft) bérelje a helyiséget.

Az önkormányzat érdekét szolgálhatja, hogy a beruházás beszámításának pontos feltételrendszere transzparens és jól kommunikálható legyen, hogy a potenciális bérlők is könnyen átlássák a megtérülési mutatókat.

A bérbeszámításnál érdemes megemlíteni azt a dilemmát is, hogy amennyiben az önkormányzatnak van rendelkezésre álló forrása, érdemes-e a felújítást tulajdonosként vállalnia. Az önkormányzati ingatlanok csoportos felújításának előnye lehet a pénzügyi méretgazdaságosság, valamint az egységes műszaki és településképi sztenderdek kialakítása. Ezzel szemben hátránya lehet ennek a megoldásnak, hogy a jövődöbéli bérlőnek potenciálisan újabb átalakításokat kell végeznie, hogy a saját tevékenységének végzésére alkalmassá tegye a helyiséget, ami további felesleges költségeket eredményezhet. A bérlő általi felújítás előnye lehet még az, hogy a bérlő kedvezőbb áron tudja azt megvalósítani, mint egy önkormányzat tudná.

7.1.3. Előbérleti jog

Az önkormányzati helyiséggazdálkodást támogató jogi intézkedés lehet az előbérleti jog lehetőségeinek rögzítése az önkormányzati helyiségrendeletben. Ahogy a helyiség-felújításért adott bérleti díjkedvezmény is, úgy az előbérleti jog is egy eszköz arra, hogy az önkormányzat támogassa a helyi vállalkozók hosszú távú tervezését, valamint az olyan funkciók megmaradását, amelyek már beváltak a helyi közösség és gazdaság számára. Egy-egy helyi szolgáltatás (például egy pékség, egy cukrászda, de akár egy órák vagy egy könyvesbolt) a tulajdonos jelenlétével, az évtizedes tapasztalattal

együtt olyan hozzáadott értéket adhat a helyi közösségnek és gazdaságnak, amely nehezen definiálható piaci alapon, ám mégis döntő szerepe van. Amennyiben egy ilyen, a helyi közösségbe beágyazott szereplő által bérelt üzlethelyiségre pályázatot írnak ki, és előbérleti jog híján egy másik vállalkozás magasabb bérleti díjat kínálva elnyeri az üzlethelyiség bérleti jogát, jelentős veszteség érheti a helyi közösséget és gazdaságot, ezért fontos az előbérleti jog kereteinek rögzítése az önkormányzati helyiségrendeletben.

Összességében elmondható, hogy a vizsgált önkormányzati helyiségrendeletek közül szinte mindegyikben található olyan elem, amely az előbérleti jogra vonatkozik, tehát ezen a téren jelentős biztosítékok állnak rendelkezésre az önkormányzat régi bérlői számára. Az előbérleti jog feltételeként általában annyi van rögzítve, hogy az a bérlő élhet azzal, aki a szerződésben vállalt kötelezettségeit az egész korábbi bérleti időszak alatt maradéktalanul teljesítette (például határidőben fizette a bérleti díjat). Néhány esetben megjelölésre kerül az is, hogy az előbérleti jog akkor alkalmazható, ha a bérlő vállalja a megemelkedett bérleti díj megfizetését, amely viszont már egy eszköz is lehet az önkormányzat kezében arra, hogy a korábbi bérlőt egy újabb bérlővel váltsa fel.

7.1.4. Egyszerűsített bérbeadás eredménytelen pályáztatás esetén

Az önkormányzati helyiségek pályáztatása elkerülhető abban az esetben is, amennyiben az önkormányzat sikertelenül pályáztatott egy helyiséget. Erre az önkormányzati rendeletek alapján általában az első vagy második sikertelen pályáztatástól van lehetőség (de van arra is példa, hogy három vagy négy sikertelen pályáztatás után lehet csak pályáztatás nélkül kiadni az adott helyiséget), illetve fél év és három év közötti kiadatlan állapot után, azonban jellemzően csak a 25 millió forint forgalmi értéket el nem érő helyiségek esetében. A törvényben rögzített 25 millió forint forgalmi érték feletti helyiségek esetében akkor is ragaszkodni kell a pályáztatáshoz, ha az adott helyiséget akár 3 éve nem adták ki. Ez a jogi kötelelem azt eredményezheti, hogy akár egy frekvenciát több helyen fekvő üzlethelyiség is több évre, vagy akár évtizedre kiadatlan marad, károsítva mind az önkormányzati költségvetést, mind az üzlethelyiség közvetlen környezetét.

Budapest Főváros IV. Kerület Újpest Önkormányzata bevezette a „*nehezen bérbeadható helyiség fogalmát*”, amely alatt a minimum 1 éve kiadatlan helyiségeket értik. A „*nehezen bérbeadható helyiségekre*” könnyített szabályozás vonatkozik, ezzel is ösztönözve, hogy minél kevesebb ideig legyenek üresek ezek a helyiségek. Budapest Főváros IV. Kerület Önkormányzata sávós bérleti díjrendszert alkalmaz: ezek a helyiségek az első évben az alapidő 10%-áért, a második évben annak 60%-áért, végül pedig a harmadik évben annak 80%-áért adhatók bérbe. Ezzel szemben Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata a nehezen kiadható helyiségek esetében sávós, 10%-onként való bérleti díjsökkentést ír elő: minden sikertelen pályáztatás után 10%-kal csökkenthető a bérleti díj.

7.1.5. Helyiségbérleti szerződési időtáv rögzítése

Az önkormányzati helyiségrendeletek általában lehetővé teszik a *határozott* és a *határozatlan* idejű szerződések megkötését is. Mindkét típusnak lehetnek az előnyei mind az önkormányzat, mind a bérlő számára. A dokumentumelemzésben a határozott idejű szerződések maximális időtartamát tekintetem át, hiszen ez garantálhatja a bérlők számára, hogy hosszú távon tervezhetnek. A vizsgált helyiségrendeletek közül a leggyakoribb határozott idejű szerződési időtáv 5 év, majd ezt követi gyakoriságban a 15 év. A 10 éves időtartam ritka, azonban néhány vizsgált önkormányzat esetében a határozott idejű szerződési időtartam egy alkalommal, 5 vagy 15 évre meghosszabbítható. A helyiségkiadás időtartama azoknál az önkormányzatoknál lehet kritikus probléma, ahol a rendeletben a határozott idejű szerződés maximális időtartama 5 év.

7.1.6. Csoportos pályáztatás vagy eladás

Ahogy korábban említésre került, számos önkormányzat küzd azzal, hogy saját tulajdonú helyiségállományának egy része rossz, akár kiadhatatlan állapotú, ráadásul jelentős fenntartási költségeket igényel (néhány fővárosi kerületi önkormányzat több tíz-, vagy akár százmilliós összegeket kényszerül fizetni kiadatlan helyiségei után a társasházak számára közös költségként). A közös költségek áthárításának rövidebb távú megoldása lehet a csoportos pályáztatás, amelynek keretében a kedvezőbb adottságú ingatlanok mellé rosszabb állapotúakat csatolnak, a bérbevétel pedig csak csoportosan lehetséges. Ez a konstrukció hasonlít a településrendezési szerződésre abban a tekintetben, hogy egyfajta alkuként értelmezhető az önkormányzat, illetve a közös költségeket és a bérleti díjat megfizető vállalkozó között.

A helyiségállomány összetételének javítása céljából számos önkormányzat próbál megszabadulni a legrosszabb állapotú helyiségeitől, amelyre az egyik megoldás a csoportos eladás. A csoportos pályáztatás keretében olyan helyiségportfoliót állítanak össze, amelyben a vonzóbb helyiségek megszerzése érdekében a vevő hajlandó a kedvezőtlenebb helyiségeket is megvásárolni. Sikeres csoportos eladás esetén az önkormányzat egyszerre szabadul meg a közösköltség-fizetési kötelezettségétől, illetve bevételre is szert tesz.

A befolyó összeget szükség esetén lehetősége nyílhat átcsoportosítani az önkormányzatnak, de a jobb anyagi helyzetben lévő önkormányzatok gyakran fektetnek jobb állapotú, központi helyen lévő helyiségek vagy lakások vásárlásába, hogy ezzel is javítsák helyiségállományuk összetételét, növelve ezáltal az ingatlanállományuk bevéeltermelő képességét, valamint elősegítendő, hogy nagyobb hatással lehessenek a helyi ingatlanpiaci tendenciákra is. A rosszabb anyagi helyzetben lévő önkormányzatok esetében az is előfordul, hogy bevételsszerzés céljából jobb állapotú helyiségeket is

eladnak, azonban ezek a tranzakciók különös körülmények között igényelnek a növekvő médiafigyelem miatt, ezért erre inkább csak a legnagyobb szükség esetén kerül sor. A rossz anyagi helyzetben lévő önkormányzatok kettős szorításban vannak: gyakran ingatlanértékesítési irányzatban van előírva, hogy mekkora bevételt kell produkálniuk éves szinten az ingatlanok eladásából, azonban gyakran pont azok az ingatlanokra nagyobb a piaci érdeklődés, amelyek a legjobb állapotban vannak, a rosszabb állapotúak pedig csak alacsonyabb áron értékesíthetők.

A csoportos pályáztatás vagy eladás jogi eszköznek tekinthető abból a szempontból, hogy a helyiségrendelet alapján írják ki a bérleti vagy eladási pályázatot, azonban arra nem található olyan gyakorlat a vizsgált önkormányzatok esetében, hogy a csoportos pályáztatás vagy eladás további részleteit rögzítették volna.

7.1.7. Önkormányzati határozatban elrendelt bérleti díjtáblázatok

Az önkormányzatok számára a nemzeti vagyontörvény előírja, hogy a vagyonrendeleteikben konkrét bérleti díjakat nem írhatnak elő. Ezért az önkormányzatok a jogi hierarchiában a rendelet alá tartozó képviselőtestületi határozatokban, valamint azok mellékleteiben rögzítik a mértékadó bérleti díjakat. Ezekben a határozatokban is lehetősége van az önkormányzatoknak több szempont szerint differenciálni, amely szintén támogathatják az önkormányzati helyiségek nagyobb arányú kiadását, valamint a kívánt szolgáltatásmix elérését. Az alábbiakban bemutatok néhány példát az önkormányzati helyiségbérleti díjak differenciálására.

Budapest Főváros I. Kerület Budavár Önkormányzata 103/2017. (V.25.) Kt. sz. határozat mellékletében négy bérleti övezetet különít el, amelyekhez eltérő m²-árakat rendel: (1) kiemelt övezet, (2) nagy forgalmú övezet, (3) normál forgalmú övezet, (4) egyéb övezet- A 252/2017. (XII.14.) Kt.sz. határozat mellékletében pedig a fekvésre, a funkcióra és az alanyra vonatkozó pozitív és negatív irányú eltéréseket alkalmaz, amely az alábbi táblázatban látható.

Szempon	Eltérés tárgya	Eltérés mértéke
Fekvés	• a tevékenység folytatásához szükséges helyiség alapterülete kisebb, mint a helyiséghez tartozó kiszolgáló helyiségrészek alapterülete	-10%
	• emeleti helyiség lifttel	-20%
	• pincehelyiség utcai bejárattal, kirakattal • földszinti udvari helyiség kirakat nélkül • emeleti helyiség lift nélkül	-30%
	• pincehelyiség udvari bejárattal • nehezen megközelíthető vagy zárt kapu mögötti üzlet	-40%
	• pincében vagy alagsorban elhelyezkedő üzlet	-50%

Szempont	Eltérítés tárgya	Eltérítés mértéke
	<ul style="list-style-type: none"> a helyiség rendeltetésszerű használat céljából felújításra szorul (a kedvezmény a bérbeadóval egyeztetve, számlák ellenében 50%-ig, maximum 5 évre igényelhető) a helyiségben folytatott tevékenység kulturális rendezvényekkel társul (évente legalább 5 alkalommal) a helyiségben folytatott tevékenység közösségi célú (pl. olvasóterem, könyvtár, képzőművészeti kiálló terem, könyvesbolt) 	
	<ul style="list-style-type: none"> az alap bérleti díj csökken a helyiség méretének növekedésével 	-5-20%
Funkció	<ul style="list-style-type: none"> nem önkormányzat által működtetett bölcsőde nem önkormányzat által működtetett szociális otthon, napközi otthon 	-25%
	<ul style="list-style-type: none"> vegyes élelmiszer kereskedés 	-30%
	<ul style="list-style-type: none"> lakossági javító szolgáltatás (kisipari tevékenység) filmstúdiói tevékenység 	-50%
	<ul style="list-style-type: none"> kizárólag alapvető élelmiszert árusító üzlet 	-60%
	<ul style="list-style-type: none"> műterem raktár 	-70%
	<ul style="list-style-type: none"> pénzügyi tevékenység 	+20%
	<ul style="list-style-type: none"> vendéglátóipari tevékenység 23 óra után 	+30%
Alany	<ul style="list-style-type: none"> bejegyzett egyház 	-50%
	<ul style="list-style-type: none"> civil szervezet 	-95%

24. táblázat: Bérleti díj eltérések Budapest Fővárosi I. Kerület Budavár Önkormányzatánál, Forrás: saját szerkesztés

Budapest Főváros VII. Kerület Erzsébetváros Önkormányzata 144/2015. (III.25.) Kt. sz. határozatában szabályozza a bérleti díjak eltérítésének lehetséges rendjét. Az önkormányzati helyiségeket – hasonlóan az I. Kerület szabályozásához – négy árkategóriára osztja, illetve további árakat rendel a különböző gépkocsi-beállókhoz is. Meghatározza a közfeladatot, közszolgáltatást ellátó gazdasági társaságok, illetve az egyéb tevékenységet ellátó gazdasági társaságok minimális bérleti díját. A meghatározott díjakat növelő vagy csökkentő tényezők az alábbiak.

Szempont	Eltérítés tárgya	Eltérítés mértéke
Funkció	kiemelten jövedelmező tevékenység (játékterem, mulató, nem beleértve a melegkonyhás ellátást)	+20%
	állami, önkormányzati egészségügyi tevékenység	-40%
	önálló kulturális tevékenység, kiállítás	-30%
	karitatív, közérdekű, közhasznú egyesületi, alapítványi tevékenység	-50%
Fekvés	udvari elhelyezkedés, illetve egyéb nem főbejárat	-40%
	udvari pince elhelyezkedés	-70%
	utcáról nyíló pince	-50%
	galériarész	-50%
	lift nélküli épületben 1. emeletnél magasabban	-20%

25. táblázat: Bérleti díj eltérések Budapest Főváros VII. Kerület Erzsébetváros Önkormányzatánál, Forrás: saját szerkesztés

Budapest Főváros IX. Kerület Ferencváros Önkormányzata 378/2020. (VII.2.) Kt. sz. határozatában rögzítette az önkormányzati tulajdonú helyiségek minimális bérleti díját (illetve hasonló módon

rendelkezik Budapest Főváros X. Kerület Kőbánya Önkormányzata a 354/2019. (XI. 21.) Kt. s. határozatában). A minimális ajánlati bérleti díjakat az alábbi szempontok alapján határozták meg:

- lehatárolt területegységek cím alapján,
- állapot: felújítandó / jó, átlagos állapotú,
- adottságok: utcai bejáratú földszinti / udvari vagy kapualji bejáratú földszinti / utcai bejáratú alagsori / utcai bejáratú pince / udvari vagy belső bejáratú pince / egyéb (galéria, félemelet, emelet) / garázsok / gépkocsi-beállók.

Budapest Főváros XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat 55/2014 (III.19.) Kt. sz. határozatában a nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérét az alábbi módon állapítja meg:

- A helyiségek bérének alapja a helyiség 6 hónapnál nem régebbi értékbecsléssel meghatározott helyi forgalmi értéke. A helyiségbér mértéke legalább: a helyiség forgalmi értékének 10%-a/év + ÁFA.
- Nonprofit szervezetek által, kizárólag a létrehozásukról szóló okiratban meghatározott cél ellátására szolgáló tevékenység folytatása esetén legalább: a helyiség mindenkori közös költségének 5%-kal növelt összege + ÁFA.

Figyelemre méltó még Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzatának 25/2019.(II.28.) Kt. sz. határozata, amely négy koncentrikus városi zónát és öt funkciótypust azonosít, amelyek az alábbiak:

- A kategória: bár, mulató,
- B kategória: pénzügyi és pénzügyi tevékenység,
- C kategória: üzlet, iroda, galéria 2,5 m belmagasság alatt, üzlethez kapcsolódó pince, udvari belsőben elhelyezkedő üzlet, alapvető ellátást biztosító élelmiszer jellegű vegyesbolt, üresen álló helyiség átmeneti jelleggel történő kulturális, művészeti és közösségi célú hasznosítása, helyben készített meleg étkezést nyújtó vendéglátó tevékenység céljára (étterem, vendéglő), az egységhez kapcsolódó pince, melegkonyhával nem rendelkező egyéb vendéglátó tevékenység céljára, az egységhez kapcsolódó pince,
- D kategória: műhelyek, oktatási, kulturális, művelődési, egészségügyi, szociális, sport és közösségi célú helyiségek, üléstermek, garázsok,
- E kategória: raktárak, egyéb gazdasági helyiségek.

Összességében elmondható, hogy a budapesti kerületek és a regionális központok helyiséggazdálkodási rendeletei, határozatai, illetve azok mellékletei számos hasznos megoldást tartalmaznak a szolgáltatásfejlesztésre és -menedzsmentre. A cél egyrészt az, hogy ezek szabályok, díjtáblák települési helyzettől függően a valós helyzetet leginkább leképezzék, illetve hogy minél több

szempontot egyesítsenek vagy kellően rugalmasak legyenek ahhoz, hogy egyedi adottságok is figyelembe vehetők legyenek.

7.2. Fejlesztési intézkedések – önkormányzati vagyongazdálkodási koncepciók, stratégiák, akciótervek

A főváros kerületeinek, illetve a regionális központoknak a vagyongazdálkodási koncepcióinak, stratégiáinak és akcióterveinek áttekintése után elmondható, hogy a dokumentumokban konszenzus van annak terén, hogy prioritásként kell kezelni az önkormányzati helyiségállomány minél nagyobb arányú hasznosítását. A leggyakrabban szintén szerepel az is ezekben a kötelező dokumentumokban, hogy törekedni kell a helyiségállomány általános műszaki állapotának javítására, illetve a nem használható helyiségek eladására. Több helyen megjelenik az a cél is, hogy minimalizálni kell a társasházak felé fizetendő közös költséget azokban az esetekben, amikor az önkormányzati helyiség nem hasznosított.

A vagyongazdálkodási stratégiai dokumentumok kisebb részében jelenik meg már az az állítás, hogy fontos a proaktív hirdetési rendszer, a pályázatok minél több csatornán való hirdetése, hogy minél több érdeklődőhöz eljuthasson az aktuális helyiségpályázatok híre. Mindössze néhány olyan vizsgált önkormányzatot találtam, ahol a vagyongazdálkodás városfejlesztési eszközként jelenik meg a vagyongazdálkodási vagy más stratégiai dokumentumokban. Szintén ritka a területi szemlélet, tehát a különböző szolgáltatási funkciók hálózatos tervezése, ösztönzése.

A stratégiai és térbeli gondolkodást leginkább megvalósító dokumentumok egyike Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefváros hatályos vagyongazdálkodási dokumentumaiban látható.

Az önkormányzat helyi főutcákat jelölt ki, amelyekről az alábbi módon rendelkezik: *„közép- és hosszútávú köztérfejlesztési elképzeléseink további kiemelt jelentőségű utcákat is érintenek, melyekben a hasznosítható helyiségeket nem tervezzük értékesíteni.”*



27. ábra: Helyi utcák és főutcák Józsefvárosban, Forrás: Józsefváros közép- és hosszú távú vagyongazdálkodási terve

Budapest Főváros X. Kerület Kőbánya Önkormányzatának vagyongazdálkodási terve alapján a vagyongazdálkodás fő célkitűzései az alábbiak:

- a biztonságos feladatellátás feltételeinek megteremtése,
- a kiszámítható és átlátható gazdálkodás,
- a pénzügyi egyensúly biztosítása,
- a vagyon értékének megőrzése, növelése,
- a vagyon piacorientált bérbeadásának biztosítása,
- a vagyonelemek piaci értéken történő értékesítése,
- a gazdaságosan nem hasznosítható ingatlanok értékesítése.

Budapest Főváros XXIII. Soroksár Önkormányzatának Hosszútávú Vagyongazdálkodási Tervében (2019-2028) megjelenik az alábbi cél: „(...) megfogalmazza hosszú távú céljaként a tőke beáramlásához és tartós megtelepedéséhez szükséges gazdasági környezet biztosítását. Az önkormányzati tulajdonban lévő üzlethelyiségek bérbe adása elsősorban a lakosság alapellátását szolgáló kereskedelmi, szolgáltatási, ipari, irodai, az ezekhez szükséges raktározási célokat szolgálja.”

Végül, érdemes még megemlíteni Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának hosszútávú vagyongazdálkodási célkitűzéseit:

- országgyűlési és önkormányzati választókerületenkénti bontásban vagyongazdálkodási információs adatbázis megteremtése,
- önkormányzati feladatellátáshoz az erőforrások hozzárendelésének alapkövetelményei,
- legnagyobb teljesítmény, társadalmi, pénzügyi hozam elérése,
- a gazdaságfejlesztés elősegítése,
- üzemgazdasági, eredmény szemléletű önkormányzati információs, számviteli rendszer bevezetése,
- közfeladatoknál feladatalapú, a vagyon tekintetében állapotalapú tervezés megvalósítása szükséges a bázis alapú tervezés helyett,
- vagyonhasznosításból származó jövedelem, fejlesztési célú hasznosítása,
- a vagyon összetételének javítása,
- a tulajdonosi érdekek következetes érvényesítése,
- a hatékony feladatellátást, vagyonhasznosítást elősegítő komplex vagyon-nyilvántartási rendszer megvalósítása,
- az új típusú önkormányzati feladatellátáshoz igazodó szervezeti struktúrafejlesztés,
- a vagyongazdálkodás hatékonyságát növelő szervezeti kultúra.

A vizsgált önkormányzatok körében nem csak a vagyongazdálkodási rendeleteket, határozatokat, stratégiákat és koncepcióterveket elemeztem, ha nem azt is megvizsgáltam, hogy megjelenik-e az általános, átfogó stratégiai dokumentumokban a vagyongazdálkodás mint városfejlesztési eszköz. Alapvetően három dokumentumtípust vizsgáltam, közülük is az online elérhető forrásokat: településfejlesztési koncepciók, integrált településfejlesztési és városfejlesztési stratégiák, illetve gazdasági programok (amennyiben a vizsgált önkormányzat rendelkezett ilyennel). Összességében elmondható, hogy néhány közvetett utalást leszámítva ilyen típusú célok és eszközök nem jelentek meg a vizsgált dokumentumokban.

7.2.1. Esettanulmányok – önkormányzati szereplők

Az alábbiakban néhány olyan főutcamenedzsment kezdeményezést mutatok be, amelyek elsősorban magyar önkormányzatok kezdeményezésében valósultak, valósulnak meg. Bár az esettanulmányok nagyon eltérőek mind időben, mind volumenben, az mégis elmondható, hogy az önkormányzati helyiségek rossz állapota, a bürokratikus szabályok, illetve a helyi érdekeltek közötti kommunikációs akadályok azok a tényezők, amelyek leginkább hátráltatják az ilyen kreatív, komplex kezdeményezések sikeres megvalósulását.

ESETTANULMÁNY 10

Budapest, VII. Kerület – Erzsébetvárosi Nyitva! Fesztivál

Kezdeményező: Önkormányzat-szakmai szervezet (Budapest Főváros VII. Kerület Erzsébetváros Önkormányzata, Kortárs Építészeti Központ)

Rövid leírás: A Kortárs Építészeti Központ 2014-ben először szervezte meg a Nyitva! Fesztivált, hogy innovatív választ adjon a Budapesten üresen álló üzlethelyiségek problémájára. A programba erzsébetvárosi üzlethelyiségek kerültek be, ahova helykereső vállalkozások jelentkezhetek. A szakmai zsűri által kiválasztott vállalkozások egy mentorációs folyamaton vehettek részt, majd egy hónapig ingyenesen vehették igénybe az üzlethelyiségeket.

Erősségek, innováció: A projekt gyakorlatilag egy kooperatív ingatlanközvetítési formának tekinthető – önkormányzati, civil, szakmai és vállalkozói szereplők egyszerre vesznek részt a folyamatban, ezáltal is szakmai kapcsolatokat építve. A projekt további előnye, hogy a tulajdonosok és beköltözők csökkentett kockázatok mellett működhetnek együtt, hogy azt követően megalapozott döntést hozhassanak a folytatásról.

Kihívások, akadályok: A kezdeményezés során a legjelentősebb kihívást ebben az esetben is a bérletre kínált üzlethelyiségek kedvezőtlen állapota és ahhoz mérten magas költsége okozta – ennek a kihívásnak a kezelése pedig jogi jellege miatt nem képezte részét a projektnek.



Kép forrása: <https://welovebudapest.com/en/event/nyitva-fesztival>, Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 11

Pécs – K20 Kirakatprogram

Kezdeményező: Önkormányzat (Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata, Pécsi Vagyonhasznosító Zrt.)

Rövid leírás: K20 Kirakat program címmel indított vállalkozásösztönző programot Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és az önkormányzati tulajdonban lévő Pécsi Vagyonhasznosító Zrt. A pályázat nyertese a pécsi Király utca egy felújított üzlethelyiségét inkubációs jelleggel, 4 hónapig rendkívül kedvező áron bérelheti, majd amennyiben továbbra is szeretne az önkormányzattól üzlethelyiséget bérelni, fokozatosan növekvő bérleti díj mellett egy másik helyiséget választhat a kiadók közül (a 100%-os bérleti díjat egy év után éri el a bérlő). Az üzletet bérlő startupok így 4 havonta váltják egymást, tesztelhetik vállalkozásukat, ötletüket.

Erősségek, innováció: A kezdeményezés erőssége, hogy nem csak kiadatlan üzlethelyiségeket népszerűsít, hanem komplex mentorációs, vállalkozásfejlesztési folyamatot kínál a helyi vállalkozásoknak. A projektet a Pécsi Vagyonhasznosító Zrt. bonyolítja le, de bevonásra került a Pécsi Tudományegyetem, illetve a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara is részt vesz benne.

Kihívások, akadályok: A projekttel kapcsolatos legfőbb kihívás, hogy a helyi vállalkozások kellően megerősödjének ahhoz, hogy a 4 hónap leteltével saját lábukra tudjanak állni és egy fenntartható üzleti tervet tudjanak megvalósítani. A speciális kínálattal, szolgáltatással rendelkező vállalkozások esetében kihívást jelent a megfelelő vásárlóerő, célközönség megtalálása is Pécs városában.



Kép forrása: <https://k20kirakatpecs.hu/> Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 12

Budapest, II. Kerület – Margit Negyed Program

Kezdeményező: Önkormányzat (Budapest Főváros II. Kerület Önkormányzata, Budai Polgár Nonprofit Kft)

Rövid leírás: A Margit Negyed Programot Budapest Főváros II. Kerület Önkormányzata hozta létre abból a célból, hogy újból megteljenek élettel a Margit körút régóta kiadatlan üzlethelyiségei. A kezdeményezés során az önkormányzat kulturális-közösségi funkciókkal kívánja megtölteni az üres üzlethelyiségeket. A Margit körút 54. szám alatt egy pop up közösségi teret is létrehoztak Nappali néven.

Erősségek, innováció: A projekt erőssége, hogy számos eszközt alkalmaz párhuzamosan, egy komplex főutcamenedzsment projektnek tekinthető (egységes arculat kialakítása, marketingstratégia, kulturális rendezvények, portálmegújítás stb.), illetve erős placebranding fókusszal rendelkezik: a projektnek köszönhetően új nevet kaphatott a Margit körút környéke.

Kihívások, akadályok: Az önkormányzati üzlethelyiségek kiadását ebben az esetben is a kiadási folyamat jogi és időbeli keretei akadályozzák, illetve bizonyos esetekben az üzlethelyiségek nagyon kedvezőtlen műszaki állapota. A tőkeerős, innovatív vállalkozások legtöbbször a magántulajdonú helyiségek bérletét választják, ezáltal is szűkítve az önkormányzati helyiséggazdálkodás mozgásterét.



Kép forrása: <https://www.margitnegyed.hu/valtozo-portalok-a-margit-koruton/> Letöltés ideje: 2023. február 4.

ESETTANULMÁNY 13

Budapest, XI. Kerület – Újbuda Kulturális Vározközpont

Kezdeményező: Önkormányzat-civil (Újbuda Önkormányzata – Központ Kft, Bartók Béla Boulevard Egyesület)

Rövid leírás: Az Újbuda Kulturális Vározközpont létrehozását már az 1990-es években célul tűzte ki Újbuda Önkormányzata, illetve dedikáltan főutcamenedzsment célok ellátására jött létre a Bartók Béla Boulevard Egyesület is. Mindkét szereplő célja egy kulturális főutca létrehozása, több kulturális, közösségi színtér kialakítása a Bartók Béla út Szent Gellért tér és a Móricz Zsigmond körtér közötti szakaszán. Az önkormányzat kezdetben kedvezményes bérleti díjakkal ösztönözte a kulturális funkciók (galériák, műhelyek stb.) betelepülését, amelyet később a helyi vállalkozók önszerveződése követett. Mostanra több jelentős, évente megrendezett eseménnyel rendelkezik a terület, mint például az Eleven Tavasz, Eleven Ősz, SlowXmas stb.

Erősségek, innováció: A Bartók Béla út környékén kialakuló új kulturális központ – legalább részleges – megoldást jelent arra a több évtizedes kihívásra, hogy a budai oldal szolgáltatáshiányos volt, kevés vendéglátóipari, kulturális programot kínált a helyben élőknek. A kezdeményezés erőssége a helyi szereplők széleskörű összefogása, aktivitása, a projekt az egyik legautentikusabb példája a magyarországi főutcamenedzsmentnek.

Kihívások, akadályok: A széleskörű együttműködés nehézségei közé tartozik néhány partner aktivizálása, a szerep- és felelősségvállalás eltérő mértéke, illetve a korlátozott források.



Kép forrása: <https://www.octogon.hu/epiteszet/uj-uzletek-jelentek-meg> Letöltés ideje: 2023. február 4.

7.1. Helyiségpályázatási modelljavaslat

A 7. fejezetben áttekintettem az önkormányzati helyiséggazdálkodás rendelkezésre álló eszköztárát, amellyel az önkormányzatok potenciálisan befolyásolhatják a helyiségvagyonuk kiadási arányát, illetve bérlők összetételét. Ahogyan az korábban is említésre került, a fejlesztési logika alapján az önkormányzatnak két fő célja lehet: (1) mennyiségi cél: az önkormányzati helyiségek minél nagyobb arányban kihasználtak legyenek, (2) minőségi cél: az önkormányzati helyiségek bérlői a térszerkezetbe és a városi alközpont profiljába illeszkedő funkcióval rendelkezzenek. Hasonlóan, az önkormányzatoknak a gazdálkodási logika szerint is két fő célja van: (1) rövidtávú bevételek maximalizálása, kb. 0-5 éves időtávon, (2) hosszútávú bevételek maximalizálása, 5 évnél hosszabb távon. Míg a fejlesztési logikánál a két cél erősítheti egymást, a gazdálkodási logikánál a két cél között átváltás van, ezért gyakran az önkormányzatok – alacsony pénzügyi mozgásterük miatt – a rövidtávú bevétel-maximalizációt választják.

Ahhoz, hogy a fent vázolt célok megvalósulhassanak, a teljes helyiségpályázatási folyamat reformjára van szükség, a helyiség megüresedésétől a fenntartható, hosszútávú kiadásig. A helyiségpályázatási folyamat alapvetően az alábbi szakaszokra osztható:

- helyiség értékbecslése
- helyiségpályázat meghirdetése
- helyiségpályázat lefolytatása
- helyiség kiadása

A helyiség értékbecslése esetében a legfontosabb, hogy olyan becsült ár keletkezzen, amellyel biztosítható a helyiség hosszú távú bérbeadása. Az értékbecslés során megfelelő súllyal szükséges differenciálni a helyiségek között az alábbi tényezők szerint:

- műszaki állapot
- parkolás/fizetős parkolás
- gyalogos forgalom
- kirakat helye
- közművek
- megközelíthetőség
- beosztás
- kereskedelmi utca index
- méret

A leggyakoribb probléma, hogy a műszaki állapot nem kellő súllyal esik számításba, a megnövekedett építési-felújítási költségek miatt a bérlő pedig nem kíván több 10 milliós befektetést vállalni úgy, hogy nem lehet biztos a vállalkozásának megtérülésében sem.

A helyiségpályázat meghirdetése esetén, amennyiben az önkormányzat egy szolgáltatási koncepció mentén kívánja bérbeadni helyiségeit, a potenciális bérlő profiljára vonatkozó eltérésekkel élhet. A 7.1.1. fejezetben bemutatásra került, hogy az önkormányzatok milyen funkciók esetén adnak, adhatnak bérleti díjkedvezményeket. Ennek általános receptje nincsen, hiszen várostól és városi alközponttól függ, hogy milyen funkciókra van szükség, milyen szolgáltatási összetétel ideális a helyi gazdaság és közösség szempontjából. Érdeemes eltérő városi alközpont-típusokhoz eltérő szolgáltatásmixeket rendelni, ezt pedig egy önkormányzati szolgáltatásfejlesztési vagy kiskereskedelemfejlesztési stratégiában, akciótervben rögzíteni. Ennek ellenére érdemes néhány szempontot megnevezni a javasolt szolgáltatási összetétel esetében.

Szolgáltatásmix összeállításának szempontjai	Javasolt szolgáltatási funkciók, horgonyboltok	Várható új kiskereskedelmi tendenciák
<ul style="list-style-type: none"> funkciógazdagság autenticitás spontaneitás klaszteresedés megfelelő horgonyboltok biztonság 	<ul style="list-style-type: none"> vendéglátóipari szolgáltatások általános és specifikus élelmiszerboltok közösségi kulturális funkciók irodák, coworking terek sport- és rekreációs létesítmények egyedi dizájnoltok frekvenciált ügyintézési funkciók 	<ul style="list-style-type: none"> megosztáson alapuló kiskereskedelem személyre szabott termékek ideiglenes, pop-up boltok kézműves, újrahasznosító műhelyek kiskereskedelem és szórakoztatás (<i>retailtainment</i>)

26. táblázat: Javasolt szempontok egy főutca szolgáltatásmixének összeállításához, Forrás: saját szerkesztés

A meghirdetés során fontos szempont a hatékony kommunikáció, az önkormányzat kommunikációs csatornáinak teljes spektrumának igénybevétele.

A helyiségpályázat lefolytatása során fontos a se nem túl alacsony, se nem túl magas belépési küszöb. Egyszerű, átlátható, jól dokumentált szabályozás, egyben gyors és rugalmas ügymenet szükséges, hogy a pályázati folyamat ne jelentsen versenyhátrányt a piaci bérbeadókkal szemben.

A helyiség kiadásának szakaszában merül fel az olyan eszközök alkalmazása, mint a bérlő pénzügyi vagy nem pénzügyi jellegű támogatása. Evidensebb támogatási eszköz a pénzügyi jellegű, ahol az önkormányzat bérleti díjkedvezményekkel, bérbeszámítással támogatja a bérlőt (ezekről az eszközökről a 7.1.1. és 7.1.2. fejezetekben részletesebben írtam). Néhány önkormányzat azonban puha eszközökkel is igyekszik támogatni a bérlőket: lehet ez kommunikációs és marketinges támogatás, vállalkozási mentoráció vagy rendezvényszervezés.

A fent vázolt folyamat megvalósításához pedig megfelelő jogi, stratégiai és szervezeti keretekre van szükség:

- A jogi keretek biztosításához a fenti célok megvalósulásához támogató önkormányzati vagyongazdálkodási rendelet és helyiségbérleti határozat, illetve melléklet járulhat hozzá.
- A stratégiai kereteket egy aktualizált, kellően részletes és az önkormányzati apparátus minden szervezeti egysége által elfogadott és támogatott vagyongazdálkodási vagy helyiséggazdálkodási stratégia, illetve akcióterv kidolgozása támogathatja, amelyek megfelelő részletességgel jelölik ki a konkrét teendőket.
- Az önkormányzati helyiséggazdálkodási stratégiát és akciótervet egy pénzügyi és likviditási terv mellékelésével lehet érdemes megerősíteni. Érdemes modellezni, hogy a kezdeti felújítási költségekből, bérleti díjkedvezményekből fakadó bevételkiesés milyen távon térülhet meg – ez segítheti a döntéshozók, illetve a választópolgárok meggyőzését is a stratégia helyességéről.
- Végül, a jogi és a stratégiai keretek mellett megfelelő szervezeti keretekre is szükség van. Sikeres önkormányzati helyiséggazdálkodás akkor valósítható meg, amennyiben az önkormányzati döntéshozatal minden szintje motivált a megfelelő mennyiségű és minőségű helyiségkiadásban.

A stratégiaalkotás folyamatának megtervezésében hasznos referencia lehet Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának hosszútávú helyiséggazdálkodási tervében foglalt rész, amely a vagyongazdálkodási stratégiaalkotás lépéseit rögzíti:

- elhatárolás a vagyongazdálkodási koncepció, közép- és hosszú távú terv elkészítésére,
- a külső környezet, trendek elemzése,
- az önkormányzat belső erőforrásainak, információs adathalmazának, belső szabályozási összhangjának elemzése,
- szükségletfelmérés, szükségletek rangsorolása prioritásuk szerint,
- jövőkép
- célok, célkitűzések,
- akciótervek, erőforrások felmérése, felosztása
- megvalósítás,
- megfigyelés, teljesítmény ellenőrzése,
- kiértékelés, eredmények visszacsatolása.

8. Diskusszió

„Szoros összefüggés van az intézményeket terhelő bizalomhiány, a magyar társadalom innovációs hajlandóságának alacsony foka, a rendszerszerűen államilag újratermelt rendetlenség, a normakövetési zavarok magas aránya és a tanulási képtelenség között.”

Fleck, 2012:115

A 2. fejezetben részletesen bemutatott városirányítási elemzések új jelentést nyerhetnek, amennyiben a magyar városi önkormányzatok kontextusában kívánjuk értelmezni őket. A magyar önkormányzatok vizsgálatát követően elmondható, hogy bár az említett modellek amerikai és nyugat-európai nagyvárosok esettanulmány-jellegű vizsgálatán alapultak – mégis számos olyan városirányítási mechanizmust, vezetői és vezetési stílust vázolnak, amelyeket magyarországi kontextusban is nagyon relevánsak.

A disszertáció legspecifikusabb előző fejezete után, illetve a kutatási eredményeket összefoglaló és konkludáló fejezet között tehát szükség van az elméleti keretek és jelen kutatás eredményeinek összevetésére. Jelen fejezet arra a kérdésre kíván választ adni, hogy hogyan illeszthető bele a várostörténeti és városirányítási elméletek kereteibe a magyar önkormányzatok irányítási gyakorlata.

Jelen fejezet a specifikustól az általános felé haladva, a főutcamenedzsment, az önkormányzati vagyongazdálkodás, majd az önkormányzati működés magyarországi jellemzőit vizsgálja meg a már megismert elméleti keretek tükrében.

8.1.A főutcamenedzsment mint érdekcsoport-koordinációs tevékenység lehetőségei a magyar városokban

A főutcamenedzsment elméleti és gyakorlati kutatásának során bebizonyosodott, hogy a főutcamenedzsment nem más, mint a helyi érdekcsoportok professzionális koordinációja a helyi gazdaság és közösség fejlődése érdekében. Láthatóvá vált, hogy Magyarországon az érdekcsoportok koordinációjában, ezáltal pedig a főutcamenedzsmentben kiemelt szerepe van, illetve kell, hogy legyen az önkormányzatoknak. A városi szakirodák számos ponton beavatkozhatnak a városközpontok működtetésébe. Fontos annak felismerése, hogy az önkormányzati vagyongazdálkodás egy progresszív városfejlesztési eszközrendszerként is értelmezhető.

A doktori kutatás témaválasztása segíthet abban, hogy az önkormányzatok működéséről és sikerességéről való gondolkodáskor kilépjünk a pénzügyi erőforráshiányosság alapvetésének

paradigmájából. Természetesen nem vitatott, hogy az önkormányzati autonómiát, illetve a helyi fejlesztések sikerességét jelentősen korlátozza az elmúlt évtizedben megtapasztalt pénzügyi és feladatköri recentralizáció, azonban emellett érvelek, hogy az önkormányzatok a humán- és vagyoni erőforrásaik megfelelő koordinációjával és optimalizációjával jelentős városfejlesztési sikereket érhetnek el. Ebben pedig segítségükre lehetne egy olyan rugalmasabb jogszabályi környezet, amely a lefektetett keretrendszeren belül nagyobb mozgásteret hagy az önkormányzatoknak.

Az elmúlt években folyamatossá váló önkormányzati forráshiányosság potenciálisan kreatívabbá, innovatívabbá és hatékonyabbá is teheti az önkormányzatokat. Ehhez, tehát a fejlesztési logika figyelembe tartásához viszont az gazdálkodási logikának az erősítésére lesz szükség.

Az önkormányzatok várhatóan egyre jobban rá fognak kényszerülni, hogy a külső támogatások helyett a megmaradó helyi erőforrásokra támaszkodjanak. A köz- és magánszféra, illetve az akadémiai szféra közötti horizontális partnerségek építése lehet a feltétele annak, hogy az önkormányzatok fennmaradásukat és pénzügyi fenntarthatóságukat biztosítsák. A különböző érdekcsoportok közötti helyi együttműködési rendszer erősítése mellett ugyanolyan fontos az önkormányzatok közötti – térségi vagy tematikus – együttműködés és tapasztalatcsere intézményesítése is.

Végül, a fejlesztési és gazdálkodási logika az önkormányzati működésbe való szerves integrálásához pedig elengedhetetlen a kreatív, innovatív és rugalmas humánerőforrás, másképpen fogalmazva, az önkormányzati sikeresség kiemelten meghatározó eleme a személyi tényező, tehát az önkormányzati döntéshozók személyes víziója és annak gyakorlatba ültetésének képessége.

8.2.A magyar városi önkormányzati vagyongazdálkodás mint városrevitalizációs eszköz

Az önkormányzati helyiségvagyon megléte jelentős potenciál az önkormányzatok kezében, de nem feltétlenül tágítja a városfejlesztési mozgásterét az önkormányzatoknak.

Ahogy a doktori kutatás korábbi fejezeteiben bemutatásra került, az önkormányzati vagyongazdálkodás számos kisléptékű eszközt ad az önkormányzatok kezébe, amelyek városfejlesztési céllal is alkalmazhatók. Mégis, az önkormányzati vagyongazdálkodás városfejlesztési potenciálját egyelőre kevés magyarországi önkormányzat ismerte fel.

A magyar önkormányzatok vagyon- és helyiséggazdálkodási tevékenységüket elsősorban kötelezően ellátandó, jogszabályban rögzített feladatként kezelik. Az önkormányzati helyiséggazdálkodás a vizsgált önkormányzatok többségénél igazgatási feladat, amelyet elsősorban az igazgatási működési logika mentén végeznek el.

Összességében elmondható, hogy a városi stratégiaalkotásban méltatlanul kevés szerepet kap az önkormányzati vagyongazdálkodási ágazat: például a településfejlesztési dokumentumok tervezésekor, kidolgozásakor elsősorban a városfejlesztési, illetve a főépítész-várostervezési irodák vesznek részt, a vagyongazdálkodási irodákkal való horizontális egyeztetés nem kap jelentős szerepet.

A vagyongazdálkodási irodáknak szánt igazgatási szerepet tovább erősíti az alacsony humán erőforrás-abszorpciók képesség. Ahogyan az önkormányzatok működtetésében általánosan, úgy az önkormányzati vagyongazdálkodási irodák esetében is jelentős kihívást jelent az apparátusok alacsony szintű képessége a tehetséges, innovatív munkaerő felszívására és megtartására. Ennek okai között természetesen szerepel közalkalmazotti bértáblában rögzített versenyképtelen fizetési konstrukció is, de ennek számos egyéb oka is van.

Mivel a vagyongazdálkodási ügymenet a legtöbb önkormányzat esetében nem alkalmas a fejlesztési és a gazdálkodási logikára optimalizáló működésre, ezért nem is feltétlenül jelenik meg igényként a proaktív, innovatív munkaerő felvétele. Ez összefüggésben lehet a fejezetben szintén tárgyalt általános intézményi bizalomhiánnyal is, illetve ehhez kapcsolódóan a tudás alacsony intézményi megbecsültségével.

A többszintű bizalmatlanság eredménye az intézményekben passzivitás, mulasztás és kivárási strukturális előnyben részesítése is a proaktivitással, kezdeményezéssel szemben. Az intézmények tapasztalata az, hogy politikailag mindig többet árt a cselekvés, mint a nem-cselekvés, és ezt a politikai gyakorlat gyakran igazolja is. Ez az attitűd tehát nem is elsősorban az igazgatási, hanem inkább a politikai működési logikának egy eleme.

8.3.A magyar városi önkormányzatok működése a városirányítási és participációs elméletek tükrében

A 20. század városirányítási és participációs elméletei számos értelmezést adnak a városirányítási folyamatok megértésére. Ezek az elméletek elsősorban arra keresték a választ, hogy milyen szereplői vannak a várospolitikának, városirányításnak, hogy ezek a csoportok milyen viszonyrendszerben vannak egymással, illetve hogy a működésük dinamikája milyen módon hat a városok gazdaságára, társadalmára, ezáltal pedig a hosszú távú fejlődésükre.

Ahogy Robert Dahl (1961) könyvének címében ezt két kérdést két szóban megfogalmazta: „Who governs?“, tehát ki kormányoz? Dahl pluralista érvelése szerint a városi politika egy széleskörű koalíció által jön létre, hiszen az elit hatalmának megtartása érdekében rákényszerül a különböző városi érdekcsoportokkal való együttműködésre. A pluralista megközelítést a strukturalisták és a

neomarxisták azzal kritizálták, hogy nem választja ketté a felszínen zajló folyamatokat a valós mozzgatórugóktól.

A participációs elméletek közül Arnstein (1969) hierarchikus, illetve Maier (2001) koncentrikus modelljét érdemes ismét megemlíteni. Míg Arnstein a városirányítás folyamatát egy alá-fölérendeltségi, állandó küzdelemként értelmezi, addig Maier a városi hatalomtól való távolságot koncentrikusként értelmezi. A strukturalisták és a neomarxisták által is hangsúlyozott „kétarcúság” gondolata Maier modelljében is megjelenik, hiszen egyértelműen különbséget tesz az adott irányítás „*intézményesített ellenzői*”, illetve a valósan „*küzdő ellenzők*” között.

Magyarországi kontextusban nehéz dolga van a kutatónak, amennyiben a magyarországi önkormányzatok működésének, városirányítási gyakorlatának tudományos irodalmát szeretné megismerni, hiszen ez az irodalom erősen korlátozott. A magyarországi tudományos kutatások elsősorban az önkormányzati működés jogi kereteire, annak változásaira, illetve a jogszabáymódosítások hatásaira fókuszálnak – különösen gazdag szakirodalma van a 2010 utáni önkormányzati átszervezések, illetve különösen a 2011-es MÖTV hatásainak vizsgálatának. Ezzel szemben a jogszabályi réteg mögött meghúzódó önkormányzati működési modellek, döntési technikák – valószínűleg vizsgálatuk módszertani nehézségei miatt – kevés figyelmet kaphattak eddig.

A városirányítási elméletek magyarországi önkormányzati értelmezése esetében magától értetődik a kérdés: *ki kormányoz a magyar városi önkormányzatok esetében?* És ahogy a tudományos szakirodalom többsége, erre megadható a magyar jogszabályok alapján a precíz válasz: a választópolgárok felhatalmazásával, jegyzői ellenőrzéssel a képviselőtestület, amelyet a választott polgármester vezet. A pluralista válasz a kérdésre az lenne, hogy a választópolgárok irányítanak, vagy legalábbis az önkormányzat irányít a különböző helyi érdekcsoportokkal való partnerségben. Ha a strukturalista, neomarxista választ igyekszünk adaptálni, ebben az esetben az önkormányzat a helyi gazdasági elit nyomására, egyfajta növekedési gépezetben működteti a magyar városokat.

Talán a fenti elméleteknél később megszülető közösségi döntések elmélete, illetve a városi rezsim elmélet még jobban képes megragadni a magyar önkormányzati működés jellegét. A közösségi döntések elméletének fő állítása, hogy átváltás van a versenyképesség és a szociális érzékenység között. Ez a dilemma egyértelműen adaptálható a magyar városok kontextusára, elég az elmúlt néhány évtized dzsentrifikációs folyamataira gondolni. Hasonlóan, a városi rezsim elmélet is megfelelően láttatja a magyar városi önkormányzatok gazdasági-pénzügyi útfüggőségéből és a politikai-jogalkotási mozgásteréből fakadó kettősséget.

A különböző városirányítási iskolák vitáját kiválóan láttatja Mollenkopf (1992), aki a városi politika három érdektípusát különbözteti meg: (1) közintézmény érdeke, (2) választási érdek, (3) gazdasági

érdek (Mollenkopf, 1992). Ez a három érdektípus elég nagy átfedésben van az általam felvázolt négy önkormányzati logikával. Az igazgatási logika gyakorlatilag a közintézmény működési logikájának tekinthető (amikor az arctalan apparátus is gravitál egy cél felé), a választási érdek könnyen párhuzamba állítható a politikai működési logikával, a gazdasági érdek pedig értelemszerűen a gazdálkodási működési logikát fedi le. Meglepő, hogy Mollenkopf munkájában pont a fejlesztési működési logika nem jelenik meg a városi politika érdektípusai között, pedig ez az a működési logika, amely egy város hosszú távú, koncepcionált fejlődésének lehetőségét biztosíthatja.

A doktori kutatás alapján arra a következtetésre jutottam, hogy létezik egy a fentiekől eltérő értelmezése a magyar városok irányításának. A magyar országos és helyi jogszabályi környezet részleteiben determinálja a magyar önkormányzatok működését, amelynek legfontosabb következménye a szervezeti útfüggőség, ezáltal pedig a status quo előnyben részesítése a változtatással szemben. Különösen szembetűnő ez a szervezeti és jogi túlszabályozottság, amennyiben az angolszász városok önkormányzataival vetjük össze a magyar önkormányzatokat. Az angolszász önkormányzati szabályozási modell inkább puha eszközökkel operál és mindössze a kereteket jelöli ki, ezzel szemben a magyar önkormányzatiság a részletek szabályozására fókuszál, másképpen mondva a részletek szabályozására optimalizál.

Ez a túlszabályozottság pedig nem meglepő a magyar történeti tényezők ismeretében (különös tekintettel az 1990-es évek privatizációs jellemzőire), hiszen a szabályok túlzott részletezése abból a – posztszocialista, kelet-közép-európai térségben olyannyira jellemző – intézményi bizalomhiányból fakad, amelynek premisszája, hogy amennyiben valamire nincs szabály, az automatikusan visszaélésre ad okot.

Ez a strukturális intézményi bizalmatlanság leginkább a köz- és magánszféra közötti kölcsönös és általános bizalmatlanságban érhető tetten. Az önkormányzatok mind az országos, mind a helyi szabályozásában érezhető az a kiindulási pont, hogy a köz- és magánérdek alapvetően ellentétes, de legalábbis nem összeegyeztethető. Ezzel ellentétes tapasztalatokat mutat több olyan nyugati, de számos magyar város története is, ahol a város történetének legvirágzóbb korszaka a helyi városvezetés és a helyi elit szoros együttműködéséből született meg.

A városi visszaélésekkel, korrupcióval kapcsolatos negatív intézményi tapasztalatok, illetve az ezekkel kapcsolatos sajtórepresentáció mégis inkább a köz- és magánszféra strukturális együttműködésétől való tartózkodás felé irányítja a városvezetésben érintett szereplőket. A nyilvánosság közösségi média általi átalakulása pedig tovább erősítette a közszféra intézményeiben a korrupció látszatától való állandó félelmet (erről a korábbi fejezetekben részletesebben is írok). Összességében tehát elmondható, hogy az önkormányzatok és a helyi vállalkozások, befektetők közötti

strukturális együttműködés lehetősége átpolitizálódott, ezáltal pedig elinflálódott, így az ilyen együttműködések fejlesztéséhez a korábbinál sokkal több erőfeszítésre van szükség minden fél részéről.

Hasonló bizalomhiány tapasztalható Magyarországon a vállalkozások, a piaci szféra oldaláról is. Elsősorban a változó jogszabályi környezet, illetve a bizonytalan gazdasági-társadalmi körülmények között alacsony a vállalkozási hajlandóság, ezért a helyi gazdaság élénkítése érdekében a közszéféra ösztönző beavatkozásaira van szükség. Nem csak a vállalkozási kedv, hanem a vállalkozói önszerveződés és érdekképviselet mértéke is alacsony, néhány kivételtől eltekintve ezért sem láthatunk olyan főutcamenedzsment-tevékenységeket a magyar városokban, amelyeket helyi vállalkozások tömörülései fognának össze.

A többszintű bizalmatlanság eredménye az intézményekben passzivitás, mulasztás és kivárás strukturális előnyben részesítése is a proaktivitással, kezdeményezéssel szemben. A társadalmi és intézményi bizalomhiány jelentős társadalmi-gazdasági költségtöbbletet eredményez és akadályozza az önkormányzati-vállalkozói partnerségek megvalósulását, ezáltal pedig a sikeres önkormányzati helyiséggazdálkodást. A magyar országos és helyi jogszabályi környezet részleteiben determinálja a magyar önkormányzatok működését, amelynek legfontosabb következménye a szervezeti útfüggőség, ezáltal pedig a status quo előnyben részesítése a változtatással szemben.

Legyen szó az önkormányzati szervezeti működés formális vagy informális, látható vagy láthatatlan mozgatórugóiról és célfüggvényeiről, a társadalmi és intézményi bizalomhiány az a jelenség, amelyből a legtöbb diszfunkció következik. Ahogy Tóth István György összefoglalta a bizalomhiány társadalmi és gazdasági költségeit: *„A bizalomhiány a társadalomnak és a gazdaságnak egyaránt súlyos költségeket okoz. Először is, egy bizalomhiányos közegben magasabbak lesznek maguknak a tranzakcióknak a költségei. Nem elég az adott szó vagy a rábólintás, aprólékos szabályozásra, végeláthatatlan hosszúságú szerződésekre, jogi formulákra van szükség. Másodszor, megnövekszenek a helyzettel való visszaélést megelőző intézmények költségei. Ha nincs okunk bízni egymásban, egyre többen látják szükségét biztonsági záruk, biztonsági szolgálatok, házőrző kutyák és más elrettentő/monitorozó eszközök alkalmazásának. Harmadszor, szükségessé válik a jogkikényszerítés és a jogviták eldöntésére privát vagy közösségi intézményi garanciák kiépítése. A súlyosabb helyzet akkor alakul ki, ha a közösség tagjaiba vetett bizalom helyett felépülő állami/közösségi intézményekben is megrendül a bizalom. Ekkor léphetnek be a magánintézmények (biztonsági őrök, verőlegények, magánhadseregek).”* (Tóth, 2009: 278)

Érdekes adalék lehet disszertációm eredményeihez Bódi (2020) kutatása, amely alapján egy sikeres önkormányzat működtetésének alapvetően három fő feltétele van:

- Integrátor polgármester: Az integrátor polgármester megtalálja az egyensúlyt a belső és külső koalícióépítés között, a település belső ügyeinek intézése közben a település kifelé való reprezentatív érdekérvényesítését is megvalósítja.
- Helyi nagykoalíció: Stabil helyi hatalom, amelynek tere van a fejlesztésre, de közben vannak belső kontrollmechanizmusok visszacsatolás a helyi érdekcsoportok részéről.
- Széles külkapcsolatok, kistérségi legitimáció: A település megfelelő pozícióval rendelkezik a fejlesztési forrásokért való versenyben, sikeresen szerez információkat a nagypolitikából.

Összefoglalva, hogyha a magyar önkormányzatok működését a városirányítási és participációs elméletek tükrében kívánjuk értelmezni, állításom szerint az általános intézményi és társadalmi bizalomból fakadó túlszabályozott bürokratikus intézményrendszer az, amely irányítja a városokat. Ez a bürokratikus apparátus célfüggvénye pedig az igazgatási logika szerint, a jogi szabályozásnak minél inkább megfelelő működtetés, amely csak egy korlátozott mértékben tudja a fejlesztési, vizionárius működési logikát integrálni.

8.4. Az önkormányzati működés többretegűsége – szervezeti jéghegy

Ahogy a 2.1.1. fejezetben is bemutatásra került, az önkormányzatok működésének kutatása az 1960-as évektől fokozatosan mozdult el az institucionalista megközelítések felől a neo-institutionalista értelmezésekig (Tamás, 2014; Pálné Kovács, 2016; Dobos, 2018). Az önkormányzatok alkotmányjogi vagy bürokratikus szemléletű vizsgálata helyett egyre inkább a szervezeten belüli puha tényezők vizsgálatára került a hangsúly. Ennek modellezésére kiváló metaforát ad a szervezeti jéghegy modellje (Bárdiné Metzker-Csuth, 2009), amely megmutatja, hogy a felszínen látható szervezeti strukturális elemek alatt összetett kulturális, attitűdbeli tényezők húzódnak, amelyek ismerete nélkül nem értelmezhető a jéghegy csúcsát képező formális szervezeti szabályrendszer.



27. táblázat: Az önkormányzati működés szervezeti jéghegye, Forrás: Bárdiné Metzker-Csuth (2009)

Az önkormányzati működés vizsgálatánál nem csak az vizsgálendő, hogy az intézményi keretek hogyan hatnak az egyéni szereplők döntéshozatalára, hanem az is, hogy az egyén hogyan és milyen mértékben formálja az intézményi kereteket (Dobos, 2018). Relatív szűk döntési lehetőségi kört vázol fel a „kettős szűrő” modellje is (Elster, 1979), amely az önkormányzati döntéshozónak először a szervezeti, jogi szabályoknak kell megfelelnie, majd azután a második szűrőként az egyének választhatnak a fennmaradó lehetőségek közül. Az önkormányzati szervezeti innováció lényege tehát annak keresése, hogy hogyan bővíthető a második szűrő potenciális döntéseinek köre.

Bárdiné Metzker-Csuth szervezeti jéghegyéhez hasonló működési piramist javasol Muraközy (2012), aki – a társadalmi bizalom vonatkozásában – egy további, legalsó szinttel egészíti ki azt a formális és az informális intézmények mellett, az egyén és a család szintjével, ahol az ösztönök és érzések irányítják a döntéseket.

Végül, az alábbi két összefoglaló táblázatban összevetem saját eredményeimet a disszertációban is ismertetett városirányítási, illetve vezetési elméletekkel. Az első táblázatban az általam felvázolt önkormányzati működési logikákat vetem össze a városirányítási elméletekkel, majd a második táblázatban az önkormányzati klasztereket hasonlítom össze a vezetői modellekkel. Az elméletek ismertetését lásd a 2.2. fejezetben.

Elitista iskola	Pluralista iskola	Strukturalista, neomarxista iskola	Közösségi döntések elmélete	Városi rezsim elmélet	Saját tipológia
<ul style="list-style-type: none"> • politikai logika • igazgatási logika • fejlesztési logika • gazdálkodási logika 	<ul style="list-style-type: none"> • politikai logika • igazgatási logika • fejlesztési logika • gazdálkodási logika 	<ul style="list-style-type: none"> • politikai logika • igazgatási logika • fejlesztési logika • gazdálkodási logika 	<ul style="list-style-type: none"> • politikai logika • igazgatási logika • fejlesztési logika • gazdálkodási logika 	<ul style="list-style-type: none"> • politikai logika • igazgatási logika • fejlesztési logika • gazdálkodási logika 	<ul style="list-style-type: none"> • politikai logika • igazgatási logika • fejlesztési logika • gazdálkodási logika

28. táblázat: Önkormányzati működési logikák megjelenése az egyes városirányítási elméletekben, Forrás: saját szerkesztés

Banfield-Wilson (1963)	Bárdiné Metzker-Csuth (2009)	Gletimis-Hlepas (2006), Tamás (2014)	Csanádi és társai (2018)	Bódi (2020)	Saját tipológia
<ul style="list-style-type: none"> • növekedéstámogató önkormányzat (<i>pro-growth</i>) • jóléti szolgáltató önkormányzat (<i>amenity provider</i>) • gondviselő” (<i>caretaker</i>) • döntőbíró (<i>arbitrator of conflicting interests</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • konszenzusépítő: reproductív és kooperatív • vizionárius: kooperatív és stratégiai • gondoskodó: reproductív és autoriter • városi főnök: autoriter és stratégiai 	<ul style="list-style-type: none"> • konszenzusépítő: reproductív és kooperatív • vizionárius: kooperatív és stratégiai • gondoskodó: reproductív és autoriter • városi főnök: autoriter és stratégiai 	<ul style="list-style-type: none"> • egyszemélyű kormányzás • háttérben maradó vezető • külső forrásbevonásra építő vezető • szűk baráti és rokoni körre építő vezető • helyi érdekcsoportra támaszkodó vezető • csatározó csoportokat tartalmazó vezetés • apatikus, sodródó vezetés 	<ul style="list-style-type: none"> • felvilágosult abszolutista • „miénk itt a tér” • rablólovag demokratikus, profi 	<ul style="list-style-type: none"> • vizionárius stratégiák • igazgatva gazdálkodók • igazgatva üzemeltetők • politikai és gazdálkodási különutasok

29. táblázat: Önkormányzati klaszterek összevetése a vezetői modellel, Forrás: saját szerkesztés

9. Konklúzió

„A városépítészeti jövője figyelmének irányaitól függ, a közösség meghatározó rétegei egyre tájékozottabbak lesznek a városok jellegéről és problémáiról, és egyre kevésbé lesznek toleránsak a városépítészeti egyéni szeszélyeivel szemben.”

Lukovich, 2001:77

Ha egy tényezőt kellene kiemelni, hogy milyen akadály gördül az önkormányzatok elé a helyiséggazdálkodás városfejlesztési eszközként való alkalmazásában, az nem az önkormányzati helyiségállomány rossz állapota és a hiányzó pénzügyi források lennének – sokkal inkább az igazgatási működési logika dominanciája a többi működési logika felett, tehát a jogi túl- és félreszabályozottság az, ami visszafogja a városközpont-fejlesztésekben az önkormányzatokat.

A továbbiakban ezen gondolat mentén szintetizálom kutatásom legfontosabb eredményeit, válaszolok a kutatási kérdésekre, végül pedig néhány általános fejlesztési javaslatot is megfogalmazok.

9.1. Társadalmi-gazdasági folyamatok, amelyek a városi alközpont-fejlesztések és a főutcamenedzsment megjelenéséhez vezettek

Kutatási kérdés	Kutatási alkérdések
K1. Milyen társadalmi-gazdasági folyamatok vezettek a városi alközpont-fejlesztések és ezen belül a főutcamenedzsment megjelenéséhez?	K1.1. Milyen várostörténeti események, társadalmi-gazdasági igények hívták életre a városrevitalizációt / városi alközpont-fejlesztéseket / főutcamenedzsmentet?
	K1.2. Milyen térbeli folyamatokat eredményeztek a 20. század fő várostörténeti eseményei?

K1.1. A városközpontok és városi főutcák második világháború utáni hanyatlása a bevásárlóközpontok megjelenése ellenére társadalmi, gazdasági és szimbolikus szempontból is űrt hagyott maga után, ami újból felkeltette a társadalmi igényt az élhető, funkció- és szolgáltatásgazdag városközpontok iránt. A második világháborút követően a nyugati városokban, majd némileg eltérő módon és mértékben, fáziskéséssel a kelet-közép-európai térségben is megindult a városközpontok degradációja, amely jelentős mértékű szuburbanizációt és városi szétterülést indított el. A városi érdekcsoportok – felismerve a városközpontok gazdasági és társadalmi jelentőségét – fejlesztési lépéseket tettek a városközpontok megújítása felé, amellyel párhuzamosan elindult a középosztály városközpontokba való visszatérése, ezáltal pedig a dzsentifikáció és a reurbanizáció. Ebből a

megközelítésből nőtte ki magát és professzionizálódott az 1980-as, 1990-es évekre a főutcamenedzsment mint a városmenedzsment egy specifikus, lokális fókuszú területe. A 20. század második fele a városközpontok szempontjából egy társadalmi-gazdasági pulzálásként értelmezhető, amelynek keretében a városi középosztály – az élehetőségi szempontoktól függően – kiköltözött a városközpontokból (szuburbanizáció, városi szétterülés), majd fokozatosan visszatért a városmagokba (reurbanizáció, dzsentifikáció). A 20. század második felének várostervezésében, illetve a városfejlesztéssel kapcsolatos diskurzusban egyre jelentősebb szerepet kapott az élehetőség és annak részei, például a szolgáltatásgazdagság vagy a sétálhatóság.

K1.2. A főutcamenedzsment és a városrevitalizáció a városföldrajz, a városirányítás-városshociológia és a városgazdaságtan diszciplináinak metszetében értelmezhető. A városmagok 20. századi társadalmi-gazdasági történetét a magyar városok szempontjából három területen, Észak-Amerikában, Nyugat-Európában és Kelet-Közép-Európában érdemes vizsgálni. A főutcamenedzsment nem más, mint helyi érdekcsoportok professzionális koordinációja. A főutcamenedzsment nemzetközi szakirodalmának vizsgálata, illetve a külföldi szakértőkkel készített interjúk alapján gyorsan láthatóvá vált, hogy a főutcamenedzsment lényegét a helyi érintett érdekcsoportok közötti koordinált együttműködés jelenti. A főutcamenedzsment egy olyan alacsony költségigényű koordinatív tevékenység, amellyel összehangolhatók a helyi érdekcsoportok érdekei, ezáltal pedig élhetőbb városközpontok alakíthatók ki.

9.2. A főutcamenedzsmentben érintett szereplők és célfüggvényeik

Kutatási kérdés	Kutatási alkérdések
K2. Milyen érintett szereplők azonosíthatók a városrevitalizáció folyamatában (a főutcamenedzsment során) és milyen célfüggvények mentén működnek?	K2.1. Mely szereplők számára lehetnek kulcsfontosságúak a főutcamenedzsment gyakorlatának eredményei magyarországi kontextusban?
	K2.2. Mely szereplők lehetnek kulcsfontosságúak a főutcamenedzsment gyakorlatának megvalósításában magyarországi kontextusban?

K2.1. A főutcamenedzsment gyakorlatának eredményei a helyi lakosság számára kulcsfontosságúak, ahol a helyi vállalkozók sikeres működése az élhető és szolgáltatásgazdag városközpont feltétele. A főutca működtetésében érintett helyi vállalkozók mind gazdasági, mind közösségi szempontból jelentős hatással vannak a városközpont működésére, versenyképességére. A főutcamenedzsment-gyakorlatok sikeres megvalósításában továbbá kulcsszerepe van a bevásárlóközpont-menedzsment területén már felhalmozott szaktudás és módszertan megismerésének, illetve alkalmazásának. A bevásárlóközpont-menedzsment megközelítése jelentős

hozzáadott értéket képviselhet a főutcakezlesztés és -menedzsment területén, amelyet érdemes a főutcamenedzsment gyakorlatába átültetni.

K2.2. A főutcamenedzsment-gyakorlatok megvalósításában a kulcsszerep a magyar városi önkormányzatoké. Az önkormányzatok kezdeményező szerepének fontosságát három fő szempont indokolja: (1) a társadalmi bizalom a közszférán belül az önkormányzatoknál a legmagasabb, (2) az önkormányzatok rendelkeznek a helyspecifikumok és a helyi érdekcsoportok ismeretével, (3) a poszt-szocialista térségben a vállalkozói és a civil szféra alacsony kezdeményező-készsége miatt még nagyobb szükség van a közszféra ösztönző, facilitáló szerepére. A főutcamenedzsment-tevékenységek további kezdeményezői lehetnek: befektetők-ingatlanfejlesztők, civilek, szakszervezetek, kormányzat, önkormányzatok, lakosság.

9.3. Az önkormányzati városrevitalizáció és a főutcamenedzsment társadalmi-gazdasági erőtere

Kutatási kérdés	Kutatási alkérdések
K3. Milyen társadalmi-gazdasági erőtere van az önkormányzati városrevitalizációnak (és ezen belül a főutcamenedzsmentnek)?	K3.1. Milyen eszközrendszere van a magyar városi önkormányzatoknak a főutcamenedzsment, illetve azon belül a kiskereskedelmi menedzsment területén?
	K3.2. Milyen tényezők támogatják / akadályozzák az önkormányzati főutcamenedzsment sikerességét?
	K3.3. Hogyan illeszthető bele a várostörténeti és városirányítási elméletek kereteibe a magyar önkormányzatok irányítási gyakorlata?

K3.1. A magyar városi önkormányzati helyiséggazdálkodás a legjelentősebb kiaknázatlan potenciált rejtő, egyben a legelhanyagoltabb városfejlesztési eszköz. Az önkormányzati helyiséggazdálkodással a magyar városi önkormányzatok többsége nem él városfejlesztési eszközként. Az önkormányzati helyiség-pályáztatás során az elsődleges szempont a pályázó által kínált bérleti díj összege, amely mellett háttérbe szorulnak a helyiségkiadás városfejlesztési szempontjai, a piaci közhasznúság. A legtöbb kiaknázatlan potenciált a kiskereskedelem-fejlesztés terén az önkormányzati helyiségekkel való, mennyiségi és minőségi szempontból is sikeres helyiséggazdálkodás rejt. A magyar önkormányzati apparátus számos további eszközzel és szakirodán keresztül végezhet főutcamenedzsment-tevékenységet. Az önkormányzati apparátusban a főutcamenedzsment mind a 6 fő területéhez (fizikai városszövetbe való beavatkozás, közlekedésfejlesztés, ingatlanfejlesztés, kiskereskedelem-fejlesztés, kampányszervezés, eseménymarketing) rendelhető szakiroda: (1) főépítészeti-városrendezés, (2) városüzemeltetés-városfejlesztés, (3) adóigazgatás, (4) vagyongazdálkodás, (5) közművelődés, kommunikáció, turizmus.

K3.2.1. A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás sikerességét jelentősen korlátozza az igazgatási működési logika dominanciája a kutatás során azonosított további működési logikákkal

szemben. A magyar városok irányításának főszereplője a bürokrácia és a status quót előnyben részesítő intézményi attitűd. Az önkormányzat működésében a legalapvetőbb a politikai és az igazgatási működési logika. Ez az a két működési logika, amely az önkormányzati ügymenetek során a leginkább jellemző, és gyakran ezek mögé szorul a másik két azonosított működési logika, a fejlesztési és a gazdálkodási működési logika. Az önkormányzatok döntéshozatala négy működési logikával fedhető le, amelyek szervezeti szinteken belül és kívül eltérő mértékben, versengve jelennek meg. Egy önkormányzat – helyiséggazdálkodása, vagy más feladatának ellátása során – akkor lehet sikeres, ha minél inkább integrálni tudja a négy azonosított működési logikát, tehát valamilyen mértékben egyszerre tud megfelelni a politikai, igazgatási, fejlesztési és gazdálkodási működési logikának.

- **politikai működési logika:** A politikai működési logika szerint való működés elsődleges célja a politikai támogatottság növelése, a szavazat-maximalizáció és az ehhez szükséges koalíció-építés.
- **igazgatási működési logika:** Az igazgatási működési logika célja a jogszabályoknak való teljeskörű megfelelés, vagy legalábbis annak látszatának fenntartása.
- **fejlesztési működési logika:** A fejlesztési működési logika célja egy hosszabb távú vízió megvalósításához szükséges lépések végrehajtása.
- **gazdálkodási működési logika:** A gazdálkodási működési logika az önkormányzati bevételek rövid- vagy hosszútávú maximalizációjára törekszik.

Az önkormányzati működési logikák reprezentációja alapján a vizsgált magyar városi önkormányzatok négy klaszterbe sorolhatók a helyiséggazdálkodásukban megjelenő működésük alapján:

- **vizionárius stratégiák:** A vizionárius stratégiák legfőbb jellemzője az egyértelműen erős fejlesztési működési logika, amely mellett minden más működési logika kevésbé jelentős.
- **igazgatva gazdálkodók:** Az igazgatva gazdálkodókat – ahogy a nevük is mutatja – elsősorban az igazgatási és a gazdálkodási működési logika elsősége jellemzi.
- **igazgatva üzemeltetők:** Az igazgatva üzemeltetők jellemzője, hogy tevékenységüket minden kétséget kizáróan az igazgatási működési logika irányítja, a többi működési logika megjelenése egyaránt alacsony.
- **politikai és gazdálkodási különutasok:** Politikai különutasnak tekinthető az az önkormányzat, ahol dominánsan csak a politikai működési logika jelenik meg. Végül gazdálkodási

különutasnak tekinthető az az önkormányzat, ahol a rövidtávú bevétel-maximalizáció nem párosul erős fejlesztési működési logikával.

K3.2.2. A magyar önkormányzati helyiséggazdálkodás sikerességét jelentősen támogatja számos jogi és nem jogi eszköz. A jogi eszközök az alábbiak: (1) bérletidj-kedvezmények és ingyenes hasznosítás, (2) bérbeszámítás, (3) előbérleti jog, (4) egyszerűsített bérbeadás eredménytelen pályáztatás esetén, (5) helyiségbérleti szerződési időtáv rögzítése, valamint a (6) csoportos pályáztatás és eladás. Az önkormányzatok a jelenlegi országos törvényi szabályozási keretek között önkormányzati vagyongazdálkodási rendeleteik, illetve a helyiségbérleti díjszabásra vonatkozó határozataik módosításával további jelentős eredményeket érhetnek el a főutcamenedzsment területén. Az önkormányzatok a humán- és vagyoni erőforrásaik megfelelő koordinációjával és optimalizációjával jelentős városfejlesztési sikereket érhetnek el az önkormányzati helyiséggazdálkodás eszközével, a siker sokkal inkább megfelelő koordináció, mintsem pénzügyi forrás, avagy a rendelkezésre álló vagyonelemek kérdése. Az elmúlt években folyamatossá váló önkormányzati forráshiányosság kreatívabbá, innovatívabbá és hatékonyabbá is teheti az önkormányzatokat. Az önkormányzatok számos nem jogi, koordinatív, kisléptékű fejlesztési eszközzel is rendelkeznek, amelyekkel főutcamenedzsment-célokat támogathatnának: például a disszertációban is bemutatott (1) komplex városközpont-fejlesztési programok, (2) helyi vállalkozói mentoráció.

K3. A tárgyalt városirányítási elméletek (elitista, strukturalista, neomarxista, városi rezsim, közösségi döntések elmélete) adekvát lehetőséget kínálnak a magyarországi városi szereplők, elsősorban is az önkormányzatok formális döntéshozatala mögött meghúzódó tényezők feltárására. Az önkormányzati fejlesztések sikerfaktorainak feltárásához a formális (jogi, szervezeti) keretrendszer ismerete nem elég, a mögöttes működési logikák feltárására is szükség van. A városirányítási elméletek közül a magyar városi önkormányzatok működésének modelljéhez a városi rezsim elmélete áll a legközelebb.

9.4. Fejlesztési lehetőségek

Felmerülhet a kérdés, hogy milyen lépések lehetnek szükségesek a jövőben a különböző szereplők szintjén. Az önkormányzatok tekintetében – rövid távon lehetőségükben áll a jelenlegi törvényi és rendeleti keretek között, vagy akár helyiségrendeleteik módosításával támogatni a helyiséggazdálkodás mennyiségi és minőségi szempontból való sikerességét, valamint olyan komplex kampányokat, programokat is megvalósíthatnak, amelyek nem jogilag, hanem a kommunikáció, a kultúra, közösség- és vállalkozásfejlesztés eszközével igyekeznek az önkormányzati helyiséggazdálkodást támogatni.

A városközpontok fejlesztéséhez, és ezáltal a sikeresebb főutcamenedzsmenthez és önkormányzati helyiséggazdálkodáshoz a helyi vállalkozásokkal szorosabb együttműködésre van szükség. Meghatározó kihívást jelent egyrészt a közszféra működésébe kódolt általános bizalmatlanság a magánszféra felé, másrészt pedig a magánszféra alacsony vállalkozási kedve a jogbiztonság alacsony volta miatt. A magánszféra tudásának és tőkéjének bevonása nélkül jelentős gazdaság- és közösségfejlesztési lehetőségektől eshet el az önkormányzat és ezáltal a képviselt helyi közösség is. Ezért lehet fontos a köz- és magánszféra közötti együttműködési lehetőségek keresése és egy keretrendszer felállítása, amely lehetővé teszi a szabályszerű, de mégis bizalomteljes kooperációt és fejlesztést.

A központi kormányzat tekintetében hosszútávon felmerül az is, hogy a törvényi keretek módosításával, ezáltal pedig az önkormányzati helyiségrendeletek módosításával ösztönözni lehetne az önkormányzati helyiséggazdálkodás fejlesztési funkcióját, így pedig a növelni a városközpontok élhetőségét, szolgáltatásgazdagságát és versenyképességét.

A kutatás láthatóvá tette, hogy az önkormányzati helyiséggazdálkodás mint városfejlesztési eszköz diszfunkcionális működésének egyik legjelentősebb, közvetett oka a túlszabályozottság, végeredményben pedig a társadalmi és intézményi bizalom alacsony szintje. Ugyanakkor az is szembeötlő volt, hogy a jelenlegi keretek között is számos kiváló, formális vagy inkább informális önkormányzati jó gyakorlat van az önkormányzati helyiséggazdálkodás hatékonyabbá és sikeresebbé tételére, és hogy ezek a megoldások legtöbbször nem a pénzügyi források függvényében valósulnak meg.

Bízató tehát azt látni, hogy a főutcafejlesztés és -menedzsment mint városrevitalizációs eszköz gyakorlati alkalmazása a magyar önkormányzatok kezdeményezésével lehetséges és társadalmi szempontból egyre inkább támogatott. A főutcamenedzsment egy olyan eszköz, amely koordinatív és kooperatív jellegével egyesíti azokat a 21. századi városfejlesztési elveket, amelyeket a legtöbb szakpolitikus javasol: az eltérő tudások szervezeten belüli és kívüli, széles körű becsatornázását, a hatékonyságnövelő, kreatív humánerőforrásra alapozó „okos megoldások” alkalmazását, illetve a hosszú távú stratégiák mentén való következetes tervezést és megvalósítást.

Ezek az alapelvek támogathatják a magyar városi önkormányzatokat abban, hogy kisléptékű, kreatív és innovatív városfejlesztési megoldásokkal kísérletezzenek. Az ilyen típusú, rugalmas és széles partnerségre építő városirányítás keretet ad az intelligens hibázásra (*intelligent failure*) is, hiszen a sikeres fejlesztések csak kísérletezéssel, több iterációval érhetők el.

Köszönetnyilvánítás

Óriási köszönettel tartozom konzulensemnek, Dr. Kocsis János Balázsnak, aki mesterszakos tanulmányaim óta végig támogatott mind a kutatásaink, mind a közös munkáink során.

Hálásan köszönöm a szakmai fejlődést és a pozitív, inspiráló légkört a Gazdaságföldrajz és Városfejlesztés Tanszék és a Nemzetközi Kapcsolatok és Politikatudományi Doktori Iskola oktatóinak.

Köszönettel tartozom doktorandusztársaimnak, akik mellett mindig élmény tanulni és tanítani is. Köszönöm szépen a közel száz interjúalanyomnak a segítőkész válaszadást és az inspiráló gondolatokat.

Köszönöm szépen Demjén Balázsnak, Ghira Zsófiának, Szöllőssy Anitának, Szalkai Gábornak, Porhajas Gábornak és nagyszüleimnek a disszertációval kapcsolatos formai és tartalmi javaslataikat, illetve Ócsai Anettnek a grafikus térképet.

Köszönöm szüleimnek, nagyszüleimnek, húgomnak és barátaimnak, hogy minden helyzetben bátorítottak, és hogy mindig biztos lehetek benne, hogy a jövőben is támogatni fognak.

10. Irodalomjegyzék

- Abercrombie, P. (1933): *Town & country planning*, Oxford University Press
- Alzubaidi, H. – Vignali, C. – Davies, B.J. – Schmidt, R.A. (1997): Town centre versus out-of-town shopping: a consumer perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25(2): 78 – 89.
- Amrusch, P. - Wirl, F. (2017): The Impact of Environmental Conditions on Shopping Locations: An Analysis of the Austrian Mariahilferstrasse, *WIT Transactions on Ecology and The Environment*, 214
- Andersen, K.V. – Hansen, H.K. – Isaksen, A. – Raunio, M. (2010): Nordic City Regions in the Creative Class Debate—Putting the Creative Class Thesis to a Test, *Industry and Innovation*, 17(3): 215-240.
- Applebaum, W. (1966a): Guide for a Store-Location Strategy Study, *Journal of Marketing*, 4(30)
- Appleyard, D. (1979): *The Conservation of European Cities*, MIT Press, London
- Arnstein, S. (1969): A Ladder of Citizen Participation, In: Richard T. LeGates: *The city reader*, ötödik kiadás, Frederic Stout, Routledge, London
- Auer, Á. – Boros, A. – Szólik, E. (2018): Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Augé, M. (1995): *Non-Places: An Introduction to Supermodernity*, Verso, London, 1995
- Bachrach, P. –Baratz, M. S. (1963): Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework, *The American Political Science Review*, 57 (3): 632-642.
- Bacon, E. (1974): *Design of Cities*, MIT Press
- Baldauf, A., 2008. Shopping town USA. Victor Gruen, the Cold War, and the shopping mall, *Eurozine*, 2(13): 1-15.
- Balogh, P. I. (2004): *A szabadterek szerepváltozása a nagy európai városmegújításokban*, Budapest, Szent István Egyetem, doktori értekezés
- Banfield, E.C. -Wilson, J.Q. (1963): *City politics*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Baráti, I. (2003): *A települési infrastruktúrafejlesztés finanszírozásának gyakorlata Magyarországon*, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest, doktori értekezés
- Bárdiné Metzker, E. – Csuth, S. (2009): *A települési önkormányzatok stratégiai vezetése*, Polgármester Akadémia, jegyzet

- Bates, T. (1997): Response: Michael Porter's conservative urban agenda will not revitalise America's inner cities: What will? *Economic Development Quarterly*, 11(1): 39-44.
- Bende-Szabó, G. (2014): *A vagyongazdálkodás jogi keretei*, Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Benkő, M. – Germán, T. (2016): Crime prevention aspects of public space renewal in Budapest, *Journal of Place Management and Development*, 2(9): 191-209.
- Berényi B., E. (2010): *Történelmi városrészek átalakulásának társadalomföldrajzi vizsgálata Budapest belvárosában*, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest, doktori értekezés
- Berki M. (2015): A térbeliség trialektikája. *Tér és Társadalom*, (2): 3–18.
- Berki, M. (2014). *Visszatérés a kapitalizmus útjára: A poszt szocialista városfejlődés főbb jellemzőinek áttekintése – tanulmányok a XXI. század térfordulatairól*. L'Harmattan Kiadó, Budapest, 103-119.
- Berry, B. – Garrison, W. (1958): *Alternative Explanations of Urban Rank-size Relationships*, *Annals of the Association of American Geographers*, 48(1): 83-90.
- Berze, I. – Dúll, A. (2022): Gyalogolhatóság és gyaloglási viselkedés ember–környezet tranzakciótudományi megközelítésben, 36(4): 52-85.
- Beyard, M. – Kramer, A. – Leonard, B. – Pawlukiewicz, M. – Schwanke, D. – Yoo, N. (2007): *Ten Principles for Developing Successful Town Centers*, Urban Land Institute, Washington
- BKIK BUM (2020): https://bevasarloutca.hu/ckfinder/images/BUMterkep_hatul.jpg, letöltés ideje: 2023. február 4.
- Bódi, F. (2020): *A helyi önkormányzatok születése Magyarországon*, Antológia Kiadó, Lakitelek
- Bodor-Eranus, E. H. (2012): *Önkormányzati pályázati aktivitás-Információs kulcsszereplők az önkormányzati fejlesztéspolitikában és pályázataiban Magyarországon*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, doktori értekezés
- Bontje, M. – Musterd, S. (2009): Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinion critically appraised, *Geoforum*, (40): 843–852.
- Bourdieu, P. (1984): Social space and symbolic power, *Sociological Theory*, 7(1): 14-25.
- Bourne, L. (1981): *The Geography of Housing*, John Wiley, New York
- Branka, S. – Coca-Stefaniak, A. – Plichta, J. (2011): City Centers as Places for Strategic Cooperation Through Active City Management – the Significance of Trade Entities, *Scientific Annals of Economics and Business* 63 (1): 125-133.
- Brenner, J. (2010): Private initiatives in German urban development policy, *Urban Research & Practice*, 2(3): 219-228.

- Brenner, J. (2019): A Bauhaus és a városépítés – néhány kritikai megjegyzés, *Építés – Építészettudomány*, 48(1–2): 75–83.
- Brett, Deborah L. (2019): *Real Estate Market Analysis – Trends, Methods, and Information Sources*, Urban Land Institute, Washington DC
- Brózik, P. – Keszei, B. – Dúll, A. (2019): Mentális térképezés a köztérkutatásban. Két környezetpszichológiai vizsgálat kutatómódszertani tapasztalatai, *socio.hu*, 2019(1): 19-47.
- Brueckner, J. K. (2000): Urban sprawl: Diagnosis and Remedies, *International Regional Science Review*, 23(2): 160–171.
- Budapest. McCann, P. (2001): *Urban and Regional Economics*, Oxford University Press, Oxford
- Butler, T. (2007): Re-urbanizing London Docklands: Gentrification, Suburbanization or New Urbanism?, *International Journal of Urban and Regional Research*, 31(4): 759–81.
- Cadwallader, M. (1996): *Urban geography: An Analytical Approach*, Prentice-Hall, New Jersey
- Camagni, R. (2005): The rationale for territorial cohesion: issues and possible policy strategies. In: Bosciano, P. (szerk.): *Present and future of the European spatial development perspective*. Alinea, Firenze, 121-138.
- Camagni, R. (2008): Towards a concept of territorial capital. In: Capello, R. – Camagni, R. – Chizzolini, B. – Fratesi, U. (szerk.): *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*. Springer, Berlin, 33-48.
- Camagni, R. (2009): Territorial capital and regional development. In: Capello, R. – Nijkamp, P. (szerk.): *Handbook of regional growth and development theories*. Edward Elgar, Northampton, 118-132.
- Capello, R. (2007): A forecasting territorial model of regional growth: the MASST model, *The Annals of Regional Science*, (41): 753–787.
- Capello, R. (2015): *Regional economics*, Routledge, London, New York
- Carmona, M. – Megalhaes, C. – Edwards, M. (2002): Stakeholder Views on Value and Urban Design, *Journal of Urban Design*, 7(2): 145-169.
- Carmona, M. – Megalhaes, C. – Hammond, L. (2008): *Public Space: The Management Dimension*, Routledge, London
- Carmona, M. (2010a): Contemporary Public Space, Part Two: Classification, *Journal of Urban Design*, 15(2): 157-173.
- Carmona, M. (2010b): Contemporary Public Space: Critique and Classification, Part One: Critique, *Journal of Urban Design*, 15(1): 123-148.
- Carmona, M. (2014): The Place-shaping Continuum: A Theory of Urban Design Process, *Journal of Urban Design*, 19(1):2-36.

- Carmona, M. (2015): London's local high streets: The problems, potential and complexities of mixed street corridors, *Progress in Planning*, (100): 1-84.
- Carmona, M. (2022): The existential crisis of traditional shopping streets: the sun model and the place attraction paradigm, *Journal of Urban Design*, 27(1): 1-35.
- Caro, R. (1975): *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York*, Vintage
- Chaskin, R.J. (1997): Perspectives on Neighborhood and Community: A Review of the Literature, *Social Service Review*, 71(4): 521-547.
- Clark, W. A. V. (2003): *Monocentric to Polycentric: New Urban Forms and Old Paradigms*, In: Bridge, G. – Watson, S. (2003): *A Companion to the City*, Blackwell Publishing, Oxford
- Coca-Stefaniak, A. – Parker, C. (2005): Gran Centre Granollers – „city, culture and commerce”, *International Journal of Retail & Distribution Management*
- Coca-Stefaniak, A. – Radominski, S. – Ryczek, K. (2008): Urban revitalisation and town centre management in Poland: Opportunities and challenges for the 21st century, *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 2(3): 207–215.
- Coca-Stefaniak, J.A. – Parker, C. – Quin, S. – Rinaldi, R. – Byrom, J. (2009): Town centre management models: A European perspective, *Cities*, 26(2): 74-80.
- Coleman, A. (1985), *Utopia on Trial – Vision and Reality in Planned Housing*, Hilary Shipman Ltd, London
- Collins, K.-Ison, R. (2009): Jumping off Arnstein's Ladder: Social Learning as a New Policy Paradigm for Climate Change Adaptation, *Environmental Policy and Governance*, (19): 358–373.
- Congress for New Urbanism (1993): <https://www.cnu.org/who-we-are/charter-new-urbanism>, letöltés ideje: 2023. február 4.
- Couch, C. – Fraser, C. – Percy, S. (2003): *Urban Regeneration in Europe*, Blackwell, Oxford
- Couch, C. (2003): Urban Regeneration in Europe, in: Couch, C. – Fraser, C. – Percy, S. (2003): *Urban Regeneration in Europe*, Blackwell, Oxford
- Cuthill, M.-Fien, J. 2005: Capacity building: Facilitating citizen participation in local governance, *Australian Journal of Public Administration*, 64(4): 63-80.
- Czene, Zs. – Ritz, J. (2010): Területfejlesztési füzetek (2). *Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok*, NFM-NGM-VÁTI, Budapest
- Csanádi G. – Ladányi J. (1992). *Budapest térbeni-társadalmi szerkezetének változásai*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csanádi, G. – Csizmady, A. – Kocsis, J. B. – Kőszeghy, L. – Tomay, K. (2010): *Város, tervező, társadalom*, Sík Kiadó Kft, Budapest

- Csanádi, G. – Kocsis, J.B. – Mező, J. – Nothart, P. – Varga, Á. – Bak, F. – Horváth, O. – Lovász, T. – Teveli-Horváth, D. – Torda, A. (2018): Helyi településfejlesztési fókuszú közszolgáltatások inkluzív faktorainak azonosítását célzó kutatás, Kutatás II., Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Iroda
- Dahl, R. (1961): *Who Governs? Democracy and Power in an American City*, New Heaven CT, Yale University Press
- Darchen, S. Tremblay, D-G. (2011): *The attraction/retention of knowledge workers and the creative city paradigm: can we plan for the talents and at what cost?* The case of Montreal, Research Note of the Canada Research Chair on the Socio-organizational Challenges of the Knowledge Economy
- David Harvey [2013]: Az üzemeltetői szemlélettől a vállalkozói szemléletig: A városi kormányzás változása a késői kapitalizmusban. In.: Jelinek és társai (szerk): *Kritikai városkutatás*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 155-181.
- Dear, M. – Flusty, S. (1998): Postmodern Urbanism, *Annals of the Association of American Geographers*, 88(1): 50-72.
- Dear, M. (2003): The Los Angeles School of Urbanism: An Intellectual History, *Urban Geography*, 24(6): 493-509.
- Dékány, A. (2015): A Broadway újjáélesztése – New York, USA, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Deloitte (2021a): *What next for the high street?* Part one: A revival, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-what-next-for-the-high-street-part1.pdf>, letöltés ideje: 2023. február 4.
- Deloitte (2021b): *What next for the high street?*, Part two: A revival, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-what-next-for-the-high-street-part2.pdf>, letöltés ideje: 2023. február 4.
- DiGaetano, A. – Strom, E. (2003): Comparative Urban Governance: An Integrated Approach, *Urban Affairs Review*, (38): 356-395.
- Dobos, G. (2018): *A magyar önkormányzati rendszer autonómiájának empirikus elemzése*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, doktori értekezés
- Dobson, J. (2015). *How to save our town centres: A radical agenda for the future of high streets*, Bristol University Press, Bristol
- Dreier, P. – Mollenkopf, J. – Swanstrom, T. (2001): Metropolitcs for the Twenty-First Century, 2001, in: Lin, J. –Mele, C. (szerk.): *The urban sociology reader*, Routledge, Abington

- Dúll, A. (2009): A bevásárlóközpontok környezetpszichológiai ambivalenciái, *Korunk*, 3(12): 39-46.
- Dúll, A. (2010): *Helyek, tárgyak, viselkedés: Környezetpszichológiai tanulmányok*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
- E. Ennen, – G. J. Ashworth (szerk.) (1995): *Centrummanagement: een nieuwe strategie voor stedelijk beleid*, Geo Pers
- Edensor, T. – Millington, S. (2018): Learning from Blackpool Promenade: Re-enchanting sterile streets, *The Sociological Review*, 66(5): 1-19.
- Egedy, T. – Kovács Z. (2003): A városrehabilitáció néhány elméleti kérdése, *Falu, Város, Régió*, (4): 10-16.
- Egedy, Tamás (2012): A gazdasági válság hatása a nagyvárosok versenyképességére Magyarországon. *Földrajzi Közlemények* 136(4): 420–438.
- Ehrenreich, B. – Ehrenreich, J. (1977): The professional-managerial class, *Radical America* 11(2): 7-25.
- Elster, Jon (1979): *Ulysses and the Sirens*, Cambridge University Press, Cambridge
- Enoch, M. – Monsuur, F. – Palaiologou, G. – Quddus, M.A. – Ellis-Chadwick, F. – Morton, C. (2022): When COVID-19 came to town: Measuring the impact of the coronavirus pandemic on footfall on six high streets in England, *Urban Analytics and City Science*, 49(3): 1091–1111.
- Enyedi Gy. (2007): A történelmi városközpontok átalakulásának társadalmi hatásai, MTA Társadalomkutató Központ, Budapest
- Enyedi, Gy. (1992): Urbanization in East Central Europe: social processes and societal responses in the state socialist systems, *Urban Studies*, 29(6): 869–80.
- Erdei-Derschner, K. (2022): *Közbeszerzések hatékonyságának mérése*, *Nemzeti Közzolgálati Egyetem*, Budapest, doktori értekezés
- ESDP (1999): *European Spatial Development Perspective - Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*, European Commission, Luxembourg
- ESPON (2005): ESPON 111-Potentials for polycentric development in Europe, forrás: https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/fr-1.1.1_revised-full_0.pdf, letöltés ideje: 2023. február 4.
- Európai Bizottság (1999): *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union*, European Commission, Luxembourg
- Európai Bizottság (2018): *A jövő kihívásai – Gyakorlati útmutató a kiskereskedelmi szektor revitalizációjának és modernizációjának előmozdításához*, Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxembourg

- Farkasné Gasparics, E. (2018) *Önkormányzati gazdálkodás, Az önkormányzati gazdaságfejlesztési politika és gyakorlat című tantárgy egyetemi tankönyve*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest
- Fishman, R. (1987): *Bourgeois Utopias – The Rise and Fall of Suburbia*, Basic Books, New York
- Fishman, R. Longer View: The Fifth Migration, *Journal of the American Planning Association*, 71(4): 357-366.
- Fleck Zoltán (2012): Bizalom és közintézmények, In: Muraközy, L. (2012): *A bizalmatlanság hálójában – A magyar beteg*, Corvina Kiadó, Budapest
- Florida, R. (2002): *The rise of the creative class*, Basic Books, New York
- Florida, R. (2017): *The New Urban Crisis How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class—and What We Can Do About It*, Basic Books, New York
- Florida, R.-Rodríguez-Posé, A. – Storper, M. (2021): Cities in a post-COVID world, *Urban Studies*, (2021): 1–23.
- Fraser, C. – Baert, T. (2003): Lille: from Textile Giant to Tertiary Turbine, in: Couch, C. – Fraser, C. – Percy, S. (2003): *Urban Regeneration in Europe*, Blackwell, Oxford
- Frieden, B. J. – Sagalyn, L.B. (1991): *Downtown, Inc. – How America Rebuilds Cities*, MIT Press, Cambridge
- Fukuyama, F. (1995): *Trust: human nature and the reconstitution of social order*, Free Press, New York
- Füzér Katalin (2017): *A projektessített város – Részvételi városfejlesztés az ezredfordulás Pécsen*, Publikon, Pécs
- Garreau, J. (1991): *Edge City: Life on the New Frontier*, Anchor, New York
- Gaventa, J. (2006): Finding the spaces for change: a power analysis, *IDS Bulletin*, 37(6): 23-33.
- Gébert, J. – Bajmócy, Z. (2017): Helyi fejlesztések, helyi hatalmasságok – Befolyásolási hatalom elemzése városfejlesztési projektek kapcsán, *Kovács*, 2017(1-2): 3-32.
- Gebru, T. – Krausea, J. – Wanga, Y. – Chena, D. – Deng, J. – Lieberman, E. – Fei, L. (2017): Using deep learning and Google Street View to estimate the demographic makeup of neighborhoods across the United States, 114(50): 13108–13113.
- Gehl, J. – Svarre, B. (2013): *How to study public life?* Island Press, Washington
- Gehl, J. (2011): *Cities for people*, Island Press, Washington
- Gehl, J. (2011): *Life between buildings*, Island Press, Washington
- Gere, L. és Kocsis, J. B. (2022): Az okosváros-tervezés fejlődéstörténete kritikai megközelítésben, *Tér és Társadalom*, 36(4): 108–129.

- Germán, T. (2015a): A pesti kiskörút megújítása – Budapest, Magyarország, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Germán, T. (2015b): A Gran Vía elhúzódó átalakítása – Madrid, Spanyolország, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Getimis, P. – Hlepas, N.-K. (2006): Aspects of Leadership Styles: An Interaction of Context and Personalities, in: Back, H. – Heinelt, H. – Magnier, A. (2006): *The European Mayor – Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*, VS Verlag, 177-199.
- Glaeser, C.-Berry, E. (2005): The divergence of human capital levels across cities, *Regional Science*, 84(3): 407-444.
- Glaeser, E. (2020): *A város diadala – Hogyan tesz legnagyobb találmányunk gazdagabbá, okosabbá, környezetkímélőbbé, egészségesebbé és boldogabbá?*, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest
- Gonzalez, S. – Waley, P. (2012): Traditional Retail Markets: The New Gentrification Frontier? *Antipode*, 1-19.
- Griffiths, S. – Vaughan, L. – Hakley, M. – Jones, C.E. (2008): The sustainable suburban high street: a review of themes and approaches, *Geography Compass*, 2 (2008): 1749-8198.
- Gupta, A. - Ferguson, J. (1997): *Anthropological Locations – Boundaries and Grounds of a Field Science*, University of California Press, Berkeley Los Angeles London
- Hackett, P. – Foxall, G. (1994): A factor analytic study of consumers' location specific values: A traditional high street and a modern shopping mall, *Journal of Marketing Management*, 10(1-3): 163-178.
- Hall, P. (1971). *The World Cities*, McGraw-Hill
- Hall, P. (2014). *Cities of tomorrow*, Wiley-Blackwell, West Sussex
- Hall, S. M. (2011): High street adaptations: ethnicity, independent retail practices, and Localism in London's urban margins, *Environment and Planning*, (43): 2571-2588.
- Halmosi, P. (2018): Detroit város 2013-as csődesetének tanulságai, *Köz-gazdaság*, 13(2): 269-281.
- Hambleton, R.–Savitch, H.–Stewart, M. (2003): *Globalism and Local Democracy. Challenge and Change in Europe and North America*, Palgrave Macmillan, Houndmills.
- Hammond, J. (1986): Yuppies, *Public Opinion Quarterly* 50 (4): 487–501.
- Hamnett, C. (2000): Gentrification, Postindustrialism, Industrial and Occupational Restructuring in Global Cities, in: Bridge, G.-Watson, S. (2000): *A Companion to the City*, Blackwell Publishing

- Harris, C. D. – Ullman, E. L. (1945): The Nature of Cities, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 242: 7–17.
- Hegedűs. Sz. – Novoszáth, P. (2018): Az önkormányzati rendszer átalakításának okai és az adósságkonszolidáció, *Területi Statisztika*, 58(6): 595–609
- Heinelt, H. – Hlepas, N. K. (2006): Typologies of Local Government Systems, in: Back, H. – Heinelt, H. – Magnier, A. (2006): *The European Mayor – Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*, VS Verlag, 177-199.
- Helbrecht, I. – Dirksmeier, P. (2012): *New Urbanism: Life, Work, and Space in the New Downtown*, Ashgate Publishing, Farnham
- Herbert, D. – Smith, D. (1989): Design Process, *Journal of Urban Design*, 19(1): 2-36.
- Hesse, J. J. – Sharpe, L. J. (1991): Local Government in International Perspective: Some Comparative Observations, in Hesse – Sharpe, (szerk.): *Local Government and Urban Affairs in International Perspective: Analyses of Twenty Western Industrialised Countries*, Baden-Baden: Nomos
- Hoffman, I. (2016): *Kézikönyv az önkormányzati vagyongazdálkodásról*, HVG Orac Könyvkiadó, Budapest
- Hoover, E.M. – Giarattini, F. (1985): *An introduction to regional economics*, Knopf, New York
- Horváth M., T. (2002): *Helyi közszolgáltatások tervezése*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Horváth, D. – Mitev, A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest
- Hotelling, H. (1929): Stability in Competition, *Economic Journal*, 39 (153): 41–57.
- Howard, E. (1902): *Garden Cities of Tomorrow*, S. Sonnenschein & Co. Ltd, London
- Hoyt, H. (1939): *The Structure and Growth of Residential Neighborhoods in American Cities*, Federal Housing Administration, Washington
- Hughes, C. – Jackson, C. (2015): Death of the high street: identification, prevention, reinvention, *Regional Science*, 2(1): 237-250.
- Hunter, F. (1953): *Community Power Structure*, New York, Anchor
- Irwin, E. G. – Bockstael, N. E. (2006): The Spatial Pattern of Land Use in the United States, In: Arnott, R. J. – McMillen, D. P. (2006): *Companion to Urban Economics*, Blackwell Publishing, Malden
- Jacobs, A. – Appleyard, D. (1987): Toward an Urban Design Manifesto, *Journal of the American Planning Association*, 53(1): 112-120.
- Jacobs, J. (1961): *The death and life of great american cities*, Random House, New York
- Jávör, B. - Beke Zs. (2012): *Résztevők és apatikusak – A társadalmi részvétel helyzete Magyarországon*, MTA TK Politikatudományi Intézet, munkaanyag

- Jencks, C. (1984) *The Language of Post-Modern Architecture*, Rizzoli, New York
- Jessop, R. (2003): *Governance, Governance-failure, and Meta-governance*, Policies, Governance and Innovation for Rural Areas. International Seminar 2003. November 21–23., London
- Johnson, M. P. (2011): Environmental impacts of urban sprawl: a survey of the literature and proposed research agenda, *Environment and Planning*, (33): 717-735.
- Józsa, Z. (1997): A helyi és területi önkormányzatok szervezeti struktúrái és funkciói (Összehasonlító elemzés), *Acta Juridica et Politica*, Tomus LII. Fasciculus 5., Szeged
- Józsa, Z. (2015): A területi és a helyi igazgatás változásai a nemzetközi trendek tükrében, *Pro Publico Bono*, (3): 29-48.
- Kaiser, T. (2012): Gördülő devolúció az Egyesült Királyságban: megválaszolatlan kérdések, új kihívások, Gondolat Kiadó, Budapest
- Karsten, L. (2013): From yuppies to yupps: Family gentrifiers consuming places and re-inventing cities, *Tijdschrift voor Economische en Sociale*, 105 (2): 175–188.
- Kassay, G. (2015): A Georg Schwarz Straße projekt – Lipcse, Németország, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Katona, P. – Vakli, A. – Ország, P. (2015): Az Opera Lane kereskedelmi átalakítása – Cork, Írország, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Katona, P. (2015): A „Mehr Mariahilfer Straße” projekt – Bécs, Ausztria, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Keil, R. (2017): *Suburban Planet: Making the World Urban from the Outside In*, Polity, Boston
- Kerekes S. (2016). *Fenntarthatóság és közösségi pénzügyek*, Budapest, Wolters Cluwer Kiadó
- Kirzman, A. (2001): *Rudy Giuliani: Emperor of the City*, William Morrow
- Knox, P. L. (2005): Creating Ordinary Places: Slow Cities in a Fast World, *Journal of Urban Design*, 10(1): 1-11.
- Kocsis, J. B. (2000) A szuburbanizáció jelenségének főbb elméleti megközelítései a városszociológiai és más rokon tudományterületek irodalmában, *Tér és Társadalom*, 14(2-3), o. 311–321.
- Kocsis, J. B. (2007): Városok válsága és reneszánsza az ezredfordulón, *Szociológiai Szemle* (3–4): 183–198.
- Kocsis, J. B. (2013): *Városi szétterülés folyamatai Budapesten és környékén-Processes of Urban Sprawl in and around Budapest*, OTKA Kutatási Beszámoló

- Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Komlósi, É. – Páger, B. (2015): The impact of urban concentration on countries' competitiveness and entrepreneurial performance, *Regional Statistics*, 5(1): 97–120.
- Kovács, Z. – Wiessner, R. – Zischner, R. (2013): Urban Renewal in the Inner City of Budapest: Gentrification from a Postsocialist Perspective, *Urban Studies*, 50(1): 22–38.
- Kovács, Z. (1999): Cities from state-socialism to global capitalism: an introduction, *GeoJournal*, 49(1): 1-6.
- Kozák, B. (2015): A Friedrichstraße rekonstrukciója – Berlin, Németország, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal (2020): A kiskereskedelmi forgalom többéves növekedését törte meg áprilisban a koronavírus okozta járvány gazdaságba begyűrűző hatása, forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kiskereskedelmi-forgalom/index.html>, letöltés ideje: 2023. február 4.
- Kramer, A. (2008): *Retail Development*, Urban Land Institute, Washington
- Krugman, P. (2003): *Földrajz és kereskedelem (Geography and Trade)*, Tankönyvkiadó, Budapest
- Le Corbusier (1923): *Toward an Architecture*, Getty Research Institute, Los Angeles
- Lefebvre, H. (1991) *The Production of Space*, Oxford, Blackwell
- Lengyel, I. (2005): *A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje*, A Magyar Statisztikai Társaság Területi Statisztikai Szakosztálya konferenciáján Visegrádon, 2005. december 14-én megtartott előadás szerkesztett változata
- Lengyel, I. (2010): *Verseny és területi fejlődés-Térségek versenyképessége Magyarországon*, JatePress, Szeged
- Lengyel, I. (2012): Regionális növekedés, fejlődés, területi tőke és versenyképesség, In: Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*, JATEPress, Szeged, 151-174.
- Lentner, Cs. (2014): A magyar önkormányzatok adóssághkonszolidációja, *Pénzügyi Szemle*, 2014(3): 330-344.
- Lloyd, G. – McCarthy, J. (2003): Dundee: a City Discovering Inclusion and Regeneration, in: Couch, C. – Fraser, C. – Percy, S. (2003): *Urban Regeneration in Europe*, Blackwell, Oxford
- Lloyd, K. – Auld, C. (2003): Leisure, public space and quality of life in the urban environment, *Urban Policy and Research*, 21(4): 339–56.

- Logan, J. R. – Molotch, H. L. (1987): *Urban Fortunes: The Political Economy of Place*, University of California Press, Los Angeles
- Logan, J. R. – Swandstrom, T. (1990): *Beyond the City Limits: Urban Policy and Economic Restructuring in Comparative Perspective*, Temple University Press, Philadelphia
- Logan, J.R.-Molotch, H. (1987): The City as a Growth Machine, in: Lin, J. –Mele, C. (szerk.): *The urban sociology reader*, Routledge, Abington
- Losonczy, A. – Orbán, A. – Benkő, M. (2022): Contemporary Decentralized Development of a Centrally Planned – Metropolis: The Case of Budapest, *Urban Planning*, 7(3): 144-158.
- Lowndes, V. – Pratchett, L. – Stoker, G. (2001): Trends in public participation: part 2–citizens' perspectives, *Public Administration* 79(2): 445-455.
- Lowndes, V. (2001): Rescuing Aunt Sally: Taking Institutional Theory Seriously, *Urban Politics*, 38(11), 1953-1971.
- Lösch, A. (1954). *The economics of location*, Yale University Press, New Haven
- Lukovich, T. (2001): *A posztmodern kor városépítészetének kihívásai*, Pallas Kiadó, Budapest
- Lynch, K. (1960): *Image of the City*, MIT Press, London
- Lynne, S. – Frieden, B. (1989): *Downtown, Inc.: How America Rebuilds Cities*, MA: MIT Press, Cambridge
- Maier, K. (2001): Citizen Participation in Planning: Climbing a Ladder?, *European Planning Studies*, (9-6): 707-719.
- Mantey, D. (2017): The 'publicness' of suburban gathering places: The example of Podkowa Leśna (Warsaw urban region, Poland), *Cities*, 60: 1–12.
- Marshall, W.E. – Garrick, N.W. 2012): Community design and how much we drive, *Journal of Transport and Land Use*, 5(2): 5-20.
- McCay, S. (2003): Urban Regeneration in Belfast, in: Couch, C. – Fraser, C. – Percy, S. (2003): *Urban Regeneration in Europe*, Blackwell, Oxford
- Medway, D. – Warnaby, G. – Bennison, D. – Alexander, A. (2000): Reasons for retailers' involvement in town centre management, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(8): 368-378.
- Meggyesi, T. (2006): *Településfejlesztés*, Egyetemi jegyzet, BME, Budapest
- Meggyesi, T. (2009): *Városépítészeti alaktan*, TERC Kft., Budapest
- Metaxas, T. (2006): Implementing Place Marketing Policies in Europe: A Comparative Evaluation among Glasgow, Lisbon and Prague, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 1(4):399–418.

- Metzger, J. T. (2001) The failed promise of a festival marketplace: South Street Seaport in lower Manhattan, *Planning Perspectives*, 16(1): 25-46.
- Millington, S. – Ntounis, N. (2017): Repositioning the High Street: Evidence and Reflection from the UK, *Journal of Place Management and Development*, 10(4): 364-379.
- Mills, E. S. (szerk.) (1987): *Handbook of Regional and Urban Economics*, Elsevier, Amsterdam
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2020): A koronavírus-járvány gazdasági hatásai, Forrás: https://gvi.hu/files/researches/628/koronavirus_kutatasi_fuzet_3_210127.pdf letöltés ideje: 2023. február 4.
- Mollenkopf, J. (1992): *A Phoenix in the Ashes: The Rise and Fall of the Koch Coalition in New York City Politics*, Princeton University Press, 1992
- Montgomery, C. (2013): *Happy City: Transforming Our Lives Through Urban Design*, Penguin Books, Vancouver
- Morandi, C. (2003): Milan: the Bovisa District, in: Couch, C. – Fraser, C. – Percy, S. (2003): *Urban Regeneration in Europe*, Blackwell, Oxford
- Mouritzen, P. E. – Svava, J. H. (2002): *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh
- Muraközy, L. (2012): *A bizalmatlanság hálójában – A magyar beteg*, Corvina Kiadó, Budapest
- Nanda, A. – Xu, Y. – Zhang, F. (2021): How would the COVID-19 pandemic reshape retail real estate and high streets through acceleration of E-commerce and digitalization?, *Journal of Urban Management*, (10): 110–124.
- Negyedés, L. (2015): A Colorado Boulevard forgalomcsillapítása – Pasadena, Kalifornia, USA, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Newman, O. (1973): *Defensible Space People and Design in the Violent City*, Architectural Press, London
- Nicolaidis, B. – Wiese, A. (2006): *The Suburb Reader*, Routledge, New York-London
- Nisco, A. – Riviezzo, A. – Rosario, M. (2008): The role of stakeholders in town centre management: guidelines for identification and analysis, *Journal of Place Management and Development* 1(2): 166-176.
- O'Sullivan, A. (2012): Land-Use Patterns, In: O'Sullivan, A. (2012): *Urban Economics*, McGraw-Hill, New York
- Ongjerth, R. (2015): Kiskereskedelem és városfejlődés a hazai belvárosokban, In: Kocsis, J. B. (2018): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Oudin, B. (1980): *A város védelmében*, Corvina, Budapest

- Page, E. C. – Goldsmith, M. (1987): *Central and Local Government Relation*, Sage, Beverly Hills
- Palaiologou, G. (2015): High Street Transactions and Interactions, In: Laura Vaughan (szerk.): *Suburban Urbanities-Suburbs and the Life of the High Street*, UCL Press, London
- Pálné Kovács, I. (2016): Modellváltás a magyar önkormányzati rendszerben, in Jakab, A. – Gajduscek, G. (szerk.): *A magyar jogrendszer állapota*, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest
- Pálné Kovács, I. – Kacziba, P. – Oppe, O. – Kovács, L. – Finta, I. – Zongor, Gábor – Bodor, Á. – Grünhut, Z. (2016): *A magyar decentralizáció kudarca nyomában*, Studia Regionum, Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs
- Pálné Kovács, I. (2008): *Helyi kormányzás Magyarországon*, Dialóg Campus Kiadó, Pécs
- Pálné Kovács, I. (2010) Városi terek kormányzása és a városi rezsimék. Egy induló kutatás margójára, *Tér és Társadalom*, 24(4): 3–28.
- Pan, Y.-Zinkhan, G. M. (2006): Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82(3), 229-243.
- Park, R. E. – Burgess, E.W. (1925). *The Growth of the City: An Introduction to a Research Project. The City*, University of Chicago Press, 47–62.
- Park, Y. – Rogers, G.O. (2015): Neighborhood Planning Theory, Guidelines, and Research: Can Area, Population, and Boundary Guide Conceptual Framing?, *Journal of Planning Literature*, 30(1): 18-36.
- Parker, C. – Ntounis, N. – Millington, S. – Quin, S. – Castillo-Villar, F.R. (2017): Improving the vitality and viability of the UK High Street by 2020: Identifying priorities and a framework for action, *Journal of Place Management and Development*, 10(4): 310-348.
- Pecze, A. (2020): *Főutcák rétegeinek vizsgálati módszertana az alföldi folyómenti kisvárosok példáján*, Szent István Egyetem, doktori értekezés
- Peiser, Richard B. – Hamilton, D. (2012): *Professional Real Estate Development*, Urban Land Institute, Washington DC
- Pendola, R. – Gen, S. (2008): Does „Main Street” Promote Sense of Community?, *Environment and Behaviour*, 40(4): 545-574.
- Perry, C. A. (1929): *The Neighborhood Unit, a Scheme of Arrangement for the Family-Life Community*, Regional Plan of New York and Its Environs (New York: Committee on Regional Plan of New York and Its Environs, 1929), 2-140.
- Peterson, P. E. (1981): *City Limits*, University of Chicago Press, Chicago
- Phillips, B. E. (2010): *City Lights – Urban-Suburban Life in the Global Society*, Oxford University Press, New York-Oxford

- Pichler-Milanovic, N. – Gutry-Korycka, M. – Rink, D. (2008): *Sprawl in the Post-Socialist City: The Changing Economic and Institutional Context of Central and Eastern European Cities in:* Couch, C., Petshel-Held, G., Leontidou, L. (2008): *Urban Sprawl in Europe*, Landscape, Land-Use Change and Policy, Wiley-Blackwell, New York
- Pinker, S. (2003): *The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature*, Penguin Books, Farrar, Straus and Giroux
- Pintér, L. (2015): A New Street állomás és környéke megújítása – Birmingham, Anglia, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2015
- Porter, M. E. (1995): The Competitive Advantage of the Inner City, *Harvard Business Review* 73(3): 55-71.
- Pratt, A. (2008): Creative cities: the cultural industries and the creative class, *Human Geography*, 90(2): 107–117.
- Project for Public Places (2005): *How to Turn a Place Around? A Handbook for Creating Successful Public Spaces*, New York
- Putnam, R. (1995): Putnam, Robert: Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, (6): 65-78.
- Quinn, M. – Courtney, R. (2016): The Public Sector as an Entrepreneur? *Entrepreneurship Research*, (6): 127-146.
- Rácz, T. – Tóth, B. (2021): A hazai önkormányzatok pénzügyi zavarai az adóssághozjáról és az önkormányzati rendszer reorganizációjának tükrében, *Pénzügyi Szemle*, 2021(1): 88-108.
- Ravenstein, E. (1889). The laws of migration: Second paper, *Journal of the Royal Statistical Society*, 52, 241–305.
- Reikli, M. (2008): A bevásárlóközpontok sikerességének tényezői: az optimális bérlői és profilmix szerepe és jelentősége, *Vezetéstudomány*, 39 (9): 55-63.
- Reikli, M. (2014): *Bevásárlóközpontok sikerének kulcsa. A bevásárlóközpont alkotóelemei és stratégiai illeszkedésük*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, doktori értekezés
- Reilly, W. J. (1931): *The law of retail gravitation*, Knickerbocker Press, New York
- Remali, A.M. – Porta, S. – Romice, O. – Abudib, H. (2015): Street Quality, Street Life, Street Centrality, In: Vaughan, Laura (szerk): *Suburban Urbanities-Suburbs and the Life of the High Street*, UCL Press
- Riviezzo, A. – Nisco, A. – Rosaria, M. (2009): Importance-performance analysis as a tool in evaluating town centre management effectiveness, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(9): 748-764.

- Royko, M. (1988): Boss: Richard J. Daley of Chicago, Plume, New York
- Sadik-Khan, J. – Solomonow, S. (2016): *Streetfight: Handbook for an Urban Revolution*, Penguin Books, New York
- Salamin, G. – Lengyel, I. – Gutpintér, J. (2016): Regionális különbségek a gazdasági növekedésben Magyarország. In: Palotai, D. – Virág, B. (szerk.): *Versenyképesség és növekedés*, Magyar Nemzeti Bank, Budapest, 321–381.
- Salamin, G. – Péti, M. (2019): Tervkészítéstől a governance-ig. A térbeli tervezés európai fogalma, jelentései és lehetőségei hazai kapcsolódásai, *Tér és Társadalom*, 33(3):7-28.
- Salop, S. C. (1979): Monopolistic competition with outside goods, *The Bell Journal of Economics*, 10 (1): 141–156.
- Sassen, S. (2005): The Global City: introducing a Concept, *The Brown Journal of World Affairs*, 11(2): 27-37.
- Savage, M. – Warde, A. (1993). *Urban Sociology, Capitalism and Modernity*, Continuum Pub Group, London
- Schuppenlehner-Kloyber, E. – Penker, M. (2016): Between Participation and Collective Action—From Occasional Liaisons towards Long-Term Co-Management for Urban Resilience, *Sustainability* 8(7): 664.
- Schiefloe, M. (1990): Networks in urban neighbourhoods: Lost, saved or liberated communities?, *Scandinavian Housing and Planning Research*, (7): 2, 93-103.
- Schneider, V. (2002): Private Actors in Political Governance: Regulating the Information and Communication Sectors, In: Grote, J.R. – Gbikpi, B. (2002): *Participatory Governance – Political and Societal Implications*, Leske+Budrich, Opladen
- Schneller I. (szerk.) 2002. *Az építészeti tér minőségi dimenziói* (91–106). Kecskemét: Librarius
- Schorske, C. E. (1998): *Bécsi századvég: politika és kultúra*, Helikon Kiadó, Budapest
- Scott, F. (2015): High street productivity, In: Laura Vaughan (szerk.): *Suburban Urbanities-Suburbs and the Life of the High Street*, UCL Press, London
- Síklaki, I. (2006): Síklaki István: *Vélemények mélyén*, Kossuth Kiadó, 2006
- Sikos, T. T. (2000): *Marketingföldrajz*, Budapest, VÁTI Kht.
- Sikos, T., T. – Hoffmann, I. (2004): *A fogyasztás új katedrálisai*, MTA Társadalomkutató Központ, Budapest
- Speck, J. (2013): *Walkable city: How downtown can save America, one step at a time*, North Point Press, New York
- Speck, J. (2018): *Walkable City Rules: 101 Steps to Making Better Places*, North Point Press, New York

- Squires, G. (1991): Partnership and the pursuit of the private city, in: Lin, J. –Mele, C. (szerk.): *The urban sociology reader*, Routledge, Abington
- Stanilov, K. (2007): *The Post-Socialist City. Urban Form and Space Transformations in Central and Eastern Europe after Socialism*, Springer, Dordrecht
- Stewart, J. Q. (1948): Demographic Gravitation: Evidence and Application, *Sociometry*, (11): 1-2: 31-58.
- Stiglitz J. E., Sen, A. – Fitoussi, J.P. (2009): *Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress*, Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Paris
- Stone, C. (1989): *Regime politics*, University Press of Kansas, Lawrence
- Stone, C. (1995): Political Leadership in Urban Politics, In: Judge, D. – Stoker, G. – Wolman, H. (1995): *Theories of Urban Politics*, SAGE, London
- Stone, C. (2005): Looking back to look forward: Reflections on urban regime analysis, *Urban Affairs Review*, 40(3): 309-341.
- Stone, C. N. (1989): *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946-1988*, University Press of Kansas, Lawrence
- Sweeting, D. (2008): *New Institutionalism and Local Political Management in Spain*, Working Paper Online Series
- Sýkora, L. (2009). Post-Socialist Cities. In: R. Kitchin & N. Thrift (szerk.) *International Encyclopedia of Human Geography* (8): 387–395.
- Szelényi, I. (1996). Cities under socialism and after, In: Andrusz, G. –Harloe. M. – Szelényi, I. (1996): *Cities after socialism: Urban and regional change and conflict in post-socialist societies*, Blackwell Publishers, Hoboken
- Szendrei, ZS. (2015): Ulica Piotrkowska tengely – Łódź, Lengyelország, In: Kocsis, J. B. (2015): *Főutcák, üzletutcák – megújulás és fejlesztés*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Szerdahelyi-Németh, K. (2022): *Városi földszintek élhetőségének közösségi részvétellel történő vizsgálata*, Magyar Agrár-, és Élettudományi Egyetem, Budapest, doktori értekezés
- Szijártó, Zs. (szerk.): *Köz/Tér, Budapest – Pécs*: Gondolat Kiadó, PTE BTK Kommunikáció és Médiatudományi Tanszék, Pécs
- Szirmai, V. (2021): Nagyvárosok a Covid-19 vírusjárvány idején, *Földrajzi Közlemények*, 145(1): 1–16.
- Szűcs, J. (1981): Vázlat Európa három történeti régiójáról, *Történelmi Szemle*, (3): 313–359.

- Tamás, V. (2014): *Politikai élet a helyi önkormányzatokban – A helyi politika szereplői, mozgásterük és kapcsolataik a helyi politikai rendszerben*, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest
- TÁRKI (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékstruktúrájában, „A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei” című kutatási program zárójelentésének főbb megállapításai, Budapest, jegyzet
- TÁRKI (2009): Gazdasági Kultúra Vizsgálat, forrás: https://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/osszefoglalo_kepviselok_091026.pdf, letöltés ideje: 2023. február 4.
- Teller, C. (2008): Shopping streets versus shopping malls – determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(4): 381-403.
- Teveli-Horváth, D. (2018a): Kormányzás és participáció – az idegennyelvű szakirodalom feldolgozása, In: Csanádi, G. – Kocsis, J.B. – Mező, J. –Nothart, P. –Varga, Á. –Bak, F. – Horváth, O. –Lovász, T. – Teveli-Horváth, D. – Torda, A. (2018): *Helyi településfejlesztési fókuszú közszolgáltatások inkluzív faktorainak azonosítását célzó kutatás*, Kutatás II.
- Teveli-Horváth, D. (2018b): Bizalomtól a részvételig – a magyar nyelvű szakirodalom feldolgozása, In: Csanádi, G. – Kocsis, J.B. – Mező, J. –Nothart, P. –Varga, Á. –Bak, F. – Horváth, O. –Lovász, T. – Teveli-Horváth, D. – Torda, A. (2018): *Helyi településfejlesztési fókuszú közszolgáltatások inkluzív faktorainak azonosítását célzó kutatás*, Kutatás II.
- Teveli-Horváth, D. (2018c): Társadalmi részvétel az önkormányzati döntéshozatalban – Az angol nyelvű szakirodalom áttekintése, konferenciakötet, In: *Intelligens szakosodás az innováció és a versenyképesség elősegítése érdekében* [Intelligent specialization to enhance innovation and competitiveness], Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 7-39.
- Teveli-Horváth, D. (2019): Lakossági participáció az önkormányzati döntéshozatalban informális módszerekkel, In: Erdélyi, Dániel (szerk.): *URBAN21 Város, Kultúra, Gazdaság: Konferencia Tanulmánykötet*, Budapest, Magyarország: Hárfa Alapítvány, 95-109.
- Thomas, C. – Bromley, R. – Tallon, A. (2006): New ‘High Streets’ in the Suburbs? the growing competitive impact of evolving retail parks, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(1): 43-68.
- Tomay, K. (2019): Az összekötő társadalmi tőke (újra)termelődésének helyei, *Replika*, (111): 43–62.
- Tosics, I. (2005). City development in Central and Eastern Europe since 1990: The impacts of internal of forces, in: Dimitrowska-Andrews, K. – Pichler-Milanovic, N. – Hamilton, F. (szerk.):

Transformation of cities in central and Eastern Europe: Towards globalization, The United Nations University Press, Tokyo

- Tóth, I. Gy. (2009): *A társadalmi kohézió elemei: bizalom, normakövetés, igazságosság és felelősségérzet – lennének...*, TÁRKI A gazdasági növekedés társadalmi-kulturális feltételei c. kutatási program, kutatási beszámoló
- tranzakciótudományi megközelítésben, *Tér és Társadalom*, 36(4): 52-85.
- Tritter, J.Q. – McCallum, A. (2006): The snakes and ladders of user involvement: Moving beyond Arnstein, *Health Policy* (76): 156-168.
- Varga, V.– Teveli-Horváth, D. – Horzsa, G. (2021): Magyar közép- és nagyvárosok versenyképességi tipológiája és humán tőkét vonzó potenciálja, *Földrajzi Közlemények*, 145(2): 135-153.
- Varga, V.– Teveli-Horváth, D. – Salamin, G. (2020): A fiatal, képzett lakosságot vonzó potenciál a Budapest körüli csapágyvárosokban, *Területi Statisztika*, 60(2): 179–210.
- Vaughan, L. – Jones, C. – Griffiths, S. – Haklay, M. (2010): The Spatial Signature of Suburban Town Centres, *Journal of Space Syntax*, 1(1): 77-91.
- Vicsek, L. (2006): *Fókuszcsoport*, Osiris Kiadó, Budapest
- Vizi, Zs. (2020): *Dzsentrifikáció Kőbányán? Avagy megújulás egy budapesti kerület sajátos jellemzőinek tükrében*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, mesterszakos dolgozat
- Ward, K. (2003): The Limits to Contemporary Urban Development – „Doing” Entrepreneurial Urbanism in Birmingham, Leeds and Manchester, *City*, 7(2): 199-211.
- Warnaby, G.-Alexander, A. – Medway, D. (1998): Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(1): 15–31.
- Weber, A. (1909): *Theory of the Location of Industries*, 198 of the *Location of Industries*. Chicago, The University of Chicago Press
- Wellmann, B. – Leighton, B. (1979): Networks, Neighborhoods, and Communities: Approaches to the Study of the Community Question, in: Lin, J. –Mele, C. (szerk.): *The urban sociology reader*, Routledge, Abington
- Whyatt, G. (2004): Town centre management: how theory informs a strategic approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(7): 253–346.
- Whyte, W. (1980): *The social life of small urban places*, The Conservation Foundation, Washington
- Whyte, W. H. (1990). *City: rediscovering the center*, Anchor Books, New York
- Wilson, D. – Keil, R. (2008) The real creative class, *Social & Cultural Geography*, 9(8): 841-847.

- Wright, F. L. (1932). *The Disappearing City*, W.F. Payson, New York
- Zhang, F. – ZU, J. – Hu, M. – Zhu, D. – Kang, Y. – Gao, S. – Zhang, Y.-Huang, Z. (2020): Uncovering inconspicuous places using social media check-ins and street view images, *Computers, Environment and Urban Systems*, 81(2020)
- Zuccaro, M. L. (2017): Victor Gruen: the environmental heart, *Journal of Public Space*, 2(2): 5-84.
- Zukin, S. (1995): Whose Culture? Whose City?, in: *The Cultures of Cities*, MA: Blackwell, Publishing, Cambridge, 1–48.
- Zukin, S. (2010): *Naked City: The Death and Life of Authentic Urban Places*, Oxford University Press, Oxford
- <https://www.otto-wulff.de/projekte/bid-neuer-wall-306>, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fashion_Street_d, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://www.barnes-ca.org/>, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://www.gyorplusz.hu/gyor/kult-utca-a-belvarosban/>, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://hu.hotels.com/go/austria/most-popular-streets-vienna>, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://epiteszforum.hu/rogton-jovok-palyazat-eredmenye>, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://www.centreforcities.org/high-streets/>, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://veszprembalaton2023.hu/> Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://www.lancs.live/news/lancashire-news/> Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://welovebudapest.com/en/event/nyitva-fesztival>, Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://k20kirakatpecs.hu/> Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://www.margitnegyed.hu/valtozo-portalok-a-margit-koruton/> Letöltés ideje: 2023. február 4.
- <https://www.octogon.hu/epiteszet/uj-uzletek-jelentek-meg> Letöltés ideje: 2023. február 4.

11. Ábrajegyzék

1. ábra: Victor Gruen ördögi köre, Forrás: Kocsis (2007).....	11
2. ábra: Az utca, mint színház - élet egy párizsi kávéházban, Forrás: https://cityofstrangers.wordpress.com/2010/02/02/decline-of-the-koffee-klatch/paris-cafe-610217-lw/ , letöltés ideje: 2023. február 4.....	14
3. ábra: Mesterségesen kialakított városi főutca Celebration városában (Florida), Forrás: https://www.cnu.org/what-we-do/build-great-places/celebration , Letöltés ideje: 2023. február 4. .	15
4. ábra: A főutcamedzsent tipológiája, benne a kutatásban kiemelten vizsgált önkormányzati helyiséggazdálkodással, Forrás: saját szerkesztés.....	16
5. ábra: A szerző által készített szakértői interjúk eloszlása Budapesten, Forrás: saját szerkesztés	21
6. ábra: A szerző által készített szakértői interjúk területi eloszlása Magyarországon és külföldön, Forrás: saját szerkesztés (a helyszínek jelölése nem távolságarányos)	23
7. ábra: A disszertáció felépítése, Forrás: saját szerkesztés	26
8. ábra: A városi revitalizáció elméleti keretei. Forrás: saját szerkesztés.....	28
9. ábra: Maier koncentrikus participációs modellje, Forrás: saját szerkesztés Csanádi és társai (2010) alapján.....	45
10. ábra: A regionális gazdasági növekedés főbb közgazdaságtani irányzatai, Forrás: Capello (2007)	48
11. ábra: A regionális versenyképesség piramismodellje, Forrás: Lengyel (2005) alapján saját szerkesztés.....	49
12. ábra: 20. századi városfejlesztési irányzatok, az autóközpontú várostervezéstől a sétálható városokig, Forrás: saját szerkesztés (az idővonal nem arányosan mutatja a korszakok közötti távolságot).....	60
13. ábra: A bérleti rés („rent gap”) elmélet, Forrás: Vizi (2020)	64
14. ábra: A főutcamedzsent fő érdekcsoportjainak elemzése, Forrás: saját szerkesztés	80
15. ábra: A telephelyválasztás folyamata. Forrás: saját szerkesztés Applebaum (1966), Kramer (2008) és GFK (2014) alapján.....	94
16. ábra: Erzsébetváros szolgáltatási összetétele, Forrás: A Nyitva! Fesztivál primer kutatása Erzsébetvárosban, Kortárs Építészeti Központ.....	97
17. ábra: A települések üzleti ellátottsága [üzletek száma] (2003–2019), Forrás: KSH.....	100

18. ábra: A kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettípusonként (2000–2020) [millió forint] - kivéve élelmiszer, Forrás: KSH.....	100
19. ábra: Kivágat a BKIK BUM Kft. budapesti bevásárlóutcáit áttekintő térképéből, Forrás: BKIK BUM (2020)	102
20. ábra: Kiskereskedelmi volumen változása Magyarországon a Covid-19 járvány fényében, Forrás: KSH, https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/kis2207 Letöltés ideje: 2023. február 4.....	107
21. ábra: Intézményi korrupció megítélése, Forrás: Jávor-Beke (2012)	109
22. ábra: Intézményi korrupció megítélése, Forrás: TÁRKI Gazdasági Kultúra Vizsgálat (2009) ..	110
23. ábra: A kormányzatban és a helyi önkormányzatban megbízók arányának változása Magyarországon 2008-2017 között, Forrás: Eurobarometer, https://europa.eu/eurobarometer/screen/home Letöltés ideje: 2023. február 4.	110
24. ábra: Önkormányzati helyiségvagyon Magyarországon, Forrás: KSH.....	113
25. ábra: A önkormányzati helyiségek pályázatadási folyamat modellje. Forrás: saját szerkesztés	130
26. ábra: Az önkormányzati helyiséggazdálkodás alapvető szereplői. Forrás: saját szerkesztés.	139
27. ábra: Helyi utcák és főutcák Józsefvárosban, Forrás: Józsefváros közép- és hosszú távú vagyongazdálkodási terve	155

12. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A disszertáció kutatási kérdéseinek és módszereinek áttekintő táblázata. Forrás: saját szerkesztés.....	19
2. táblázat: A szakértői interjúk összetétele, Forrás: saját szerkesztés	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
3. táblázat: A disszertációban szereplő esettanulmányok. Forrás: saját szerkesztés.....	24
4. táblázat: Monocentrikus (a) és policentrikus (b) városszerkezet elméleti modellje, forrás: Clark (2003)	33
5. táblázat: A helyi közfeladatok menedzselésének nemzetközi trendjei, Forrás: Horváth (2002)	34
6. táblázat: Városi kormányzási módok, Forrás: DiGaetano-Strom, 2003.....	39
7. táblázat: A városirányításról való gondolkodást meghatározó városvezetők, Forrás: saját szerkesztés.....	40
8. táblázat: Hatalomkocka – a befolyásolás szintjei, terei és formái, Forrás: Gaventa (2006), Gébert (2015)	40
9. táblázat: A városi átalakulás formái, Forrás: Egedy-Kovács (2003), Berényi (2010): letöltés ideje: 2023. február 4.	65
10. táblázat: Tér- és térhasználati típusok a szakirodalomban, Forrás: saját szerkesztés.....	66
11. táblázat: Kritikák és javaslatok a várostervezés alapelveire vonatkozóan, Jacobs-Appleyard (1987)	67
12. táblázat: Utcák élıhetőségi kritériumainak összehasonlítása, Forrás: saját szerkesztés	68
13. táblázat: A városi élıhetőséget mérő várossorok és legfontosabb mutatóik, Forrás: Varga és társai (2020)	70
14. táblázat: Városi alközpontok típusai, Forrás: Carmona (2008), Coca-Stefaniak (2013), Losonczy és társai (2022)	75
15. táblázat: Kiskereskedelmi és bevásárlóközpont kategóriák. Forrás: Kramer (2008).....	94
16. táblázat: A Deloitte (2021) kutatása alapján 2013 óta a tíz leginkább zsugorodó és növekvő szektor, Forrás: saját szerkesztés	95
17. táblázat: A bérlőtípusok legfontosabb jellemzői. Forrás: Reikli (2008)	95
18. táblázat: Horgonyboltok bevásárlóközpont-típus szerint, Forrás: Brett (2019).....	96
19. táblázat: A szolgáltatásmenedzsment alapmutatóinak áttekintő táblázata. Forrás: saját szerkesztés.....	97

20. táblázat: Önkormányzati szakirodák lehetséges szerepe a főutcamenedzsmentben. Forrás: saját szerkesztés.....	114
21. táblázat: A magyar önkormányzatok vagyongazdálkodását meghatározó törvényi keretek időrendi sorrendben, Forrás: saját szerkesztés.....	127
22. táblázat: Az önkormányzati helyiségvagyon általános SWOT-elemzése, Forrás: saját szerkesztés.....	138
23. táblázat: Klaszterek átlagos értékei, Forrás: saját szerkesztés.....	141
24. táblázat: A hierarchikus klaszterelemzés során az IBM SPSS programban generált dendrogram, Forrás: saját szerkesztés.....	142
25. táblázat: Bérleti díj eltérések Budapest Fővárosi I. Kerület Budavár Önkormányzatánál, Forrás: saját szerkesztés.....	152
26. táblázat: Bérleti díj eltérések Budapest Főváros VII. Kerület Erzsébetváros Önkormányzatánál, Forrás: saját szerkesztés.....	152
27. táblázat: Javasolt szempontok egy főutca szolgáltatásmixének összeállításához, Forrás: saját szerkesztés.....	162
28. táblázat: Az önkormányzati működés szervezeti jéghegye, Forrás: Bárdiné Metzker-Csuth (2009).....	171
29. táblázat: Önkormányzati működési logikák megjelenése az egyes városirányítási elméletekben, Forrás: saját szerkesztés.....	172
30. táblázat: Önkormányzati klaszterek összevetése a vezetői modellekkel, Forrás: saját szerkesztés.....	172
31. táblázat: Önkormányzati helyiségrendelet releváns tartalmának összevetése a budapesti kerületekben és az öt magyar regionális központban, Forrás: önkormányzati vagyonrendeletek alapján saját szerkesztés.....	239
32. táblázat: Főutcamenedzsment gyakorlatok a szakirodalomban, Forrás: saját szerkesztés ...	240

13. Publikációk

- Teveli-Horváth, D. (2018a): Kormányzás és participáció – az idegennyelvű szakirodalom feldolgozása, In: Csanádi, G. – Kocsis, J.B. – Mező, J. – Nothart, P. – Varga, Á. – Bak, F. – Horváth, O. – Lovász, T. – Teveli-Horváth, D. – Torda, A. (2018): *Helyi településfejlesztési fókuszú közszolgáltatások inkluzív faktorainak azonosítását célzó kutatás*, Kutatás II.
- Teveli-Horváth, D. (2018b): Bizalomtól a részvételig – a magyar nyelvű szakirodalom feldolgozása, In: Csanádi, G. – Kocsis, J.B. – Mező, J. – Nothart, P. – Varga, Á. – Bak, F. – Horváth, O. – Lovász, T. – Teveli-Horváth, D. – Torda, A. (2018): *Helyi településfejlesztési fókuszú közszolgáltatások inkluzív faktorainak azonosítását célzó kutatás*, Kutatás II.
- Varga, V.– Teveli-Horváth, D. (2019): Measuring retention and attraction potential of Hungarian Middle Size Cities, In: Benczes, I. – Kaponyi, E. – Szerényi, Zs. (szerk.): *1st International PhD Conference of the International Relations Multidisciplinary Doctoral School of CUB: Conference Proceedings*, Budapest, Magyarország: Corvinus University of Budapest, International Relations Multidisciplinary Doctoral School, (2019): 110-115.
- Teveli-Horváth, D. (2019): Lakossági participáció az önkormányzati döntéshozatalban informális módszerekkel, In: Erdélyi, Dániel (szerk.): *URBAN21 Város, Kultúra, Gazdaság: Konferencia Tanulmánykötet*, Budapest, Magyarország: Hárf Alapítvány, pp. 95-109.
- Varga, V.– Teveli-Horváth, D. – Salamin, G. (2019): A kreatív osztályt vonzó városi tényezők budapesti nézőpontból, *HUG-Hungarian Geopolitics*, (4): 136-145.
- Varga, V.– Teveli-Horváth, D. – Salamin, G. (2020): A fiatal, képzett lakosságot vonzó potenciál a Budapest körüli csapágyvárosokban, *Területi Statisztika*, 60(2): 179–210.
- Teveli-Horváth, D. (2018): Társadalmi részvétel az önkormányzati döntéshozatalban – Az angol nyelvű szakirodalom áttekintése, konferenciakötet, In: *Intelligens szakosodás az innováció és a versenyképesség elősegítése érdekében* [Intelligent specialization to enhance innovation and competitiveness], Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, pp. 7-39.
- Varga, V.– Teveli-Horváth, D. – Horzsa, G. (2021): Magyar közép- és nagyvárosok versenyképességi tipológiája és humán tőkét vonzó potenciálja, *Földrajzi Közlemények*, 145: 2 pp. 135-153. (2021)
- Varga, V.– Teveli-Horváth, D. – Salamin, G. (2021): Versenyben a tehetségekért: A kreatív osztályt vonzó városi tényezők budapesti nézőpontból, In: Salamin, Géza; Tóth, Bálint (szerk.) *Városok-tervezés-ingatlanpiac: Az urbanisztika aktuális kérdései*, Magyar Urbanisztikai Társaság, Budapest, 214-227.

- Varga, V. – Teveli-Horváth, D. (2022): A magyar kreatív fiatalok lakóhelyválasztási preferenciái és annak változása a COVID-19 fényében-egy longitudinális fókuszcsoportos vizsgálat eredményei, *Tér és Társadalom (megjelenés előtt)*

14. Mellékletek

14.1. Interjúfonalak

14.1.1. Külföldi interjúfonal

- Mi az utcamenedzsment? („high street management”, „town center management”)
- Új megközelítést jelent-e vagy csak a keretezés új?
- Milyen diszciplínák találkoznak benne?
- Hogyan fejlődött az utcamenedzsment folyamata a fogalom megjelenésétől kezdve?
- Mi vezetett oda, hogy tudatos utcamenedzsment tevékenységbe kezdett a város?
- A nemzetközi gyakorlat milyen eszközeit tartja számon az utcamenedzsmentnek?
- Milyen eszközökkel lehet támogatni a kulcsszereplőket (KKV-k, civilek, befektetők stb.)?
- Kik a kulcsszereplők ebben a folyamatban?
- Milyen önkormányzati együttműködési, döntéshozatali folyamatok működnek?
- Melyek a legfőbb lakossági kihívások, konfliktusok a városi revitalizációhoz, utcamenedzsment-tevékenységhez kapcsolódóan?
- Milyen konfliktuskezelési módszerek vannak a térbeli konfliktusok kezelésére?
- Az utcamenedzsmentet folytató önkormányzatok szervezeti struktúrája közül melyik vagy melyek az(ok), amelyekkel az utcamenedzsment sikeresen kivitelezhető?
- Milyen önkormányzati szervezeti, városirányítási struktúrákon és stratégiákon alapulnak az utcamenedzsment gyakorlatok?
- Milyen stratégiák léteznek a fejlesztésekhez a piaci szféra bevonására, a piaci szférával való együttműködésre?
- Van-e mobilizáló hatása a tudatos utcamenedzsment tevékenységnek? Milyen új társadalmi csoportokat tud a tudatos menedzsment által fejlesztett üzletutca, sétálóutca, alközpont bevonítani:
 - fiatal, gyermektelen lakosságot,
 - fiatal, nagycsaládos lakosságot,
 - dolgozó, középkorú lakosságot,
 - idős, nyugdíjas lakosságot?
- Mely társadalmi csoportok milyen eszközökkel vonhatók be?
- Hogyan működik az utcamenedzsment és a bevonás különböző típusú városi központokban:
 - elsődleges központokban,

- a kisvárosi központokban,
- a szuburbán központokban,
- nagyvárosi szuburbán alközpontokban?
- Melyek azok a termékek, szolgáltatások vagy kapcsolások, amelyekkel az utca versenyezni tud a bevásárlóközpontok és hipermarketek kínálta termékekkel, szolgáltatásokkal és kapcsolásokkal (koncentrációval)?
- Milyen komplementer szolgáltatásmixet tud egy utca kínálni egy bevásárlóközpont szolgáltatásmixével szemben?
- Miben tér el, miben hasonlít a bevásárlóközpontok utcáinak menedzsmentje és a hagyományos utcák menedzsmentje? Ahogyan korábban a bevásárlóközpontok „tanultak” az utcától, hogyan „tanulhatna” most az utca a bevásárlóközpontoktól?
- Hogyan tud hozzájárulni egy település sikerességéhez az utcamenedzsment? Mérhető-e, és ha igen, milyen indikátorokkal?
- Milyen módszerekkel vizsgálható az utca tevékenysége?
- Milyen aktuális/jövőbeli trendek láthatók?
- Milyen példákat, jó/rossz gyakorlatokat ismer?
- Kiket ajánlana még interjúalanynak?
- Milyen módon differenciálódik az utcamenedzsment eszköztára és szervezeti háttere régiótól függően (várostörténeti, -szabályozási háttér, önkormányzati struktúra, város- és utcamenedzsment gyakorlatok, szereplők összehasonlítása)
 - Egyesült Királyság
 - Magyarország?
 - Milyen jó/rossz gyakorlatokat ismer?
 - Kiket ajánlana interjúalanynak?

14.1.2. Magyar interjúfonal – önkormányzati, civil

- Hogyan jellemezhető jelenleg az önkormányzati tulajdonú üzletek állománya? Hány százaléka kiadott? Mekkora arányban nem hasznosítható / felújítandó / jó állapotú?
- Rendelkezik-e az önkormányzat helyiséggazdálkodási koncepcióval vagy stratégiával? Ha igen, melyek a fő célok? Van-e előirányzat a kedvezőtlen üzlethelyiségek eladására vagy a kedvezőek megvásárlására?

- Melyek a legfőbb kihívások, amelyekkel az önkormányzati helyiséggazdálkodás során szembesülnek? Milyen érdekkonfliktusok jellemzik a helyiséggazdálkodás kérdését, a pályáztatási folyamatot?
- Milyen törekvések, kezdeményezések voltak eddig és milyenek várhatók a kerület üzletutcainak fejlesztésével kapcsolatban?
 - „hard eszközök”: sávozott bérleti díjrendszer, adókedvezmények, portálprogram stb.
 - „soft eszközök”: összehangolt marketing, nyitva tartás támogatása, rendezvényszervezés stb.
- Milyen városfejlesztési, vagyongazdálkodási, főépítészeti, adózási stb. eszközök azonosíthatók a sűrű beépítésű területek üzletutcainak fejlesztésére?
- Törekszik-e az önkormányzat a kereskedelmi főutcák esetében egy kedvező szolgáltatásmix kialakítására, egységes arculat, marketing, programok ösztönzésére stb.? Ha igen, milyen módokon?
- Amennyiben igen, melyek a preferált és a diszpreferált funkciók a kerület főutcainak esetében? Milyen szolgáltatásmix lehet ideális a kerület üzletutcainak tekintetében? Milyen eszközökkel törekcszenek ezt érvényesíteni?
- Van-e rendszeres monitoring az önkormányzati (üzlet)helyiségek tekintetében? Amennyiben igen, milyen szempontok szerint gyűjtene adatokat?
- Hogyan hatott a Covid-19 a kiadási arányra és a szolgáltatások összetételére? Milyen tendenciák láthatók, mely szolgáltatások kerültek előtérbe és melyek szorultak vissza?
- Van-e esetleg olyan szakértő a kerületben, akit érdemes lenne felkeresni a témában?
- Van-e esetleg bármilyen kezdeményezés, jó gyakorlat Magyarországon vagy külföldön, amelyet megemlítené a témával kapcsolatban?

14.1.3. Magyar interjúfonal – piaci-tanácsadói, szakmai-urbanista, módszertani

- Egy üzletutca-fejlesztésénél a szolgáltatásmix kialakításakor milyen szempontokat érdemes figyelembe venni?
- Milyen tendenciák láthatók a szolgáltatások összetételében, jellegében a Covid-19 hatására?
- Milyen módszertanok, adatbázisok használhatók egy lehatárolt városi alközpont kiskereskedelmének elemzéséhez?

- Milyen módokon tud komplementer szolgáltatásokat nyújtani egy sétálóutca egy bevásárlóközpontoz képest? Milyen tényezők lennének szükségesek?
- Hogyan tanultak a bevásárlóközpontok a sétálóutcáktól, és hogyan tanulhatnak most a sétálóutcák a bevásárlóközpontoktól?
- Mennyire jelentenek konkurenciát, és mennyire van komplementer szerepük egymáshoz viszonyítva?
- Milyen tevékenységekből áll egy bevásárlóközpont-menedzser munkája?
- Milyen szempontokat érvényesít a szolgáltatásmix kialakításakor?
- Melyek a kereslet és kínálat, valamint az optimális szolgáltatásmix és a horgonyboltok tekintetében az aktuális trendek-akár a Covid-19 fényében?
- Van-e esetleg olyan szakértő a területben, akit érdemes lenne felkeresni a témában?
- Van-e esetleg bármilyen kezdeményezés, jó gyakorlat Magyarországon vagy külföldön, amelyet megemlítené a témával kapcsolatban?

14.2. Önkormányzati helyiséggazdálkodás dokumentumainak áttekintő táblázatai

14.2.1. Önkormányzati helyiségrendeletek

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérllet időtartama
Budapest Főváros Önkormányzata Közgyűlésének 40/2006. (VII.14.) önkormányzati rendelete a Fővárosi Önkormányzat tulajdonában lévő nem lakás céljára szolgáló helyiségek feletti tulajdonosi jogok gyakorlásáról	<p>17. § [23](1) Mellőzhető a versenyeztetés abban az esetben, ha a hasznosítás a) államháztartási körbe tartozó szervezet, b) jogszabályban előírt állami vagy önkormányzati feladatot ellátó gazdálkodó szervezet javára történik.</p> <p>(2) Nem kell alkalmazni a versenyeztetés szabályait, ha a helyiség forgalmi értéke nem éri el a mindenkori költségvetési törvényben meghatározott értékhatárt.</p> <p>35. § (3) Helyiség tulajdonjogát kedvezményesen átruházni vagy a helyiséget kedvezményesen hasznosítani amennyiben jogszabály eltérően nem rendelkezik törvényben meghatározott versenyeztetési kötelezettség hiányában lehet oly módon, hogy az a Fővárosi</p>	<p>23. §(1) A bérlő nem követelheti a bérbeadótól, hogy a helyiséget az abban folytatni kívánt tevékenység gyakorlásához szükséges módon átalakítsa, felszerelje vagy berendezze.</p> <p>(2)[36] A bérleti jogviszony fennállása alatt a bérlő köteles gondoskodni:</p> <p>a) a helyiség, továbbá a közös használatra szolgáló ingatlanrész tisztításáról, megvilágításáról, berendezések karbantartásáról és javításáról, pótlásáról illetőleg cseréjéről, vagy költségei viseléséről olyan arányban, amilyenben azokat használja (kétség esetén az általa használt területek arányában);</p> <p>b) a helyiségben folytatott tevékenység során meghibásodott felszerelések, berendezések karbantartásáról, javításáról,</p>	<p>18. §(1) A helyiség bérletére vonatkozó szerződést azzal kell megkötni: b) akinek a helyiségre előbérleti joga van;</p>		<p>7. § (4) A hasznosításra irányuló szerződés határozatlan vagy legfeljebb 15 éves határozott időre köthető, amely időszak egy alkalommal legfeljebb 5 évvel meghosszabbítható abban az esetben, ha a hasznosításra jogosult valamennyi kötelezettségét szerződésszerűen, késedelem nélkül teljesítette. E korlátozás nem vonatkozik az állammal, költségvetési szervvel, önkormányzattal vagy önkormányzati társulással kötött szerződésre.</p> <p>19. §(1) Helyiség határozott vagy határozatlan időre, továbbá feltétel bekövetkeztéig adható bérbé.</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkedvezmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	<p>Önkormányzat kötelező feladatellátását nem veszélyezteti, és érdekeit egyébként nem sérti, és a kedvezményes hasznosítás az állami támogatásról szóló jogszabályoknak, továbbá a vonatkozó uniós előírásokban foglaltaknak megfelelően történik.</p> <p>(4) Helyiség tulajdonjogát ingyenesen átruházni csak törvényben meghatározott esetekben és feltételekkel lehet, a nemzeti vagyonról szóló törvényben foglaltaknak megfelelően.</p> <p>(5) Helyiség ingyenesen kizárólag közfeladat ellátása céljából, a közfeladat ellátásához szükséges mértékben hasznosítható.</p>	<p>felújításáról, pótlásáról, illetőleg cseréjéről;</p> <p>c) az épület általa kizárólagosan használt karbantartási, javítási költségei viseléséről olyan arányban, amilyenben azokat használja (kétség esetén az általa kizárólagosan használt, továbbá bérelt területek arányában);</p> <p>d) a helyiség burkolatainak és nyílászáróinak karbantartásáról és felújításáról, a bérbeadó és a bérlő ilyen irányú megállapodása alapján azok pótlásáról és cseréjéről;</p> <p>e) a helyiséghez tartozó üzlethomlokzat (portál), kirakatszekrény védő- (elő-) tető, ernyős szerkezet, biztonsági berendezések karbantartásáról;</p> <p>f) a tevékenységével összefüggő háztartási és nem háztartási hulladék elszállításáról;</p> <p>g) a helyiségre vonatkozó biztosítási szerződés megkötéséről.</p>			

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezelvények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályázat nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat Képviselő-testületének 2/2017 (II.23.) önkormányzati rendelete az önkormányzat tulajdonában álló lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának feltételeiről	68. § (1) A Képviselő-testület pályázat kiírása nélkül is dönthet a helyiség egyházaknak, valamint az Önkormányzat közigazgatási területén közcélú tevékenységet folytatni kívánó társadalmi szervezeteknek történő bérbeadásáról. (2)63 A Tulajdonosi Bizottság pályázat kiírása nélkül, egyedi elbírálás alapján dönthet a helyiségnek határozott-egy évnél nem hosszabb – időre történő bérbeadásáról.	19. (3)50 A bérbeszámítás összege nem haladhatja meg a bérleti jogviszony még fennálló időtartama alatt fizetendő lakbér összegének a felét, határozatlan idejű bérleti szerződés esetén két évi lakbérnek megfelelő összeget.	66. § (1) A helyiség bérbeadására azzal köthető bérleti szerződés: b) aki a helyiségre előbérleti joggal rendelkezik és a bérleti jogviszony ideje alatt a szerződésben vállalt kötelezettségeit maradéktalanul teljesítette,	68/A. §64 (1)65 Az Önkormányzat a legalább négy alkalommal eredménytelenül pályáztatott helyiségeinek a listáját, valamint az elvárt legalacsonyabb bérleti díjat a honlapján folyamatosan elérhetővé teszi. A legalább négy alkalommal eredménytelenül pályáztatott helyiség pályázati eljárás lefolytatása nélkül bérbé adható a helyiség bérbérvételére irányuló kérelem alapján. Az önkormányzat kérelemre, előre egyeztetett időpontban biztosítja a helyiség megtekintésének a lehetőségét.	76. § (1) A helyiségbérleti jogviszony a bérbeadó és a bérlő írásbeli szerződése alapján határozott időre jön létre. (3)68 A helyiségbérleti jogviszony időtartama legfeljebb tíz év lehet, amennyiben
Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének 34/2004. (X.13.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat vagyonáról és a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jog gyakorlásáról, továbbá az önkormányzat tulajdonában	10. § (1) Az önkormányzati vagyon tárgyának ingyenes vagy kedvezményes átruházásáról, továbbá ingyenes vagy kedvezményes használatba (bérbé) adásáról a Képviselő-testület dönt. (2) Az önkormányzati vagyon használatát ingyenesen átengedni más önkormányzat	38/B. § (2) Az (1) bekezdésben említett feltételek mellett: a) a bérbeadó hozzájárulásával, általa elfogadott költségvetés alapján elvégzett munkák számlákkal igazolt költségeit a bérbeadó a bérleti díjba, legfeljebb havi 50% mértékben megállapodás alapján beszámíthatja;	40. §(4) A lejárt szerződések meghosszabbítására a bérbeadásra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni azzal az eltéréssel, hogy a (2) bekezdésben előírtak alkalmazása mellett, a lejárt helyiségbérleti jogviszony bérlője előbérleti joggal		26. § (2) A lakásbérleti szerződés határozott, vagy határozatlan időre, illetve feltétel bekövetkeztéig köthető. A határozott időtartam legfeljebb 5 év lehet.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
lévő lakások és helyiségek elidegenítésének szabályairól, bérbeadásának feltételeiről	vagy állami szerv részére kizárólag közfeladat ellátása céljából, azt közvetlenül szolgáló, és ahhoz szükséges mértékben lehet.		rendelkezik az érintett helyiség tekintetében.		
Budapest Főváros III. Kerület Óbuda-Békásmegyer Önkormányzat Képviselőtestületének 9/2015(II.16.) önkormányzati rendelete az önkormányzat tulajdonában álló egyes vagyontárgyak bérbeadásáról		102. § A Vagyonkezelő a tulajdonosi területen érintett állandó bizottság döntése alapján jogosult az értéknövelő beruházásokkal összefüggő bérbeszámítási megállapodások megkötésére az alábbiak szerint: e) a bérbeszámítás a bérleti díj legfeljebb 50%-ág, a fizetendő megszerzési díj 100%-áig lehetséges, a bérleti jogviszony időtartama a beszámítandó összeggel arányosan kerül meghatározásra.		88. § (1) A helyiségeket az alábbi jogcímenek lehet bérbé adni: bf) 1 évet meg nem haladó rövid távú vagyongazdálkodási célból (5) A 88. § (1) bekezdés bf) alpontjában megjelölt jogcím szerinti bérbéadásra akkor kerülhet sor, ha az önkormányzati vagyon gazdaságos-az önkormányzat számára várható bevétel, megtakarítás vagy más előny alapján a lehető legkedvezőbb-hasznosítása így biztosítható és a helyiség bérbéadására legalább három alkalommal kiírt nyilvános pályázat eredménytelenül zárult.	96. § (3) A határozott idejű helyiségbérleti szerződés időtartama a 88. § (1) bekezdés a) és b) pontjában megjelölt jogcím esetén a) 3 év raktár céljára történő bérbéadás esetén b) 5 év minden egyéb funkcióra történő bérbéadás esetén c) 5 évnél több bérbéadási megállapodás esetén, amennyiben a beszámítandó összeg megtérülése ezt indokoltá teszi.
Budapest Főváros IV. kerület Újpest Önkormányzat Képviselő-testületének 26/2004. (X.07.) számú rendelete	42. § (1) Az alábbi szervezetek részére – tevékenységük folytatása céljából és az ahhoz szükséges mértékben –	44. § (1) Ha a bérlő a helyiségben, illetve a helyiségen építési, átalakítási, felújítási vagy korszerűsítési munkálatokat kíván végezni, úgy ahhoz	8. § (1) A bérlő a határozott időre szóló bérleti jogviszonya időtartamának lejártá előtt legalább 60 nappal a bérbéadónál írásban	30. § (1) A versenyztetési eljárás módjai: (3) Másik versenyztetési eljárási módra való áttérésre csak a folyamatban lévő	7. § (1) A határozott idejű bérleti jogviszony időtartama – a (2) és (2a) bekezdésben meghatározott esetek kivételével-legfeljebb öt év lehet.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkedvezmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
<p>a nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérletéről és bérbeadásának szabályairól</p>	<p>kedvezményesen lehet helyiséget bérbé adni:</p> <p>a) közalapítvány, alapítvány,</p> <p>b) egyház, egyházi jogi személy,</p> <p>c) egyesület,</p> <p>d) társasház, lakásszövetkezet,</p> <p>e) más önkormányzat vagy állami szerv részére feladat- és hatáskör átadásával és átvételével összefüggésben,</p> <p>f) az Önkormányzat tulajdonosi részesedésével működő gazdasági társaság,</p> <p>g) más civil szervezet, sportszervezet vagy más közhasznú jogállású szervezet,</p> <p>h) más közfeladatot ellátó szervezet.</p> <p>(3) Az e § szerint létrejövő bérleti jogviszony kedvezményes feltételei lehetnek:</p> <p>a) a bérleti jogviszony legfeljebb három éves határozott időtartamra jön létre szerződéskötési díj megfizetése nélkül,</p> <p>b) a bérleti díj összege az első évben legalább a 23. § (1) és (2) bekezdése alapján</p>	<p>köteles a bérbéadó előzetes hozzájárulását kérni. A bérbéadó hozzájárulása nem helyettesíti a szükséges hatósági engedélyeket.</p> <p>(2) Az (1) bekezdésben meghatározott esetben a munkálatok költségeit – a felek eltérő megállapodása hiányában – a bérlő maga viseli, azokkal kapcsolatban a bérbéadóval szemben semmiféle igényt nem támaszthat.</p>	<p>kezdemenyezheti a szerződés meghosszabbítását.</p> <p>(2) Az (1) bekezdés szerinti bérlői kezdeményezés esetében a szerződés meghosszabbításáról és a szerződési feltételek módosításáról a bérbéadó dönt.</p>	<p>eljárás sikertelensége miatti lezárását követően, a kiíró döntése alapján van lehetőség.</p> <p>41. §</p> <p>(1) E § alkalmazásában nehezen bérbéadható az a helyiség, amelyet a megelőző egy évben e rendelet szabályai szerint nem lehetett bérbé adni, vagy már előzőleg is nehezen bérbéadható helyiségként került hasznosításra, de ezen bérleti szerződés bármely oknál fogva megszűnt.</p> <p>(2) Az (1) bekezdésben meghatározott esetben a helyiséget a bérbéadó a (3) bekezdésben meghatározott kedvezményes feltételekkel is bérbé adhatja.</p>	<p>(2) A 6. § (2) bekezdésében meghatározott feltételek fennállása esetében a határozott idejű bérleti jogviszony időtartama öt évnél hosszabb, de legfeljebb tíz éves időtartamban is meghatározható. Ebben az esetben megfelelően alkalmazni kell a 6. § (3) bekezdésének rendelkezéseit.</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezelvények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	megállapított irányadó bérleti díj 10 %-a, a második évben legalább 60 %-a, a harmadik évben pedig legalább 80 %-a, c) a bérlő ezen időszak alatt is köteles megfizetni valamennyi közüzemi díjat és minden a helyiség üzemeltetésével kapcsolatos egyéb költséget.				
Belváros-Lipótváros Budapest Főváros V. kerület Önkormányzata Képviselő-testületének 20/2009. (VI. 02.) önkormányzati rendelete az önkormányzat tulajdonában álló vagyonnal való rendelkezés egyes szabályairól	14. §12 (2) A Bizottság döntése alapján pályázat nélkül lehet a helyiséget bérbe adni, ha: a) a helyiség használatára az önkormányzat költségvetési szervének, vagy az Önkormányzat többségi tulajdonosi részesedésével működő gazdasági társaságának (a továbbiakban: Önkormányzat társasága) van igénye; b) a kerületben élő lakosság alapellátását szolgáló szolgáltató tevékenység támogatása érdekében vagy ha a helyiséget a lakosság étel-miszer ellátását szolgáló kereskedelmi tevékenység céljára kívánják bérbe venni továbbá más rendkívüli méltánylást érdemlő okból,	16. §13 (1) A bérlő a bérbeadóval való megállapodása alapján beszámíthatja a helyiség bérleti díjába: c) a felmerült és igazolt költségének legfeljebb 75%-át, ha a helyiség átalakításával, illetőleg korszerűsítésével a helyiség alapterületét növelte	(3) Ha a bérbe adott helyiségre fennálló szerződés a határozott idő lejártá miatt szűnik meg, a bérlő kezdeményezésére a bérbeadó legfeljebb 15 évre a bérlőnek adja bérbe a helyiséget, ha: a) a bérbeadó helyiséget ismét bérbeadás útján kívánja hasznosítani, b) a bérlőnek szerződés megszűnésekor nem volt lejárt bérleti díj vagy közüzemi díj tartozása.	6. §6 (1) A helyiség bérbeadás elsősorban nyilvános versenyeztetés útján, továbbá a jelen rendeletben meghatározott esetekben pályázaton kívül történhet. (3) Ha a versenytárgyalás vagy hirdetményi eljárás az adott helyiségre egy éven belül legalább egy alkalommal eredménytelenül zárult, a helyiséget hirdetmény vagy versenytárgyalás mellőzésével lehet bérbe adnia hatáskörrel rendelkező bizottság döntése alapján.	19. § (2) Határozott időre szóló szerződés esetén a bérbeadó legfeljebb tizenöt évig terjedő időtartamra szóló szerződés megkötésében állapodhat meg, amely egyszer legfeljebb ugyanennyi idővel meghosszabbítható.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
	c) a helyiséget társadalmi szervezet vagy alapítvány kívánja bérebe venni.				
Budapest Főváros VI. kerület Terézváros Önkormányzat Képviselő-testületének 15/2006. (III.21.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának feltételeiről		43/A. (3)[86] A hozzájárulás birtokában a Vagyonkezelő Szervezet köti meg a megállapodást. A megállapodásban rögzíteni kell, hogy a beruházási költségek vagy azok egy részének megtérítése kizárólag bérbeszámítással történhet, melynek mértéke a mindenkor fizetendő bérleti díj 50 %-áig terjedhet.	26. §(1)[64] A helyiségeket a következő jogcímenek lehet bérbeadni: b) előbérleti jog;	29. § (4)[70] Eredménytelen pályázat esetén, valamint, ha a (3) bekezdés szerint nem jön létre a szerződés, a pályázatot külön döntés nélkül meg kell ismételni. A jelentkező hiányában eredménytelennek nyilvánított pályázat esetén az ismételt pályázati kiírást megelőzően a Vagyonkezelő Szervezet egyszeri alkalommal jogosult a minimális bérbevételi díjat 10%-kal csökkenteni, és az ingatlant annak bérbeadásáig, illetve a végrehajtási idő leteltéig a csökkentett díjon meghirdetni.	30. §(1) Ha a jelen rendelet eltérően nem rendelkezik, a helyiséget határozatlan időre lehet bérebe adni. (3) A rendeletben meghatározott kivételekkel a határozott időtartam öt évnél hosszabb nem lehet.
Budapest Főváros VII. Kerület Erzsébetváros Önkormányzat Képviselő-testületének 12/2012. (III.26.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásáról	56. § (3) Amennyiben – e rendelet eltérő rendelkezése hiányában-a bérlő vállalja az óvadék megfizetését, versenyeztetés mellőzésével a bérbeadói jogok gyakorlójának döntése alapján lehet a 25 millió forintot el nem érő forgalmi értékű helyiségre	55. § (7)75 Helyiség bérbeadása esetén-ideértve a bérleti jog átruházását és a helyiségcserét is-a bérleti szerződést a bérbeadásról (bérbeadói hozzájárulásról) szóló értesítés bérlő általi kézhezvételétől számított 45 napon belül akkor is meg kell kötni és a bérleti díjat fizetni	56. § A helyiségeket a következő jogcímenek lehet bérebe adni: a) Az Önkormányzatot megillető tulajdonosi jogok gyakorlása és a tulajdonában álló vagyonnal való gazdálkodás szabályairól szóló rendeletben meghatározottak szerint,	56. § (3) Amennyiben – e rendelet eltérő rendelkezése hiányában-a bérlő vállalja az óvadék megfizetését, versenyeztetés mellőzésével a bérbeadói jogok gyakorlójának döntése alapján lehet a 25 millió forintot el nem érő forgalmi értékű helyiségre	61. § (1)83 Ha a jelen rendelet eltérően nem rendelkezik, a helyiséget határozatlan időre lehet bérebe adni. Versenyeztetési eljárás eredményeként létrejött helyiségbérleti szerződés esetén a felmondási idő 6 hónap.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	<p>szerepést kötni az alábbi esetekben: d) az Önkormányzat érdekeit szolgáló egyéb, vagy közérdekű okból (pl. ha a helyiséget társadalmi szervezet, közalapítvány bérlő).</p>	<p>kell, ha a tevékenység elkezdéséhez szükséges hatósági engedélyek és társasházi nyilatkozat még nem áll rendelkezésre. A bérlő köteles a bérleti szerződés megkötésétől bérleti díjat fizetni. A bérlő kérelmére a bérleti díj a tevékenység tényleges megkezdéséig legfeljebb 50 %-kal, de maximum a helyiség után fizetendő közös költség összegéig mérsékelhető. 63. § (1)84 (2) A bérleti díj átmeneti időszakra a bérbeadói jogokat gyakorló döntése alapján különösen az alábbi jogcímenek csökkenthető: b) a helyiség átalakítása vagy felújítása miatt,</p>	<p>versenyeztetési eljárás alapján, b) előbérleti jog;</p>	<p>szerepést kötni az alábbi esetekben: f) ha a helyiség bérbérlésére két alkalommal megismételt versenyeztetési eljárás nem vezetett eredményre, gb) lévő helyiség, amely már több mint 1 éve üresen áll és pályázat útján nem sikerült bérbérlés;</p>	<p>(3) A rendeletben meghatározott kivételekkel a határozott időtartam legfeljebb öt év. Amennyiben a helyiség leendő bérlője a szerződésben kötelezettséget vállal a forgalmi értékhez viszonyított jelentős, legalább az egy éves bérleti díj összegét meghaladó mértékű beruházásra, úgy a bérlet időtartama legfeljebb 15 év.</p>
<p>Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületének 35/2013. (VI. 20.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbérlésének feltételeiről</p>	<p>18/A. § E fejezet alkalmazásában: 1. önkormányzati feladatokhoz és célokhoz kapcsolódó tevékenység: a) az egészségügyi prevenció, egészséges életmód segítése, b) a szociális, karitatív feladat ellátása (hátrányos helyzetűek)</p>	<p>18/B. § (4) Az e fejezet alapján megkötött bérleti szerződésnek tartalmaznia kell, hogy a bérleti jogviszony időtartama alatt a bérlő bérbérléssel nem élhet, és a helyiség felújítására, karbantartására fordított beruházásait a bérbeadó</p>			<p>13. § (1) A szerződés általában határozott időre hozható létre, amely legfeljebb tizenöt évig terjedő időtartamra szólhat. Az öt évnél hosszabb határozott időre kötött szerződés időtartama öt év elteltével a bérlő kérelmére módosítható.</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	<p>segítése), c) a gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások, d) az oktatás és köznevelés, e) a képzés, képességfejlesztés, f) a kulturális, közművelődési feladatok ellátása, g) a művészeti alkotás, h) a sport, ifjúsági ügyek, i) a nemzetiségi ügyek, j) az esélyegyenlőségre való törekvést segítő munka, k) idősekkel kapcsolatos tevékenység ellátása.</p>	<p>semmilyen más módon nem téríti meg.</p>			
<p>Budapest Főváros IX. Kerület Ferencváros Önkormányzata Képviselő-testülete 30/2020. (X. 13.) önkormányzati rendelete a lakások és helyiségek bérletére és elidegenítésére vonatkozó szabályokról</p>	<p>22. § (5)10 A Képviselő-testület minősített többséggel dönthet helyiség határozott időre szóló bérbeadásáról,</p> <p>a) az önkormányzat által alapított alapítványoknak, az önkormányzat által alapított gazdasági társaságoknak, közhasznú társaságoknak,</p> <p>b) Budapest Főváros IX. Kerület Ferencváros Önkormányzatának Képviselő-testülete által közérdekűvé nyilvánított szervezetnek.</p>	<p>22. § (11) Ha a bérlő a helyiség forgalmi értékét-előzetesen benyújtott tételes költségbebecslés alapján-legalább 30%-kal növelő beruházást kíván végrehajtani, a bérbeadó vállalhatja, hogy a bérleti szerződést-a (2) bekezdés e) pont, illetve a (3) bekezdés eseteit kivéve-15 évig nem mondja fel. A megállapodás feltétele, hogy a bérlő a vállalt munkálatok 2 éven belüli elvégzéséről szakértői igazolást nyújt be a bérbeadó számára. A megállapodásról a Gazdasági és Közbeszerzési Bizottság dönt. 26. § (2) Indokolt esetben a Gazdasági és</p>		<p>23. § (1) Az önkormányzati vagyonrendeletben meghatározott forgalmi értékhatárig a nem társasházakban lévő-a felújított ingatlanok kivételével-vagy a két egymás utáni pályázaton eredménytelenül hirdetett, üres helyiségeket a bérbeadó hirdetései helyszíneken közzétett hirdetmény útján bérbe adhatja.</p>	

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkedvezmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
		Közbeszerzési Bizottság mérsékelheti vagy legfeljebb 3 hónapra szüneteltetheti a bérleti díj fizetését. Ezt meghaladó mértékű szüneteltetésről a Képviselő-testület dönthet minősített többséggel.			
Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat Képviselő-testületének 32/2012. (IX. 24.) önkormányzati rendelete a lakásokról és a nem lakás céljára szolgáló helyiségekről	38. § (2) A helyiségre nem kell pályázatot hirdetni, ha e) a helyiségre egy éven belül meghirdetett pályázat eredménytelen volt, g) azt a vagyongazdálkodásért felelős bizottság bérbevételi ajánlat alapján önkormányzati érdekből bérbé adja.	21. § (3) A beruházás értékét a bérlő részére egy összegben vagy bérbeszámítással lehet megtéríteni. A térítés mértéke havonta nem haladhatja meg a bérleti díj 50%-át.			
Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Képviselő-testülete 34/2017. (IX. 26.) önkormányzati rendelete az önkormányzati tulajdonban lévő lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásáról	67. § (2) Nem kell pályázatot kiírni: f) ha a pályázat eredménytelenül zárul vagy; g) ha a helyiség közérdekű célok megvalósítása érdekében kerül bérbeadásra, különös tekintettel az Újbuda Kulturális Városcsopont területén a kincstári körbe tartozó országos jelentőségű közgyűjtemények, művészeti egyetemek alaptevékenységük körébe tartozó tevékenység végzése céljából történő	78. § (2) A helyiség bérlője köteles gondoskodni különösen a) a helyiséghez tartozó üzlethomlokzat, (portál), kirakatszekrény, védőtető, ernyős szerkezet, biztonsági berendezések karbantartásáról, felújításáról; és b) a helyiségben folytatni kívánt tevékenységhez szükséges felújításról, a	67. § (2) Nem kell pályázatot kiírni, a) ha a határozott időre kötött bérleti szerződés megszűnése után a helyiségre a bérlővel a 75. § (3) bekezdése alapján újabb bérleti szerződést lehet kötni;	73. § (1) Eredménytelen a pályázat, ha a) nem érkezett ajánlat; b) kizárólag érvénytelen ajánlatok érkeztek; c) a Gazdasági Bizottság a beérkezett ajánlatokat a 71. § (1) bekezdésében meghatározott 90 napon belül nem bírálja el; vagy d) a Gazdasági Bizottság annak nyilvánítja. (2) Eredménytelen pályázat esetén a Gazdasági Bizottság dönt a pályázat megismétléséről, a	75. § (1) Helyiséget bérbé adni határozatlan vagy határozott időre, továbbá feltétel bekövetkezéséig lehet.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	<p>bérbeadás esetén. A Gazdasági Bizottság közérdekű önkormányzati célból (a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvényben meghatározott kötelező alapszabályok ellátása az Önkormányzat megbízásából, az Nvt. 11. § (17) bekezdésében meghatározott önkormányzati feladatok ellátása) jogosult a helyiségre pályáztatás nélkül bérlőt jelölni, és a bérleti jogviszonyra vonatkozó szabályokat az e rendeletben foglaltaktól eltérően megállapítani. (3) Az Újbuda Kulturális Városközpont területén kulturális célú bérbeadás esetén a Kulturális és Köznevelési Bizottság jogosult javaslatot tenni a Gazdasági Bizottságnak a bérlő személyére, a pályázat kiírására, értékelésére, a kulturális tevékenység mellett engedélyezésére.</p>	<p>helyiség berendezések pótlásáról, cseréjéről.</p>		<p>helyiség pályázaton kívüli bérbeadásáról vagy egyéb célú hasznosításáról.</p>	
<p>Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki</p>		<p>68. §</p>	<p>57. § helyiséget annak kell bérlőnek adni,</p>	<p>57. § helyiséget annak kell bérlőnek adni,</p>	<p>64. § (1) Helyiséget bérlőnek adni határozott időre vagy feltétel</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
<p>Önkormányzat Képviselő-testületének 34/2017. (IX. 27.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérletéről, a lakások lakbérének mértékéről, valamint a lakbértámogatásról</p>		<p>(1) A bérlő köteles gondoskodni:</p> <p>a) a helyiség burkolatainak felújításáról, pótlásáról, illetőleg cseréjéről;</p> <p>a helyiséghez tartozó üzlethomlokzat (portál), kirakatszekrény, védő (elő) tető, ernyős szerkezet, biztonsági berendezések karbantartásáról;</p> <p>b) a helyiségben folytatott tevékenység körében felmerülő felújításról, pótlásról, illetőleg cseréről;</p> <p>c) az épület olyan központi berendezéseinek karbantartásáról, amelyeket a bérlő kizárólagosan használ, illetőleg tart üzemben;</p> <p>d) az épület, továbbá a közös használatra szolgáló helyiségek és területek tisztításáról és megvilágításáról,</p>	<p>a) aki a bérleti jogot pályázat útján nyerte el;</p> <p>b) akivel a bérleti szerződésben meghatározott idő elteltekor a 64. § (4) bekezdése alapján újabb bérleti szerződést lehet kötni;</p>	<p>f) akit a Bizottság eredménytelen pályázat esetén kiválaszt;</p>	<p>bekövetkezéséig lehet. A határozott időre szóló helyiségbérleti szerződés időtartama legfeljebb 5 év. A Képviselő-testület egyedi 28</p> <p>határozatában, vagy a polgármester a pályázati kiírásban 5 évnél hosszabb időtartamot is megállapíthat.</p>
<p>Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének 20/2020 (V. 28.) önkormányzati rendelete a XIII. kerületi Önkormányzat tulajdonában álló lakások és</p>	<p>3. § E rendelet alkalmazásában:</p> <p>i) fiatal kerületi vállalkozó: Budapest XIII. kerület közigazgatási területén működő, itt székhelyként nyilvántartott gazdálkodó szervezet vezető</p>	<p>49. § (4) Bérbeadó a helyiség felújítására-a helyiség állapotától függően-a bérlő részére legfeljebb hat havi bérleti díjmentességet biztosíthat.</p>	<p>41. § (1) A helyiséget c) előbérleti jog alapján, vagy alapján lehet bérbe adni.</p>		<p>43. § (1) Helyiséget bérbe adni határozatlan vagy határozott időre, továbbá feltétel bekövetkezéséig lehet.</p> <p>(3) A helyiséget határozott időre, legfeljebb öt évre lehet bérbe adni.</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának és elidegenítésének szabályairól	<p>tisztségviselője, vagy többségi tulajdonosa, egyéni vállalkozás esetén az egyéni vállalkozó, aki a 35. életévét még nem töltötte be, és legalább 3 éve állandó lakóhellyel rendelkezik Budapest XIII. kerületében;</p> <p>46. § (2) Fiatal kerületi vállalkozók részére kiírt pályázat esetén a bérleti díj összegén kívüli bírálati szempontokat, a pályázat további feltételeit, részletes szabályait a pályázati kiírás tartalmazza.</p> <p>(5) A helyiséget annak kell bérbe adni, aki</p> <p>d) fiatal kerületi vállalkozók részére kiírt pályázat esetén a pályázati kiírásban meghatározott bírálati szempontok alapján, összességében a legelőnyösebb ajánlatot teszi.</p>				(4) A határozott idejű bérleti jogviszony lejártá esetén a bérlőt további öt évre szóló előbérleti jog illeti meg, amennyiben a bérleti szerződésben vállalt, és a jogszabályban előírt kötelezettségeinek maradéktalanul eleget tett, az előbérleti jog gyakorlására irányuló kérelmét a határozott időtartam lejártá előtt legalább kilencven nappal a Bérbeadó részére írásban benyújtja, és a Bérbeadóval a bérleti díj mértékében megállapodik.
Budapest Főváros XIV. Kerület Zuglói Önkormányzata Képviselő-testülete 13/2020. (V. 12.) önkormányzati rendelete a Budapest Főváros XIV.	<p>11. Bérbeadás versenyeztetés mellőzésével</p> <p>27. § Törvényben meghatározott kötelező versenyeztetés kivételével a helyiség bérlőjét versenyeztetés mellőzésével</p>	42. § (1)1 Ha a bérlő a bérbeadóval való megállapodás alapján legalább az éves bérleti díj mértékét elérő – a helyiség értékét növelő – munkát kíván	27. § határozott időre kötött bérleti szerződés lejártakor, ha a bérlő a korábbi szerződési feltételek helyett a bérbeadó által meghatározott, bérbeadó számára kedvezőbb	28. § Törvényben meghatározott kötelező versenyeztetés kivételével versenyeztetés mellőzésével lehet a helyiség bérlőjét kiválasztani, ha	29. § (1)3 Helyiséget határozott időtartamra, határozatlan időre vagy meghatározott feltétel bekövetkezéséig lehet bérbe adni. A helyiséget határozott időre legfeljebb a nemzeti

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezelvények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
<p>Kerület Zuglói Önkormányzata tulajdonában álló helyiségek bérbeadásáról</p>	<p>lehet kiválasztani a következő esetekben:</p> <p>d) társadalmi szervezet az Önkormányzattól átvállalt feladat ellátásához kéri, feltéve, hogy a szervezet erről együttműködési megállapodást köt az Önkormányzattal,</p> <p>e) kerületi lakossági igények alapján hiánypótló tevékenység vagy a kerületi lakosság érdekében végzett társadalmilag hasznos tevékenység meghonosítása ezt indokolja,</p> <p>i) államháztartási körbe tartozó szervezet részére művelődési, sport, oktatási, kulturális, egészségügyi, szociális, művészeti, egyéb társadalmi tevékenységre történő bérbeadás során.</p> <p>37. § (2) Ha a bérlő művelődési, sport, oktatási, kulturális, egészségügyi, szociális, egyházi, művészeti, egyéb társadalmi, közszolgálati célokat szolgáló tevékenységet folytat, és a feladat ellátására a szervezet együttműködési megállapodást kötött az</p>	<p>végezni, a munkálatok idejére, de legfeljebb két hónapig nem köteles a bérleti díj fizetésére. Ezt az időtartamot a GB legfeljebb két hónappal meghosszabbíthatja.</p> <p>(1a)2 Ha a bérlő a bérbeadóval való megállapodás alapján a helyiség rendeltetésszerű használatot biztosító munkát kíván végezni, a munkálatok szükséges idejére nem köteles a bérleti díj és közös költség fizetésére.</p> <p>51. § (1) A bérbeadó és a bérlő megállapodása esetén a helyiség műszaki-fizikai állapotának javítására irányuló munkák számlákkal igazolt – általános forgalmi adó nélküli – költségét a bérlő az 53.§ (4) bekezdése szerint megállapított bérleti díjba beszámíthatja.</p> <p>53. § (1) A bérlő mindaddig a bérleti szerződésben foglalt</p>	<p>szerződési feltételek teljesítését vállalja, 1</p>	<p>érvényes bérbevételi ajánlat vagy eredményes tárgyalási eljárás hiányában a helyiségre több mint egy évig nem jött létre bérleti jogviszony.</p>	<p>vagyonról szóló törvényben meghatározott időtartamra lehet bérbé adni.</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkedvezmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	<p>Önkormányzattal, a bérleti díj legfeljebb 30%-kal mérsékelhető.</p> <p>(3) Közhasznú szervezetként bírósági nyilvántartásba vett szervezet számára közhasznú feladatával megegyező célra legfeljebb 70%-os bérleti díjkedvezmény biztosítható, ha a közhasznú feladat ellátására együttműködési megállapodást kötött az Önkormányzattal, és az együttműködési megállapodásban a támogatás (bérleti díjkedvezmény) összegéhez mérten az Önkormányzat vagy a kerületi lakosok részére kölcsönös előnyt biztosít.</p> <p>42. §(2) 3 Ha a helyiséget a bérbevétel időpontjában 40 évnél fiatalabb személy vagy ilyen személy többségi tulajdonában lévő gazdasági társaság veszi bérbe, a bérleti időszak első félévében az egyébként fizetendő bérleti díj 25 %-át, a második félévben az 50 %-át, a</p>	<p>bérleti díj 50%-át fizeti havonta a bérbeadó részére, amíg a GB által jóváhagyott, számlákkal igazolt költségek teljes mértékű levonása megtörténik.</p>			

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezelvények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	harmadik félévében a 75 %-át, a negyedik félévtől a teljes bérleti díjat köteles fizetni. Bérbeszámítás a ténylegesen fizetendő bérleti díjba történik.				
Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat Képviselő-testületének 25/2015. (VI.1.) önkormányzati rendelete a nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának a feltételeiről	9. § (1) A helyiség pályázaton kívül adható bérbé: a) ha azt az önkormányzat szerve, intézménye, gazdasági társasága saját működési célra kívánja bérbé venni, b) ha azt a kerületi nemzeti önkormányzat, társadalmi és civil szervezet, Társasház, vagy a kerületi képviselő-testület tagja a képviselői tevékenységének ellátásával kapcsolatban igényli, c) az önkormányzattól átvállalt valamely feladata ellátásához, az a) és b) pontban meghatározottakon kívüli szervezet számára szükséges, (2) A helyiség (1) bekezdés szerinti bérbéadása esetén a bérleti díj kedvezményesen is megállapítható.	12. § (5) A bérbéadó hozzájárulásával, általa elfogadott költségvetés alapján elvégzett értéknövelő beruházások igazolt költségeit a bérbéadó a bérleti díjba, külön írásbeli megállapodás alapján beszámíthatja.	9. § (1) A helyiség pályázaton kívül adható bérbé: e) határozott időre kötött bérleti szerződés lejártakor a korábbi bérlőnek, ha a bérlő a korábbi szerződési feltételek helyett a bérbéadó által meghatározott, bérbéadó számára kedvezőbb szerződési feltételek teljesítését vállalja.	1. melléklet: 4. Ha a pályázati eljárás úgy zárul, hogy nincs nyertes pályázó, vagy a 3. pont szerinti felajánlás nem történik meg, illetve a helyiségbérleti szerződés bármely okból a pályázati eljárás lezárását követő 30 napon belül sem jön létre, akkor a PALOTA-HOLDING Zrt. köteles a helyiséget ismételt felvenni a pályázattal bérbé vehető helyiségek listájára.	10. § (1)[23] A helyiséget határozott vagy határozatlan időtartamra lehet bérbé adni. A határozott idejű bérbéadás időtartama legfeljebb 15 év lehet.
Budapest Főváros XVI. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének	8. § (1) Egyszerűsített zártkörű pályáztatási eljárásra csak abban az esetben van	21. § (1) Amennyiben a bérleti szerződés időtartama alatt, olyan munkálatok			7. § (1) Új bérbéadás esetén a bérleti jogviszony időtartamáról a bérlő

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
1/2013. (I. 28.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának feltételeiről	lehetőség, ha a helyiség bérbeadása a lakosság közösségi terének biztosítása érdekében-kizárólag nem vállalkozási tevékenységet folytató szervezet részére-szükséges.	szükségessége merül fel, melynek elvégzésére a Bérbeadó lenne köteles, úgy értékhatártól függően a) 8 havi bérleti díjnak megfelelő összeg erejéig a Polgármester, b) 8 havi bérleti díjnak megfelelő összeg felett a GPB hozzájárulásával a bérlővel megállapodás köthető			kiválasztása során kell dönteni. A bérleti szerződés megköthető: a) határozott időre, legfeljebb 15 évre, vagy b) határozatlan időre.
Budapest Főváros XVII. kerület Rákosmente Önkormányzata Képviselő-testületének 21/2015. (V. 28.) számú önkormányzati rendelete a lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadására és elidegenítésére vonatkozó helyi szabályokról	67. § (1) A helyiséget versenyeztetés nélkül lehet bérbe adni annak: g) a Képviselő-testület döntése alapján a kerületben élő lakosság alapellátását szolgáló szolgáltató tevékenység támogatása érdekében, továbbá más rendkívüli méltánylást érdemlő okból lehet bérbe venni; h) a Képviselő-testület döntése alapján a helyiséget társadalmi szervezet vagy alapítvány veheti bérbe; i) aki olyan helyiségre nyújt be bérbevételi kérelmet, amely legalább 3 éve üresen áll, amennyiben a helyiség pályázat útján való bérbeadása	69. § (1) A bérlő a bérbeadóval való megállapodása alapján beszámíthatja a helyiség bérleti díjába: a) a teljes felmerült és igazolt költségét, ha a helyiség átadásakor észlelt hibák, hiányosságok megszüntetéséről a bérbeadó helyett gondoskodott, vagy b) a teljes felmerült és igazolt költségét, ha a bérbeadót terhelő olyan egyéb munkát végzett el, amely költségeinek a megtérítését a Ltv. 11. §-a alapján egy összegben nem követelheti; c) a felmerült és igazolt költségének legfeljebb 75%-át, ha a helyiség átalakításával,	67. § (1) A helyiséget versenyeztetés nélkül lehet bérbe adni annak: b) a határozott időtartamra kötött szerződés megszűnése után a helyiséget a korábbi bérlő az eredetileg használt célra kívánja tovább bérelni és ezt a szerződés lejártát megelőzően legalább 60 nappal korábban kérelmezi, amennyiben nem áll fenn tartozása az Önkormányzattal, a Rákosmente Kft-vel vagy a közszolgáltatókkal szemben;	67. § (1) A helyiséget versenyeztetés nélkül lehet bérbe adni annak: i) aki olyan helyiségre nyújt be bérbevételi kérelmet, amely legalább 3 éve üresen áll, amennyiben a helyiség pályázat útján való bérbeadása legalább két alkalommal eredménytelenül zárult;	72. § (2) Határozott időre szóló szerződés esetén a bérbeadó legfeljebb a) 5 évig terjedő időtartamra szóló szerződés megkötésében állapodhat meg, vagy b) 10 évig terjedő időtartamra szóló szerződés megkötésében állapodhat meg, amennyiben a bérlő jelentős összegű és a bérlemény forgalmi értékét nagymértékben növelő beruházás elvégzésére vállal kötelezettséget, c) 15 évig terjedő időtartamra szóló szerződés megkötésében állapodhat meg a Képviselő-testület erre irányuló döntése esetén, amennyiben a bérlő jelentős összegű és a

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	<p>legalább két alkalommal eredménytelenül zárult; j) a legfeljebb 20 m² nagyságú helyiséget kizárólag raktározás vagy járműtárolás céljára kíván bérbe venni.</p>	<p>illetőleg korszerűsítésével a helyiség alapterületét növelte, vagy d) a felmerült és igazolt költségének legfeljebb 75%-át, ha központi fűtéssel nem rendelkező helyiségben egyedi gáz- vagy elektromos fűtő berendezést szereltetett fel, továbbá e) az a)-d) pontokban nem szabályozott esetekben felmerült és igazolt költségét a bérbeadóval való megállapodás szerinti mértékben, ha a helyiségben vagy a helyiséget magában foglaló épületen végzett munkálatokat.</p>			<p>bérlemény forgalmi értékét nagymértékben növelő beruházás elvégzésére vállal kötelezettséget.</p>
<p>31/2006. (V. 02.) Budapest XVIII. kerület Pestszentlőrinc-Pestszentimre Önkormányzati rendelet A helyiségek bérletéről és elidegenítéséről</p>	<p>6. § Ha a lakosság alapellátása megkívánja vagy az önkormányzat érdekkörébe tartozó célt szolgál a folytatandó tevékenység, a Képviselő-testület – a 4. § (1) bekezdésben foglaltak figyelembevételével – pályáztatás nélkül is kijelölhet bérlőt az üres helyiségre.</p>	<p>9. § (4) A tulajdonosi jogok gyakorlójának hatáskörébe tartozik a helyiségbér meghatározása, a bérlő által eszközölt felújítási költségnek a bérleti díjba történő beszámítása, bérhátralék járulékainak elengedése, valamint bérhátraléokra vonatkozóan részletfizetés engedélyezése és</p>	<p>8. § (3) A határozott időre szóló szerződésben az előbérleti jogot biztosítani kell,</p>	<p>5. § (2) A pályázat eredménytelensége esetén- amennyiben a leendő bérlő vállalja a kiírt és eredménytelen pályázatban foglaltak teljesítését-a polgármester pályázat nélkül is jelölhet ki bérlőt a megüresedett helyiségre.</p>	<p>8. § (1) Helyiségbérlés meghatározott időre, legfeljebb 5 évre, az ott folytatandó tevékenység ellátását igénylő beruházás összegére tekintettel a tulajdonosi joggyakorló egyedi elbírálása alapján legfeljebb 10 évre köthető. (2) A határozatlan időre szóló bérleti</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
		megállapítása, indokolt esetekben a helyiségbérleti díj mérséklése.			
<p>Budapest Főváros XIX. Kerület Képesztanács Képviselő-testületének 2/2017. (I.27.) önkormányzati rendelete az önkormányzati tulajdonú lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbérléséről és a lakások elidegenítéséről, és a lakások béréről</p>	<p>46. § (1) 17 A bérbeadó a helyiséget pályázati rendszeren kívül akkor adhatja bérbe, ha</p> <p>a) közérdekű feladat végrehajtása miatt megszüntetésre kerülő helyiség bérlője részére kerül cserehelyiségként bérbeadásra,</p> <p>b) az a nemzeti vagyonról szóló törvényben, illetve a vagyonrendeletben meghatározott feltételek szerint ingyenesen vagy kedvezményesen kerül bérbeadásra.</p> <p>(2) Az (1) bekezdés b) pontja szerinti bérbeadás esetén az e rendeletben foglaltakat a következő eltérésekkel kell alkalmazni:</p> <p>aa) a kedvezményes havi bérleti díj hatszorosa és a helyiségre a képviselő-testület 52. § (1) bekezdése szerinti határozata alapján meghatározott havi bérleti díj hatszorosa közötti mértékben,</p>		<p>42. § (3) Az előbérleti jog jogosultjával akkor köthető szerződés, ha a bérleti szerződés bérbeadó által közölt feltételeit elfogadja, a bérleti díj (amely a bérlő által a bérleti szerződés megszűnésekor fizetett bérleti díj, de – kedvezményes bérbeadás kivételével – legalább az Önkormányzatnak a nem lakás célú helyiségekre határozatában megállapított bérleti díj) megfizetését vállalja, és a bérleti szerződésben foglaltak betartására közjegyzői okiratban kötelezettséget vállal.</p>	<p>45. § (1) Két eredménytelen versenytárgyalást követően a helyiséget folyamatos hirdetés útján lehet bérbe adni; a bérbevételi kérelemmel egyidejűleg egy havi bérleti díjnak megfelelő összegű ajánlati biztosítékot be kell fizetni.</p>	<p>42. § (1) Helyiség – ha törvény vagy e rendelet másként nem rendelkezik –</p> <p>a) határozott időre, legfeljebb öt évre vagy</p> <p>b) feltétel bekövetkeztéig adható bérbe.</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
	ab) közfeladat ellátása esetében legfeljebb a képviselő-testület 52. § (1) szerinti határozata alapján meghatározott havi bérleti díj hatszorosa közötti mértékben,				
Budapest Főváros XX. Kerület Pesterzsébet Önkormányzata Képviselő-testületének 27/2015. (XI. 16.) önkormányzati rendelete az önkormányzat tulajdonában álló lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának feltételeiről	50. § (3) Nem kell versenyeztetési eljárást lefolytatni, ha c) a helyiségre az önkormányzat szervének, intézményének, gazdasági társaságának van igénye,	55/A. §36 (1) A bérbeadó és a bérlő – a bérlő kérelme alapján – megállapodhatnak abban, hogy a helyiséget a bérlő teszi rendeltetésszerű használatra alkalmassá a bérbeadó folyamatos műszaki ellenőrzése mellett. Ebben az esetben a bérlővel kötendő bérleti szerződésben szerepeltetni kell f) azt az időszakot hónapokban meghatározva, amely időszak alatt a bérlő a felmerült költsége ellenében a bérleti díj legfeljebb 50%-ának megfizetése alól mentesül.			52. § (1) A helyiséget határozott időre kell bérbeadni, mely – a (3) bekezdésben meghatározott kivétellel-öt évnél hosszabb nem lehet. A határozott időtartam lejártakor a bérlőt előbérleti jog illeti meg. (3) A képviselő-testület az (1) bekezdésben foglaltaktól eltérően legfeljebb 15 évre adhatja bérbe a helyiséget, ha
Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzat Képviselő-testületének 14/2011. (III.31.) önkormányzati rendelete az önkormányzat tulajdonában álló nem lakás	10. § Nem kell a helyiséget versenytárgyalás útján hasznosítani, ha c) a helyiségre az önkormányzat szervének, intézményének, vállalatának,		10. § Nem kell a helyiséget versenytárgyalás útján hasznosítani, ha a) a határozott időre kötött bérleti szerződés megszűnése után a helyiségre az eredeti	8. § (1) Az üres helyiséget elsődlegesen versenytárgyalás útján lehet bérbe adni. A versenytárgyalás sikertelensége esetén a helyiség bérbeadása szabad megállapodás útján, a	18. § (1) A helyiséget határozott időre, illetőleg feltétel bekövetkeztéig lehet bérbe adni. (2) A határozott időre szóló bérbeadás időtartama nem haladhatja meg az öt évet. A

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának feltételeiről	gazdasági társaságának, alapítványának van igénye; d) életvédelmi (polgári védelmi) helyiség kerül bérbeadásra; e) a hivatalosan nyilvántartásba vett párt Csepelen működő helyi szervezetének van helyiségigénye.		bérlő, az eredeti célra előbérleti jogával él, 22. § (1) Előbérleti joga van annak a bérlőnek, aki a) a rendelet hatályba lépése után, határozott időre kapta bérbe a helyiséget, és b) bérleti díj vagy közüzemi díj hátraléka a bérlemény vonatkozásában nem áll fenn és ezt a kezelő felé igazolja.	polgármester döntése alapján történhet.	helyiség a határozott idő eltelte után a bérlő erre irányuló igénye esetén ismételt, versenytárgyalás nélkül további 5 évre bérbe adható
Budafok-Tétény Budapest XXII. kerület Önkormányzata képviselő-testületének 22/2020. (XII.18.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának feltételeiről		50. § (1) Helyiséget – a 49. § (2) bekezdés a) vagy b) pontja szerinti feltételek teljesülése esetén – kedvezményes bérleti díjjal, versenytárgyalás lefolytatásával is bérbe lehet adni. (3) A kedvezményes bérleti díj fizetésének feltétele, hogy az ajánlattevő a versenytárgyalási felhívás szerinti határidőben és műszaki tartalommal, költségvetéssel a helyiséget felújítja. Amennyiben a bérlő a felújítási kötelezettséget csak részben teljesíti, a felújítási kötelezettség elmulasztásával arányosan teljes bérleti díjat kell fizetnie.	45. § (1) A helyiségeket az alábbi jogcímenek lehet bérbe adni: ce) bérleti jog meghosszabbítása; ch) korábbi bérlő részére bérbeadás.	49. § (1) Amennyiben a helyiségre kiírt nyilvános versenytárgyalás 6 hónapon belül legalább kétféle alkalommal eredménytelenül zárult, a helyiséget pályázati eljárás nélkül, a 45. § (1) bekezdés cb) vagy cc) alpontja alapján is bérbe lehet adni.	51. § (1) Helyiséget bérbe adni feltétel bekövetkeztéig vagy legfeljebb öt évre, felújítási kötelezettség vállalása esetén legfeljebb tíz évre lehet.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
		(3) A (2) bekezdés szerinti bérbeadói bérleti díj ajánlat a határozott idejű szerződés utolsó évében fizetett vagy bérbeszámítás nélkül fizetendő bérleti díjnál nem lehet alacsonyabb. Bérbeszámítás nélkül fizetendő bérleti díjnak minősül a 50. § (3) bekezdés szerinti kedvezményes bérleti díj is.			
Budapest Főváros XXIII. Kerület Soroksár Önkormányzat Képviselő-testületének 33/2012. (VII. 13.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat tulajdonában lévő nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásának és elidegenítésének feltételeiről	5. § (1) Üres helyiségek árverés útján adhatók bérbe az Önkormányzat vagyonáról, a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jog gyakorlásáról szóló 43/2011. (XI.18.) rendeletben (a továbbiakban: Vagyonrendelet) foglalt árverés szabályai szerint. a) a helyiségre az Önkormányzatnak, az önkormányzat szervének, intézményének, gazdasági társaságának van szüksége, 9. § (4) A Bérbeadó Önkormányzat kizárólag közfeladat ellátása céljából, a közfeladat ellátásához szükséges mértékben dönthet a helyiségek ingyenes	10. § (1) 14A bérlő saját költségére köteles gondoskodni: a) a helyiségnek az abban folytatni kívánt tevékenységhez szükséges módon való kialakításáról, felszereléséről, berendezéséről, b.) a helyiség burkolatának, ajtóinak, ablakainak karbantartásáról, pótlásáról, illetve cseréjéről, c.) a helyiséghez tartozó üzlethomlokzat (portál) kirakatrész, védő-(elő)-tető ernyős szerkezet, biztonsági berendezések karbantartásáról,	5. § (1) Üres helyiségek árverés útján adhatók bérbe az Önkormányzat vagyonáról, a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jog gyakorlásáról szóló 43/2011. (XI.18.) rendeletben (a továbbiakban: Vagyonrendelet) foglalt árverés szabályai szerint. g.) a bérleti jogviszony lejártát megelőzően a bérlő legalább 90 nappal kérelemmel fordul a döntésre hatáskörrel rendelkező szerv felé, hogy a helyiséget tovább bérelné.	5. § (1) Üres helyiségek árverés útján adhatók bérbe az Önkormányzat vagyonáról, a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jog gyakorlásáról szóló 43/2011. (XI.18.) rendeletben (a továbbiakban: Vagyonrendelet) foglalt árverés szabályai szerint. f.) 9a helyiséget a hasznosításra kijelölt időtartamon belül 3 egymást követő alkalommal nem sikerül árverés útján bérbe adni, vagy több mint 1 éve nincs hasznosítva,	8. § Helyiséget határozatlan vagy határozott időre, 6 hónaptól 60 hónapig terjedő időtartamra lehet bérbe adni.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
	<p>hasznosításáról. Ebben az esetben a helyiség használatához kapcsolódó összes költség viselése felől, továbbá a közfeladat ellátását meghaladó hasznosítás mértékéig a használat díjáról külön megállapodásban kell rendelkezni.</p>	<p>d.) a helyiségben folytatott tevékenységgel kapcsolatban felmerülő karbantartásról, pótlásról, illetve cseréről, e.) az épület olyan központi berendezéseinek karbantartásáról, amelyeket a bérlő kizárólagosan használ, illetőleg tart üzemben, f.) a helyiség, valamint a szerződésben meghatározott közös használatra szolgáló helyiségek és területük tisztántartásáról, illetve a helyiséghez tartozó járdaszakasz napi takarításáról, a tevékenységével összefüggő nem háztartási szemét elszállításáról, g.) zajszint betartásáról, h.) 15az általa folytatni kívánt tevékenység megkezdéséhez, folytatásához szükséges engedélyek beszerzéséről.</p>			
<p>Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 13/2001 (IV.27.) önkormányzati rendelete az önkormányzati</p>	<p>5. § (1) A Közgyűlés dönt [10]a./ a kisebbségi önkormányzatok részére biztosítandó helyiségek árverés nélkül történő bérbeadásáról,</p>	<p>[14](4) Bérleti díj kedvezmény adható abban az esetben, ha a helyiség használhatóságában, megközelíthetőségében a bérlőtől független, lényeges negatív változás áll be. A</p>	<p>[8]4/A. § (2) Az új szerződéses ajánlatban a bérlőnek legfeljebb 5 éves, határozott idejű szerződés ajánlható fel. A határozott idejű szerződés további maximum 10 évvel</p>	<p>4. § [6](7) Kétszeri eredménytelen árverés esetén az induló bérleti díj összege legfeljebb 50%-kal csökkenthető.</p>	<p>2. § (1) A helyiség bérbe adható határozott, határozatlan időre vagy feltételhez kötötten.</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
tulajdonú helyiségek bérbeadásáról	valamint a fizetendő bérleti díjról; b./ önkormányzati feladat ellátása esetén az illetékes bizottság véleményezését követően az egyes helyiségek árverés nélküli bérbeadásáról, valamint a fizetendő bérleti díjról; [11]c./ a Kulturális és Oktatási Bizottság véleménye alapján a kizárólagosan műteremként hasznosítható helyiségek árverés nélküli bérbeadásáról, a vonatkozó jogszabályok alapján.	kedvezmény időtartama nem haladhatja meg a hátrányt okozó körülmény fennállását. Mértéke maximálisan a bérleti díj 50 %-a azzal, hogy ilyen kedvezmény 5 évenként legfeljebb összesen 6 hónapig biztosítható.	meghosszabbítható, összesen legfeljebb 15 éves időtartamra. A bérleti jog hosszabbításáért a 6. és a 10. év közötti hosszabbított időszakra vonatkozó bérleti díj 10 %-a, 2003. december 31. utáni hosszabbítás esetén 20 %-a, míg a 11. és 15. év közötti hosszabbított időszakra a bérleti díj 20 %-a fizetendő, mint bérleti jog meghosszabbításának díja. A bérlet a szerződés lejártakor előbérleti jog illeti meg.		
Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 15/2000. (III.31.) Kgy. rendelete az Önkormányzat tulajdonában lévő nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérbeadásáról	2. § (2)4 A helyiség bérbeadásának jogcímei: b) önkormányzati érdekből helyiség bérbeadása, c) preferált bérlő részére helyiség bérbeadása. 4. §30 (1) Önkormányzati feladatellátáshoz, vagy az önkormányzat által támogatott tevékenységhez szükséges helyiség bérbeadása, illetőleg preferált bérlő részére helyiség bérbeadása pályázati eljárásán kívül történik.	6. § (9)58 Bérlő és bérbeadó megállapodhatnak, hogy a bérlő a helyiséget korszerűsítheti, felújíthatja. A megállapodásnak tartalmaznia kell, hogy a munkálatok elvégzésének költségei melyik felet terhelik. Amennyiben a bérlő a helyiségben bérbeadói hozzájárulással végzett korszerűsítési, felújítási munkálatok során az Ltv.-ben meghatározott kötelezettséget is teljesít a bérbeadó helyett, úgy a bérbeadó és a bérlő	2. § (1) A helyiségbérleti jogviszonyt a bérbeadó és a bérlő szerződése határozatlan, vagy határozott időre, illetve feltétel bekövetkezéséig hozza létre. A szerződést írásba kell foglalni. (2)4 A helyiség bérbeadásának jogcímei: f) bérleti jogviszony folytatása, illetve az Ltv. 41. § (2) bekezdése szerinti jogutódlás,	(7)26 A pályázati eljárás eredménytelensége esetén a kezelő a helyiséget hat hónapon belül pályázati eljárásán kívül is bérbe adhatja a pályázaton kiírt feltételek mellett, kivéve a 2. § (3) bekezdésének hatálya alá tartozó helyiségeket.	3/A. § (9)28 Bérleti díjra történő pályáztatás esetén a helyiségbérleti jogviszony a pályázati dokumentáció szerint határozott vagy határozatlan időtartamra köthető. A bérlő – bérleti jogviszony fennállása alatt – benyújtott kérelmére a bérbeadó és a bérlő megállapodhatnak, hogy a határozott idejű bérleti jogviszony legfeljebb 5 évvel meghosszabbítható

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	3/A. § (3)... Amennyiben a pályázati eljárás legalább két pályázó nyújt be pályázati ajánlatot és a pályázati tárgyaláson egyikük sem tesz a pályázati dokumentáció szerinti induló ajánlatnál magasabb ajánlatot, úgy a pályázat helyezettjei sorsolás útján kerülnek kiválasztásra. 12. § (3)E rendelet alkalmazásában: m)120 preferált bérlő: az a magánszemély, jogi személy, vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, amelyet a bérlő preferált szervezetnek minősít.	előzetesen megállapodhatnak ezen munkálatok költségének bérlő általi megtérítésében. Felek a költségek legfeljebb 50 %-ának egyösszegű megtérítésében és a költségek fennmaradó részének bérleti díjba történő beszámításában állapodhatnak meg az alábbi feltételek együttes teljesülése esetén:			
Miskolc Megyei Jogú Város Közgyűlésének 19/2011 (V.18.) önkormányzati rendelete a helyiségek bérléséről	3. § (3) A 6. § szerinti közgyűlési határozatban meghatározott alap bérleti díjon való eredménytelen pályáztatás esetén a legalább 2 hónapja üresen álló helyiségeket a bérlő jogosult csökkentett bérleti díjjal való bérlésre meghirdetni és a helyiséget határozott időre legfeljebb 5 éves időtartamra bérlés adni. A bérleti díj legfeljebb a 6. §	6. § (6) Ha a helyiséget igénylő bérlő már bérleti jogviszonnyal rendelkezik az igényelt helyiséget is magában foglaló ingatlanban lévő más helyiségre vonatkozóan, úgy ez a bérlő előbérleti joggal rendelkezik a helyiségre a pályázat során legjobb ajánlatot tevő pályázóval szemben.	9. § (4) A (2) és a (3) bekezdésben foglalt esetekben a bérlő a megállapodásban rögzített időtartam alatt, a havonta esedékes bérleti díj megállapodásban foglalt mértékének megfelelő összegéig, de legfeljebb a havi bérleti díj 20%-ának megfelelő mértékig válik jogosulttá a bérbeszámításra, kivéve, ha a bérbeszámítás elfogadott bruttó összege a 3 éves bruttó	3. § (3) A 6. § szerinti közgyűlési határozatban meghatározott alap bérleti díjon való eredménytelen pályáztatás esetén a legalább 2 hónapja üresen álló helyiségeket a bérlő jogosult csökkentett bérleti díjjal való bérlésre meghirdetni és a helyiséget határozott időre legfeljebb 5 éves időtartamra bérlés adni. A bérleti díj legfeljebb a 6.	8. § (1) A helyiség bérlése – az (1a) bekezdésben foglalt eltéréssel – legfeljebb 5 éves határozott időre, vagy határozatlan időtartamra vagy feltétel bekövetkezéséig történhet.

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkedvezmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
	<p>§ szerinti közgyűlési határozatban meghatározott alap bérleti díj 30%-áig csökkenhet azzal, hogy a csökkentésre folyamatosan, havonta legfeljebb 10%-os mértékkel kerülhet sor. (5) Üres helyiségek átmenetileg, a nemzeti vagyonról szóló törvény és a Vagyonrendelet korlátai között, a pályázati eljárás mellőzésével, legfeljebb 12 hónap időtartamra ideiglenesen hasznosíthatók. Ebben az esetben a bérbeadó a bérleti szerződés feltételeiben szabadon megállapodhat. A bérleti díjkedvezmény legalább 3 hónapja üresen álló helyiség esetében nem lehet több a 6. § szerinti közgyűlési határozatban meghatározott alap bérleti díj 20%-ánál, legalább 6 hónapja üresen álló helyiség esetében 40%-ánál. (6) Különösen indokolt esetben mellőzhető a pályáztatás a nemzeti vagyonról szóló törvényben és a Vagyonrendeletben meghatározott esetekben.</p>		<p>bérleti díj összegét meghaladja. Ebben az esetben a havi bruttó bérleti díj 50%-ának megfelelő mértékig engedélyezhető a bérbeszámítás.</p>	<p>§ szerinti közgyűlési határozatban meghatározott alap bérleti díj 30%-áig csökkenhet azzal, hogy a csökkentésre folyamatosan, havonta legfeljebb 10%-os mértékkel kerülhet sor.</p>	

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
	<p>(7) A pályáztatott helyiségek bérleti díját a bérbeadó Közgyűlés Bizottsága piaci indokoltság esetén jogosult csökkenteni, a bérleti díj legfeljebb a 6. § szerinti közgyűlési határozatban meghatározott alap bérleti díj 30%-áig csökkenhet.</p> <p>(8) Mágnesbérlet betelepülése esetén, amennyiben a leendő bérlő által megajánlott bérleti díj a 6. § szerinti közgyűlési határozatban meghatározott alap bérleti díjat legalább 10 %-kal meghaladja, a pályázati eljárás a nemzeti vagyronról szóló törvény, valamint a Vagyonrendelet versenyeztetésre vonatkozó rendelkezéseinek betartásával mellőzhető.</p>				
<p>Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 42/2003. (X.10.) önkormányzati rendelete az önkormányzati tulajdonú helyiségek bérletéről</p>	<p>6. § (1) A tulajdonos nem köteles pályázatot hirdetni, ha: g) a bérbeadás közérdekű vagy várospolitikai célt szolgáló helyiségnek önkormányzati feladat, önkormányzati intézmény alapító okiratában megjelölt alap és kiegészítő tevékenységének ellátáshoz,</p>	<p>18. § (1) A bérlő a 17. § (2) bekezdésben foglalt fizetési kötelezettségének, előzetes bérbeadói hozzájárulás alapján végzett-a helyiséget illetve az épületet érintő-bérbeadóra tartozó felújítási munkálatok átvállalásával és teljesítésével is eleget tehet. A bérleti</p>	<p>6. § d) hatósági határozat folytán megszűnt bérleti jogviszony volt bérlőjének adja bérbe a helyiséget a bérbeadó, h) a meghatározott időre szóló bérleti szerződés lejárt, és az 5 §. (6) bekezdése szerinti megállapodás megkötésre került,</p>	<p>6. § (1) A tulajdonos nem köteles pályázatot hirdetni, ha: f) a helyiségre már kétszer meghirdetett pályázat eredménytelen maradt,</p>	<p>3. § (1) A helyiségbérleti jogviszonyt-a tulajdonos értesítése, vagy jegyzőkönyve alapján-a bérbeadó és a bérlő szerződése hozza létre. (2) A szerződést határozott időre, legfeljebb 5 évre, illetőleg feltétel bekövetkeztéig lehet megkötni</p>

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
	100%-os önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság működéséhez szükséges, j) 9a bérbeadás közérdekű vagy várospolitikai célt szolgál.	szerződés időtartama-a beruházás nagyságától függetlenül-ebben az esetben sem haladhatja meg a 25 évet. (2) Amennyiben a 17. § (1) bekezdése alapján létrejött határozott idejű bérleti szerződés időtartama alatt a bérlő-a helyiséget illetve az épületet érintő-bérbeadóra tartozó felújítási kötelezettséget vállal át és teljesít, a bérleti szerződés közös megegyezéssel meghosszabbítható a 17. §-ban foglaltak figyelembevételével. 19. § (1) A határozatlan időre szóló bérleti szerződéssel rendelkező bérlő megállapodhat a bérbeadóval, hogy az általa elvégezni kívánt felújítási, beruházási munkálatok megállapodásban foglalt és számlával igazolt ellenértékét a bérbeadó visszatéríti számára, amennyiben a bérleti szerződést rendes felmondással (Lt. 43. §) megszünteti, feltéve, hogy a megállapodásban foglalt			

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkedvezmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlés időtartama
		<p>felújítás, beruházás megvalósult.</p> <p>(2) A visszatérítendő felújítási, beruházási költséget az idegen ingatlanon végzett beruházás szabályainak megfelelően évi 6 %-os amortizációval csökkentett, és évi 3 % kamattal növelt mértékben kell meghatározni.</p>			
<p>Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 11/2012. (II.24.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat vagyonával kapcsolatos tulajdonosi jogok gyakorlásának szabályairól, 3. melléklet a 11/2012. (II.24.) önkormányzati rendelethez</p>	<p>23. §115 116 117 (1) A Közgyűlés dönt ingyenesen önkormányzati vagy a) tulajdonjogának – bármilyen jogcímen – történő átruházásáról, csak törvényben meghatározott esetekben és az Nvtv. 13. § (2)–(13) bekezdése és 14. §-ában foglalt szabályok betartásával, b) hasznosítási jogának, természetes személy és az Nvtv. 3. § (1) bekezdés 1. pontjában meghatározott szervezetek részére történő átengedéséről, vagyonkezelő jogának, az Nvtv. 3. § (1) bekezdés 19. pont b) és c) alpontjában meghatározott szervezetek részére történő létesítéséről – kizárólag</p>				

Önkormányzat neve	Speciális bérleti díjkezdmények	Bérbeszámítás	Előbérleti jog	Pályáztatás nélküli kiadás	Helyiségbérlet időtartama
	közfeladat ellátása, a lakosság közszolgáltatással való ellátása, valamint ezen feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítása céljából – az Nvtv. 11. §-ában és a Möt. 109. §-ában meghatározott feltételek betartásával.				

30. táblázat: Önkormányzati helyiségrendelet releváns tartalmának összevetése a budapesti kerületekben és az öt magyar regionális központban, Forrás: önkormányzati vagyonrendeletek alapján saját szerkesztés

14.3. Főutcamenedzsment gyakorlatok a szakirodalomban

	Nagyvárosi központ	Kisvárosi központ	Szuburbán központ/nagyvárosi szuburbán alközpont
Egyesült Királyság	London (Carmona, 2015) Leeds (Gonzalez-Waley, 2012, Ward 2003) Leicester (Quinn-Courtney, 2016) Birmingham (Ward, 2003; Pintér, 2015) Manchester (Ward, 2003) Liverpool (Couch, 2003) Belfast (McCay, 2003) Edinburgh (Pintér, 2015) Glasgow (Metaxas, 2006)	Blackpool (Edensor-Millington, 2018) Dundee (Lloyd-McCarthy, 2003) Cork (Katona és társai, 2015) Ludlow (Coca-Stefaniak, 2009) Swansea (Thomas és társai, 2006)	Islington (Palaiologou, 2015) Greater London (Butler, 2007; Griffiths és társai, 2008, Vaughan és társai, 2010; Hall, 2011)
Amerikai Egyesült Államok	Boston (Frieden-Sagalyn, 1991) Seattle (Frieden-Sagalyn, 1991) San Diego (Frieden-Sagalyn, 1991) New York (Dékány, 2015)	Pasadena (Frieden-Sagalyn, 1991; Negyedes, 2015) St. Paul (Frieden-Sagalyn, 1991)	
Nyugat-Európa	Lille (Fraser-Baert, 2003) Rotterdam (Couch, 2003) Milan (Morandi, 2003) Bécs (Katona, 2015, Amrusch-Wirl, 2017) Berlin (Kozák, 2015) Madrid (Coca-Stefaniak és társai, 2005; Germán, 2015b) Lisszabon (Metaxas, 2006)	Terassa (Coca-Stefaniak, 2009) Salzburg (Coca-Stefaniak, 2009) Cesena (Coca-Stefaniak, 2009) Benevento (Riviezzo és társai, 2009)	
Közép-Európa/Kelet-Európa	Budapest (Germán, 2015a) Krakkó (Branka és társai, 2016)	Lipcse (Kassay, 2015) Łódź (Coca-Stefaniak és társai, 2008; Szendrei, 2015) Prága (Metaxas, 2006)	Podkowa Lesna (Mantey, 2017) Törökbálint (Kocsis, 2013)

31. táblázat: Főutcamenedzsment gyakorlatok a szakirodalomban, Forrás: saját szerkesztés