

NAGYMAROS TURISZTIKAI STRATÉGIA

2026–2030

Készítette: Dunamente Tourist Nonprofit Kft. | visitus

Vezetői összefoglaló

Nagymaros Város Önkormányzata a 2026-ban elfogadott turisztikai koncepcióra építve készítette el a település turisztikai stratégiáját. A koncepció kijelölte a fejlesztés irányait, a stratégia ezekhez mérhető célokat, működési modellt és ütemezett cselekvési tervet rendel. A dokumentum a következő öt év vezérfonala, **időtávja túlnyúlik a jelenlegi önkormányzati cikluson**: olyan fejlesztési pályát rögzít, amely a mindenkori városvezetés számára ad követhető irányt, és a megkezdett munka eredményeit a következő testület örökségeként viszi tovább. Rögzíti, mit vállal az önkormányzat, mit vár a szolgáltatói körtől, és milyen mutatók mentén ítéltethő meg a közösen végzett munka eredménye.

A stratégia jövőképében Nagymaros a Dunakanyar aktív élményközpontja. A település a Börzsöny déli belépőpontja, ahol a gyalogos, a kerékpáros és a vízi turizmus útvonalai természetes módon találkoznak, a kínálatot pedig gasztronómiai értékek, helytörténeti örökség és élő közösségi élet egészíti ki. A pozicionálás a térség adottságaiból következik: a Duna bal partján fekvő város vasúton, kompjáráttal és nemzetközi kerékpáros útvonalon egyaránt elérhető, közvetlen szomszédságában a Duna-Ípoly Nemzeti Park védett természeti területei húzódnak. Ez a környezet a legfőbb vonzerő és egyben a legfőbb felelősség: a stratégia minden fejlesztési döntését a táj teherbíró képességének tisztelete és a természeti értékek megőrzése keretezi.

A kiindulóhelyzet kedvező folyamatokat mutat. Az adóköteles vendégéjszakák száma az elmúlt években emelkedett, az idegenforgalmi adóból származó bevétel ennél is nagyobb ütemben bővült. A forgalom időbeli eloszlása kiegyenlítettebbé vált, az október és április közötti időszak részesedése érzékelhetően nőtt. A növekedés ugyanakkor szerkezeti gyengeségekkel párosul: a szálláskínálat jellemzően kis férőhelyszámú egységekből áll, a csoportos fogadóképesség hiányzik, a bevallott forgalom a becsült tényleges vendégéjszakaszám alatt marad, a szolgáltatói együttműködés pedig eseti jellegű. A stratégia ezekre a pontokra irányítja a beavatkozásokat, megvalósulásával a bevallási fegyelem erősödése és a vendégforgalom bővülése az idegenforgalmi adóbevétel további növekedésében jelenik meg, ami saját fejlesztési forrást teremt és bővíti a település költségvetési mozgásterét.

Mit érhetünk el közösen Nagymaroson? A kialakított célrendszer több pillérre épül: a tartózkodási idő növelése, az egy látogatóra jutó helyi költség emelése, a szezonon kívüli forgalom bővítése és az önkormányzati turisztikai bevételi bázis megerősítése, amelyeket horizontális pillérként a környezeti regeneráció és a teherbírás szempontja fog át. A hosszabb tartózkodás és a magasabb helyi költség a vendéglátás, a kiskereskedelem és a helyi szolgáltatók árbevételében csapódik le, a szombati termelői piac forgalmát is beleértve. A célok teljesülését a stratégia kétrétegű indikátorrendszere követi: a teljesítményréteg kizárólag saját munkán múló, számonkérhető vállalásokat tartalmaz, az eredményréteg mutatóit pedig a rendszer a térségi trendhez viszonyítva értékeli. A képviselő-testület

így évente mérhető adatok alapján ítélheti meg a végrehajtást, a stratégia hozzáadott értéke pedig kedvezőtlen makrogazdasági környezetben is kimutatható marad.

A megvalósítás gerince az önkormányzat kettős, szezonhoz igazodó szerepfelfogása. Szezonon kívül a városvezetés keresletet generál, programokat ösztönöz és partnerséget épít, csúcsidőszakban adatalapú, alacsony konfliktusú kontrollt gyakorol a terhelés és a bevallási fegyelem felett. A turisztikai bevételek látható visszaforgatása zárja a gazdasági körforgást: az idegenforgalmi adó egy része marketingalapba kerül, a 2027-ben induló Nagymarosi Regeneratív Alap 2 millió forintos induló összegét pedig a 2026-os bázishoz mért IFA-növekmény 10 százaléka gyarapítja; felhasználásukról évente közérthető elszámolás készül. Ez az átláthatóság alapozza meg a szálláskiadói jogkövetést, amelyet a stratégia elsősorban ösztönzőkkel, partnerségi előnyökkel és méltányos versenyfeltételekkel kíván erősíteni.

Mit kaphat Nagymaros lakossága a turizmustól? A turizmusból származó bevétel olyan fejlesztéseket finanszíroz, amelyeket a lakosság egész évben használ: rendezett közterületek, karbantartott sétautak és kerékpáros infrastruktúra, kiépített parti pihenőhelyek, nyilvános illemhelyek és a település egészére kiterjedő tisztántartás. A látogatóforgalom emellett olyan helyi szolgáltatásokat tart életben, amelyek a helybeliek mindennapjait szolgálják, a vendéglátóhelyektől és a szombati termelői piac kínálatától a szezonon túlnyúló programokig, miközben a helyi vállalkozásoknál és a hozzájuk kapcsolódó munkahelyeken keresztül a családok jövedelmében is megjelenik. A helyi lakosság a stratégia egyenrangú szereplője. A fejlesztés mércéje a lakosság, a vállalkozások és a látogatók érdekeinek egyensúlya: a turizmus akkor szolgálja a várost, ha a helyben élők életminőségét gyarapítja, a közösségi tereket mindenki számára élhetőn tartja, és a bevételekből a település egésze részesül.

A dokumentum záró fejezete három időtávra bontott cselekvési tervet ad. A rövid táv az adatalapok megteremtésére és az együttműködési keretek elindítására összpontosít, a középtáv a garantált programkínálat, az első csomagajánlatok és a szabályozási keretek kiépítését hozza, a hosszú táv a Látogatóközpont üzemeltetését, a termékportfólió bővítését és az indikátorrendszer első teljes felülvizsgálatát tartalmazza. Minden intézkedés felelőshöz, határidőhöz és mérőszámhoz kötött, a végrehajtás így ciklusokon átívelően is nyomon követhető marad.

A stratégia illeszkedik a Nemzeti Aktív Turisztikai Stratégia 2030, a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 Turizmus 2.0 és a Börzsöny-Dunakanyar Aktív Turisztikai Fejlesztési Program célrendszeréhez. Elfogadott stratégia birtokában a város megalapozottan pályázhat a turisztikai fejlesztési forrásokra, kiemelten az aktív turisztikai források lehívására, amelyekhez a stratégiai megalapozás a hozzáférés feltétele.

1. Bevezetés: a turizmus, mint stratégiai gazdasági irány

1.1 A stratégia célja és háttere, kapcsolódás a turisztikai koncepcióhoz

Nagymaros képviselő-testülete 2026-ban fogadta el a település turisztikai koncepcióját, amely a városfejlesztés önálló gazdasági irányaként határozta meg a turizmust. A koncepció rögzítette az alapvetést: a település adottságai a minőségi, közösségi léptékű vendégforgalom fogadására teszik alkalmassá a várost, a fejlesztés hasznának pedig a helyben élőknek és a helyi vállalkozásoknak kell lecsapódnia. A jelen stratégia ezt az alapvetést viszi tovább, és három ponton lép túl a koncepció keretein: mérhető célokat és indikátorokat rendel az irányokhoz, kidolgozza az önkormányzat, a szolgáltatók és a lakosság együttműködésének működési modelljét, valamint időtávokra bontott, felelősökhöz kötött cselekvési tervet ad.

A stratégia készítését az a felismerés vezette, hogy a településen zajló kedvező vendégforgalmi folyamatok tudatos irányítás mellett fordíthatók tartós helyi jövedelemmé. Az elmúlt évek növekedése jórészt külső tényezőkből táplálkozott: a belföldi utazások felértékelődéséből, a Dunakanyar ismertségéből és a főváros közelségéből. A következő időszak feladata, hogy a spontán forgalomból szervezett, mérhető és a város teherbíró képességéhez igazított turizmusgazdaság épüljön, amelyben a bevétel, a visszaforgatás és a keresletélénkítés zárt körforgást alkot. A stratégia szándéka, hogy a körforgás ökológiai oldalon is záruljon: a turisztikai bevételek meghatározott része a település zöldfelületi, vízgazdálkodási és élőhelyi állományának fenntartására fordul. Ennek költségvetési formáját a 10.1 alfejezet rögzíti.

A dokumentum ötéves időhorizontra készült, kétévenkénti felülvizsgálattal. A felülvizsgálat a stratégiai partneri körrel közösen történik, dokumentált formában, így a célértékek igazolt külső változás esetén újrapályázhatók, a stratégia pedig élő eszközként kíséri a település munkáját.

[ábra: A koncepcióhoz képest három továbblépés]

- Mérhető célok és indikátorok a stratégiai irányokhoz
- Működési modell az önkormányzat, a szolgáltatók és a lakosság számára
- Időtávokra bontott, felelősökhöz kötött cselekvési terv

[ábra: Időhorizont]

- 2026–2030 – Ötéves stratégiai időhorizont
- Kétévenkénti felülvizsgálat
- Stratégiai partneri kör bevonásával, dokumentált formában, célértékek újrapályázásának lehetőségével.

1.2 Nagymaros földrajzi és térségi adottságai

Nagymaros a Dunakanyar bal partján, a Börzsöny déli lábánál fekszik, Visegráddal szemben, Budapesttől mintegy ötven kilométerre. A város a folyó és a hegység találkozásánál épült, szűk parti sávja, meredek utcái és a fölé magasodó erdős hegyoldalak együtt adják azt a tájképi karaktert, amely a Dunakanyar egyik legismertebb panorámáját nyújtja. A településhatár jelentős része erdő, a Börzsöny irányában a Duna-Ipoly Nemzeti Park védett területei kezdődnek. Ez a természeti közeg határozza meg a helyi turizmus jellegét: a látogatók túlnyomó része a tájért, a kilátópontokért, a túraútvonalakért és a vízparti élményekért érkezik, ezért a vonzerő megőrzése a fejlesztés előfeltétele. A stratégia ebből következően a természeti környezet kímélő használatát, a látogatóterhelés tudatos elosztását és az ökológiai szempontok tervezési szintű érvényesítését tekinti kiindulópontnak.

A város közlekedési kapcsolatai kiemelkedően jók. A 70-es számú, Budapest és Szob közötti villamosított vasúti fővonal napi sűrű járatkínálattal, kerékpárszállításra alkalmas szerelvényekkel fűzi fel a Duna-parti településeket, a menetidő a fővárosból háromnegyed óra körüli. A vasút a térség legnagyobb kapacitású, környezetbarát megközelítési módja, amelyre az érkezésmenedzsment tudatosan építhet. A Visegrád és Nagymaros közötti komp a jobb parti vendégforgalom átvezetésének kulcsa, egyben az EuroVelo 6 nemzetközi kerékpáros útvonal esztergomi és budapesti szakaszát összekötő átkelési pont. A kerékpáros folyosó jelenléte folyamatos átmenő forgalmat hoz, amelynek megállítása és helyi költéssé alakítása a kínálatfejlesztés egyik feladata. Vízi úton a MAHART menetrend szerinti hajójáratok és dunakanyari körjáratok szolgálják ki a települést, a szezonális hajózás a térségi élménykínálat sajátos színfoltja.

Térségi szerepét tekintve Nagymaros a Börzsöny-Dunakanyar aktív turisztikai térség négy fő belépési pontjának egyike, a hegység belső területei felé vezető túraútvonalak kiindulópontja. A közigazgatási területéhez tartozó Törökmező a Dunakanyar egyik legjelentősebb aktív turisztikai csomópontja, gyalogos, kerékpáros és lovas útvonalak találkozási helye. A szomszédos települések, köztük Zebegény, Kismaros, Verőce és a folyó túlsó partján fekvő Visegrád, együtt alkotják azt a desztinációs teret, amelyben a látogató mozog: a stratégia ezért a térségi munkamegosztásban gondolkodik, Visegrádot elsődlegesen kiegészítő partnernek, a bal parti településeket pedig közös kínálati lánc tagjainak tekinti.

1.3 Illeszkedés a városi, térségi és nemzeti stratégiákhoz

A stratégia célrendszere tudatosan illeszkedik a nemzeti, a térségi és a helyi tervezési dokumentumokhoz. Az illeszkedés biztosítja, hogy a helyi fejlesztések a nagyobb léptékű programok logikáját erősítsék, egyben megalapozza a település részvételét a fejlesztési forrásokért folyó pályázatokban. A dokumentum ennek megfelelően úgy készült, hogy aktív turisztikai, örökségvédelmi és településfejlesztési pályázatok szakmai megalapozó anyagaként közvetlenül felhasználható legyen.

A Nemzeti Aktív Turisztikai Stratégia 2030 a hazai aktív turizmus fejlesztésének átfogó kerete. Megvalósítási alapelvei, a térségi gondolkodás, a hálózatosság, a szervezeti átláthatóság és a környezeti fenntarthatóság, a nagymarosi stratégiában vezérelvként jelennek meg. A nemzeti dokumentum az egymásra épülő, települési határokon átnyúló fejlesztéseket részesíti előnyben, a helyi célrendszer ezért a Börzsöny-Dunakanyar térség egészében értelmezi a nagymarosi lépéseket. A természeti értékek megóvását a nemzeti stratégia a fejlesztés korlátjaként és erőforrásként egyszerre kezeli, ez a szemlélet a helyi teherbírás-vizsgálatban, a nyugalmi zónák kijelölésében és a látogatóáramlás irányításában köszön vissza.

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 Turizmus 2.0 a desztinációs logikát, az adatvezérelt ágazatirányítást és a minőségi kínálatfejlesztést helyezi középpontba. Nagymaros a 429/2020. (IX. 14.) Korm. rendeletben kijelölt Budapest környéke turisztikai térség része, adatalapú mérési rendszere, a Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ adataira épülő monitoringja és desztinációs szemléletű márkaépítése a nemzeti irányokkal összhangban formálódott.

A Börzsöny-Dunakanyar Aktív Turisztikai Fejlesztési Program a település számára a legközvetlenebb térségi referencia. A program Nagymarost a térség kapuvárosai között nevesíti, és konkrét fejlesztési elemeket rendel hozzá: az aktív turisztikai információs pont kialakítását, a több túratípust kiszolgáló kölcsönzőrendszer létrehozását, a vízimalom fejlesztését, a Kittenberger Kálmán Emlékház látogató- és oktatóközponttá alakítását, valamint Törökmező csomóponti szerepének megerősítését, ezen belül a Nagymaros, Törökmező és Kóspallag közötti térségi elektromos buszhálózat kiépítését. A program a látogatók szétterítését és az aktív turisták arányának növelését tűzi ki, a helyi célrendszer mindkettőhöz közvetlenül hozzájárul. A településen tervezett

beavatkozások így a térségi programban nevesített projektek helyi előkészítésének tekinthetők, ami a pályázati dokumentációkban közvetlen hivatkozási alapot ad.

Helyi szinten a stratégia a képviselő-testület saját döntéseire épül. A Gazdasági Program 2024-2030 turisztikai fejezete a minőségi, több napos tartózkodásra épülő turizmust jelöli meg a helyi gazdaság irányaként, a vagyongazdálkodási fejezet a turisztikai szempontból kiemelt fekvésű önkormányzati ingatlanok újragondolt hasznosítását, a közlekedési fejezet pedig a forgalmi és parkolási rend szakértői felülvizsgálatát irányozza elő. A program cselekvési terve a turisztikai stratégia elkészítését önálló, nevesített feladatként rögzíti. A jelen dokumentum ezt a feladatot teljesíti: a 2026-os turisztikai koncepcióval együtt a testületi döntésekkel megerősített irányokat bontja mérhető célokká, működési modellé és ütemezett intézkedésekké.

1.4 Ágazati kontextus: hazai turisztikai trendek

A hazai turizmus szerkezete az elmúlt években tartósan átrendeződött, és ezek a folyamatok kedvező hátteret adnak a nagymarosi céloknak. A belföldi utazások súlya megnőtt, a rövid, két-három napos, év közben többször ismételt utazások váltak meghatározóvá, a városközeli, természeti környezetben fekvő úti célok kereslete pedig kiugróan erősödött. A Központi Statisztikai Hivatal vendégforgalmi adatai szerint a Budapest környéki térség a belföldi kirándulóforgalom egyik legintenzívebb célterülete, a Dunakanyar ezen belül is a legismertebb desztinációk közé tartozik.

Az aktív turizmus a hazai ágazat legdinamikusabban bővülő szegmensei közé emelkedett. A gyalogos túrázás, a kerékpározás és a vízi sportok iránti kereslet a járványidőszakot követően tartósan magas szinten maradt, a szabadban végzett, egészségtudatos időtöltés a fogyasztói döntések egyre erősebb motivációja. Ezzel párhuzamosan felértékelődött a fenntarthatóság: a látogatók növekvő hányada választ környezetkímélő közlekedési módot, keres helyi termékeket és részesíti előnyben a táj karakterét őrző, kisléptékű szolgáltatásokat. Nagymaros adottságai, a vasúti elérhetőség, a nemzeti park közelsége és a kisvendégházak szálláskarakter, ezekkel a keresleti trendekkel esnek egybe.

A kínálati oldalon a magán szálláshelyi szegmens országosan is a legnagyobb egység számú, ugyanakkor a legszétaprózottabb piaci forma, amelyben az együttműködés, a közös értékesítés és az adatszolgáltatási fegyelem jelenti a fejlődés fő tartalmát. A nagymarosi helyzetkép ezt a mintázatot tükrözi, a stratégia működési modellje ezért a szolgáltatói kör szervezésére, a csomagosításra és az átlátható adataalapokra összpontosít.

1.5 Módszertan és adatgyűjtés

A stratégia megállapításai ellenőrizhető adatforrásokra és dokumentált egyeztetésekre épülnek. A módszertan négy pillérből áll.

- Dokumentum- és adatelemzés. A helyi idegenforgalmi adó-kimutatás 2019 és 2025 közötti havi sorainak teljes körű feldolgozása, a szálláshely-szolgáltatói nyilvántartás áttekintése és az adóadatokkal történő összevetése, a Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ forgalmi adatainak bevonása, valamint a Központi Statisztikai Hivatal térségi és országos idősorainak elemzése. Az adóadatok feldolgozása a havi tételesorokból történt, így a bázisértékek a nyers forrásból, ellenőrizhető módon képződtek.
- Stratégiai dokumentumok elemzése. A nemzeti és térségi tervezési anyagok, köztük a Nemzeti Aktív Turisztikai Stratégia 2030, a Turizmus 2.0 és a Börzsöny-Dunakanyar Aktív Turisztikai Fejlesztési Program célrendszerének áttekintése, a helyi koncepció és a gazdasági program feldolgozása.

- Stakeholder-egyeztetések. Városvezetői munkamegbeszélések, a kiemelt helyi szereplők, köztük civil szervezetek bevonása, vállalkozói találkozó a szálláshely-szolgáltatói és vendéglátó körrel, valamint lakossági fórum. Az egyeztetések dokumentált visszajelzései közvetlenül formálták a stratégia tartalmát, a helyi kulturális értékek hangsúlyosabb megjelenítése például a szolgáltatói kör kezdeményezésére került az indikátorrendszerbe.
- Digitális jelenlét-audit. A település turisztikai helyszíneinek átvilágítása a Google Maps és a Google Business Profile felületein, a közösségi médiában való megjelenés gyors értékelése, a kulcshelyszínek értékelési átlagának rögzítése a monitoring bázisaként.

A módszertan tudatos döntése, hogy minden mérőszámhoz rögzített bázisérték és változatlan számítási mód tartozik. A bázisrögzítés teszi lehetővé, hogy a későbbi években mért értékek torzításmentesen összevethetők legyenek, a kétévenkénti felülvizsgálat pedig dokumentált keretet ad az esetleges módszertani finomításoknak. A látogatói összetételre és a költségi szerkezetre vonatkozó primer adatfelvétel a megvalósítási időszak feladataként, a monitoring részeként jelenik meg, első hulláma a cselekvési terv rövid távú intézkedései közé illeszthető.

2. Települési és térségi helyzetelemzés

A helyzetelemzés célja, hogy tényyszerű, adatokkal alátámasztott képet adjon a nagymarosi turizmus jelenlegi állapotáról, működési jellemzőiről és térségi környezetéről. A fejezet öt lépésben halad: a települési adottságok és a térségi pozíció bemutatását a vendégforgalom mennyiségi elemzése követi, ezt egészíti ki a lakossági és vállalkozói viszonyrendszer, a szomszédos desztinációk áttekintése, végül a szálláshelyi és vállalkozói struktúra részletes vizsgálata. Az itt rögzített bázisértékek adják a 12. fejezet indikátorrendszerének kiindulópontját, a feltárt szerkezeti jellemzők pedig a stratégiai irány megalapozását szolgálják.

2.1 Települési adottságok és térségi pozíció

Nagymaros lakossága több mint 5000 fő 2025-ös adat szerint Pest vármegye északi részén, a Dunakanyar bal partján. A település a folyó és a Börzsöny találkozásánál fekszik, közigazgatási területének jelentős hányadát erdő borítja, amely a Duna-Ipoly Nemzeti Park védett területeihez kapcsolódik. A táj adja a hely legfőbb értékét: a Visegráddal szemközti partszakaszról nyíló panoráma, a hegyoldalak kilátópontjai, köztük a Julianus-kilátó és a Hegyes-tető környéke, valamint a vízparti sétányok együttese a Dunakanyar egyik legvonzóbb látványvilágát alkotja. A természeti környezet minősége egyszerre erőforrás és korlát: a látogatóforgalom növelésének minden lépését a védett területek kímélete, a zöldfelületek megóvása és a táji karakter megőrzése mellett kell megtervezni.

A város a Börzsöny-Dunakanyar aktív turisztikai térség négy fő belépési pontjának egyike. Területéről indulnak a hegység déli túraútvonalai, a közigazgatási határon belül fekvő Törökmező pedig a térség kiemelt aktív turisztikai csomópontja, gyalogos, kerékpáros és lovas útvonalak találkozási helye, turistaházzal és táborozási infrastruktúrával. A Duna-parton az EuroVelo 6 nemzetközi kerékpáros útvonal halad át, a visegrádi komp a jobb parti forgalom átvezetésének egyetlen közvetlen pontja a Szentendrei-sziget és Esztergom között. A 70-es számú villamosított vasúti fővonal sűrű ütemes menetrenddel, kerékpárszállításra alkalmas szerelvényekkel köti össze a települést a fővárossal, a menetidő háromnegyed óra körüli. Ez a közlekedési adottság országos összehasonlításban is kivételes: a látogatók jelentős része személygépkocsi nélkül, alacsony környezeti terheléssel érheti el a várost, ami az érkezésmenedzsment és a fenntartható desztinációfejlesztés természetes alapja.

A településszerkezet a turizmus szempontjából kettős képet mutat. A Duna-parti sáv, a Fő tér környéke és a komphoz vezető tengely sűrű, életteli teli, vendéglátóhelyekkel kísért terület, ahol a látogatóforgalom koncentrálódik. A hegy felé kapaszkodó utcák csendes lakóövezetet alkotnak, elszórt vendégházakkal. Ez a térbeli megoszlás kedvező kiindulópont a forgalom irányításához: a parti zóna a fogadótér szerepét töltheti be, a lakóterületek nyugalma pedig tudatos övezeti szemlélettel őrizhető meg. A helyben élők életminőségének védelme a stratégia végig jelen lévő szempontja, mert a turizmus társadalmi elfogadottsága ezen múlik.

2.2 A turizmus jelenlegi szerepe és működési jellemzői

A vendégforgalom mennyiségi alakulását a helyi idegenforgalmi adó-kimutatás 2019 és 2025 közötti havi tételsoraiból rekonstruált idősor mutatja be. A feldolgozás a nyers havi adatokból történt, így az éves értékek ellenőrizhető, egységes módszertannal képzett bázisnak tekinthetők.

Év	Adóköteles vendégéjszaka	IFA-kötelezettség (Ft)	Regisztrált / bevalló szálláshely	Adómérték (Ft/éj)
2019	10 437	4 174 800	40 / 35	400
2020	12 361	4 944 400	42 / 39	400
2021	14 296	5 718 400	56 / 51	400
2022	17 255	6 902 000	61 / 54	400
2023	18 921	11 163 390	78 / 71	590
2024	20 642	12 178 780	81 / 74	590
2025	24 131	16 891 700	97 / 88	700

1. táblázat: A bevallott vendégforgalom és az IFA-kötelezettség alakulása, 2019–2025. Forrás: önkormányzati IFA-kimutatás, havi tételsorok.

[ábra: A bevallott vendégforgalom és az IFA-kötelezettség alakulása, 2019–2025 – vonaldiagram (adóköteles vendégéjszaka és IFA-kötelezettség millió Ft)]

Főbb trendek röviden:

- Vendégéjszakák száma hat év alatt több mint megkétszereződött (10 437 → 24 131).
- IFA-bevétel megkétszereződött (4,2 millió Ft → 16,9 millió Ft), az adómérték emelésének hatásával együtt.
- Bővült a bevalló szálláshelyek köre (35 → 88).

1. ábra: A bevallott vendégéjszakák és az IFA-kötelezettség alakulása, 2019–2025. Forrás: önkormányzati IFA-kimutatás, havi tételsorok.

Az idősor három meghatározó folyamatot rajzol ki. Az adóköteles vendégéjszakák száma hat év alatt több mint megkétszereződött, 10 437-ről 24 131-re nőtt, ami évi átlagban 15 százalék körüli bővülést jelent. Az idegenforgalmi adóból származó bevétel ugyanezen időszak alatt megnégyszereződött, 4,2 millió forintról 16,9 millió forintra: a növekedés a forgalombővülés és a két lépcsőben, 400-ról 590, majd 700 forintra emelt adómérték együttes hatása. A bevalló szálláshelyek köre 35-ről 88-ra bővült, vagyis a kínálati oldal a kereslettel párhuzamosan, dinamikusan épült ki.

A harmadik, stratégiai szempontból legértékesebb folyamat a szezonális oldódása. Az október és április közötti időszak részesedése az éves vendégéjszaka-számból a 2019–2021-es 25–34 százalékos sávról 2022 után tartósan 37–39 százalékra emelkedett. A forgalom időbeli kiegyenlítődése részben a belföldi utazási szokások átalakulását, részben a település egész éves vonzerejének erősödését tükrözi, és azt jelzi, hogy a szezonon kívüli időszakban valós, tovább bővíthető kereslet van jelen. A stratégia szezonhosszabbítási célja tehát

meglévő piaci folyamatra épít, feladata ennek tudatos gyorsítása programkínálattal és szervezett együttműködéssel.

A kedvező trendek mellett az adatok a rendszer gyenge pontjait is megmutatják. A bevallott forgalomból számított férőhely-kihasználtság 10-15% közötti, miközben az országos magánszálláshelyi viszonyérték közel 20%-os. Az egy működő egységre jutó bevallott vendégéjszaka évi 249, a hasonló szegmens országos átlaga 470 közelében alakul.

A kettő közötti rés két forrásból táplálkozik: egyfelől a be nem vallott vagy alulbevallott forgalomból, amelynek nagyságrendje a becslések szerint a tényleges vendégéjszaka szám 30–45 százaléka, másfelől a ténylegesen alacsony kihasználtságból, amely keresletbővítéssel csökkenthető. A két összetevő eltérő kezelést kíván, a stratégia ezért a bevallási fegyelem erősítését a 10. fejezet gazdasági keretei között, a keresletélénkítést a termék- és programfejlesztés eszközeivel kezeli.

A vendégforgalom szerkezetében az egynapos kirándulóforgalom súlya kiemelkedő. A vasúti és kerékpáros érkezők, a visegrádi kompon átkelő és a hétvégi autós kirándulók jelentős része éjszakázás és számottevő helyi költség nélkül hagyja el a települést. Ez a forgalom terheli a közterületeket és a parkolási rendszert, miközben bevételi hozzájárulása szerény. A stratégia egyik központi feladata ennek az aránynak a javítása: az átmenő és egynapos látogatók egy részének többnapos, helyben költő vendéggé alakítása.

2.3 Lakossági és vállalkozói viszony, az önkormányzat gazdasági érdekeltsége

A turizmus társadalmi beágyazottsága Nagymaroson kettős természetű. A helyben élők többsége számára a vendégforgalom a település életének természetes része, a vendéglátás, a szállásadás és a kapcsolódó szolgáltatások sok családnak adnak kiegészítő vagy fő jövedelmet. Ugyanakkor a csúcsidőszaki terhelés, a hétvégi parkolási nyomás, a Duna-part zsúfoltsága és a népszerű kirándulóhelyek környékének forgalma a lakosság egy részében fenntartásokat ébreszt. A stratégia ezt a kettősséget nyíltan kezeli: a fejlesztés mércéje a lakosság, a vállalkozások és a látogatók érdekeinek egyensúlya, az évente megtartott, dokumentált lakossági fórum pedig intézményes csatornát ad a visszajelzéseknek. A helyben élők és a helyi vállalkozói kör a turisztikai kínálat működtetője és a nagymarosi táj, valamint a kulturális örökség gondozója egyszerre; ez a kettős szerep a nyugalmi zónák kijelölésénél és a fejlesztések előkészítésénél egyaránt mérlegelési szempont. A kapacitásbővítés a lakossági terhelhetőség határain belül tervezhető. A cél olyan turizmusgazdaság, amelynek haszna érzékelhetően helyben marad, terhei pedig tervezett eszközökkel, érkezésmenedzsmenttel, övezeti szemlélettel és a forgalom időbeli szétterítésével mérséklődnek.

A vállalkozói oldal szétaprózott. A szállásadói kör túlnyomó része néhány férőhelyes, családi üzemeltetésű vendégház, a vendéglátás kisvállalkozásokra épül, a programszolgáltatói réteg vékony. Az együttműködés jelenleg eseti: közös csomagajánlat, összehangolt értékesítés és szervezett keresztajánlás alig működik, a szolgáltatók piaci jelenléte egyéni erőfeszítéseken múlik. Ebben a szerkezetben az összefogás a fejlődés legnagyobb tartaléka, egyben a stratégia működési modelljének, a 8. fejezetben kifejtett Termékklubnak és stratégiai partneri körnek a létjogosultsága. A vállalkozói egyeztetések visszajelzései szerint a szolgáltatói kör nyitott a közös munkára, elvárása az átlátható működés és a turisztikai bevételek látható helyi hasznosulása.

Az önkormányzat gazdasági érdekeltsége a turizmusban több csatornán jelentkezik. A közvetlen bevételi oldalt az idegenforgalmi adó adja, amelynek 2025-ös kötelezettségállománya megközelítette a 17 millió forintot, kiegészítve a rendezvényekhez kapcsolódó bevételekkel, a parkolási díjakkal és a turisztikai célú ingatlanhasznosítással. Közvetett csatorna a helyi iparűzési adó vendégforgalomhoz kötődő hányada és a

foglalkoztatási hatás. A kiadási oldalon a köztisztaság, a közterület-fenntartás, a rendezvényi infrastruktúra és a turisztikai feladatellátás költségei állnak. A stratégia gazdasági logikájának lényege, hogy ez a mérleg átláthatóvá és tudatosan menedzselhetővé váljon: a turisztikai bevételek egy része dokumentált módon forogjon vissza az ágazatba, a visszaforgatás pedig legyen látható a szolgáltatók és a lakosság számára egyaránt. Ez alapozza meg a bevallási hajlandóságot és a közösségi támogatottságot, a részleteket a 10. és a 13. fejezet fejti ki.

2.4 Térségi komplementer- és versenytárselemzés

Nagymaros piaci helyzete a Dunakanyar egészének összefüggésében értelmezhető. A látogató desztinációként a térséget választja, a településeket pedig egymást kiegészítő kínálati elemekként használja, ezért az elemzés a szomszédos települések szerepét a verseny és a kiegészítő jelleg kettősségében vizsgálja. A stratégia fontos eleme, hogy elindítsa a hálózatos együttműködés kultúráját nemcsak településen belül, hanem térségi kontextusban.

Visegrád

A folyó túlpartján fekvő Visegrád a Dunakanyar legnagyobb vonzerejű, országosan ismert célpontja: a Fellegrvár, a Királyi Palota, a bobbpálya és a szállodai kapacitás nagyságrendekkel nagyobb vendégforgalmat vonz, mint a bal parti települések bármelyike. Nagymaros számára Visegrád elsődlegesen kiegészítő partner. A komp néhány perc alatt átvezeti a látogatót, a nagymarosi partról nyílik a visegrádi panoráma legszebb nézete, a két település kínálata pedig eltérő karakterű: a jobb part az attrakcióturizmust, a bal part a természetközeli, aktív és nyugodtabb élményeket kínálja. A stratégiai lehetőség a visegrádi vendégkör egy részének átkonvertálása: a kompforgalom mérése és a túlparti vendégek megszólítása a 13. indikátorban és a kínálatfejlesztésben egyaránt megjelenik.

Zebevény

A szomszédos Zebevény a bal part legerősebb kulturális karakterű települése: a Kós Károly tervezte templom, a Szőnyi István Emlékmúzeum és a rendezett faluszerkezet a művészeti, örökségi érdeklődésű közönséget vonzza. Kínálata léptékében és jellegében hasonlít a nagymarosihoz, ezért a két település egyszerre versenytárs a vendégéjszakákért és természetes szövetséges a közös csomagok, túraútvonalak és rendezvények szintjén. A kerékpáros és gyalogos forgalom a két települést amúgy is összeköti, a szervezett együttműködés ezt a meglévő látogatói mozgást fordíthatja közös bevétellé.

Verőce és Kismaros

Verőce a Duna-parti strandolás, a rendezvények és a Csattogó-völgy táborozási infrastruktúrája révén elsősorban a családi és ifjúsági szegmensben erős. Kismaros a királyréti erdei vasút alsó végállomásaként a Börzsöny belső területei felé irányuló kirándulóforgalom kapuja, jelentős átmenő forgalommal. Mindkét település a nagymarosival átfedő piacokon dolgozik, ugyanakkor a Börzsönyi túrakínálat közös fejlesztésében, a vándortábor-útvonalakban és a térségi programnaptár összehangolásában együttműködési felület kínálkozik.

Vác

Vác a térség kapuvárosa és szolgáltatási központja: barokk belvárosa, múzeumai és rendezvényei a városlátogató közönséget célozzák, kereskedelmi és intézményi háttere pedig a teljes térséget kiszolgálja. A nagymarosi kínálattal közvetlen átfedése mérsékelt, szerepe inkább a térségbe irányuló forgalom elosztásában van. A váci vendégkör számára Nagymaros természetközeli kiegészítő programot kínálhat, fordított irányban a rossz idő napok városi alternatívája erősíti a térségi csomagok értékét.

Leányfalu és a jobb parti települések

A jobb parti üdülősáv, Leányfalu termálstranddal, Tahitófalu és Dunabogdány a Szentendre felől érkező forgalomra épül. Ezek a települések a budapesti kiránduló közönség másik útvonalát szolgálják ki, versenyhelyzetük Nagymarossal közvetett. Jelentőségük abban áll, hogy a jobb parti forgalom a visegrádi kompon keresztül elérhető közelségben mozog, a bal part kínálatának láthatóvá tétele ebben a vendégkörben kihasználatlan lehetőség.

Az összkép szerint Nagymaros versenyelőnye a kombinált adottságokban rejlik: a vasúti elérhetőség, a komp, a nemzetközi kerékpáros útvonal, a borszönyi túrapark szerepe és a dunai panoráma együttese a térségben egyedülálló. A lemaradás a kínálat szervezettségében mutatkozik: a szomszédos desztinációk egy-egy erős, jól kommunikált vonzerőre építenek, míg a nagymarosi értékek jelenleg összehangolt termék formálása nélkül, egymástól függetlenül vannak jelen a piacon. A stratégiai válasz ezért a meglévő adottságok csomagosítása és a térségi munkamegosztásban elfoglalt szerep tudatos kommunikálása.

2.5 Szálláshelyi és vállalkozói struktúra

A szálláshelyi kínálat szerkezetének feltárása két forrás, a szálláshely-szolgáltatói nyilvántartás és az IFA-kimutatás összevetésével történt. A nyilvántartás 1994 óta folyamatosan vezetett, kumulált adatbázis, amelyben a megszűnt egységek jelölése hiányos, ezért a bruttó összesítés a tényleges kapacitást jelentősen felülbecsli. A működő állomány meghatározásához az adóbevallási adatok szolgálták horgonyként: 2025-ben 97 egység szerepelt regisztrált, működőnek tekinthető szálláshelyként, közülük 88 teljesített bevallást.

Mutató	Érték
Nyilvántartási bejegyzés 1994 óta (kumulált)	156 egység, ~870 férőhely
Megszűnésjelölés nélküli bejegyzés	116 egység, ~640 férőhely
IFA-bevallást teljesítő egység (2025)	88 egység
Regisztrált, működőnek tekinthető egység (2025)	97 egység
Becsült működő férőhely-állomány	550–650, középértéken ~600
A működő egységek jellemző mérete	4–6 férőhely (medián 4, átlag 5,5)
A 2–6 férőhelyes egységek aránya	~83%
Tíz férőhely feletti egység	5 db, együtt ~170 férőhely

2. táblázat: A szálláshely-kapacitás rétegei a nyilvántartás és az IFA-adatok összevetése alapján, 2025. Forrás: önkormányzati szálláshely-nyilvántartás és IFA-kimutatás, saját feldolgozás.

[ábra: kiemelt adatok]

- 97 regisztrált egység (2025)
- 88 bevalló szálláshely
- ~600 működő férőhely
- ~83% 2–6 férőhelyes egységek aránya
- 5 db 10+ férőhelyes egység

A rétegek közötti különbség önmagában is fontos helyzetképi megállapítás. A nyilvántartás bruttó, három évtized alatt felhalmozott állománya közel 870 férőhelyet mutat, a megszűnésjelölés nélküli bejegyzések 640 férőhelyet adnak ki, a bevallási adatokkal alátámasztott működő kapacitás pedig 550–650 férőhely közé, középértéken 600 körülre becsülhető. A háromféle szám közötti eltérés az adatvagyon karbantartásának

hiányát jelzi: a nyilvántartás naprakésszé tétele, a ténylegesen megszűnt egységek átvezetése és a működő kör pontos lehatárolása a cselekvési terv rövid távú, alacsony költségű, nagy értékű feladata, mert minden későbbi mérés pontosságát ez alapozza meg.

A működő állomány belső szerkezete erősen aprózott. A regisztrált egységek mintegy 83 százaléka 2–6 férőhelyes, a jellemző egységméret 4–6 ágy, a medián 4. Tíz férőhely feletti kapacitással mindössze öt egység rendelkezik, ezek együtt körülbelül 170 férőhelyet adnak, a legnagyobb a százférőhelyes Törökmező Turistaház, amely elhelyezkedése és profilja révén elsősorban a túrázó és táborozó szegmenst szolgálja. A korábban működő két panzió megszűntként szerepel a nyilvántartásban, így a településen a középkategóriás, 20–40 fős, csoportok fogadására alkalmas kereskedelmi szálláshely gyakorlatilag hiányzik.

Ez a szerkezet közvetlen piaci következményekkel jár. Az apró egységek egyenként korlátozottan képesek marketingre, értékesítésre és programszervezésre, a csoportos megkeresések, osztálykirándulások, vállalati programok, buszos csoportok, sport- és kulturális táborok fogadása pedig egyetlen egység kapacitásával megoldhatatlan. A csoportos kereslet így jelenleg a településen kívülre irányul, miközben több vendégház összehangolt, közösen értékesített kapacitása ezt a piacot elérhetővé tenné. A 4. indikátor pontosan ezt a hiányt célozza: az első, több egység kapacitását összefogó csoportos csomag piacra vitele a működési modell első kézzelfogható eredménye lehet.

A vendéglátói és programszolgáltatói kör a szálláskínálatnál is vékonyabb. A Duna-parti és belvárosi vendéglátóhelyek a csúcsidőszaki keresletet kiszolgálják, a szezonon kívüli nyitvatartás azonban egyenetlen, a garantált, előre kommunikált programkínálat pedig jelenleg hiányzik. Aktív turisztikai szolgáltatás, kerékpár- és vízieszköz-kölcsönzés, vezetett túra, felszerelt csomagajánlat, elvétve érhető el, miközben a település adottságai és a térségi fejlesztési program nevesített projektjei éppen erre a rétegre építenének. A kínálati hiányok egyben a fejlesztés irányát is kijelölik: a 3. fejezet kínálatelemzése ezekre a pontokra fókuszálva veszi sorra az adottságokat és a termékfejlesztési lehetőségeket.

A helyzetelemzés összegzésképpen kedvező alapfolyamatokra épülő, szerkezeti gyengeségekkel terhelt ágazatot mutat: dinamikusan bővülő, időben kiegyenlítettebbé váló kereslet találkozik szétagrozott, szervezetlen és részben a mérési rendszeren kívül működő kínálattal. A stratégia feladata ennek a feszültségnek a feloldása úgy, hogy a növekedés a település teherbíró képességén belül maradjon, haszna a helyi közösségnél csapódjon le, a természeti környezet pedig, amely a vonzerő forrása, sértetlenül őrződjön meg a következő évtizedekre.

3. Kínálatelemzés: adottságok és fejlesztési potenciál

3.1 Aktív turisztikai kínálat

[*ábra: HÁROM TÚRATÍPUS – EGY TALÁLKOZÁSI PONT – térkép Nagymarosról*]

Nagymaros aktív turisztikai adottságainak legfontosabb jellemzője, hogy a három vezető túratípus, a gyalogos, a kerékpáros és a vízi turizmus útvonalai a település területén fizikailag találkoznak. A Börzsöny-Dunakanyar fejlesztési program a folyók és a kerékpáros útvonalak térbeli közelségében látja a térség egyik legnagyobb lehetőségét, mert a túratípusok összekapcsolása hosszabbítja meg az itt töltött időt. Nagymaroson ez az összekapcsolódás adottságként van jelen: a vasútállomástól néhány perc sétára éri el egymást a Börzsönyi turistaút-hálózat kiindulópontja, a nemzetközi kerékpáros folyosó és a dunai vízitúra-útvonal kikötési pontja.

A térségben egyetlen másik település sem kínálja ezt a hármaszt ilyen sűrűségben, kiegészítve a kötöttpályás eléréssel és a kompkapcsolattal. Ez az adottság alapozza meg a stratégia későbbi fejezeteiben kifejtett aktív turisztikai fogadóponthoz koncepciót: a látogatók Nagymaroson válthat túratípust, itt szerezhet információt, felszerelést és szolgáltatást, a település pedig a Börzsöny és a Dunakanyar élménykínálatának elosztó állomásaként működhet.

[*ábra: ikonsor*] KÖTÖTPÁLYÁS ELÉRHETŐSÉG | VISEGRÁDI KOMPKAPCSOLAT | BÖRZSÖNYI TURISTAÚT-HÁLÓZAT | NEMZETKÖZI KERÉKPÁROS FOLYOSÓ | DUNAI VÍZITÚRA ÚTVONAL

Gyalogos természetjárás

A gyalogos túrázás a hazai aktív turizmus legnépszerűbb ága, amelynek kereslete a járványidőszak óta tartósan magas szinten áll, és a nemzeti stratégia megállapítása szerint a szolgáltatások igénybevétele, valamint a túrázáshoz kapcsolódó költség is növekszik. A Börzsöny a gyalogos természetjárás országos jelentőségű desztinációja, évszázados túrakultúrával, sűrű jelzett úthálózattal. Nagymaros ennek a hegységnek a déli kapuja: a településről indulnak a Törökmező, a Hegyes-tető és a magasabb Börzsönyi célpontok felé vezető útvonalak, a városközei kilátópontok, köztük a Julianus-kilátó, rövid sétával elérhető, panorámás célt adnak a kevésbé gyakorlott kirándulóknak is.

A gyalogos réteg legerősebb egyedi vonzereje az Országos Kéktúra. A nemzeti stratégia az Országos Kékkört a hazai túrahálózat gerinceként kezeli, ismertsége és a kéktúrázó közösség aktivitása országos szinten kiemelkedő. Az útvonal Nagymarosnál éri el a Dunát, a folyón való átkelés a visegrádi komppal történik, ami a teljes kéktúra egyik legkülönlegesebb, sokat fényképezett pontja. A kéktúrázók folyamatos, évszaktól kevésbé függő forgalmat hoznak a településre, jelenlétük a szezonon kívüli időszakban is számottevő, kiszolgálásuk, a pecsételőpont környezetének rendezése, a pihenési, étkezési és szálláslehetőségek célzott ajánlása mégis kiaknázatlan. A vándortáborozás, amelyet a térségi program az erdei vándortábor-útvonalak révén kiemelt szegmensként kezel, a Törökmező Turistaház kapacitására építve kapcsolható a településhez.

A gyalogos adottságok gyengéje a szervezett szolgáltatási réteg hiánya. Vezetett túra, garantált időpontban induló program, tematikus séta jelenleg elvétve érhető el, a túrázó a településen áthaladva kevés helyben tartó impulzussal találkozhat. A fejlesztési irány a térségi programmal összhangban a csomópontok szolgáltatásokkal való feltöltése és az attrakciók túraútvonalakra fűzése.

Kerékpáros turizmus

A kerékpározás a második legnépszerűbb hazai túratípus, amelyben a nemzeti stratégia a legnagyobb belföldi növekedési potenciált látja. Nagymaros az EuroVelo 6 nemzetközi kerékpáros folyosón fekszik, amely az

Atlanti-óceántól a Fekete-tengerig vezet, és amelynek Budapest és Esztergom közötti szakasza a hazai hálózat legforgalmasabb elemei közé tartozik. A folyosó folyamatos, nemzetközi elemet is tartalmazó átmenő forgalmat hoz a Duna-partra, a kerékpárszállításra alkalmas vasúti szerelvények pedig az egyirányú túrákat teszik kényelmessé. A térségi program a Duna-mente páratlan kilátását, a kislevegű mellékutak sűrű hálózatát és az erdészet kerékpáros turizmus iránti elköteleződését sorolja a térség erősségei közé, a fejlesztés alatt álló észak-déli, a Börzsöny belseje felé vezető kerékpáros összeköttetések pedig Nagymaros elosztó szerepét erősítik majd.

A kerékpáros szegmens helyi szolgáltatási háttere a forgalomhoz képest szerény. Kölcsönzési lehetőség, szerviz, e-bike töltőpont, kerékpárosbarát minősítéssel rendelkező vendéglátó- és szálláshely alig található a településen, miközben a térségi program Nagymaroshoz nevesíti a több túratípust kiszolgáló kölcsönzőrendszer kialakítását. Az áthaladó kerékpáros megállítása rövid, jól kommunikált élményeken múlik: panorámás pihenőpont, gyors és minőségi étkezés, biztonságos tároló, vízvételi lehetőség. Ezek kiépítése alacsony költségű, gyors megtérülésű beavatkozás, amely az egynapos forgalom helyi költségét közvetlenül növeli.

Vízi turizmus

A Duna a hazai vízitúra-hálózat gerince, a nemzeti stratégia ugyanakkor a folyó szolgáltatópontjait hiányosnak értékeli, a fejlesztést a megállóhelyek és a vízitúra-központok kiépítésében jelöli ki. A Dunakanyar a hazai vízi turizmus egyik legkedveltebb szakasza: a kajakos, kenu és SUP-os forgalom évről évre bővül, a szigetek, mellékágak és a látványos hegykoszorú együtt egyedülálló evezős élményt ad. Nagymaros vízparti fekvése, kikötési lehetőségei és hajóállomása révén természetes megállópontja ennek a forgalomnak, a szezonális menetrendi hajójáratok és a dunakanyari körjáratok pedig a sétahajózás közönségét is a településre hozzák.

A vízi réteg szolgáltatási kiépítettsége a másik két túratípusénál is vékonyabb. Eszköz-kölcsönzés, felszerelt vízi megállópont, csomagajánlathoz kapcsolt vízi program jelenleg hiányzik, a térségi program által Nagymaroshoz rendelt fejlesztések, a vízi eszközbérlet és az aktív turisztikai infopont, éppen ezt a rést céloznák. A vízi turizmus fejlesztésénél a stratégia a természeti szempontokat kiemelten kezeli: a partszakasz érzékeny élőhelyeinek kímélete, a vízi forgalom szabályozott kikötési pontokra terelése és a nemzeti parki előírások következetes betartása a fejlesztés keretfeltétele.

Kiegészítő túratípusok

A lovas turizmus a térségben feltörekvő ág: a Szob és Szokolya között 2020-ban kijelölt lovastúra-útvonal Törökmezőn halad át, ami a csomópont kínálatát egy negyedik túratípussal bővíti. A téli időszakban a Börzsöny túrás hagyományai és a magasabb térszínnek hóbiztosabb terei szűk, de elkötelezett közönséget vonzanak. Mindkét ág kiegészítő szerepű, jelentőségük abban áll, hogy a csomóponti kínálat sokszínűségét és az évszakos lefedettséget javítják.

Az aktív réteg összegzése: Nagymaros a gyalogos túrázásban országos jelentőségű útvonalakkal, a kerékpározásban nemzetközi folyosóval, a vízi turizmusban országos törzsútvonallal rendelkezik, a három túratípus találkozási pontja pedig a térségben egyedülálló sűrűségű. Az adottságok jelentőségi szintje tehát magas, a szolgáltatási szint ennél lényegesen alacsonyabb. A stratégia aktív turisztikai fejlesztési logikája ebből a feszültségből indul ki: a cél a meglévő forgalom helyben tartása és költségalkotása szolgáltatásfejlesztéssel, a fogadóponthoz tartozó szerep kiépítésével.

Az aktív turisztikai kínálat fejlesztésének vezérelve, hogy a látogatás a helyszín állapotát javítsa. A nagyobb, engedélyköteles fejlesztéseknél, így a pihenő- és kilátóponthoz tartozó felújításánál, valamint a vízi megállóhelyek

kialakításánál, a tervezés az érintett élőhelyek állapotának javítására irányuló elemet is tartalmaz, a területkezelőkkel egyeztetett műszaki tartalommal.

3.2 Gasztronómiai kínálat

A gasztronómia az aktív turizmus természetes kísérője: a nemzeti stratégia a túratípusok bor- és gasztroturizmussal való összekapcsolásában látja a költségnövelés egyik leghatékonyabb eszközét, a túrázó közönség pedig egyre tudatosabban keresi a minőségi helyi ízeletet. Nagymaros gasztronómiai rétege az elmúlt években látványosan fejlődött, és a fejlődés minőségi jellegű: a településen megjelentek az országos gasztronómiai ajánlásokban, minősítési rendszerekben jegyzett vendéglátóhelyek, amelyek vendégköre kifejezetten a konyha színvonala miatt érkezik, sok esetben a fővárosból. Ez a réteg a desztinációs márka szempontjából kiemelt érték, mert a minősített egységek ismertsége a település egészére kisugárzik, és a magasabb költségi hajlandóságú vendégkört vonzza. A Duna-parti és belvárosi vendéglátás, a cukrászati hagyomány és a szezonális büfékínálat együtt a kirándulóforgalom teljes spektrumát képes kiszolgálni.

A Nagymarosi Piac külön említést érdemel: rendszeres, országos vonzerővel bíró, helyi termékekre, kistermelői kínálatra és közösségi hangulatra épülő attrakció, amely önálló utazási motivációként is működik, és a gasztronómiai, kézműves és kulturális kínálat csomópontja lehet.

A Piac kínálati összetételében a stratégia a talajkímélő, ökológiai szemléletű gazdálkodásra épülő, kisléptékű helyi gazdaságokból származó termékek arányának növekedését támogatja. Ennek eszközeként az önkormányzat a piacüzemeltetővel közösen kidolgozza és bevezeti a Piac Regeneratív Minősítési Rendszerét. A minősítés önkéntes: a tanúsított ökológiai (bio), a vegyszermentes vagy a permakultúrás gazdálkodásért elismerést szerző helyi kistermelők kiemelt marketingtámogatásban, valamint a piacüzemeltetővel kötött megállapodás szerint garantált, kedvezményes helybiztosításban részesülnek. A rendszer egyéves előkészítési és egyéves bevezetési időszakkal indul, ütemezését a 15. fejezet rögzíti.

A helyi termelőkben és őstermelőkben rejlő potenciál egyelőre még kiforratlan, ugyanakkor ígéretes fejlesztési irány: együttműködésükre fenntartható, ökotudatos programkínálat és közösségi élmény épülhet, amely erősítheti Nagymaros helyi értékeit és turisztikai egyediségét.

A gasztronómiai réteg legnagyobb ismertségű eseménye a Nagymarosi Csípős Fesztivál, amely a helyi chilitermesztésre és a hozzá kapcsolódó gasztronómiai kultúrára épülő, évről évre bővülő közönségű rendezvény. A fesztivál a település gasztronómiai arculatának egyedi, máshol elő nem forduló eleme, karaktere jól megkülönböztethető a térség hagyományos bor- és szüreti rendezvényeitől, ezért a desztinációs kommunikációban kiemelt szerepet érdemel. A gasztronómiai és a kulturális élményelemek csomagkapcsolása, amelyet a 10. indikátor mér, ennek a rétegnek ad szervezett értékesítési formát: a vendégház és a vendéglátóhely közös ajánlata, a fesztiválhoz kötött szálláscsomag, a helyi termelői kör bevonása a tartózkodási idő és a helyi költség együttes növelésének eszköze.

A gyengeségek a szezonálisban és az integrációban mutatkoznak. A szezonon kívüli nyitvatartás egyenetlen, a hétköznapi kínálat szűk, a helyi termelők, kézművesek és a vendéglátás közötti szervezett kapcsolat kiépítetlen. A garantált szezonon kívüli programok gasztronómiai tematikájú elemei, vacsoraestek, kóstolók, termelői találkozók, a 3. indikátor havi programkövetelményének természetes építőkövei.

3.3 Rendezvénykínálat

A település rendezvénynaptárának zászlóshajója a VÉNégy Fesztivál és Színházi Találkozó, amely országos vonzáskörű, több napos kulturális esemény, jelentős médiajelenléttel és a településen messze túlmutató ismertséggel. A fesztivál bizonyítja, hogy Nagymaros nagyrendezvény befogadására alkalmas helyszín, egyben mintát ad a stratégia rendezvénykoordinációs modelljéhez: az időpont több évre előre rögzített, ami a szálláshelyi és vendéglátói tervezést, a csomagértékesítést és a kommunikációt egyaránt megkönnyíti. A középtávú rendezvénynaptár, a stratégia +1 keretező eleme, ezt a gyakorlatot terjeszti ki a kiemelt események teljes körére.

A naptár második rétegét a tematikus és közösségi rendezvények adják: a Nagymarosi Csípős Fesztivál gasztronómiai fókusszal, a városi ünnepek, a szüreti és adventi programok, valamint a civil szervezetek eseményei. Ezek elsősorban a térségi és helyi közönséget szólítják meg, turisztikai értékük a szálláshelyi kapcsolódáson múlik: az az esemény termel vendégéjszakát, amelyhez foglalható ajánlat társul. A harmadik réteg, a szezonon kívüli, kifejezetten külső látogatót célzó programkínálat, jelenleg hiányzik, kiépítését a 2. és 3. indikátor méri. A helyi kulturális és helytörténeti értékekre épülő rendezvények, séták és tematikus programok a szolgáltatói egyeztetések visszajelzése szerint a település egyediségét hordozó tartalmak, ezért a szezonon kívüli naptár gerincét ezekre érdemes építeni.

[ábra: A SIKERES RENDEZVÉNYSTRATÉGIA PILLÉREI]

- IDŐPONTBIZTONSÁG – A kiemelt események időpontja több évre előre rögzített.
- EGYÜTTMŰKÖDÉS – Önkormányzat, szolgáltatók és civil szervezetek összehangolt munkája.
- SZÁLLÁSHELYI KAPCSOLÓDÁS – Foglalható ajánlatokkal a rendezvény valódi vendégéjszakát termel.
- KOMMUNIKÁCIÓ – Célzott marketing és egységes arculat erősíti a láthatóságot.
- MÉRHETŐSÉG – Indikátorokkal nyomon követjük a látogatottság és a hatások alakulását.

3.4 Szálláskínálat

A szálláshelyi struktúra mennyiségi elemzését a 2.5 alfejezet tartalmazza, a kínálati oldal minőségi képe ezt fontos elemmel egészíti ki. Az aprózott szerkezeten belül az elmúlt években megjelent és megerősödött egy prémium színvonalú vendégházi réteg: igényesen felújított vagy újonnan épített, magas felszereltségű, átgondolt arculattal működő egységek, amelyek vendégértékelései kiemelkedőek, áraik a térségi átlag felett járnak, foglaltságuk mégis erős. Ez a réteg a stratégia szempontjából kettős értéket hordoz. Egyrészt igazolja, hogy a településen van fizetőképes kereslet a minőségi elhelyezésre, vagyis a színvonal-emelés üzletileg megtérülő irány. Másrészt ez a kör a stratégiai partnerség természetes magja: a tudatosan működő szállásadók a csomagosítás, a közös értékesítés és a minőségi normák terjesztésének első számú szövetségesei.

A kínálati paletta másik végén a Törökmező Turistaház áll, amely száz férőhelyével a település legnagyobb egysége, és az aktív, táborozó, vándortáborozó szegmens kiszolgálására alkalmas. A turistaház és a prémium vendégházi réteg együtt a piac két szélét fedi le, a középső sáv, a 20–40 fős csoportok fogadására alkalmas kereskedelmi kapacitás, hiányzik. A hiány áthidalásának módja rövid távon a több vendégház kapacitását összehangoló csoportos csomag, hosszabb távon a magánberuházás ösztönzése, a térségi program szálláshelyfejlesztési intézkedéseivel összhangban, amelyek a Duna menti minőségi és túratípus-specifikus szálláshelyek hiányát térségi szinten is a legfontosabb gyengeségek között tartják számon.

3.5 Kulturális és örökségi elemek

A település kulturális rétege a táji vonzerő mellett a helyi identitás legfontosabb hordozója. Nagymaros sváb gyökerű közössége évszázados együttélési, gazdálkodási és építészeti hagyományt őriz, amely a településképben, a régi házak karakterében, a gasztronómiai örökségben és az élő közösségi szokásokban egyaránt jelen van. A helytörténeti értékek bemutatása, a tematikus séták, az épített örökség megismertetése a szolgáltatói kör egybehangzó visszajelzése szerint a település megkülönböztető, máshol megélhetetlen élménytartalma, ezért a stratégia a kulturális elemeket a 2. és a 10. indikátor tartalmi körébe emelte.

A kulturális örökség országosan is jegyzett alakja Kittenberger Kálmán, a Nagymaroson élt Afrika-kutató, vadász és író, akinek emlékezete a településhez kötődik, emlékháza pedig a térségi fejlesztési programban látogató- és oktatóközpontként nevesített fejlesztési helyszín. A tervezett funkció, a természetismereti oktatás és a látogatófogadás összekapcsolása, a település ökoszemléletű pozicionálását erősíti, és a Duna-Ipoly Nemzeti Park közelségével együtt a természetpedagógiai programkínálat alapja lehet, iskolai csoportok, erdei iskolák és családi közönség számára egyaránt.

A település élő alkotóművészeti közege külön említést érdemel. Nagymaroson képzőművészek, alkotóműhelyek és kézműves alkotók dolgoznak, jelenlétük kiállítási alkalmakban, nyitott műhelyprogramokban és a közösségi élet eseményeiben mutatkozik meg. Ez a réteg jelenleg a turisztikai kínálaton kívül működik, bekapcsolása, a későbbiekben kijelölhető szabadtéri kiállítási helyszínekkel együtt, a kulturális termékfejlesztés kézenfekvő iránya.

3.6 Vonzerőleltár

A vonzerőleltár a település turisztikai értékeit kategóriánként, a térségi program jelentőségi szintezését követve összegzi. A teljes, elemenként adatolt leltár a stratégia mellékletében szerepel, az alábbi táblázat a stratégiaalkotás szempontjából meghatározó elemeket emeli ki.

Kategória	Vonzerő	Jelenlegi jelentőségi szint	Fejlesztési megjegyzés
Táj, panoráma	Dunakanyar-látkép a nagymarosi partról, kilátópontok (Julianus-kilátó, Hegyes-tető)	Országos, részben nemzetközi ismertség	Megőrzés, terheléskezelés, nyugalmi zónák
Gyalogos	Országos Kéktúra útvonala és dunai átkelések, börtönsíni jelzett turistahálózat, tanösvények	Országos	Vezetett túrák, csomagba szervezés
Gyalogos	Törökmező mint túracsomópont, turistaház	Térségi, országos potenciál	Csomóponti szolgáltatások, e-busz kapcsolat
Kerékpáros	EuroVelo 6 nemzetközi folyosó, kisforgalmú mellékutak, tervezett észak-déli összeköttetés	Nemzetközi folyosó, helyi szolgáltatási szint	Kölcsönzés, szervíz, kerékpárosbarát minősítés
Vízi	Duna vízútúra-útvonal, kikötési lehetőség, hajóállomás, szezonális MAHART-járatok	Országos útvonal, helyi szolgáltatási szint	Eszközkölcsönzés, vízi megállópon fejlesztés
Rendezvény	VéNégy Fesztivál és Színházi Találkozó	Országos vonzáskör	Középtávú naptárban rögzített időpont
Rendezvény, gasztronómia	Nagymarosi Csípős Fesztivál	Térségi, bővülő ismertség	Gasztropozicionálás erősítése, csomagkapcsolás

Gasztronómia, helyi termék	Nagymarosi Piac	Országos vonzerő	Helyi termék integráció, csomagkapcsolás, érkezésmenedzsment
Gasztronómia	Minősítésekben, országos ajánlásokban megjelenő vendéglátóhelyek, cukrászati hagyomány	Térségi, növekvő	Helyi termék integráció, szezonon kívüli nyitvatartás
Kultúra, örökség	Kittenberger Kálmán emlékezete és emlékhelye	Térségi	Látogató- és oktatóközpont fejlesztés (térségi program)
Kultúra, örökség	Sváb gyökerű helytörténeti örökség, épített értékek, templom, műemléki házak	Helyi, térségi	Tematikus séták, helytörténeti programok
Kultúra, alkotóművészet	Helyi képzőművészeti és alkotóközösség, műhelyek, kiállítási alkalmak	Helyi	Szabadtéri kiállítási helyszínek kijelölése
Szálláshely	Prémium színvonalú, igényesen kialakított vendégházak köre	Térségi, minőségi rétegben erős	Csomagosítás, közös értékesítés
Szálláshely	Nagyobb csoportokat, vándortáborozókat, stb. kiszolgáló nagyegység.	Térségi, aktív szegmens	Táborok, vándortáborok fogadása

3. táblázat: Kiemelt vonzerők és jelentőségi szintjük. A jelentőségi kategóriák a Börzsöny-Dunakanyar Aktív Turisztikai Fejlesztési Program szintezését követik.

A leltár mintázata egyértelmű: a táji, útvonali és rendezvényi adottságok jelentőségi szintje országos vagy nemzetközi, a szolgáltatási és termékreteg jelentősége helyi. A stratégia feladata a két szint közötti rés zárása, vagyis a magas jelentőségű adottságok mellé illeszkedő szolgáltatások, csomagok és minősített kínálati elemek felépítése.

3.7 Együttműködési kihívások

A kínálati oldal keresztmetszeti gyengesége a szervezettség hiánya, és ez a megállapítás a térségi szintű helyzetértékeléssel pontosan egybevág: a Börzsöny-Dunakanyar program a szolgáltatási hálózatok, az egységes minősítési rendszer és a közös kommunikációs platform hiányát a térség legfontosabb gyengeségei között rögzíti. Nagymaroson ugyanez a mintázat települési léptékben jelentkezik. A szolgáltatók egyenként, saját csatornáikon értékesítenek, a szálláshely, a vendéglátás, a programlehetőség és a rendezvény egymástól függetlenül jelenik meg a piacon, a látogató pedig maga állítja össze az élményét, ha egyáltalán tudomást szerez az elemekről. Keresztajánlás, közös csomag, egységes információs felület és összehangolt naptár nélkül a kínálati elemek értéke összeadódás helyett elszigetelten marad.

Az együttműködés akadályai jórészt szerkezetiek: az apró egységek üzemeltetőinek ideje és marketingkapacitása korlátozott, a közös munkának nincs kerete, gazdája és bizonyított haszna. A vállalkozói egyeztetések ugyanakkor világos nyitottságot mutattak: a szolgáltatói kör kész a részvételre, amennyiben az együttműködés átlátható, a terhek arányosak és az eredmény mérhető. A stratégia működési modellje, a 8. fejezetben kifejtett Termékklub, a stratégiai partneri kör és a rendezvénykoordinációs mechanizmus, erre az igényre ad szervezeti választ, a 12. fejezet indikátorai pedig az együttműködés kézzelfogható eredményeit, a csomagkapcsolódásokat, a csoportos ajánlatot és a garantált programokat teszik számonkérhetővé.

A kínálatelemzés összegzésként a helyzetelemzés fő megállapítását erősíti meg és részletezi: a település adottságai kiemelkedőek, a három vezető túratípus találkozása, a minősített gasztronómiai réteg, a prémium vendégházi kör, az országos vonzású fesztivál és az élő kulturális örökség együtt gazdag alapanyagot ad. A hiány a szervezésben, a szolgáltatási sűrűségben és az összekapcsolásban van, vagyis olyan területeken, ahol a fejlődés elsősorban együttműködésen, tudatos koordináción és kis léptékű, gyorsan megtérülő beruházásokon múlik. Ez a felismerés jelöli ki a 6. fejezet stratégiai irányát: Nagymaros aktív élményközponttá és a Dunakanyar aktív turisztikai fogadópontjává fejlesztése a meglévő értékek rendszerbe szervezésével érhető el.

[ábra: Nyitottság és szervezeti válasz]

- Termékklub – A szolgáltatók közös platformja, ahol megosztják információikat, ajánlataikat és együtt alakítják a kínálatot.
- Stratégiai partneri kör – Aktív együttműködés az önkormányzattal, a szolgáltatókkal és a civil szereplőkkel.
- Rendezvénykoordináció – Közös naptár, egyeztetett időzítés és összehangolt kommunikáció a nagyobb hatás érdekében.
- Mérhető eredmények és indikátorok – Csomagkapcsolódások, csoportos ajánlatok és garantált programok nyomon követése.

4. Keresletelemzés: jelenlévő forgalom és fejlesztési irány

A keresletelemzés a településre irányuló látogatóforgalom összetételét, viselkedési mintáit és időbeli szerkezetét vizsgálja, majd ebből vezeti le a fejlesztés keresleti oldali feladatait. Az elemzés a turisztikai koncepció keresleti megállapításaira, a helyi adóadatok idősoros feldolgozására, a Nemzeti Aktív Turisztikai Stratégia 2030 országos piackutatási eredményeire és a Börzsöny-Dunakanyar Aktív Turisztikai Fejlesztési Program térségi helyzetértékelésére épül. A fejezet központi állítása kettős: a település forgalmának túlnyomó részét ma a néhány órás, alacsony költségű látogatás adja, miközben a keresleti környezet minden feltétele adott ahhoz, hogy ebből a bázisból hosszabb tartózkodású, magasabb költségű vendégkör épüljön.

4.1 Látogatói szegmensek és viselkedési minták

A koncepció keresleti helyzetképe és a szolgáltatói tapasztalatok egybehangzó megállapítása szerint a nagymarosi forgalom meghatározó rétege az egynapos, jellemzően budapesti és agglomerációs kiránduló, aki egy-egy konkrét élményelem, a Duna-part, a vendéglátás, a piac vagy egy kilátópont miatt érkezik. Ezen a rétegen belül is a legrövidebb tartózkodás a jellemző: a tipikus látogatás egy-két órás, egyetlen helyszínre és legfeljebb egyetlen költségű korlátozódik. A kerékpáros folyosón áthaladók, a kéktúra vándorai és a kompon átkelő túlparti vendégek jelentős része megállás és költség nélkül halad át a településen. A rövid időtöltés tehát a jelenlegi keresleti szerkezet alapvonása, egyben a legnagyobb kiaknázatlan tartalék: a látogató már megérkezett, elérése további marketingköltséget már alig igényel, a feladat a helyben töltött idő és a költségalkalmak számának növelése.

A kirándulórétegen belül a koncepció azonosított egy hosszabb időt töltő, nyitott szegmenst, amely megfelelő ajánlat esetén további programokat venne igénybe. Ez a megfigyelés a fejlesztés kulcsa: a kereslet rugalmas, a tartózkodás hossza kínálati kérdés. A jelenlegi egy-két órás átlagos időtöltés a strukturált információ, az élménylánc és a csomagolt ajánlatok hiányát tükrözi, vagyis olyan tényezőket, amelyek települési hatáskörben, belátható időn belül megváltoztathatók.

A többnapos vendégkör a vendégházakban egy-három éjszakát tölt, költési hajlandósága a kirándulókénál lényegesen magasabb, helyi szolgáltatásokba való bekapcsolódása ugyanakkor korlátozott, mert a szállásfoglalás pillanatában és a tartózkodás alatt kevés szervezett ajánlattal találkozik. Ennél a rétegnél a feladat a meglévő fizetőképesség lefedése: a szálláshoz kapcsolt program-, gasztronómiai és aktív csomagok a tartózkodási időt és az egy vendégre jutó költséget egyszerre emelik. A negyedik réteget a rendezvényekre érkező közönség adja, amelynek volumene eseményfüggő, turisztikai értéke pedig azon múlik, hogy az élmény szálláskapcsolt ajánlattá és visszatérési szándékká alakul-e.

Szegmens	Jellemző tartózkodás	Költési minta	Fejlesztési feladat
Átmenő és rövid kiránduló (kerekpáros, kéktúrázó, kompos átkelő, hétvégi autós)	1–2 óra	Egyetlen szolgáltatás vagy költség nélküli áthaladás	Megállítás: pihenőpont, gyors minőségi kínálat, információ
Egész napos kiránduló (család, baráti kör, túrázó csoport)	Fél naptól egy napig	Vendéglátás, esetenként program vagy belépő	Programkínálat, élménylánc, késő délutáni marasztalás
Többnapos vendég (vendégházi vendégkör)	1–3 éjszaka	Szállás és vendéglátás, korlátozott programköltség	Csomagajánlat, tartózkodás nyújtása, helyi költség bővítése
Rendezvényre érkező közönség	Eseményhez kötött, néhány órától több napig	Rendezvényi és vendéglátói költség	Szálláskapcsolt jegyajánlat, visszatérési ösztönzése

4. táblázat: A látogatói szegmensek viselkedési mintái és a hozzájuk rendelt fejlesztési feladatok. Forrás: turisztikai koncepció, szolgáltatói egyeztetések, saját szerkesztés.

A szegmensek együtt egy konverziós láncot rajzolnak ki, amely a stratégia keresleti logikájának gerince: az átmenő forgalomból megálló, a megállóból egész napos, az egész naposból éjszakázó, az éjszakázóból visszatérő vendég formálható. Minden lépcső mérhető, a lánc egyes pontjaihoz a 12. fejezet indikátorai közvetlenül kapcsolódnak, a tartózkodási idő az 1., a csomagkapcsolódások a 10. és 12., a kompforgalom konverziója a 13. mutatóban jelenik meg.

4.2 Célcsoportok

A koncepció a vállalkozói visszajelzések alapján elsődleges célcsoportként a 35–60 év közötti, budapesti és agglomerációs középosztálybeli közönséget határozta meg, ezen belül három karakteres alcsoporttal: az aktív hétvégi párok, a családok, valamint a minőségi, természetközeli pihenést kereső párok. A stratégia ezt a meghatározást megtartja és a keresleti adatokkal alátámasztva megerősíti. Ez a kör utazik a legrendszeresebben belföldön, költési hajlandósága stabil, elvárásai a település kínálati karakterével, a csendes természeti környezettel, a minőségi vendéglátással és az aktív élményekkel, pontosan egybeesnek. A csoport elérésének költsége alacsony, mert földrajzilag koncentrált, digitálisan jól címezhető, és a Dunakanyart már ismeri.

A másodlagos célcsoport a 18–35 éves, eseményvezérelt fiatal korosztály, amely dedikált kulturális és sportrendezvényekre érkezik, és igényeivel formálja a település programkínálatát. Ez a réteg a rendezvényeken keresztül ismeri meg a várost, hosszabb távon pedig a visszatérő, majd családossá váló vendégkör utánpótlása. A két fő célcsoportot egy horizontális réteg egészíti ki: az aktív turisztikai közösségek, a kéktúrázók, a kerekpáros és vízi túrázók köre, amelynek tagjai szegmensként életkortól függetlenül, a tevékenység mentén szerveződnek, elérésük a túratípusok saját csatornáin, applikációin és közösségi felületein keresztül hatékony.

A nemzeti stratégia piackutatási megállapítása szerint az aktív szabadidős tevékenység a belföldi utazások elsődleges céljai között a legerősebbek közé tartozik, és a túrázáshoz kapcsolódó költség is emelkedik, vagyis ez a horizontális réteg bővülő és egyre fizetőképesebb piacot jelent.

A célcsoportválasztás egyben lehatárolás is. A koncepció rögzítette, hogy a település fejlődési iránya a minőségi, többnapos, aktív élményeket kereső vendégkör arányának növelése felé mutat, mert ez a kör gazdaságilag stabilabb, társadalmilag kevésbé konfliktusos és hosszabb távon fenntarthatóbb működést tesz lehetővé. A volumenorientált, rövid tartózkodású tömegforgalom bővítése a település teherbíró képességével és a lakossági érdekekkel egyaránt szembemenne, ezért a marketing és a termékfejlesztés erőforrásai a meghatározott célcsoportokra összpontosulnak.

4.3 Az IFA-adatok keresleti tanulságai

A 2. fejezetben bemutatott adóidőszak keresleti szempontból három tanulságot hordoz. Az első a kereslet tartós bővülése: a bevallott vendégéjszakák hat év alatt megkétszereződtek, és a növekedés a járványidőszak kilengésein átívelve, minden évben folytatódott. Ez a pálya a Dunakanyar egészének felértékelődését és a belföldi rövid utazások tartós divatját tükrözi, vagyis a település keresleti környezete kedvező, a fejlesztés hátszélben zajlik.

A második tanulság a szezonális szerkezet átalakulása. Az október és április közötti hónapok részesedése 37–39 százalékra emelkedett, ami a vendégházi kereslet éves szétterülését jelzi: az őszi túraszezon, az adventi időszak és a tavaszi hétvégék forgalma egyre számottevőbb. A szezonon kívüli kereslet tehát bizonyítottan létezik, a 2. és 3. indikátorban vállalt programfejlesztés meglévő keresletre épít, feladata a kereslet kiszolgálása és tudatos bővítése.

A harmadik tanulság az időbeli koncentráció. Az éves szétterülés mellett a heti szerkezet kiegyensúlyozatlan: a forgalom túlnyomó része hétvégére, azon belül néhány csúcspontra sűrűsödik, a hétköznapok kihasználtsága alacsony. A bevallott adatokból számított évi egységenkénti 249 vendégéjszaka és a 10–15 százalékos implikált kihasználtság mögött tehát kettős mintázat áll: erős hétvégi és gyenge hétköznapi kereslet. További lehetőséget jelent a MICE üzleti szegmens megszólítása, amely számára csoportos ajánlatok és csapatépítő programokhoz kapcsolódó komplex szolgáltatáscsomagok kidolgozása javasolt és tervezett. A hétköznapi rés a szezonon kívüli réshez hasonlóan kínálati eszközökkel szűkíthető, a hosszabb, vasárnap után is tartó csomagok, a hétköznapi programok és a nyugdíjas, illetve táborozó szegmensek megszólítása a kihasználtságot a csúcsterhelés növelése mellőzésével emeli.

4.4 Térségi és országos keresleti környezet

A nemzeti stratégia piackutatása szerint a gyalogos természetjárás a legnépszerűbb hazai túratípus, amelynek közönsége a járványidőszakban új rétegekkel bővült, és a megnövekedett érdeklődés tartósan bizonyult. A kerékpározás a második legnépszerűbb ág, amelyben az országos elemzés a legnagyobb belföldi növekedési potenciált azonosítja, a saját eszközállomány bővülése pedig folyamatosan táplálja a túrázó keresletet. A vízi turizmus kereslete a kiépült térségekben koncentrálódik, a Duna törzsvonala mentén a szolgáltatópontok fejlesztése nyithat új keresleti rétegeket. Mindhárom megállapítás közvetlenül fordítható le a nagymarosi helyzetre: a település mindhárom túratípus országos keresleti főáramában fekszik, a kereslet lefölözését a szolgáltatási szint korlátozza.

A térségi program helyzetértékelése a Dunakanyart Budapest legfontosabb kirándulóövezeteként azonosítja, amely a külföldi vendégek számára is ajánlható egynapos program, a bal parton ugyanakkor ez a nemzetközi

jelenlét egyelőre mérsékelten érzékelhető. A térségi kereslet földrajzi bázisa a főváros és agglomerációja, amelynek több mint hárommillió népessége másfél órán belül éri el a települést, a 70-es vasútvonal pedig a leggyorsabban bővülő, környezetkímélő érkezési módot adja. A visszatérési hajlandóságot vizsgáló országos kutatások a természeti környezet minőségét, a szolgáltatások színvonalát és a felfedeznivaló új élmények körét jelölik meg döntő tényezőként, vagyis a visszatérő vendégkör építése tartalomfejlesztési kérdés: az a desztináció tartja meg a közönségét, amely minden látogatáskor új réteget tud megmutatni.

A keresleti benchmark másik oldala a kihasználtsági összevetés. Az országos magánszálláshelyi átlag 16 százalék körüli bruttó ágykihasználtságával szemben a nagymarosi bevallott érték 10–15 százalék, az egy egységre jutó vendégéjszaka az országos szint felénél jár. A rés részben bevallási eredetű, részben valós keresleti tartalék: a térség ismertsége és a kereslet bővülő pályája alapján a település reálisan az országos átlag elérését, majd meghaladását tűzheti ki, ami a jelenlegi forgalom mellett is jelentős bevételi növekményt hordoz.

4.5 Csúcsidőszaki terhelés és a túlturizmus kockázata

A keresleti kép kedvező alapfolyamatai mellett a stratégia nyíltan kezeli az érem másik oldalát: a jó idejű hétvégén és ünnepnapokon a Dunakanyar egésze, benne Nagymaros, terhelési csúcsokkal szembesül. A térségi fejlesztési program a jelenséget hétvégi túlturizmusként nevesíti, és megállapítja, hogy a konfliktusok elsősorban az egynapos, városlátogató jellegű forgalomhoz kötődnek, az aktív turisták terhelése ennél lényegesen kisebb. Nagymaroson a csúcsterhelés tünetei jól azonosíthatók: a parti sáv és a Fő tér környékének zsúfoltsága, a parkolókapacitás kimerülése, a lakóutcákba szoruló gépjárműforgalom, a népszerű kilátópontok ösvényeinek eróziója és a hulladékterhelés. Ezek a tünetek a lakossági elégedettséget és a természeti környezet állapotát egyszerre érintik, kezeletlenül hagyva pedig a település két legfontosabb értékét, a közösségi elfogadottságot és a táji vonzerőt egyaránt felélnék.

A stratégia válasza a kereslet szerkezeti átalakítása, három egymást erősítő irányban. Az első az időbeli szétterítés: a hétköznapi és szezonon kívüli kínálat bővítése a forgalom egy részét a csúcsidőszakon kívülre tereli, a bevétel növelése így a csúcsterhelés emelése helyett a völgyidőszakok feltöltéséből származik. A második a térbeli szétterítés, összhangban a térségi program policentrikus csomóponti logikájával: a parti sávból a Törökmező és a borszönyi útvonalak felé irányított látogatóáramlás a koncentrációt oldja, a vasúti és kerékpáros érkezés ösztönzése pedig a gépjárműterhelést mérsékli. A harmadik a szerkezeti áttérítés: a célcsoportfókusz a rövid, magas terhelésű és alacsony költségű látogatás helyett a hosszabb, nyugodtabb, magasabb költségű vendégkör arányát növeli, vagyis a település a forgalom minőségén, a fajlagos értéken keresztül bővíti bevételeit. A csúcsidőszaki terheléskezelés operatív eszközeit, az érkezésmenedzsmentet, a parkolási rendszert és a nyugalmi zónákat a 7. fejezet fejti ki, a lakossági visszacsatolás intézményes formáját a 7. indikátor rögzíti.

A szétterítés mellett a keresletmenedzsment célja a látogatói szerkezet átalakítása: a költség nélküli, egynapos átmenő forgalom aránya mérséklődik, és nő azoknak a szegmenseknek a részesedése, amelyek hosszabb tartózkodási idővel, magasabb helyben maradó költséssel és a desztináció értékeit tiszteletben tartó magatartással jellemezhetők. A szegmensek követése a KSH- és NTAK-adatokra, valamint a 4.6 alfejezet szerinti saját látogatói felmérésre épül.

4.6 A keresleti információk bővítése

A keresleti kép jelenleg a bevallási adatokra, a szolgáltatói tapasztalatokra és az országos kutatásokra támaszkodik, a látogatói összetétel, a motiváció és a költségi szerkezet közvetlen helyi mérése a megvalósítási

időszak feladata. Az adatbővítés három, egymásra épülő forrásra tervezett. A Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ forgalmi adatai a vendégszám és a tartózkodási idő pontos bázisát adják, a kompüzemeltetők jegyadatok a kapuforgalom objektív idősorát szolgáltatják. A három forrás együtt a 12. fejezet indikátorainak adatháttere, kiépítésük a cselekvési terv rövid távú intézkedései között szerepel.

A keresletelemzés összegzése a fejlesztés irányát a következőképpen rögzíti: a település bővülő, kedvező összetételű, földrajzilag koncentrált keresleti környezetben működik, forgalmának értéktartalma azonban messze a lehetőségek alatt marad, mert a látogatások többsége néhány órás és alacsony költségű. A stratégiai és kommunikációs feladat a konverziós lánc támogatása és végigvitele, az áthaladóból megálló és helyben is további cselekvésre aktivált, a kirándulóból éjszakázó, az éjszakázóból visszatérő vendég formálása, mindezt a csúcsterhelés növelése helyett a forgalom időbeli, térbeli és szerkezeti átrendezésével. Ez a keresleti logika adja a 6. fejezet célrendszerének közvetlen megalapozását.

5. A helyzetelemzés összegzése: SWOT-analízis

A SWOT-analízis a 2–4. fejezet megállapításait rendezi döntéstámogató szerkezetbe. Az erősségek és gyengeségek a település saját, befolyásolható adottságait összegzik, a lehetőségek és veszélyek a külső környezet folyamatait, amelyekhez a stratégia alkalmazkodik. Az elemzés a térségi fejlesztési program módszertani megközelítését követi: minden megállapítás a korábbi fejezetek adataira vagy dokumentált egyeztetésekre vezethető vissza, a felsorolások pedig a stratégiai relevancia sorrendjében haladnak. A fejezet záró része a tényezők kereszthatásait értékeli, és ezzel közvetlenül vezet át a 6. fejezet célrendszerébe.

ERŐSSÉGEK

- A gyalogos, a kerékpáros és a vízi túratípus útvonalainak találkozása a település területén, vasúti fővonallal és kompkapcsolattal kiegészülve
- Az Országos Kéktúra útvonala és egyedülálló dunai átkelése
- A Duna-Ipoly Nemzeti Park közelsége, országos ismertségű dunakanyari panoráma, kilátópontok
- Országos vonzerejű szombati termelői piac, egész éven át ismétlődő, rendszeres látogatóforgalommal
- Minősítésekben jegyzett gasztronómiai réteg, egyedi karakterű fesztiválok
- Hat év alatt megkétszereződött vendégéjszaka-szám, kiegyenlítettebbé váló szezonális szerkezet
- Sváb gyökerű helytörténeti örökség, Kittenberger-emlékezet, élő alkotóművészeti közösség
- Elfogadott turisztikai koncepció, elkötelezett városvezetés, tervezési dokumentumokkal alátámasztott irány
- Jó állapotú erdő- és vizes élőhelyek a település környezetében, az ezekre épülő ökoszisztéma-szolgáltatásokkal

GYENGESÉGEK

- Egy-két órás jellemző időtöltés, alacsony fajlagos költség, jelentős költség nélküli átmenő forgalom
- Aprózott szálláskínálat, a 20–40 fős csoportos fogadókapacitás hiánya
- Vékony szolgáltatási réteg: kölcsönzés, vezetett túra, vízi megállópont, kerékpáros szerviz hiánya
- Eseti szolgáltatói és térségi együttműködés, közös csomag és keresztértékesítés hiánya
- A tényleges forgalom 30–45 százalékára becsült bevallási rés, karbantartatlan szálláshely-nyilvántartás
- Szezonon kívüli garantált programkínálat hiánya, egyenetlen nyitvatartás
- Szombati és hétvégi csúcskoncentráció, kimerülő parkolókapacitás

- Szervezetlen digitális jelenlét, egységes települési turisztikai felület hiánya
- A klímaváltozás hatásainak kitett, sérülékeny természeti környezet: tartós aszály, erdőtűzveszély, rövid idő alatt lehulló nagy csapadékmennyiség

5. táblázat: *Belső tényezők: a település saját adottságai és hiányosságai.*

LEHETŐSÉG

- Az aktív turizmus tartósan bővülő országos kereslete mindhárom fő túratípusban
- A térségi programban Nagymaroshoz nevesített fejlesztések: aktív infopont, kölcsönzőrendszer, vízimalom, Kittenberger-emlékház, törökmezői e-buszkapcsolat
- Aktív turisztikai és térségi pályázati források, a stratégia megalapozó dokumentum szerepe
- A visegrádi vendégkör átkonvertálása a kompkapcsolatra építve
- A budapesti és agglomerációs küldőpiac közelsége, erősödő vasúti érkezési hajlandóság
- Vándortáborok, iskolai és természetpedagógiai szegmens valamint MICE piac megszólítása
- A látogatóközpont projekt mint a koordináció fizikai bázisa
- A piaci napok forgalmának csomagokká, tartózkodássá és visszatéréssé alakítása

VESZÉLY

- Hétvégi túlturizmus: lakossági konfliktusok, a parti sáv és a kilátópontok környezeti terhelése
- Makrogazdasági ciklus, a diszkrecionális fogyasztás visszaesése, a belföldi utazási kedv ingadozása
- Klimatikus szélsőségek: dunai vízállás-ingadozás, hőség hullámok, viharkárok az erdei úthálózaton
- Munkaerőhiány a vendéglátásban és a szolgáltatói körben
- A térségi verseny erősödése, a szomszédos desztinációk gyorsabb szolgáltatásfejlesztése
- Külső adatszolgáltatási függőségek a mérési rendszerben
- Pályázati források ütemezésének és elosztásának bizonytalansága

6. táblázat: *Külső tényezők: a környezet kínálta mozgástér és kockázatok.*

5.1 A belső tényezők értékelése

Az erősségek listája egyetlen közös nevezőre hozható: Nagymaros adottságai országos, több elemükben nemzetközi jelentőségűek. A három túratípus találkozása, a kéktúra dunai átkelése, a nemzeti park közelsége és a dunakanyari panoráma együtt olyan alapot ad, amelyet a térségben egyetlen település sem tud felmutatni. Erre a természeti és útvonalai bázisra az elmúlt években minőségi kínálati réteg épült: a jegyzett gasztronómiai egységek, a prémium vendégházi kör és a karakteres rendezvények a település ismertségét már ma is a mérete feletti szintre emelik. Külön kiemelendő a szombati termelői piac, amely országos vonzerejű, hétről hétre ismétlődő eseményként a település legkiszámíthatóbb forgalomgenerátora: egész évben, szezontól függetlenül hozza a látogatókat, és ezzel minden szombaton meghatározza a vendégfogadás kereteit, a parkolástól a vendéglátói kapacitásig. A piac a desztináció ritmusadó eleme, amelyre programok, csomagok és kommunikáció egyaránt szervezhető.

A gyengeségek ezzel szemben szinte kivétel nélkül szervezési és szolgáltatási természetűek. Az egy-két órás időtöltés, a vékony szolgáltatási réteg, az eseti együttműködés, a bevallási rés és a szervezetlen digitális jelenlét mind olyan hiányosság, amelynek felszámolása mérsékelt beruházással, elsősorban koordinációval, szabályozással és következetes végrehajtással elérhető. A belső kép tehát kedvező szerkezetű: az értékteremtő alapok adottak és nehezen másolhatók, a hiányok pedig a település saját hatáskörében, belátható időn belül

kezelhetők. A stratégia belső logikája ebből következik: a cél az adottságok és a szolgáltatási szint közötti rész zárása, vagyis a meglévő értékek piacképes termékké szervezése.

5.2 A külső tényezők értékelése

A lehetőségek oldalán a keresleti és a forrásoldali környezet egyaránt kedvező. Az aktív turizmus országos keresletbővülése a település mindhárom vezető túratípusát érinti, a küldőpiac földrajzi közelsége a marketingköltséget alacsonyan tartja, a térségi fejlesztési program nevesített nagymarosi projektjei pedig kész pályázati kapcsolódási pontokat adnak. A stratégia egyik kimondott funkciója, hogy ezekhez a forrásokhoz megalapozó dokumentumként szolgáljon. A veszélyoldal két legsúlyosabb tétele a hétvégi túlturizmus és a makrogazdasági ciklus. Az előbbi a település két legértékesebb erőforrását, a lakossági támogatottságot és a természeti környezetet terheli, kezelését a 4.5 alfejezetben rögzített hármas, időbeli, térbeli és szerkezeti szétterítés adja. Az utóbbi a keresletfüggő célok teljesülését fenyegeti, a stratégia erre az indikátorrendszer kétrétegű felépítésével válaszol: az eredménymutatók térségi trendhez viszonyított értékelése a külső ciklus hatását kiszűri, a teljesítménymutatók pedig gyenge évjáratban is számonkérhetők maradnak. A klimatikus kockázatok kezelése a természeti értékek megőrzésének tervezési szintű szempontjával kapcsolódik össze: a vízállásfüggő vízi programok szárazföldi alternatívái, az erdei útvonalak állapotfigyelése és a hőségidőszaki árnyékos programkínálat a kínálattervezés részévé válik.

5.3 Kereszthatások és stratégiai következtetés

Az offenzív irányt az erősségek és lehetőségek találkozása jelöli ki: az útvonali csomópont-adottság a bővülő aktív kereslettel és a térségi program fejlesztési elemeivel együtt az aktív turisztikai fogadópontra szerep kiépítését alapozza meg. A piac, a gasztronómiai réteg és a kulturális örökség a fogadópontra forgalom költség alakításának eszköze: a szombati látogatócsúcs a csomagajánlatok, a kóstoló- és sétaprogramok természetes értékesítési felülete, amelyen a kiránduló a többnapos visszatérés ajánlatával találkozhat. A defenzív irány a gyengeségek és veszélyek metszetéből adódik: a szombati és hétvégi csúcskoncentráció a kimerülő parkolókapacitással és a lakossági terheléssel együtt a látogatómenedzsment kiépítését teszi elsőrendű feladattá, a bevallási rész a bevételi bázist, az adatfüggőségek a mérési rendszert sebezhetővé teszik. A veszélyoldal klimatikus tétele célzott zöldinfrastruktúra-beavatkozásokkal mérsékelhető: a fogadóterek és a parti sáv árnyékolása, valamint a vízmegtartó felületek kialakítása a terhelés csökkentése mellett a település klímatudatos pozicionálásának alapját is megadhatja. A SWOT összegzett üzenete: a település kivételes adottságú, kedvező keresleti környezetben működő, ugyanakkor szervezetlen kínálatú desztináció, amelynek fejlődési kulcsa a koordináció. Ezt a feladatot a 6. fejezet stratégiai iránya és a 8. fejezet működési modellje bontja ki.

6. Stratégiai irány: Nagymaros mint aktív élményközpont

A helyzetelemzés következtetése egyértelmű irányt jelöl ki: a település kivételes, nehezen másolható adottságokkal rendelkezik, fejlődésének kulcsa pedig ezeknek az értékeknek a rendszerbe szervezése. A jelen fejezet ebből a következtetésből építi fel a stratégia tartóoszlopait: megfogalmazza a jövőképet, rögzíti a pozicionálást, meghatározza a négy tematikus és a horizontális környezeti célt és azok mérési kapcsolatait, kimondja a lakosság, a vállalkozások és a látogatók egyensúlyának elvét, lefekteti a fenntartható, körforgásos működés kereteit, végül a célcsoportokhoz rendeli a fejlesztés logikáját. A fejezet minden eleme visszavezethető a helyzetelemzés adataira, és minden vállalása a 12. fejezet indikátoraiban válik számonkérhetővé.

6.1 Jövőkép

Nagymaros 2030-ra a Dunakanyar aktív élményközpontja: az a település, ahol a térség gyalogos, kerékpáros és vízi élményei találkoznak, ahol a látogató minőségi vendéglátással, élő piaccal, gazdag kulturális örökséggel és rendezett, nyugodt kisvárosi környezettel találkozik, és ahonnan a Börzsöny egésze felfedezhető. A vendégforgalom a település teherbíró képességén belül, a lakosság életminőségét gyarapítva működik, bevételei átláthatóan forognak vissza a helyi közösség javára, a természeti környezet, a vonzerő forrása pedig a turisztikai ágazat hozzájárulásával a jelenleginél jobb állapotban öröklődik tovább.

A jövőkép mögött pedig konkrét értékválasztás áll. A település a minőségi, közösségi léptékű turizmus útját járja: a fejlődés mércéje a vendégforgalom értéktartalma, a helyben maradó jövedelem, a lakossági elégedettség és a környezeti állapot együttese. Ez az értékrend a koncepció képviselő-testületi elfogadásával legitimált, a stratégia feladata a következetes érvényesítése minden fejlesztési, szabályozási és kommunikációs döntésben.

6.2 Pozicionálás: aktív élményközpont és térségi fogadópont

A pozicionálás két, egymást erősítő rétegből áll. Az aktív élményközpont a látogató felé szóló ígéret: Nagymaroson a három vezető túratípus egy helyen érhető el, az élmények akár kombinálhatók. Az élmények komplex kínálata a térségben egyedülálló versenyelőny, amely a tartózkodási idő nyújtásának legtermészetesebb eszköze, mert minden újabb túratípus és élményréteg újabb órákat, majd újabb napot ad a látogatáshoz, ha az valóban elérhető szolgáltatásban testesül meg.

A térségi fogadópont a szakmai és térségi szereplők felé szóló szerepvállalás: Nagymaros a Börzsöny-Dunakanyar déli indulópontja, ahol a vasúton, kerékpáron, vízen és kompon érkező forgalom belép a térségbe, információt, felszerelést és szolgáltatást kap, majd a csomóponti hálózaton és a túraútvonalakon keresztül, a hegység belseje felé oszlik el. A szerep a térségi program policentrikus fejlesztési logikájába illeszkedik, és a településhez nevesített projektek, az aktív infopont, a kölcsönzőrendszer és a törökmezői kapcsolat, a fogadóponthoz fizikai elemeket adják. A fogadóponthoz a terheléskezelés eszköze is: a szervezett elosztás a parti sáv koncentrációját oldja, a látogatóáramlást a teherbíróbb útvonalak felé tereli.

A pozicionálás harmadik, ritmusadó eleme a szombati termelői piac. A piac országos ismertségű, hétről hétre ismétlődő forgalomgenerátor, amely a település vendégfogadási kereteit minden szombaton meghatározza, egyben a helyi termelői kör, a gasztronómiai réteg és a látogatók találkozási felülete. A stratégia a piacot a desztinációs identitás részeként kezeli: a szombati napra szervezett séták, kóstolók és programok a piaci forgalmat élménylánccá fűzik, a piacon megjelenő ajánlatok, termelők személyes hozzáadott értéke pedig a visszatérést és a többnapos tartózkodást támogatják. Visegráddal a viszony kiegészítő jellegű: a túlsó part az attrakcióturizmus, Nagymaros az aktív, természetközeli és közösségi élmények oldala, a komp a két karakter összekapcsolója.

6.3 Stratégiai célok és mérési kapcsolataik

A stratégia négy tematikus pillérre és egy horizontális pillérre épül. A tematikus pillérek a keresletelemzés konverziós láncát fedik le, egymást feltételezik és erősítik: a hosszabb tartózkodás több költési alkalmat teremt, a szezonon kívüli forgalom a bevételi bázist egyenletesebbé teszi, a bővülő bevétel pedig a visszaforgatáson keresztül újabb keresletet alapoz meg. Minden pillérhez a 15+1 elemű indikátorrendszer meghatározott mutatói tartoznak, így a célok teljesülése évente, dokumentált módon értékelhető.

A célrendszer horizontális, ötödik pillére a Környezeti Regeneráció és Teherbírás, amely az ágazat ökológiai lábnyomának pozitív irányba fordítását célozza, teljesülését pedig közvetlenül a 14. és a 15. indikátor méri. A pillér horizontális jellege abban áll, hogy a négy tematikus cél mindegyikének megvalósításában mérlegelési szempontként érvényesül: a célok teljesülése a táj állapotának javulásával együtt értékelhető.

Stratégiai pillér	A cél tartalma	Kapcsolódó indikátorok
1. A tartózkodási idő növelése	Az egy-két órás jellemző látogatásból egész napos, majd többnapos tartózkodás formálása élményelemek, csomagajánlatokkal és garantált programokkal	1. átlagos tartózkodási idő · 3. garantált programok · 10. gasztronómiai és kulturális csomagkapcsolódás · 12. foglалható aktív csomagok
2. Az egy látogatóra jutó helyi költség emelése	A költési alkalmak számának bővítése, a minőségi kínálati réteg erősítése, a helyi termékek értékesítési csatornáinak kiépítése	11. egy látogatóra jutó helyi költség · 9. települési Google-értékelés · 10. csomagkapcsolódások
3. A szezonon kívüli és hétköznapi forgalom bővítése	A völgyidőszakok feltöltése programokkal, csoportos ajánlatokkal és a piaci napok forgalmának konverziójával, a csúcsterhelés enyhítése nélkül	2. szezonon kívüli rendezvények · 3. garantált programok · 4. csoportos fogadóképesség · +1 középtávú rendezvénynaptár
4. Az önkormányzati turisztikai bevételi bázis megerősítése	A bevallási fegyelem javítása önkéntes jogkövetésre építve, a bevételek látható visszaforgatása, a gazdasági körforgás zárása	8. IFA-bevallási fegyelem · 13. visszajáró komp utasforgalma · 5–7. kommunikációs és visszacsatolási vállalások
5. Környezeti Regeneráció és Teherbírás (horizontális pillér)	Az ágazat ökológiai lábnyomának pozitív irányba fordítása zöldfelület-gyárapítással, a főszezon hulladékterhelés mérséklésével és a Nagymarosi Regeneratív Alap célzott felhasználásával	14. biológiailag aktív zöldfelület gyárapítása · 15. főszezon többlethulladék

7. táblázat: A stratégiai pillérek és a 12. fejezet indikátorainak kapcsolata.

A célrendszer működési elve a kétrétegű felelősség. A teljesítményjellegű vállalások, a programok megszervezése, a csomagok piacra vitele, a kommunikációs alkalmak, kizárólag a helyi szereplők munkáján múlnak, teljesítésük ezért gazdasági környezettől függetlenül számonkérhető. Az eredményjellegű mutatók, a tartózkodási idő, a költség, a kompforgalom, a piaci környezet hatása alatt is állnak, értékelésük ezért a térségi trendhez viszonyítva történik: a stratégia akkor teljesít, ha a település a Dunakanyar egészénél kedvezőbb pályán halad, a konjunktúra irányától függetlenül. Ez a felépítés védi a stratégiát a külső ciklusok okozta „látszatkudarctól”.

6.4 A lakosság, a vállalkozások és a látogatók egyensúlya

A stratégia működésének társadalmi alapelve a hármas egyensúly: minden fejlesztési és szabályozási döntés a helyben élők, a helyi vállalkozások és a látogatók érdekeinek együttes mérlegelésével születik. A koncepció ezt az egyensúlyt a fejlesztési irány középpontjába állította, a stratégia pedig működési szabállyá emeli, mert a három szereplői kör bármelyikének tartós sérelme az egész rendszer működőképességét bontja meg. A lakossági támogatás elvesztése a turizmus társadalmi legitimációját, a vállalkozói bizalom megrendülése a kínálat fejlődését, a látogatói élmény romlása a keresletet ássa alá.

[ábra: HÁRMAS EGYENSÚLY – LAKOSSÁG – VÁLLALKOZÁSOK – LÁTOGATÓK]

A lakosság oldalán az egyensúly tartalma az életminőség védelme és a turizmus jelenlétéből származó haszon érzékelhetősége. A terheléskezelés eszközei, az érzékesmenedzsment, a nyugalmi zónák, a forgalom időbeli és térbeli szétterítése, a mindennapok nyugalmát őrzik, a turisztikai bevételek látható visszaforgatása, a közterületek, programok és szolgáltatások fejlesztésén keresztül, a haszon oldalát teszi kézzelfoghatóvá. A minimum évente 1 alkalommal megtartott, dokumentált lakossági fórum, a 7. indikátor vállalása, a visszacsatolás intézményes csatornája: a felvetések rögzítése és a rájuk adott válaszok nyomon követése a bizalomépítés folyamatos eszköze. A helyben élők számára nyitott programstruktúra további kapocs: az az esemény szolgálja a települést, amelyen a nagymarosiak is szívesen ott vannak.

A vállalkozások oldalán az egyensúly méltányos versenyfeltételeket és kiszámítható partnerséget jelent. A szabályokat követő szolgáltató versenyhátrány helyett előnyt élvez: a stratégiai partneri kör kedvezményei, a közös marketingfelületek és a csomagokba kerülés a rendezett működéshez kötődnek. Az önkormányzat kiszámítható kerete, a több évre rögzített rendezvénynaptár, a közzétett díjak, az átlátható elszámolás, a vállalkozói tervezhetőséget szolgálja.

A látogató oldalán az egyensúly a minőségi élmény: rendezett környezet, elérhető információ, összefűzött programok és őszinte, túligérés nélküli kommunikáció, amely a település valós karakterére, a nyugodt, természetközeli kisvárosra épít.

6.5 Fenntarthatóság és körforgásos működés

A stratégia fenntarthatósági felfogása három, egymásba kapcsolódó körre épül: a természeti környezet megőrzésére és állapotának javítására, a gazdasági körforgás zárására és a kulturális értékek továbbélésére. A három kör együtt adja a település hosszú távú működőképességét, ezért a fenntarthatóság a stratégiában keresztmetszeti elv, amely minden fejezet döntéseiben jelen van.

A természeti környezet megőrzése és állapotának javítása

A táj a nagymarosi turizmus elsődleges vonzereje, állapotának javítása ezért üzleti és közösségi érdek egyszerre. A stratégia a nemzeti aktív turisztikai tervezés szemléletét regeneratív irányban értelmezi: a természeti értékek a fejlesztés erőforrásai, a beavatkozás mércéje a táj állapotának javulása. Ennek gyakorlati formái a látogatóáramlás terelése a terhelhető útvonalakra és az érzékeny élőhelyek tehermentesítése, a kilátópontok és ösvények állapotkövetése és helyreállítása, a vízparti fejlesztések nemzeti parki egyeztetése, a vasúti és kerékpáros érkezés ösztönzése, valamint a rendezvények lábnyomának mérséklése az egyszer használatos eszközök visszaszorításával és a szelektív gyűjtés alapfeltétellé tételével. A környezeti állapot számszerű mutatója a bázisadatok megteremtését követően, az indikátorrendszer első felülvizsgálati körében emelhető a mérési rendszerbe, addig a regeneratív szempont a tervezési döntések kötelező mérlegelési elemeként érvényesül.

A gazdasági körforgás zárása

A stratégia gazdasági modellje körforgásos logikára épül, két, egymást erősítő szinten. Az első szint a turisztikai bevételi kör: a vendégforgalom adó- és díjbevételei, az idegenforgalmi adó, a rendezvényszervezési díjak, a kapcsolódó bevételek, fedezik a turisztikai feladatellátást és táplálják a marketingalapot, a visszaforgatott forrás keresletet élénkít, a bővülő kereslet pedig növeli a bevételi bázist. A kör láthatósága a rendszer fontos eleme: az évente közzétett, közérthető elszámolás teszi a szállásadó számára beláthatóvá, hogy a bevallott adó a saját piacát építi, és ez az összefüggés az önkéntes jogkövetés legerősebb érve.

A második szint a helyi értéklánc köre, a körforgásos gazdaság települési léptékű alkalmazása. A cél, hogy a látogatói költség minél nagyobb hányada helyben forogjon tovább: a vendéglátás helyi termelői alapanyagot használjon, a piac a rövid ellátási lánc értékesítési felülete legyen, a szálláshelyek a helyi szolgáltatásokat ajánlják, a fejlesztések helyi vállalkozásoknak adjanak munkát, a rendezvények helyi fellépőket és kézműveseket vonjanak be. Ez a multiplikátorhatás a turizmus közösségi hasznának legközvetlenebb formája, egyben a település gazdasági ellenálló képességének építője, mert a helyben záródó értéklánc a külső ingadozásokkal szemben is védettebb. Az anyagi erőforrások körforgása ugyanebbe az irányba mutat: a rendezvényi infrastruktúra újrahasználható elemekre épül, a fejlesztések a meglévő épületállomány hasznosítását részesítik előnyben, ahogyan azt a vízimalom és az emlékház tervezett funkcióváltása is példázza.

A kulturális értékek továbbélése

A fenntarthatóság harmadik köre a helyi kultúra. A sváb gyökerű örökség, a helytörténeti értékek, az élő alkotóművészeti közösség és a közösségi hagyományok, sőt a helyi agroturisztikai szereplők a település megismételhetetlen tartalmai, amelyek a turizmusban bemutatkozási felületet és megélhetési alapot kaphatnak. A stratégia a kulturális értékek támogatását kétirányú kapcsolatként kezeli: a turizmus forrást és közönséget ad a kultúrának, a kultúra pedig mélységet és egyediséget ad a turizmusnak. Ennek gyakorlati formái a helyi kulturális tartalmak beépítése a rendezvényekbe és a csomagokba, amit a 2. és a 10. indikátor kifejezetten mér, az alkotóközösség bekapcsolása a kínálatba, a későbbiekben kijelölhető szabadtéri kiállítási helyszínekkel együtt, valamint a helytörténeti tudás átörökítését szolgáló séták, programok és kiadványok támogatása. A kulturális kör a hármas egyensúlyhoz is visszakapcsol: a saját értékeire büszke közösség a turizmus legjobb vendéglátója.

6.6 Célcsoport-orientált fejlesztési logika

A stratégia a fejlesztési erőforrásokat a 4. fejezetben meghatározott célcsoportokra összpontosítja, és minden termékfejlesztési döntést a célcsoport-illeszkedés szűrőjén enged át. Az elsődleges, 35–60 éves budapesti és agglomerációs kör számára a minőségi vendégházi kínálat, a gasztronómiai és piaci élmények, a mérsékelt nehézségű aktív programok és a kulturális tartalmak kombinációja készül, hétvégi csomagokban és egyre hangsúlyosabb hétköznapi, illetve szezonon kívüli ajánlatokban. A másodlagos, 18–35 éves eseményvezérelt réteg a rendezvényeken, a fesztiválokon és a sportprogramokon keresztül kapcsolódik, számára a szálláskapcsolt jegyajánlat és a baráti társaságokra szabott aktív csomag a belépési pont. A horizontális aktív közösségek, a kéktúrázók, kerékpárosok, vízitúrázók, a saját csatornáikon, a túramozgalmak, applikációk és közösségi felületek világában érhetők el, számukra a fogadóponthoz szolgáltatások, a pecsételőpont környéki kínálat, a kölcsönzés, a szerviz és a túrabarát vendéglátás jelentik az értéket.

A célcsoportlogika időbeli dimenziója a csúcsideőn kívüli időszakok feltöltése: a nyugdíjas korosztály hétköznapi programjai, az iskolai és természetpedagógiai csoportok tavaszi és őszi táborai, a vállalati csapatépítők és a vándortáborok a csúcsideőn kívüli kapacitásokat töltik fel, a 3. és 4. indikátor vállalásaival összhangban. A fejlesztési logika fontos köve a mérés: minden célcsoport termék bevezetése bázisértékkel és várt hatással indul, az eredmények pedig a kétévenkénti felülvizsgálat során visszacsatolnak a termékportfólió alakításába.

A stratégia a fejlesztési erőforrásokat a 4. fejezetben meghatározott célcsoportokra összpontosítja, és a stratégiai irány ezzel zárt rendszert alkot: a jövőkép a pozicionáláson, a célokon és az egyensúlyi elveken keresztül mérhető vállalásokká bomlik, a megvalósítás kereteit pedig a következő fejezetek, a látogatómenedzsment, az együttműködési modell és a gazdasági keretek adják meg.

7. Látogatómenedzsment és infrastruktúra

A látogatómenedzsment a stratégia egyik operatív magja: az a rendszer, amely az érkező forgalmat fogadja, tájékoztatja, tereli és élményláncba szervezi, miközben a település terhelését a lakosság és a természeti környezet szempontjai szerint kezeli. Visszajelzést ad a környezeti problémákra, segítve ezáltal az általános városfejlesztési irányokat. A fejezet logikája a látogató útját követi: az érkezési pontoktól a helyszíni tájékozódáson és az attrakciók közötti mozgáson át a Látogatóközpont koordinációs szerepéig, zárásként pedig a teherbírás kezelésének kereteit rögzíti. A fejezet vállalásai a 6. fejezet mindhárom szétterítési irányát, az időbelit, a térbelit és a szerkezetit, konkrét eszközökké fordítják.

7.1 Érkezésmenedzsment

A település forgalma négy irányból érkezik: vasúton, kompon/hajón, kerékpárúton és közúton. Az érkezésmenedzsment célja, hogy minden fogadókapu rendezetten működjön, a fenntartható érkezési módok részaránya növekedjen, a csúcsterhelés pedig kiszámíthatóan kezelhető legyen.

Vasúti érkezés

A 70-es fővonal a település legnagyobb kapacitású és legkisebb környezeti terhelésű kapuja, a stratégia ezért a vasutat tekinti az érkezés elsődleges, következetesen ösztönzött módjának. A vasútállomás egyben a település első benyomása: a leszálló vendég itt dönt arról, merre indul, mennyi időt szán a látogatásra, és mit vesz észre a kínálatból. Ez a döntési pillanat jelenleg kommunikációs támogatás híján üresen marad, az állomási környezet kevés információt ad, a látogató pedig a már ismert egy-két helyszín felé indul. Az állomási fogadókommunikáció kiépítése ezért a látogatómenedzsment első számú, gyorsan megvalósítható beavatkozása: települési fogadótábla áttekintő térképpel, a fő élménypontok sétaidő-jelzéseivel, QR-kódos aktuális programajánlóval és a piaci szombatokon külön útvonalajánlattal. A kommunikáció a marketing helyben folytatása: az állomáson kezdődik az a beszélgetés a vendéggel, amelyet a küldőpiaci kampány elindított, és amely a helyszíni ajánlásokon keresztül vezet a hosszabb tartózkodás felé. Stratégiai fontosságú az állomás kezelőjének bevonása a célok megvalósításába.

Kompos és kerékpáros érkezés

A kompkikötő a túlparti vendégkör és a kéktúrázók belépési pontja, a konverziós stratégia fizikai helyszíne. A kikötői fogadókommunikáció feladata hármas: a Visegrádról átkelő vendégnek megmutatni, hogy a bal parton fél napra vagy egy teljes napra elegendő élmény várja, a kéktúrázónak rendezett pecsételőponti környezetet, kiszolgálást és visszatérési ajánlatot adni, az elutazónak pedig a következő látogatás ajánlatával búcsúzni. A kerékpáros kapu a EuroVelo 6 folyosó: Kerékpárosbarát szemlélettel itt a megállítási eszközei a jól látható, útvonalról észlelhető pihenőponti szolgáltatások, a biztonságos tárolás, a vízvétel, a gyorsétkezés és a szervizlehetőség. A két fogadópont közös jellemzője, hogy forgalmuk már ma jelentős, a helyi költségbe való bekapcsolásuk kommunikációs és szolgáltatási kérdés.

Közúti érkezés és parkolás

A közúti kapu kezelése a terheléskezelés legérzékenyebb pontja, mert a csúcsnapokon a parkolókapacitás kimerül, a forgalom pedig a lakóutcákra terjed. A stratégia parkolási megközelítése az átkapcsolásra épül: a parkoló feladata az autós vendég fogadása és minél gyorsabb átvezetése a gyalogos élménymódba. Ennek eszköze a parkolók körüli kommunikáció: minden jelentősebb parkolófelületen információs tábla áll, sétatérképpel, a belváros, a part, a piac és a kilátópontok gyalogos elérési idejével, az aktuális programok ajánlójával. A rendszer a terhelést is kommunikálja: a csúcsnapokon a foglaltság jelzése, az alternatív

parkolófelületek és érkezési időszavok ajánlása, hosszabb távon a piaci szombatokra hangolt ideiglenes kapacitások kijelölése a kereslet és a kapacitás összehangolásának eszközei. A parkolási díjpolitika a szabályozási keretek része, a 10. fejezet tárgyalja, elve azonban itt rögzíthető: a díjrendszer a forgalomterelés eszköze, bevétele a turisztikai feladatellátást táplálja, a lakossági parkolás védelme mellett. A magterületen kívüli parkolás a közlekedési infrastruktúra tehermentesítése mellett hozzájárul a magterület levegőminőségének javításához és a turizmus környezeti terhelésének mérsékléséhez. Fontos megjegyezni, hogy a parkolás és az autós forgalom kezelésében hangsúlyos szerepe van már a küldőterületi kommunikációnak is.

A piaci szombatok érkezési rendje

A szombati termelői piac a település legnagyobb rendszeres forgalomkoncentrációja, amely hétről hétre meghatározza a vendégfogadás kereteit. Az érkezésmenedzsment ezért a szombatot önálló üzemmódként kezeli: a piaci napokon a parkolási rend, az információs tartalmak és a programajánlatok a piaci forgalomra hangolódnak, a vasúti érkezés kommunikációja a piacra és az onnan induló élményláncra fókuszál, a piactér környéki gyalogos útvonalak pedig további helyszínek felé vezetik a látogatót. A piaci üzemmód kettős célt szolgál: a csúcsterhelés rendezett levezetését és a piaci forgalom költségét, tartózkodássá alakítását.

A fogadó alpinfrastruktúra

Az érkezésmenedzsment hitelességét a hétköznapi alapszolgáltatások adják. A nyilvános mosdók megfelelő száma, állapota és jelzése, az ivóvízvételi pontok a gyalogos és kerékpáros útvonalak mentén, az árnyékos pihenőhelyek, a padok és hulladékgyűjtők sűrűsége, a kerékpártámaszok a fő élménypontoknál, valamint az akadálymentes elérés a fogadózóna helyszínein együtt döntenek el, hogy a vendég komfortosan tölt-e el egy teljes napot a településen. Ezek a fejlesztések kis egyedi költségűek, hatásuk mégis közvetlen: a tartózkodási idő nyújtásának fizikai előfeltételei, egyben a lakosság mindennapi életét is szolgálják, vagyis a hármassúly egyensúly jegyében kettős hasznosulásúak. Az alpinfrastruktúra hiányainak felmérése és ütemezett pótlása a cselekvési terv rövid távú intézkedései közé illeszkedik.

[ábra: ikonsor] Nyilvános mosdók | Ivóvízvételi pontok | Árnyékos pihenőhelyek | Kerékpártámaszok | Akadálymentes elérés

7.2 Helyszíni kommunikáció: az élménylánc összekapcsolása

A keresletelemzés kulcsmegállapítása szerint az egy-két órás időtöltés fő oka a helyszíni információ és az élményláncok hiánya: a vendég egy helyszínre érkezik, és az élmény végén kevés impulzust kap a folytatásra. A helyszíni kommunikáció rendszere erre a részre ad választ, egyetlen egyszerű elv mentén: minden helyszín ajánlja a következőt. A kilátóból leérve a vendég a piac és a part felé kap irányt, a parton a gasztronómiai kínálat és a komp felé, a piacról a tematikus séták és a túraútvonalak felé, minden ponton idő- és távolságjelzéssel, hogy a folytatás tervezhető legyen. Az összekapcsoló kommunikáció így az egyes attrakciókat összefüggő élménypályává fűzi, és a tartózkodási időt helyszínről helyszínre hosszabbítja.

A rendszer gerince az egységes arculatú irányító- és információs táblahálózat, amelyet QR-kódos digitális réteg egészít ki: a kód a település turisztikai felületére vezet, ahol az aktuális programok, a nyitvatartások, a foglalható ajánlatok és a tematikus útvonalak érhetők el. A digitális réteg a tartalom frissítését teszi költséghatékonnyá, a fizikai tábla a jelenlétet és a bizalmat adja. A táblarendszer a természeti helyszíneken terelési és szemléletformálási funkciót kap: a kímélendő területek jelzése, a kijelölt útvonalon maradás kérése és a hulladékmentes túrázás üzenetei a nemzeti parki együttműködésben készülő tartalmakkal jelennek meg. A természeti helyszínek tábláin megjelennek a település környezeti célkitűzései is: a zöldfelületek gyarapítása, az

élőhelyek kialakítása és a vízmegtartás, a látogatók bevonásának szándékával. A védett és Natura 2000 területek határán a tájékoztatás mellett a gépjárműforgalom kizárását szolgáló műszaki megoldások a területkezelővel és a közútkezelővel egyeztetve kezdeményezhetők. Az élményláncba tematikus útvonalként bekapcsolhatók azok a helyszínek, ahol a település élőhely-helyreállítási vagy vízmegtartási beavatkozást végzett. A helyszíni kommunikáció rendszerét az alábbi táblázat foglalja össze.

Helyszín	Kommunikációs funkció	Eszközök
Vasútállomás	Fogadókapu: első benyomás, tájékozódás, az élménylánc indítása	Fogadótábla települési térképpel, sétaidő-jelzések, QR-kódos programajánló, piaci napokon külön szombati útvonalajánlat
Kompkikötő	A túlparti és kéktúras forgalom fogadása, konverzió ajánlat	Kétnyelvű információs pont, kéktúra-peccsételőhely környezetének rendezése, visszatérési és szállásajánlat
Parkolók	Az autós vendég átkapcsolása gyalogos élménymódbba, terheléskommunikáció	Parkolói információs táblák sétatérképpel, foglaltsági jelzés, alternatív parkolók és időpontok ajánlása, piaci napi rend
Attrakciók közötti útvonalak	Összekapcsoló kommunikáció: a következő élmény ajánlása minden helyszínen	Egységes arculatú irányítótáblák idő- és távolságjelzéssel, QR-kódos továbbajánlás, tematikus sétaútvonal-jelölés
Kilátópontok, természeti helyszínek	Terelés, természetvédelmi szemléletformálás	Teherbírást kímélő útvonaljelzés, nemzeti parki együttműködésben készülő ismertető, hulladékmentességi üzenetek

8. táblázat: A helyszíni kommunikációs rendszer elemei helyszín, funkció és eszköz szerint.

Az összekapcsoló kommunikáció tartalmi vázát a tematikus sétaútvonalak adják: előre megtervezett, jelölt és digitálisan is követhető körök, amelyek a helyszíneket kész élménypályává rendezik. Az első ütemben három útvonal kialakítása indokolt. A panorámakör a vasútállomástól a Duna-parton át a kilátóponthoz vezet, a település táji értékeit fűzi össze, két-három órás programot adva a kirándulónak. Az örökségséta a sváb gyökerű helytörténet állomásait, az épített értékeket és a Kittenberger-emplék helyet köti sorba, a helyi kultúra megismerésének vezérfonalaként. A piaci gasztrokör a szombati üzemmód terméke: a piactérről indulva a minőségi vendéglátóhelyeket, a helyi termelői pontokat és a parti pihenőhelyeket kapcsolja össze, a kóstolás és a vásárlás élményét sétává nyújtva. Mindhárom útvonal önállóan is teljes élmény, egymással kombinálva pedig egész napos programot ad, ami az egy-két órás átlagos időtöltés megtöbbszörözésének legkézzelfoghatóbb eszköze. Az útvonalak a későbbi bővítés keretei is: a szabadtéri kiállítási helyszínek, az új szolgáltatások és a szezonális tartalmak a meglévő körökre fűzhetők fel.

[ábra: három tematikus útvonal]

- Panorámakör – A vasútállomástól a Duna-parton át a kilátóponthoz vezet, a település táji értékeit fűzi össze, két-három órás programot adva a kirándulónak.
- Örökségséta – A sváb gyökerű helytörténet állomásait, az épített értékeket és a Kittenberger-emplék helyet köti sorba, a helyi kultúra megismerésének vezérfonalaként.
- Piaci gasztrokör – A piactérről indulva a minőségi vendéglátóhelyeket, a helyi termelői pontokat és a parti pihenőhelyeket kapcsolja össze, a kóstolás és a vásárlás élményét sétává nyújtva.

A helyszíni kommunikáció kiépítése alacsony beruházásigényű, gyors megtérülésű fejlesztés, amely a térségi programban Nagymaroshoz nevesített aktív turisztikai információs pont projektjével közvetlenül

összekapcsolható, így pályázati forrásból is finanszírozható. A rendszer hatása mérhető: a QR-kódok használati adatai, a digitális felület látogatottsága és a tartózkodási idő alakulása, az 1. indikátor, együtt jelzik a működést.

7.3 A Látogatóközpont és a koordinációs funkció

A tervezett Látogatóközpont a látogatómenedzsment fizikai bázisa: fogadótér, információs pont, a helyi kínálat bemutatófelülete és a szervezett programok kiindulóhelye. A központ a helyszíni kommunikációs hálózat csúcsa, ahol a személyes tájékoztatás, a foglalás, a kölcsönzési szolgáltatások és a helyi termékek értékesítése összpontosul, funkciói a térségi program fogadóponthoz fejlesztéseivel, az infoponttal és a kölcsönzőrendszerrel, összehangoltan épülnek ki. Az üzemeltetési modell kidolgozása a cselekvési terv hosszú távú intézkedése, tervezési elvei azonban már most rögzíthetők: az üzemeltetés költségvetése a turisztikai bevételi körforgásból táplálkozik, a szolgáltatási kör a szolgáltatói együttműködésre épül, a nyitvatartás pedig a keresleti ritmushoz, kiemelten a piaci szombatokhoz igazodik. A Látogatóközpont edukációs kínálatában helyet kap a település környezeti fejlesztési modellje, céljain és eszközrendszerén keresztül bemutatva.

A stratégia a tervezés alatt álló aktív turisztikai fogadóponthoz megvalósítása mellett foglal állást, vezérelve a funkcióalapú megközelítést rögzítve. A fejlesztés kiindulóponthoz a betöltendő szerepek köre: az információs szolgáltatás, a programindítás, a kölcsönzés, a helyi termékek értékesítése és a szolgáltatói koordináció igényei határozzák meg az épület méretét, elrendezését és műszaki tartalmát. Ez a tervezési logika a beruházási és az üzemeltetési kockázatot egyaránt mérsékli: a létesítmény minden eleme igazolt szolgáltatási feladatot lát el, a fenntartási költség a valós működési igényhez méretezett, a szolgáltatási kör pedig a kereslet felfutásával párhuzamosan, ütemezetten bővíthető. A Látogatóközpont így a stratégia céljainak fizikai hordozója: a tartózkodási idő növelését, a szezonon kívüli programkínálat szervezését és a térségi fogadóponthoz szerep betöltését szolgáló funkciók köré épül.

[ábra: A LÁTOGATÓKÖZPONT FŐ FUNKCIONÁLIS MODULJAI] Fogadótér | Információs pont | Foglalás | Kölcsönzés | Helyi termékek értékesítése | Programindítás

A stratégia szervezeti elve a funkciók szétválasztása: a turisztikai koordinátori szerep, a stratégia végrehajtásának gazdája, a partnerségek szervezője és az indikátorok gondozója, önálló feladatkör, amely a Látogatóközpont üzemeltetésétől elkülönül. A szétválasztás a feladatok eltérő természetéből következik: az üzemeltetés napi szolgáltatási rutin, a koordináció fejlesztési és kapcsolatépítési munka, a kettő összevonása bármelyik rovására menne. A koordinátori feladatkör finanszírozása a gazdasági körforgás része, a 10. és a 13. fejezet tárgyalja.

7.4 Teherbírás, nyugalmi zónák, a terhelés kezelése

A látogatómenedzsment záró rétege a terhelés kezelése, amely a hármas egyensúly lakossági és természeti oldalát védi. A stratégia övezeti szemléletet alkalmaz: a fogadózóna, a parti sáv, a piactér és a belváros, a forgalom befogadására és kiszolgálására épül ki, a lakóövezetek nyugalmát forgalomszervezési és kommunikációs eszközök őrzik, a természeti területeken pedig a kijelölt útvonalakra terelés és a nemzeti parki szabályok következetes érvényesítése irányadó. A nyugalmi zónák kijelölése a lakossági fórum bevonásával történik, így a helyben élők maguk jelölhetik meg a védendő területeket, ami a rendszer elfogadottságát alapozza meg.

Az övezeti szemlélet természeti oldalán a lakossági nyugalmi zónák mellett ökológiai pufferzónák jelölhetők ki a Duna-parti ártéri sávban és a Börzsöny csatlakozó erdőrészein. Az érzékeny időszakokra, így a költési és fialási időszakokra, a dunai árhullám idejére, valamint tartós aszály esetén a vízhez húzódó vadon élő állatok

itatóhelyeinek környezetére a település látogatásszervezési protokoll közös kidolgozását kezdeményezi a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóságánál. A protokoll az igazgatóság együttműködési szándéka esetén készül el, és a terelés, az alternatív útvonalak és a helyszíni tájékoztatás eszközeivel dolgozik. Az előkészítés a 11.2 alfejezet szerinti Környezeti és Regeneratív Munkacsoport feladata.

A terheléskezelés működési kerete az önkormányzat kettős, szezonhoz igazodó magatartása: csúcsidőszakban a hangsúly a rendezett működésen, a kapacitások aktív menedzselésén és az adatalapú kontrollon van, szezonon kívül az ösztönzésen és a partnerségen.

A csúcsnap működés eszközei, a piaci üzemmód, a parkolási terheléskommunikáció, a terelő táblarendszer, a fejezet korábbi alfejezeteiben rögzített rendszerekre épülnek, vagyis a terheléskezelés a látogatómenedzsment beépített funkciója, külön apparátus nélkül. A teherbírás számszerűsítése, a kritikus helyszínek látogatói kapacitásának meghatározása és a környezeti állapotjelzők bevezetése, az indikátorrendszer első felülvizsgálati körének feladata, addig a terheléskezelés a helyszíni tapasztalatokra, a lakossági visszajelzésekre és a digitális jelzőrendszer adataira támaszkodik. A fejezet vállalásai együtt a stratégia leginkább látható rétegét adják: a vendég, a lakos és a vállalkozó számára egyaránt a rendezett érkezés, a világos tájékozódás és az összefűzött élmények jelzik, hogy a település tudatosan gazdálkodik a vendégforgalmával.

[ábra: ÖVEZETI SZEMLÉLET – A TERHELÉS KEZELÉSÉNEK LOGIKÁJA]

- Fogadózóna – forgalom fogadása és kiszolgálása
- Parti sáv – irányított vendégáramlás
- Lakóövezetek nyugalmi zónák – forgalomszervezési és kommunikációs védelem
- Természeti területek – kijelölt útvonalak, nemzeti parki szabályok

[ábra: AZ ÖNKORMÁNYZAT KETTŐS, SZEZONHOZ IGAZODÓ MAGATARTÁSA]

- Csúcsidőszak: rendezett működés; kapacitások aktív menedzselése; adatalapú kontroll
- Szezonon kívül: ösztönzés; partnerség; keresletbővítés

8. Turisztikai együttműködési és működési modell

A helyzetelemzés következtetése szerint a település fejlődésének kulcsa a koordináció: az értékteremtő adottságok adottak, a hiány a kínálati elemek összekapcsolásában és a szereplők együttműködésében mutatkozik. A jelen fejezet erre a feladatra ad szervezeti választ. A működési modell négy, egymásra épülő intézményre tagolódik: a belső kommunikációs ökoszisztéma a szakmai együttműködés fóruma, a stratégiai partneri kör az elkötelezett szolgáltatók szerződéses szövetsége, az 1+1 alapelv a közös finanszírozás szabálya, a rendezvénykoordinációs modell pedig a település eseménygazdaságának munkamegosztási kerete. A négy intézményt a turisztikai koordinátori feladatkör fogja össze, működésük ritmusát az éves turisztikai ciklus adja. A modell tervezési elve az arányosság: a szervezeti keret a település léptékéhez igazodik, meglévő erőforrásokra épül, adminisztrációs terhelése alacsony, eredménye mérhető.

8.1 A működési modell szervezeti kerete és éves ritmusa

A modell szervezője a turisztikai koordinátori feladatkör, amely a 7. fejezetben rögzített szétválasztási elv szerint a Látogatóközpont üzemeltetésétől elkülönülő, fejlesztési természetű munkakör. A koordinátor a stratégia végrehajtásának gazdája: szervezi gondozza a partneri megállapodásokat, vezeti a rendezvényt, előkészíti az indikátorok éves értékelését és kapcsolatot tart a térségi szereplőkkel. A feladatkör finanszírozása

a turisztikai bevételi körforgásból történik, a 10. fejezet gazdasági keretei szerint, így a koordináció költsége a turizmus saját bevételeiből, az ágazat érdekében térül meg. A feladatkör működőképességének feltétele a legalább fél munkaidős, kifejezetten erre a célra biztosított kapacitás, a képviselő-testület által elfogadott éves munkaterv, a hozzá rendelt, költségvetésben nevesített keret, valamint a napi ügymenethez szükséges döntési jogkör; ezek együtt védik a végrehajtást a kapacitáshiányból eredő kockázattól.

A működés éves ciklusa a kiszámíthatóság eszköze. A ciklus ősszel, a főszezon zárása után indul az éves értékeléssel: az indikátorok állásának áttekintése, a szolgáltatói tapasztalatok összegzése és a lakossági fórum adja az alapot a következő év tervezéséhez. A téli időszak a fejlesztésé: a belső vállalkozói ökoszisztéma ekkor alakítja ki a következő év csomagajánlatait, programjait és a rendezvénynaptár frissítését. A tavasz a piacra lépésé, a szezonnyitó sajtótájékoztatóval és a kommunikációs kampányok indításával, a főszezon pedig a végrehajtásé, a csúcsidőszaki üzemmód működtetésével. A ciklus minden pontja meglévő indikátorvállaláshoz kötődik, a 2., 3., 6. és 7. mutató a ritmus mérföldköveit közvetlenül méri, így a működés folyamatossága önmagában számonkérhető.

[ábra: AZ ÉVES TURISZTIKAI MŰKÖDÉS CIKLUSA]

A koordináció a főszezon lezárásától a következő szezon végrehajtásáig ismétlődő, mérhető folyamat:

- ŐSZ: Éves értékelés; Indikátorok, fórum; Szolgáltatói tapasztalatok
- TÉL: Termékfejlesztés; Terméklklub, csomagok; Programnaptár
- TAVASZ: Piacra lépés; Sajtótájékoztató; Kampányindítás
- FŐSZEZON: Végrehajtás; Csúcsidőszaki üzemmód; Látogatómenedzsment

2. ábra: Az éves turisztikai működési ciklus a stratégia végrehajtásában. Forrás: saját szerkesztés.

8.2 Terméklklub

A Terméklklub a szolgáltatói együttműködés nyitott, alacsony belépési küszöbű fóruma, amelyben a turizmusban érintett vállalkozók, az önkormányzat és a kapcsolódó szereplők, a civil szervezetek, a piaci termelők kör, az alkotóközösség és az intézmények képviselői, közösen dolgoznak a település kínálatán. A koncepció évente legalább két alkalmat irányoz elő, a stratégia ezt tekinti kiindulási minimumnak, a gyakorlatban a téli fejlesztési időszakban sűrűbb, munkacsoportos működés indokolt. A klub feladata hármas: a piaci trendek és a keresleti változások közös áttekintése, új csomagajánlatok és szolgáltatási kapcsolódások kialakítása, valamint a szezonális kínálat összehangolása, kiemelten a szezonon kívüli garantált programnaptár feltöltése.

A Terméklklub a működési modell legszélesebb köre, egyben a közösségi normák hordozója. A rendszeres együttlét teszi természetessé a keresztajánlást, itt születnek a gasztronómiai, kulturális és aktív elemeket összefűző csomagok, és itt válik közös tudássá, hogy a rendezett működés, a bevallási fegyelem és a minőség a település közös piaci érdeke. A klub munkájának kézzelfogható kimenetei az indikátorokban jelennek meg: a 10. mutató csomagkapcsolódásai, a 3. mutató garantált programjai és a 12. mutató foglalható aktív csomagjai jellemzően terméklklub munkája eredményeként állnak össze. A piaci szombatok a klub természetes kirakata: az itt kialakított ajánlatok a piac közönségén tesztelhetők, a termelők kör pedig a csomagok helyi termék tartalmát adja.

A Terméklklub bázisán az önkormányzat független helyi szakértők bevonásával kidolgozza a saját, háromfokozatú Zöld Nagymaros védjegyzrendszert, amely a helyi szolgáltatók környezeti teljesítményét

mérhetővé és elismertté teszi. A kritériumrendszer kialakításában a Terméklklub tagjai, a helyi termelői kör és a Környezeti és Regeneratív Munkacsoport is részt vesz. Az Ezüst és Arany fokozatú minősítést elnyerő vállalkozások számára az önkormányzat térítésmentes, kiemelt desztinációs marketing-megjelenés biztosítását kezdeményezi. A kritériumok véglegesítését, a működési szabályzat elfogadását és a rendszer elindítását a 15. fejezet hosszú távú intézkedése ütemezi.

8.3 Stratégiai partneri kör

A stratégiai partneri kör a Terméklklubnál szűkebb, elkötelezettségre épülő szövetség: azoknak a szolgáltatóknak a köre, akik középtávú szemlélettel gondolkodnak, elfogadják a stratégia irányait, és aktív szerepet vállalnak a megvalósításban. A partnerség alapja a koncepcióban rögzített közös felelősségvállalás, amely humán erőforrással, pénzügyi hozzájárulással, szakmai aktivitással és kommunikációs együttműködéssel támogatja a település turisztikai fejlődését. A kör kiválasztásának elsődleges szempontja az indikátorcélokhoz való hozzájárulás: az a szolgáltató válik stratégiai partnerré, akinek munkája a garantált programokban, a csomagokban, a szezonon kívüli kínálatban vagy a csoportos fogadóképességben mérhetően megjelenik.

Kritérium	Tartalom	Igazolás módja
Hozzájárulás az indikátorcélokhoz	A partner szolgáltatása közvetlenül szolgálja a garantált programidőszakos, a szezonon kívüli aktivitást, a csomagajánlatokat vagy a tartózkodási idő növelését	Vállalási nyilatkozat konkrét évenre értékelt hozzájárulással
Rendezett működés	Naprakész regisztráció, teljesített adó- és adatszolgáltatási kötelezettségek, jogszerű működés	Önkormányzati nyilvántartások, éves áttekintés
Minőségi színvonal	A település pozicionálásához illeszkedő szolgáltatási minőség, gondozott vendégélmények	Digitális értékelési átlag, vendégvisszajelzések
Együttműködési aktivitás	Résztvétel a Terméklklub munkájában, hozzájárulás, közös csomagokban való megjelenés	Résztvételi és csomagkapcsolódási nyilvántartás
Középtávú szemlélet	A stratégiai irányok elfogadása, több éves együttműködési szándék	Partneri megállapodás

9. táblázat: A stratégiai partneri kör kritériumrendszere.

A kritériumok között a rendezett működés természetes belépési feltétel: a partneri státusz előnyei, a közös marketingfelületek, a csomagokban való megjelenés, a rendezvényi kedvezmények és a fejlesztési információkhoz való korai hozzáférés, a szabályokat követő vállalkozásokat illetik. Ez a kapcsolat az adómorál-építés egyik legerősebb eszköze: a bevallási fegyelem a partnerségen keresztül kereskedelmi előnnyé fordul, a jogkövetés pedig hasznot terem. A partneri kör előnyoldala kétirányú, a koncepció megfogalmazása szerint közvetlen formában a forgalomnövekedés, a csomagolt ajánlatokon keresztüli többletértékesítés, a rendezvényi bevétel és a keresztértékesítés, közvetett formában az erősebb települési márka nyomán növekvő bizalom és a strukturált kommunikációval tervezhetőbbé váló szezon jelenti a partner hasznát. A kör mérete a minőség függvénye: a stratégia induló szakaszában egy szűkebb, tíz-tizenöt szolgáltató mag is elegendő, amelynek eredményei vonzzák a bővülést.

A stratégiai partneri kör döntéseiben a Dunakanyar Környezetvédelmi Egyesület, valamint részvételi szándéka esetén a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság egy-egy delegáltja állandó, szavazati joggal rendelkező tagként

vesz részt. A delegáltakat a gazdasági szereplőkkel azonos jogok illetik meg azokban az ügyekben, amelyekben a turisztikai beruházásnak a természeti környezetet érintő vonatkozása is van; a szolgáltatói tagság kritériumai rájuk nem vonatkoznak. A nemzeti park igazgatóságának részvétele az önkormányzat felkérése és az igazgatóság elfogadó nyilatkozata alapján jön létre; a stratégia ezt az elvet az igazgatóság valamennyi nevesített szerepére, így a munkacsoportban és a látogatásszervezési protokollban való részvételére is alkalmazza. A kiemelten környezetvédelmi érintettségű turisztikai beruházásokról és fejlesztésekről a Környezeti és Regeneratív Munkacsoport a környezetvédelmi szempontok alapján döntési javaslatot készít elő, amelyről a képviselő-testület név szerinti szavazással dönt. A szabály rögzítéséhez a stratégia a szervezeti és működési szabályzat módosítását kezdeményezi, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 48. § (3) bekezdése alapján. Hatálya az önkormányzati döntésekre terjed ki, a hatósági engedélyezési eljárások a rájuk irányadó jogszabályok szerint zajlanak.

8.4 Az 1+1 alapelv

Az 1+1 alapelv a közös finanszírozás és felelősségviselés szabálya: a turisztikai fejlesztések akkor eredményesek, ha megvalósításukhoz az önkormányzat és a vállalkozói kör egyaránt hozzájárul. A hozzájárulás formája a feladat természetéhez igazodik: közös kommunikációs kampányban a marketingalap önkormányzati kerete mellé a vállalkozói befizetések állnak, közösen kialakított programcsomagban az önkormányzat a koordinációt és az infrastruktúrát, a szolgáltatók a szakmai tartalmat és a kapacitást adják, fejlesztési projektben az önkormányzati forrás a vállalkozói önerővel párosul. Az elv mindkét irányban véd: az önkormányzati forrás kizárólag valós vállalkozói elköteleződés mellé kerül, a vállalkozói befektetés pedig kiszámítható önkormányzati keretben hasznosul.

Az elv a működési modell minden intézményében visszaköszön: a Termékklub csomagjai közös munkával, a marketingalap közös befizetéssel, a rendezvények közös szereposztással működnek. Ugyanez áll a természeti oldalon: a település a gondozott tájat, a szolgáltató az ezt kímélő működést adja. Gazdasági alkalmazását a 10., kommunikációs oldalát a 9. fejezet fejt ki.

8.5 Rendezvényturisztikai koordinációs modell

A rendezvények a település turisztikai gazdaságának önálló ága, saját munkamegosztási kerettel. A modell filozófiája egyetlen mondatban összegezhető: a téma a hab a tortán, az alap önkormányzati feladat és önkormányzati bevétel. A rendezvények működési alaprégét, a helyszínt, az engedélyeket, a közterület-használatot, a műszaki csatlakozásokat, a biztonsági, egészségügyi és hulladékkezelési hátteret, valamint az alapbiztosítást, az önkormányzat biztosítja, egységes, közzétett díjszabás ellenében. A szervező a tematikus tartalmat hozza: a programot, a fellépőket, a célközönséget és a saját marketinget. A harmadik réteg a közös kommunikáció: a települési naptárban és felületeken való megjelenés, valamint a szálláskapcsolt ajánlatok szervezése az 1+1 elv szerint, a koordináció és a marketingalap közreműködésével történik.

A modell intézményi magja az önkormányzat által létrehozott rendezvényi szolgáltatási alap. Az alap egységes csomagban kínálja a biztonságos és színvonalas rendezvény működési feltételeit: a helyszínt a műszaki csatlakozásokkal, az engedélyeztetési ügymenetet, a biztonsági és egészségügyi hátteret, a hulladékkezelést, az alapbiztosítást és a forgalomtechnikát. A szervező egyetlen belépési ponton keresztül jut hozzá mindahhoz, ami az esemény szakszerű lebonyolításához szükséges, az önkormányzat pedig a csomag tartalmán és minőségén keresztül garantálja, hogy a településen tartott események egységesen magas biztonsági és minőségi alapkövetelmények szerint valósuljanak meg.

Réteg	Tartalma	Felelős és forrás
Alap működési réteg	Helyszínbiztosítás, engedélyeztetés, közterület-használat, áramvétel, vízvétel, biztonsági és egészségügyi háttér, hulladékkezelés, alapbiztosítás, forgalomtechnika	Önkormányzat, közzétett díj ellenében
Tematikus tartalmi réteg	Programtartalom, fellépők, tematika, célközönség-szervezés, jegyértékesítés, saját marketing	Szervező, saját forrásból és bevételből
Közös kommunikációs réteg	Megjelenés a települési naptárban és felületeken, szálláskapcsolt ajánlatok szervezése, küldőpiaci kommunikáció	Koordináció és marketingalap, az 1+1 elv szerint

10. táblázat: A rendezvénykoordinációs modell rétegei.

A modell haszna minden szereplőnél jelentkezik. A szervező kiszámítható, egy ablakos, előre árazott szolgáltatást kap, ami a településre vonzza a színvonalas rendezvényi kezdeményezéseket. Az önkormányzat a közterületei és szolgáltatásai után méltányos bevételhez jut, amely a turisztikai körforgást táplálja, egyben a rendezvények minőségi és terhelési kontrollját is gyakorolja, mert a naptárba illeszkedés, a lakossági szempontok és a környezeti feltételek a szolgáltatás részeként érvényesülnek. A település pedig rendezett, összehangolt eseménygazdaságot kap, amelyben a kiemelt rendezvények időpontjai két évre előre rögzülnek, a +1 keretező vállalat szerint, így a szálláshelyek és a vendéglátás tervezhetően készülhet a csúcspanakra.

A modell teljes kiépítéséhez négy elem kidolgozása szükséges, ezek a cselekvési terv középtávú feladatai. Az első a közzétett díjtáblázat, szezonálisan differenciált árazással: a csúcsidezőszi magasabb és a szezonon kívüli kedvezményes díj a rendezvénynapár időbeli szétterítésének gazdasági ösztönzője. A második a felelősségi mátrix, amely a szervező és az önkormányzat közötti felelősségmegosztást, a kártérítési és biztosítási kérdéseket rögzíti. A harmadik a közösségi és nonprofit kedvezménykategória: a helyi civil szervezetek, intézmények és közösségi kezdeményezések rendezvényei mérsékelt díjjal vagy díjmentesen férnek hozzá az alapréteghez, mert a közösségi élet a település vonzerejének és a hármas egyensúlyának a része. A negyedik a kapacitásdöntés: annak meghatározása, hogy az alapréteg mely elemeit építi ki az önkormányzat saját eszközparkból és személyzettel, és melyeket szerzi be keretszerződéses külső szolgáltatóktól, a várható rendezvényszám és a megtérülés függvényében.

8.6 Térségi együttműködési kapcsolódások

A települési modell a térségi hálózatba illeszkedve éri el teljes hatását. A stratégia négy térségi kapcsolódási irányt jelöl ki. Az első a bal parti települési kör, Zebegény, Kismaros, Verőce: a közös túraútvonalak, az összehangolt programnapár és a közös csomagok a 2.4 alfejezetben azonosított együttműködési felületek kiaknázását jelentik. A második Visegrád és a komp: a túlparti szereplőkkel közös ajánlatok, a kompüzemeltetővel kötött adatszolgáltatási és kommunikációs megállapodás a konverziós stratégia szervezeti alapja. A harmadik a térségi és nemzeti szint: az aktív turisztikai fejlesztéseket koordináló térségi szervezetekkel, a Budapest környéke turisztikai térség intézményeivel és a vasúttársasággal való kapcsolattartás a fejlesztési források, a menetrendi egyeztetések és a közös kommunikáció csatornája. A negyedik a Duna-Ipoly Nemzeti Park: a természeti területeket érintő fejlesztések egyeztetése, a közös szemléletformáló tartalmak és a természetpedagógiai programok a fenntarthatósági alapelv intézményes formái. A térségi kapcsolatok gondozása a koordinátori feladatkör része, eredményei a térségi programban nevesített nagymarosi projektek előrehaladásában mérhetők.

A működési modell egésze zárt logikát alkot: a Termékklub megtermeli a kínálati tartalmat, a partneri kör biztosítja az elkötelezett végrehajtókat, az 1+1 elv a méltányos finanszírozást, a rendezvénymodell a rendezett eseménygazdaságot, a térségi kapcsolódás pedig a nagyobb léptékű forrásokat és forgalmat. A modell minden eleme a 12. fejezet indikátoraiban válik mérhetővé, gazdasági vetületét a 10. fejezet, kommunikációs felületét a 9. fejezet adja.

9. Nagymaros márka, kommunikáció és digitális működési keret

A település turisztikai megjelenése jelenleg több csatornán, eltérő minőségben és egységes irány híján történik: a szolgáltatók saját felületei, a rendezvények önálló kommunikációja és az alkalmi megjelenések együtt széttartó képet adnak. A koncepció megállapítása szerint az arculat és az üzenetek egységesítése szükséges ahhoz, hogy Nagymaros a piacon jól azonosítható, következetes márkaként jelenjen meg. A jelen fejezet a márkaépítés alapjait, a célcsoportokra szabott kommunikációs irányokat, a finanszírozást adó marketingalapot, a működést kiszolgáló digitális hátteret és a turisztikai térkép koncepcióját rögzíti. A fejezet a 6. fejezet pozicionálására épül, eszközei a 7. fejezet helyszíni kommunikációs rendszerével alkotnak egységet: a küldőpiaci kommunikáció hozza a vendéget, a helyszíni kommunikáció tartja helyben, a kettő közös arculattal és közös tartalmi bázissal dolgozik.

9.1 A márkaépítés alapjai

A márka alapját a koncepció négy elemben határozta meg: az aktív élményre épülő karakter, a Duna-központúság, a minőségi gasztronómia és az élhető települési környezet. A stratégia ezt a négyest két, a helyzetelemzésben megerősödött elemmel egészíti ki: a szombati termelői piaccal és annak közösségével, amely a márka legrendszeresebben megélhető, országos ismertségű élménye, valamint a helyi kulturális örökséggel, a sváb gyökerű helytörténettel, a Kittenberger-émlékezettel és az élő alkotóközösséggel, amely a márka mélységét és megismételhetetlenségét adja. A hat elem együtt karakteres, hiteles és a versenytársaktól jól megkülönböztethető profilt rajzol: Nagymaros a Dunakanyar aktív, természetközeli, ízes és élhető oldala.

A márkaépítés vezérelve a hitelesség: a kommunikáció a település valós karakterére épít, túlígérés nélkül. Az élhető kisvárosi környezet, a nyugalom és a természetközelség ígérete kizárólag akkor tartható, ha a látogatómenedzsment a 7. fejezet szerint működik, vagyis a márka és a terheléskezelés egymást feltételezi. A vizuális identitás a dunai ihletésű arculatra épül, amely a helyszíni táblarendszeren, a digitális felületeken, a kiadványokon és a rendezvényi megjelenéseken egységesen jelenik meg, a márka felismerhetőségének alapfeltételeként. Az arculat gondozása, a használati szabályok rögzítése és a partneri kör arculati támogatása a koordinátori feladatkör része.

9.2 Kommunikációs irányok és célcsoport-üzenetek

A koncepció négy kommunikációs irányt jelölt ki: az aktív, többnapos kikapcsolódást kereső vendégek megszólítását, a minőségi gasztronómia iránt érdeklődő középosztály elérését, a tartózkodási idő növelését ösztönző élménylánc bemutatását és a település élhető, természetközeli karakterének hangsúlyozását. A stratégia ezeket az irányokat a 4. fejezet célcsoportjaira szabott üzenetrendszerre bontja, ötödik irányként a helyi lakosságot is a kommunikáció címzettjévé emelve, mert a hármas egyensúly fenntartása belső kommunikáció mellett lehetséges: a helyben élők tájékozottsága a turizmus társadalmi elfogadottságának feltétele.

Célcsoport	Központi üzenet	Fő csatornák
Aktív, többnapos kikapcsolódást kereső párok és családok (35–60, Budapest és agglomeráció)	Nagymaros a Dunakanyar aktív élménközpontja: túra, kerékpár és víz egy helyen, minőségi vendéglátással, vonattal háromnegyed óra alatt	Célzott digitális kampányok, tartalommarketing, szálláshelyi felületek, study tour nyomán születő megjelenések
Minőségi gasztronómia iránt érdeklődő közönség	Jegyzett konyhák, élő szombati piac, helyi termelők ízei a Duna-parton	Gasztronómiai média, közösségi felületek, piaci jelenlét, csomagajánlatok
Eseményvezérelt fiatal korosztály (18–35)	Fesztiválok és programok különleges dunai környezetben, szálláskapcsolt ajánlatokkal	Rendezvényi kommunikáció, közösségi média, fellépői és szervezői csatornák
Aktív túrázóközösségek (kéktúrázók, kerékpárosok, vízitúrázók)	A Börzsöny déli kapuja és a kéktúra dunai átkelése: fogadópont, kölcsönzés, túrabarát vendéglátás	Túraforgalmi felületek, applikációk, útvonal-adatbázisok, közösségi csoportok
Helyi lakosság	A turizmus a település közös vagyona: látható bevétel, élhető környezet, mindenki számára nyitott programok	Települési kommunikációs csatornák, lakossági fórum, éves közérthető elszámolás

11. táblázat: Célcsoportok, központi üzenetek és csatornák.

A kommunikáció időzítése az éves ciklushoz igazodik. A tavaszi szezonnyitó sajtótájékoztató, a 6. indikátor vállalása, az év kiemelt médiapillanata: itt jelenik meg a rendezvénynaplár, az új csomagok és a fejlesztések összefoglalója. Az évi legalább egy study tour, az 5. indikátor, a média és a szakma képviselőinek szervezett helyszíni élményprogram, amelynek dokumentált megjelenései a küldőpiaci ismertség leghitelesebb építői. A szezonon kívüli kommunikáció a hétköznapi kínálatra és megjelölt célközönségre, a garantált programnaplár, kulturális- valamint gasztro lehetőségekre és a piaci szombatokra épül, folyamatos jelenlétet adva a csendesebb hónapokban is. Az üzenetek minden irányban az élménylánc logikáját követik: egyetlen attrakció helyett összefűzött, időben tervezhető élményt kínálnak, a tartózkodási idő növelésének kommunikációs eszközeként.

A kommunikáció eredményessége mérhető vállalás. A település szintű digitális megítélést a 9. indikátor követi: a kulcshelyszínek értékelési átlagának súlyozott mutatója évente legalább egytized pontos javulást célzó, aktív értékeléskezeléssel, a visszajelzésekre adott válaszokkal és a szolgáltatói kör értékelésgondozási gyakorlatának fejlesztésével. Az indikátor teljesítéséhez elengedhetetlen a bázisszám megismerése és az új módszertant elfogadása, bevezetése.

A kommunikáció edukatív rétegének eszköze a Nagymarosi Látogatói Kódex: rövid, a település karakteréhez igazított ajánláscsomag a helyi csendről, a hulladékmentes látogatásról és a természeti értékek tiszteletéről. A Kódex a szállásadók számára kész, beilleszthető formában elérhető, és megjelenik a turisztikai térképen, valamint a helyszíni táblarendszer QR-kódos rétegében.

9.3 Kommunikációs- és marketingalap

A kommunikáció kiszámítható finanszírozását a települési marketingalap adja, amelynek létrehozását a koncepció a fenntartható kommunikációs működés feltételeként rögzítette. Az alap célja a Nagymaros-márka tudatos építése: a PR-típusú megjelenések támogatása, a tematikus kampányok szervezése és a küldőterületi kommunikáció összehangolása. Működése nem kizárólagosan, hanem opcionálisan az 1+1 együttműködési modell mentén szerveződik: az önkormányzat koordinációs és alapforrás-biztosító szerepet vállal, forrása az idegenforgalmi adóbevétel meghatározott hányada, a vállalkozói kör pedig hozzájárulással és/vagy szakmai

tartalommal kapcsolódik be. A közös megvalósítás a koncepció megfogalmazása szerint erősíti az elköteleződést és a hosszú távú tervezhetőséget.

A marketingalap a látható visszaforgatás első számú intézménye. Az alap éves kerete, felhasználási terve és elszámolása nyilvános: a település évente közérthető formában mutatja be, mennyi turisztikai bevétel folyt be, ebből mennyi került az alapba, és az milyen kampányokat, megjelenéseket és fejlesztéseket finanszírozott. Ez az átláthatóság a gazdasági körforgás kommunikációs kivetülése, egyben az önkéntes jogkövetés érvrendszerének alapja: a szállásadó a saját befizetése hasznosulását látja, a lakosság a turizmus közösségi hozamát. Az alap részletes forrásszerkezetét, a befizetési konstrukciókat és az elszámolási rendet a 10. fejezet gazdasági keretei rögzítik.

9.4 Digitális működési keret

A koncepció a jövőbeni működés támogatására digitális háttérinfrastruktúra kialakítását irányozta elő, amely elsődlegesen a turisztikai szereplők és az önkormányzat együttműködését szolgálja. A rendszer feladata a helyi programok és események strukturált kezelése, a szolgáltatók közötti kapcsolódások erősítése és a termékfejlesztési folyamatok támogatása, emellett szakmai információs felületként pályázati lehetőségekről, együttműködési felhívásokról és fejlesztési irányokról tájékoztat. A platform digitális TDM-funkciót tölt be: alacsony költséggel, egyszerű eszközökkel támogatja az adatgyűjtést és a látogatói visszacsatolást, a település léptékéhez méretezve.

A digitális keret kifelé egyetlen egységes felületen jelenik meg: a település elsődleges turisztikai oldala a programnaptár, a szolgáltatói adatbázis, a tematikus útvonalak és a foglalható csomagok gyűjtőhelye, a 7. fejezet QR-kódos helyszíni rendszerének céloldala. Befelé a rendszer a működési modell munkafelülete: a Termékklub anyagai, a rendezvénynaptár egyeztetése, a partneri kör nyilvántartása és az indikátorok adatgyűjtése egy helyen kezelhető. A kiépítés a koncepció elve szerint fokozatos és moduláris: az első ütem a programnaptár és a szolgáltatói adatbázis, a második a tematikus útvonalak és a csomagfelület, a harmadik az adatgyűjtési és visszacsatolási funkciók. A moduláris logika a költségeket a település erőforrásaihoz igazítja, és minden ütem önmagában is működő értéket ad.

9.5 A turisztikai térkép

A turisztikai térkép a márka, a helyszíni kommunikáció és a digitális keret közös terméke: a település élménykínálatának egyetlen lapon áttekinthető összefoglalása. A térkép a hat márkaelem köré szerveződik: a három túratípus útvonalai és fogadópontjai, a gasztronómiai és piaci helyszínek, a kulturális örökség állomásai, a kilátópontok és a tematikus sétakörök jelennek meg rajta, az érkezési kapuk, a parkolók és az alapinfrastruktúra jelöléseivel együtt. A térkép három formában él: nyomtatott kiadvánnyként a szálláshelyeken, a vendéglátóhelyeken és a piacon, nagyméretű táblaként az érkezési pontokon, a 7. fejezet fogadókommunikációjának részeként, valamint interaktív digitális változatban a települési felületen, ahonnan a tartalmak folyamatosan frissülnek. A természeti területek ábrázolása a terelési elvet követi: a térkép a kijelölt útvonalakat és a teherbíró helyszíneket emeli ki, a kímélendő zónák megjelenítése a nemzeti parki együttműködésben kialakított módon történik. A térkép elkészítése a cselekvési terv rövid távú, látványos és minden szereplő számára azonnal hasznosuló intézkedése, egyben a vizuális identitás első nagy próbája: az a kiadvány, amelyet a vendég magával visz, a márka kézzelfogható követe.

A fejezet vállalásai együtt a stratégia kifelé látható arcát adják. A márka a pozicionálás nyelvi és vizuális formába öntése, a kommunikáció a célcsoportok megszólítása, a marketingalap a finanszírozás és az

átláthatóság intézménye, a digitális keret a működés gerince, a térkép pedig mindezek sűrítménye. A rendszer minden eleme mérhető: az 5., 6. és 9. indikátor a kommunikációs vállalatokat, a 10. és 12. mutató a felületeken megjelenő csomagokat, a marketingalap éves elszámolása pedig a forrásfelhasználást teszi számonkérhetővé.

10. Gazdasági, működési és szabályozási keretek

A stratégia gazdasági fejezete a turizmus finanszírozásának, szabályozásának és bevételekezelésének kereteit rögzíti. A települési szintű döntések közvetlen hatással vannak a szolgáltatók működésére, a rendezvények szervezhetőségére és a látogatói élmény minőségére, ezért a stratégiai irányok és a működési keretek összehangolása a koncepció megállapítása szerint alapvető jelentőségű. A fejezet négy témát tárgyal: az önkormányzati költségvetés turisztikai szerkezetét, a rendezvényrendeletet, az 1+1 modell gazdasági alkalmazását, valamint az idegenforgalmi és építményadó-bevételek kezelését, ez utóbbin belül a bevallási fegyelem javításának teljes eszköztárával. A fejezet vezérelve az átláthatóság: a turisztikai pénzügyek nyilvános, követhető kezelése a szállasadói bizalom, a lakossági támogatás és a gazdasági körforgás közös alapja.

10.1 Önkormányzati költségvetési struktúra és turisztikai bevételek

A turizmus hosszú távú finanszírozhatóságának feltétele, hogy az ágazat pénzügyei a települési költségvetésben önállóan, követhetően jelenjenek meg. A koncepció ennek megfelelően rögzítette: az önkormányzat költségvetési struktúrájában önálló soron szerepelnek a turizmushoz kapcsolódó fejlesztési, marketing- és üzemeltetési kiadások. A stratégia ezt az elvet a bevételi oldalra is kiterjeszti: a turisztikai bevételek, az idegenforgalmi adó a rendezvényszervezési díjak, a parkolási bevételek turisztikai hányada és a kapcsolódó vagyonhasznosítási tételek, azonosítható módon, a turisztikai kiadási sorokkal együtt áttekinthetően jelennek meg. Az önálló költségvetési megjelenítés három célt szolgál: a tervezett források biztosítják a marketingalap működését, a látogatómenedzsment eszközeinek fenntartását és az aktív élményközponti irányhoz illeszkedő fejlesztések támogatását, a bevételek és ráfordítások átlátható kezelése a gazdasági stabilitást erősíti, a nyilvános szerkezet pedig a látható visszaforgatás számvetési alapját adja.

Forrás	Jelleg	Elsődleges felhasználási irány
Idegenforgalmi adó	Forgalomarányos, a vendégéjszakákhoz kötött	Marketingalap, Nagymarosi Regeneratív Alap (a növekmény 10%-a), turisztikai humánkapacitás, látogatómenedzsment
Rendezvényszervezési szolgáltatási díjak	A rendezvénymodell alaprétégének ellenértéke	Rendezvényi infrastruktúra fenntartása és fejlesztése
Parkolási bevételek turisztikai hányada	Forgalomterelő díjpolitikából származó	Érkezésmenedzsment, alpinfrastruktúra
Turisztikai célú ingatlanhasznosítás	Vagyongazdálkodási	A pozicionáláshoz illeszkedő fejlesztések
Helyi iparüzési adó vendégforgalmi hányada	Közvetett, becsléssel követett	Általános költségvetési fedezet, kimutatási céllal
Pályázati források	Projektalapú, ütemezéstől függő	A térségi programhoz kapcsolódó nevesített fejlesztések

12. táblázat: A turisztikai bevételi források és felhasználási irányaik.

A bevételi szerkezet 2025-ös bázisa az idegenforgalmi adó közel 17 millió forintos kötelezettségállománya. A bevallási rés becsült nagyságrendje alapján a bevételi bázisban jelentős, belátható időn belül realizálható tartalék van: a rés fokozatos szűkülése a jelenlegi forgalom mellett is számottevő többletet hoz, a forgalombővüléssel együtt pedig a turisztikai feladatellátás önfinanszírozó működése felé vezet. A költségvetési

átláthatóság gyakorlati formája az éves turisztikai pénzügyi összefoglaló: közérthető, egy oldalon áttekinthető kimutatás a befolyt bevételekről és felhasználásukról, amely a 9. fejezet marketingalap-elszámolásával együtt a lakossági fórum és a szállasadói egyeztetések visszatérő napirendje.

Az önkormányzat létrehozta a Nagymarosi Regeneratív Alapot, amelyet a költségvetési rendeletben önálló előirányzatként, elkülönített számlán kezel. Működése 2027-ben indul, induló összege 2 millió forint. Éves forrását az idegenforgalmi adóbevétel növekményének 10 százaléka adja; a növekmény az előző évben és a 2026. bázisévben ténylegesen befolyt idegenforgalmi adóbevétel különbsége. Ha a bevétel a bázisévhez képest nem nő, az adott évben ebből a jogcímből nem keletkezik befizetés. Az Alap forrása egyéb önkormányzati forrásból, adományból és pályázati forrásból is kiegészíthető.

Az Alap kizárólag a következő célokra fordítható: a helyi lakosság által is használt közösségi terek zöldítése, őshonos fajokkal történő faültetés, patakmeder-rehabilitáció, közterületi köztisztasági infrastruktúra, komposztálás, vízmegtartás, intelligens erdei hulladékgazdálkodás, valamint tartós aszály idején a településre vízért behúzódnó vadon élő állatok itatása, a területkezelőkkel egyeztetve. A felsorolt tevékenységek elvégzéséhez szorosan kapcsolódó kutatási, tervezési és pályázatírási feladatok szintén finanszírozhatók az Alapból. A felhasználásról az önkormányzat évente közérthető, összefoglaló tájékoztatót tesz közzé, a látható visszaforgatás elvét követve.

Az Alap felhasználási kereteiről és a támogatott projektekről a Környezeti és Regeneratív Munkacsoport minden döntés előtt szakmai egyeztetést folytat. A munkacsoportban a Dunakanyar Környezetvédelmi Egyesület képviselője, valamint felkérés alapján a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság képviselője vesz részt; a részt vevő szervezetek írásbeli szakmai javaslatot és állásfoglalást fogalmaznak meg, amely az előterjesztés mellékletét képezi. A javasolt projektekről és szakmai szempontokról a döntés, valamint a végrehajtás biztosítása kizárólag a képviselő-testület hatásköre.

10.2 Rendezvényrendelet

A rendezvényturizmus a település gazdasági szerkezetének meghatározó eleme lehet, amennyiben a működési keretek kiszámíthatóak és partnerségi alapokon nyugszanak. A koncepció ezért kiemelt jelentőségűnek nevezte egy olyan rendezvényrendelet megalkotását, amely világos kereteket biztosít a kiemelt események számára, és illeszkedik a meghatározott célcsoportokhoz, minőségi irányhoz és gazdasági elvárásokhoz. A rendelet a 8.5 alfejezetben kifejtett koordinációs modell jogi formája: rendeleti szinten rögzíti a kiemelt turisztikai rendezvény fogalmát és minősítési feltételeit, az önkormányzat által biztosított alap működési réteg tartalmát, a szezonálisan differenciált díjtáblázatot, a felelősségi szabályokat, a közösségi és nonprofit kedvezménykategóriát, valamint a rendezvénynaplárba illeszkedés rendjét.

A rendeleti forma mindhárom szereplői kör érdekét szolgálja. A szervező számára a közzétett feltételrendszer tervezhetőséget ad, a jogszabályi rögzítés kizárja az egyedi alkuk esetlegességét. A lakosság számára a rendelet a terhelési garanciák hordozója: a zajkezelési, közterületi és forgalmi feltételek, a lakóövezeti szempontok és a rendezvényszám kezelhető keretek között tartása normatív védelmet kap. Az önkormányzat számára a rendelet a bevételi jogcím és a minőségi kontroll eszköze: a díjbevétel a turisztikai körforgásba folyik, a minősítési feltételek pedig a település pozicionálásához illeszkedő eseményszervezést formálnak. A rendelet megalkotása a cselekvési terv középtávú intézkedése, előkészítése a Termékklub és a rendezvény szervezői kör bevonásával történik.

10.3 Turisztikai célú vagyonhasznosítás

A 8.4 alfejezetben rögzített 1+1 alapelv nagy léptékű gazdasági formája a vagyonhasznosítás: az önkormányzat a vagyonelemet, a vállalkozó a működtetési tudást és a tőkét adja. Az elv további gazdasági alkalmazásait a marketingalap kétoldalú forrásszerkezete és a rendezvényfinanszírozás rétegzett modellje mutatja, előbbi a 9.3, utóbbit a 10.2 alfejezet tárgyalja.

A hasznosítás tervezésének kiindulópontja a betöltendő funkciók köre, az ingatlanok ehhez a listához rendelődnek. A stratégia célrendszeréből következő térigények a csoportos fogadóképesség, a szezonon kívül is működő fedett közösségi tér, a kölcsönzés és a hozzá tartozó tárolás, a helyi termékek értékesítési felülete, az alkotó- és bemutatóhelyek, valamint a rendezvények háttérterei. Az önkormányzati tulajdonú ingatlanállomány turisztikai szempontú áttekintése ezekhez a funkciókhoz keres megfeleltetést.

Az áttekintés eredménye négy portfólió kategória. A stratégiai elemek a turisztikai működés közvetlen hordozói, üzemeltetésük önkormányzati befolyás alatt marad. A fejlesztési elemek turisztikai potenciált hordoznak, hasznosításuk partneri tőke bevonásával valósul meg. A kiegészítő elemek közvetetten szolgálják a látogatófogadást. A turisztikai relevanciával nem bíró elemek kezelése a vagyongazdálkodás általános szabályai szerint történik.

A hasznosítás formája, a saját üzemeltetéstől a bérleten és a koncesszió útján szerzett résztulajdonig, az ingatlan élményláncban való súlyához igazodik: a pozicionálásra és a lakóövezeti terhelésre erősen ható elemeknél az önkormányzat nagyobb befolyást tart fenn.

A turisztikai célú fejlesztések lakossági funkcióval együtt terveződnek, így a létrejövő terek a szezonon kívül is a helyi közösséget szolgálják.

10.4 Az IFA- és TFH-bevételek kezelése: adómorál és együttműködés

Az idegenforgalmi adó a turisztikai körforgás vérkeringése, az építményadó turisztikai célú ingatlanokat érintő hányadával együtt a bevételi bázis gerince. A 2. fejezet adatai szerint a bevallott forgalom a becsült tényleges vendégéjszakaszám 55–70 százaléka között mozog, vagyis a bevételi oldal legnagyobb tartaléka a bevallási fegyelemben van. A stratégia ennek kezelésére teljes, önálló eszköztárat épít, amelynek kiindulópontja egy józan belátás: a kikényszerítés egy szétaprózott, sok kis magánszálláshelyből álló körben drága és gyenge hozamú, a valódi hajtóerő az önkéntes jogkövetés. Az ellenőrzés ezért hátsó biztosíték, a hangsúly azon van, hogy a bevallás a szállásadó számára észszerű, méltányos és kifizetődő legyen.

Az önkéntes jogkövetés hét eszköze

A bevallási fegyelem javítása hét, egymást erősítő eszközre épül, amelyek együtt alkotnak rendszert: bármelyik önmagában gyenge, együttesen a jogkövetést teszik a racionális és a közösségileg elvárt magatartássá.

1. Látható visszaforgatás. A legerősebb egyetlen tényező: a szállásadó akkor fizet szívesen, ha látja, mire fordul a befizetése. Mechanizmusa a marketingalap és az évente közzétett, közérthető elszámolás a turisztikai bevételek felhasználásáról. A közzététel önálló feladat és cél, a 13. fejezet körforgás-logikájának kommunikációs kivetülése.

2. Partnerség, mint belépő. A rendezett bevallás a stratégiai partneri státusz természetes feltétele, a státusz pedig valódi kereskedelmi előnyök kapuja: csomagajánlatok, keresztértékesítés, a Látogatóközpont ajánlái

csatornája, megjelenés a hivatalos térképen és adatbázisban, study tourok, közös marketing. A bevallás így a forgalmat hozó körbe való belépés ára.

3. Méltányosság. Aki rendben bevall, az finanszírozza azt a marketinget és infrastruktúrát, amelyen a be nem valló ingyen utazik, vagyis a korrekt szállásadó a potyázó kárára teljesít. Ezt az érvet a Terméklklubban megbecsült szállásadók képviselik társaik felé, így a norma vízszintesen, a közösségen belül terjed.

4. A leíró norma megerősítése. A magatartást a többség példája formálja. A kommunikáció ezért a kedvező tényre hangsúlyozza: a bevalló szálláshelyek köre hat év alatt 35-ről 88-ra bővült, a rendezett működés a településen a normális állapot, a bevallás elmulasztása a kivétel.

5. Egyszerűsítés és támogatás. A bevallási és adatszolgáltatási adminisztráció akadályainak lebontása: érthető útmutatók, segítség a regisztrációhoz és a Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ használatához, az új belépő szállásadók kísért elindítása. A mulasztások egy része tudás- és időhiányból fakad, ezek elhárítása olcsóbb minden ellenőrzésnél.

6. Edukáció. Rendszeres, gyakorlatias tájékoztatás a szabályokról, a határidőkről és a változásokról a Terméklklub alkalmain, a digitális munkafelületen és a szállásadói egyeztetéseken, hogy a jogkövetés ismerethiányon ne múljon.

7. Kalibrált ellenőrzés. A hátsó biztosíték: a bevallások és az NTAK-forgalom rendszeres összevetése, eltérés esetén először tisztázó megkeresés, ismétlődő és jelentős eltérésnél fokozatos szigor. Az ellenőrzés adatalapú és kiszámítható, ereje a jelenlétében van.

Transzparens együttműködés a szállásadói körrel

A hét eszköz közös hordozója a szállásadói körrel kiépített, intézményes és átlátható munkakapcsolat. Ennek formái: az évente legalább egy alkalommal megtartott szállásadói egyeztetés, amelyen a település bemutatja a forgalmi adatokat, a bevételek felhasználását és a következő év terveit, a szállásadók pedig visszajelzést adnak a működési tapasztalatokról; az adategyeztetési szolgáltatás, amelyben az önkormányzat a bevallási és NTAK-adatok összevetésének eredményét először mindig az érintettel tisztázza, támogató szándékkal; valamint az új szállásadók fogadása, akik a regisztrációval együtt kapják meg a működéshez szükséges teljes tájékoztatást és a Terméklklub meghívását. Ez a kapcsolatrendszer a bevallási fegyelmet közös üggyé formálja: a város és a szállásadói kör ugyanannak a körforgásnak a két oldala, a bevétel és a forgalom egymást táplálja. A 8. indikátor a folyamat mérőeszköze: a regisztrált és bevalló egységek közötti rés, valamint a becsült be nem vallott forgalom mérhető csökkentése a vállalat, amelynek teljesülése a fenti eszközök együttes működését igazolja.

A fejezet keretei együtt a gazdasági alapelveket váltják gyakorlattá: a turizmusból származó bevételek a lehető legnagyobb arányban a helyi gazdaságban hasznosulnak, a vállalkozói szektort erősítve és a település hosszú távú fejlődését támogatva. Az önálló költségvetési megjelenítés a követhetőséget, a rendezvényrendelet a kiszámíthatóságot, az 1+1 alkalmazás a közös teherviselést, az adómorál-eszköztár pedig a bevételi bázis megerősítését adja, a 13. fejezet pedig mindezt egyetlen gazdasági körforgássá zárja.

11. Kockázatelemzés

A stratégia ötéves időhorizontja alatt a megvalósítást külső és belső kockázatok kísérik. A kockázatelemzés célja ezek nyílt számbavétele és a kezelési eszközök hozzárendelése. A fejezet nyolc kockázati területet értékel valószínűség és hatás szerint, majd a négy területet részletesen tárgyal: a makrogazdasági ciklust, a környezeti terhelést, a klímaváltozást és a finanszírozási bizonytalanságot.

Kockázat	Valószínűség	Hatás	Kezelés
Makrogazdasági visszaesés, a belföldi utazási kedv csökkenése	Közepes	Magas	Kétrétegű indikátorlogika, térségi trendhez mért relatív értékelés, teljesítményvállalások védelme
Hétféle túlturizmus, lakossági konfliktus, környezeti terhelés	Magas	Magas	Időbeli, térbeli és szerkezeti szétterítés, piaci üzemmód, nyugalmi zónák, lakossági fórum
Klimatikus szélsőségek (vízállás, hőség, viharok)	Közepes	Közepes	Programalternatívák, útvonal-állapotfigyelés, jelzőpontok bevezetése, rugalmas naptár
Pályázati források csúszása vagy elmaradása	Közepes	Közepes	Költségsáv tervezés, saját forrásból indítható alapütem, projektek moduláris bontása
Szolgáltatói együttműködés kifulladás	Közepes	Magas	Korai, kis léptékű sikerek, partneri előnyök kézzelfoghatósága, éves ciklus fegyelme
Kulcsszemélyi kapacitás hiánya (koordinátori feladatkör)	Közepes	Magas	Feladatkör finanszírozásának költségvetési rögzítése, dokumentált folyamatok, helyettesíthetőség
Külső adatszolgáltatási függőség (NTAK, központosított)	Közepes	Alacsony	Adatszolgáltatási megállapodások, tartalék adatforrások, módszertani rugalmasság a felülvizsgálatnál
Adatkezelési, adatbiztonsági és adatvédelmi kockázat	Alacsony	Magas	Jogi-adatvédelmi kontrollkeret, aggregált kimutatások, célhoz kötött adatkezelés, dokumentált eljárásrend

13. táblázat: Kockázati térkép valószínűség, hatás és kezelési eszköz szerint.

11.1 Makrogazdasági kockázat és a relatív értékelés

A turisztikai kereslet a diszkrecionális fogyasztás része, amely a gazdasági ciklusokra érzékenyen reagál: visszaesés idején az utazási költség az első között szűkül. A stratégia keresletfüggő céljai, a tartózkodási idő, a költség, a vendégéjszakák, ezért olyan tényezők hatása alatt állnak, amelyekre a településnek ráhatása alig van. A kezelés a mérési rendszerbe épített védelem: az eredményréteg mutatóit a stratégia a térségi trendhez viszonyítva értékeli, így gyenge évjáratban a Dunakanyar átlagánál kisebb visszaesés is teljesítésnek számít, kedvező években pedig a térségi átlag feletti bővülés a mérce. A teljesítményréteg vállalásai eközben konjunktúráról függetlenül számonkérhetők, mert kizárólag a helyi szereplők munkáján múlnak. A kettős

védelem a stratégiát a külső ciklusok okozta látszatkudarctól és látszatsikertől egyaránt megóvjá, a kétévenkénti felülvizsgálat pedig dokumentált keretet ad a célértékek újrakalibrálására, ha a külső környezet igazolhatóan és tartósan megváltozik.

11.2 Környezeti teherbírás és klímaadaptáció

A természeti környezet a település elsődleges vonzereje, egyben a leginkább sérülékeny erőforrása. A terhelési kockázat két irányból jelentkezik: a látogatói csúcsok koncentrált nyomásából, valamint a klímaváltozás lassabb, de tartós hatásaiból. A stratégia mindkét irányhoz mérési alapú megközelítést javasol, a település léptékéhez igazított, egyszerű jelzőrendszerrel. A terhelés oldalán a kritikus helyszínek, a parti sáv, a kilátópontok, a legjártabb ösvényszakaszok, évente ismételt állapotrögzítése, a hulladékkezelési adatok követése és a lakossági fórum terhelési visszajelzései adják a jelzőpontokat. A klímaadaptáció oldalán három egyszerűen követhető mutató szolgál korai jelzésként: a dunai vízállás programot érintő szélsőséges napjainak száma, a hőségriadós napok száma a főszezonban, valamint az erdei útvonalak viharkár miatti lezárásainak alakulása.

A jelzőpontokra adaptációs válaszok épülnek: a vízállásfüggő vízi programok szárazföldi alternatívái, a hőségidőszakokra árnyékos, vízközei és délelőtti programszerkezet, a rendezvénynaptár rugalmas tartaléknappjai, a fásítás és az árnyékolás szempontja a fogadóterek fejlesztésénél. A számszerű környezeti terhelési indikátor bevezetése az indikátorrendszer első, kétéves felülvizsgálati körének feladata: addig a jelzőpontok adatgyűjtése megteremti azt a bázist, amely mellett a mutató megalapozottan, rögzített módszertannal emelhető a mérési rendszerbe. Ez az ütemezés a stratégia adataalapú tervezési elvét követi: mérőszám kizárólag megbízható bázisértékre épülhet.

Az adaptációs válaszok a szolgáltatói körre is kiterjednek. Az önkormányzat évente legalább egy térítésmentes felkészítő alkalmat szervez a szélsőséges időjárási helyzetek kezeléséről: villámárvíz, tartós aszály, az erdős puffterületek kiszáradása. A program ösztönzi a szálláshelyek esővízgyűjtési, vízmegtartási és szűrkevíz-hasznosítási beruházásait, valamint a természetes anyagokra és élő növényzetre támaszkodó épületárnyékolást. A részvétel a Zöld Nagymaros védjegyrendszer kritériumai között elismerést kap.

A mérés első lépcsője már az első évben elindul, három induló környezeti jelzőszám formájában: a kritikus parkolási telítettségű napok száma, a valid lakossági terhelési panaszok dokumentált száma, valamint a kiemelt természeti pontok évente ismételt állapotértékelése. Mindhárom jelzőszám saját adatforrásból, azonnal mérhető, gondozásuk a cselekvési terv rövid távú intézkedéseként felállított Környezeti és Regeneratív Munkacsoport feladata, amelyben az önkormányzat, a lakossági fórum képviselője, a Dunakanyar Környezetvédelmi Egyesület, valamint felkérés alapján a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság képviselője működik együtt. Az induló jelzőszámok a 15+1 rendszer szerkezetét változatlanul hagyják: formális indikátorrá emelésük az első felülvizsgálati kör nevesített feladata marad, amely így már megbízható, legalább kétéves idősorra támaszkodhat.

11.3 Finanszírozási kockázatok és a költségvetés tervezés

A megvalósítás pénzügyi kockázata két forrásból ered: a pályázati források ütemezésének és elnyerésének bizonytalanságából, valamint az önkormányzati költségvetés éves mozgásteréből. A kezelés elve a költségvetés, moduláris tervezés. A cselekvési terv minden fő intézkedéséhez költségvetés és finanszírozási forrásmegjelölés tartozik, pontos összegek helyett nagyságrendi kategóriákkal, amelyek a döntéshozói mérlegeléshez elegendő pontosságot adnak, az önkormányzat éves költségvetési mozgásterét pedig megőrzik. Az intézkedések három

finanszírozási rétegbe sorolódnak: a saját forrásból indítható alapütem az alacsony költségű, gyors megtérülésű lépéseket tartalmazza, ezek a pályázati környezettől függetlenül megvalósulhatnak; a turisztikai bevételekből bővülő ütem a körforgás növekvő hozamára épül; a pályázati ütem a térségi programhoz kapcsolódó nagyobb fejlesztéseket öleli fel, amelyek modulárisan, a források beérkezéséhez igazítva valósulnak meg. Ez a szerkezet a stratégiát megvédi attól, hogy egyetlen forrás csúszása a teljes megvalósítást megakassza.

A költség-sáv tervezést a bevételi oldal forgatókönyv-alapú modellezése egészíti ki. A turisztikai bevételi pályát három egyszerű forgatókönyv, óvatos, reális és optimista változat mentén érdemes felvázolni, az idegenforgalmi adó, a parkolási bevételek, a rendezvénydíjak és a marketingalap vállalkozói befizetéseinek együttes figyelembevételével. A forgatókönyvek megmutatják, hogy az egyes bevételi pályák mellett mekkora marketingalap, koordinátori kapacitás és látogatómenedzsment-keret tartható fenn, így a kiadási vállalások mindig a ténylegesen elérhető forrásokhoz igazíthatók. A modellezés elvégzése a cselekvési terv rövid távú intézkedéseként felállított pénzügyi munkacsoport feladata, amelynek munkájában a hivatal gazdálkodási területe, az adóhatóság és a koordinátor vesz részt.

11.4 Együttműködési és kapacitáskockázatok

A működési modell emberi tényezőkön áll: a szolgáltatói lelkesedés kifulladás, a közös munka hozamába vetett bizalom megrendülése vagy a koordinátori kapacitás kiesése a rendszer leggyorsabban ható belső kockázatai. A kezelés első eszköze a korai, kis léptékű sikerek tudatos tervezése: az első közös csomag, az első garantált programsorozat és az első nyilvános elszámolás rövid időn belül kézzelfogható bizonyítékát adja annak, hogy az együttműködés megtérül. A második eszköz az éves ciklus fegyelme: a rögzített ritmusú alkalmak a részvételt szokássá formálják. A harmadik a koordinátori feladatkör intézményesítése: a finanszírozás költségvetési rögzítése, a folyamatok dokumentálása és a tudás megoszthatósága a feladatkört személyfüggetlenné teszi. A külső adatszolgáltatási függőségek, az NTAK-hozzáférés, megállapodásokkal és tartalék adatforrásokkal kezelhetők: a megállapodások megkötése a cselekvési terv rövid távú intézkedése, elmaradásuk esetén az érintett mutatók módszertana a felülvizsgálat keretében igazítható.

12. Mérési és monitoringrendszer: a 15+1 indikátor

12.1 A rendszer felépítése és alapelvei

A stratégia mérési rendszere tizenöt indikátorból és egy keretező elemből áll. A rendszer kétrétegű. A teljesítményréteg kilenc mutatója kizárólag a helyi szereplők munkáján múló, számonkérhető vállalás: megszervezett programok, piacra vitt csomagok, megtartott alkalmak, amelyek a leggyengébb gazdasági évben is teljesíthetők. Az eredményréteg hat mutatója a stratégia tényleges hatását méri, a tartózkodási időtől a költségen át a kompforgalomig; ezek a piaci környezet hatása alatt is állnak, ezért értékelésük minden esetben a térségi viszonyítási alaphoz, a dunakanyari és Pest vármegyei trendekhez mérten történik. A +1 elem, a középtávú rendezvénynaplár, keretező eszköz: a rendszer időbeli kiszámíthatóságát szolgálja.

A rendszer 3 működési alapelvre épül. Az első a rögzített bázis: minden mutatóhoz induló érték és befagyasztott számítási módszertan tartozik, a bázisok a 2. fejezet adathorgonyaiból, illetve a rövid távú intézkedésekkel megteremtendő mérésekből származnak. A második a relatív értékelés az eredményrétegben, a 11.1 alfejezetben kifejtett makrovédelem szerint. A harmadik az arányos adatgyűjtés: a mérés a település léptékéhez igazított, meglévő adatforrásokra és egyszerű nyilvántartásokra épül, külön mérési apparátus felállítása mellőzhető.

12.2 A teljesítményréteg indikátorai

2. indikátor: Szezonon kívüli, turisztikailag releváns rendezvények

A mutató az október és április közötti időszakban megvalósuló, külső látogatót vonzó rendezvények számát méri. Turisztikailag relevánsnak az az esemény minősül, amelyhez szálláskapcsolt ajánlat vagy településen kívüli célközönségnek szóló kommunikáció társul, a minősítés szempontjai között pedig a helyi kulturális értékek, a helytörténeti, kézműves és alkotóművészeti tartalmak megjelenítése kiemelt helyen áll. Bázis: a 2025-ös szezonon kívüli rendezvényszám, a naptár rögzítésével. Célérték: évi legalább két új alkalom az első tizennyolc hónapban, ezt követően a szint megtartása és minőségi mélyítése. Adatforrás a rendezvénynaptár és a megvalósulási dokumentáció, a felelős a koordinátor és a Termékklub.

3. indikátor: Garantált programkínálat szezonon kívül

A mutató azt méri, hogy október és április között minden hónapban elérhető legalább egy előre meghirdetett, létszámtól függetlenül megtartott program. A garantált jelleg a lényeg: a vendég foglalási döntése kiszámítható ígéretre épülhet. A programok tartalmi köre a vezetett túráktól a gasztronómiai esteken át a helytörténeti sétáig terjed, a piaci szombatokhoz kapcsolt programok a hónap garantált elemének számíthatnak. Bázis: jelenleg a garantált kínálat hiányzik, az induló érték nulla. Célérték: a havi legalább egy program elérése a rendszer indulásától számított első teljes szezonon kívüli időszakban, majd folyamatos fenntartása. Adatforrás a programnaplór és a megvalósulási napló, a felelős a Termékklub és a partneri kör, a koordinátor szervezésében.

4. indikátor: Csoportos fogadóképesség fejlesztése

Mérföldkő típusú vállalkozás: az első, több szálláshely kapacitását összehangoló, 20–40 fős csoportok fogadására alkalmas csomag piacra vitele az indulástól számított 8 hónapon belül. A mutató a 2.5 alfejezetben azonosított strukturális hiányra válaszol, teljesítése a működési modell életképességének első nagy próbája, mert több szolgáltató összehangolt árazását, szerződéses háttérét és közös értékesítését igényli. Adatforrás a csomagdokumentáció és az értékesítési adatok, a felelős a partneri kör és a koordinátor. A mérföldkő teljesítése után a mutató az értékesített csoportos csomagok éves számának követésévé alakul.

5. indikátor: Study tour

Évente legalább egy szervezett szakmai és médialátogatás megvalósítása, amelynek keretében újságírók, tartalomkészítők és szakmai partnerek helyszíni élményprogramon ismerik meg a település kínálatát. A vállalkozás dokumentált megjelenésekkel együtt teljes: a mutató a látogatás megtartását és a nyomán született publikációk gyűjtését együtt rögzíti. Adatforrás a meghívotti dokumentáció és a megjelenés-gyűjtés, a felelős a koordinátor, a finanszírozás a marketingalapból történik.

6. indikátor: Szezonnyitó sajtótájékoztató

Évente legalább egy, a szezon indulásához kötött sajtónyilvános esemény, amelyen a település bemutatja a rendezvénynaptárt, az új csomagokat és a fejlesztéseket. A mutató az éves kommunikációs ciklus fegyelmét rögzíti, teljesítése a 9.2 alfejezet időzítési logikájának sarokpontja. Adatforrás a sajtódokumentáció, a felelős az önkormányzat és a koordinátor.

7. indikátor: Lakossági visszacsatolás

Évente legalább egy dokumentált lakossági fórum megtartása a turizmus helyzetéről, jegyzőkönyvvel és a felvetésekre adott intézkedési válaszok nyomon követésével. A mutató a hármas egyensúly lakossági oldalának

intézményes garanciája: a formalizált visszacsatolás teszi mérhetővé, hogy a település a helyben élők tapasztalatait a döntésekbe visszaforgatja. Adatforrás a fórum dokumentációja, a felelős az önkormányzat.

10. indikátor: Gasztronómiai és kulturális csomagkapcsolódás

Mérföldkő típusú vállalat: legalább két dokumentált csomagkapcsolódás létrehozása az első tizennyolc hónapban, amelyben szálláshely, vendéglátóhely és kulturális vagy piaci élményelem közös, foglalható ajánlatban jelenik meg. A mutató a kínálati elemek összefűzésének kézzelfogható bizonyítéka, a helyi kulturális értékek és a termelői kör bekapcsolásának mérőeszköze. Adatforrás a csomagdokumentáció, a felelős a Terméklklub.

12. indikátor: Foglalható aktív élménycsomagok

Mérföldkő típusú vállalat: legalább két, online felületen foglalható aktív csomag piacra vitele az első tizennyolc hónapban, a három túratípus élményeire építve, szállással és szolgáltatásokkal összekötve. A mutató az aktív élményközpont pozicionálás termékszintű megvalósulását méri: a fogadóponthoz akkor érkezik el, ha a látogató kész, megvásárolható formában találkozik vele. Adatforrás a foglalási felület és a csomagdokumentáció, a felelős a partneri kör.

14. indikátor: Biológiaiilag aktív zöldfelület gyarapítása

Az újonnan létrehozott vagy helyreállított biológiaiilag aktív zöldfelület kumulált mérete négyzetméterben. A mutató a horizontális környezeti pillér teljesítményoldali mércéje, a Nagymarosi Regeneratív Alap felhasználásának kézzelfogható eredményét rögzíti. Adatforrás: önkormányzati beruházási és fenntartási nyilvántartás. Bázisérték: nulla, a stratégia elfogadásának évében. Céltértek: évente dokumentált bővülés. Felelős: műszaki ügyintézés, a 11.2 alfejezet szerinti Környezeti és Regeneratív Munkacsoport közreműködésével.

12.3 Az eredményréteg indikátorai

1. indikátor: Átlagos tartózkodási idő

A stratégia vezérmutatója: a vendégéjszakák és a vendégek hányadosából számított átlagos tartózkodás. A mutató a konverziós lánc végpontját méri, minden termékfejlesztési és kommunikációs erőfeszítés végső soron ebben összegződik. Bázis: a 2025-ös érték, az NTAK-adatokból a rövid távú intézkedések keretében rögzítve. Céltértek: legalább fél éjszakányi növekedés a stratégiai ciklus végére, a térségi trendhez viszonyítva értékelve, vagyis a vállalat a Dunakanyar átlagát meghaladó javulás. Adatforrás az NTAK és az IFA-kimutatás, a felelős a koordinátor, a mérés éves.

8. indikátor: IFA-bevallási fegyelem

Vegyes rétegű mutató: kimenete eredmény, javításának eszközei a 10.4 alfejezet teljesítményjellegű vállalatjai. Két összetevőt követ: a regisztrált és a bevallást teljesítő egységek közötti rés alakulását, amelynek 2025-ös bázisa 97/88, valamint a bevallott és a becsült tényleges forgalom viszonyát, amelynek induló becslése 30–45 százalékos rés. Céltértek: mindkét összetevő mérhető, évről évre dokumentált csökkenése, számszerű ütem előírása mellőzésével, mert a becsült rés maga is bizonytalansággal terhelt. Adatforrás az IFA-kimutatás és az NTAK-összevetés, a felelős az önkormányzati adóhatóság és a koordinátor.

9. indikátor: Település szintű Google-értékelés

A település kulcshelyszíneinek, a vendéglátóhelyeknek, szálláshelyeknek, attrakcióknak és a piacnak, súlyozott értékelési átlaga. Eredményjellegű mutató, amelyhez saját akció társul: az aktív értékeléskezelés, a visszajelzésekre adott válaszok és a szolgáltatói értékelésgondozási gyakorlat fejlesztése. Bázis: a helyszínlista rögzítése (tervek szerint minimum 30 GBP) és az induló súlyozott átlag felmérése a rövid távú intézkedések között, a lista és a súlyozás befagyasztásával. Célérték: évente legalább egytized pontos javulás. Adatforrás a rögzített helyszínlista nyilvános értékelési adatai, a felelős a koordinátor, a mérés féléves.

11. indikátor: Egy látogatóra jutó helyi költség

A mutató a forgalom értéktartalmát méri, a stratégia második pillérének közvetlen visszajelzése. Bázisa a megvalósítási időszakban induló, rögzített módszertanú látogatói felmérés első hulláma, kiegészítve forgalmi proxykkal, a vendéglátói és szolgáltatói forgalom (minimum 10 partnerrel) önkéntesen megosztott, összesített adataival. Célérték: inflációval korrigált reálnövekedés a bázishoz képest. A mutató sajátossága a késleltetett indulás: az első mérés a bázist teremti meg, az értékelés a második méréstől él. Adatforrás a felmérés és a proxyadatok, a felelős a koordinátor, a mérés éves ritmusú, a felülvizsgálati ciklushoz igazítva.

13. indikátor: A visegrádi komp éves utasforgalma

Objektív külső adatforrásra épülő mutató: a komp éves utasszáma a település kapuforgalmának torzításmentes időszora, a Visegrád-konverzió és a kéktúrás forgalom közvetett mérőeszköze. Bázis: az üzemeltetői jegyadatokból rögzített induló érték, az adatszolgáltatási megállapodás megkötése után. Célérték: növekedés a bázishoz képest, a dunakanyari átkelő- és látogatóforgalom trendjéhez mérten értékelve. Adatforrás az üzemeltetői adatszolgáltatás, a felelős a koordinátor.

15. indikátor: Főszezonai többlethulladék alakulása

A turisztikai főszezon és a szezonon kívüli időszak havi átlagos begyűjtött települési hulladékmennyiségének különbsége, tonnában. Adatforrás: a közszolgáltató havi bontású adatszolgáltatása; az értelmezést az NTAK vendégforgalmi adatai támogatják. Az eredményréteg mutatóira vonatkozó relatív értékelés elve erre a mutatóra is irányadó. A bázisérték rögzítése a havi bontású adatszolgáltatás vizsgálatát követően, a rövid táv feladataként történik; bontott adat hiányában a mutató a szelektív gyűjtőpontok ürítési gyakoriságából képzett, rögzített módszertanú proxyra épül. A mutató abszolút értékben készül, mert a vendégéjszakára vetítés a település forgalmában meghatározó egynapos látogatók hulladékát a szálláshelyi vendégekre terhelné. Felelős: Környezeti és Regeneratív Munkacsoport.

12.3 A +1 keretező elem: középtávú rendezvénynaptár

A keretező vállalás szerint a település kiemelt rendezvényeinek legalább fele két évre előre rögzített időponttal szerepel a közzétett naptárban. A naptár a rendszer időbeli infrastruktúrája: a szálláshelyek, a vendéglátás és a szervezők tervezhetőségét, a csomagértékesítés előkészíthetőségét és a kommunikáció ütemezhetőségét egyszerre szolgálja.

12.5 Összesített indikátor- és felelősségi tábla

#	Indikátor	Réteg	Célérték	Adatforrás	Felelős	Mérés
1.	Átlagos tartózkodási idő	Eredmény	+0,3 éjszaka a bázishoz, térségi trendhez viszonyítva	NTAK, IFA	Koordinátor	Éves
2.	Szezonon kívüli rendezvények (helyi kulturális értékekkel)	Teljesítmény	Évi ≥ 2 új alkalom az első 18 hónapban	Rendezvéynaptár	Koordinátor, Termékkлуб	Éves
3.	Garantált programok szezonon kívül	Teljesítmény	Október–április: havi ≥ 1	Programnaplár, megvalósulási napló	Termékkлуб, partneri kör	Havi
4.	Csoportos fogadóképesség	Telj./mértőldkő	≥ 1 piacra vitt csoportos csomag 18 hónapon belül	Csomag- és értékesítési dokumentáció	Partneri kör, koordinátor	Egyszeri
5.	Study tour	Teljesítmény	Évi ≥ 1 , dokumentált megjelenésekkel	Meghívott lista, megjelenésűjítés	Koordinátor, marketingalap	Éves
6.	Szezonnyitó sajtótájékoztató	Teljesítmény	Évi ≥ 1	Sajtódokumentáció	Önkormányzat, koordinátor	Éves
7.	Lakossági visszacsatolás	Teljesítmény	Évi ≥ 1 dokumentált fórum	Jegyzőkönyv, intézkedési válaszok	Önkormányzat	Éves
8.	IFA-bevallási fegyelem	Vegyes	A 97/88 rész és a becsült be nem vallott hányad mérhető csökkenése	IFA-kimutatás, NTAK	Önkormányzati adóhatóság, koordinátor	Éves
9.	Település szintű Google-értékelés	Eredmény, saját akcióval	Évi $\geq 0,1$ pont a súlyozott átlagon	Rögzített helyszínlista értékelései	Koordinátor	Féléves
10.	Gasztronómiai és kulturális csomagkapcsolódás	Telj./mértőldkő	≥ 2 dokumentált kapcsolódás 18 hónapon belül	Csomagdokumentáció	Termékkлуб	Egyszeri
11.	Egy látogatóra jutó helyi költség	Eredmény	Inflációval korrigált reálnövekedés, térségi trendhez mérve	Látogatói felmérés, forgalmi proxyk	Koordinátor	Kétéves
12.	Foglalható aktív élménycsomagok	Telj./mértőldkő	≥ 2 az első 18 hónapban	Foglalási felület, csomagleírás	Partneri kör	Egyszeri
13.	Visegrádi komp éves utasforgalma	Eredmény, objektív forrás	Növekedés a bázishoz, dunakanyari trendhez mérve	Üzemeltetői jegyadat	Koordinátor	Éves
14.	Biológiailag aktív zöldfelület gyarapítása	Teljesítmény	Évente dokumentált bővülés a nulla bázishoz	Beruházási és fenntartási nyilvántartás	Műszaki ügyintézés, munkacsoport	Éves
15.	Fősszezon többlethulladék	Eredmény	A fősszezon többlet mérséklődése, a	Közzszolgáltatói havi adat, NTAK	Környezeti és Regeneratív Munkacsoport	Éves

			vendégforgalom alakulásához viszonyítva			
+1	Középtávú rendezvénynaplár	Keretező	A kiemelt rendezvények $\geq 50\%$ -a két évre rögzített időponttal	Közzétett naptár	Önkormányzat, koordinátor	Éves

14. táblázat: A 15+1 indikátor összefoglaló táblája célértékkel, adatforrással, felelőssel és mérési gyakorisággal.

12.5 Összesített indikátor- és felelősségi tábla

Az indikátorrendszer felülvizsgálata évente, a stratégiai partneri körrel közösen, dokumentált formában történik. A felülvizsgálat három kérdést vizsgál: a célértékek tarthatóságát az igazolt külső változások fényében, a módszertanok működőképességét, valamint az új mutatók beemelésének megalapozottságát. Az első felülvizsgálati kör nevesített feladata a környezeti terhelési mutató beemelése, a 11.2 alfejezet jelzőpontos adatgyűjtésére építve, valamint a 11. indikátor bázisának véglegesítése a látogatói felmérés első hulláma alapján. A környezeti mutató beemelése a 11.2 alfejezetben rögzített három induló jelzőszám első évtől gyűjtött idősorára támaszkodik, így a mérőszám kész módszertannal és bázisértékkel illeszthető a rendszerbe.

A rendszer tudatos lehatárolásokat is tartalmaz. A látható visszaforgatás, az éves nyilvános elszámolás, feladatként és célként szerepel, mérőszámmá emelése mellőzve, mert teljesítése kétértékű: megtörténik vagy elmarad. A stratégiai partnerek pusztá száma szintén kimaradt a mutatók közül, mert önmagában üres mennyiségi adat, a minőséget a kiválasztási kritériumrendszer és a partnerekhez kötött indikátorcélok biztosítják. A Visegrád-konverzió aránya és a minőségi vendégkör részesedése a látogatói felmérés alkérdéseként mérendő, önálló indikátorra emelésük az adatbázis megerősödése után mérlegelhető.

A rendszer bevételi vonatkozása zárja a kört: az 1., 2., 3., 4., 8., 10., 11., 13. és a +1 elem közvetlenül vagy közvetve az önkormányzati turisztikai bevételek növekedését és egyenletesebb eloszlását szolgálja, ez a bevételi bázis fedezi a turisztikai feladatok humánkapacitását és a Látogatóközpont működtetését. Az 5., 6., 7. és 9. mutató imázs- és minőségi jellegű, közvetett megtérüléssel. A mérési rendszer így a 13. fejezet gazdasági körforgásának műszerfala: minden mutató vagy a kör bővülését, vagy a kör működésének minőségét jelzi. A 14. és a 15. mutató a horizontális környezeti pillér mérőeszköze, megtérülésük a vonzerő állapotának javulásán keresztül közvetett.

13. Az önkormányzat szerepe a turisztikai gazdasági körforgásban

A stratégia gazdasági logikájának záróköve az önkormányzat szerepének egységes értelmezése. A korábbi fejezetek külön-külön tárgyalták a bevételeket, a feladatellátást, a visszaforgatást és a mérést; a jelen fejezet ezeket egyetlen, önfenntartó körforgássá illeszti össze, amelyben a település a turizmus gazdaságsszervezőjeként működik. A kör hat szakaszból áll, mindegyikhez a stratégia korábbi fejezeteiben rögzített intézményes forma tartozik.

A kör szakasza	Tartalom	Intézményes forma
1. Bevétel	IFA , rendezvényszervezési díjak, parkolási bevételek turisztikai hányada, vagyonhasznosítás	Önálló turisztikai költségvetési sorok (10.1)
2. Feladatellátás	Koordinátori feladatkör, látogatómenedzsment, helyszíni kommunikáció, Látogatóközpont működtetése	Költségvetésben rögzített turisztikai kiadási sorok
3. Visszaforgatás	Marketingalap indítása, kampányok, study tour, közös megjelenések, fejlesztések, a Nagymarosi Regeneratív Alap környezeti beavatkozásai	Marketingalap az 1+1 elv szerint (9.3, 10.3), Regeneratív Alap (10.1)
4. Keresletélénkítés	Programok, csomagok, kommunikáció nyomán bővülő és kiegyenlített vendégforgalom	Indikátorrendszer teljesítményrétege (12.2)
5. Bővülő bevétel	Növekvő vendégéjszaka, javuló bevallási fegyelem, emelkedő fajlagos költség	Eredményréteg és 8. indikátor (12.3)
6. Elszámolás	Éves közérthető kimutatás a bevételekről és felhasználásukról	Nyilvános turisztikai pénzügyi összefoglaló, fórumok

15. táblázat: A turisztikai gazdasági körforgás szakaszai és intézményes formái.

A körforgás működésének kulcsa a folytonosság: a bevétel fedezi a feladatellátást, a feladatellátás és a visszaforgatott marketingforrás keresletet épít, a bővülő és kiegyenlített kereslet magasabb bevételt hoz, az éves elszámolás pedig minden szereplő számára láthatóvá teszi a kör működését. A rendszer önerősítő: minden megnyert vendégéjszaka és minden rendezetté váló bevallás a következő évi mozgásteret bővíti. A 2025-ös bevételi bázis és a becsült bevallási tartalék alapján a kör középtávon eléri azt a szintet, amelyen a turisztikai feladatellátás, a koordinátori kapacitás, a helyszíni kommunikáció fenntartása és a marketingalap, teljes egészében a turizmus saját bevételeiből finanszírozható, vagyis az ágazat a települési költségvetés nettó befizetőjévé válik.

13.1 Az önkormányzat négy szerepe a körben

Az önkormányzat a körben négy szerepet visel egyszerre.

- Gazdaságsszervezőként a működési modell kereteit adja és a koordinációt finanszírozza.
- Szabályozóként a rendezvényrendelet, a díjpolitika és az övezeti szemlélet eszközeivel tartja mederben a folyamatokat. Ennek részeként érvényesíti azt a szempontot, hogy a turisztikai célú fejlesztések a település meglévő ökoszisztéma-szolgáltatásainak szintjét megtartsák: a természetes árvízvédelmi képességet, az ivóvízbázis védelmét, a zöldfelületek méretét és hűtőhatását, valamint a terület vízmegtartó képességét. A szempont beépítését a stratégia a településrendezési eszközök és a települési környezetvédelmi program soron következő felülvizsgálatánál kezdeményezi.
- Szolgáltatóként az alapinfrastruktúrát, a küldőterületi- és fogadókommunikációt, valamint a rendezvényi alaprétet biztosítja - díjbevétel ellenében.
- Mérőként pedig az indikátorrendszert működteti, az adatok erejével tervez és a 11.5 kontrollkeret szerint, példamutató adatkezeléssel jár el.

A harmas turisztikai szereplői körben végzett koordináció ebben a körben teljesedik ki: a lakosság a látható közösségi és infrastrukturális eredményeken, a vállalkozói kör a bővülő forgalmon, a látogató a javuló élményminőségen keresztül részesül a rendszer hozamából.

13.2 A hálózatos térségi együttműködés illeszkedése a körforgásba

A települési kör a térségi hálózatba kapcsolódva nyeri el teljes teljesítőképességét: a térségi együttműködés a körforgás külső gyűrűje, amely mind a hat szakaszt táplálja. A bevételi szakaszt a térségi forgalom átvezetése bővíti: a visegrádi konverzió, a bal parti közös csomagok és a kéktúrás, kerékpáros folyosóforgalom megállítása a településen kívül keletkező keresletet fordítja helyi vendégéjszakává. A feladatellátás és a fejlesztés szakaszát a térségi program pályázati forrásai erősítik: a Nagymaroshoz nevesített fogadópontri projektek külső tőkét emelnek a körbe, amelynek működtetési hozama már a helyi bevételi oldalt gyarapítja. A keresletélénkítés szakaszában a hálózat a kínálat mélységét adja: a Börzsönyi túraútvonalak, a szomszédos települések attrakciói és a térségi rendezvénynaptár együtt teszik lehetővé, hogy a vendég több napra elegendő, naponta megújuló élményt találjon, amelynek szálláshelyi és költési haszna Nagymaroson csapódik le. A hálózati logika a terheléskezelésben is működik: a látogatóáramlás térségi szétterítése a csúcsnapra a nyomást osztja el a teherbíróbb helyszínek között. Az önkormányzat hálózati szerepe ennek megfelelően kettős: a településen belül a kör gazdája, a térségben pedig aktív csomóponti partner, amely a 8.6 alfejezet négy együttműködési irányát, a bal parti kört, a visegrádi kapcsolatot, a térségi-nemzeti szintet és a nemzeti parki partnerséget, a körforgás erőforrásaiként gondozza.

13.3 Réspiaci szolgáltatások mint a körforgás gyorsítói

A körforgás bővülésének leggyorsabb útja a réspiaci szolgáltatások és aktivitások indítása: olyan, jól körülhatárolt közönségre szabott, alacsony tőkeigényű, magas fajlagos értékű kínálati elemeké, amelyek a meglévő adottságokra épülnek és a völgyidőszakokat töltik fel. A település adottságai kivételesen sok ilyen rést kínálnak: a kéktúrázók célzott kiszolgálása a pecsételőpont körüli szolgáltatáscsomaggal; aktiváló- és visszahívó kommunikációs akciókkal, a vízitúrás megállópontra a hozzá tartozó eszköz- és kényelmi szolgáltatásokkal; a természetpedagógiai és erdeiiskolai programok az emlékház tervezett oktatóközponti funkciójára és a nemzeti park közelségére építve; az alkotóművészeti és kézműves élményprogramok, műhelylátogatások, kurzusok a helyi alkotóközösségre alapozva; a piaci szombatokra fűzött gasztronómiai tematikájú kisprogramok; a vasúttal érkező, autómentes hétvégék csomagjai a fenntartható utazók bővülő rétegének.

14. Összegzés

Nagymaros turisztikai stratégiája abból a felismerésből indult ki, hogy a település az elmúlt években spontán módon vált a Dunakanyar egyik legkeresettebb célpontjává: a vendégéjszakák hat év alatt megkétszereződtek, az idegenforgalmi adóbevétel megnégyszereződött, a forgalom időbeli eloszlása kiegyenlítettebbé vált. Ez a növekedés eddig jórészt külső erőkből táplálkozott, a belföldi utazások felértékelődéséből, a főváros közelségéből és a táj vonzerejéből. A stratégia arra a kérdésre ad választ, hogyan válik a spontán forgalomból tudatosan irányított, mérhető, a település teherbíró képességéhez igazított és a helyi közösséget gazdagító turizmusgazdaság. A záró fejezet a dokumentum gondolati íveit összegzi, és rögzíti azokat a szemléleti alapokat, amelyeken a megvalósítás öt éve nyugszik.

A turizmus mint településfejlesztési eszköz

A stratégia legfontosabb megközelítésbeli döntése, hogy a turizmust a településfejlesztés eszközeként, tágabb cél szolgáltatásban kezeli. A vendégforgalom ebben a felfogásban forrás és katalizátor: bevételei a közösségi feladatok fedezetét bővítik, kereslet teremtenek a helyi vállalkozásoknak, közönséget adnak a kulturális életnek, és olyan fejlesztéseket tesznek indokolttá és finanszírozhatóvá, amelyek a helyben élők mindennapjait is jobbra teszik. A rendezett Duna-part, a megújuló közterek, a jól működő parkolási rend, a gondozott sétautak és a gazdag programkínálat egyszerre szolgálja a vendéget és a nagymarosit. A stratégia sikerének végső mércéje ezért a település egészének gyarapodása: az a turizmus jó, amelyik nyomán Nagymaros élhetőbb, gazdagabb és büszkébb településsé válik.

Az alapszolgáltatások rendezésének elsőbbsége

A tapasztalat és a helyzetelemzés egybehangzó tanulsága, hogy a turisztikai fejlődés alapja a hétköznapi működés rendezettsége. A vendég élményét végső soron az alapszolgáltatások minősége dönti el: a tiszta és elegendő nyilvános mosdó, az ivóvízvételi pontok, a rendezett hulladékkezelés, a biztonságos gyalogos útvonalak, a világos tájékozódás, a működő parkolási rend és az akadálymentes elérés, a kiszámítható kommunikáció. Ezek rendezése minden látványos fejlesztést megelőz, mert hiányuk a legjobb programot és a legszebb panorámát is leértékeli, meglelte pedig a lakosság számára is napi életminőség-javulás. A stratégia ezért a cselekvési terv rövid távjára időzítette az alapinfrastruktúra hiányfelmérését és ütemezett pótlását, azzal a meggyőződéssel, hogy a desztinációépítés hitelessége az alapoknál kezdődik: előbb rendezett fogadókörnyezet, azután bővülő kínálat.

A belső vállalkozói kapcsolatrendszer mint erőforrás

A helyzetelemzés a település legnagyobb kiaknázatlan tartalékát a szolgáltatói együttműködés hiányában azonosította: az értékes kínálati elemek egymástól függetlenül, összekapcsolás és keresztajánlás híján dolgoznak a piacon. A stratégia ezért a belső vállalkozói kommunikáció és a szakmai kapcsolatrendszer kiépítését a fejlesztés egyik legfontosabb, egyben legolcsóbb beavatkozásának tekinti. A digitális összekötés, valamint Terméklklub rendszeres alkalmi, a stratégiai partneri kör szerződéses együttműködése, a közös csomagok és a digitális munkafelület együtt teremti meg azt a közeget, amelyben a szállásadó ismeri a vendéglátót, a vendéglátó a programszervezőt, a programszervező a termelőt, és mindannyian egymás forgalmát építik. A rendszeres szakmai párbeszéd a bizalom és a közös normák hordozója is: itt válik közös meggyőződéssé, hogy a minőség, a rendezett működés és a bevallási feyelem a település közös piaci érdeke. A belső hálózat erősödése minden más vállalat előfeltétele, mert a garantált programok, a csomagok és a csoportos fogadóképesség kizárólag együttműködésben születhet meg.

A hármas együttműködés: lakosság, vállalkozások, látogatók

A stratégia társadalmi alapelve a lakosság, a vállalkozói kör és a látogatók érdekeinek egyensúlya és tevékeny együttműködése. A három szereplői kör egymásra utalt: a vendég élménye a helyiek vendégszereteten és a szolgáltatások minőségén múlik, a vállalkozások boldogulása a forgalmon és a lakossági elfogadottságon, a helyben élők életminősége pedig a turizmus rendezettségén és hasznának helyben maradásán. A stratégia ezt az összefüggést intézményekbe fordította: az évente megtartott, dokumentált lakossági fórum, a nyugalmi zónák közös kijelölése, a szállásadói egyeztetések, a mindenki számára nyitott programstruktúra és az éves közérthető pénzügyi elszámolás együtt biztosítja, hogy a három kör mindegyike lássa és formálhassa a rendszert. A hármas egyensúly megőrzése folyamatos feladat: a csúcsterhelés kezelése, a forgalom időbeli és térbeli szétterítése és a minőségi vendégkör előnyben részesítése mind ezt a célt szolgálja.

Fenntartható fejlődés három dimenzióban

A stratégia fenntarthatósági felfogása három, egymást feltételező dimenzióra épül. A gazdasági fenntarthatóság a körforgásos működésben ölt testet: a turisztikai bevételek átláthatóan visszaforgnak az ágazatba, a helyi értéklánc, a piacra épülő rövid ellátási lánc, a helyi alapanyag és a helyi munka, a látogatói költség minél nagyobb hányadát tartja a településen, a réspiaci szolgáltatások pedig a vendégkör értékén keresztül, a volumen kényszere mellőzésével bővítik a bevételi bázist. Az ökológiai fenntarthatóság a vonzerő forrásának védelme: a táj teherbíró képességéhez igazított fejlesztés, a vasúti és kerékpáros érkezés következetes ösztönzése, a látogatóáramlás terelése, a nemzeti parki együttműködés és a klímaadaptációs jelzőrendszer együtt gondoskodik arról, hogy a természeti környezet, amelyért a vendégek érkeznek, a jelenleginél jobb állapotban öröklődjön tovább. A társadalmi fenntarthatóság a közösség oldala: a lakossági támogatottság megőrzése, a helyi kulturális örökség és az alkotóközösség éltetése, valamint a turizmus hasznának igazságos, látható elosztása. A három dimenzió együtt adja a fenntartható Nagymaros-arcot, amelyet a település kommunikációja a világ felé mutat: természetközeli, értékőrző, minőségi desztináció, amely vendégeit is erre a szemléletre hívja.

Infrastruktúra és humán kapacitás: párhuzamos építkezés

A megvalósítás egyik legfontosabb gyakorlati tanulsága, hogy a fizikai és az emberi oldal kizárólag együtt fejleszthető eredményesen. A fogadókommunikációs táblarendszer, a Látogatóközpont, a kölcsönzőpontok és a digitális platform önmagukban eszközök: működésüket a mögöttük álló emberek, a koordinátori feladatkör, a Termékklub közössége, a felkészült szolgáltatók és a vendégszerető helyiek töltik meg tartalommal. A stratégia ezért az infrastrukturális fejlesztésekkel párhuzamosan a humán kapacitás építését is ütemezett feladatként kezeli: a koordinátori munkakör intézményesítését és finanszírozásának költségvetési rögzítését, a szolgáltatói kör folyamatos szakmai támogatását, az új szállásadók kísért elindítását, a vendéglátói és programszervezői tudás fejlesztését, valamint a folyamatok dokumentálását, amely a rendszert személyfüggetlenné és átörököthetővé teszi. Minden beruházási döntés mellé üzemeltetési és emberi erőforrásterv tartozik: az az eszköz, amelynek gazdája van, értéket termel, a gazdátlan fejlesztés pedig karbantartási teherre válik.

Adataalapúság, mérhetőség, alkalmazkodóképesség

A stratégia módszertani újítása a következetes adatalapúság: minden megállapítása ellenőrizhető forrásra épül, minden vállalása mérhető, minden mutatójához rögzített bázis és felelős tartozik. A 15+1 elemű, kétrétegű indikátorrendszer a rendszer műszerfala, amely a saját munkán múló teljesítményt és a piaci környezettől is függő eredményt külön rétegben, a térségi trendhez viszonyítva értékeli, így a stratégia gyenge konjunktúrában is igazságosan megítélhető. A kétévenkénti, partneri körrel közös felülvizsgálat az alkalmazkodóképesség

intézménye: a célértékek igazolt változás esetén újrakalibrálhatók, az új mutatók, elsőként a környezeti terhelés indikátora, megalapozott bázissal emelhetők be. A dokumentum így élő eszköz, amely a település tanulási folyamatát is szolgálja: minden éves értékelés közös tudássá teszi, mi működik és mi szorul igazításra.

Térségi beágyazottság és a megvalósítás realizmusa

A stratégia végig a Dunakanyar és a Börzsöny összefüggésében gondolkodik: Nagymaros ereje a térségi hálózatban elfoglalt csomóponti szerepéből fakad, a fogadóponthi funkció, a visegrádi kapcsolat, a bal parti együttműködés és a nemzeti program illeszkedés együtt adja a fejlődés külső erőforrásait. Az illeszkedés a nemzeti és térségi tervezési dokumentumokhoz egyben a település pályázati képességének megalapozása: a dokumentum úgy készült, hogy aktív turisztikai és településfejlesztési pályázatok szakmai megalapozó anyagaként közvetlenül felhasználható legyen. A megvalósítás ütemezése ugyanakkor tudatosan realista: a cselekvési terv gerincét saját forrásból, azonnal indítható intézkedések adják, a nagyobb fejlesztések moduláris, pályázati ütemben épülnek rá, a költség-sáv tervezés pedig megőrzi az önkormányzat éves döntési mozgásterét. A stratégia nem egyetlen nagy beruházásra, sokkal inkább több, egymást erősítő lépésre épül, amelyek összeadódó hatása hozza létre az aktív élményközpontot.

Ezt a külső erőteret erősíti a Börzsönyt és Ipolyt mindenkinek! elnevezésű, hárommilliárd forint európai uniós támogatásból 2029 tavaszáig megvalósuló térségi projekt, amely a Börzsöny északi belépési pontjainak és az Alsó-Ipoly-völgynek a fejlesztésével a látogatóterhelés térségi szétterítését és a speciális igényű túrázók természetjárását szolgálja. A fejlesztés a nagymarosi fogadóponthi szerep értékét közvetlenül növeli: a déli kapun érkező forgalom egyre gazdagabb északi kínálat felé osztható el, a terhelésmegosztás pedig a Dunakanyar parti sávjának tehermentesítése irányába hat, összhangban a stratégia teherbírási szemléletével.

Az összegzés záró gondolata a dokumentum kiindulópontjához tér vissza. Nagymaros ritka adottságú település: a három vezető aktív túratípus találkozási pontja, országos ismertségű piaccal, minőségi gasztronómiával, élő kulturális örökséggel és a Dunakanyar legszebb panorámájával. A stratégia mindehhez a szervezettséget, a mérhetőséget és az együttműködés intézményeit teszi hozzá. A megvalósítás a város vezetésének, vállalkozóinak és lakóinak közös munkája: ha a következő öt év a tervezett úton halad, Nagymaros úgy válik a Dunakanyar aktív élményközpontjává, hogy közben megőrzi és gazdagítja mindazt, amiért érdemes ide megérkezni, és amiért jó itt élni.

Indikátoralapú szintézis

Az összegzés záró rétege a stratégia egészének indikátoralapú áttekintése. A dokumentum fejezetei a 15+1 elemű mérési rendszerben futnak össze: minden helyzetértékelési megállapítás, működési modell és intézkedés legalább egy mutatóhoz kapcsolódik, így a stratégia bármely pontjáról egyenes út vezet a számonkérhető vállalásokig. Az öt stratégiai pillér és az indikátorok kapcsolata zárt szerkezetet alkot, amelyben a teljesítményréteg a saját munkán múló vállalásokat, az eredményréteg a térségi trendhez mért hatásokat rögzíti.

A tartózkodási idő növelését, az 1. indikátort, a stratégia legszélesebb eszközkészlete szolgálja. A látogatómenedzsment hetedik fejezetben kifejtett rendszere az érkezéstől a távozásig fűzi össze az élményláncot, a foglalható aktív élménycsomagok, a 12. indikátor, a többnapos itt-tartózkodást teszik vonzóvá, a csoportos fogadóképesség 4. indikátora pedig a szálláskínálat szerkezeti hiányának felszámolását célozza. A funkcióalapon megvalósuló Látogatóközpont e mutatók fizikai támogatója: a helyben elérhető információ, kölcsönzés és programindítás a maradásra ösztönöz.

A szezonon kívüli forgalom bővítése a 2. és a 3. indikátorban ölt mérhető formát: a turisztikailag releváns rendezvények és a garantált programok a csendes időszak kínálati alapját teremtik meg. A rendezvényturisztikai koordinációs modell és az önkormányzati szolgáltatási alap a szervezők számára kiszámítható működési háttérrel ad, a +1 keretező elem, a középtávú rendezvénytárgy pedig a kínálat tervezhetőségét rögzíti. A szezonálisan differenciált díjazás gazdasági ösztönzőként tereli az eseményeket az október és április közötti hónapokra.

Az egy látogatóra jutó helyi költség, a 11. indikátor, a gasztronómiai és kulturális csomagkapcsolódásokra, a 10. indikátorra, a piaci szombatok kínálatára és a részipari szolgáltatásokra támaszkodik. Az önkormányzati bevételi bázis megerősítését a 8. indikátor, az IFA-bevallási fejelem méri, mögötte az önkéntes jogkövetés hét eszközével és a látható visszaforgatás gyakorlatával. A 13. indikátor, a visegrádi közút forgalma, a térségi fogadóponthoz kapcsolódó objektív külső mércéje. A horizontális környezeti pillért a 14. és a 15. indikátor méri: a zöldfelület-gyapítás és a főszektori többlethulladék alakulása a Nagymarosi Regeneratív Alap felhasználásának kézzelfogható eredményeit teszi követhetővé.

Az 5., a 6., a 7. és 9. mutató a rendszer minőségi és bizalmi rétege: a study tour, a szezonnyitó sajtótájékoztató, a lakossági visszacsatolás és a településszintű Google-értékelés a város ismertségét, elfogadottságát és szolgáltatási színvonalát követi. A cselekvési terv mindhárom időtávja ehhez a szerkezethez igazodik: a rövid táv a mérési bázisokat és az együttműködési kereteket teremti meg, a középtáv a termékeket és a szabályozást építi ki, a hosszú táv a fejlesztéseket valósítja meg és elvégzi a rendszer első teljes felülvizsgálatát. A stratégia így önmagát mérő szerkezetként működik: minden fejezet hozzájárulása kimutatható, valamennyi vállalkozás számonkérhető, az eredmények pedig a térségi környezethez viszonyítva értékelhetők.

Kommunikáció és marketing

A stratégia kommunikációs és marketingtevékenysége három, egymásra épülő szintre tagolódik, amelyek együtt a vendég teljes útját végigkísérik. A küldőterületi kampányok a budapesti és agglomerációs célcsoportok elérését szolgálják: ezek hozzák létre az utazási döntést, és ezek pozicionálják Nagymarost a Dunakanyar kínálatán belül. Az aktiváló kommunikáció az érkezett vendéget szólítja meg a helyszíni rendszeren keresztül, és az élménylánc mentén hosszabb tartózkodás, több igénybe vett szolgáltatás felé vezet. A visszahívó kommunikáció a távozó vendéget célozza: a visszatérés ösztönzésével és az ajánlás kiváltásával a legköltséghatékonyabb forgalomépítő eszközt, az elégedett vendég személyes hitelességét állítja a település szolgálatába. Mindhárom szint a 9. fejezetben lehatárolt célcsoportokra szabott üzenetekkel dolgozik: a küldőterületi kampányok szegmensenként eltérő tartalommal és csatornákon szólítják meg az aktív kikapcsolódást keresőket, a gasztronómiai érdeklődésű közönséget, az eseményvezérelt fiatal korosztályt és a túrázókat, az aktiváló és a visszahívó szint pedig ugyanezt a szegmentációt viszi tovább a helyszíni ajánlásokban és a visszatérési ajánlatokban. A célcsoport-logika így a három szint közös rendezőelvé, amely az üzenetek következetességét a vendég teljes útján biztosítja. A három szint zárt ciklust alkot: a küldőterületi üzenet ígéretét a helyszíni élmény váltja be, a beváltott ígéret pedig a visszahívó megszólítás alapja. Bármelyik szint gyengése a másik kettő hatását is rontja, ezért a stratégia a hármat egységes eszközrendszerként, közös tartalmi maggal és közös arculattal kezeli.

Ez a tevékenység a dokumentumban több ponton, egymást kiegészítő szerepekben jelenik meg. A 6. fejezet pozicionálása adja az üzenetek tartalmi alapját. A 7. fejezet a helyszíni kommunikáció teljes rendszerét építi fel: az állomási, kikötői és parkolói fogadókommunikációt, az összekapcsoló táblahálózatot, a QR-kódos digitális réteget és a tematikus sétaútvonalakat, vagyis az aktiváló szint fizikai infrastruktúráját. A 8. fejezet

együttműködési modellje a tartalom előállítót szervezi: a Termékklub és a stratégiai partneri kör termeli azt a program- és csomagkínálatot, amelyről a kampányoknak van mit mondaniuk. A 9. fejezet a rendszer központja: a márkaépítés alapjai, a célcsoportokra szabott irányok és üzenetek, a finanszírozást adó marketingalap, a digitális működési keret és a turisztikai térkép itt kapnak részletes kifejtést. A 10. fejezet a marketingalap gazdasági kereteit és nyilvános elszámolási rendjét rögzíti, a látható visszaforgatás elvének megfelelően. A 15. fejezet cselekvési terve mindezt ütemezett intézkedésekké bontja: a rövid táv a márkakeret és az üzenetkészlet rögzítését, a fogadókommunikáció első ütemét és a küldőterületi kampánytervet tartalmazza, a középtáv a kampányok indítását, az aktiváló szint összekötését a helyszíni rendszerrel, a visszahívó megszólítás elindítását, valamint az első study tourt és szezonnyitó sajtótájékoztatót, a hosszú táv pedig a fenntartható desztinációs arc térésegen túli láthatóságát.

A települési szintű tevékenység a térségi és nemzeti keretekhez illeszkedve többszörözi meg hatását. A Börzsöny-Dunakanyar Aktív Turisztikai Fejlesztési Program önálló marketingintézkedés-csoportot tartalmaz, amelynek elemei, az egységes térségi arculat, az online jelenlét erősítése, a kiadványok és infopontok rendszere, a csomagajánlatok promóciója és a Dunakanyar kártya továbbfejlesztése, közvetlen kapcsolódási felületet adnak a nagymarosi kampányoknak. A település fogadóponthoz pozicionálása ebben a keretben kap térségi hitelesítést: a Nagymarosról szóló üzenet a Börzsöny déli kapujaként a térségi kommunikáció részévé válik, a térségi felületeken való megjelenés pedig a saját forrásból elérhetőnél lényegesen szélesebb közönséghez juttatja el a helyi kínálatot. A Nemzeti Aktív Turisztikai Stratégia 2030 élménylánc-szemlélete a kampányok tartalmi vezérfonalát adja: az összefűzött, tervezhető élmény kommunikálása a nemzeti dokumentum megközelítésével azonos logikát követ, ami a pályázati felhasználhatóságot is erősíti, mert a település marketingvállalásai közvetlenül megfeleltethetők a térségi program intézkedéseinek és indikátorainak. A térségi együttműködésben megvalósuló közös megjelenések, a study tour térségi kiterjesztése és a szomszédos településekkel összehangolt kampányidőzítés a marketingalap forrásait kímélő, alacsony költségű hatásnövelő eszközök.

Az indikátorrendszerrel való kapcsolat kiterjedt és kétirányú. A 15+1 elemű mérési rendszer három mutatója közvetlenül kommunikációs vállalat: az 5. indikátor az évi legalább egy study tourt, a 6. a tavaszi szezonnyitó sajtótájékoztatót, a 9. a településszintű digitális megítélés javulását rögzíti. Ezekon túl a mutatók többsége közvetve is a marketingtevékenységre támaszkodik: a tartózkodási idő (1.), az egy látogatóra jutó helyi költség (11.) és a visegrádi komp utasforgalma (13.) az aktiváló szint eredményességét tükrözi, a szezonon kívüli rendezvények és garantált programok (2., 3.), a csomagkapcsolódások (10.) és a foglalható élménycsomagok (12.) piaci teljesítménye pedig a kínálat láthatóságán múlik. A marketingalap éves nyilvános elszámolása a bevallási fegyelem mutatójához (8.) kapcsolódik, a látható visszaforgatás érvrendszerén keresztül. A 15+1 elemből így tíz áll közvetlen vagy közvetett kapcsolatban a kommunikációs és marketingtevékenységgel, ami a terület stratégián belüli súlyát önmagában jelzi: a fejlesztések és az együttműködési modellek eredménye jelentős részben azon múlik, hogy a település képes-e mindezt a megfelelő célcsoportokhoz, a megfelelő időben és a megfelelő formában eljuttatni.

15. Cselekvési terv

A cselekvési terv a stratégia vállalásait három időtávra bontott, felelőshöz, indikátorhoz, költségávhoz és finanszírozási forráshoz rendelt intézkedésekké fordítja. A költségek nagyságrendi sávokban szerepelnek: a pontos összegek meghatározása az éves költségvetési tervezés hatásköre, így a terv a döntéshozói mozgástér megőrzése mellett ad megalapozott képet a megvalósítás forrásigényéről. A finanszírozási szerkezet a 11.3 alfejezet háromrétegű logikáját követi: az A sávos intézkedések saját forrásból, a pályázati környezettől függetlenül indíthatók, a nagyobb fejlesztések a turisztikai bevételi többletre és a térségi program pályázati forrásaira épülnek.

Költségávok: A = elsősorban saját munkaerővel, minimális dologi költséggel · B = kisösszegű (százezres, alsó milliós nagyságrend) · C = közepes (több milliós nagyságrend) · D = pályázati léptékű fejlesztés.

Források: KV = turisztikai költségvetési sor · MA = marketingalap (1+1) · BT = turisztikai bevételi többlet · PF = pályázati forrás.

A terv kiemelt intézkedéscsoportja a marketing és kommunikáció, három egymásra épülő szinttel: a küldőterületi kommunikáció a budapesti és agglomerációs célcsoportokat éri el, az aktiváló kommunikáció az érkezett vendéget a helyszíni rendszeren keresztül vezeti hosszabb tartózkodás és több élmény felé, a visszahívó kommunikáció pedig a távozó vendéget szólítja meg ismét, a visszatérés és az ajánlás ösztönzésével. Mindhárom szint közös tartalmi magja a fenntartható Nagymaros-arc: a kommunikáció a település természetközeli, vasúttal elérhető, piacára és helyi értékeire büszke, teherbírását óvó karakterét mutatja a világnak, iránya a vendégkör értékének és elkötelezettségének növelése, összhangban a stratégia minőségi forgalomszemléletével.

15.1 Rövid táv (0–8 hónap): adatlapok és keretek

A rövid táv a rendszer alapozása: az adatbázisok megteremtése, a mérési bázisok rögzítése, az együttműködési keretek elindítása és az első látható fejlesztések. Az együttműködési keretek elindításának nyitó lépése a szállasadói és szolgáltatói kör közvetlen, személyes megkeresése, ehhez kapcsolódva pedig a teljes szolgáltatói kört átfogó belső kommunikációs rendszer kiépítése, amely a közös munka információs gerincét adja. Az intézkedések túlnyomó része A sávos, vagyis a megvalósítás a pályázati környezettől függetlenül, azonnal indítható.

Intézkedés	Sürgősség	Felelős	Indikátor	Sáv	Forrás
NTAK-adategyeztetés, a tartózkodási idő bázisának rögzítése	Kiemelt	Koordinátor, adóhatóság	1., 8.	A	KV
Szálláshely-nyilvántartás rendezése, működő kör lehatárolása	Kiemelt	Adóhatóság	8.	A	KV
Adatkezelési és adategyeztetési eljárásrend elfogadása	Kiemelt	Jegyző	8.	A	KV
Google-értékelési bázis felmérése,	Magas	Koordinátor	9.	A	KV

helyszínlista rögzítése					
Kompüzemeltetői adatszolgáltatási megállapodás	Magas	Önkormányzat	13.	A	KV
Középtávú rendezvénynaptár elindítása, új rendezvénystruktúra kialakítása	Magas	Koordinátor	+1, 2.	A	KV
Termékklub alakuló köre, éves ciklus indítása	Kiemelt	Koordinátor	2., 3., 10.	A	KV
Közvetlen kapcsolatfelvétel a szállásadói és szolgáltatói körrel	Kiemelt	Koordinátor	2., 3., 8., 10.	A	KV
Belső kommunikációs rendszer kiépítése a teljes szolgáltatói körben	Kiemelt	Koordinátor, Termékklub	3., 10., 12.	A	KV
Pénzügyi munkacsoport felállítása, három bevételi forgatókönyv kidolgozása	Magas	Önkormányzat, koordinátor	8., 11.	A	KV
Állomási és parkolói fogadókommunikáció első üteme	Magas	Önkormányzat	1., 9.	B	KV, MA
Turisztikai térkép elkészítése (nyomtatott és digitális)	Magas	Koordinátor	9., 10.	B	MA, PF
Fogadó alapinfrastruktúra hiányfelmérése és ütemterve, Látogatóközpont funkcióinak kialakítása	Közepes	Önkormányzat	1.	A	KV
Látogatói felmérés módszertanának rögzítése	Közepes	Koordinátor	11.	A	KV
Környezeti és Regeneratív Munkacsoport felállítása, a három induló környezeti jelzőszám mérésének indítása	Magas	Önkormányzat, koordinátor	felülvizsgálati beemelés	A	KV
A 14. és 15. indikátor adatforrásának vizsgálata és bázisértékének rögzítése	Magas	Környezeti és Regeneratív Munkacsoport	14., 15.	A	KV

A Nagymarosi Regeneratív Alap létrehozása 2 millió forintos induló összeggel, elkülönített számlán, beépítés a 2027. évi költségvetési rendeletbe	Kiemelt	Jegyző, pénzügy	14.	B	KV
A környezetvédelmi delegáltak partneri köri tagságának rögzítése; javaslat az SZMSZ módosítására a kiemelten környezetvédelmi érintettségű turisztikai döntések név szerinti szavazásáról	Magas	Jegyző, koordinátor	–	A	KV
A Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság felkérése a stratégiai partneri körben, a munkacsoportban és a látogatósszervezési protokollban való részvételre	Kiemelt	Polgármester, koordinátor	–	A	KV
Fenntartható Nagymaros-márkakeret és üzenetkészlet rögzítése	Kiemelt	Koordinátor, Termékklub	9., 5., 6.	A	KV, MA
Küldőterületi és aktivitási kampányterv a fenntartható arculatra építve	Magas	Koordinátor	1., 9.	B	MA
Nagymarosi Látogatói Kódex kidolgozása és megjelenítése a digitális felületeken	Magas	Koordinátor	9.	A	KV

16. táblázat: Rövid távú intézkedések.

15.2 Középtáv (6–18 hónap): termékek és szabályozás

A középtáv a rendszer feltöltése tartalommal: a garantált programok, az első csomagok, a rendezvényrendelet és a nyilvános elszámolási gyakorlat ebben a szakaszban elindulnak. A mérföldkő típusú indikátorvállalások, a 4., a 10. és a 12. mutató, ennek az időszaknak a végére teljesülnek.

Intézkedés	Sürgősség	Felelős	Indikátor	Sáv	Forrás
Garantált szezonon kívüli	Kiemelt	Termékklub, partneri kör	3., 2.	B	MA, BT

programrendszer felépítése					
Első csoportos csomag piacra vitele	Kiemelt	Partneri kör, koordinátor	4.	A–B	partneri, MA
Két gasztronómiai-kulturális csomagkapcsolódás	Magas	Termékklub	10.	A	partneri
Első study tour és szezonnyitó sajtótájékoztató	Magas	Koordinátor	5., 6.	B	MA
Rendezvényrendelet és közzétett díjtáblázat elfogadása	Kiemelt	Képviselő-testület	+1	A	KV
Felelősségi mátrix és nonprofit kedvezménykategória	Magas	Jegyző, koordinátor	+1	A	KV
Rendezvényi kapacitás saját vagy külső kiépítésének döntése	Közepes	Önkormányzat	+1	A–C	KV, BT
Marketingalap első éves nyilvános elszámolása	Kiemelt	Önkormányzat	8. (közvetve)	A	KV
Digitális platform első két modulja (naptár, adatbázis)	Magas	Koordinátor	9., 12.	B–C	MA, PF
Összekapcsoló táblarendszer kiépítése	Magas	Önkormányzat	1., 9.	C	PF, KV
Első lakossági fórum és szállásadói egyeztetés lebonyolítása	Kiemelt	Önkormányzat	7., 8.	A	KV
Küldőterületi kampányok indítása (fenntartható arc, autómentes csomagok)	Kiemelt	Koordinátor, marketingalap	1., 9., 11.	B	MA
Aktíváló kommunikáció összekötése a helyszíni rendszerrel (QR, ajánlások)	Magas	Koordinátor	1., 9.	A–B	MA, KV
Visszahívó kommunikáció: visszatérő vendég ajánlata, utánkövetés	Magas	Koordinátor, partneri kör	1., 11.	A–B	MA
A Zöld Nagymaros védjegyrendszer kritériumainak kidolgozása független helyi szakértők bevonásával	Magas	Termékklub, koordinátor, munkacsoport	14.	A–B	KV, MA

Látogatásszervezési protokoll és ökológiai pufferezónák lehatárolásának kezdeményezése a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóságánál	Magas	Környezeti és Regeneratív Munkacsoport	14., 15.	B	KV
Helyi jelentőségű védett természeti területté nyilvánításra alkalmas területek felmérése, a védetté nyilvánítás előkészítésének kezdeményezése (Tvt. 24. §)	Közepes	Jegyző, Környezeti és Regeneratív Munkacsoport	–	A–B	KV
A Piac Regeneratív Minősítési Rendszerének kidolgozása és szabályozási hátterének előkészítése (1–12. hónap)	Magas	Piacüzemeltető, Termékklub, koordinátor	10., 11.	A	KV
A Piac Regeneratív Minősítési Rendszerének bevezetése, a termelők bevonása (13–24. hónap)	Magas	Piacüzemeltető, Termékklub	10., 11.	A–B	KV, MA

17. táblázat: Középtávú intézkedések.

15.3 Hosszú táv (2–3 év): fejlesztések és megerősítés

A hosszú táv a nagyobb léptékű fejlesztések és a rendszer első teljes önvizsgálatának időszaka: a Látogatóközpont üzemeltetésének beindítása, a térségi programhoz kapcsolódó fogadóponti beruházások, valamint a kétéves felülvizsgálat, amelynek nevesített feladata a környezeti terhelési mutató beemelése és a költségi indikátor bázisának véglegesítése. A piaci minősítés a kidolgozással együtt 24 hónap, a Zöld Nagymaros védjegyrendszer 24–36 hónap alatt indul el, mindkettő a stratégia ötéves időhorizontján belül.

Intézkedés	Sürgősség	Felelős	Indikátor	Sáv	Forrás
Látogatóközpont üzemeltetési modelljének beindítása	Magas	Önkormányzat	1., 12.	D	PF, BT
Foglalható aktív élménycsomag-portfólió bővítése	Magas	Partneri kör	12., 1.	B	partneri, MA
Fogadóponti fejlesztések a térségi program szerint (infopont, kölcsönző)	Magas	Önkormányzat	1., 12., 13.	D	PF

Az indikátorrendszer első teljes felülvizsgálata, környezeti mutató beemelése	Kiemelt	Koordinátor, partneri kör	teljes rendszer	A	KV
A 11. indikátor bázisának véglegesítése a felmérés első hullámával	Magas	Koordinátor	11.	B	KV, MA
A bevallási rés igazolt szűkülésének kimutatása	Magas	Adóhatóság, koordinátor	8.	A	KV
Digitális platform adatgyűjtési és visszacsatolási modulja	Közepes	Koordinátor	9., 11.	B–C	BT, PF
A fenntartható desztinációs arc térségen túli láthatósága (kéktúrás, kerékpáros és vízitúrás közösségek felületei)	Közepes	Koordinátor	9., 13.	B	MA, BT
A Zöld Nagymaros védjegyrendszer kritériumainak véglegesítése, működési szabályzatának elfogadása és elindítása (24–36 hónap)	Magas	Képviselő-testület, koordinátor	14.	B	KV, MA

18. táblázat: Hosszú távú intézkedések.

15.4 A terv működtetése

A cselekvési terv gondozása a koordinátori feladatkör része: az intézkedések állása az éves ciklus őszi értékelésén kerül áttekintésre, a Termékklub és a lakossági fórum nyilvánossága előtt. A terv rugalmas keret: az intézkedések sorrendje a pályázati kiírások ütemezéséhez és a költségvetési lehetőségekhez igazítható, a három finanszírozási réteg szerkezete azonban állandó, így a megvalósítás gerince külső feltételektől függetlenül halad. A stratégia teljesítésének végső mércéje a 12. fejezet indikátorrendszere: a cselekvési terv minden intézkedése egy vagy több mutatóhoz kapcsolódik, az intézkedés elvégzése tehát minden esetben mérhető eredményben ölt testet. A dokumentum ezzel zárja a kört, amelyet a bevezetés nyitott: a 2026-os koncepció irányából mérhető célok, működő intézmények és ütemezett feladatok rendszere épült, amelynek sikere a város, a vállalkozói kör és a helyben élők közös munkáján nyugszik.