

---

# KECSKEMÉT FEJLŐDÉSÉÉRT ALAP

előkészítését megalapozó ex ante vizsgálat

**2016.07.29.**

## Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	5
Vezetői összefoglaló .....	6
I. Módszertani keretek .....	10
1.1. Piaci hiányosságok azonosítása .....	10
1.2. Pénzügyi hozzáadott érték .....	11
1.3. Köz- és magánforrások bevonásának lehetősége .....	11
1.4. Korábbi tapasztalatok.....	11
1.5. Befektetési stratégia.....	11
1.6. Monitoring.....	12
II. Piaci hiányosságok azonosítása .....	13
2.1. A helyi gazdaság és társadalom legfontosabb kihívásai.....	13
2.2. A város stratégiai tervei.....	15
2.3. Projektportfólió .....	18
2.4. Piaci hiányosságok kvalitatív szempontjai.....	22
2.5. Piaci hiányosságok számszerűsítése.....	22
2.5.1. Lakhatás.....	23
2.5.2. Energiahatékonysági beruházások .....	24
2.5.3. Vállalkozások fejlesztése .....	26
2.5.4. GAP összefoglalása .....	26
III. Pénzügyi hozzáadott érték értékelése .....	27
3.1. Hozzáadott érték .....	27
3.2. Konzisztenciavizsgálat .....	27
3.2.1. Tervezett, 2014-2020-as eszközök .....	27
3.2.2. Nem uniós forrásból elérhető pénzügyi termékek.....	29
3.3. Állami támogatási szabályok .....	31
3.3.1 Az állami támogatás ellenőrzés sematikus lépései .....	31
3.3.2. Városfejlesztési támogatásra vonatkozó szabályok .....	31
3.3.3. Off-the-shelf termék.....	33
3.3.4. Magántőke bevonására vonatkozó szabályok.....	35
IV. Köz- és magánforrás bevonásának lehetősége .....	37
4.1. Visszafizetett források felhasználási lehetőségei .....	37
4.2. Magántőke bevonásának lehetőségei.....	40
V. Korábbi tapasztalatok.....	42
5.1. 2007-13 pénzügyi eszközök alkalmazásának uniós tapasztalatai .....	42

5.1.1. JESSICA program .....	42
5.1.2. A 2007-13-as időszak pénzügyi eszközeinek uniós tapasztalatai .....	45
5.1.3. Kecskeméti JEREMIE tapasztalatok .....	47
5.1.4. Tőkebefektetési tapasztalatok a 2007-2013-as időszakban.....	49
5.2. Városfejlesztési tapasztalatok Magyarországon .....	50
5.3. Kecskeméti VNT tapasztalatok .....	51
VI. Befektetési stratégia .....	52
6.1. Helyi döntéshozók, aktorok elvárásai, előzetes feltételezések.....	52
6.2. Rendelkezésre álló forrás .....	54
6.3. Célpiaac és célcsoportok .....	55
6.4 Termékparaméterek.....	59
6.4.1. Pénzügyi termékek: tőkebefektetés és tulajdonosi hitel .....	59
6.4.2. Hozameltérítés és veszteségmegosztás .....	60
6.4.3. Exitek .....	61
6.4.4. Közvetítők kiválasztása és díjazása.....	61
6.5. Intézményi modell, irányítási szerkezet .....	63
VII. Monitoring .....	66
7.1. Az Alap indikátorai.....	66
7.2. Az Alap hozzájárulása Kecskemét stratégiai gazdaságfejlesztési céljaihoz .....	67
7.2.1. Stratégiai célkitűzések.....	67
7.2.2. Horizontális célkitűzések .....	67
7.2.3. Tematikus célkitűzések.....	67
7.3. Elvárások a monitoring folyamatok és jelentéstétel területén .....	68
7.3.1. Az Alap indikátorainak mérése.....	68
7.3.2. A visszatérülő források nyilvántartásával kapcsolatos hazai elvárások .....	68
7.3.3. Európai Bizottság részéről megfogalmazott elvárások .....	69
VIII. Ex-ante felülvizsgálatát meghatározó feltételek.....	71
Felhasznált források .....	72
I. sz. Melléklet Interjú-vázlatok .....	75
Gaál József alpolgármester.....	75
Szemereyné Pataki Klaudia polgármester .....	77
Csapó Ágnes, AIPA.....	79
Kanalas Imre, Városfejlesztő Kft.....	81
Finta Zita, Városstratégiai Irodavezető .....	82
Balogh Zoltán osztályvezető, Pályázatkezelési és közbeszerzési osztály .....	83
Minda László ügyvezető, KIK-FOR Kft. ....	85

Lassú Tibor ügyvezető, Városgazdasági Kft .....	86
Kurdi Viktor vezérigazgató, Bácsvíz Zrt. ....	87
N.N. nagyvállalati vezető, Kecskeméti nagyvállalat .....	89
dr. Homoki Tamás alpolgármester .....	90
Szenes Márton - Hírös Sport, ügyvezető igazgató.....	91
Cseke Péter igazgató, Katona József Színház.....	93
Rosta Szabolcs igazgató, Katona József Múzeum.....	94
Takács Valentina, média irányító .....	95
Horváth Attila igazgató, Thermostar Kft. ....	96
Bán János ügyvezető, Kecskeméti Tv .....	98
Belina Károly tanszékvezető, GAMF Anyagtechnológia tanszék.....	99
dr. Lukács Pál tanszékvezető, GAMF Jármű tanszék .....	100
Szeberényi Gyula Tamás alpolgármester .....	101
Windheim József ügyvezető igazgató, OTP Bank .....	102
dr. Piskolti János, Reptér projekt.....	103
dr. Ailer Piroska rektor, GAMF .....	104
Moiskó János pénzügyi igazgató, Kész Kft.....	105
Molitorisz Károly vezérigazgató, Univer Product Zrt.....	106
Fekete Antal vezérigazgató, DAKK Zrt. ....	107
II. sz. Melléklet – Városi projektek teljes listája .....	108
III. sz. Melléklet – Piaci hiányosságok becslésére azonosított projektelemek .....	118
IV. sz. Melléklet - Piaci rés számítás módszertan .....	120
V. sz. Melléklet- Ácsr 16. cikk alkalmazhatóságáról megfogalmazott kérdés a Bizottság részére .....	122
VI. sz. Melléklet – Magánbefektetői érdeklődést felmérő körlevél .....	123
VII. sz. Melléklet – EBRD számára készített összefoglaló .....	125
VIII. sz. Melléklet – Összefoglaló táblázat a megtérülési számításokról .....	128
IX. Melléklet – Megtérülési modell-számítások adatai .....	130
X. Melléklet - Kecskemét Fejlődéséért Alap – ex-ante vizsgálat szempontjai.....	136
1. Piaci hiányosságok azonosítása .....	136
2. Pénzügyi hozzáadott érték .....	138
3. Köz- és magánforrások bevonásának lehetősége .....	138
4. Korábbi tapasztalatok.....	139
5. Befektetési stratégia.....	139
XI. sz. Melléklet – Prezentáció .....	141

## Bevezetés

A Kormány a Modern Városok Program keretében 2016. február 9-én együttműködési megállapodást kötött (1131/2016.(III.10.) Korm. határozat) Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatával a város további fejlődése és megújulása érdekében. A Kormány a Megállapodásban foglaltak eredményes kormányzati végrehajtását, valamint a végrehajtás Miniszterelnökséget vezető miniszter útján történő koordinációját biztosítva több intézkedésről is döntött, melyek között első helyen szerepel, hogy a Kormány Kecskemét és térsége gazdasági növekedésének elősegítése érdekében támogatja és segíti a Kecskemét Fejlődéséért Alap létrehozását, amely lehetőséget biztosít a város számára fontos, megtérülő fejlesztési projektek finanszírozására. Az említett kormányhatározat a Miniszterelnökséget vezető miniszter számára jelölte ki a feladatot, hogy dolgozza ki a Kecskemét Fejlődéséért Alap létrehozásának részleteiről szóló előterjesztést és azt terjessze a Kormány elé. Ezen előterjesztés kidolgozásához, egyben az Alap előkészítéséhez szükséges feladatokról a Kormány újabb határozatot hozott (1154/2016. (III. 25)).

Ezen határozat 2. pontja értelmében a Kormány felkérte Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatát, hogy az alap létrehozásához szükséges előzetes elemzést (ex ante vizsgálat) végezze el a Miniszterelnökséget vezető miniszterrel egyeztetett szempontrendszer alapján, a nemzetgazdasági miniszter bevonásával. A kormányhatározat 3. pontjában külön nevesített elemzési szempontrendszer, amely jelen dokumentum elkészítését alapozta meg, egyeztetésre került mind a Gazdaságfejlesztési Programokért Felelős Irányító Hatósággal, mind a Miniszterelnökség által kijelöltek szerint az MFB-vel (lásd X. sz. melléklet).

Kecskemét Megyei Jogú Város az elemzés elkészítését az AIPA Nonprofit Közhasznú Kft-re bízta.

Az ex-ante vizsgálatot a Miniszterelnökség által is jeletteknek megfelelően az Európai Bizottság által kiadott útmutató alapján végeztük.

## Vezetői összefoglaló

### Piaci hiányosságok

- Kecskemét város gazdasági és társadalmi viszonyait alapvetően változtatta meg a Mercedes -gyár 2009-es letelepedése. A magyar gazdaság szempontjából is meghatározó nagyvállalat a város gazdaságát dinamizálta. Első hatásként a beszállítói kör jelent meg, majd ezt követte a beszállítói kört kiszolgáló kereskedelmi, szolgáltatói tevékenységet végző vállalkozások megjelenése. A város stratégiai célja első sorban, hogy a gyors növekedéshez biztosítsa a szükséges infrastrukturális hátteret, és megfelelő üzleti klímát nyújtson az újonnan megjelenő vállalkozásoknak.
- Vizsgálataink során összesen 361 milliárd forint összértékű, 181 db tervezett projektet azonosítottunk. Ezen projektek egy részét a város a 2014-2020-as uniós pénzügyi időszak vissza nem térítendő támogatásaiból kívánja finanszírozni, egy részére pedig jelenleg még semmilyen forrás nem látható. A projektgazdákkal és a város tervezőivel folytatott egyeztetések alapján – a vizsgálat első szakaszában – közel 50 milliárd forint összértékű, 15 db olyan projektet azonosítottunk, amelyek alkalmasak lehetnek valamilyen visszatérítendő típusú támogatás felhasználására. (A projektek második szűrését, megtérülési számításokat a Befektetési stratégiában végeztünk.)
- Az azonosított projekteket három csoportba soroltuk: általános vállalkozásfejlesztési célú (ide értve különösen a beszállítói hálózatot, élelmiszeripari és turisztikai fejlesztéseket szolgáló projekteket), a megnövekedett helyi foglalkoztatotti létszám miatti növekvő lakásigényt kielégítő beruházásokat valamint az energetikai célú fejlesztéseket. A három területre külön határoztuk meg a finanszírozási rést.

Beavatkozási terület	Piaci rés
Lakhatás	5-7,5 Mrd Ft
Energiahatékonyság	20-27 Mrd Ft
Vállalkozások fejlesztése	5-10 Mrd Ft

### Pénzügyi eszköz hozzáadott értéke

- A pénzügyi eszköz legfontosabb hozzáadott értéke, hogy a város integrált fejlesztési terveihez kapcsolódóan létrejöhet egy olyan eszköz, amely a legkülönbözőbb – de egymásra épülő – fejlesztési elemekhez találja meg a megfelelő finanszírozást, ezzel lehetővé téve a források hatékony felhasználását. Az alapot kezelő intézménynél egyszerre tud majd megjelenni a pénzügyi és a városfejlesztési szempont.
- A konzisztenciavizsgálatban értékeltük a 2014-2020-as időszakban a szakpolitika által tervezett uniós finanszírozású pénzügyi eszközöket, valamint a már jelenleg is elérhető, piaci hiányosságok fejezetben azonosított területeken tervezett beruházásokhoz kapcsolódó egyéb piaci finanszírozási eszközöket. Általános városfejlesztési célú eszköz jelenleg nem, vagy igen korlátozottan érhető el, az egyes fejlesztési elemekhez kapcsolódóan külön-külön jelennek meg szóba jöhető finanszírozási eszközök.
- A 2014-2020-as időszakban a tervek szerint a GINOP 8. prioritása, az EFOP, az IKOP és a VP is biztosít pénzügyi eszközöket. Az alap által nyújtandó finanszírozási eszközökkel való „ütközés” lehetősége a feltárt GAP alapján elsősorban a GINOP 8. prioritással és az EFOP-al lehetséges. A GINOP számos területen nyújt a vállalkozásoknak visszatérítendő típusú támogatást (tőke- és hitel termékek), az EFOP pedig – bár jelenleg még nem részletezett feltételek mentén – elsősorban szociális lakhatási célok javításához kíván hozzájárulni. A befektetési stratégiában a vállalkozás- és

gazdaságfejlesztéssel összefüggő városfejlesztési elemeket kell előnyben részesíteni, és lehetőséget kell biztosítani – lehetőség szerint – más, esetleg a fejlesztési célokhoz illeszkedő, más forrásból származó pénzügyi termékek becsatornázására.

- Szakmai álláspontunk szerint az állami támogatási szabályoknak való megfelelés az Általános csoportmentességi rendelet 16. cikkéhez való kapcsolódással teljesíthető. Hozzá kell tenni ugyanakkor, hogy a jogszabály megfogalmazása alapján nem egyértelmű, hogy a jogcím alkalmazható-e a 2007-13-as uniós pénzügyi eszközökből visszatérülő forrásokra is. Ezzel kapcsolatban tisztázó kérdést tettünk fel a Bizottságnak. Amennyiben a Bizottság elfogadja érvelésünket, úgy a jogcím – hazai jogszabályi átültetést követően – alkalmazható, amennyiben nem, úgy be kell jelenteni a programot és a Bizottsággal el kell fogadtatni. Mindkét esetben az Ácsr 16. cikke alapján meghatározott paraméterekkel javasoljuk a programot elindítani.

### **Köz- és magánforrás bevonása**

- Az alapból nyújtandó pénzügyi eszköz tervezéséhez – a vonatkozó kormányhatározat szerint – 2007-2013-as visszafizetett forrást<sup>1</sup> lehet figyelembe venni. Ezzel kapcsolatban a legfontosabb megállapítások tehetők:
  - Értelmezésünk szerint a forrás felhasználásával nem kell megvárni a program zárását (2017. március), az már előbb kihelyezhető. A zárást megelőzően kihelyezett forrásokra vonatkozóan ugyanakkor egyértelműen teljesülnie kell a vállalkozásfejlesztési célnak.
  - A zárást követően felhasznált visszatérülő forrásokra vonatkozóan a hatályos közösségi szabályozás specifikus elvárásokat nem fogalmaz meg. A visszatérülő források felhasználására a tagállamnak ún. kilépési politikát kell készítenie, melynek első verziója már rendelkezésre áll. Javasoljuk ugyanakkor, hogy a dokumentumban is említettek szerint kerüljenek szabályozásra a visszatérülő források programidőszakon túli kezelésének szabályai, melyek a közösségi szabályozásból levezethetően a vállalkozásfejlesztési forrásfelhasználási cél mellett a városfejlesztési célt is megjeleníti.
  - A feltételek teljesítése érdekében ugyanakkor szükséges a befektetési stratégiában is megjeleníteni a visszatérülő forrásokra vonatkozó feltételeket, azaz a portfoliót ezen feltételek mentén szükséges összeállítani.
- Számos kereskedelmi bankkal és piaci befektetővel egyeztettünk az alap előkészítéséről. Legalább 2-4 milliárd forintnyi, alap szintű hozzájárulás látható, de ezen felül több szereplő is jelezte, hogy projekt szinten tudna hozzájárulni az alaphoz. A magánbefektetők jellemzően 10 százalékos hozamot várnak el, miközben az alap látókörébe került projekteknél reálisan 5 százalékos megtérülés várható el. Ezen ellentmondás feloldása érdekében, a magánbefektetői szándék erősítése érdekében megfelelő hozameltérítésre és veszteségmegosztási mechanizmus kidolgozására van szükség.

### **Korábbi tapasztalatok**

- A komplexnek tekinthető városfejlesztési projektek finanszírozása tekintetében a JESSICA-n belül a cél a vissza nem térítendő támogatások, hiteltípusú eszközök, valamint egyéb finanszírozási lehetőségek projektekre szabott optimális finanszírozási kombinációjának összeállítása volt. Magyarország nem alkalmazott ilyen komplex finanszírozást, kizárólag a JEREMIE programon keresztül biztosított pénzügyi eszközöket vállalkozások számára.

---

<sup>1</sup> A szakmai beszédben „visszacsorgónak” hívott forrást a továbbiakban visszafizetett forrásnak hívjuk. Az NGM GFP IH-val folytatott egyeztetések alapján a jogszabályi hivatkozásokban alkalmazott megnevezést javasolt alkalmazni.

- A 2007-13-as fejlesztési periódus fontos uniós tapasztalata volt, hogy a magántőke bevonása a városfejlesztési projektekbe nehézkessé vált a pénzügyi válság kirobbanását követően, a tervezett projektek időbeli késést szenvedtek, illetve rosszabb esetben meghiúsultak a magánszféra oldalán felmerült pénzügyi problémák miatt. A magán befektetői bizalom felélénkülésének még ma is csak kezdeti, bár biztató csírái láthatóak városfejlesztési projektek kapcsán.
- Összegyűjtöttük a tőkebefektetési programok legfontosabb tapasztalatait. Két fontos szempontot emelünk ki: a tőkét érdemes szakaszolva kihelyezni, az alapkezelők díjazását érdemes az eredményességhez (kihelyezésekhez kötni).

### **Befektetési stratégia**

- Célszerű a város valamennyi fejlesztésének egységes koordinációját biztosítani, azt egy szervezethez rendelni. Ez jelenti a VNT-s OP források kezelését, a város saját fejlesztési forrásainak kezelését, illetve a megtérülő, ezért pénzügyi eszközzel finanszírozandó projektek koordinációját is. Ez az ernyőszervezet tudja és képes megítélni, a visszatérítendő típusú támogatásra alkalmas projekteknek a város stratégiájához való illeszkedését.
- Az alap számára 12 projektet azonosítottunk. Ezek azok a projektek, amelyek – a rendelkezésünkre álló információk alapján – a piacinál alacsonyabb megtérülést tudnak felmutatni, a város stratégiai céljait ugyanakkor egyértelműen szolgálják. A befektetési stratégia elsősorban a vállalkozások helyi munkaerői iránti igényét kiszolgáló lakásépítési, vállalkozások költséghatékonyságát javító energiahatékonysági valamint közvetlen vállalkozásfejlesztési projektekre fókuszál.
- A szabályozási keretek közül jellemzően a 2014-2020-as időszak eljárásrendi kööttségeit vettük figyelembe, annak ellenére, hogy az alap a 2007-2013-as időszak visszafizetett forrásait használja. Ez főként abból adódik, hogy a visszafizetett források felhasználását a Bizottság részleteiben nem szabályozza.
- Az alap tőkebefektetésekkel és hozzá kapcsolódó tulajdonosi hitelekkel támogatja a vállalkozásokat. Alapvetően az Ácsr 16. cikke szerinti jogcím alkalmazása a cél, de a tanulmány készítésének zárásakor az Európai Bizottság egyértelműsítő válasza kérdésünkre nem érkezett meg. Amennyiben a jogcím „automatikusan” nem alkalmazható, akkor is az Ácsr. 16. cikkében szereplő paraméterek alapján indított program elfogadtatása javasolt.
- Az alap befektetési stratégiáját az alap céljára, illetve az általa finanszírozandó projektportfolióra is tekintettel a városfejlesztési stratégia felelősei és piaci szereplők (a magántőke képviselői) közösen kell, hogy elfogadják. A működési modellt ezért úgy állítottuk össze, hogy abban a forrást nyújtó költségvetési szerv, a város döntéshozói, tervezői és a pénzügyi szempontok megfelelő egyensúlya tudjon kialakulni.
- Az alap működésének fontos feltétele a magánbefektetői hozzájárulás megjelenése. Az állami támogatási szabályok szerint 30 százalékos hozzájárulásra van szükség, amelyet hozameltérítési és veszteségmegosztási mechanizmussal kell biztosítani.
- Az alapkezelőt versenyeztetéssel kell kiválasztani, a kiválasztási szempontokat a működési modellben bemutattuk.

### **Monitoring**



- Az alap eredményességét mérő indikátoroknak összhangban kell lenniük az Integrált Településfejlesztési Stratégiával. Az output indikátorokon túl, az VII. fejezetben meghatározott ún. eredmény indikátorok mindegyike összekapcsolható az ITS vonatkozó tematikus céljával.
- A visszafizetett forrásokkal kapcsolatos jelentésekre várhatóan speciális, adott esetben a szokásos alapkezelői jelentéstételi elvárásokon túlmutató szabályok vonatkoznak. A 2007-13-as pénzügyi eszközök visszafizetett forrásainak kezelésére vonatkozó, a Kecskemét Fejlődéséért Alap elindításához szükséges szabályozói és szakpolitikai döntéselőkészítő feladatok szakértői álláspontunk szerint 2017. elejéig rendezhetőek. E feladatok eredményeként várhatóan miniszteri rendeleti szintű szabályozás készül, amely rendezni fogja az elvárt adatszolgáltatás tartalmát, formáját és határidejét.

## I. Módszertani keretek

Az ex-ante vizsgálatot a 1303//2013/EU rendelet (Common Provisions Regulations, CPR) 37. cikk (2) bekezdése, illetve a jogszabályban megfogalmazott feltételek alapján elkészített útmutató előírásait követve végeztük el. A vizsgálat lefolytatásával szemben támasztott általános elvárások mellett<sup>2</sup>, iránymutatónak tartottuk a módszertani útmutató 5. kötetét, amely kifejezetten a városfejlesztési célú pénzügyi eszközök előkészítéséhez nyújt támogatást<sup>3</sup>.

### 1.1. Piaci hiányosságok azonosítása

A munka első szakaszában azonosítottuk a 2014-2020-as időszak tervezésével párhuzamosan illetve azt követően összegyűjtött kecskeméti beruházási terveket, projekteket. A projekteket ezt követően pénzügyi és gazdasági/társadalmi hasznosságuk alapján vizsgáltuk.

A helyi stratégiai célok pontos megfogalmazása és a projektportfólió összeállítása érdekében 28 városi vezetővel (politikai, gazdasági, kulturális élet irányítói, interjú kivonatok és névsor ld. I. sz. melléklet) készítettünk interjúkat, továbbá két workshop keretében egyeztettünk a létrehozandó alap működési kereteiről.

A helyzetfelmérés során kiemelt segítséget jelentett, hogy Kecskemét MJV – eleget téve az erre vonatkozó jogszabályi előírásoknak, továbbá saját elhatározásából és saját költségén – igen alapos és jól dokumentált, széles körű helyi és térségi participáció mellett elkészített tervezési dokumentumrendszer gondoz, illetve hozott létre. E dokumentumok a nyilvánosság számára hozzáférhetőek, illetve a vizsgálatot megelőzően teljes körben rendelkezésre álltak.<sup>4</sup>

A tervezés időtávja általában követi a jelen Európai Unió programozási időszakot, gondosan ügyelve arra, hogy az önkormányzati választási ciklusra előírt tervezési feladatainak is eleget tegyen. Elemzésünkben az alapdokumentumként tekintett, aktualizált Integrált Településfejlesztési Stratégia 2014. szeptemberi zárással készült, amit a 2015. márciusában tárgyalt Integrált Települési Program egészít ki és aktualizál. Ismereteink szerint e dokumentumok naprakészé tétele folyamatos munka mellett jelenleg is zajlik. Ez utóbbi tervdokumentum módosított tartalma az anyaggyűjtés idején még nem ismert ezért (várhatóan nyár eleji) elfogadása az itt feldolgozott tételek alapján levont következtetéseket kis mértékben módosíthatja.

A tervezést alátámasztó számítások, becslések, illetve több éves költségvetési prognózis ugyancsak rendelkezésre álltak. A jelen dokumentumban alkalmazott projektnevezések, költségbecslések fenti dokumentumokból származnak, az élőlőban kiegészített pontosításokkal, gondolatokkal egységes szerkezetben.

A kecskeméti tervezési dokumentumok a kiegészítő pontosításokkal egyetemben elégségesek az alap létrehozását és működését megelőző GAP elemzés alátámasztására. Időtávjuk alapján megalapozott fejlesztési tervezés lehetséges a 2015-2020 közti időtávon, amit helyi eszközökkel 2023-ig ki lehet tolni.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thesfunds/fin\\_inst/pdf/ex\\_ante\\_vol1.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thesfunds/fin_inst/pdf/ex_ante_vol1.pdf)

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thesfunds/fin\\_inst/pdf/ex\\_ante\\_vol5.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thesfunds/fin_inst/pdf/ex_ante_vol5.pdf)

<sup>4</sup> Megvizsgált és elemzett dokumentumok jegyzékét lásd a „Felhasznált források” között.

## 1.2. Pénzügyi hozzáadott érték

A vizsgált három területre terjedt ki:

- a pénzügyi eszközökkel elérhető hatások bemutatása;
- konzisztenciavizsgálat;
- állami támogatási szabályok vizsgálata.

A feladatrész keretében számításokat végeztünk a különböző típusú pénzügyi eszközök mellett elérhető tőkeáttételi hatásról, valamint bemutatjuk a visszatérítendő típusú eszközökkel elérhető ún. minőségi előnyöket (pl. kedvezményezettnek piacra vezetése, edukáció stb.).

A konzisztenciavizsgálat célja, hogy időben azonosítsuk azokat a „versengő” termékeket, amelyek hatását nem célszerű csökkenteni az új eszközzel (főleg ha állami eszközről, támogatott forrásról van szó). El kell kerülni, hogy a különböző beavatkozások egymással versenyezzenek, egymás hatásait oltás ki.

Az állami támogatásokra vonatkozó szabályok vizsgálata meghatározza azokat a jogi kereteket, amelyek mellett az alap forrásai felhasználhatóak. Legalább az alábbi szempontok vizsgálata meg kell, hogy történjék:

- magánforrások bevonására vonatkozó szabályok;
- releváns csoportmentességi jogcímek alkalmazási lehetőségei;
- közvetítői kiválasztására vonatkozó szabályok.

## 1.3. Köz- és magánforrások bevonásának lehetősége

Az alap működéséhez, a város stratégiai céljait szolgáló projektportfolió sokoldalú finanszírozását lehetővé tevő források legszélesebb körét igyekeztük feltárni, elsősorban a tervezőkkel, intézményi szereplőkkel és projektgazdákkal, befektetőkkel folytatott interjúk alapján. Az egyéb támogatási formák alkalmazása mellett az alap hatékonyabban tudja elérni a végső kedvezményezettet.

## 1.4. Korábbi tapasztalatok

A vizsgálat során elsősorban az uniós JESSICA program 2007-2013-as tapasztalatait foglaltuk össze, figyelembe véve, hogy a 2014-2020-as időszakban a pénzügyi eszközökre vonatkozó szabályok változtak.

Városfejlesztési céllal pénzügyi eszközt Magyarország még nem alkalmazott, a vissza nem térítendő források városfejlesztési tapasztalatait feldolgozó dokumentumok vizsgálatával röviden összefoglaltuk a legfontosabb eredményeket, következtetéseket. A 2007-2013-as időszakban alkalmazott pénzügyi eszközök tapasztalatai (elsősorban intézményi, közvetítői oldalon) szintén röviden feldolgozásra kerültek.

## 1.5. Befektetési stratégia

A befektetési stratégia összefoglalóan bemutatja az alappal szembeni döntéshozói elvárásokat, majd részletezi a termékparamétereket és a működési modellt. A stratégia kidolgozásakor figyelembe vettük a szabályozási kereteket (visszafizetett források, állami támogatások), a korábbi tapasztalatokat, a bevonható magánforrás nagyságát valamint az Integrált Településfejlesztési Stratégia célrendszerét. A

fejezet elkészítését megelőzően külön egyeztettünk a város döntéshozóival, projektgazdákkal (a kapcsolódó prezentációt lásd a XI. mellékletben), valamint a potenciális magánbefektetőkkel.

## 1.6. Monitoring

A Monitoring rendszer kidolgozásának célja, hogy bemutassa azokat az indikátorokat amelyek mérhetővé teszik az alap eredményességét, illeszkednek az Integrált Településfejlesztési Stratégiához. A visszafizetett források bevonása miatt külön jelentési kötelezettségeket határoztunk meg az alapkezelő számára.

Végül a tanulmányban megfogalmaztuk azokat a feltételeket, amelyek változása esetén az ex-ante vizsgálatot meg kell ismételni, vagy felül kell vizsgálni.

## II. Piaci hiányosságok azonosítása

*Kecskeméti nagyvállalati vezető: „A gazdaságot leginkább az életminőség javítását (általában a minőség javítását) szolgáló eszközök serkentik.”*

*Szemereyné Pataki Klaudia, polgármester: „Nagy dilemma, hogy a „Mercedesz-hatás”-nak köszönhető növekvő adó-és egyéb városi bevételeket még sokáig a gazdaság fenntartható növekedését biztosító infrastruktúrára kell költeni, s így nem marad elegendő forrás az ugyancsak szükséges, közvetlen lakossági infrastruktúra fejlesztésére.”*

*Minda László ügyvezető: „Azonnali és nagy léptékű lakásépítési programot lenne szükség elindítani.”*

*Dr. Homoki Tamás alpolgármester: „... az Alapban minden jogszerű és szakmailag célszerű forrás koncentrációját el tudja képzelni, mert ez sokszorozza a helyi lehetőségeket.”*

Az ex-ante vizsgálat, vagy GAP elemzés készítését meghatározó módszertani útmutató szerint igazolni szükséges a piaci hiányosságokat, a szuboptimális beruházási helyzetet. A városfejlesztési célok elérését támogató pénzügyi eszközök előkészítését megalapozó segédlet<sup>5</sup> ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy a piaci hiányosságokat területi összefüggésben kell vizsgálni. Mindez egy több szempontú elemzést tesz szükségessé.

A GAP elemzéssel szemben támasztott módszertani elvárásokat, a beavatkozás szükségességének alátámasztását a következő lépésekben kívánjuk igazolni (összhangban a hivatkozott útmutató 3.2 fejezetének 6. ábrájával)<sup>6</sup>:

Módszertani eszköz	Elvárt cél
<b>Stratégiai dokumentumok feldolgozása</b>	Beavatkozási igények azonosítása; tervek, célok rögzítése
<b>Interjúk</b>	Portfoliót képező projektek azonosítása, részletek megismerése; aktuális városfejlesztési célok részletezése; meghatározó aktorok azonosítása
<b>Piaci hiányosság meghatározó elemeinek azonosítása</b>	„Projekt típusok” azonosítása, a módszertani segédletben hivatkozott „piaci hiányosság-típusok” alkalmazása
<b>Piaci hiányosság számszerűsítése</b>	A GAP kvantitatív meghatározása

### 2.1. A helyi gazdaság és társadalom legfontosabb kihívásai

A helyi gazdaság fő dinamizáló erejét a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. adja. A nagyvállalat a 2009. évi alapkövetélt követően 2012 márciusában nyitotta meg gyárát Kecskeméten. A vállalat jelenleg több mint 4 000 munkavállaló számára biztosít munkahelyet és ma már 32 hazai székhelyű beszállítóval dolgozik. 2012 óta több mint 500 000 darab autó gördült le a gyártósorról.

A helyi várostervezés a kezdetektől azzal számolt, hogy e multinacionális nagyvállalat betelepülése a helyi és környékbeli gazdaság fő hajtóerejévé válik, és ehhez mérten, alkalmasint jelentős áldozatokat is vállalva, egy hosszútávon fenntartható jövőképet vázolt. E jövőkép legfontosabb elemei a helyben található, alkalmas, képzett, minőségi munkaerő, a mindezek hatására növekvő népességet kiszolgálni képes modern, városi közszolgáltatások és az ehhez szükséges infrastruktúra. E kérdések egyre

<sup>5</sup> Ex-ante assessment methodology for financial instruments in the 2014-2020 programming period. Financial instruments for urban and territorial development. Volume V. May 2014

<sup>6</sup> A hivatkozott ábra szerint – a dokumentumok feldolgozása és interjúk mellett – szükség lehet kérdőívzésre. Tekintettel a 2014-2020-as időszak tervdokumentumait előkészítő, szélesebb tárgyú és a hivatkozott dokumentumokban összefoglalóan bemutatott vizsgálatokra, valamint az interjúk keretében elérhető szereplők széles körére, külön kérdőívzést nem tartottunk indokoltnak.

hangsúlyosabban és jól nyomon követhetően köszönnek vissza a tervdokumentumokban; a 2008-as IVS-től a 2015. évi ITS-ig.

A Mercedes honosította meg a duális képzést hazánkban; a 2011 óta sikeresen működő program hosszú távon kínál kiváló, versenyképes ismereteket a szakközépiskolától egészen főiskoláig, és ezáltal biztos karrierlehetőséget. A duális szakképzésre és duális főiskolai képzésre is sokszoros túljelentkezés van, ami szintén annak bizonyítéka, hogy a régió egyik legvonzóbb munkaadójának tartják a kecskeméti gyárat, illetve eredményesnek a gyakorlatorientált képzést. Tavaly májusban fejezték be tanulmányaikat az első duális szakképzésben résztvevők, a duális főiskolai képzésben pedig 2016-ban kerülnek ki az első diplomások. A gyár további, mintegy 185 milliárd forint léptékű fejlesztési tervet jelentett be a közelmúltban.<sup>7</sup>

A tervezés során nem volt elhanyagolható tényező, hogy a Mercédesszel megelőzően is számos nagyvállalat választotta székhelyéül Kecskemétet. A 2015. évi kamarai TOP 100<sup>8</sup> szerint a régió ötven legnagyobb vállalata<sup>9</sup> közül 12 található a városban, egyebek közt, a Mercédessen kívül a Phoenix Mecano Kft., a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft., az Alföld Pro-Coop Zrt., a Bosal Hungary Kft., a Kész Kft., a Fornetti Kft., a Freudenberg Simmerringe Kft., az Univer-Product Zrt., az Autoflex-Knott Kft., vagy a CabTec Kft.. A hivatkozott kiadvány szerint a Kecskeméten telephellyel rendelkező vállalkozások alkalmazottainak 60%-a dolgozott legalább 250 fős társaságnál.

Bizonyára ennek is köszönhető, hogy a város 76 410 fős munkavállaló korú népességének csak 5,16%-a van munka nélkül, ami országosan az egyik legjobb relatív mutató<sup>10</sup>. A „Mercédész hatás” magyarázza alighanem azt a tényt is, hogy a kecskeméti kistérség munkaképes népességére ugyancsak óriási szívóhatást fejt ki a város a vonzó munkahelyekkel.

Elsősorban a munkahelyek vonzerejével, de mindemellett például a GAMF a fiatal felnőtt korosztályra jelenleg is kifejtett, s hamarosan egyetemként még intenzívebb vonzerejével magyarázható a lakosság növekedése, az agglomerálódás jelensége, a motorizáció növekedése, a napi ingázás tömegessé válása, a lakáshiány, és megannyi, az élhető városi létet fenyegető urbánus hatás.

Az interjúalanyok elmondása szerint – továbbá az erről tanúskodó statisztikai adatok alapján – a „Mercédész hatás” nyomán már nem csak a beszállítói lánc tagjai, hanem az azokat – s az azok nyomán bővülő lakosságot és a mindennapi, várost „használó”, közönséget kiszolgáló vállalkozások is növekvő számban jelentek meg a városban.<sup>11</sup> A kiskereskedelem, a vendéglátás, a különféle háztartásokat kiszolgáló szervizek, kulturális-és szórakoztató vállalkozások beköltözése-megjelenése jelentette tehát a növekedés „második hullámát” Kecskeméten az elmúlt években.

A gazdasági szervezetek száma lassan nőtt, de korántsem akkora meredekséggel, mint az adóbevétel. Azaz a betelepülő, növekvő számú gazdasági szervezet adóerő potenciálja (eredménye, nyeresége) számosságukat meghaladó mértékben növekszik.

---

<sup>7</sup> Forrás: [http://voszbkm.hu/sa\\_hirek/i\\_gazdasagi\\_hirek\\_3/](http://voszbkm.hu/sa_hirek/i_gazdasagi_hirek_3/)

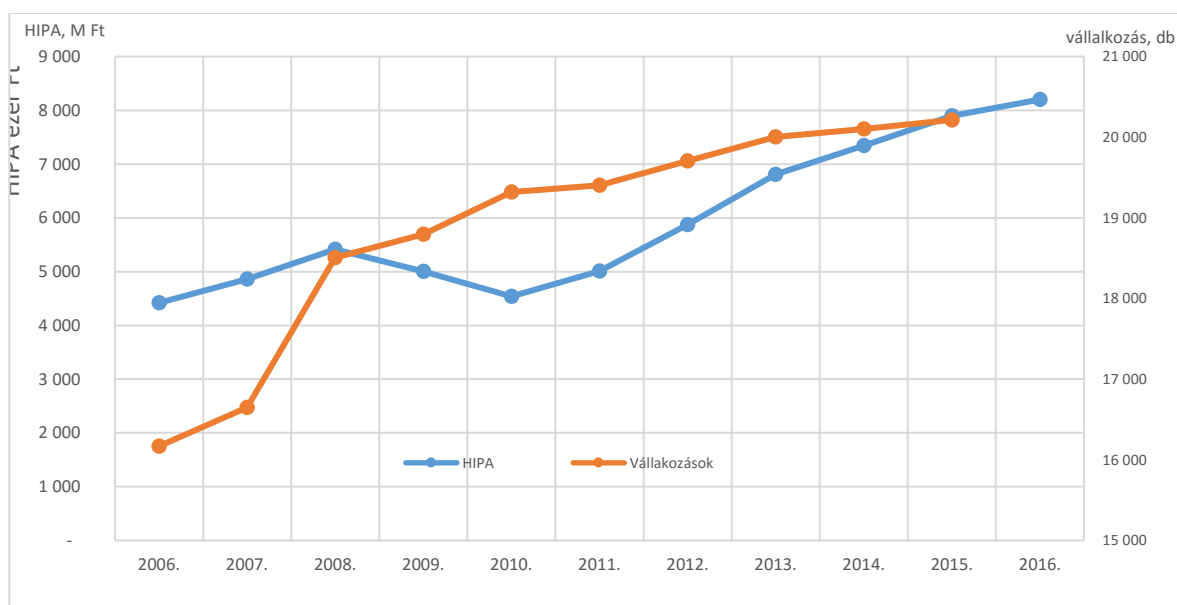
<sup>8</sup> Forrás: KIK, A Dél-Alföldi Régió gazdasága, 2015.

<sup>9</sup> A 2014. évi nettó árbevétel alapján.

<sup>10</sup> Forrás: A nyilvántartott álláskeresők száma a tartózkodási helyük szerint, településenként (2016. 03. 20-i állapot szerint) BKKM Kormányhivatal, Munkaügyi Központ

<sup>11</sup> Forrás: KSH 6.3.2.1.1. A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint, december 31. – GFO'02 (2000–2015)

## 1. Regisztrált vállalkozások száma és helyi iparűzési adó bevételek alakulása



Forrás: KSH, Kecskemét város adatszolgáltatása

A pozitív visszacsatolás elvén ez a gazdasági pezsgés újabb lakóközönst vonzott a városba. Egy riportalany illusztratív megállapítása szerint „... már annyian vannak, hogy nem is tudjuk jószerivel számon tartani őket.”

Ennek hatására Kecskemét hirtelen, azaz az elmúlt nem egészen egy évtizedben nagyvárosi léptékű problémákkal találta szembe magát, aminek magja a gazdasági potenciál növekedésével lépést tartani nem tudó városiasodás, lakosságnövekedés és a várost naponta használó, nem lakos agglomerációs népesség.

Ekkora közönst fenntartható kiszolgálására a város saját erejéből pedig nem tud felkészülni, mert a legjobb gazdálkodás mellett sem tudja előteremteni az önmaga napi működtetéséhez szükséges forrásokat, különösen az amortizáció pótlás, a fejlesztés költségeit – még a rendkívül sikeres és nagyarányú EU forrásfelhasználás ellenére sem.

A riportok során elhangzottak és a napi adatok feldolgozása mellett állíthatjuk, hogy Kecskemét fordulóponthoz érkezett és mielőbbi érdemi beavatkozás nélkül nem tud eleget tenni a jelentős gazdasági potenciál növekedésével együtt járó urbanizációs elvárásoknak és ez önmagában a fejlődése ellen hat.

Az elmúlt két évben a vállalkozások növekedése lelassult, együtt a lakosság növekedésével: a város „kinőtte” szabad területeit, lakásállományát, humán infrastruktúráját, útjait, és a modernizáció extenzív esztendői után intenzív és fenntartható növekedési szakaszba kell lépjen. A Modern Városok Program keretében a Kormánnyal kötött megállapodás ezt a lehetőséget nyújtja most az Alföld lüktető motorja számára.

## 2.2. A város stratégiai tervei

Az Integrált Területi Stratégiában (ITS) megfogalmazott átfogó jövőkép ambiciózus: „A jövőkép elérése érdekében meghatározott különböző városfejlesztési (tematikus és területi) célokat egyetlen közös

fejlesztési elv vezérli: a környezeti, társadalmi és gazdasági szempontból egyaránt harmonikus és értékközpontú fejlődés”.

A várostervekben négy stratégiai és négy horizontális, valamint nyolc tematikus célt tűztek ki. E célokhoz aprólékos tervezőmunkával 70 programot kapcsoltak, amelyből 3 tervvázlat, 29 koncepcióterv, 11 ötletterv állapotban van, illetve 9 esetben engedélyes-és kiviteli tervezés, vagy megvalósíthatósági tanulmány áll rendelkezésre, a további 18 projekt vagy pályázati szakaszban van, vagy meg is kezdődött – 2015 tavaszán.

## 2. Kecskemét fejlesztési célrendszere

Stratégiai célok (10-15 év)	Horizontális célok	Tematikus célok (7-8 év)	
Kecskemét hagyományos és új gazdasági ágazatainak kiegyensúlyozott fejlesztése, versenyképes termelés és vállalkozási környezet háttérfeltételeinek biztosítása, a kutatás-fejlesztési és az innovációs teljesítmény fokozása, modern gazdasági és logisztikai központtá válás támogatása (Versenyképes-innovatív város)	Az esélyegyenlőség, a társadalmi integráció elősegítése, a közszolgáltatásokhoz történő egyenlő hozzáférés biztosítása	A térségi elérhetőséget szolgáló közút és közlekedésfejlesztés, a hiányzó városszerkezeti jelentőségű közlekedési kapcsolatok kiépítése, a belvárosban a gépkocsiforgalom visszaszorításával a gyalogos és kerékpáros közlekedés előtérbe helyezése	
Környezettudatos és értékőrző városi, várostérségi fejlődés, az értékes épített és természeti környezet megóvása, a jó termőhelyi adottságú mezőgazdasági területek és vízbázisok védelme, az energia- és erőforrás-hatékonyság növelése, a megújuló energiaforrások szerepének bővítése (Ökotudatos-, zöld város)		Egészséges, élhető és fenntartható városi környezet kialakítása	A helyi adottságokat figyelembe vevő gazdaságfejlesztés ösztönzése, a munkaerőmobilitás ösztönzése, a vállalkozóbarát gazdasági környezet erősítése, a helyi KKV-k versenypozícióinak javítása, a kiemelt járműipari térség minősítésben rejlő lehetőségek kiaknázása
A hagyományaira büszke, jól képzett, újdonságokra nyitott, megújuló képes és befogadó társadalom erősítése (megújuló város)		Értékalapú és értékőrző, intelligens fejlődés feltételeinek megteremtése	A munkaerőpiaci igényekhez illeszkedő, gyakorlatorientált oktatási-képzési rendszer kialakítása, az infrastrukturális háttérfeltételek javítása, a kutatás-fejlesztési és innovációs kapacitások bővítése, törekvés az egyetemi szintű képzések számának növelésére
Kecskemét térségi szerepkörének bővítése, magas szintű köz- és üzleti szolgáltatások fejlesztése, kulturális szerepkörének bővítése, élhető és vonzó városi miliő kialakítás		A foglalkoztatás és munkahelyteremtés lehetőségeinek biztosítása, bővítése	A munkavállalást, a társadalmi befogadást, a szegénység elleni küzdelmet, az egészségmegőrzést, a családok támogatását, a helyi kötődést elősegítő, a gyermek- és fiatalok, valamint az aktív idősödést támogató szolgáltatások és infrastruktúrák fejlesztése
		A kulturális és társadalmi sokszínűségekre nyitott, befogadó, értékeire és hagyományaira büszke, azt ápoló és folyamatosan fejlesztő, művészetileg pezsgő légkörű, élhető és kreatív város kialakítása	
		A városképet és a lakókörnyezetet folyamatosan megújító, az épített környezet értékeire figyelő, idegenforgalmilag vonzó, turisztikai és szabadidős szolgáltatásaiban, létesítményeiben és programkínálatában fejlődő településképeinek erősítése	
		Az éghajlatváltozás kihívásaihoz történő alkalmazkodás erősítése, környezet-, erőforrás- és energiatudatos gondolkodás terjesztése, a környezetbarát eszközök, technológiák, s megújuló energiaforrások széleskörű alkalmazása, a zöldfelület- és vízgazdálkodásban példamutató megoldások városi és térségi szintű terjesztése	



		A város térségi szerepvállalásának, központi szerepköreinek és funkcióinak erősítése, a város kapcsolatrendszerének és marketing tevékenységének bővítése, a város és térsége együttműködésének kiterjesztése, új gazdaság és térségfejlesztési szövetségek létrehozása
--	--	---

*Forrás: Integrált Településfejlesztési Stratégia*

A várostervekben kilenc akcióterületet határoztak meg: Történelmi városterület, Széchenyiváros, Északi lakóöv, Széktői intézményi és rekreációs terület, Nyugati lakóöv, Déli gazdasági öv, Városperei kertészek, Szatellit településrészek, Speciális területek, Külterületek.

A riport készítésekor aktuális várostervekben 165 db, összesen 322,6 milliárd Ft összértékű projektet azonosítottunk, amiből az IVS (ITP) 304,1 milliárd Ft értékű projektet ír le. Az interjúk során további 7 db, 11,1 milliárd értékű projekt került a „látókörunkbe”.

### 3. A várostervekben megjelenő „projektsomagok”

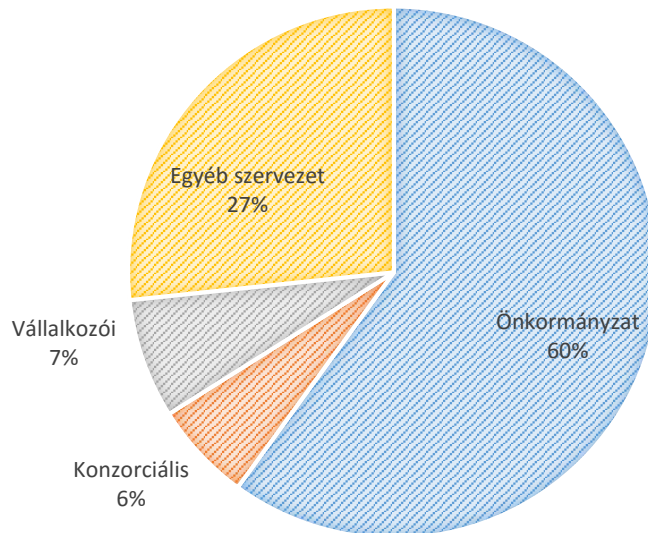
Projektelemelek	Db	Millió Ft
A klímaváltozás hatásaira történő felkészülés, anyag-, energia- és környezettudatos fejlesztések programja	10	26 659
„Zöld város” modellprogram a Homokbánya területén	4	8 200
Intermodális Csomópont kialakítása és környezetének városképi rendezése	5	20 711
"Nyugati Városkapu" komplex barnamezős városrész-revitalizációs program	5	72 838
A Főtér környezetében található műemlék-együttes funkcióbővítő megújítása	8	8 931
Kecskemét területén tervezett közút- és közlekedésfejlesztési programok	38	104 690
Kecskemét területén tervezett gazdaságfejlesztési programok	16	19 289
Kecskemét területén tervezett környezetvédelmi, energetikai programok	29	34 643
Kecskemét területén tervezett szociális, esélyegyenlőségi és egészségügyi fejlesztési programok	15	7 965
Kecskemét területén tervezett oktatási-képzési, humán erőforrás-fejlesztési programok	14	10 000
Kecskemét területén tervezett kulturális és közművelődési programok	14	6 150
Egyéb közösség által kezdeményezett városrészi és közösségi fejlesztési elképzelések	7	2 510
<b>Összesen</b>	<b>165</b>	<b>322 586</b>

Projekt csoportok	Városi projekt		Konzorciális (többszereplős)		Csak vállalkozói		Egyéb szerv(ek)		Projektek összesen	
	db	millió Ft	db	millió Ft	db	millió Ft	db	millió Ft	db	millió Ft
<b>KULCSPROJEKTEK</b>										
<i>Klimaváltozás (integrált)</i>	9	24 359			1	2 300			10	26 659
<i>Zöld Város modellprogram</i>	3	4 200	1	4 000					4	8 200
<i>Intermodális csomópont</i>	3	7 711			1	10 000	1	3 000	5	20 711
<i>Nyugati Városkapu program</i>					2	70 255	3	2 583	5	72 838
<i>Fő tér megújítása</i>	3	6 100					5	2 831	8	8 931
<b>KULCSPROJEKTEK ÖSSZESEN</b>	<b>18</b>	<b>42 370</b>	<b>1</b>	<b>4 000</b>	<b>4</b>	<b>82 555</b>	<b>9</b>	<b>8 414</b>	<b>32</b>	<b>137 339</b>
<b>HÁLÓZATOS PROJEKTEK (ÚT)</b>	<b>12</b>	<b>9 557</b>	<b>4</b>	<b>1 563</b>			<b>22</b>	<b>93 570</b>	<b>38</b>	<b>104 690</b>
<b>GAZDASÁGFEJLESZTÉS</b>	<b>13</b>	<b>16 789</b>			<b>2</b>	<b>1 000</b>	<b>1</b>	<b>1 500</b>	<b>16</b>	<b>19 289</b>
<b>KÖRNYEZET ÉS ENERGIA</b>	<b>22</b>	<b>29 573</b>			<b>6</b>	<b>4 970</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>34 643</b>
<b>SZOCIÁLIS PROJEKTEK</b>	<b>15</b>	<b>7 965</b>							<b>15</b>	<b>7 965</b>
<b>OKTATÁS, KÉPZÉS</b>	<b>8</b>	<b>6 800</b>	<b>3</b>	<b>1 600</b>			<b>3</b>	<b>1 600</b>	<b>14</b>	<b>10 000</b>
<b>KULTURÁLIS PROJEKTEK</b>	<b>4</b>	<b>2 050</b>	<b>2</b>	<b>1 700</b>			<b>8</b>	<b>2 400</b>	<b>14</b>	<b>6 150</b>
<b>EGYÉB PROJEKTEK</b>	<b>7</b>	<b>2 510</b>							<b>7</b>	<b>2 510</b>
<b>MINDÖSSZESEN</b>	<b>99</b>	<b>117 614</b>	<b>10</b>	<b>8 863</b>	<b>12</b>	<b>88 525</b>	<b>44</b>	<b>107 584</b>	<b>165</b>	<b>322 586</b>

*Forrás: IVS, ITS, interjúk alapján saját szerkesztés*

A projektek kétharmadának az Önkormányzat a projektgazdája (vagy gazdasági társasága, intézménye, vagy konzorciumi partnerrel közös projektben) – ennél fogva a költségek döntő része is az önkormányzati büdzsét terheli. Figyelemre méltó, hogy a projekthalmazból tizenkettőt kifejezetten a helyi KKV szektor saját projektjeként dedikáltak.

#### 4. Projektek megoszlása a projektgazdák szerint



*Forrás: saját szerkesztés*

Mindkét megközelítésben (ITS/IVS szakmai tartalma, projektgazdák besorolása) jól látható, hogy a város fejlesztési csomagját a kulcsprojektek, valamint a hálózatos és közlekedési projektek determinálják. A kulcsprojekteken belül a legnagyobb súlya a barnamezős nyugati városkapu projektnek van.

### 2.3. Projektportfólió

A rendelkezésünkre álló táblázatban található projektek (lásd II. sz. Melléklet) egy részét a város TOP forrásból, egy részét a 2014-2020-as időszak egyéb operatív programjaiból kívánja részben vagy teljes egészében finanszírozni.

A dokumentumelemzések és interjúk összegzésének validált adatai alapján a tényleges projekttömeg, az 1.2 fejezetben bemutatotthoz képest valamelyest növekszik, zömében a projektgazdákkal folytatott beszélgetések alapján. A tervdokumentumok 165 darabjáról 181-re, a 322,6 milliárdos ösztömegről pedig 361,5 milliárd forintra nő a város teljes projektportfóliója, az alábbi megoszlásban.

Projektelemelek	db	Millió Ft
A klímaváltozás hatásaira történő felkészülés, anyag-, energia- és környezettudatos fejlesztések programja	11	39 080
„Zöld város” modellprogram a Homokbánya területén	4	6 659
Intermodális Csomópont kialakítása és környezetének városképi rendezése	3	16 000
Nyugati Városkapu komplex barnamezős városrész-revitalizációs program	6	77 535
A Főtér környezetében található műemlék-együttes funkcióbővítő megújítása	8	8 931
Kecskemét területén tervezett közút- és közlekedésfejlesztési programok	44	121 056
Kecskemét területén tervezett gazdaságfejlesztési programok	20	21 648
Kecskemét területén tervezett környezetvédelmi, energetikai programok	29	31 917
Kecskemét területén tervezett szociális, esélyegyenlőségi és egészségügyi fejlesztési programok	13	7 137
Kecskemét területén tervezett oktatási-képzési, humán erőforrás-fejlesztési programok	13	11 785
Kecskemét területén tervezett kulturális és közművelődési programok	14	5 182
Egyéb közösség által kezdeményezett városrészi és közösségi fejlesztési elképzelések	9	2 510
Az interjúk során megismert projektek és fejlesztési elképzelések	7	12 110
<b>MINDÖSSZESEN</b>	<b>181</b>	<b>361 549</b>

A projekteket egyedileg vizsgálva azt látjuk, hogy a tanulmány készítésének időpontjában mindössze 34 projekt rendelkezik már (elvileg) valamilyen forrással. A megjelölt források megoszlása, a teljes (361,5 milliárd forintos) portfólióhoz viszonyítva:

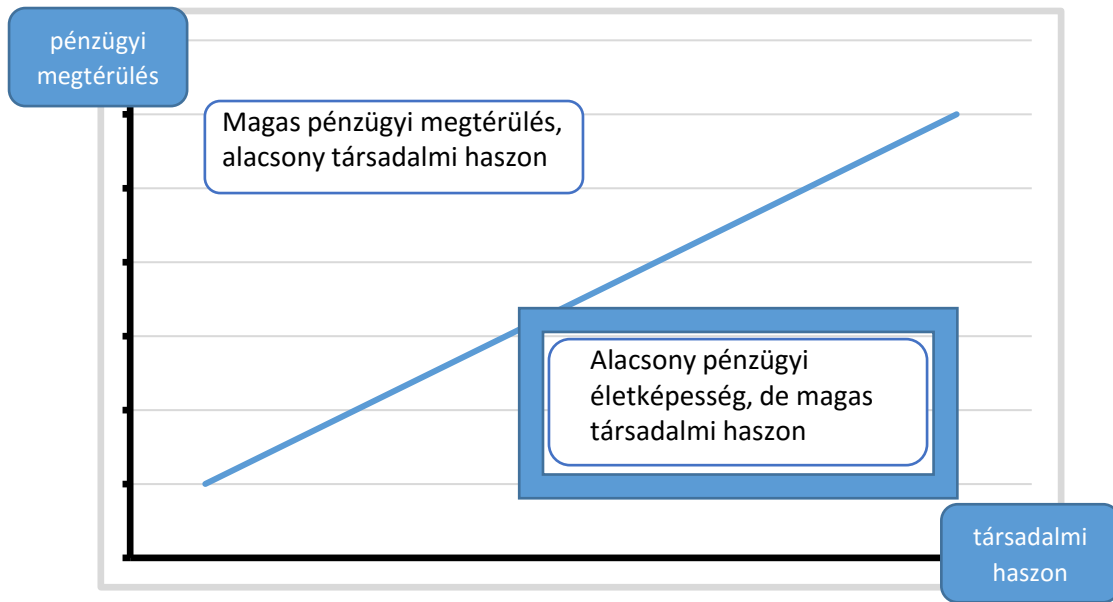
- a TOP 6. prioritása a szükséges költségek 6%-át (23,1 Mrd Ft),
- a KEHOP a 2%-át (6,2 Mrd Ft),
- az IKOP az 1%-át (3,6 Mrd Ft),
- nem közvetlenül önkormányzati projektek, de a város stratégiai céljait szolgáló fejlesztések, melyek egyéb (jellemzően GINOP) OP forrásból finanszírozhatóak 5%-ot (17,1 Mrd Ft),
- a Modern Városok Program 8%-ot (28,0 Mrd Ft),
- önrészből 1% (2,2 Mrd Ft),
- magántőkéből ugyancsak 1%-ot, 2,9 Mrd forint látszik biztosítottnak.

Fontos hangsúlyozni, hogy a fenti besorolások között némi átfedés is megfigyelhető. A Modern Városok Program ugyanis részben 2014-2020-as OP forrásokat rendel a fejlesztésekhez, részben hazai költségvetési forrásból kívánja azokat finanszírozni.

Összesen tehát a város tervezett projekt-portfóliójának 20 százalék körüli hányada van már valamilyen forrással lefedve. Az igazi kérdés, hogy vajon a projektek mekkora hányada nem talált eddig forrásra. A validált adatok alapján azt látjuk, hogy a 181 projektből 34 alátámasztott, 147 forráshiányos, ami 96,1 milliárd megjelölt és 265,4 hiányzó forrást takar.

Vizsgálatunkban a fenti „forráshiányos” körön belül, azokat a projekteket kerestük, amelyek pénzügyi megtérülési mutatói a piacnál alacsonyabbak, a társadalmi hasznosságuk ugyanakkor magas.

## 5. A pénzügyi eszközzel finanszírozható projektek elhelyezkedése



Forrás: Ex-ante útmutató alapján saját szerkesztés

A projektgazdákkal és a város tervezőivel egyeztetve összegyűjtöttük azokat a projekteket, ahol – részben vagy egészben – lehetőség van valamilyen visszatérítendő típusú finanszírozási eszköz bevonására. Összesen 48,7 milliárd forintos projekt-portfóliót tudtunk azonosítani, melynek összesen – a tanulmány készítésének jelenlegi fázisában – 60-70 százalékát kell biztosítani az alapból.

## 6. Az Alap számára azonosított projektek

Tervezett projektek	A projekt várható ütemezése	A beavatkozás indikatív forrásigénye (millió Ft)
Bérlakás-fejlesztési program (fő prioritás)	2015-2022	4 000
A térségi KKV-k beszállító-fejlesztési programja	2015-2018	3 000
Hulladékgazdálkodás - hulladékfeldolgozási program	2016-2020	2 850
Rudolf-laktanya és környezetének komplex funkcióbővítő rehabilitációja: barnamezős rehabilitáció és turisztikai fejlesztés	2016-2020	15 921
Új ipari és logisztikai park kialakítása	2016-2017	4 000
Turizmus fejlesztés	2016-2020	3 000
Komplex, megújuló alapú hőenergia rekonstrukció és hálózatfejlesztés	2017-2020	5 000
Élelmiszeripari kifizető kapacitások fejlesztése Kecskemét térségében Városi zöldfelületfejlesztés és Kertészet létrehozása	2016-2018	1 100
Komplex vízügyi rekonstrukció és bővítés, megújuló energetikai elemekkel	2015-2020	2 150
Egyetemi inkubátorház és megújuló energetikai tudásközpont létrehozása	2017-2020	1 500

Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések Kecskeméten	2016-2022	2 000
Luther Palota teljes körű felújítása	2018-2019	1 000
Térségi agrár-innovációs és logisztikai központ létrehozása - piacfejlesztés	2016-2018	1 500
Múzeum és Színház rekonstrukciója	2017-2019	1 200
Az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek bővítése, a munkavállalók készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése, a munkaerőpiaci igényekhez történő illeszkedés erősítése - felnőttképzés	2016-2017	500

*Forrás: saját szerkesztés*

A város gazdasági- társadalmi fejlődését elsősorban a Mercedes gyár letelepedése és a beruházás közvetett és közvetlen hatásai határozzák meg. A gyár köré erős beszállítói kör épült, a beszállítók kiszolgálását egyre erősebb szolgáltató szektor látja el, miközben a fejlődéssel együtt elvárható infrastrukturális beruházások részben vagy egészben elmaradnak.

Az értékelés során – a fenti táblázatban összefoglalóan bemutatott projektek és a korábban feltárt stratégiai irányok alapján – a következő beavatkozási területek, célokat azonosítottuk:

- Általános vállalkozásfejlesztési célok, a beszállítói hálózat fejlesztése, innovációs és K+F beruházások ösztönzése, ezen belül turisztikai és élelmiszeripari fejlesztések.
- A növekvő munkaerőigény egyre nehezebben elégíthető ki a város közvetlen környékéről. A városban dolgozók száma dinamikusan bővül, a lakásállomány növekedése viszont nem követi az elvárt trendet.
- A munkaerőigény nem csak mennyiségi, de minőségi problémákat is felvet. A megfelelő képzettségű, közép- vagy felsőfokú végzettségű szakemberekre van szüksége a helyi gazdaság növekedését meghatározó, Mercedes köré épülő beszállítói körnek.
- A város középületeinek és lakóépületeinek jelentős része energetikai szempontból elavult. Stratégiai cél az épületenergia-hatékonyság növelése, megújuló erőforrások felhasználásának növelése, távhő-fejlesztésekkel vagy direkt épületenergetikai beruházásokkal.

A komplex városfejlesztési stratégia fontos elemét képezik a közlekedési fejlesztések, ezek a beruházások azonban kevésbé finanszírozhatók pénzügyi eszközökkel (mivel bevételt vagy költségmegtakarítást – ami alapja lehet a visszatérítésnek – közvetlenül nem termelnek), sokkal inkább vissza nem térítendő támogatásokkal. Az intermodális csomópont tervezett kialakítása ugyanakkor már alkalmas lehet valamilyen típusú pénzügyi eszköz bevonására.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Az országos közlekedési fejlesztéseket vizsgáló PwC tanulmány is arra a megállapításra jutott, hogy a 2014-2020-as időszakban csak az intermodális csomópontok lehetnek olyan beruházások, amelyek alkalmasak pénzügyi eszköz bevonására (Közlekedési Alap létrehozása a 2014-2020-as időszakban. Stratégiai tanulmány. PwC 2014. március 31.) A Századvég Gazdaságkutató Zrt. által, az NFM számára készített tanulmány annyiban „árnyalja a képet”, hogy a közút használatából befolyó bevételek valamilyen visszatérítendő típusú támogatás (de nem pénzügyi eszköz) alkalmazására mégis lehetőséget adhatnak a közútfejlesztésekben. Ezek azonban csak országos szinten megjelenő bevételek, helyi szinten nem képezhetik visszafizetés alapját.

## 2.4. Piaci hiányosságok kvalitatív szempontjai

A piaci hiányosság kvalitatív jellemzőit az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

Piaci hiányosság	Jellemzői	Előfordulása Kecskeméten
<b>Externáliák</b>	A piaci szereplők nem internalizálják lépéseik minden költségét vagy előnyét (jellemzően környezetszennyezés vagy egy kihasználatlan barnamezős terület miatt).	A Mercedes gyár betelepülése valamint a beszállítói hálózat kiépülése vonzó a szolgáltató és egyéb termelő szektor számára, az infrastrukturális korlátok miatt azonban az előnyöket nem lehet maximálisan kihasználni.
<b>Költséges az együttműködés</b>	Különböző projektgazdák egymásra épülő projektjeit összehangolni költséges, ezeket a költségeket senki nem kívánja viselni.	Számos olyan projekt van, amelyek önmagukban vonzóak a magánbefektetők számára, de a hozzájuk kapcsolódó, szükséges beruházásokkal nincsenek összehangolva (pl. megtérülő lakásépítések de nem megtérülő, kapcsolódó közműfejlesztés)
<b>Hiányzó koordináció</b>	A közintézmények beavatkozásai nincsenek megfelelően összehangolva.	Különböző típusú fejlesztésekhez, különböző forrásokból szerzett finanszírozás, melyek összehangolása jelenleg kétséges (2014-2020-as OP források összehangolása a magánbefektetésekkel)

## 2.5. Piaci hiányosságok számszerűsítése

A finanszírozási GAP meghatározásához az elmaradt beruházások nagyságrendjét szükséges számszerűsíteni. A GAP elemzés számítására vonatkozó, korábban hivatkozott útmutató konkrét számítási módszert nem ajánl, csak a GAP meghatározásának alapelveit rögzíti. Finanszírozási problémákról olyankor beszélünk, amikor életképes (azaz pozitív nettó jelenértéket biztosító) projekttel, beruházási tervvel rendelkező vállalkozások csak részben vagy egyáltalán nem jutnak beruházási célú forráshoz, illetve a számukra leginkább megfelelő finanszírozási termékhez a piacon. A pénzügyi eszközök alkalmazásának elsődleges célja, hogy olyan beruházások is megvalósuljanak, amelyek a piaci kudarcra visszavezethető okok miatt egyébként nem valósulhatnának meg.

A piaci problémákon belül meg kell különböztetni a piaci kudarcot és a szub-optimális beruházási helyzeteket. A piaci kudarc lényege, hogy egyes részpiacokon, célterületeken a források elosztása nem hatékony, ezért beruházások finanszírozás nélkül maradnak, és nem valósulhatnak meg. Szub-optimális beruházási helyzet alapján a GAP a jelenlegi és a részterületre megfogalmazott stratégiai célok eléréséhez szükséges beruházások közti különbözetből adódik.

Fontos hangsúlyozni, hogy a GAP elemzésben meghatározott piaci rés lefedését nem csak a jelen konstrukcióban érintett programok keretében tervezett pénzügyi eszközökkel kell és lehet elérni. A pénzügyi eszközökre a jelenleg elkülönített források<sup>13</sup> feletti GAP azt jelenti, hogy a városnak a kitűzött célok elérése érdekében további magánforrásokat vagy hazai költségvetési forrásokat kell bevonnia.

A finanszírozási rést úgy határoztuk meg, hogy először azonosítottuk a kulcsterületeket, részpiacokat, amely területeken az alap projekteket illetve programokat fog finanszírozni. A város stratégiai tervei és projekt-elképzelései alapján azonosítottuk azokat a tématerületeket, amelyek mentén a piaci rést

<sup>13</sup> 25 Mrd forint a 1131/2016 (III.10.), valamint 1154/2016. (III.25.) Korm. határozatok alapján.

(beavatkozási szükségességét) számszerűsítettük. Az alábbiakban az így beazonosított beavatkozási területekre, részpiacokra külön-külön végeztünk GAP-számításokat.



### 2.5.1. Lakhatás

A lakások iránti kereslet növekedésére utaló tényezők:

- arányaiban, országosan a legmagasabb a városba költözők aránya;
- az ingázók magas és növekvő száma szintén növeli a lakások iránti keresletet.

Kecskeméten abszolút értékben, Budapest után a második legmagasabb a vándorlási különbség a népszámlálási adatok szerint, relatív értelemben (lakónépességhez viszonyítva) pedig a legmagasabb.

#### 7. Vándorlási különbség két népszámlálás között (2011 és 2001)

Vándorlási különbség (fő)	
<b>Budapest</b>	27475
<b>Székesfehérvár</b>	-4348
<b>Tatabánya</b>	-2054
<b>Veszprém</b>	-890
<b>Győr</b>	2096
<b>Szombathely</b>	-629
<b>Zalaegerszeg</b>	-197
<b>Pécs</b>	-497
<b>Kaposvár</b>	-66
<b>Szekszárd</b>	-1312
<b>Miskolc</b>	-7946
<b>Eger</b>	161
<b>Salgótarján</b>	-2359
<b>Debrecen</b>	3036
<b>Szolnok</b>	-2973

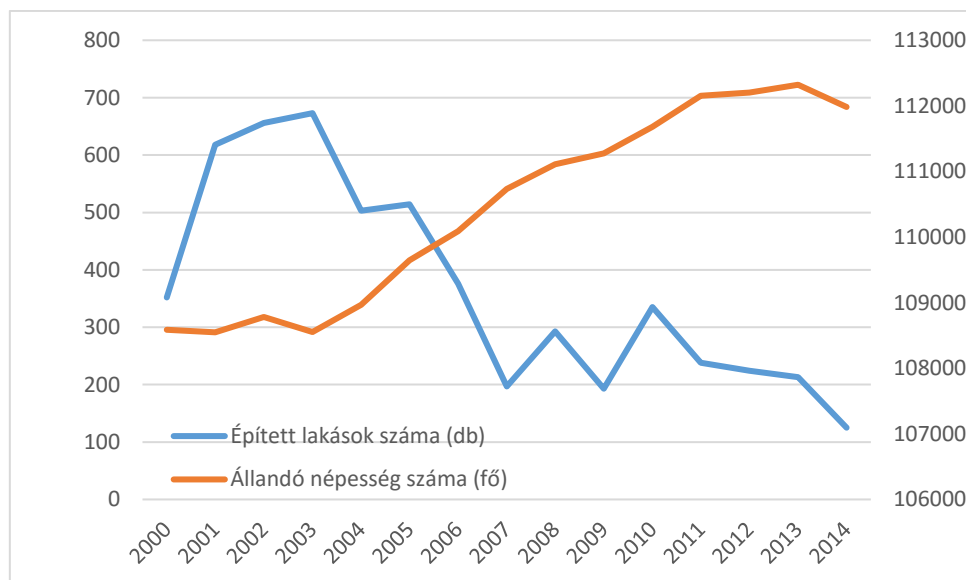
Nyíregyháza	955
Kecskemét	<b>4362</b>
Békéscsaba	-2868
Szeged	3443

Forrás: KSH

Mindez ugyanakkor csak a hivatalos statisztikában megjelenő adatsor. Az ingázási adatokból további jelentős mértékű „beáramlásra” utaló adatok szerepelnek. A 2011-es népszámlálási adatok szerint közel 15 ezer a naponta bejáró foglalkoztatottak száma, amely az elmúlt években – a piaci szereplőkkel folytatott interjúk alapján – csak tovább nőhetett.

Ezzel párhuzamosan a lakásépítések nem kaptak új lendületet, sőt az évente épített új lakások száma a 2000-es évek elején jellemző 6-700-ról 200 alá csökkent.

### 8. Épített lakások és állandó népesség alakulása



Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis

A beruházási helyzet tehát szuboptimális, azaz a piaci alapon is részben megtérülő befektetések nem érik el a kívánatos szintet.

Számításainkban azt feltételeztük, hogy a 2000-es évek elejére jellemző szintre emelkedik az épített lakások száma. Két-három éven keresztül, évi két-háromszáz lakás építése hiányzik a „rendszerből” (a jelenleg is épülő 100-200 fölött). Ötszáz lakással, lakásonként 10-15 millió forintos építési költséggel számolva 5-7,5 milliárd forintos finanszírozási szükséglet adódik.

#### 2.5.2. Energiahatékonysági beruházások

Kecskemét városa számára a szuboptimális beruházási helyzetet az országos energiahatékonysági stratégiákból vezették le. Az ország számára kötelezettséget jelent az uniós energiahatékonysági irányelv (2012/27/EU) teljesítése. A kötelezően elvárt megtakarítás ugyanakkor nincs területi



egységekre lebontva, de azzal a feltételezéssel élünk, hogy az energia-megtakarításban, a különböző területi egységek „arányosan” részesülnek. Az arányosítást a következő lépésekben vezetjük le.

Az új energiahatékonysági irányelv előírja az uniós tagállamok számára, hogy 2014–2020 között évente végsőenergia-fogyasztásuk 1,5 százalékának legalább megfelelő új energiamegtakarítást kell elérniük. A Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal számításai alapján, a direktíva által lehetővé tett kötelezettség csökkentési lehetőségeket maximálisan kihasználva, hazánkban 2020-ra 38,515 PJ/év új energia megtakarítást kell elérnie. Az irányelv előírja azt is, hogy az államnak példamutató szerepet kell vállalnia, ezért a központi kormányzat tulajdonában és használatában lévő fűtött és/vagy hűtött épületek teljes alapterületre vetített 3 százalékát kell felújítania évenként.

A fajlagos felújítási költségek a Nemzeti Épületenergetikai Stratégia<sup>14</sup> alapján meghatározhatók.

### 9. Az épületenergetikai célkitűzések bemutatása

	Épületenergetikai célérték (PJ, 2020-ig)	Felújított lakások és középületek száma 2020-ig (db)	Becsült összes ráfordítási igény (Mrd Ft)
<b>Családi ház</b>	17,6	130 000	743
<b>Iparosított technológiájú társasház</b>	12,8	380 000	536
<b>Hagyományos társasház</b>	8,1	190 000	329
<b>Középület</b>	1,6	2 400	152

Forrás: Nemzeti Épületenergetikai Stratégia

A fenti táblázat alapján meghatároztuk az egy épületre eső, közelítő beruházási költségeket, azaz a felújítandó épületek költség-igényét. A következő táblázat különböző forgatókönyvek mentén mutatja be a beruházási igényt.

### 10. Energetikai beruházásokhoz kapcsolódó gap számítása<sup>15</sup>

	Forgatókönyv1		Forgatókönyv2	
	Felújítandó lakás/középület (db)	Beruházási költség (Mrd Ft)	Felújítandó (db)	Beruházási költség (Mrd Ft)
<b>Családi ház</b>	50	0,3	100	0,6
<b>Iparosított technológiájú társasház</b>	8 000	11,3	10 000	14,1
<b>Hagyományos társasház</b>	3 000	5,2	5 000	8,7
<b>Középület</b>	60	3,8	60	3,8
<b>Összesen</b>		20,6	15 160	27,1

Forrás: saját számítás

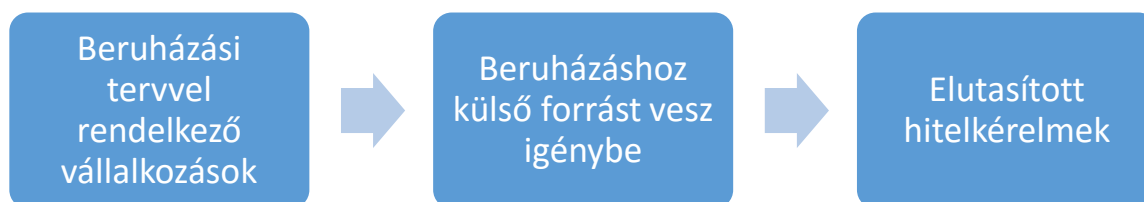
Összességében tehát becsléseink szerint az energetikai célú beruházások területén 20-27 milliárd forintos finanszírozási rés adódik.

<sup>14</sup> <http://www.kormany.hu/download/d/85/40000/Nemzeti%20E%CC%81pu%CC%88letenergetikai%20strate%CC%81gia%20150225.pdf>

<sup>15</sup> A portfólió alakulásától és a kecskeméti épületállományra vonatkozó részletesebb adatok alapján a becslés pontosítható a későbbiekben.

### 2.5.3. Vállalkozások fejlesztése

A piaci rés meghatározásához támaszkodtunk a GINOP-hoz készült, első szakaszos Ex-ante értékelés eredményeire.<sup>16</sup> A piaci körülmények között ki nem elégtett finanszírozási keresletet az elutasított hitelkérelmek alapján lehet számszerűsíteni.<sup>17</sup>



A hivatkozott tanulmányban meghatározott – hét évre, 2014-2020-as időszakra – 470 milliárd forintos GAP az ország egészére vonatkozik. Ha a működő vállalkozások száma alapján arányosítjuk (az összes működő vállalkozás 1,4 százaléka található Kecskeméten), akkor a vizsgált területre becsülhető piaci rés 6,7 milliárd forintra tehető. Indokolt ugyanakkor ebben az esetben is intervallumban meghatározni a GAP-et, hiszen az országos átlagtól jelentős eltérések is lehetnek (pl. beruházási tervek nagysága, hitelkérelmek elutasítási aránya stb.).

### 2.5.4. GAP összefoglalása

A fentiek szerint tehát a város stratégiai tervei valamint az interjúk alapján véglegesített projektportfolió alapján meghatároztuk azokat a beavatkozási területeket, amelyeken a város élhet a pénzügyi eszköz nyújtott lehetőségekkel. A beavatkozási területekhez külön-külön meghatároztuk a finanszírozási rés nagyságát.

Beavatkozási terület	Piaci rés
<b>Lakhatás</b>	5-7,5 Mrd Ft
<b>Energiahatékonyság</b>	20-27 Mrd Ft
<b>Vállalkozások fejlesztése</b>	5-10 Mrd Ft

<sup>16</sup> GINOP 8. prioritás Ex-ante vizsgálat I. szakasz. Századvég Gazdaságkutató zrt. 2014. december

<sup>17</sup> A módszertant lásd a IV. sz. Mellékletben

## III. Pénzügyi hozzáadott érték értékelése

### 3.1. Hozzáadott érték

A pénzügyi eszközökkel szemben támasztott Bizottsági elvárásokat – bár visszafizetett források esetén nem kötelezően alkalmazandó – az Általános Rendelet<sup>18</sup> 37. cikk (1) bekezdése rögzíti, hogy a pénzügyi eszközökkel "életképes projekteket szükséges finanszírozni („A pénzügyi eszközök olyan beruházások támogatása céljából kerülnek végrehajtásra, amelyek pénzügyi szempontból várhatóan életképesek, ugyanakkor nem vonzanak elegendő mennyiségű finanszírozást a piaci forrásokból”). A projekteknek bevételt kell termelniük, a támogatást részben vagy egészben (attól függően, hogy kombinált vagy önállóan visszatérítendő támogatásról beszélünk) vissza kell fizetni. Míg a vissza nem térítendő támogatásoknál az elsődleges szempont annak vizsgálata, hogy a projektek mennyiben járulnak hozzá a fejlesztéspolitikai célkitűzésekhez, addig a pénzügyi eszközök, illetve az azokkal kombinált termékeknel vizsgálni kell a projekt cash-flow-ját, várható megtérülését is. Ezzel új típusú kompetenciáknak kell megjelenniük a projektértékelésben. Az állami támogatásokra vonatkozó szabályok betartása mellett szükség van a pénzügyi eszközön keresztül a piaci finanszírozók bevonására, részvételük ösztönzésére (magántőkére vonatkozó hozamelvárások elfogadása, veszteség-megosztás), akiken keresztül ez a szemlélet megjelenik.

### 3.2. Konzisztenciavizsgálat

A vizsgált beavatkozásokhoz kapcsolódóan jelenleg is több piaci illetve valamilyen állami közreműködés mellett nyújtott finanszírozási lehetőség áll rendelkezésre. Mindezek mellett jelenleg is véglegesítés alatt állnak a 2014-2020-as időszak uniós forrású visszatérítendő típusú támogatásai. Elsőként a tervezett programokat, majd a jelenleg is elérhető konkrét termékeket mutatjuk be ebben a fejezetben.

#### 3.2.1. Tervezett, 2014-2020-as eszközök

A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program külön prioritásában jelennek meg a 2014-2020-as fejlesztési időszakban tervezetten használni kívánt pénzügyi eszközök. A 8. prioritás öt tematikus célhoz kapcsolódóan irányozza elő valamilyen visszatérítendő típusú támogatás alkalmazását:

- A kutatás, a technológiai fejlesztés és innováció erősítése (TC1).
- Az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés elősegítése és e technológiák használatának és minőségének fokozása (TC2).
- A kkv-k versenyképességének fokozása (TC3).
- Az alacsony szén-dioxid kibocsátásra való áttérés támogatása minden ágazatban (TC4).
- A foglalkoztatás és a munkavállalói mobilitás ösztönzése (TC8).

Az operatív programban tervezett szerteágazó célok, beavatkozások és a hatályos ÉFK-ban<sup>19</sup> ezekhez rendelt pénzügyi termékekre vonatkozó elképzelések alapján már most látható, hogy a visszatérítendő típusú támogatások széles és színes palettája lesz elérhető a vállalkozások számára a 2014-2020-as időszakban. A tervezett intézkedések a GINOP 1-7. prioritásában meghatározott specifikus célok

<sup>18</sup> 1303/2013/EU Rendelet

<sup>19</sup> 1006/2016. Korm. határozat 2016. július 18-án hatályos változata szerint

teljesüléséhez járulnak hozzá, elsősorban vissza nem térítendő támogatások mellé biztosított pénzügyi eszközök felhasználásán keresztül. Források az alábbi típusú beavatkozásokra állnak rendelkezésre:

- Termelő és szolgáltató vállalkozások támogatása a KFI területén
- Termelő és szolgáltató vállalkozások támogatása az IKT szektorban
  - ◆ NGA fehér foltok csökkentése, az újgenerációs szélessávú hálózatok kiépítésének ösztönzése
  - ◆ Digitális gazdaság és versenyképes IKT szektor fejlesztése
    - ◇ IKT cégek fejlesztése
    - ◇ KKV-k informatikai fejlesztése
- Termelő és szolgáltató vállalkozások támogatása
  - ◆ Modern üzleti infrastruktúra megteremtése
  - ◆ Kapacitásbővítés támogatása
- Termelő és szolgáltató vállalkozások támogatása az energetika területén
  - ◆ Épületenergetika-hatékonysági célú KKV beruházások elősegítése
  - ◆ Megújuló energia-beruházások elősegítése KKV-k számára
  - ◆ Termelési folyamatok energiahatékonysági fejlesztése a KKV-k körében
- Intelligens energiahasználat
  - ◆ Épületek energetikai korszerűsítése, távhőrendszerek, energiahatékony fejlesztése és megújuló energiaforrások alkalmazásának növelése (lakóépületek)
- Termelő és szolgáltató vállalkozások támogatása foglalkoztatási céllal
  - ◆ Vállalkozóvá válás ösztönzése
  - ◆ Társadalmi célú vállalkozások ösztönzése

Minderre 690 milliárd forint uniós forrás áll rendelkezésre pénzügyi eszközökre a prioritásban a hét éves időszakban, ami a nemzeti társfinanszírozással együtt mintegy 730 milliárd forintot tesz ki.

2016-ban a fenti hivatkozott ÉFK szerint az alábbi pénzügyi termékek megjelenésére lehet számítani:

- Élelmiszeripari közép- és nagyvállalkozások termelési kapacitásainak bővítése keretében finanszírozott kombinált hitel;
- Lakóépületek energiahatékonyságának és megújuló energia felhasználásának növelését célzó kombinált hitel;
- Termelő és szolgáltató vállalkozások támogatása az energetikai területén kombinált hitel;
- Vállalkozóvá válást és induló vállalkozások fejlesztését támogató hitel;
- Társadalmi vállalkozások ösztönzése keretében finanszírozott hitel;
- Nemzeti Technológiai és Szellemi Tulajdon kockázati tőkeprogramok;
- Intelligens szakosodási ágazati és Intelligens technológiák kockázati tőkeprogram;
- Specializált seed és pre-seed befektetési tőkealap induló IKT vállalkozások számára új ötletekhez, új piacra lépésre;
- KKV versenyképesség kockázati tőkeprogram.

Az operatív programban és az Éves Fejlesztési Keretekben is megjelenő tervek szerint Magyarország a vissza nem térítendő támogatások és az önálló pénzügyi eszközök mellett külön eszközként kíván élni a kombinált termék lehetőségével.

A GINOP mellett az Emberi Erőforrás Operatív Programban (EFOP), a Vidékfejlesztési Programban (VP) valamint az Integrált Közlekedési Operatív Programban (IKOP) jelenik meg még valamilyen típusú pénzügyi eszköz alkalmazási lehetősége. A felhasználási célokat az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

#### 11. Operatív programokban tervezett pénzügyi eszközök (GINOP kivételével)

OP	Felhasználási cél
<b>EFOP</b>	lakhatási cél, valamint hátrányos helyzetűek vállalkozóvá válása
<b>IKOP</b>	intermodális csomópontok
<b>VP</b>	agrárüzemek fejlesztése

*Forrás: operatív programok, saját szerkesztés*

A táblázatban feltüntetett programok jelenleg kialakítás alatt állnak, úgynevezett ex-ante vizsgálat még csak az EFOP-ban tervezett eszközökhöz készült, konkrét termék kialakítása, megjelentetése még egyik területen sem merült fel.<sup>20</sup>

Mivel a létrehozandó városfejlesztési alap előzetes tervek alapján tőkebefektetésekre is allokál forrást, érdemes külön is megvizsgálni a 2014-2020-as időszakban tervezett pénzügyi eszközökön belül a tőkeprogramokat. A GINOP 8. prioritása, valamint az éves fejlesztési keretek alapján a 2014-2020-as időszakban öt különböző tőkeprogram megjelenése várható. K+F és innovációs specifikus tőkeprogramból legalább kettő, IKT szektorra fókuszáló tőkeprogramból egy, valamint egy általános KKV-fejlesztési tőkeprogram lesz elérhető a vállalkozások számára az előttünk álló években az aktuális tervek szerint.

#### 12. Tervezett tőkeprogramok GINOP forrásból

	Felhívás kerete (Mrd Ft)
<b>1. Nemzeti Technológiai és Szellemi Tulajdon Kockázati tőkeprogram</b>	30
<b>2. Intelligens szakosodási kockázati tőkeprogram</b>	70
<b>3. Specializált seed és pre-seed befektetési tőkealap induló IKT vállalkozások számára</b>	5,1
<b>4. KKV Versenyképesség kockázati tőkeprogram</b>	21

*Forrás: 2016-os éves fejlesztési keret (1006/2016. Korm. határozat 2016. július 18-án hatályos változata szerint), saját szerkesztés*

### 3.2.2. Nem uniós forrásból elérhető pénzügyi termékek

Kifejezetten városfejlesztési célokhoz kapcsolódó pénzügyi termék nem érhető el jelenleg, de a különböző típusú tervezett kecskeméti beavatkozások számára már találhatóak a piacon megfelelő finanszírozási eszközök. A vizsgált beavatkozásokhoz jellemzően hitel típusú termékek érhetőek el. Az állami vagy uniós hozzájárulás mellett működő, jelentősebb tőkebefektetési tevékenységet végző alapok a 2007-2013-as időszak zárásához közeledve már nem végeznek meghatározó tevékenységet (Jeremie alapok, SZTA). Az alábbiakban a relevánsnak tartott termékeket vesszük sorra.

A 2013. júniusában indított Növekedési Hitelprogram két szakasza után 2015-ben elindult az NHP+. bár a program jelenleg hivatalosan „kivezetés alatt áll”, a tanulmány készítésének időpontjában az MNB a

<sup>20</sup> Bár az IKOP-ban megjelenik a pénzügyi eszköz tervezett alkalmazása, a tanulmány készítésének időpontjában, inkább visszatérítendő támogatás alkalmazására kerülhet sor.

keret 100 milliárd forintos megemeléséről döntött.<sup>21</sup> A programban résztvevő hitelintézetek 0 százalékos refinanszírozás mellett jutnak forráshoz, amit legfeljebb 2,5 százalékos ügyfél kamattal adhatnak tovább. Az 500 milliárd forintos kerettel induló NHP+ folyósítására rendelkezésre álló határidő 2016 vége, illetve faktoring és nem beruházáshoz kapcsolódó EU-s támogatások előfinanszírozására bizonyos esetekben 2018 végéig<sup>22</sup>. A közvetítők hitelt, pénzügyi lízinget és faktoringot is nyújthatnak. A Hitelprogram legnagyobb változása az NHP+ keretében, hogy az MNB átvállalja a KKV-k hitelkockázatának egy részét, veszteség esetén a jegybank megtéríti a KKV hitelből eredő tőkeveszteség 50 százalékát (a veszteségtérítés a kereskedelmi bank NHP+ portfóliójának 2,5 százalékában lett maximalizálva). Ez azt jelenti, hogy egy 1 milliárd forintos KKV hitelportfolión elszenvedett veszteségből (legfeljebb 5 éven át évi) 25 millió forintot az MNB átvállal.

A Széchenyi Kártya Program keretében Forgóeszközhitel, Beruházási Hitel, Önerő Hitel, Önerő Kiegészítő és Támogatást Megelőlegező Hitel valamint az Agrár Széchenyi Kártya érhető el. A Széchenyi Kártya Programot lebonyolító KAVOSZ évi 140 milliárd forint hitelt helyez ki, átlagosan 17-20 000 vállalkozásnak. Legnépszerűbb terméke a folyószámlahitel (90%), melynek éves kamata jelenleg 5 százalék körül alakul. Az alacsony kamatszint lehet a legfőbb oka, hogy az NHP megjelenése érdemben nem vetette vissza a Széchenyi Kártya Program termékei iránti keresletet.

A közelmúlt jogszabályváltozásai<sup>23</sup> lehetővé tették, hogy az EXIM-csoport a közvetlen exportösztönzési tevékenységén túl kiterjessze tevékenységét a közvetett exporttevékenységet végző vállalatokra is, emellett egyre nagyobb hangsúlyt helyez a kis- és közepes vállalkozások finanszírozásba való bevonására is. A Nemzetgazdasági Minisztérium irányítása alatt álló Magyar Export-Import Bank Zrt. (Eximbank) és Magyar Exporthitel Biztosító Zrt. (MEHIB) célja, eddig elsődlegesen a magyar exportőrök számára hatékony finanszírozási és biztosítási konstrukciókat szolgáltatása volt, a jövőben azonban tőke és hitelkonstrukciókon keresztül a termékek akár – Kecskemét szempontjából kiemelt szerepet betöltő – beszállítók számára is elérhetővé válnak. Exportélnékvitési Hitelprogram keretében közvetlenül és a kereskedelmi bankokon keresztül kínál kedvezményes forrásokat az exportáló vállalkozások számára. Az Eximbank termékei jelenleg elsősorban a közepes és nagyvállalkozások számára nyújtanak kedvező finanszírozási lehetőséget.

A Magyar Fejlesztési Bank jelenleg az MFB Vállalkozásfinanszírozási Program 2020 hitelprogrammal segíti a vállalkozások külső forráshoz jutását. A program az Európai Beruházási Bank refinanszírozása mellett valósul meg. Maximum 15 év futamidő és 3 havi EURIBOR + 1,5 százalékos refinanszírozási kamatfelár + legfeljebb 3,5 százalékos éves kamaton biztosított forrást a program.

Az Európai Beruházási és Újjáépítési Bank termékei között elérhetőek finanszírozási lehetőségek önkormányzatok számára is, ezek hazai elterjedése ugyanakkor nem tekinthető meghatározónak. Jellemzően projekt szinten kapcsolódnak be a finanszírozásba.

Önkormányzati fejlesztésekhez jelenleg elérhető az MFB Önkormányzati Infrastruktúrafejlesztési Program 2020 elnevezésű termék. A hitelprogram célja, hogy kedvezményes kamatozású hitelt biztosítson az önkormányzatok infrastruktúra fejlesztéséhez, valamint az elnyert vissza nem térítendő

<sup>21</sup> <https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2016-evi-sajtokozlomenyek/az-mnb-100-milliard-forinttal-megemeli-a-novekedesi-hitelprogram-keretosszeget>

<sup>22</sup> A hirdetményben eredetileg 2016. június 30. volt a végső határidő, de az április 22-i MNB bejelentés nyomán 2016 végére tolódott a határidő. Nem beruházáshoz kapcsolódó EU-s támogatások előfinanszírozására a visszafizetett összegekből lehet 2018-ig újra kihelyezni.

<sup>23</sup> 85/1998 (V. 6.) Korm. rendelet 2015 augusztusi módosítása

támogatások mellé nyújtson önrész finanszírozást. A hitel három havi EURIBOR + legfeljebb 3 százalékos kamat, legfeljebb 20 év mellett érhető el.

Az MFB élelmiszeripari és agrárvállalkozások számára is dolgozott ki hitelterméket (Földvásárlási Hitelprogram, Élelmiszeripari Forgóeszköz Hitelprogram 2020, TÉSZ Forgóeszköz Hitelprogram, Agrár Forgóeszköz Hitelprogram). Ezek jellemzően saját erő nélkül, az önkormányzatok számára is biztosított, fent bemutatott kamatszint mellett nyújtanak legfeljebb 500 millió forintos hitelt. Az eszközök többségükben az Európai Beruházási Bank által refinanszírozott hitelek.

### 3.3. Állami támogatási szabályok

#### 3.3.1 Az állami támogatás ellenőrzés sematikus lépései

Az állami támogatások megjelenését több szinten kell vizsgálni: alapok szintje, pénzügyi közvetítő illetve végső kedvezményezett szintjén. Az ellenőrzési lépések folyamata az alábbi sematikus ábrán foglalható össze.



1. Ha a beavatkozás (program vagy projekt szinten) nem minősül állami támogatásnak, akkor folyósítható a támogatás, „nincsenek szabályok”.
2. Ha állami támogatásnak minősül, de megfelel a „kockásított elvárásoknak” (ezek a de minimis és az általános csoportmentességi rendeletből levezethetőek), akkor szintén folyósítható a támogatás, de be kell tartani a jogcímhez rendelt elvárásokat.
3. Ha az előre rögzített paramétereknek nem feleltethető meg a finanszírozási modell, de iránymutatásból „kiolvasható”, hogy a beavatkozás nem megy szembe a Bizottság elveivel, akkor egy hosszú egyeztetési folyamat keretében elfogadtatható a program.

#### 3.3.2. Városfejlesztési támogatásra vonatkozó szabályok

A 651/2014/EU rendelet (Általános csoportmentességi rendelet) 16. cikke (Regionális városfejlesztési támogatás) vonatkozik a városfejlesztési alap felállítására. A 16. cikk 2. pontja alapján a jogcím abban az esetben alkalmazható, ha

- (a) a projekteket városfejlesztési alap igénybevételével hajtják végre támogatott területeken;

- (b) a projekteket az európai strukturális és beruházási alapokból társfinanszírozzák;
- (c) a projektek egy integrált fenntartható városfejlesztési stratégia végrehajtását támogatják.

Álláspontunk szerint a visszafizetett források is a kohéziós politikai közösségi szabályozás hatálya alatt állóan „az európai és beruházási alapokból” származó forrásnak tekinthetők, így a jogcím alkalmazható; a Támogatásokat Vizsgáló Iroda szakértőivel folytatott egyeztetések alapján ugyanakkor egyértelműsítő kérdést tettünk fel az Európai Bizottságnak (lásd V. sz. Melléklet). A kérdés arra irányul, hogy az Európai Bizottság adja meg annak értelmezését, hogy a 16. cikk alkalmazható-e a visszafizetett forrásokból felállítandó alapokra is.

Az ex-ante vizsgálat lezárásáig válasz még nem érkezett. A válasz alapján két forgatókönyv képzelhető el:

- amennyiben a Bizottság szerint is alkalmazható a jogcím, akkor az alapot ezen cikk paramétereinek alapján kell elindítani;
- amennyiben a Bizottság álláspontja szerint visszafizetett forrásra nem alkalmazható a jogcím, úgy a programot továbbra is a jogcím paramétereinek alapján javasolt összeállítani, az állami támogatásokkal való összeegyeztethetőség miatt ugyanakkor a programot be kell jelenteni a Bizottságnak és azt el kell fogadtatni (a TVI szakértőivel folytatott egyeztetések alapján a notifikációs eljárás időigénye előreláthatólag 6-9 hónap).

Tekintettel a finanszírozni kívánt projektek körére és a városfejlesztési célokra (nem kizárólag vállalkozásfejlesztés, amelyhez illeszkedő jogcímek bőségesen elérhetők), az Ácsr 16. cikkében meghatározott feltételek követését indokoltnak tartjuk. Azért is, mert ha notifikációs eljárás indul, úgy a Bizottság előtt már jól ismert és a 2014-2020-as időszakban használni tervezett jogcím paramétereinek alapján várhatóan gyorsabban sikerül elfogadtatni a programot.

A kapcsolódó cikkben meghatározott feltételeknek megfelelő beavatkozás összeegyeztethető az állami támogatás szabályaival. A legfontosabb feltételek:

- integrált fenntartható városfejlesztési stratégiát kíván végrehajtani (gazdasági, társadalmi és környezeti problémákat kezel);
- projekt szinten a befektetés összege nem haladhatja meg a 20 millió eurót;
- alkalmazható támogatási formák: tőkebefektetés, kvázisajáttőke-befektetés, kölcsön, kezességvállalás.

A cikk szabályozza az alap felállítására vonatkozó intézményi kereteket is (a Kockázatfinanszírozási iránymutatáshoz<sup>24</sup> hasonló feltételekkel).

A városfejlesztési alap által támogatható városfejlesztési projektekhez nyújtott támogatás formája lehet tőkebefektetés, kvázisajáttőke-befektetés, kölcsön, kezességvállalás vagy ezek ötvöze.<sup>25</sup>

A városfejlesztési intézkedésre vonatkozóan a következő feltételeknek kell teljesülniük<sup>26</sup>:

- a városfejlesztésialap-kezelőket az alkalmazandó uniós és nemzeti jognak megfelelően nyílt, átlátható és megkülönböztetésmentes eljárás keretében kell kiválasztani. A városfejlesztésialap-kezelők között különösen nem tehető különbség a székhelyük vagy

<sup>24</sup> [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014XC0122\(04\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014XC0122(04))

<sup>25</sup> ÁCSR 16. cikk (5) bekezdés

<sup>26</sup> ÁCSR 16. cikk (8) bekezdés



bejegyzésük szerinti tagállam alapján. A városfejlesztésialap-kezelőkkel szemben a befektetés jellegével objektívan indokolható, előre meghatározott kritériumok támaszthatók;

- független magánbefektetőket az alkalmazandó uniós és nemzeti jognak megfelelően olyan nyílt, átlátható és megkülönböztetésmentes eljárás útján kell kiválasztani, amelynek célja – a kezességvállalástól eltérő befektetések esetében – a magán befektetői veszteség minimalizálásával szemben az aszimmetrikus nyereségmegosztást előnyben részesítő, megfelelő kockázat/nyereség megosztási rendszerek létrehozása. Amennyiben a magánbefektetőket nem ilyen eljárás keretében választják ki, úgy a magánbefektetőknél biztosított méltányos megtérülési rátát nyílt, átlátható és megkülönböztetésmentes eljárás során kiválasztott független szakértőnek kell megállapítania;
- amennyiben az állami és magánbefektetők közötti veszteségmegosztás aszimmetrikus, az állami befektetőt terhelő első veszteséget a teljes befektetés 25 %-ára kell korlátozni;
- a városfejlesztési projektek keretében magánbefektetőknél nyújtott kezességvállalás esetében a kezességvállalási mérték nem haladhatja meg a 80 %-ot, és az adott tagállamot terhelő teljes veszteséget a kezességvállalással biztosított portfólió 25 %-ára kell korlátozni;
- a befektetők számára lehetővé kell tenni a városfejlesztési alap irányító testületeiben – így például felügyelőbizottságában vagy tanácsadó bizottságában – való képviseletet;
- a városfejlesztési alapot az alkalmazandó jogszabályoknak megfelelően kell létrehozni. A tagállamok átvilágítási folyamatról rendelkeznek annak érdekében, hogy a városfejlesztési támogatási intézkedés végrehajtása céljából biztosítható legyen az üzleti szempontból megalapozott beruházási stratégia alkalmazása.

A városfejlesztési alapot kereskedelmi alapon kell irányítani, és biztosítani kell a nyereségorientált befektetési döntések meghozatalát. Ez a követelmény akkor tekinthető teljesültnek, ha a városfejlesztésialap-kezelők esetében teljesülnek a következő feltételek:<sup>27</sup>

- a városfejlesztésialap-kezelőket törvény vagy szerződés kötelezi arra, hogy a szakmai alapkezelők gondosságával, jóhiszeműen és az összeférhetetlenség elkerülésével járjanak el; az alapkezelés a legjobb gyakorlatok alkalmazásával és szabályozói felügyelet mellett zajlik;
- a városfejlesztésialap-kezelők javadalmazása megfelel a piaci gyakorlatnak. Ez a követelmény akkor tekinthető teljesültnek, ha az alapkezelőt tapasztalathoz, szakértelemhez, valamint operatív és pénzügyi kapacitáshoz kapcsolódó objektív kritériumokon alapuló, nyílt, átlátható és megkülönböztetésmentes eljárás útján választják ki;
- a városfejlesztésialap-kezelők teljesítményhez kötött javadalmazásban részesülnek, vagy saját forrásaik társbefektetése útján maguk is részt vállalnak a befektetési kockázatból, és így érdekeik tartósan megegyeznek az állami befektetők érdekeivel;
- a városfejlesztésialap-kezelők meghatározzák a városfejlesztési projektek keretében folytatandó beruházások beruházási stratégiáját, kritériumait és tervezett ütemezését, valamint előzetesen kimutatják pénzügyi életképességét és a városfejlesztésre gyakorolt várható hatását;
- minden egyes tőkebefektetésre és kvázisajáttőke-befektetésre vonatkozóan világos és reális kilépési stratégiának kell léteznie.

### 3.3.3. Off-the-shelf termék

A Bizottság ún. polcról levehető (off-the-shelf, OTS) termékeket dolgozott ki a 2014-2020-as időszakra. Ha egy tagállam az OTS meghatározott paramétereivel alkalmaz egy pénzügyi eszközt, akkor

---

<sup>27</sup> ÁCSR 16. cikk (9) bekezdés

semmilyen módon nincs szükség a Bizottsággal előzetes egyeztetésre, a termék „azonnal” indítható. A tanulmány készítésének időpontjában jelent meg az Európai Bizottság határozata, amellyel ötre bővült az alkalmazható pénzügyi termékek köre (korábban csak a KKV portfóliógarancia, KKV hitel és épületenergetikai hitel termékek voltak kidolgozva).<sup>28</sup>

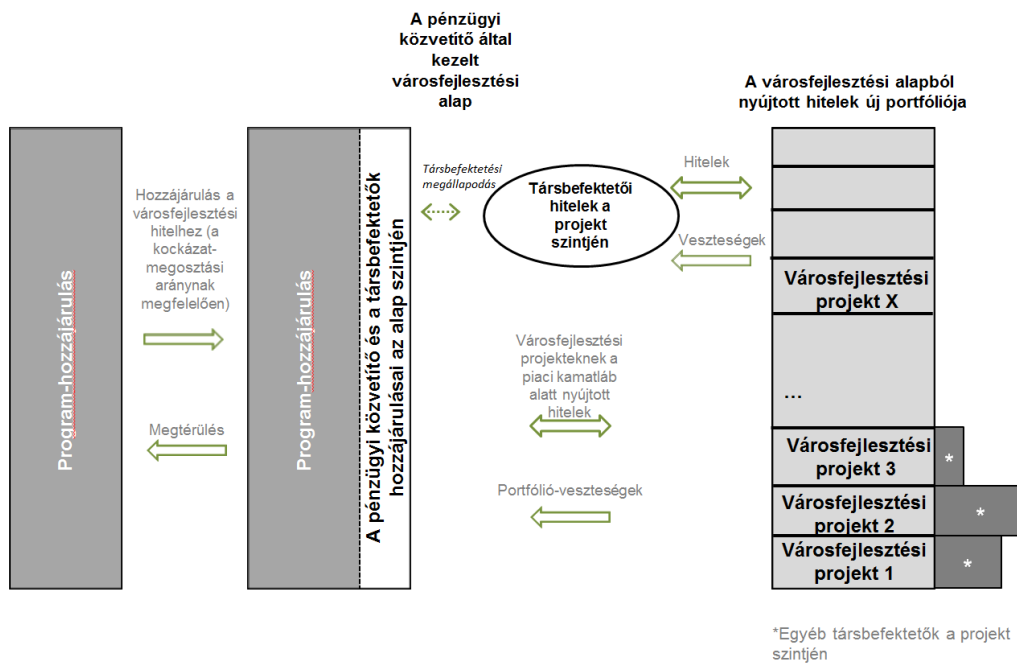
A városfejlesztési termék legfontosabb paraméterei:

- pénzügyi közvetítőn keresztül elérhető hiteltermék (hitel mezzanine hitel, alárendelt kölcsöntőke vagy kvázi-sajáttőke formájában sem nyújthatók);
- a hitelek futamideje legalább 12 hónap, legfeljebb 360 hónap;
- cél: fenntartható városfejlesztési stratégiára vonatkozó integrált megközelítés keretében kilátásba helyezett beavatkozások végrehajtásának támogatása;
- a magánbefektetői hozzájárulás az alap és a projekt szintjén is megvalósulhat;
- támogatható beruházási prioritások:
  - beruházás az alacsony szén-dioxid-kibocsátással járó stratégiákba a városi területeken;
  - beruházás a katasztrófákkal szembeni ellenálló-képesség biztosítása érdekében;
  - beruházás az éghajlatváltozás hatásaihoz való alkalmazkodás érdekében;
  - beruházás a városi környezetfejlesztésbe, ideértve a rozsdaövezetek helyreállítását és a légszennyezettség csökkentését is;
  - beruházás a fenntartható városi mobilitásba;
  - beruházási támogatás az önfoglalkoztatáshoz és új vállalkozások alapításához;
  - beruházás az állami foglalkoztatási szolgálatok infrastruktúrájába;
  - beruházás az egészségügyi és szociális ágazatokba, például infrastruktúrába, kutatás és fejlesztésbe vagy innovatív szolgáltatásokba, amelyek hozzájárulnak a helyi szintű fejlődéshez és az intézményi egészségügyi ellátásról a közösségi és elsődleges egészségügyi ellátás típusaira való átálláshoz, valamint az egészségügyi és szociális szolgáltatásokhoz való hozzáférés előmozdítása;
  - beruházás a rászoruló városi és falusi közösségek fizikai rehabilitációjába és gazdasági fellendülésébe;
  - beruházás a kulturális örökség megőrzésébe, védelmébe, népszerűsítésébe és fejlesztésébe;
  - beruházás a felsőoktatásba, ideértve a vállalatokkal való együttműködést;
  - beruházás ikt-fejlesztésekbe.
- a támogatás az Ácsr 16. cikke alapján nyújtható;
- a városfejlesztési projektbe történő teljes beruházás nem haladhatja meg a 20 millió eurót.

A működési modell az alábbi ábrán látható:

---

<sup>28</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/prop\\_fi\\_urban\\_dev\\_annexe\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/prop_fi_urban_dev_annexe_en.pdf)



Forrás: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/prop\\_fi\\_urban\\_dev\\_annexe\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/prop_fi_urban_dev_annexe_en.pdf)

A polcrol levehető termékkel kapcsolatban két korlátozó tényezőt azonosítottunk:

- a pénzügyi termék kizárólag hitelként alkalmazható (tőketámogatás nem adható);
- a támogatható beruházási prioritások között nem jelenik meg az általános vállalkozásfejlesztés (márpedig a kecskeméti városfejlesztési alap vállalkozásfejlesztési célú beavatkozásokat is támogatna, amire a visszafizetett források felhasználása miatt is szükség van);
- az Ácsr 16. cikkénél említett probléma (ld. 3.3.2. fejezetnél leírtakat, a visszatérülő forrásra alkalmazhatóság kritériuma itt sem teljesül egyértelműen).

### 3.3.4. Magántőke bevonására vonatkozó szabályok

Az Ácsr 16. cikke szerint a „városfejlesztési támogatásnak a városfejlesztési alapok vagy a városfejlesztési projektek szintjén további magánbefektetői forrásokat kell bevonnia oly módon, hogy az összesített összeg elérje a városfejlesztési projekthez nyújtott teljes finanszírozás 30 %-át.”

A csoportmentességi rendelet szerint „független magánbefektető”: a befektetés tárgyát képező támogatható vállalkozásban részesedéssel nem rendelkező magánbefektető, tulajdoni viszonyaiktól függetlenül ideértve az üzleti angyalokat és a pénzügyi intézményeket is, amennyiben azok teljes felelősséget vállalnak befektetésükért. Újonnan létrehozott vállalkozás esetében a magánbefektetők, ideértve az alapítókat is, e vállalkozástól függetlennek tekintendők.

A magánbefektetők közé tartozik tipikusan a saját kockázatára és saját forrásaiból befektető EIF és EIB, a saját kockázatukra és saját forrásaikból befektető bankok, magánalapítványok, családi vállalkozások és üzleti angyalok, vállalati beruházók, biztosítók, nyugdíjalapok, magánszemélyek és a felsőoktatási intézmények.

Könnyítés, hogy – városfejlesztési alap felállítása esetén – a „magán- és állami befektetők nyújthatnak készpénzbeli vagy természetbeni hozzájárulást, illetve ezek kombinációját” is, ami (természetesen a

magánbefektetőtől kapott) beleszámít a 30 százalékba. A magán befektetői hozzájárulás tehát például egy ingatlan átengedésével is megvalósulhat, jellemzően egy szociális célú lakásprogramban.

Lehetőségek a magántőke hozzájárulás mérséklésére:

1. A 30 százalékot portfólió szinten kell teljesíteni. Projekt szinten elképzelhetőek eltérő arányok (egyres projektnekél magasabb privát tőke lesz bevonva, másoknál alacsonyabb, de az átlagnak kell elérnie a 30 százalékot). Ha eltérő jogcímekeket lehet alkalmazni a portfólión belül, amikhez eltérő magánbefektető elvárások kapcsolódnak, akkor azok a projektelemek „kivonhatók” a 30 százalékos körből (lásd 3-as pont).
2. Induló vállalkozás támogatásánál a 30 százalékba beleszámítható az alapító (akár projektgazda) hozzájárulása is. A jogszabály szerint „első kereskedelmi értékesítés előtt” kell állni a cégnek, azaz projektársaság is ide tartozik.
3. Lehetőség van arra, hogy projekt típusok szerint megbontsuk a portfóliót, így külön „zsebeket” képezzünk, amelyekre eltérő state aid szabályok vonatkoznak. Eltérő projektek, eltérő jogcímen kapnak támogatást, az eltérő jogcím, vagy más state aid szabály alapján pedig speciális esetekben csökkenthető a magántőke elvárás. Fontos előzetesen megjegyezni, hogy a portfólió ilyen típusú megbontása rendkívül módon megnehezíti és késlelteti az előkészítést és az alap működtetését. A lehetőségek:
  - a. kisebb összegű beruházások külön „zsebből”: de minimis jogcím mellett nincs szükség magántőkére, ha a tőkejuttatás nem haladja meg a 200e EUR-t vagy ha pl. hitelt nyújtunk, melynek a támogatástartalma 200e EUR alatt van (pl. 1millió EUR 5 évre);
  - b. kezdő vállalkozásoknak („első kereskedelmi értékesítés” előtti szakasz) nyújtott támogatás: a portfólió ezen részére csak 10 százalék magántőkére van szükség;
  - c. közszolgáltatások (általános érdekű gazdasági szolgáltatások, Services of General Economic Interest pl. szociális célú lakásépítés is ebbe tartozhat, de jellemzően városi közlekedési szolgáltató finanszírozása stb.), melyek megfelelnek a speciális feltételeknek, nem is minősülnek állami támogatásnak, így nem szükséges a magántőke (itt egyedileg kell vizsgálni és egyeztetni a TVI-vel, hogy melyik projekt emelhető ebbe a körbe);
  - d. az egyéb területeken, jogcímen 30% az elvárás (KKV finanszírozás, épület-energetikai beruházások).
4. Egyéb esetben külön egyeztetésre (bejelentési kötelezettség) van szükség a Bizottsággal, melyben indokolni kell az állami támogatási elvekkel való összeegyeztethetőséget. Ez egy elhúzódó folyamat.

## IV. Köz- és magánforrás bevonásának lehetősége

Az Általános Rendelet 139. és 140. cikke alapján a pénzügyi eszközöktől elvárt az addicionalitás elve, azaz a közösségi forrásokat magánforrások kell, hogy kiegészítsék: olyan piaci forrásokat kell megmozgatni a fejlesztéspolitikai célok érdekében, amelyek eddig az adott részpiacra nem jelentek meg.

Kecskemét Város a piaci hiányosságok bemutatásánál említettek szerint fejlesztési igényeit több forrás bevonásával finanszírozhatja. Az elkészült Integrált Településfejlesztési Stratégiában is rögzített fejlesztési irányok és elképzelések egy része már a 2014-20-as uniós pénzügyi periódus hazai elosztású strukturális és kohéziós forrásainak tervezésekor forrásigény rögzítésével megtervezésre került a felhasználható vissza nem térítendő források terhére. A Város a következő források bevonására számíthat:

- Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (a tervezési folyamathoz igazodóan Kecskemét Integrált Településfejlesztési Programjában jelezte a projektigényeket, melyekre előzetesen rögzített forráskeret áll rendelkezésére);
- Környezet és Energiahatékonysági Operatív Program;
- Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program;
- Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (ezen OP esetében elsődlegesen a Város gazdálkodó szervezetei, illetve a helyi vállalkozások használhatják fel a pályázatos formában megnyíló forráskereteket).

A fenti források esetében alapvetően azon projektek finanszírozásáról lehet szó, melyek nem megtérülő jellegűek, és elsődlegesen a város infrastrukturális, valamint jóléti fejlesztéseit szolgálják, társadalmi hasznosságuk az elsődleges. (A GINOP esetében a kecskeméti vállalkozások számára a fejlődésüket támogató vissza nem térítendő támogatások mellett visszatérítendő, elsősorban pénzügyi eszköz típusú konstrukciók is elérhetőek lesznek, melyek esetében a pénzügyi életképesség megléte szempontként jelenik meg.)

A Város fejlesztési igényei megvalósítása érdekében saját forrásból elsődlegesen az elérhető fenti, uniós támogatásokhoz biztosítandó önerőt tudja hozzátenni, önálló fejlesztések finanszírozását a saját forrás korlátossága jelentősen szűkíti.

A Városban jelenlévő, elsősorban nagyobb gazdasági szereplők a versenyképességük növeléséhez, megtartásához szükséges, a városnak is fontos munkaerő biztosítása, megtartása, fejlesztése érdekében ma is részt vesznek a fejlesztésekben, de a város növekedési intenzitását alulmúló mértékben, illetve kiterjedtségben. Ugyanakkor fontos látni, hogy e vállalkozások részéről – a lefolytatott interjúk alapján - sok esetben nyitottság tapasztalható a város által megvalósítandó fejlesztésekhez történő hozzájárulásra, főként azokban az esetekben, melyek az érintett vállalkozások helyzetének javulását eredményezhetik (munkaerő mobilitás biztosítása, lakhatás, oktatás-képzés, helyi életminőség javítás, energiahatékonyság stb.)

### 4.1. Visszafizetett források felhasználási lehetőségei

A központi költségvetés egyéb hozzájárulásai esetében, valamint a fenti források felhasználásánál fontos szempontként jelenik meg a Kormány és Kecskemét Város között a Modern Városok Program keretében létrejött megállapodás, melynek hangsúlyos eleme a pénzügyileg életképes, üzleti

szempontú megtérülést mutató városfejlesztési projektek finanszírozását szolgáló Alap létrehozása, melynek forrásaként a 2007-2013-as időszak pénzügyi eszközeinek visszatérülő forrása szolgál, összesen 25 Mrd Ft értékben. Figyelembe kell venni ugyanakkor, hogy a visszafizetett források ténylegesen rendelkezésre álló kerete folyamatosan változik (hiteltörlesztések, tőke visszatérítések változó ütemezéssel érkeznek vissza az NGM-hez), így az összeg több ütemben történő kihelyezése javasolt, illeszkedve az NGM cashflow-menedzsmentjéhez.<sup>29</sup>

A visszafizetett források felhasználását az alábbi szabályozási korlátok kötik:

- A visszatérülő források közösségi szintű szabályozását a 1083/2006 EK rendelet 78. (7) cikk jelenti, mely szerint az operatív programokból a pénzügyi eszközök<sup>30</sup> keretében „*történő kifizetésekből származó kamatot városfejlesztési alapok esetében városfejlesztési projektek, más esetekben pedig a kis- és középvállalkozásokat érintő pénzügyi konstrukciók finanszírozására kell felhasználni.*” E megfogalmazást jelentősen árnyalóan azonban hozzáteszi, hogy pénzügyi eszközökből „*végzett beruházásokból a művelethez visszajuttatott, vagy a garanciák letételét követően megmaradt forrásokat az érintett tagállamok illetékes hatóságai városfejlesztési projektek vagy kis- és középvállalkozások javára használják fel.*” A szabályozás szövege ily módon egyértelműsíti, hogy a forrásokat pénzügyi eszközök keretében kell felhasználni, ugyanakkor nem ad egyértelmű választ a felhasználás célja tekintetében.
- A fenti szabályozáshoz kapcsolódó Végrehajtási Rendelet (1828/2006 EK rendelet) az egyes pénzügyi konstrukciókhoz, illetve holdingalap esetén az azzal kötött finanszírozási szerződés hatáskörébe utalja a visszatérülő források kezelésének részletszabályozását az ún. *kilépési politika* előírásával.
- Mivel a fenti két hivatkozott szabályozás nem dolgoz ki részletszabályokat a konkrét tagállami szabályozás megkönnyítésére, az Európai Bizottság a 2011-ben kiadott és 2013 februárjában módosított, a pénzügyi eszközök végrehajtásának bizottsági értelmezését, egyben gyakorlati útmutatást jelentő ún. COCOF Iránymutatás<sup>31</sup> 9.2. pontja igyekezett segíteni a visszatérülő források elvárt tagállami végrehajtási gyakorlatát. Ezen iránymutatás egyértelműen a tagállam által megalkotandó kilépési politika hatáskörébe utalja a visszatérülő források szabályozását, megemlítve, hogy „jó gyakorlatnak” tekinti a Bizottság, ha a visszatérülő források az érintett pénzügyi eszköz, vagy azzal megegyezőnek tekinthető konstrukció keretein belül („same type of action”) kerülnek újrafelhasználásra az eredeti forrást biztosító OP területi hatálya alatt (9.2.3. pont). Az Iránymutatás ugyanakkor rögzíti (9.2.4. pont), hogy ez az „ajánlás” a 2007-13-as pénzügyi eszközök tekintetében elsődlegesen az eszközök zárásáig (2017. március 31.) „áll fenn”, a zárást követően nincs specifikus közösségi jogi elvárás a források felhasználása tekintetében, azt a tagállamnak magának kell meghatároznia a kilépési politikájában, illetve a pénzügyi eszközökre vonatkozó befektetési stratégiájában figyelembe véve a már említett közösségi szabályozást (1083/2006, 1828/2006 EK rendeletek).

A visszatérülő források magyarországi kezeléséről a fentieknek megfelelően az NGM érintett irányító hatóságai (GFP IH, RFP IH) által kidolgozott ún. *Kilépési Politika és Eljárásrend*<sup>32</sup> rendelkezik, amely elsődlegesen a 2007-13-as pénzügyi eszközök elszámolhatósági időszakon belül keletkező visszatérülő

<sup>29</sup> Ezt részben tükrözi a Kecskemét Alapnak címzett keretről szóló korm. határozathoz tartozó előterjesztés, ami a tőke három ütemben történő lehívásával számol (15-5-5 milliárd forint, három évben).

<sup>30</sup> A pénzügyi eszközökre vonatkozó szabályozást ezen jogszabály 44. cikke tartalmazza

<sup>31</sup> COCOF 10-0014-05 Revised Guidance Note on Financial Engineering Instruments under Article 44 of Council Regulation (EC) No 1083/2006

<sup>32</sup> Kilépési Politika és Eljárásrend a befektetésekből a GOP4 prioritás és a KMOP 1.3 intézkedés keretében megvalósuló pénzügyi eszközök részére visszajuttatott források és egyéb pénzügyi eszközök nyilvántartásának és újrafelhasználásának szabályairól, NGM GFP IH, NGM RFP IH, 2016.03.02.

forrásainak kezelését rendezi a vonatkozó közösségi szabályozás alapján. A dokumentum elsősorban a nyilvántartási, elszámolási folyamatok tekintetében tartalmaz rendelkezéseket, és utal arra, hogy a visszatérülő források teljes körét érintően később fogja rendezni a feltételeket. A közösségi jogszabályok nem rendelkeznek az újra felhasználási kötelezettség időtartamáról. A szabályozás értelmében a fentiekben említettek szerint csak javasolt, hogy a források kimerüléséig (azaz 2017. legkésőbb március 31-ig) ugyanolyan típusú fejlesztésekre és ugyanolyan módon kerüljenek felhasználásra, nincs jogi kötőerővel bíró kötelezettség, hogy strukturális alapok típusú beavatkozások keretei között használja fel a tagállam. A tagállam felelőssége ugyanakkor, hogy a forrásokat a közösségi szabályozásban említett célokra (KKV fejlesztés vagy városfejlesztés) fordítsa, olyan módon, hogy azok

- a stratégiában megjelölt célokat szolgálják,
- felhasználása során érvényesüljenek a felelős pénzgazdálkodás szabályai és
- összhangban álljanak a Kohéziós politika céljaival.

Magyarország a 2007-13-as időszakban kizárólag vállalkozásfejlesztésre használt pénzügyi eszközt, melyből következően az említetteknek megfelelően programidőszakon belül elsődlegesen a vállalkozások helyzetét javító fejlesztési projektek finanszírozását szolgálhatják a visszatérülő források. Értelmezésünk szerint ezért Kecskemét város a létrehozandó alap terhére a pénzügyi eszközök hivatalos zárási időpontjáig (2017. március 31.) csak olyan vállalkozásfejlesztési projektet finanszírozhat, melyet kis- és középvállalkozások hajtanak végre kedvezményezettként, illetve olyan városfejlesztési projektet, melynek közvetlenül értelmezhető pozitív hatása van vagy várható a helyi kis- és középvállalkozások versenyképességi és gazdasági helyzetére. Mivel az Irányító Hatóság, valamint az Európai Bizottság ellenőrzési jogosultsága elsődlegesen a felhasználási cél tekintetében áll fenn visszatérülő források esetén, ezen szűkítő szempontot ezen időszakban támogatásra javasolt projektek esetében szigorúan érvényesíteni szükséges majd a projektkiválasztás során – előtérbe helyezve a helyi KKV-k által megvalósítandó projekteket –, illetve biztosítani kell a forrást kezelő NGM felé történő folyamatos monitoringját is.<sup>33</sup>

Mint láttuk, a pénzügyi eszközök zárása utáni időszak a visszatérülő források felhasználási célja tekintetében a KKV fejlesztést vagy városfejlesztést jelöli meg. A 2007-13-as időszak lezárultával kezdődött 2014-20-as időszak a pénzügyi eszközök forrását eredeztető kohéziós politika tekintetében is hozott változásokat, mely természetesen elsődlegesen a 1083/2006 EK rendeletet felváltó új közös szabályokban (Common Provision Regulation, 1303/2013 EK rendelet) kerültek lefektetésre. Ezek részletezése nem jelen tanulmány tárgya, ugyanakkor kiemelnénk, hogy az új időszakban a pénzügyi eszközök felhasználási célterületeit a közösségi szabályozás keretein belül a tagállamok jelölhették ki, akár városfejlesztést is megjelölve felhasználási területként.

Fontos elvi változás az új időszakban, hogy az EU elismeri a városok kiemelt szerepét Európa fejlődésében, így a helyi gazdaságfejlesztés által támogatott versenyképesség javításában is. Ez jelenik meg az Európai Bizottság Városi Agendájában (Urban Agenda), melynek bizottsági kommunikációs közleménye <sup>34</sup> leszögezi, hogy a városoknak a gazdasági növekedés húzóerejévé, motorjává kell válniuk, amelynek érdekében az európai városfejlesztés az általános gazdasági elvárásoknak megfelelni képes erős regionális központok irányába kell, hogy elmozdítsa azokat. Mindezek alapján a 2007-13-as uniós pénzügyi eszköz szabályozásban megjelenő városfejlesztési cél, mely a magán- és városi intézmények együttműködését tekintette elsődlegesen támogatandónak, meghaladottnak tekinthető

<sup>33</sup> A monitoringgal szembeni elvárásokról, feladatokról a VII. fejezetben lesz szó részletesen.

<sup>34</sup> THE URBAN DIMENSION OF EU POLICIES – KEY FEATURES OF AN EU URBAN AGENDA, COM(2014) 490 final

– a városok közvetlen gazdaságösztönző, vállalkozásfejlesztésben betöltött szerepe egyértelmű uniós elfogadást kapott.

A 2017. március 31-ét követő időszak visszatérülő forrásainak felhasználása tekintetében – figyelembe véve a fent bemutatott szabályozási kereteket, valamint az Európai Bizottság 2014-20-ra vonatkozó, a pénzügyi eszközök szabályozásán túlmutató kommunikációját – a közösségi jogszabály által megengedett kettős cél (vállalkozás fejlesztés, városfejlesztés) egymást erősítő felhasználására lesz lehetőség, ezért szakértői álláspontunk szerint ezen időszakban a Kecskemét Fejlődéséért Alapból finanszírozandó projekteknek nem kell korlátozódnia a fentiekben említett KKV-k által megvalósítandóakra, a városfejlesztési stratégia közvetlen gazdaságfejlesztést, vállalkozásfejlesztést szolgáló megtérülést mutató projektjei nagyobb teret nyerhetnek.

Fontos szabályozási korlátként jelenik meg ugyanakkor, hogy a visszatérülő források kizárólag pénzügyi eszközöket finanszírozhatnak – ugyanakkor e tekintetben már nem kötik a tagállamot az uniós strukturális alapok pénzügyi eszköz szabályai, kizárólag a vonatkozó hazai, valamint az állami támogatásokra vonatkozó uniós érvényű jogszabályok. Ez utóbbiakra részletesen is kitértünk az előző fejezetben.

Mindezeket figyelembe véve Kecskemét Város fejlesztési elképzelései közül a visszafizetett forrás terhére létrehozandó alap – figyelembe véve a pénzügyi zárás előtti és utáni időszak fenti korlátozó megközelítéseit – hosszabb távon a következő jellemzőkkel rendelkező projekteket finanszírozhatja:

- pénzügyileg életképes, üzleti szempontból megtérülést mutat,
- a helyi vállalkozások helyzetének javítását közvetlenül szolgálja,
- magántőke, illetve bizonyos megszorításokkal egyéb közforrás bevonását lehetővé teszi (e feltétel alapszinten és projektszinten is értelmezhető).

A piaci helyzet ismertetésekor bemutatásra került projektportfólió a fenti szempontrendszer figyelembevételével állt össze, így elmondható, hogy az alap számára a kormányzati döntés értelmében megnyíló, 3 év alatt mindösszesen 25 Mrd Ft-os keret a már most látható projektigényekkel lefedhető. Kiemeljük, hogy a finanszírozásra megjelölt projektek szorosan köthetők a város ITS-éhez.

## 4.2. Magántőke bevonásának lehetőségei

Az alap szintjén történő magántőke hozzájárulás szándéka az elvégzett interjúk alapján jól körvonalazható, az alap és az egyes projektek szintjén – a nemzetközi tapasztalatokhoz is igazodóan – már az előzetes felmérések alapján is szemmel látható nagyságrendű forrásbevonási lehetőség látszik, mely az állami támogatási szabályozásból következően elvárt nagyságrendet (az alap szintjén 30%) közelíti.

Az esetlegesen bevonandó pénzügyi közvetítők köre meghatározza, hogy milyen típusú magántőke vonható még be az alapba. Ehhez támpontot adnak a JEREMIE program 2007-2013-as tapasztalatai. A hiteltermékek esetén a refinanszírozási arány eleinte 80 százalékos volt a pénzügyi vállalkozások és vállalkozásfejlesztési alapítványok körében, míg 50 százalékos a hitelintézeteknél. 2009-től a gazdasági válság nyomán, a visszaeső vállalati hitelezés ellentételezése érdekében, a refinanszírozási ráta 90 illetve 75 százalékra emelkedett, majd 2011-től 100 százalékra nőtt minden pénzügyi közvetítő esetén. Az időszak végén a hitelintézeteknél a refinanszírozás 75 százalékosra mérséklődött, a többi közvetítőnél maradt a 100 százalék.



Az ex-ante vizsgálat keretében egyeztetéseket folytattunk a helyi szereplőkkel, magán- vagy pénzügyi befektetőkkel (a potenciális befektetőknek a VI. mellékletben található levelet küldtük ki, az EBRD számára a VII. sz. mellékletben található összefoglalót készítettük). A megkeresett befektetők számára a rendelkezésünkre álló információk alapján megtérülési számításokat készítettünk a portfólióba kerülő projektekről (ennek eredményét lásd a 6.3 fejezetben). Egyeztetéseket az alábbi szereplőkkel folytattunk:

- OTP Bank Nyrt.
- MKB Bank Zrt.
- UNIVER Zrt.
- Kész Holding Zrt.
- Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD)
- Unicredit Bank Zrt.

A megkeresett szereplők közül a kereskedelmi bankok és az EBRD is jelentős érdeklődést mutatott a projektek iránt. Jól látható, hogy a portfólióban szerepelnek olyan projektek, amelyek megtérülési mutatói kifejezetten magasak, míg a városfejlesztési projektek többségükben a piaci befektetők számára kevésbé vonzóak. Elképzelhetőnek tartjuk, hogy az alap először egy kisebb portfólióval – a piac számára is vonzóbb projektekkel – indulna el, majd a beindulást követően, a működési tapasztalatokat felmutatva lehetne vonzóbbá tenni az alap projektjeinek finanszírozását a befektetők számára.

A kereskedelmi bankok helyi fiókjai ugyanakkor jelezték, hogy forrásbőség van a piacon, refinanszírozásra kevésbé van szükségük, fontosabb lenne valamilyen garancia típusú termék, amivel a kihelyezéseik kockázata mérsékelhető. A forrásokhoz olcsón hozzáférnek a bankközi piacon, a hitelbetét mutató sokat javult az elmúlt években (mivel visszaesett a hitelezés, miközben a betétállomány lassan bővült). Megfelelő portfólió mellett nyitottság mutatkozik az alap szintű hozzájárulásra.

A kereskedelmi bankok az alap szintjén 2-4 milliárd forintos hozzájárulást tartanak elképzelhetőnek, míg a megkeresett egyéb szereplők (beleértve az EBRD-t) elsősorban projekt szinten tudnák elképzelni a becsatlakozásukat. A magánbefektetők jellemzően 10 százalékos hozamelvárás mellett hajlandóak csatlakozni. Ennél alacsonyabb hozamelvárás csak pozitív externáliák mellett képzelhető el (pl. kereskedelmi bank ügyfélkör bővítésének kiemelkedő lehetősége stb.).

## V. Korábbi tapasztalatok

A Kecskemét számára létrehozandó Alap szempontjából releváns tapasztalatok és következtetések levonása érdekében a következőket tekintjük át ebben a fejezetben:

- Tekintettel arra, hogy az alap számára a finanszírozás alapját a 2007-13-as Magyarországnak juttatott uniós pénzügyi eszközökből visszafizetett források jelentenék, áttekintjük a 2007-13-as uniós pénzügyi eszközök tapasztalatait, közöttük az uniós forrásból finanszírozott városfejlesztési eszköz általános uniós tapasztalatait, (mivel Magyarország nem alkalmazta ezen eszközt) – ez utóbbiak elsősorban a kialakítandó finanszírozási modellhez, a finanszírozandó projektek és programok köréhez tudnak támpontot adni.
- Kiemelendő, hogy a korábban említetteknek megfelelően a visszafizetett források tekintetében most látható közösségi szabályozási korlátok (a visszafizetett források első kihelyezésükkor vállalkozásfejlesztési célt szolgáltak, a szabályozás szerint a visszafizetett forrást szintén e célra kell fordítani) okán a városfejlesztésnek elsődlegesen vállalkozás- és gazdaságfejlesztési oldalára kell majd fókuszálni – e „szemüvegen” keresztül igyekszünk értékelni az uniós forráshoz köthető tapasztalatokat. Ennek keretében röviden értékeljük a 2007-13-as időszakban Kecskemét vállalkozásai által igénybevett pénzügyi eszközök adatait.
- Áttekintjük a Magyarországon az alap tevékenysége szempontjából releváns városfejlesztés, városrehabilitáció témájának közelmúltbeli tapasztalatait, a települések által tipikusan megvalósított fejlesztések és finanszírozásuk tapasztalatait, a látható problémákat.

### 5.1. 2007-13 pénzügyi eszközök alkalmazásának uniós tapasztalatai

A pénzügyi eszközök szerepe jelentősen megnőtt a Kohéziós Politika egymást követő időszakaiban. 1994 és 1999 között még 0,6 Mrd euró volt ezen eszközök keretösszege, 2000-2006-ban már mintegy 1,3 Mrd euró, a 2007-13-as időszakban uniós szinten a forráskihelyezés már 2013 végére meghaladta a 17 Mrd eurót.

A 2007-13-as időszakban az Európai Bizottság az alábbi szempontokat tartotta a legfontosabbaknak<sup>35</sup>:

- fenntarthatóság biztosítása, hiszen a visszatérülő források lehetővé teszik újabb projektek finanszírozását;
- jobb minőségű projekteket eredményeznek a pénzügyi eszközök, mivel a finanszírozást vissza kell fizetni, a finanszírozási döntés során bevonandó pénzügyi és üzleti szaktudás és megközelítés javítja a projektkiválasztás minőségét;
- hatékonyabban használja a közösségi forrásokat, hiszen a bevonandó magánforrások növelik a finanszírozásra fordítható összeget.

#### 5.1.1. JESSICA program

A JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas - A fenntartható városfejlesztési beruházásokat támogató közös európai kezdeményezés) a pénzügyi eszközökön belül a városfejlesztési programok komplex támogatását célozta. Ahogyan az Európai Beruházási Bank (EBB)

<sup>35</sup> [https://fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Financial%20instruments%20in%202014\\_20\\_learning\\_from\\_2007-13%20wishlade\\_and%20michie\\_0.pdf](https://fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Financial%20instruments%20in%202014_20_learning_from_2007-13%20wishlade_and%20michie_0.pdf)

hazai JESSICA tanulmánya <sup>36</sup> fogalmaz, a JESSICA mintegy válaszként született számos tagállam és az Európai Parlament azon elvárására, mely szerint speciális figyelemre van szükség bizonyos városi területek revitalizációjának, megújításának kérdését illetően. Ennek okaként a városfejlesztés témakörében tapasztalt piaci kudarcokat látták, konkrétan a fenntartható városi közösségek működéséhez hozzájáruló integrált városrevitalizációs, városmegújítási projektek megvalósítása kapcsán a finanszírozási források hiányát. Ennek orvoslására hozta létre az Európai Bizottság a fenntartható városfejlesztési beruházásokat támogató közös európai kezdeményezést, a JESSICA-t.

A JESSICA a jogalkotók szándéka szerint arra volt hivatott, hogy megteremtse a kereteket a fenntartható városfejlesztés pénzügyi finanszírozásához szükséges intenzív együttműködéshez egyrészt a tagállamok döntéshozói, másrészt az elsődlegesen az EBB-vel és az Európai Tanács Fejlesztési Bankjával együttműködő Európai Bizottság között, ugyanakkor más nemzetközi pénzügyi intézmények (International Financial Institutions - IFS), valamint az európai bank- és magánszektor szintén részt vállaltak az együttműködésben.

A komplexnek tekinthető városfejlesztési projektek finanszírozása tekintetében a JESSICA-n belül a cél a vissza nem térítendő támogatások, hiteltípusú eszközök, valamint egyéb finanszírozási lehetőségek projektekre szabott optimális finanszírozási kombinációjának összeállítása.

A JESSICA programban a támogatói oldalt képviselő irányító hatóságoknak az uniós forráskeret bevonásával a következőkre nyílt módjuk:

- támogathatták a magán- és közsféra együttműködésén alapuló, illetve mindazon városfejlesztési projekteket, melyek hosszútávon képesek bevételt termelni, és amelyek fedezetet teremtenek a juttatott források egészére vagy egy részére,
- megteremthették a városfejlesztési források rugalmasabb menedzsmentjét,
- az egyéb további finanszírozók, mint a nemzetközi pénzügyi intézmények, bankok, magánszektor, stb. – bevonásával és pénzügyi hozzájárulásával a városfejlesztés szempontjából egyébként szűkösen rendelkezésre álló forrásokat növelhették.

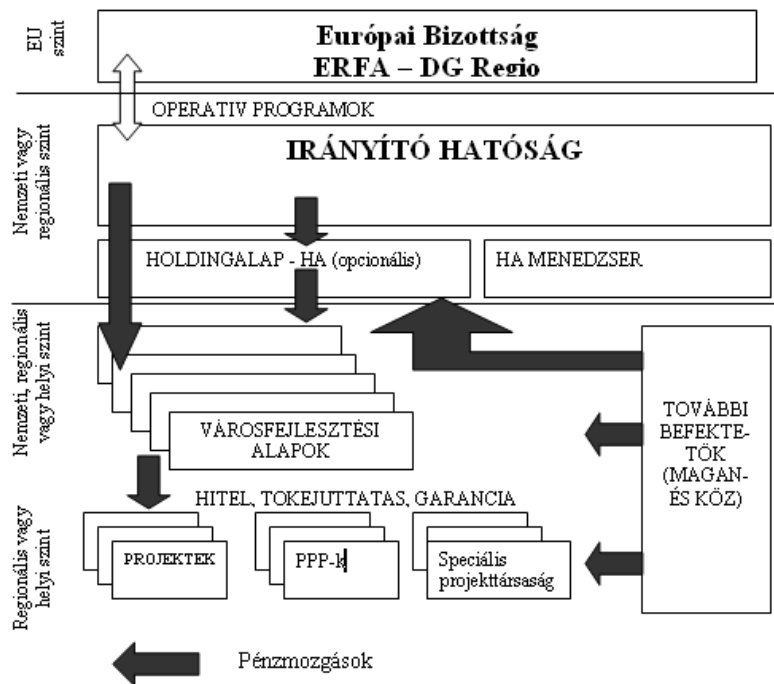
Fontos elem, hogy egy projekt csak akkor volt támogatható a JESSICA-n keresztül, ha szerepelt az adott város Fenntartható Integrált Városfejlesztési Tervében, és jellemzője volt, hogy hosszú távon hozzájárul az adott város, illetve városrész versenyképességének növeléséhez, javítja vonzerejét, rendelkezik valamilyen jövedelemtermelő képességgel, ezáltal biztosítja a befektetett tőke visszafizetését, valamint az uniós forrást biztosító adott operatív programon belül az Európai Regionális Fejlesztési Alapból (ERFA) támogatható projektekkel szemben támasztott kritériumoknak is megfelel.

A JESSICA programok jelentős része a tapasztalatok alapján a program lehetőségeiből adódó komplex finanszírozást igénylő városrehabilitációs programokhoz kapcsolódott, ugyanakkor számos energiahatékonysági, illetve jövedelemtermelő infrastruktúrafejlesztéshez kapcsolódó projekt is elindult.

---

<sup>36</sup> [http://www.eib.org/attachments/documents/jessica\\_hungary\\_hu.pdf](http://www.eib.org/attachments/documents/jessica_hungary_hu.pdf)

### 13. A JESSICA program sematikus intézményi modellje



Forrás: [http://www.eib.org/attachments/documents/jessica\\_hungary\\_hu.pdf](http://www.eib.org/attachments/documents/jessica_hungary_hu.pdf)

Az IH-k az irányításuk alatt álló az operatív programok forráskeretéből „elhelyezhettek” forrást a Városfejlesztési Alapban, vagy alapokban (VFA-k), amelyek azután befektetéseket eszközölhetnek városrehabilitációs, városfejlesztési projektekbe tőkejuttatás, garancia vagy hitel formájában. Az IH-knak arra is volt a lehetőségük, hogy ún. Holdingalapot (HA) hozzanak létre, mely lehetett egy, az irányító hatóság meglévő szervezetén belüli, számvitelileg elkülönített egység, vagy egy teljesen különálló szervezet, mely holdingalapként befektethetett az egyes VFA-kba. A JESSICA lehetővé tette az európai források „újrahasznosítását” azáltal, hogy, mivel bevételtermelő projektekbe történt a befektetés, és a projektek képesek a befektetést az alap számára visszatéríteni, a visszatérítésre kerülő forrás révén lehetővé válik újabb projektek finanszírozása. A finanszírozási modellben a Bizottság a közvetlen projektfinanszírozáson túl megnyitotta a lehetőséget PPP konstrukciók, illetve speciális projektársaságokon keresztüli fejlesztés finanszírozása előtt is.

A JESSICA program elindítására vonatkozóan Magyarországon 2011-ben, az Európai Befektetési Bank finanszírozásában készült egy, a bevezetést támogatni hivatott tanulmány, majd egy további a Miniszterelnökség megrendelése nyomán a Századvég csoport részéről 2012. júliusában, azonban a program végül nem került bevezetésre. Mindezek miatt rögzíthető, hogy uniós forrásfelhasználásra épülő városfejlesztési alapa vonatkozó végrehajtási tapasztalat jelenleg nem áll rendelkezésre a forrásfelhasználási intézményrendszeren belül, ezért egy ilyen típusú alap létrehozásakor a közösségi szabályok, valamint nemzetközi tapasztalatok figyelembevételével, a tagállami szempontokra és igényekre alapozva új intézményrendszeri modellek megalkotására is szükség lesz.

### 5.1.2. A 2007-13-as időszak pénzügyi eszközeinek uniós tapasztalatai

Az Európai Bizottság szándéka szerint a pénzügyi eszközöket elsődlegesen a tőkéhez jutás piaci elégtelenségének kezelésére szánták. E piaci hiányosságot alapvetően két okra vezették vissza<sup>37</sup>:

- információs aszimmetria, mely például akkor jelentkezik, bizonyos projektek esetén nincs a kockázatok előzetes megítélését segítő elegendő információ a projekt, illetve a projektgazda korábbi eredményeiről, tevékenységéről – ilyen eset a start-up-oké vagy a teljesen újszerű K+F tevékenységre épülő fejlesztéseké,
- az üzleti logikából következő elvárt megtérülés szempontja nem feltétlenül segíti egyéb, a társadalom számára a projekt eredményeként létrejövő pozitív externáliák, – ilyen elsődlegesen a társadalmi hasznosság (pl. hátrányos helyzetű csoportok helyzetének javítása) – , mint a finanszírozási döntést kedvezően befolyásoló szempont figyelembe vételét.

A Bizottság arra az álláspontra helyezkedett, hogy a visszatérítendő eszközök használata a vissza nem térítendő támogatásokkal összevetve javítja a beruházás minőségét, mivel egyértelmű a visszafizetés kötelezettsége és a finanszírozási döntés meghozatala előtt megjelenik az üzleti elvű beruházásértékelési folyamat, mely sok esetben – éppen a magánfinanszírozás megjelenése okán – piaci szakértők bevonásával történik, ez pedig növeli az életképes projektek számát. Ebből következően a VNT esetében uniós szinten is látható mértékű holtteher-veszteség csökkentését várták, valamint számítottak arra a pszichológiai jellegűnek is nevezhető tényezőre, hogy a finanszírozó és a finanszírozott között megoszlik a felelősségvállalás.

Az eszköz előtérbe helyezését segítette az az elfogadott megközelítés is, mely szerint a pénzügyi instrumentumok növelik a közösségi források költséghatékonyságát, mivel a visszafizetés, mely eszköztípustól függően magában foglalja a kamatot, a tőkeköltséget, vagy a garanciadíjat lehetővé teszi a források újra befektetését, illetve megteremti a magánforrások bevonásának mechanizmusát. E szempont különösen a gazdasági válság kirobbanásával nyert jelentőséget, mely nem csak a közösségi kiadásokra volt negatív hatással, de a magánszektor beruházási kedvére is. Fontos tanulság, hogy a megtérülés nem csak üzleti alapon nem finanszírozott megfelelő számú és életképességű projektek várható üzleti eredményességén múlik, hanem a projektek finanszírozásához kapcsolódó folyamatos költségeken, és kiemelendő, hogy a piaci kudarc alapon finanszírozott projektek esetén elkerülhetetlenek a bedőlő projektek, melyek veszteségei szintén erodálják a kihelyezhető források nagyságát.

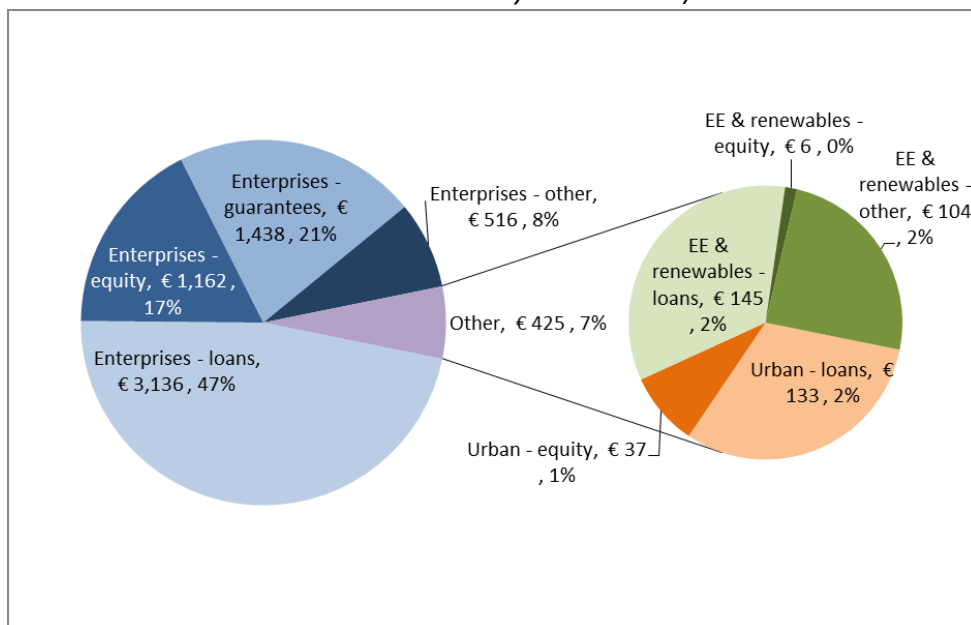
Uniós szinten a 2014-es bizottsági jelentés szerint 2013 végéig 25 tagállam (Írország, Luxemburg és Horvátország kivételével) alkalmazott összesen 941 társfinanszírozott pénzügyi eszköz konstrukciót, melynek 91%-a tisztán vállalkozásfejlesztésre (túlnyomórészt KKV fejlesztésre) irányult, 6%-a városfejlesztésre és 3%-a energiahatékonyságra, illetve megújuló energiához kapcsolódó beruházásokra.

A pénzügyi eszköz konstrukciók leginkább hitel, illetve garancia formáját öltötték, csak kis részben jelentettek tőkejuttatást. Ha a tranzakciók számát tekintjük, 48%-ot képviselt a garanciaügyletek aránya, de ha a tranzakciók értékét vesszük, több mint 51% hitelkonstrukció formájában került megkötésre (a garanciaügyletek értéke csupán 21%).

<sup>37</sup> [https://fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Financial%20instruments%20in%202014\\_20\\_learning\\_from\\_2007-13%20wishlade\\_and%20michie\\_0.pdf](https://fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Financial%20instruments%20in%202014_20_learning_from_2007-13%20wishlade_and%20michie_0.pdf)

Ahogy a fejezet elején is említettük, 17 Mrd euró volt az operatív programok hozzájárulásának együttes összege, melyből 14 Mrd euró kihelyezésre került az azt közvetítő holding alapoknak vagy speciális alapkezelőknek, mindebből azonban 2013 végéig csupán 6,7 Mrd euró – a teljes összeg nagyságrendileg egyharmada - került kifizetésre a végső kedvezményezetteknek. Ezen belül is elenyésző volt a városfejlesztésre a végső kedvezményezetteknek már kifizetett összeg.

14. A végső kedvezményezetteknek kifizetett pénzügyi eszköz összege 2013 végéig (zárójelben a célértékhez viszonyított százalék)



Forrás: [https://fi-](https://fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Financial%20instruments%20in%202014_20_learning_from_2007-13%20_wishlade_and%20michie_0.pdf)

[compass.eu/sites/default/files/publications/Financial%20instruments%20in%202014\\_20\\_learning\\_from\\_2007-13%20\\_wishlade\\_and%20michie\\_0.pdf](https://fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Financial%20instruments%20in%202014_20_learning_from_2007-13%20_wishlade_and%20michie_0.pdf)

Már maguk e számok is jelzik, hogy a források projektekhez történő odaítélési folyamata a korábban feltételezettekhez képest jelentősen lassabb, melynek több oka is lehetséges. Még azon országok esetében is igaz ez az állítás, ahol mind a strukturális alapok felhasználása, mind az egyébiránt fejlett pénzügyi és pénzügyi háttér, és így a szükséges intézményrendszeri felkészültség is rendelkezésre áll. Mindezt jól mutatja, hogy Ruud van Raak, a holland ERFA irányító hatóság vezetője 2016. elején a következő legfőbb tanulságokat említi az általa vezetett irányító hatóság által bevezetett, elsődlegesen városfejlesztési célú SOFIE program (a JESSICA programon belül kialakított pilot program) kapcsán<sup>38</sup>:

- időigényes és nagy odafigyelést kíván a finanszírozási konstrukció kialakítása (csak a konkrét pénzügyi helyzet ismeretében lehet megfelelő konstrukciót kialakítani),
- a magánbefektetők jórészt szkeptikusak alapszinten (a projektszint kézzelfoghatóbb),
- sokkal több a projektelképzelés, mint amennyire keret van (projektkiválasztást nehezíti),
- a professzionális alapkezelői menedzsment tevékenység jobb, ha messze kerül a politikai döntéshozataltól és érdekrendszerétől,
- egy normál piaci alapkezelői feladattól eltérő speciális feladatok is jelentkeznek (piaci kudarc vizsgálata, OP prioritáshoz való illeszkedés, ERFA szabályok érvényesítése),
- az irányító hatóság munkatársainak a projektek ellenőrzése kapcsán normál monitoring és ellenőrzési feladatokhoz képest új tudásokra, készségekre van szükségük.

<sup>38</sup> [https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/presentation\\_20160127\\_The-Hague\\_ERDF\\_VanRaak.pdf](https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/presentation_20160127_The-Hague_ERDF_VanRaak.pdf)

### 5.1.3. Kecskeméti JEREMIE tapasztalatok

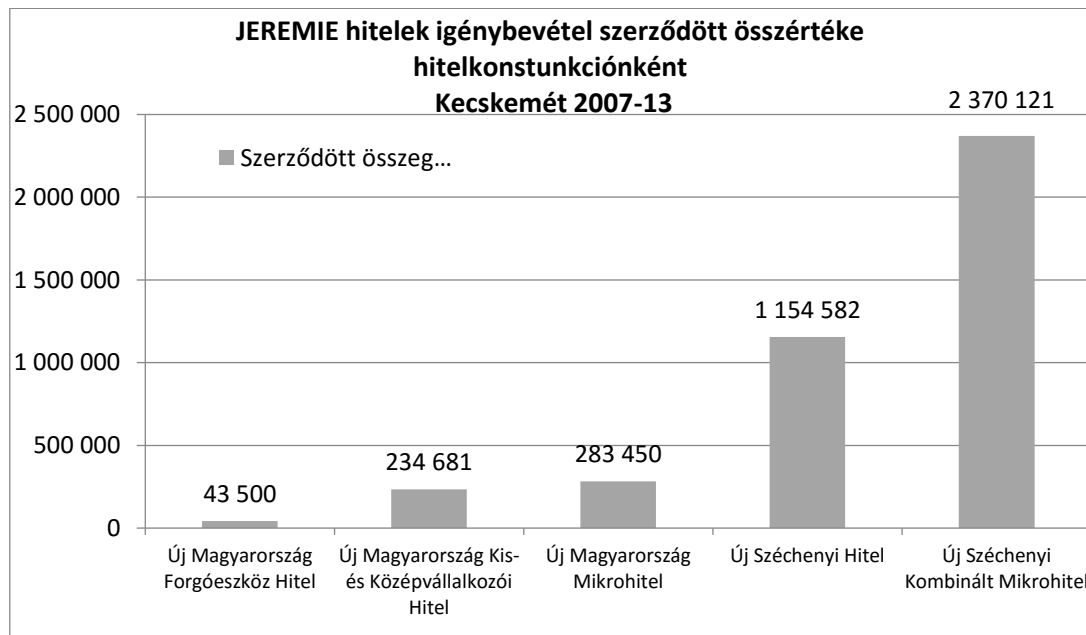
Magyarországon a korábban említettek szerint a 2007-2013-as időszakban nem indult JESSICA program. A vállalkozásfejlesztési célokat szolgáló JEREMIE program tapasztalatait ugyanakkor érdemes bemutatni.

A JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises - A mikro-, kis- és középvállalkozásokat támogató közös európai források) keretében meghirdetett program a pénzügyi eszközt használó tagállamok körében a legnagyobb arányban (90% felett) igénybe vett pénzügyi eszközöket foglalta magában, melyek a kis- és középvállalkozások fejlesztését célozták. A cél elsősorban a vállalkozások finanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek javítása a piacon elérhetőhöz képest kedvezményesebb kondíciójú pénzügyi termékeken keresztül. A források támogatott hitel, garanciatámogatás, vagy tőkeberuházás formájában juthattak el a végső kedvezményezettekhez.

A JEREMIE programot Magyarország a 2007-13-as időszakban az azóta a Magyar Fejlesztési Bank Zrt.-be beolvasztásra került Magyar Vállalkozásfejlesztési Zrt. kezelésében, számos pénzügyi közvetítő intézmény közreműködésével folytatta le. A magyarországi program mindhárom pénzügyi termék típust alkalmazta, így a kedvezményes hitelek (illetve VNT-vel kombinált kombinált hiteltermékek), a garanciaprogramok, és a kockázati tőkeprogramok felhasználásával hivatott segíteni a vállalkozások forráshoz jutását.

A 2007-13-as időszak hazai JEREMIE forrásainak igénybevétele tekintetében Kecskemét esetében elmondható, hogy voltak szerződéskötések mind hitelprogramok, mint tőkeprogramok esetében. Mindösszesen 430 ügylet kötött, melyből csupán 7 volt tőkeprogramban megkötött szerződés. A 7 tőkeügylet összértéke 3,7 Mrd Ft volt, míg a hitelprogram 423 ügylete értékének 4,1 Mrd Ft.

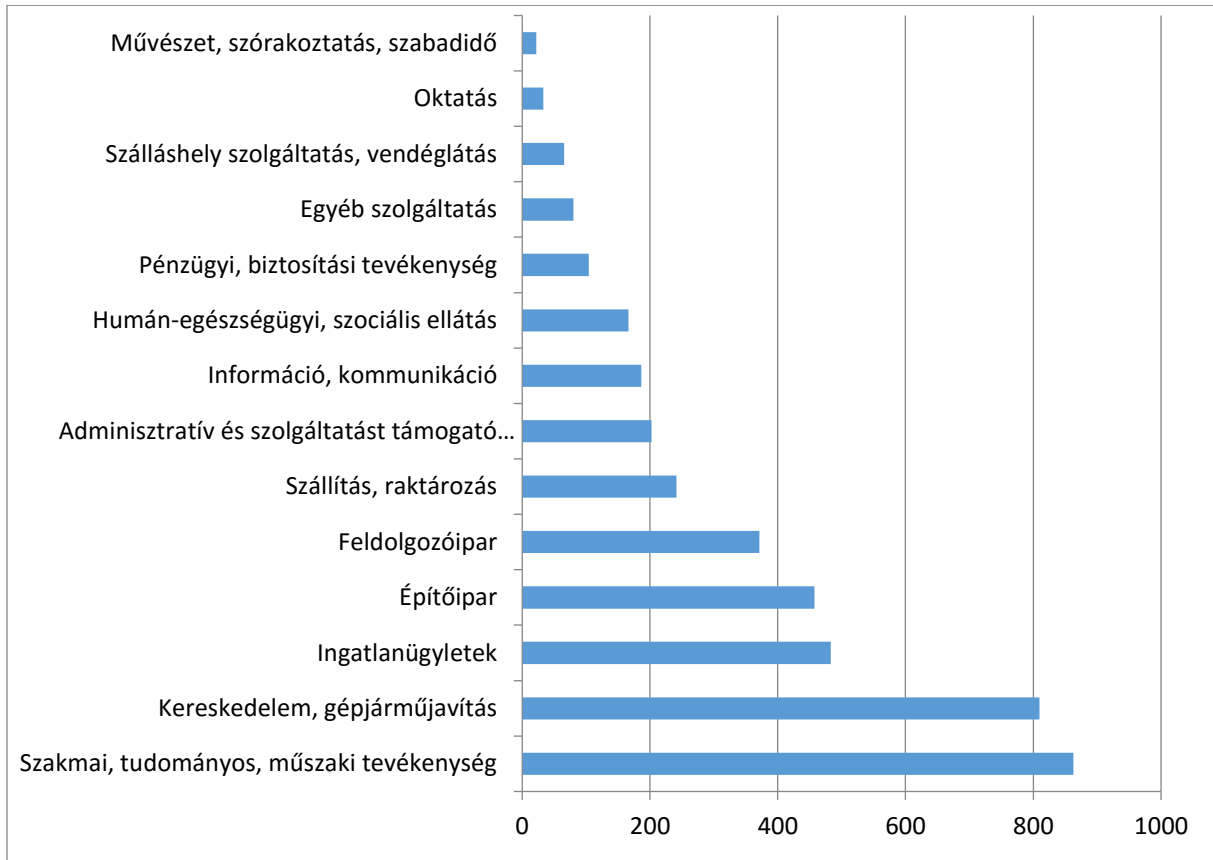
#### 15. JEREMIE hitelek Kecskeméten



*Forrás: GFP IH adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés*

A hitelprogramon belül a legnagyobb ügyletszám- és értékarányt a kombinált hiteltermék igénybevétele érte el (331 ügylet, mintegy 2,4 Mrd Ft értékben), így a teljes hitelprogramon belül a konstrukció 58%-ot „vitt el”.

16. ábra: JEREMIE hitelek megoszlása ágazatok szerint (Kecskeméten, millió forint)



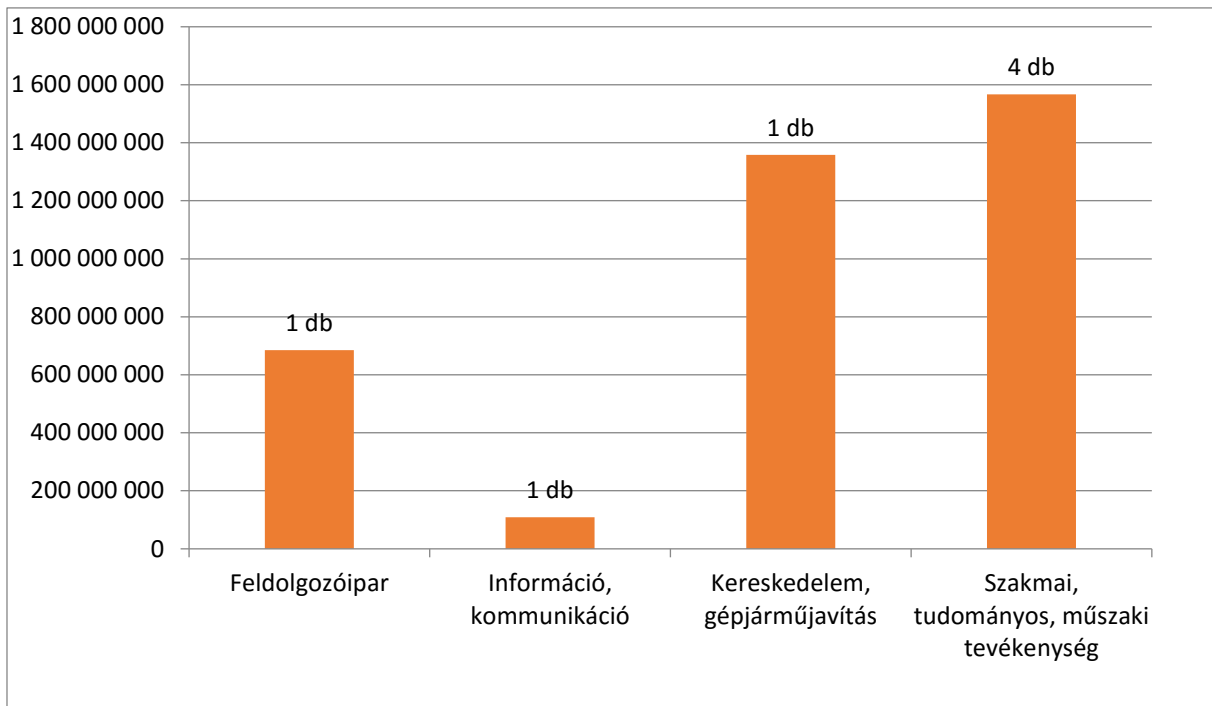
Forrás: Fontium adatszolgáltatás

Az ábrából jól láthatóan kimagasló arányt képvisel a szakmai, tudományos tevékenység, a kereskedelem és gépjárműjavítás, az építőipar, és a kombinált hitelkonstrukció népszerűségének is köszönhetően az ingatlanügyletek. Az első három kiemelten teljesítő ágazat „helyezése” illeszkedik Kecskemét város Gazdasági Programjának fókuszaihoz.

A tőkeprogramban való részvétel értéke az egyes ágazatok között a következő volt.



17. ábra: JEREMIE tőkebefektetések megoszlása ágazatok szerint (Kecskeméten, Ft)



Forrás: Fontium adatszolgáltatás

A kereskedelem, gépjárműjavítás és a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység együttes aránya közel 80%, ami a hitelprogramoknál jelzetteknek megfelelően jelzi ezen ágazatok súlyát a város gazdasági életében.

#### 5.1.4. Tőkebefektetési tapasztalatok a 2007-2013-as időszakban

Mivel a városfejlesztési alap az elsődleges várakozások szerint elsősorban a tőkebefektetéseken keresztül kívánja támogatni a projekteket, célszerű összefoglalni az előző időszak, uniós fejlesztés mellett megvalósuló tőkeprogramjait. A Deloitte és a Századvég Gazdaságkutató Zrt. által készített, 2014-2020-as időszak pénzügyi eszközeit megalapozó ex-ante vizsgálatok részletesen felmérték az ezzel kapcsolatos tapasztalatokat.<sup>39</sup> Összefoglalóan – a kecskeméti városfejlesztési célokhoz is illeszkedően – az alábbi megállapítások, javaslatok fogalmazhatók meg a fent hivatkozott értékelések alapján:

- a rendelkezésre álló keretösszeget érdemes szakaszolva kihelyezni, hiszen folyamatosan alakulhatnak (kockázati) tőkebefektetésre alkalmas társaságok;
- a 30%-os magánbefektetői részvételre vonatkozó elvárás túl magasnak bizonyult, ezért célszerű lehet alacsonyabb önrészt alkalmazni;
- a program hatékonyságát szem előtt tartva indokolt lehet a szakmai kérdésekre történő gyorsabb válaszadás elősegítése;
- a nagy hozzáadott értéket előállító társaságok jellemzően nagyvárosokhoz köthetők, így a program tervezési során ezt is érdemes figyelembe venni;
- a növekedést finanszírozó alapok fókuszja a nagyobb vállalkozások felé toldott el, hiszen az alapkezelők megítélése szerint ezek esetében is magas hozam érhető el, relatíve alacsony kockázatvállalás mellett;

<sup>39</sup> <https://www.palyazat.gov.hu/ex-ante-elemzsek>

- a vállalat életkora helyett a projekt státuszához, vagy az árbevételhez kötött alkalmassági vizsgálatokat érdemes alkalmazni;
- a korábinál szélesebb toleranciasáv alkalmazása a társaságok tervezett és tényleges saját tőkéjére vonatkozó eltérések vonatkozásában;
- a meglévő tőkefinanszírozás hitelszerű elemekkel történő kombinációja, amellyel szélesíthető a finanszírozásba bevonható iparágak köre;
- alacsonyabb alapkezelési díj juttatása a nem kihelyezett, és magasabb a kihelyezett források után;
- az inaktív, vagy ellenérdekeltté vált tulajdonos kivásárlásának engedélyezése;
- a magvető vállalkozások első körös befektetést követő, hazai kockázati tőke társaságok általi további finanszírozása.<sup>40</sup>

## 5.2. Városfejlesztési tapasztalatok Magyarországon

Magyarország uniós csatlakozását követően a strukturális és kohéziós alapokból finanszírozott programok orientálták a hazai városfejlesztési terveket és programokat<sup>41</sup>. A 2007-2013 közötti programozási időszakban a források lehívásának feltétele volt a területi szereplők számára Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS) és Akcióterületi Terv (AT) elkészítése, melynek eredményeként 200 város elkészítette a saját IVS-ét. Az IVS definíciója szerint az adott település egyik legfontosabb középtávú stratégiai dokumentuma, melyet a város képviselőtestülete megtárgyal és képviselőtestületi határozat formájában jóváhagyja azt.

Az IVS célja, hogy a különböző szakpolitikai megközelítéseket harmonizálja a területi dimenzióval (gazdaságfejlesztés, környezetfejlesztés, közlekedés és infrastruktúrafejlesztés, társadalmi célok elérése stb.), egyensúlyba hozza az érintett partnerek (magánszektor, civilszektor, közeleti szereplők, helyi lakosok) fejlesztési igényeit és céljait, így orientálva az önkormányzat döntési mechanizmusát.

A városfejlesztési stratégia fő jellemzői:

- integrált megközelítés (egymással összefüggő fejlesztések összekapcsolása a szinergiák kihasználása érdekében),
- a köz- (EU és hazai) és a magánszektor hozzájárulásainak mobilizálása,
- transzparencia a fejlesztési akcióterületek kiválasztásában,
- erős helyi partnerség, az átláthatóság biztosítása a társadalom felé.

Az IVS-nek a helyzetelemzés alapján lefektetett fejlesztési célok meghatározásán túl lényeges eleme a megvalósításra vonatkozó terv is, ezért a beazonosított fejlesztési lehetőségekhez költségbecslés és forrástérkép is készült.

Az IVS, mint várostervezési eszköz legfontosabb pozitív hatása, hogy 2007-és bevezetése óta a városok stratégiai áttekintéssel rendelkeznek a területüket érintő városi és társadalmi-gazdasági kérdéseket illetően. A helyzetelemzés birtokában lehetővé válik a problémás területek beazonosítása, illetve felmérhetővé válik az új infrastruktúrák kiépítésére vonatkozó társadalmi-gazdasági igény. A magyar IVS-ekben megjelenő tipikus problématerületek, melyek elvi szinten jórészt az uniós forrásokból támogathatóak voltak, ezért esélyesen jelenhettek meg vissza nem térítendő támogatási igénnyel a strukturális és kohéziós alapokból finanszírozott OP-knál:

<sup>40</sup> Deloitte [2016], 150-152. o.

<sup>41</sup> [http://www.eib.org/attachments/documents/jessica\\_hungary\\_hu.pdf](http://www.eib.org/attachments/documents/jessica_hungary_hu.pdf)

- Barnamezős területek fejlesztése
- Lakótelepek rehabilitációja
- Városi közlekedési fejlesztések
- Zöldmezős területek fejlesztése
- Vízközmű társulás létrehozása

A 2007-13-as fejlesztési periódus fontos tapasztalata volt ugyanakkor, hogy a magántőke bevonása a városfejlesztési projektekbe nehézkessé vált a pénzügyi válság kirobbanását követően, tervezett projektek időbeli késést szenvedtek, illetve rosszabb esetben megghiúsultak a magánszféra oldalán felmerült pénzügyi problémák miatt. A magánbefektetői bizalom felélénkülésének még ma is csak kezdeti, bár biztató csírái láthatóak városfejlesztési projektek kapcsán.

### 5.3. Kecskeméti VNT tapasztalatok

A 2007-2013-as időszak forrásaiból összesen 1848 olyan projekt kapott vissza nem térítendő támogatást, ahol a megvalósítás helyszíne Kecskemét volt. A támogatott projektek teljes támogatása 126,6 milliárd forint volt, ez összesen 193 milliárd forintnyi projekt megvalósítását tette lehetővé.

#### 17. Támogatott projektek száma és támogatás összege (megvalósítás helyszíne Kecskemét)

	Projektek száma	Támogatás összege (M Ft)
<b>ÁROP</b>	9	292,7
<b>DAOP</b>	175	16349,2
<b>GOP</b>	1137	34633,0
<b>KEOP</b>	68	15784,9
<b>KÖZOP</b>	10	25358,2
<b>TÁMOP</b>	416	11633,2
<b>TIOP</b>	33	22536,6
<b>Végösszeg</b>	1848	126587,7

Forrás: EMIR

A vállalkozások 1455 projekthez tudtak pályázati forrást nyerni, 37,1 milliárd forintos támogatás mellett 72,2 milliárd forintnyi beruházást hajtottak végre az előző időszakban.

Az elszámolható költség alapján a várost érintő három legnagyobb beruházás: közlekedési infrastruktúra fejlesztése (445. sz főút, északi elkerülő – 19,8 Mrd Ft), Kecskeméti Gyógyintézeti Központ fejlesztése (11,7 Mrd Ft) valamint az Észak-Bács-Kiskun-Megyei Ivóvízminőség-javító Program (10,5 Mrd Ft).

## VI. Befektetési stratégia

*Szenes Márton ügyvezető igazgató: "Egységes városi projekt prezentációt kell összeállítani, legyen transzparens és befektetést vonzó."*

*Balogh Zoltán osztályvezető: „Jó volna egy ehhez értő, szakértő cég (például, mint az AIPA), amely moderálni tudná a gazdaságfejlesztési orientációt a várostervekben. Ez a cég (szervezet) tudna közvetíteni a (pénzügyi logika szerint működő) Alap és az Önkormányzat között."*

### 6.1. Helyi döntéshozók, aktorok elvárásai, előzetes feltételezések

A megkérdezett városirányító közönség értesült a Modern Városok Program keretében létrehozandó alapról, tisztában vannak annak céljaival, és értelemszerűen várakozó álláspontot foglalnak el a részletekkel kapcsolatban. Az e szakasz elejére kiemelt idézetek az interjúalanyoktól azt kívánják illusztrálni: úgy a célkitűzésekkel, mint az alap majdani működésével kapcsolatosan vannak kiforrott elképzelések a vezetői körben.

A város fejlődésének jelenlegi szakaszában keletkezett problémák és megoldási javaslatok az Önkormányzat asztalán vannak: valamennyi városi vezető ezekről igen alaposan tájékozott és a megoldandó problémákhoz kapcsolódó súlyokat igen egységesen, majdhogynem azonosan határozzák meg: azonnali beavatkozást igényelnek a fenntartható gazdasági fejlődéshez kapcsolódó kérdések, a lakhatás, tudásgazdaság, közlekedés gondjai, és további intézkedések szükségesek az életminőség javítása területén.

A GAMF egyetemmé alakulása iránt óriási a piaci és közösségi várakozás; egyértelműen a jövőbeni fejlődés legalapvetőbb zálogaként jelölik meg, amelyet minden eszközzel támogatni kell. Mindeközben az egyetemi (főiskolai) közönség igen nagy projektbőségről ad számot, úgy a közvetlen felsőoktatási (duális képzés), mint a gazdaságfejlesztés egyes operatív kérdései tárgykörében. Valamennyi vezető érti és ismeri azokat az azonnali beavatkozást igénylő kérdéseket, ami az egyetemmé válással is összefüggő, mintegy négyezres diáklétszám növekedéssel jár majd, érintsen az szálláshelyet, közlekedést, kulturális-és szórakoztató piaci (új) igényeket.

A város életére napi hatással bíró közszolgáltató vállalatok (legyenek városi, vagy más tulajdonban) igen érzékenyen és értően kezelik a városi fejlődési konfliktusokat, s látható erőfeszítéseket tesznek a megoldások keresésére. Különösen érdekes, hogy valamennyien vállalnának tevéleges erőfeszítéseket a közeljövő infrastrukturális fejlesztései érdekében. (Saját erő, tényleges részvétel, egyes ráfordítások, stb.)

Sajátos, hogy az interjúkban elérhető vállaltvezetői kör szinte a közösségi irányítókkal azonosan ítéli meg a város előtt álló kihívásokat és még sajátosabb, hogy az Alapban nem a „pénzeszsákokat” látja, önnön tervei finanszírozásához. Sokkal érdekesebb, hogy egységesen a lakhatás – közlekedés – élhetőség – városi területek rekonstrukciója fejlesztési szükségleteket jelölik meg ahhoz, hogy saját vállalkozásaik további fejlődése töretlen legyen. Egy-egy konkrét és életképes projektötleten kívül szinte nem mutatkozott közvetlen üzleti érdeklődés az alap iránt, mondván, hogy saját fejlesztési terveik piaci racionalitáson alapulnak, s azok ennek megfelelően a piacon finanszírozhatóak. Többek kifejezetten említették, hogy megfontolják, részt vállalnának az alap töltésében, azaz akár be is fektetnének a majdani városfejlesztési Alapba. Ugyanezen az állásponton volt a pénzügyi szakma is az interjúk során, mind formálisan, mind informálisan.

Valamennyi interjúban megfogalmazódott, hogy a majdani alap működését a helyi városfejlesztés érdekei alá rendelnék, ugyanis annak el-és lemaradásában látják a helyi gazdaság fejlődésének valódi kockázatait: az elégtelen lakáshelyzet, humán-és kemény infrastruktúra (oktatás, felnőttképzés, közlekedés) fejlesztése szinte egységesen a vezető célkitűzés. A közvetlen KKV fejlesztések esetében elsősorban az innovatív cégeket, azoknak is a további kvalifikálását, K+F-intenzív, szoft és hardver elemeinek arányos fejlesztését jelölik meg célkitűzésként, ahol erősen a tudás alapú gazdaságfejlesztési momentumok támogatására hívnak fel, elmondva, hogy vállalatfejlesztésre általában találnak piaci, vagy éppen EU forrást. Így az alaptól a piacról és a „szokásos”, a gazdaságfejlesztésre nyitott EU forrásokból nem finanszírozott tevékenységekhez számítanak forrásra, akár jelentős önrész vállalása mellett is. Ilyenek különösen: a munkaerő képzése, továbbképzése, a munkahelyre való odajutás, közlekedés okos megoldásai, az energetikai és környezettudatos tartalmú racionalizációs beavatkozások, a lakhatás, munkásszállás, diákszálláshelyek általános megoldása, egyedi és high-tech igényeket kiszolgáló, magas hozzáadott-értékű eszközállomány koncentrált (egyetemi) telepítése, kulturális értékteremtés, turisztikai vonzerő növelése, városmarketing, stb.

Többen kifejtették, hogy az alap révén a majdani, 2020 utáni jövődőt kellene megalapozni és nem a pillanatnyi finanszírozási nyomásnak engedni, azaz akár a város hasznosítható és működtethető vagyonát volna szükséges gyarapítani, hogy majd az EU források fogytával saját eszközállományból is biztosítható legyen a fenntartható növekedés.

Az interjúk során az alap működésével kapcsolatosan megfogalmazott elvárás legelsősorban a transzparencia és a prudens, jogszerű működés volt. Valamennyi interjúalany egységes volt abban az elvárásban, hogy a majdani városfejlesztési alap – miközben országosan is egy jelentős, innovatív kezdeményezés – mégis a „hagyományos” üzleti elvek szerint működjön, Kecskemét város tulajdonában és felügyelete alatt, mely utóbbi szerepet akár megosztana a majdani donor szervezetek képviselőivel is. Az operációban a közvetlen állami részvételt a működés lassító tényezőjeként ítélik meg, és nem tartják célszerűnek.

Az alap felállítása kapcsán folytatott interjúk többségében felmerült, hogy a Város fejlesztési forrásainak egységes koordinációjára van szükség, egy olyan szervezeti-irányítási megoldásra, mely képes megvalósítani, hogy a Város számára elérhető forrás „vedreként” működjön, azaz képes legyen fogadni és alkalmasint kezelni, allokálni akár (vissza nem térítendő, vagy visszatérítendő) uniós forrásokat, együtt az intézményi befektetőktől származó forrásokkal, vagy akár az Önkormányzattól származó vagyonnal, vagyoni értékű jogokkal, stb., és amely kereteken belül a létrehozandó, pénzügyi logikájú alappal is kialakítható olyan intézményesített kapcsolat, melynek révén az alpból finanszírozott projektek a más forrásból finanszírozottakkal szinergikus módon valósulhassanak meg.

Az ilyen vegyes eszközállomány két funkciót is betöltene egyszerre: gondos gazdaként multiplikálná az Államtól, illetve az Uniótól származó egyszerű eszközátadásból származó forrásokat, továbbá hitel-, és tőke-jellegű termékeket vegyesen tudna (akár kombinált termékként is) szolgáltatni.

Egyértelmű az elvárás az iránt, hogy az Alap felé érkező projekteket az Önkormányzat csatornáján szükséges „tervesíteni”, mert csak ez az eljárás garantálja, hogy a tervötletek integrálhatóak legyenek. Mindazonáltal míg az Önkormányzat akár a legjobb tervező is, semmiképp nem alkalmas arra, hogy a programokból az Alap számára a majdani befektetési politikának megfelelő, „egyenszilárd” és üzletileg elfogadható terveket készítsen, hiszen egy-egy projekt önmagában nem rendelkezik megtérüléssel (útépítés), csak ha ahhoz valamilyen majdani gazdasági eredmény is kapcsolódik (ipari park). Ám egyik sincs másik nélkül: emiatt egyedi projektek csak ritkán, sokkal inkább programok kívánatosak összeállni abba az üzleti „szürke zónába”, amit *a bankok ugyan még nem finanszíroznak* (akár a kockázatos, vagy igen hosszú megtérülési idő miatt), *de már képesek* olyan mérhető és kiszámítható üzleti eredményt

produkálni, ami az alapból származó forrás megtérülését biztosítani tudja. Mindehhez akár az Önkormányzat nyújtotta biztosítékot is el tudnak gondolni, szükség esetén.

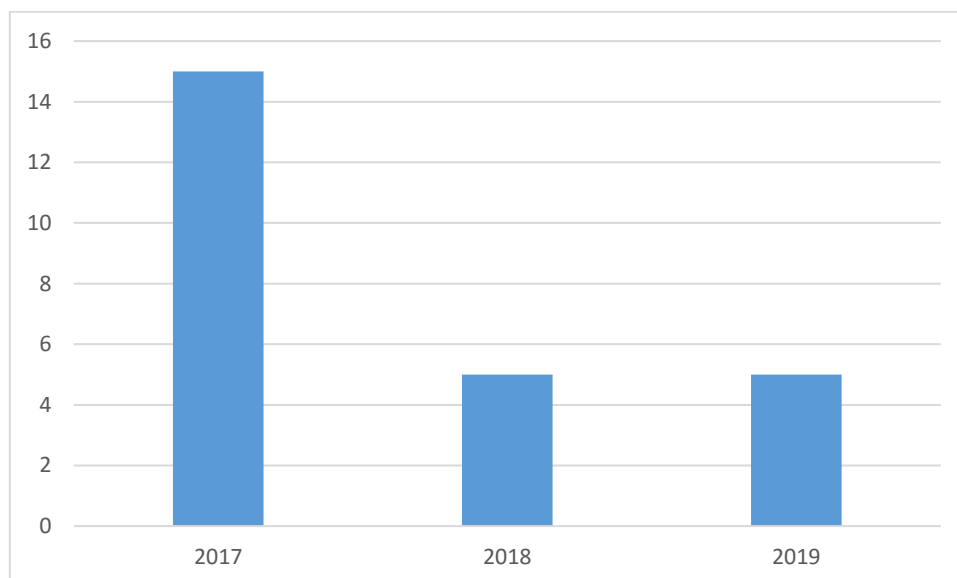
Egyes riportalanysok a befektetési politika egyik iránytűjének az NHP modelljét ajánlották; olyan szubstandard piaci terméket írtak le, amelynek hitel-illetve tőkeköltségei épp akkorák, hogy a kihelyezések a piacinál alacsonyabb hozamelvárás mellett, de kitermelik a rendszer működési költségeit, plusz azt az eredményt, amely mellett a rendszer hosszú időre fenntartható – azaz a kihelyezett források „n” alkalommal visszaforgognak az alapba.

E mechanizmust többen leírták az Önkormányzatig, illetve az alaptól a donorok irányában, ám szinte mindenki hiányolt egy olyan szakértelmet, amely a közösségi és az üzleti tervezés között az Alap általi finanszírozáshoz a programozás, a projektesítés „termékeit” üzleti tartalommal felruhazza, a tervjavaslatok között kooperál, a rendelkezésre álló fejlesztési forrásokat a korábban említettek szerint koordinálja – azaz az alap számára finanszírozásra, a közösség érdekében pedig megvalósításra alkalmassá teszi. Ezt a struktúrát (ez kapta az ún. ernyőszervezet elnevezést) többen az AIPA-ban látnák szívesen, amely/aki a közelmúltban hasonló, szakértő-közvetítő szerepet töltött be Kecskemét MJV Önkormányzata és a helyi gazdaság vállalati szereplői között.

## 6.2. Rendelkezésre álló forrás

A 1154/2016. (III. 25). Korm. határozat alapján a városfejlesztési alap tőkéjét a 2007-2013-as időszak Gazdaságfejlesztési Operatív Programjának visszafizetett forrásaiból kell biztosítani. A Modern Városok Program keretében a kormány és a Kecskemét megyei jogú város között kötött megállapodás értelmében 25 milliárd forint áll rendelkezésre a program elindításához. A fent hivatkozott határozat előterjesztése azzal számol, hogy az állami forrást nem egy összegben, hanem három különböző részletben 2017 és 2019 között évenkénti bontásban utalja az alap rendelkezésére a költségvetés.

### 18. Állami hozzájárulások tervezett ütemezése (Mrd Ft)

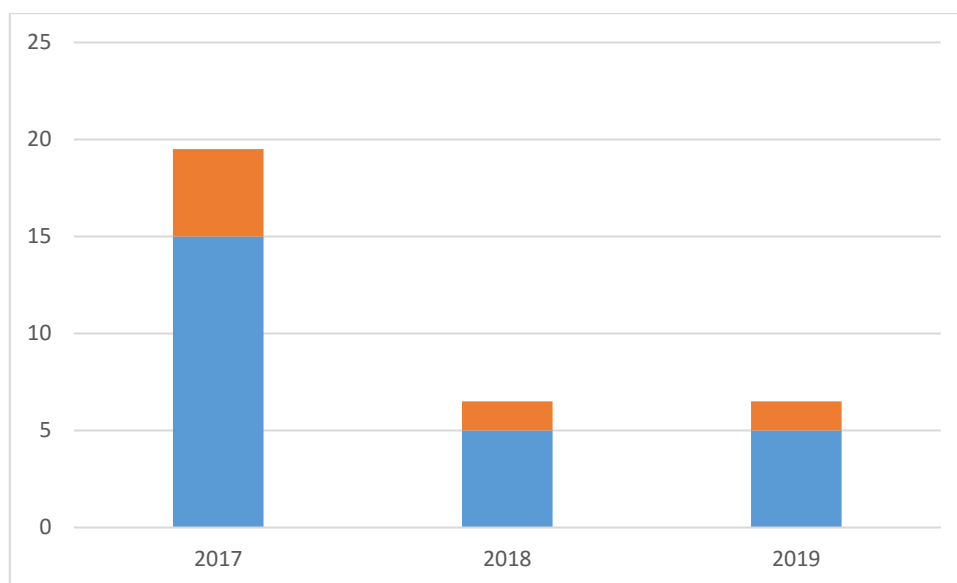


*Forrás: 1154/2015 Korm. határozat előterjesztése*

Az állami források mellett ugyanakkor – a 3.3. fejezetben bemutatott, állami támogatásokra vonatkozó szabályok alapján – további magánforrást szükséges bevonni. Az első körben bevonható magántőke nagyságát a 4.2 fejezetben bemutatott információk alapján legalább 2-4 milliárd forint körülre tesszük.

30 százalékos magánhozzájárulás elvárása mellett ez egy legalább 11-18 milliárd forintos alap létrehozását teszi lehetővé, de hangsúlyozzuk, hogy az alap által felmutatott kezdeti eredmények további magánbefektetők érdeklődését kelthetik fel. Fontos továbbá felhívni a figyelmet arra, hogy a 4.2. fejezetben bemutatott magánbefektetői érdeklődés alapján projekt szinten is további hozzájárulások várhatók. Amennyiben az állami hozzájárulások fent tervezett ütemezése mentén, az időszak első felében (első és második évben) a kedvezőbb megtérülési mutatókat felmutatni tudó projektekhez nyújt tőketámogatást az alap, úgy azokhoz könnyebb lesz további magánbefektetőket találni. Az ezt követő időszakban pedig az alap működési eredményessége, stabilitása teheti vonzóbbá az alapot további befektetők számára.

#### 19. Az alap rendelkezésére álló források magántőkével együtt (Mrd Ft)



Forrás: saját számítás

A Városfejlesztési Alap az alábbi „üzenetekkel” tehető vonzóbbá a piaci befektetők számára:

- hozameltérítés és kockázatmegosztási mechanizmus alkalmazása;
- részvétel a befektetési döntések meghozatalában;
- kevesebb erőforrást kell a projektek, ötletek felkutatásába fektetni, azokat a város döntéshozói „hozzák”;
- a befektetési döntésekért felelősséget vállaló, városi döntéshozók „motiváltabbak” a projektek sikeres végrehajtásában, mint egyéb független befektetők, így több garancia van a megvalósítás mellett;
- a befektetési lehetőségekről elérhető információk megszerzését könnyíti a szűk területi lehatárolás (a szereplők jellemzően ismerik egymást).

### 6.3. Célpiac és célcsoportok

A befektetési politika célrendszerét az alábbi tényezők határozzák meg illetve foglalják feszes keretbe:

- városfejlesztési célok: az integrált városfejlesztési célok elérését szolgáló projekteket kell támogatni, összhangban a használni kívánt állami támogatási jogcímmel és a város fejlesztési érdekeivel;

- vállalkozásfejlesztési célok: a IV. fejezetben részletesen bemutatuk a visszafizetett forrásokra vonatkozó elvárásokat, ezek szerint a fejlesztéseknek elsősorban – 2017. március 31. előtt kizárólagosan - a vállalkozásfejlesztési célokat kell szolgálniuk, de a város érdeke is, hogy a beruházások akár közvetett módon is, de hozzájáruljanak a térségben működő vállalkozások fejlődéséhez;
- piaci magánbefektetőknek is meg jelenniük a projektek vagy az alap szintjén, ezért „életképes” projekteket kell kiválasztani.

A II. fejezetben bemutatuk azokat a piaci hiányosságokat, amelyek indokoltá teszik a pénzügyi eszköz alkalmazását. Három kulcsterületet azonosítottunk, ahol valamilyen visszatérítendő típusú pénzügyi termék alkalmazható, a piacinál alacsonyabb elvárt hozamoknál alacsonyabb megtérülési mutatók, valamint egyéb koordinációs gondok miatt kizárólag magánbefektetésekből nem valósulnak meg. A bérlakások építése, az energetikai (épületenergetika és megújuló energiák hasznosítása) valamint a direkt vállalkozásfejlesztési projektek tartoznak ebbe a körbe. Az alábbiakban részletesebben is bemutatjuk a portfólióba kerülő projekteket.

A 2.3. fejezetben már bemutatuk az elsődleges projektportfólió-szűrés eredményét. A város fejlesztési terveiben szereplő, II. fejezetben felsorolt projektek közül a projektgazdákkal, a város tervezőivel folytatott interjúk alapján leválogattuk azokat a projekteket, amelyek alkalmasak lehetnek pénzügyi eszköz felhasználására és illeszkednek a város stratégiai céljaihoz.

A következő lépésben megtérülési számításokat végeztünk minden egyes projektre. A megtérülési számításokhoz benchmark adatokat (hasonló projektek adatait) vagy a projektre vonatkozó tényleges adatokat használtuk fel.

#### 20. A számításokhoz használt „környezeti” paraméterek

Paraméter	Értéke
<b>Befektetési ráta</b>	3,0%
<b>Hitel névleges kamat</b>	3,0%
<b>Infláció</b>	2,3%
<b>HIPA</b>	1,6%
<b>Társasági adó (árbev&lt;500 M Ft)</b>	10,0%
<b>Bér / dologi szorzó</b>	60,0%

Fontos hangsúlyozni, hogy az alább bemutatott számítások, csak előzetes becslések a látókörbe került projektekről. Az ex-ante vizsgálatnak nem lehet célja, hogy a várhatóan a portfólióba kerülő projektekről részletes képet adjon, elsődlegesen inkább az, hogy igazolja az alap létjogosultságát és bemutassa, hogy milyen típusú projektek finanszírozhatók az alapból, milyen minimális elvárásokat kell megfogalmaznia a befektetésekkel szemben. Az alap finanszírozási döntéseit megelőzően értelem szerűen az összes projektről részletes üzleti tervet kell készíteni, hogy a befektetési bizottság megalapozott döntéseket tudjon hozni.



## 21. Megtérülési számítások összefoglalása

Projekt	A beavatkozás indikatív forrásigénye	A beavatkozás Alapból finanszírozandó része (millió Ft)		Befektetés átlagos éves hozama	Magán- befektető projekthez	EXIT (marad ványér téken)
	(millió Ft)	Tőke	Hitel	%	Tőke	Tőke
1. Bérlet-kezelési program (fő prioritás)	4 300	2 000	-	3,97%	-	-
2. A térségi KKV-k beszállító-fejlesztési programja	3 000	300	2 700	4,58%	-	-
3. Hulladékgazdálkodás - hulladékfeldolgozási program	2 850	285	2 565	4,58%	-	-
4. Rudolf-laktanya és környezetének komplex funkcióbővítő rehabilitációja: barnamezős rehabilitáció és turisztikai fejlesztés	15 921	3 100	-	0,29%	2 900	1 740
5. Új ipari és logisztikai park kialakítása	3 400	3 400	-	2,94%	600	-
6. Turizmus fejlesztés	3 000	2 550	-	6,98%	450	-
7. Komplex, megújuló alapú hőenergia rekonstrukció és hálózatfejlesztés	5 000	3 125	-	1,67%	4 156	2 281
8. Élelmiszeripari kisközpont kapacitás fejlesztése Kecskemét térségében Városi zöldfelületfejlesztés és Kertészet létrehozása	1 056	264	792	5,30%	-	-
9. Komplex vízügyi rekonstrukció és bővítés, megújuló energetikai elemekkel	2 150	1 650	-	3,56%	500	1 106
10. Egyetemi inkubátorház és megújuló energetikai tudásközpont létrehozása	1 050	1 050	-	7,52%	1 122	672
11. Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések Kecskeméten	1 992	996	996	6,53%	-	-
12. Luther Palota teljes körű felújítása	-	-	-			
13. Térségi agrár-innovációs és logisztikai központ létrehozása - piacfejlesztés	1 500	1 275	-	9,77%	225	-
14. Múzeum és Színház rekonstrukciója	-	-	-			
15. Az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek bővítése, a munkavállalók készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése, a munkaerőpiaci igényekhez történő illeszkedés erősítése - felnőttképzés	-	-	-			

<b>Összes</b>	<b>45 219</b>	<b>19 995</b>	<b>7 053</b>		<b>9 953</b>	<b>5 799</b>
<b>Átlagos</b>	<b>3 768</b>	<b>1 666</b>	<b>588</b>	<b>3,61%</b>	<b>829</b>	<b>483</b>

*Megjegyzés: a Térségi beszállítói program, az Élelmiszeripari kifizető program, a Hőszigetelés és épületenergetikai programok és a Turizmus fejlesztése programok bonyolítása során összesen 135 KKV közvetlen támogatásával számoltunk.*

A projektek részletesebb vizsgálatakor az előzetes projektszűréshez képest további három projekt „kiesett” a portfólióból (a részletesebb táblázatot lásd az VIII. mellékletben, a háttérszámításokat pedig a IX. mellékletben). A Luther Palota teljes körű felújítása, a Múzeum és Színház rekonstrukciója, valamint a felnőttképzés fejlesztéséhez kapcsolódó projekteknél a rendelkezésünkre álló információk alapján nem sikerült megtérülést kimutatni.

Az alapba kerülő projektek legfontosabb jellemzői:

- a projektek megtérülési ideje hosszú (három projektnél rövidebb 10 évnél), 10 évnél hosszabb befektetési időszakra van szükség;
- a projektek mérete széles tartományban mozog (kis kkv-k 1 millió euró alatti befektetései mellett nagy városi projektek akár több 10 millió eurós projektjei);
- a projektek tervezett ütemezését figyelembe véve a tőkét szakaszosan szükséges biztosítani, nem kell az elején egy összegben az alap rendelkezésére bocsátani;
- lehetőség van projekt szinten magántőke hozzájárulást bevonni (nem feltétlenül szükséges az alap szintjén);
- a portfólió magját ingatlanfejlesztések (lakásépítés), energiahatékonysági beruházások és hagyományos iparágakban működő vállalkozások ösztönzését szolgáló projektek adják.

Az alap számára ily módon sikerült azonosítani 45 milliárd forintnyi projektet, melyek megtérülési ideje ugyan hosszú, de a kimutatott éves hozamok a piaci befektetők számára is vonzóak lehetnek.

Az alapkezelő befektetési politikájával három célterületre kell fókuszálnia.

## 22. Befektetési politikai célterületei

Kiemelt célterületek a város stratégiája alapján	Vállalkozásfejlesztési elem	Visszatérítést biztosító elem	Azonosított projektek
<b>Lakáspiac, bérlakások</b>	A kecskeméti vállalkozások munkaerőigényét kielégítő, kapcsolódó beruházások, bérlakások építése. A vállalkozások növekedését akadályozó legfontosabb tényező a megfelelő munkaerő hiánya. Az ezen fejlesztésekhez kapcsolódó energiahatékonysági fejlesztések	Bérelti díjak (akár részleges kereskedelmi hasznosítással), energiahatékonysági beruházásnál energiamegtakarítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bérlakás-fejlesztési program</li> <li>• Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések Kecskeméten (lakások)</li> </ul>
<b>Energiahatékonyság</b>	A vállalkozások hatékonyabb energiafelhasználását, ellátását biztosító beruházások, amelyek megalapozzák a hatékonyabb termelést	Energetikai beruházással elért költségmegtakarítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hulladékgazdálkodási, hulladékfelhasználási program</li> <li>• Komplex, megújuló alapú hőenergia rekonstrukció és hálózatfejlesztés</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések Kecskeméten (vállalkozások körében)</li> </ul>
<b>Közvetlen vállalkozásfejlesztés</b>	<p>Elsődleges célcsoportok:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• turisztikai vállalkozások;</li> <li>• élelmiszeripari vállalkozások;</li> <li>• térségi beszállítók.</li> </ul> <p>A vállalkozások közvetlen támogatásán túl, ebben a körbe soroltuk az ipari park, inkubátorház és logisztikai park fejlesztéseket is.</p>	Vállalkozásoknál elért növekedés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Térségi KKV-k beszállító fejlesztési program</li> <li>• Rudolf-laktanya és környezetének komplex funkcióbővítő rehabilitációja: barnamezős rehabilitáció és turisztikai fejlesztés</li> <li>• Új ipari és logisztikai park kialakítása</li> <li>• Turizmus fejlesztés</li> <li>• Egyetemi inkubátorház és megújuló energetikai tudásközpont létrehozása</li> <li>• Térségi agrár-innovációs és logisztikai központ létrehozása - piacfejlesztés</li> </ul>

A projektgazdáknak a későbbiekben összeállítandó üzleti tervben – a megtérülési számításokon túl – részletezniük kell a projektek vállalkozásfejlesztési vetületét, be kell mutatniuk, hogy a projektek miként szolgálják egyszerre a városfejlesztési és vállalkozásfejlesztési célokat. A befektetési döntéseket ezen feltételnek való együttes megfeleléssel kell biztosítani (az ehhez igazodó működési modellt lásd a 6.5 fejezetben). Az ex-ante vizsgálat során a fent nevesített projekteknél ezt a feltételt biztosítottnak látjuk.

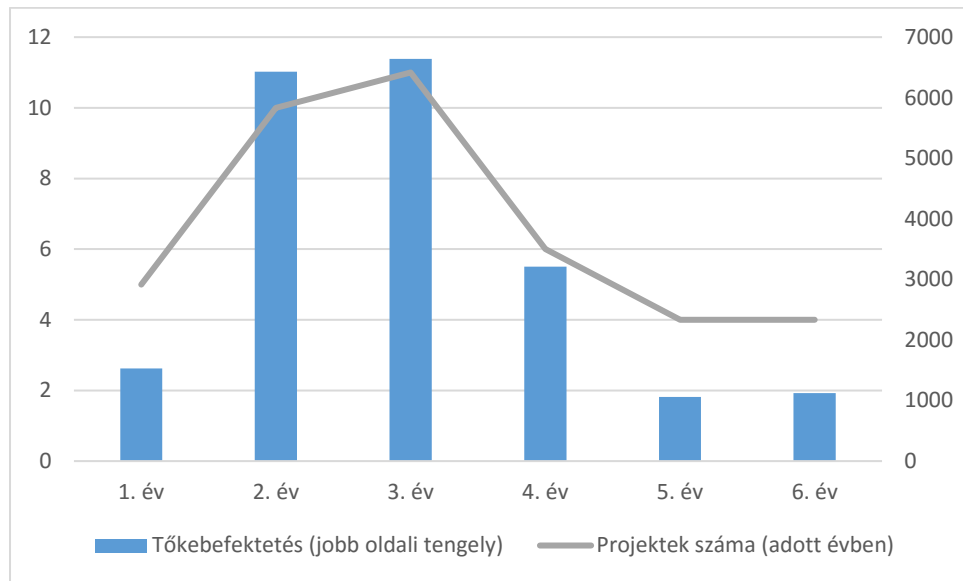
Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a visszafizetett források felhasználását – ahogy ezt az V. fejezetben részletesebben bemutattuk – meghatározza a korábbiakban említettek szerint a 2007-2013-as időszakban használt pénzügyi eszközök kilépési politikája, mely várhatóan kiegészítésre kerül a pénzügyi eszközök zárása utáni időszak részletszabályaival. Az alapkezelő végleges befektetési stratégiáját már ezen célrendszerhez igazodva kell rögzíteni.

## 6.4 Termékparaméterek

### 6.4.1. Pénzügyi termékek: tőkebefektetés és tulajdonosi hitel

A megtérülési számítások alapján a portfólióban maradó 12 projektnél az előzetes becslések szerint 19,9 milliárd tőkével és 7 milliárd forint tulajdonosi hitellel számoltunk. Elsősorban tőkebefektetésekre van tehát mód, de a tőkejuttatáshoz kapcsolódóan az alapnak tulajdonosi hitelt is elérhetővé kell tennie.

### 23. Tőkekihelyezések várható alakulása (tőkebefektetések millió forintban és tőkejuttatáshoz jutó projektek az adott évben)



Forrás: saját számítás

A városi projektek lebonyolítását végző projektársaságok olyan kedvezményes tőkejuttatáshoz juthatnak, ahol az elvárt éves hozam 3 százalék körül alakul (a vizsgált projekteken végzett megtérülési számítások alapján ez lehet a reális elvárás). A tőkét az alapkezelő nem egy összegben kapja, hanem három évben (lásd 19. ábra), a tőkekihelyezés (befektetés a céltársaságokba) folyamatos, a fenti ábrán látható ütemezés szerint a kihelyezések csúcса a 2. és 3. évben várható.

A projektek hosszú megtérülési ideje miatt indokolt 15 éves befektetési időszakra tervezni. Meglátásunk szerint szabályozási korlát nem köti az időtávot (a 2007-2013-as időszak forrásainak „első körös” felhasználására vonatkozóan volt kötött lejárat elvárás).

#### 6.4.2. Hozameltérítés és veszteségmegosztás

A magánfinanszírozás bevonásáról az alapkezelőnek kell gondoskodnia, előzetes vizsgálataink alapján ugyanakkor számos piaci befektető lehet érdekelt az alap vagy akár projekt szinten társbefektetőként megjelenni (lásd 3.3.4. fejezet). Minthogy a magánbefektetők hozamelvárása évi 10 százalék körül alakul, ezért hozameltérítésre és veszteségmegosztási mechanizmus kidolgozására van szükség. A 2007-2013-as időszak alatt futó Jeremie programban 5-10-15 százalék volt az uniós forrásra eső „első veszteség” aránya, az ezen felül eső részen a vagyoni hozzájárulás arányában kellett osztozni a veszteségeken. Az állami támogatás szabályai szerint (3.3 fejezet) a veszteségmegosztás ismét lehet aszimmetrikus, de városfejlesztési programoknál az első veszteség aránya nem lehet több 25 százaléknál (Ácsr 16. cikk). Javasolt olyan modell kidolgozása, amely a befektetők számára egy minimális – befektetőkkel folytatott interjúk alapján – 5-7 százalékos hozamot garantálni, míg az ezen rész fölött elért hozamból a vagyoni hozzájárulás arányában osztoznak az alap tulajdonosai. A túlkompenzálás elkerülése érdekében a veszteségátvállalást 10 százalék köré kell csökkenteni. A konkrét hozameltérítési és veszteségmegosztási mechanizmust a tényleges bevont magánbefektetések arányában és a magánbefektetőkkel folytatott részletes egyeztetések alapján lehet véglegesíteni. A veszteségátvállalás és hozameltérítés között ugyanakkor egyensúlyt kell találni, a magánbefektetők túlkompenzálásának elkerülése érdekében.

### 6.4.3. Exitek

Az alap portfóliójában – elsősorban visszatérülő forrásokra vonatkozó korábbiakban vázolt kööttségek miatt – közvetett vagy közvetlen módon vállalkozásfejlesztési célokat szolgáló projekteknek kell szerepelniük, de jellemzőiket vizsgálva három nagyobb csoportba sorolhatók a finanszírozási körbe kerülő fejlesztések: lakhatási célú beruházások, energiahatékonysági beruházások és közvetlen vállalkozásfejlesztési (beszállítói, KKV fejlesztések).

A tőkebefektetéshez jutott, portfólióba került KKV-k körében a kiszálláskor azzal számolhatunk, hogy a korábbi tulajdonosok vagy a menedzsment vásárolja „vissza” a vállalkozást. Néhány projektnél elképzelhetőnek tartjuk, hogy újabb befektetési alap (pl. növekedési alap) vásárolja meg a városfejlesztési alap részesedését, ez azonban várhatóan nem lesz jellemző.

Az önkormányzati tulajdon vagy részleges tulajdon mellett létrejött projektársaságok, amelyek valamelyik városi projekt hajtják végre, várhatóan vagy újabb projektársasághoz vagy önkormányzati vagyonkezelőhöz kerülnek. Az önkormányzatnak – akár kötvénykibocsátás mellett – kell biztosítania, hogy a befektetési időszak végén ezeket a projekteket kivásárolja. Előzetes számításaink szerint ennek nagysága 5 milliárd forint körülire tehető a befektetési időszak végén.

### 6.4.4. Közvetítők kiválasztása és díjazása

Az alapkezelőt átlátható módon, versenyeztetéssel kell kiválasztani. A 2014-2020-as időszak szabályozásához illeszkedően támaszkodva a korábban készült ex-ante vizsgálatok eredményeire, az alábbiakban teszünk javaslatot a kiválasztási szempontokra.<sup>42</sup>

Értékelési szempontok	Elvárások
<b>Projektek kiválasztási módszertanának megalapozottsága és hitelessége</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Szakmai szempontok értékelésére vonatkozó felkészültség, tapasztalat (városfejlesztési, önkormányzati projektek),</li><li>• Külső erőforrás bevonásának lehetősége (szakértők),</li><li>• Helyi piac ismerete, helyi projektek finanszírozásban szerzett tapasztalat</li><li>• Pénzügyi kompetenciákra, képzettségre, humán erőforrásra vonatkozó minimális elvárások</li></ul>
<b>Irányítási költségek és a bevont szakértők tapasztalatai</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informatikai rendszer bevezetésének költsége</li><li>• Gyors rendelkezésre állás (szakértő 24 órán belül)</li><li>• Alapkezelők személyes referenciái</li></ul>
<b>Támogatás nyújtására és a projektmenedzsmentre vonatkozó feltételek</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kockázat és változáskezelés bemutatása</li><li>• Portfóliókezelés, projektjelentések</li></ul>
<b>Forrás-bevonási képesség a pénzügyi közvetítő szintjén</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektszintű társbefektetők, hitelezők bevonásában szerzett tapasztalatok</li></ul>
<b>Tevékenységi garanciák</b>	Minőségi kritériumok megsértése esetén elszámolható alapkezelői díjcsökkentés
<b>Kockázatok megosztása, érdekek összehangolása</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Egységes projektszintű veszteség-megosztási módszertan bemutatása</li><li>• Alapkezelő munkatársai számára alkalmazni tervezett ösztönzési rendszer bemutatása</li><li>• Alapkezelőn belüli és a befektetők, valamint board tagok összeférhetlenségi szabályainak bemutatása</li></ul>

<sup>42</sup> A pénzügyi közvetítők kiválasztásának szempontjait 480/2014/EU rendelet 7. cikke szabályozza.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piaci alapon közvetített termékek és támogatott termékek közti megosztási elvek</li><li>• Early warning rendszer alkalmazásának bemutatása</li><li>• A veszteséges ügyletekből való kiszállás bemutatása</li></ul>
--	--

Bár a 2014-2020-as időszakban alkalmazandó, pénzügyi közvetítők díjazására vonatkozó szabályozás a visszatérülő forrásokra nem kötelező érvényű, irányadónak tartjuk a 480/2014/EU Felhatalmazáson alapuló rendeletben meghatározott díjszabályozást alkalmazni. Ennek értelmében az alapkezelő alapdíjazása 1 százalék, míg a teljesítményalapú díjazás (azaz a kihelyezett források után) évi 2,5 százalék. A kihelyezések magasabb arányú díjazásával ösztönözhető az alapkezelő a dinamikus forráskihelyezésre, ezért a magánbefektetők számára garantált 5-7 százalékos hozam fölött elért hozamból is részesedést javasolt biztosítani az alapkezelő számára.

## 6.5. Intézményi modell, irányítási szerkezet

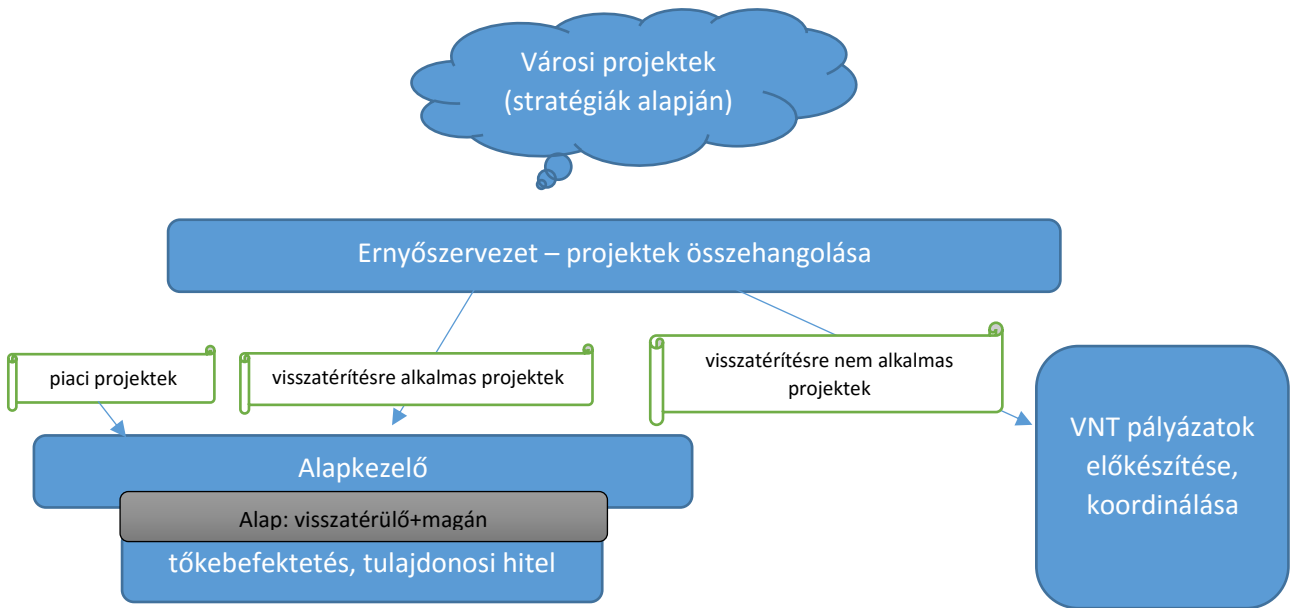
A piaci helyzetet, a szabályozási környezetet, a finanszírozandó projektportfóliót, valamint a stakeholderek, aktorok szempontjait, véleményét áttekintve a következő főbb megállapításokra jutottunk:

- Az alap tekintetében pénzügyileg is megtérülő projektek kerülnek fókuszba, nem a vissza nem térítendő támogatások kiváltásáról szól a program.
- Magánbefektetők bevonására (akár alap, akár projekt szinten) szükség és lehetőség van.
- Az alap nem alkalmas arra, hogy minden, és bármilyen városfejlesztési stratégiát szolgáló projektet finanszírozzon, több eltérő forrást kell mozgósítani (vissza nem térítendő, banki forrás, vállalkozói hozzájárulás stb.).
- Az alap által finanszírozandó projektek eredményeinek maximalizálása érdekében, a városfejlesztési stratégia céljainak eléréséhez az egyes, akár eltérő forrás felhasználásával megvalósítani tervezett városfejlesztési projekteket, programokat össze kell hangolni, biztosítani kell az egymásra épülésüket. Figyelembe kell venni, hogy egyes városfejlesztési programok „szétszedhetőek” megtérülő és a piacinál lényegesebben kevésbé megtérülő projektekre.

Mindezek alapján látható, hogy az alap létrehozásakor nem kizárólag pénzügyi instrumentumok megalapozásáról és a kapcsolódó intézményi háttér megalkotásáról van szó, hanem ezen túlélve a városfejlesztés valós koordinációjának kidolgozásáról, melyben egy hatékony, de nem kizárólagos eszköz az alap felállítása.

A fejlesztések koordinációjára célszerűnek mutatkozik egy olyan ernyőszervezetet kijelölni, mely a Város érdekkörében kerül létrehozásra, illetve kijelölésre, és amely a városfejlesztési stratégia menedzselését feladatának tekintve tudja az egyes projektek számára legmegfelelőbb, illetve rendelkezésre álló, elérhető forrást (uniós VNT, pénzügyi eszköz, városfejlesztési alap, piaci finanszírozás) megjelölni, a projekt forráshoz jutásához szükséges koordinációs és támogató feladatokat a város bevonásával ellátni, a projektek általános és felsőszintű menedzsment feladatait koordinálni. Ezen belül az alap számára releváns projektek projektkiválasztási szempontként városfejlesztési stratégiához illeszkedésének megítélése, és e projektjellemző hivatalos megerősítése az alapért, illetve a finanszírozási döntés meghozásáért felelős szakmai szervezet számára történő továbbítása szintén ezen ernyőszervezet feladata kell, hogy legyen.

## 24. Sematikus működési modell



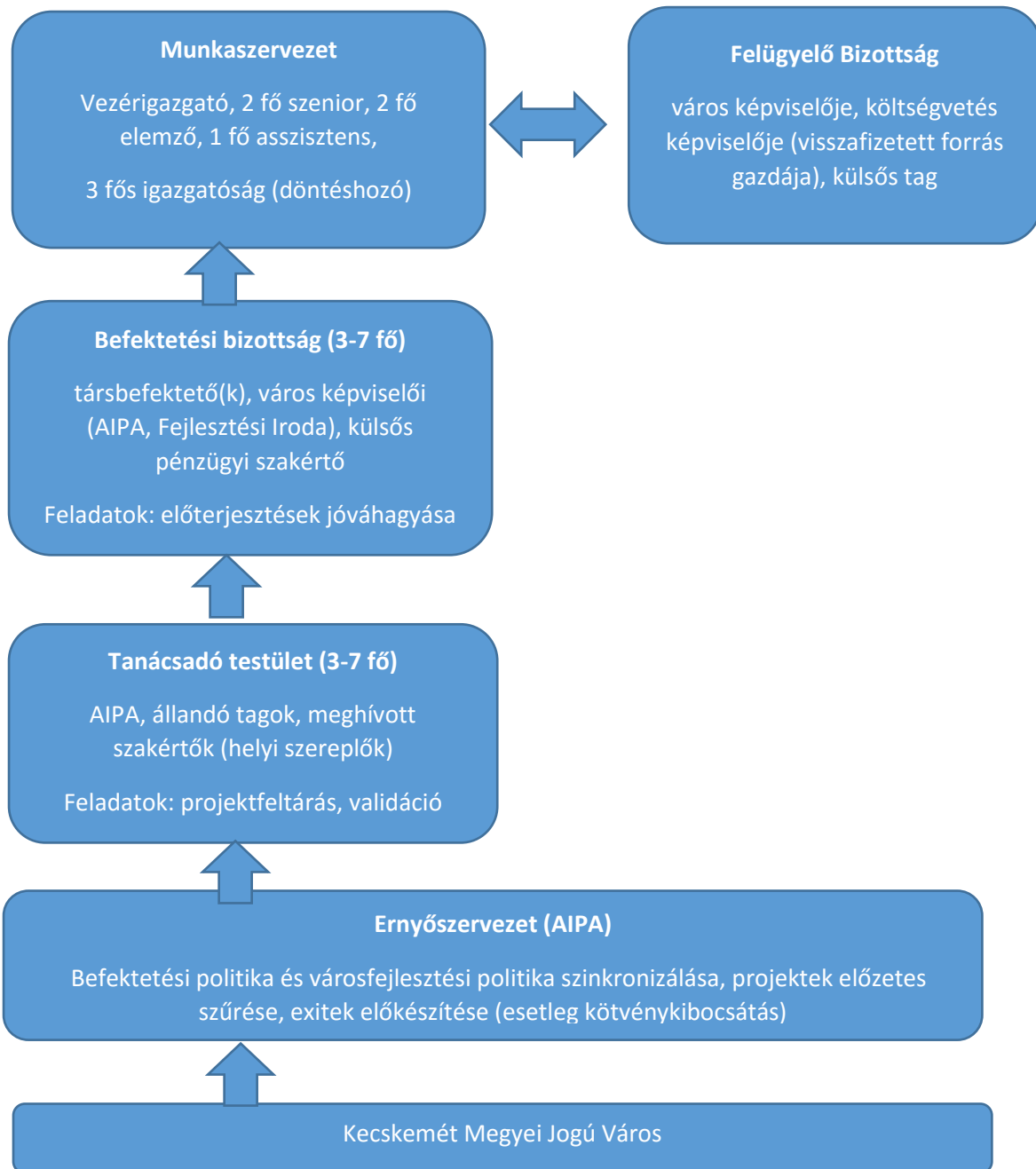
Az alap befektetési stratégiáját az Alap céljára, illetve az általa finanszírozandó projektportfolióra is tekintettel a városfejlesztési stratégia felelősei és piaci szereplők (a magántőke képviselői) közösen kell, hogy elfogadják.

A magánbefektetők bevonásának mechanizmusát projektszinten is meg kell teremteni, ebben az ernyőszervezetnek, mind pedig az Alap majdani kezelőjének is felelőssége lesz. A projektszintű döntésekben várhatóan több esetben is a városfejlesztési stratégia és piaci szempontok közti kompromisszumra lesz szükség.

A projekteket első körben a tanácsadó testület gyűjti és szűri. A projektek elsősorban az Ernyőszervezettől érkeznek, de az alapkezelőnek lehetősége van arra, hogy egyéb piaci projekteket is becsatornázzon. A projektgazdák által benyújtott üzleti tervek alapján a tanácsadó testület a Befektetési Bizottság elé terjeszti a projekteket. A tulajdonostársakat tömörítő Befektetési Bizottság formális döntést hoz, megfogalmazza a javaslatát. Az igazgatóság hozza meg a végső döntés a projekt támogatásáról.



25. Az alapkezelő és az ernyőszervezet irányítási struktúrája, projektkiválasztás folyamata



A visszafizetett források állami „gazdája” részt vesz a felügyelő bizottság munkájában, az alapkezelőnek ugyanakkor elszámolási jelentéstételi kötelezettsége is van a megfelelő költségvetési szerv felé. Ezzel a jelentéstételi kötelezettséggel válik átláthatóvá a források felhasználása. E jelentéstételi kötelezettség részletszabályai még – tekintettel a visszatérülő források szabályozási specialitásaira – nem állnak teljeskörűen rendelkezésre, azok várhatóan az alap indulásig készülhetnek el.

## VII. Monitoring

E fejezet célja, hogy az alap működéséhez kapcsolt monitoring elvárásokat és feladatokat rögzítse. Az alap, mint pénzügyi eszköz tekintetében az eredményorientáltság kiemelt elvárás. Az eredményorientáltság biztosítása érdekében szükség van mérhető célok kijelölésére, valamint annak bemutatására, hogy az alap létrehozásával és működésével milyen magasabb rendű, stratégiai célok teljesítése válik elérhetővé. A stratégiai célokhoz történő hozzájárulás, valamint az alap működésével szemben támasztott számszerű elvárások mérése monitoring folyamatokon és rendszereken keresztül valósul meg, mely a célok teljesülésének mérésén túl hivatott a visszatérülő forrásokhoz, valamint a hazai egyéb szabályozásokhoz kapcsolódó nyilvántartási és jelentési feladatok ellátására.

Mindezek alapján a Kecskemét Fejlődéséért Alap létrehozásához kapcsolódó monitoring elvárások a következőkben azonosíthatók:

1. Az Alap, mint pénzügyi eszköz elvárt teljesítményét mérő indikátorok meghatározása
2. Az Alap hozzájárulása a város stratégiai gazdaságfejlesztési céljaihoz
3. Elvárások a monitoring folyamatok és jelentéstétel területén

### 7.1. Az Alap indikátorai

A Befektetési stratégia fejezetben bemutatásra került az a potenciális projektportfólió, melynek finanszírozása reális lehetőségként alátámasztható jelen GAP elemzés időpontjában.

Az alap bemutatott céljaihoz, valamint ezen projektportfólióhoz illeszkedően kijelölhetők azok a kimeneti és eredmény indikátorok, melynek nyomonkövetésével mérhetővé válik az alap kijelölt céljaihoz igazodó működése, egyben lehetővé teszi a folyamatos mérés révén az alap működésének finomhangolását. Bár az alap befektetési időszaka 10-15 év, az indikátorok célértékeit 2020-ig határoztuk meg, minthogy az alap alapvetően az integrált városfejlesztési stratégiát szolgálja (az Integrált Településfejlesztési Stratégia időtávja 2014-2020).

A következő kimeneti indikátorok alkalmazását javasoljuk:

Kimeneti indikátor	Mértékegység	Célérték	Időpont	Adatforrás
<b>Támogatott projektek száma</b>	Db	15	2020	Monitoring rendszer
<b>A projektek révén elért KKV-k száma</b>	Db	50	2020	Monitoring rendszer
<b>Kihelyezett forrás (magántőkével együtt)</b>	Mrd Ft	21,6*	2020	Monitoring rendszer

\*A teljes alap 80 százaléka.

A javasolt eredményindikátorok körét a város számára kritikus, jelen alap szempontjából finanszírozási hiányosságot mutató három feltárt kulcsterület mentén javasoljuk kijelölni:

Eredményindikátor	Mértékegység	Adatforrás
<b>A kecskeméti foglalkoztatottak aránya</b>	%	KSH
<b>A városban élők munkajövedelme</b>	Ft	KSH
<b>A városi energiaszerkezetben a megújuló energiák aránya</b>	%	KSH
<b>Helyi iparüzési adóbevétel éves összege</b>	Mrd Ft	KSH

A vázolt indikátorok közül az outputindikátorok alakulását évente javasolt mérni, az eredményindikátorokét 5 évente, hiszen az egyes finanszírozásra kerülő projektek megvalósítási ideje a korábban bemutatottak értelmében legalább 3-5 év. A javasolt monitoring folyamatokról a 7.3. fejezetben részletesebben is szólunk.

## 7.2. Az Alap hozzájárulása Kecskemét stratégiai gazdaságfejlesztési céljaihoz

A GAP elemzés 2.2. fejezetében áttekintést adtunk Kecskemét Megyei Jogú város stratégiájáról, az elfogadott fejlesztési céljairól. Jelen fejezetben röviden áttekintjük, hogy az ott bemutatott stratégiai horizontális, valamint tematikus célkitűzésekhez hogyan tud kapcsolódni beruházási stratégiája és működése révén a Kecskemét Fejlődéséért Alap.

### 7.2.1. Stratégiai célkitűzések

A 2.2. fejezet 2. táblájában is bemutatott, a Város számára 10-15 éven belül megvalósítandó 4 stratégiai célkitűzés közül az alap működése révén kettőhöz közvetlenül tud hozzájárulni. Ezek:

- Versenyképes-innovatív város,
- Ökotudatos zöld város.

### 7.2.2. Horizontális célkitűzések

A megfogalmazott horizontális célkitűzések természetesen átszövik a teljes stratégiai célrendszert, de elmondható, hogy ezen célok közül „A foglalkoztatás és munkahelyteremtés lehetőségeinek biztosítása, bővítése” horizontális célhoz az alap által megcélzott projektkör jelentős mértékben tud hozzájárulni.

### 7.2.3. Tematikus célkitűzések

A Város által 7-8 éves időtávra megfogalmazott tematikus célkitűzések közül az alábbiak teljesítésében látjuk az alap szerepét egyértelműnek:

- A helyi adottságokat figyelembe vevő gazdaságfejlesztés ösztönzése, a munkaerőmobilitás ösztönzése, a vállalkozóbarát gazdasági környezet erősítése, a helyi KKV-k versenypozícióinak javítása, a kiemelt járműipari térség minősítésben rejlő lehetőségek kiaknázása
- Az éghajlatváltozás kihívásaihoz történő alkalmazkodás erősítése, környezet-, erőforrás- és energiatudatos gondolkodás terjesztése, a környezetbarát eszközök, technológiák, s megújuló energiaforrások széleskörű alkalmazása, a zöldfelület- és vízgazdálkodásban példamutató megoldások városi és térségi szintű terjesztése

A következő célkitűzés teljesítésében az Alap által finanszírozni kívánt projektek révén a Város jelentős előrelépést tud megvalósítani:

- A város térségi szerepvállalásának, központi szerepköreinek és funkcióinak erősítése, a város kapcsolatrendszerének és marketing tevékenységének bővítése, a város és térsége együttműködésének kiterjesztése, új gazdaság és térségfejlesztési szövetségek létrehozása

Az alap tervezett futamidejét (10-15 év) figyelembe véve jelentősen tudja szolgálni az említett fejlesztési célok megvalósítását. A javasolt eredményindikátorok ötvenkénti mérése közvetlenül tudja

támogatni a stratégiai célok városvezetők általi monitoringját, az eredmények alapján módot adva a város fejlesztési projektjeit, irányait érintő döntésekre.

### 7.3. Elvárások a monitoring folyamatok és jelentéstétel területén

A monitoringgal és adatgyűjtéssel kapcsolatos feladatokat több körülmény együttesen határozza meg:

- Az alap meghatározott indikátorértékeinek mérése.
- A visszatérülő források nyilvántartásával kapcsolatos hazai elvárások.
- A visszatérülő források felhasználásával kapcsolatos Európai Bizottság részéről megfogalmazódó elvárások.

#### 7.3.1. Az Alap indikátorainak mérése

Az alap által teljesítendő célkitűzések, indikátorok mérése a monitoring rendszer részeként kell, hogy történjen. A 7.1. pontban vázoltak alapján eredmény és kimenet indikátorok mérése válik szükségessé.

A javasolt eredményindikátorok mérése egy rendszeres, de az alap életciklusa alatt csak kétszer-háromszor előforduló monitoring igény, mely jórészt Kecskemét városra vonatkozó KSH adatok feldolgozásával, illetve részben egyedi felméréssel (pl. energiahatékonyság) lesz teljesíthető. Célszerű e feladatra megfelelő szakértői kapacitás allokálásával felkészülni, illetve a Város stratégiai döntéshozatali folyamatába beépíteni.

Az output indikátorok közül kettő (támogatott projektek száma, kihelyezett forrás nagysága) az alapkezelő rendszeres, a forrást folyósító NGM részéről elvárt adatszolgáltatása okán folyamatosan mért lesz (ld. később), az elért KKV-k száma a projektek egyedi adatszolgáltatása alapján, aggregálással állítható elő. Minden érintett projekt esetében javasolt egy, a projekt üzleti terve alapján meghatározható célérték rögzítése az egyedi finanszírozási szerződésben. A célérték teljesülését folyamatosan (pl. éves kötelező adatszolgáltatás előírásával) nyomon kell követni.

#### 7.3.2. A visszatérülő források nyilvántartásával kapcsolatos hazai elvárások

Az alap által finanszírozásra kerülő projektekkel kapcsolatos nyilvántartási és jelentéstételi kötelezettséget az alap és a folyósító NGM megkötésre kerülő finanszírozási szerződés fogja rögzíteni. Ennek keretében az alapkezelő éves gyakorisággal, egységesített formában és tartalommal tájékoztatja az NGM kijelölt szervezetét a felhasznált forrásokról, a kihelyezések eredményeiről. A jelentésben legalább az alábbi információk előállításához szükséges egyedi adatokat kell biztosítani:

- finanszírozott projektek száma;
- finanszírozott projektek összege;
- nemteljesítések száma és összege;
- visszafizetett források összege;
- elért nyereség.

Az alapkezelőnek – a 2007-2013-as időszakban használt Fontium rendszer adatsoraiból kiindulva, azt szűkítve – az alábbi egyedi információkat szükséges biztosítani a folyósító NGM számára:

Változócsoport	Változók
<b>Projektgazda adatai</b>	Név, adószám, TEÁOR kód, alapítás dátuma, statisztikai létszám, utolsó év nettó árbevétele,
<b>Projekt adatai</b>	Finanszírozás célja, tulajdonosi hányad, irányítási jog, tőketámogatás összege, tulajdonosi kölcsön összege, finanszírozási döntés dátuma, tőke folyósítás dátuma, exit típusa, exit dátuma, befolyt összeg

### 7.3.3. Európai Bizottság részéről megfogalmazott elvárások

Az Európai Bizottság részéről még nem került kifejezetten megfogalmazásra az az információ igény, melyet a tagállamoktól vár az uniós pénzügyi eszközökből visszatérülő források tekintetében<sup>43</sup>.

A IV. fejezetben bemutatottak szerint a vonatkozó uniós szabályozás két területen fogalmaz meg elvárásokat a források felhasználása kapcsán, melyekre vonatkozóan az uniós intézményrendszeri gyakorlat alapján az Európai Bizottság ellenőrzési jogosultsága fennáll:

- pénzügyi eszközök kialakításának kötelezettsége
- a felhasználási cél rögzítése (KKV fejlesztés vagy városfejlesztés)

Az NGM érintett irányító hatóságával történt konzultáció alapján az érintett magyar hatóságtól a következő tartalmú információszolgáltatásra alkalmas számítógépes rendszer kialakítására lesz szükség:

A monitoring rendszer legyen képes

- a visszatérítendő támogatások nyilvántartására, operatív program, termék, terület szerinti bontásban;
- a visszatérítendő támogatások ügyletszintű nyomonkövetésére;
- a visszatérítendő támogatásokkal kapcsolatos számviteli célú adatközlésre;
- pénzügyi jelentéstételre;
- a visszatérítendő támogatásokkal kapcsolatos pénzügyi adatok és mutatószámok tárolására és közlésére.

A jelentéstétel formája az Európai Bizottság részéről még nem szabályozott, várhatóan az Irányító Hatóság a visszatérülő forrás alapját biztosító pénzügyi eszközt adó operatív program utódprogramjának (GOP esetében a GINOP, KMOP esetében a VEKOP) éves beszámolójához kapcsolt jelentésben mutatja be a visszatérült források felhasználásának helyzetét (a felhasználás módját, a finanszírozásra került pénzügyi eszközt, az új kihelyezésről szóló döntés alapját, a felhasználás folyamatos állását, a lezajlott ellenőrzések tapasztalatát, stb.) Az éves beszámoló benyújtásának határideje minden év június 30-a, ezért a jelentéstételi kötelezettség a visszatérülő forrást kezelő szervezet felé célszerűen és várhatóan április 30-a közelében kerül majd meghatározásra.

<sup>43</sup> Az ehhez kapcsolódó feladatokat megjelenítettük a 6.6. fejezetben

A 2007-13-as pénzügyi eszközök visszatérülő forrásainak kezelésére az érintett irányító hatósággal történt egyeztetés alapján a GAP elemzés készítésének idején készül miniszteri rendeleti szintű szabályozás, mely rendezni fogja az elvárt adatszolgáltatás tartalmát, formáját és határidejét<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Ld. 6.6. fejezet.

## VIII. Ex-ante felülvizsgálatát meghatározó feltételek

Az ex-ante vizsgálat a II. fejezetben bemutatott piaci körülmények között készült. A kidolgozott pénzügyi termékek, a javasolt paraméterek az azonosított piaci hiányosságok és szub-optimális beruházási helyzetek alapján lettek meghatározva. Az ex-ante vizsgálat módszertani kereteit rögzítő (és jelen tanulmány összeállításakor figyelembe vett) 1303/2013 EU rendelet nem várja el a befektetési stratégiától, hogy azt több éven keresztül változatlanul kelljen alkalmazni. A piaci körülmények, a szabályozási környezet mentén változhatnak a feltételek, amelyek szükségessé tehetik az értékelés megismétlését.

Az alábbi paraméterek elmozdulása alapján lehet szükség az ex-ante vizsgálat megismétlésére vagy felülvizsgálatára:

- A város fejlesztési céljainak felülvizsgálata nem csak a befektetési stratégia módosítását, hanem a gap számítás megismétlését is szükségessé teszi. Ilyen forgatókönyv esetén meg kell vizsgálni az új beavatkozási területeken a piaci rést, a piaci hiányosságokat. Amennyiben ezeken a területeken kimutatható a GAP, úgy át kell dolgozni a befektetési stratégiát és a fejlesztési irányokhoz igazodó pénzügyi terméket kell kidolgozni.
- Az Integrált Településfejlesztési Stratégia – melyhez a befektetési stratégia elsődlegesen illeszkedik – 2020-ig szól. Az új ITS elkészítésével párhuzamosan meg kell ismételni az ex-ante vizsgálatot.
- A visszatérülő forrásokat a zárást (2017 I. negyedév) követően, az ún. kilépési politika alapján kell és lehet majd kihelyezni. Jelen tanulmányban azzal számoltunk, hogy bár marad a vállalkozásfejlesztési fókusz, a szabályozás tágabb teret enged a források városfejlesztési célú felhasználásának. Amennyiben ez a dokumentum a Bizottsággal történő egyeztetések után inkább szűkítené a felhasználási lehetőségeket, úgy a jelen ex-ante vizsgálatban megfogalmazott Befektetési stratégiát újra kell gondolni és a projektek körét felülvizsgálni.
- A városfejlesztési alap forrásait kormányhatározat alapján a GOP pénzügyi eszközök visszatérülő forrásai biztosítják, amennyiben egyéb állami forrást rendelne a kormány az alap mögé, úgy a vonatkozó forrás egyedi szabályozási keretei alapján szükségszerűvé válik a Befektetési stratégia újragondolása.
- A tanulmány készítésékor a város fejlődését egyértelműen a járműipari nagyvállalat letelepedése és a körülötte kiépülő, egyre szélesebb beszállítói hálózat határozza meg. Amennyiben ez a fejlődési trend megtörne, a városnak erőteljesebben kellene a hagyományos ágazatokra, elsősorban az élelmiszeriparra támaszkodnia. A Befektetési stratégiát ez esetben szintén felül kell vizsgálni.
- A bemutatott konstrukciók iránti valós kereslet a termékek bevezetését követően fog megmutatkozni. Amennyiben a tervezett célcsoport nem mutat olyan mértékű érdeklődést a pénzügyi termékek iránt, amit az előzetes vizsgálat bemutatott, a konstrukciókat újra kell értékelni és a paramétereket a kereslethez szükséges igazítani.

## Felhasznált források

European Commission – European Investment Bank – PWC [2014]: Ex-ante assessment methodology for financial instruments in the 2014-2020 programming period. Volume I.

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/fin\\_inst/pdf/ex\\_ante\\_vol1.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/ex_ante_vol1.pdf)

European Commission [2014]: Summary of data on the progress made in financing and implementing financial engineering instruments. Programming period 2007-2013 (Situation as at December 2013).

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/instruments/doc/summary\\_data\\_fei\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/instruments/doc/summary_data_fei_2013.pdf)

European Court of Auditors [2012]: Financial Instruments for SMEs. Special Report No. 2.

[http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR12\\_02/SR12\\_02\\_EN.PDF](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR12_02/SR12_02_EN.PDF)

European Investment Bank [2013]: Financial Instruments: A Stock-Taking Exercise in Preparation for the 2014-2020 Programming period. Final report. March 2013.

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/instruments/doc/fls\\_stocktaking\\_final.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/instruments/doc/fls_stocktaking_final.pdf)

Századvég Gazdaságkutató Zrt. [2014]. Ex-ante vizsgálat I. szakasz (TO1, TO2, TO3, TO4, TO8). 2014. december.

FIN-EN [2014]: Guidelines for the implementation of financial instruments. Building on FIN-EN – sharing methodologies on FINancial ENgineering for enterprises. [http://www.fin-en.eu/files/9114/1355/7888/FIN-EN\\_Guidelines\\_EN.pdf](http://www.fin-en.eu/files/9114/1355/7888/FIN-EN_Guidelines_EN.pdf)

KPMG [2013]: Értékelés a Gazdaságfejlesztési Operatív Program pénzügyi eszközeiről.

[http://palyazat.gov.hu/a\\_gazdasagfejlesztesi\\_operativ\\_program\\_penzugyi\\_eszkozeinek\\_ertekelese\\_4\\_prioritas](http://palyazat.gov.hu/a_gazdasagfejlesztesi_operativ_program_penzugyi_eszkozeinek_ertekelese_4_prioritas)

MNB [2015a]: Elemzés a hazai kockázati tőkealap-kezelők és alapok működéséről.

[http://felugyelet.mnb.hu/data/cms2428377/Elemzes\\_a\\_kovkazzati\\_tokealapkezeloi\\_szektorrol\\_0202.pdf](http://felugyelet.mnb.hu/data/cms2428377/Elemzes_a_kovkazzati_tokealapkezeloi_szektorrol_0202.pdf)

MNB [2015b]: Mi indokolja az NHP+ elindítását?

[http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/mnbhu\\_egyebkiadvanyok\\_hu/Hatterelemzes\\_final\\_HU.pdf](http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/mnbhu_egyebkiadvanyok_hu/Hatterelemzes_final_HU.pdf)

MNB [2014]: Növekedési Hitelprogram. Az első 18 hónap. Magyar Nemzeti Bank.

[http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/mnbhu\\_egyebkiadvanyok\\_hu/NovekedesiHitelprogramAzelső18honap.pdf](http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/mnbhu_egyebkiadvanyok_hu/NovekedesiHitelprogramAzelső18honap.pdf)

A Bizottság 1407/2013/EU rendelete az Európai Unió működéséről szóló szerződés 107. és 108. cikkének a csekély támogatásokra való alkalmazásáról

[http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/legislation/de\\_minimis\\_regulation\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/legislation/de_minimis_regulation_hu.pdf)

A Bizottság 480/2014/EU felhatalmazáson alapuló rendelete <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014R0480&from=EN>



A Bizottság 651/2014/EU rendelete a Szerződés 107. és 108. cikke alkalmazásában bizonyos támogatási kategóriáknak a belső piaccal összegeztethetővé nyilvánításáról <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014R0651&from=EN>

A Bizottság 964/2014/EU Végrehajtási Rendelete (2014. szeptember 11.) az 1303/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet alkalmazási szabályainak a pénzügyi eszközökre vonatkozó általános feltételek tekintetében történő megállapításáról <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32014R0964>

A Bizottság Közleménye - Iránymutatás a kockázatfinanszírozási célú befektetések előmozdítása érdekében nyújtott állami támogatási intézkedésekre vonatkozóan 2014/C 19/04 [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/modernisation/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/modernisation/index_en.html)

A Bizottság közleménye a referencia-kamatláb és a leszámítolási kamatláb megállapítási módjának módosításáról 2008/C 14/02 [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008XC0119\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008XC0119(01))

Az Európai Unió Működéséről Szóló Szerződés (Egységes Szerkezetbe Foglalt Változata) [http://europa.eu/pol/pdf/qc3209190huc\\_002.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/qc3209190huc_002.pdf)

Combination of support from a financial instrument with other support. European Structural and Investment Funds Guidance for Member States and Programme Authorities. European Commission 01/04/2015

Common Provision Regulation 37-38. cikke (Pénzügyi eszközök) <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/eu-regulation-common-provision-regulation-cpr>

Vagyongazdálkodási stratégia, Kecskemét, 2008

A fenntartható fejlődés városa. Üzleti kézikönyv., 2008

„A Rákóczi út – Vasútkert revitalizációja” kiemelt projekt 2008.december 16

Kecskemét integrált városfejlesztési stratégiája 2007 – 2013 (második, átdolgozott változat), 2008

Kecskemét 50 km-es sugarú környékének és az autóiipari valamint néhány gépipari kistérségek munkaerőpiaci főbb jellemzői, 2010. november

Kecskemét Felülvizsgált Integrált Városfejlesztési Stratégiája (2013-2015), 2012

Kecskemét Megyei Jogú Város és térsége TOP keretében tervezett programjai, projektjei, (2014-2020), 2013,

Kecskemét Megyei Jogú Város fejlesztési elképzelései a 2014-2020-as uniós programozási időszakban a Terület- és Településfejlesztési Program keretében, 2014

Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata Gazdasági Programja (2015-2020), 2015

Kecskemét Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiója, 2014

Kecskemét Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája, 2014

Integrált Településfejlesztési Stratégia, Munkaváltozat, 2014

Modern Városok Program. Együttműködési megállapodás a modern Kecskemétért., 2016

Előterjesztés: Magyarország Kormánya és Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata között a Modern Városok Program keretében létrejött együttműködési megállapodásról, 2016. március

## I. sz. Melléklet Interjú-vázlatok

### Gaál József alpolgármester

A város gazdaságfejlődéséhez a Mercedesz (Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.) nagyban hozzájárult. A legnagyobb dinamizmusai e folyamatnak: munkaerő, beszállítói kapcsolatok, logisztika. Jelenleg a foglalkoztatottak fele-fele kecskeméti, illetve bejáró. A **Mercédesz gyár növekedése adja a helyi gazdaság fő dinamizmusát**. Ehhez a folyamathoz **további, spontán növekedés kapcsolódott**, újabb és újabb vállalkozások megjelenésével, a városba költözésével.

Ez a **nagy dinamizmus** olyan **konfliktusok okozója** egyben, amely új kihívást jelent és megoldások szükségesek. Ilyen például a városi infrastruktúrára, a közlekedésre, logisztikára nehezedő nyomás. E problémáknak csak csekély része oldható meg tisztán piaci alapon, hiszen ezek nem rendelkeznek megtérüléssel.

A fejlődés **prioritásai**:

- **foglalkoztatás**: inaktívak bevonása a munkaerőpiacra; ehhez képzésre van szükség, ezt semmiképp nem finanszírozza magántőke;
- **lakhatás**: a munkaerő szükséglet miatt folyamatos a baköltözés, illetve a bejárás, emiatt keresleti lakáspiac van; ez lakás-és rekreációs szükségleteket jelen, aminek kisebb részét a piac finanszírozhatja;
- **oktatás, képzés**: az egész helyi iskolarendszer átalakulóban van, költségei kis része a TOP-ból finanszírozható ;
- **kapcsolódó gazdasági tevékenységek**: jelenleg is több éves üzleti projektek zajlanak, ezek koordinálásában a Kamara és az AIPA egyaránt részt vesz, pilot programok zajlanak, pl. mentorálási és integrátori projekt, jelentős számú KKV tervez beruházásokat, amihez esetleg GINOP források kapcsolódhatnak

Az Alap akkor fog tudni jól működni, ha szubszidiáris lesz, és helyi döntések mozdítják. Mindenképp versenyképesebbnek kell lennie egyéb finanszírozási megoldásokhoz képest. Ha hosszú távú helyi programot akarunk finanszírozni belőle, mindenképp végeleges pénzeszköz kihelyezésnek kell történnie a Kormányzat részéről.

Az Alap „kívülről” való töltését nonprofit volta nagyban gátolja, de még így sem kizárt egyes esetekben a külső befektető. Az Önkormányzat hozzá tud járulni az Alap működéséhez, pl.:

- jó hivatali működéssel,
- adórendszerrel, helyi adószabályozással,
- önkormányzati ingatlanokkal, pl. lakásépítéshez,
- Kockázatos kihelyezés esetén garancia/viszont garancia nyújtással.

Befektetési „csomagok”:

- **önkormányzati projektekből** generálódnak,
  - tipikusan energetikai, ezen belül is megújuló energiás-projektek,
  - reptéri projekt – a polgári repülés gyorsan megindítható
- **kockázatos magánberuházások**
  - járműipari, K+F+I beruházások (hosszú a megtérülési ideje, a nagyrégióban is hiány van belőle)

Az Alap működésére vonatkozóan:

**Megtérülés:**

- minden programnak meg kell térülnie
- ami a járműiparhoz kapcsolódik, az biztosan megtérül, de ilyen az élelmiszer feldolgozás és a beszállító kertészet is
- ezeket eddig is saját forrásból fejlesztették

A helyi szabályozási környezet alkalmas a 2020-ig tartó fejlesztések megvalósítására

**Alapkezelő:**

- tulajdonosi felügyelet közös; állam + önkormányzat
- a város determinálja a befektetési politikát, az állam kontrollálja
- kedvezményezettjei a helyi KKV-k
- a helyi gazdasági szereplőket + Egyetemet az Alap/Alapkezelő felügyeletébe célszerű bevonni

Kecskemét olyan csomópont, ami az európai átlagnál gyorsabb növekedésre képes, aminek kontinentális léptékkel mérhető szektorális hatása lehet.

Szektoriális potenciál van:

- járműiparban
- élelmiszeriparban
- turizmusban (lásd: Kodály Intézet projektje)
- a főiskola egyetemmé válásában – az oktatásban

## Szemereyné Pataki Klaudia polgármester

Legfontosabb gazdaságfejlesztési feladat a helyi vállalkozások kiszolgálása. Ezen belül is a **legsürgetőbb** a dolgozói **lakhatás** megoldása. Kecskeméten nincs elegendő bérlakás, különösen az általános igényeket kielégítő, 50-80m<sup>2</sup>-esekből nincs, ami a helyi átlagbér színvonalán megfizethető volna. A Homokbánya projekt ennek a hiánynak vet véget. Van jó helyi gyakorlati példa (KIK-FOR 60 lakásos projektje). Azonnal kellene 3-400 új lakás, aminek az építését eddig nem finanszírozták a bankok azon a szinten, amely még a majdani lakók egyszeri és/vagy fenntartási költségkeretein belül lettek volna – nyilván a válság miatt.

Az Önkormányzat részt tud venni az Alap töltésében, a cash kivételével szinte minden más eszközzel; (ingatlan, vagyon, vagyonértékű jogok, jogalkotás, stb.)

Az Önkormányzat eddig is igyekezett innovatív eszközöket alkalmazni a gazdálkodásban és a **közszolgáltatások** szervezésében. A nagy közüzemek helyben vannak és egyben regionális, „nagy” szolgáltatók. Jó az együttműködés és jelentősek a stratégiai lehetőségek a városi közszolgáltatások korszerűsítése, átszervezése terén. Elképzelések szerint egy **energiavásárló**-szolgáltató saját vállalat létrehozásával, amelyben jelentős méretű megújuló energia van, jelentős megtakarításokat tudnának elérni. Ugyanígy (hacsak nagyobb folyamatok miatt ez nem lehetséges) hasonló racionalizálás elképzelhető a hulladékos szolgáltatások terén, kiegészítve reciklálási tevékenységekkel. A Bácsvíz saját tervei szerint is megújulna, amiben nagy potenciál van.

A **közétkeztetés** racionalizálása is pozitív eredménnyel járhat – hacsak nagyobb folyamatok ezt nem akadályozzák. Jelenleg 18 ezer diák, 4 ezer bölcsődei, hozzá idősek ellátása mintegy napi 25 ezer adagot igényel. Volna helyi kapacitás ennek a feladatnak egy – kisebb mértékű – üzleti eredménnyel járó megoldására.

**Turizmus** képzelhető el komplementer fejlesztési irányként. Az egyetem nagy vonzerőt jelent, vállalkozói partnerekkel együtt, pl. a Rudolf-laktanya projektbázisán kialakítható egy gasztropiac, minőségi szolgáltatásokkal. Van lehetőség helyi lovas projektek bekapcsolására az idegenforgalomba. Sajnos az élményfürdő projektjük egy rossz pénzügyi konstrukció miatt évi 1,5 milliárd Ft kiadással jár, és nem jöttek létre a szükséges kiegészítő beruházások, pl. szálloda, étterem. A Szabadidőpark üresen áll, vállalkozói alapon tölthető lenne szolgáltatásokkal.

A **Reptéri fejlesztés** kiemelt jelentőségű, akár a polgári repülés, akár a cargo oldalról.

Minden eddigi megtakarításra irányuló projektjük sikeres volt, pl. a közvilágítási. Ebből lehet tanulni és találhatóak lassan és kismértékben, de megtérülő további közszolgálati projektek a városban. Sajnos egyáltalán nincs forrás olyan, az életminőséget javító, a munkaerő helyben tartását, lakossági elégedettséget növelő projektekre, mint a városi kertészet, köztér-és útfelújítás, játszótér, kerékpárút, és a közvilágítás további korszerűsítése.

Nagy **dilemma**, hogy a „Mercédesz-hatás”-nak köszönhető növekvő adó-és egyéb városi bevételeket (alapvetően a megkésett fejlődés és a térségi szintű problémák kezelésének szükségessége miatt) még sokáig a gazdaság fenntartható növekedését biztosító infrastruktúrára kell költeni, s így nem marad elegendő forrás az ugyancsak szükséges, közvetlen lakossági infrastruktúra fejlesztésére.

A piaci hiányt abban látja, hogy eddig csak olyan fejlesztéseket tudtak támogatni, amelyhez volt vissza nem térítendő pályázati forrás. Az önrész kérdése itt is okoz feszültségeket. A lakásprogramjukba csak kis részébe vonható be magántőke (ha egyáltalán), de a nagyobbik részét biztosan az Alap segítségével lehet csak megoldani. Ilyen lehet akár a már említett fürdő problémája, és szállodaépítés.

### **Az Alap működéséhez, az Alapkezelőhöz**

- a tulajdonosi felügyeletben erőteljes szakmaiságra van szükség,
- az Alapkezelő létrehozása egy nagyon nehéz probléma lesz,
- annak ellenére, hogy a helyi gazdálkodási gyakorlat hordoz jó példákat (pl. a 7,5 milliárd forintos kötvénykibocsátásukkal a város vagyonát gyarapították és létre tudott jönni a Mercedesz gyár,
- van tehát helyi tapasztalat,
- a helyi privát szférától elvárják, hogy befektessenek az Alapba,
- az Önkormányzat is aktív tud lenni:
  - vagyonnal,
  - vagyoneértékű jogokkal
  - kommunikációval, garancia, viszont garancia nyújtással,
  - jogalkotással
- az Alap működése igazodjon a helyi vállalkozások és az önkormányzati cégek működési módjához, (pl. gyakorlat, hogy decemberben már előzetes beszámolókat kérnek be, és több körben, szakbizottságban tárgyalják, ezzel nagyobb a gazdálkodás biztonsága, kontrollja, kiszámíthatósága)
- a pénzügyi alapkezelést is ehhez igazítanák
- projektgazdák: a preferált projektek tulajdonosai, önkormányzat, cégei, privát szféra, intézmények.

Az Alap működése során figyelembe veendő elsődleges **prioritások**

### **Első prioritás**

A **beszállítók fejlesztése**, kvalifikálása: annak érdekében, hogy legyen kiszámítható és hosszútávon fenntartható a fejlődésük, be kell fektetniük az innovációba és a K+F-be. Ez elvárás velük szemben. Ám ezt segíteni kell külső forrásokkal, mivel mind a „hardvert”, mind a „szoftvert” (eszközrendszer, tudás) fejleszteniük kell és erre egyszerűen nincs elegendő forrás, és egyes területeket (képzés, K+F) nem lehet piacról finanszírozni.

Az **Alap nem a forráshiányra reagál**, nem forrást „ad”, hanem **kiegészíti a megszerezhető forrásokat** abban a mértékben, ahol már a szokásos módon nem szerezhető finanszírozás, de még rendelkezik valamilyen megtérüléssel a fejlesztendő projekt. Nem finanszírozna olyan beruházásokat, amelyekre máshonnan van forrás. (EU pályázat, bankhitel, megtakarítás, stb.) Nem támogatna betelepülő, nem hazai vállalkozásokat; elsődlegesen a helyi KKV-k irányában nyitná az Alapot. A fenti célok érdekében viszont akár kifejezetten „szoft” elemeket is engedne forráshoz jutni, pl. K+F, innováció, ami a piacon nem finanszírozott.

Az Alap történetének kezdetén megengedett bizonyos mértékű „kísérletezés” a legoptimálisabb eljárás(ok) és projekt-cél(ok) megtalálása érdekében. Nincs ugyanis benchmarkra alkalmas tapasztalat, vagy gyakorlat, nincsenek hasonló típusú alapok.

Ide tartozik a kulturális gazdaság is, amely jelenleg integrálatlan és projektben nem gondolkodás jellemzi.

### **Második prioritás**

A **városi életminőség javítása**. A vállalhatatlanul hosszú megtérülés itt sem megengedhető, de a humán szolgáltató intézmények számára is projekt-szintű gondolkodásra van szükség, és **üzleti alapú működés-tervezés** kell. Az ilyen beruházásoknak **működési eredményben** (cash-flow-ban) kell megtérülnie, tehát akár köztér, infrastruktúra fejlesztés is finanszírozható, ha van pozitív működési eredmény.

### **Harmadik prioritás**

A **hasznosítható közösségi vagyon gyarapítása** az 1. és 2. prioritás fenntartható fejlesztése érdekében. A városnak **arra az időszakra kell felkészülnie**, amikor **már nem lesz más** (pl. EU) **forrása a növekedésnek**, csak a saját (vállalatainak) a gazdasági potenciálja. Ezt pedig csak akkor tudja megtenni, ha szuverén gazdálkodást folytathat, aminek az alapja a vagyon.

### **Kockázatok, megoldandó problémák**

Meg kell tudni találni az első prioritás célcsoportjainak projektjeit és egységes szerkezetben dokumentálni, összehasonlítható, kiszámítható eredményeket (elvárásokat hozzárendelni, amiből

- egységes,
- működő,
- fenntartható, és
- hozamot produkáló városi fejlesztési portfólió válhat.

Az üzleti együttműködés megtervezhetőségét eredményezheti ez a módszer. Mindemellett reziduális módszereket is kell engedni, ha ez a fenti szempontok érvényesüléséhez közelebb visz, pl. képzés.

A csoportosítás során elkülönítünk:

- befektetésre kijánlott (piaci finanszírozású)
- pályázatos (csak VNT-vel megvalósítható)
- Alapból finanszírozható
- fentiek mixe útján finanszírozott
- és saját erős projekteket



## Kanalas Imre, Városfejlesztő Kft.

A város **szerves fejlődésének lehetőségeit** kell keresni<sup>45</sup>; **fenntartható célokat** szükséges támogatni, mint pl. a **reptéri projekt**.

A HM-nek napi 24 órás, heti 7 napos fenntartást kell hazai és NATO érdekből biztosítania, de ez nincs kihasználva. Ezért megnyílhat a lehetőség egy jobb kihasználás előtt. Helyben volna cargo és polgári repülési igény. Ez a logika követi azt a történeti folyamatot, ami a filoxéra járvány után telepített, hatalmas gyümölcs-, zöldség-és szőlő ültetvények szállítási igényeként korábban megjelent, a hamar romló áru gyors elszállítására. A korabeli sikertelenség oka ennek hiánya volt. Most ez a lehetőség újra megnyílik, ezáltal (a Mercedeszen kívül) egy élelmiszer feldolgozó és a beszállító agrártermelésnek is jövője lesz. Ez az iparág ráadásul masszívan stabil és ellenáll a gazdasági ciklusoknak, s nem akkora a kitétsége, mint a mindenkorai konjunktúrának alárendelt autóiparé. Ráadásul a megnyíló reptér által olyan piacokat is elérnek (jobban fizető piacokat), amelyeket korábban nem tudtak elérni.

A fejlesztés komplexitására, módjára számba vehető példa: Győr, jó-és rossz példákkal egyaránt. Így tehát a reptér fejlesztése önmagában egy **Közép-Alföldi gazdasági övezet** létrehozásához is el tud vezetni. Az Alap számára azért jó példa, mert olyan járulékos beruházások is szükségesek, amelyeket a piac nem finanszíroz, a rossz és lassú megtérülés miatt. (Infrastruktúra, közmű)

A Mercedesz esetében a vasúti kapcsolat költsége mintegy 900 millió Ft volt, nincs pontos adata, de a Reptér projekthez is pár százmillió Ft elegendő volna. Mivel az infrastruktúra közvetlenül nem térül meg, szükséges VNT is, ha szerezhető, pl. IKOP-ból, GINOP-ból.

A **másik fontos célkitűzés, a város megfelelő üzemeltetése**. Kecskeméten határozott városmarketingre volna szükség, illetve az EU források hatékony felhasználására. Ez nagyobb fokú célhoz kötöttséget igényel, és **minden esetben az üzemeltetés költségeinek csökkentését kell, hogy elérje**. Ehhez akár:

- energiahatékony projektek,
- épület-energetikai projektek,
- illetve megújuló energiás projektek szükségesek.

Ezek a célok csak tisztán magánforrásból (vagy tisztán közforrásból) nem finanszírozhatóak, ehhez az Alap részvétele indokolt. **Kiemelten fontos volna a Bácsvíz energiahatékony modernizációja**.

A **kezelőszervnek egyben profitcentrumnak is kell lennie**, ellenkező esetben a cash-flow-ban megtérülő (vagy a másodlagos piacon megtérülő) projektek nem lesznek finanszírozva.

**Megtérülőnek tartja** a gyógy-beruházásokat, mindemellett indokoltnak tart komplementer célokat (pl. élelmiszer feldolgozás, beszállító termelés) és a vállalati innováció finanszírozását.

---

<sup>45</sup> Ez szerinte az első fontos célkitűzése az Alap működésének

## Finta Zita, Városstratégiai Irodavezető

Általában véve az Önkormányzat közprojektjei közt nem, vagy alig lesznek megtérülő projektek. Tehát **tisztán piaci forrásból nem lehet a várost fejleszteni**. Az önkormányzat **szolgáltató cégeinél már vannak ilyen, kisebb-nagyobb jövedelem termelésére alkalmas projektek**. (Akár közvetlenül is megtérülők.)

A helyi vállalkozások fejlesztése útján lehet közvetve megtérülő projekteket finanszírozni. Az eddigi eredmények még nem elégségesek ahhoz, hogy a fenntarthatósági állapotot elérjék. Ezért a jövőben minden projektet fenntarthatóság, illetve eredmény-oldalról is vizsgálni kell. Mindehhez város-léptékű rendszerszemléletre van szükség;

- pályázatokon indítani a meg nem térülő,
- bankkal finanszíroztatni a jól megtérülő, és az
- Alappal finanszírozni a gyenge megtérülésű projekteket.

Egyszerre kell vizsgálni a költségeket, azok megoszthatóságát és az adott projekt majdani funkcióját, a város jó működéséhez való hozzájárulására tekintettel.

Az Alap projektjeit az Önkormányzatnak kell „töltenie” és tulajdonosi szerepén keresztül érvényesítenie az érdekeit. **Az input: a kibővített ITS**. Ezt, ennek projektjeit a Hivatal + a gazdasági szereplők (pl. AIPA-n keresztül) „töltik” az Alapba, amely azokat megtérülés alapján szelektálja.

A **Homokbánya projekt** kiemelt jelentőségű, még van alkalmas telek és **komplex program** készíthető rá. Olyan lakásprogram, amely több projektből áll, melynek egyes elemei különböző mértékű megtérüléssel rendelkeznek. Így a finanszírozásuk is vegyes lehet.

Jó volna, ha az Alapba az Önkormányzat vihetne be vagyont, vagyon értékű jogokat, szabályozást, abban a mértékben, ami elegendő és/vagy szükséges a projektek megtérüléséhez.

Minden projekthez kellene állítani egy **oktatás-ifjúságpolitika tartalmú „szűrő mechanizmust”**, mivel igen fontos a fiatal, jól képzett munkaerő városban tartása. Ezért is kiemelten fontos a GAMF egyetemmel alakulása, egy új karral bővítése. Preferálná az Alapból a felsőoktatás fejlesztését is.

Célszerű a **köz-magán, vegyes finanszírozású, K+F tartalmú vállalati projektek** finanszírozása is, fenti értékek alapján. **Két lépcsős projekt kiválasztást tart előnyösnek**: 1.) a strukturális-funkcionális, majd 2) a fiskális szempontok szerinti kiválasztást. A sorrend fontos!

Szerinte a tervezés alkalmas a 2017 Q1 - 2023 Q4 közti tervezésre – futamidőre. Funkcionális szempontból ezeket már tudják válogatni.

Mintaprojekt: gazdasági jellegű projekt jöhet szóba, ami korábban nem nagyon volt. Esetleg a lakhatási projektek jöhetnek szóba (VERBAU beruházása volt.)

## Balogh Zoltán osztályvezető, Pályázatkezelési és közbeszerzési osztály

Az Európai Parlament és a Tanács 1301/2013/EU rendelete (2013. december 17.) az Európai Regionális Fejlesztési Alapról előírja, hogy az ERFA-nak hozzá kell járulnia az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést célzó uniós stratégiához. Kecskeméten a fenntarthatóságról mindenkinek a munkaerő jut eszébe, s a fő kérdés: miként lehet ennek érdekében új lehetőségeket megragadni?

A TOP 6. már egy konkrétabb dokumentum és keret, amit az EU gazdaságfejlesztési szemlélete jellemez és helyi stratégiai látásmódot igényel. Meg kell újulnia a helyi szemléletnek ehhez. Jó példa: a hibrid buszok beszerzésével egyszerre hoztak létre egy innovatív fejlesztést, csökkentették a környezetterhelést és mobilizálták a helyi gazdaságot.

Az egyedi projektek esetében mindenképp vizsgálni kell a finanszírozhatóságot, a megtérülést. Pl. a lakásfejlesztés lehet tilalmas, ha a forrás oldaláról nézzük. Viszont a helyi gazdaság fejlődéséhez erre szükség van, ám az EU hagyományosan nem finanszíroz lakásmegoldásokat. Ez egy jogi természetű GAP-jelenség és ellentmondásos a szabályozás.

Ugyanilyen akadály, hogy a Mercedeszhez vezető út további fejlesztése lenne szükséges, de különösen az út mellett fekvő területek felvásárlására a város számára. Erre a 2014-20-as időszakban viszont nincs forrás, illetve százalékos korlátok akadályozzák a vételt. Ez is egy jelentős piaci hiány.

Ellentmondásos kérdés az is (vegyes finanszírozást feltételezve), hogy az EU a jövedelemtermelő projekteket alacsonyabb intenzitással támogatja, ezzel szinte „bünteti” a jobb üzleti megoldásokat, eredményesebben működő gazdasági modelleket, ahelyett, hogy inkább ösztönözné azokat. Példa lehet erre a Rudolf laktanya projektje: ez egy vegyes, felújítást – új építést egyaránt tartalmazó komplex program, de a felújításra nincs támogatás, vagy csak alacsony mértékű támogatás szerezhető.

A városi stratégiai dokumentumokban van elegendő projekt. Ezek nagyon eltérőek szakmai-üzleti szempontból egyaránt. A majdani Alapkezelő dolga lehetne, hogy ezeket összefésülje és egy kedvező, fenntartható köz-magán mix-et hozzon létre belőlük. Talán az ITP folyó módosítása adhat ehhez gondolatokat. A tervezési módszertan maga is adhat segítséget a legjobb projektek kiválasztásához. Nagy kérdés, hogy vajon az Alapból finanszírozott programok esetében kötelező lesz-e a közbeszerzési szabályok alkalmazása? Vagy elegendő lesz három árajánlat?

A kérdés: van-e 25 milliárd Ft értékű jó projekt? Igen.

- Útfejlesztések - egyetem melletti területeken; Mercedesz területen
- Start up finanszírozásra volna szükség a gazdaságfejlesztésben
- Rudolf laktanyába beköltöző cégek projektjei
- A repülőtér projekt – nagyon fontos

Kiemelendő két program: a Rudolf laktanya és a Homokbánya (lakás) projekt. Ezt önállóan a város nem tudja magában finanszírozni.

Kecskeméti Egyetem: Szolnokról átköltöző gazdasági karral, háttérrel szolgált a startup-oknak és a 2020 utáni időszakra jelentős potenciált hordoz.

A tervezés korábban arra fókuszált, hogy épp milyen EU támogatás van. Sajnos hiányzik a gazdasági-piaci szakértelem az önkormányzati tervezésből; még meg kell tanulni az új prioritásokhoz alkalmazkodni. Jó volna egy ehhez értő, szakértő cég (pl. mint az AIPA), amely moderálni tudná a

gazdaságfejlesztési orientációt a várostervekben. Ez a cég (szervezet) tudna közvetíteni a (pénzügyi logika szerint működő) Alap és az Önkormányzat között.

Fontos volna az Alap forrásait „letisztítani” az EU támogatásokat jellemző korlátoktól, különben nem lesz elég hatékony a városi gazdaságfejlesztési célok finanszírozásában.

A 2014-20-as időszakban a város elméletileg képes volna cca. 150 milliárd támogatást mozgósítani, de ehhez a KKV-k esetében kulturális természetű változásoknak kell történnie. Az Alapból nem a hagyományos ipari infrastruktúrát kell fejleszteni; az megtörténik az Alap nélkül is. Az Alap inkább egy multifunkcionális, komplex programot kell finanszírozzon, amivel elérhető akár egy 3,0 – 5,0 multiplikatőr érték is.

Minda László ügyvezető, KIK-FOR Kft.

Kecskeméti sajátosság a nagyfokú városfejlesztési tudatosság; erős lokálpatriotizmus és felelős városmenedzsment jellemzi a várost. A tervezés alapja az elmúlt időszak szerves fejlődése, nemcsak a Mercédeszre fókuszálva. Mindenesetre ez utóbbi rendkívül fontos, mert katalizálja a többi KKV fejlődését.

Azonnali és nagy léptékű lakásépítési programot lenne szükség elindítani. Az általuk felépített 60 piaci alapú bérlakás 100%-ban megtelt pillanatok alatt. Monoton nő a bejelentett / nem bejelentett lakosok száma, a felsőoktatás bővül és nincs elég kollégiumi férőhely, továbbá nincs munkásszállás. A helyi lakáspiac felélénkült: A Belvárosban 500 ezer Ft egy m<sup>2</sup> új építésű lakás. Ez megfizethetetlen, szinte egyáltalán nincs a város centrumában a cca. 10 millió Ft árú, „lakható” lakás; a piacon is finanszírozható cca. 300-400 e Ft-os m<sup>2</sup> ár. Ebből cca. 20 millió Ft költségszint tartozik és egy kb. 70-80 e Ft havi bérletű lakást jelent. Ez a megjelenő kereslet csak kis részére jelen megoldást. A helyi vállalkozások támogatják a dolgozóik lakhatását; pl. egyszeri bérlőkijelölési jogot vásárolnak, nem csak a Mercédesz!

Kérdés az Alap forrása miatt: lehet-e ebből lakásépítést és/vagy azok egyes részeit finanszírozni? Ha tilalmas a közvetlen lakás finanszírozás, lehet-e:

- bontást,
- belvíz és csapadékvíz elvezetést,
- alap infrastruktúrát,
- kár-és löszmentesítést, stb. finanszírozni?

Az az érzése, legalább 500 lakással kellene kezdeni. Használható számok:

10 millió Ft / lakás / 300 db = 3 milliárd Ft

100-200 millió Ft önerő a banki finanszírozáshoz is kell, plusz 2,7 milliárd Ft hitel,

de ők jóval „alacsonyabban tartják” ezeket a számokat, pl. 100 millió önerő, + a bankhitel.

Tervek nincsenek még<sup>46</sup> (az interjú felvétele óta elkészült egy beépíthetőségi tanulmány) és elidegenítési tilalom van. 2020-ig be tudnának fejezni egy ennél még nagyobb projektet, ha van forrás. Optimális esetben egy vegyes, köz-és magán finanszírozású projektet lehet elképzelni.

---

<sup>46</sup> Az interjú felvétele óta elkészült egy beépíthetőségi tanulmány. Lásd digitális melléklet

## Lassú Tibor ügyvezető, Városgazdasági Kft

A város üzleti élete aktív. Feladatuk a városüzemeltetés, az utak, a köztisztaság.

Az üzleti életre gyakorlati hatással bíró „kis projekteket” terveztek meg.

Városi kertészet létrehozása: saját használatú + esetleg értékesítési célú növényállomány megtermelése; a piaci ár alatt tudnák előállítani és mindenképp hozna nyereséget, de nem sokat, lassan, kb. 15 év alatt. Együttműködnének a Kertészeti Főiskolával, tudnának gyakornokokat is fogadni. Egyszeri beruházási költsége kb. 40 millió Ft.

Ugyanakkor, ha célgépeket tudnának vásárolni, vállalhatnának a piacon is munkát, versenyképes áron, továbbá saját feladataikat is racionálisabban oldhatnák meg. Ehhez létszámot is bővítenének. A költségei a konkrét, beszerzendő eszközöktől függenek – legfeljebb 100 millió Ft.

A nyári idényben városnéző kisbuszt üzemeltethetnének, javítva a turisztikai kínálaton. Egyszeri költsége kb. 8 millió Ft.

Ötleteik között van továbbá:

- temetői kápolna megépítése + urnatemető bővítése, 40 m Ft
- bezárt Szentháromság téri temető újrainvitása, kegyeleti parkká alakítással,
- a városi közszolgáltatásokat fejleszthetnék: 8 db hulladékudvar, szelektív gyűjtés, lomtalanítás, sütőolaj gyűjtése, stb.

Valamit biztosan változtatniuk kell a fenntarthatóság érdekében, mert a tarifarendszer önköltség alapú és nincs forrásuk az amortizáció pótlására.

## Kurdi Viktor vezérigazgató, Bácsvíz Zrt.

A Bácsvíz Zrt. Kecskemét, Kiskunfélegyháza, a Magyar Állam és több tucat környékbeli település tulajdona, emiatt soha nem tudtak pályázni EU forrásra. (Mivel nagyvállalatnak minősültek)

Vannak **kidolgozott projektjeik**.

Laboratórium:

A laboratórium 878 m<sup>2</sup> alapterületre lett tervezve. Az épület alaprajzi kialakítása úgy lett „megálmodva” hogy az „L” alakú épülettömb akár továbbépíthető legyen, amennyiben esetleg bővítésre kerül sor.

A laboratóriumi épület az alábbi fő tagolásra osztható:

1. Mintavétel (minta előkészítés, gépjárműútárolás)
2. Iroda, öltözők
3. Ivóvíz kémiai labor
4. Szennyvíz labor
5. Mikrobiológiai labor

A laboratóriumi helyiségek kialakítása során legfőbb szempont volt, hogy olyan terek kerüljenek megjelenítésre, melyek a biztonságos munkavégzést hosszútávon szolgálják. A tagolásban a vizsgálatok egymásra épülése is fontos szempont volt, így a laborhelyiségek, mint láncszemek kapcsolódnak egymáshoz. A mintaértékelő helyiség több funkciók kialakítást kapott, így alkalmas a reggeli feladatkiosztások színteréül, alkalmas az étkezés lebonyolítására és egyes számítási feladatok elvégzésére biztosít munkateret.

A biztonságos munkavégzés egyik pillére a korszerű szellőztető rendszer, ami az átlag irodaépülettől eltérően jelentős beruházási igénnyel számolható. Így jelentős számban került betervezésre vegyi fülke. Az épület hűtés- fűtése geotermikus energiával megoldható (a közelben lévő kecskeméti I. számú vízműtelep nyers víz vezetékéről hőcserélő közbeiktatásával). A laboratóriumi épület lapos tető szerkezete alkalmas napelemek fogadására, így az épület villamos energia fogyasztása jelentős részben megújuló forrásból fedezhető.

### **A tervezet beruházási összeg 500 millió Forint összegre tehető**

Napelem projekt

Az adatok a kecskeméti I. sz. vízműtelepre vonatkoznak. A Ft értékek nettó értendőek. A megtérülési időt az alábbi szempontok szerint mutattuk ki:

1. Napelemeket 20 év alatt 20%-os hatásfokcsökkenéssel vettük figyelembe,
2. 2015-ös villamos energiaár adatokkal számoltunk,
3. Jövőbeli energiaár, és hatósági díj változás nincs a rendszerben,
4. 450e Ft/kW beruházási értéket használtunk,
5. Egyéb, a 20 év alatti üzemeltetési – karbantartási díj nincs figyelembe véve,
6. 0%-os önerő mellett a beruházás a 0. évtől nettó 13,4 M Ft / év megtakarítást jelentene.

A megtérülési idő 18 év körüli. **Becsült beruházási költség 225 millió Ft**

Tekintettel arra, hogy a II. sz. vízműtelep villamos energia fogyasztása szinte azonos, így a fenti számítás a II. telepre is érvényes, tehát itt a két telep beruházási költsége is van – egész Bajáig. A belső városi (belvárosi) fejlesztések is igénylik a hálózat bővítését. Mindez együtt a cég regionális mivoltát támasztja alá. A növekedés fő dinamizmusát a lakosság növekedése és egyre inkább a KKV-k városi betelepődése jellemzik. Az elmúlt időszakban csak a nagy vízfogyasztók közül betelepült egy tollmosó, egy baromfi feldolgozó, egy étolajüzem, stb. A Mercedesz technológiailag nem vízigenyes.

A TOP 3 megoldandó probléma:

1. lakás – lakhatás

A multik tömegesen ingáztatnak vidékieket, ez számtalan problémát vet fel. Plusz ehhez jön, hogy nincs helyben elegendő lakhatási lehetőség – figyelemmel a lakosság lehetőségeinek és igényeinek eltéréseire, egy nem homogén, több szolgáltatási szintet biztosító, komplex program volna a kívánatos.

2. útépitések és felújítások

Az ingázás és a bővülés miatt mindenütt dugó van. A városi és városközi fejlesztések egyaránt elengedhetetlenek.

3. a csapadékvíz elvezetése

Az időjárás drasztikusan megváltozott, hirtelen, hullámszerű esőzések vannak, amit a városi alépitmények nem tudnak kiszolgálni



## N.N. nagyvállalati vezető, Kecskeméti nagyvállalat

Az Alap legfontosabb feladati közt van a megtartó erőbe való befektetés. Ezt komplexen kell értelmezni. A munkaerő hosszútávon tervezhető, ha:

- van lakhatási lehetőség
- támogatott lakhatás
- fiatalok lakhatási támogatása
- tudás-tervezett egyetemi város vonzani tudja a fiatalokat

Ha e tényezők sikeresek, szinkronban vannak, akkor a szabadidős szolgáltatások piaca is megnő, bővül. Ennek fő tényezői az egész évre szervezett programok, amikor a szezon kiterjed és meghosszabbodik.

Ismeretei szerint az aktív helyi dolgozók mintegy 60%-a nem kecskeméti. A gazdasági társaságok esetében is van ilyen különbség; egyfelől vagy a (Mercedesz) beszállítói lánc részei, másfelől e hálózatnak nyújtanak szolgáltatásokat – ide értve a kulturális-szabadidős gazdaság elemeit is.

A legnagyobb potenciál tehát a lakosság, a munkaerő megtartásában van; aminek fő elemei:

- a GAMF és a majdani egyetem erős képzése és vonzereje
- a helyi logisztikai potenciál
- és a megfelelő minőségi és képzett munkaerő megléte.

A helyi gazdaság fejlődésének legnagyobb kockázata, ha valami okból mégsem jönne létre az egyetem.

A fejlődési potenciál, a leendő fejlődés ténykérdés, triviális. Tehát a gazdaságot leginkább az életminőség javítását (általában a minőség javítását) szolgáló eszközök serkentik.

Ebből következően az Alap számára hosszabb perspektívájú, a fenntarthatóságra koncentrááló projekt-elemekből álló programokat javasol.

Az Alapnak „örökre” (nem egyszeri megtérülési ciklusra) fenn kellene maradnia, mert ez biztosítaná a tőke biztonságát és csak ez adna lehetőséget a valódi hosszú távú, perspektivikus célok kitűzésére és a programok elindítására. E nélkül csak a „szokásos” mederben lehet a gazdaságot tervezni.

Erre a beavatkozásra nagy szükség van azért, mert hiányában elvesz az a ma meglévő „marketing” potenciál, hogy Kecskeméten jó élni és dolgozni.

## dr. Homoki Tamás alpolgármester

Az Alap elsősorban és különösen a KKV-k finanszírozására irányul. A helyi kis-közepes cégeket kívánják helyzetbe hozni belőle. A legfontosabb, két stratégiai lehetőség:

- a munkaerővonzás, a lakosságszám növelés, amihez új területekre, infrastruktúrára, a szolgáltatások bővítésére van szükség, és
- a térséggel való együtt fejlődés - kis mobilitási szervezéssel behozni a munkaerőt az agglomerációból.

A tudásban gazdag, fiatal munkaerő megszólítása, itt tartása kell. Ehhez a lakossági infrastruktúra fejlesztésére van szükség: lakás-, és közlekedésfejlesztésre. Az Alapnak akkor van értelme, ha véglegesen itt marad. A fejlesztési célra egyszer átadott pénzeszközzel nem lehet a szükségleteknek megfelelő célokat elérni.

### Alapról, Alapkezelőről

A forrás jogalapja a Kormány-Kecskemét MJV között létrejött megállapodás. Ebből következően az Önkormányzatnak az Alapban (kizárólagos) tulajdonosként meg kell jelennie. Az Alapkezelőnek közgyűlési döntéssel kell létrejönnie, ahol a felügyeletet rendkívül transzparensen kell biztosítani. Új kezelő szervezetet kell létrehozni, 1:1 önkormányzati tulajdonban. A finanszírozandó projektek kiválasztásához az önkormányzatnak igen erős stratégiai tervezést kell folytatnia. A hozam maximalizálásának szempontja mellett a kihelyezett forrás biztonsága a legfontosabb kérdés.

Ha egy szükséges projekt esetében csak HIPA-ból van megtérülés, elméletileg akár egy közszolgáltatási modellen keresztül is vissza lehet finanszírozni az Alapból kihelyezett forrást. Ez egy igen kreatív, de jól működő megoldás lehetne.

A pénzügyi-és a projektdöntéseket mereven el kell választani egymástól. Az Önkormányzat egy éves, vagy -3 hó – 1 év + 3 hó, másfél éves programot adjon az Alapnak. Elképzelhető, hogy a FB kapna felelősséget a programok előzetes szűrésére.

Az Állammal közös tulajdonlás lelassítaná a működést, a döntési folyamatokat, ezt nem javasolja. Az államnak másutt, pl. a felügyeleti mechanizmusban kell megjelennie. Álláspontja szerint az Alap működése a központi költségvetésre nézve semleges.

Kérdés számára, hogy a GOP-ból és GINOP-ból származó forrást helyben lehet-e TOP 6-tal kapcsolni, mixelni, azaz együtt kezelni? Vagy ha nem, akkor egyik a másikhoz tud-e kiegészítő forrást, netán önrészt biztosítani? Számukra a kötetlen szabad felhasználás jelentené a hasznos és célszerű megoldást. Saját maga az Alapban minden jogszerű és szakmailag célszerű forrás koncentrációját el tudja képzelni, mert ez sokszorozza a helyi lehetőségeket

## Szenes Márton - Hírös Sport, ügyvezető igazgató

Sajnos a befektetés hozama nem mindig ott jelenik meg, ahol azt realizálni szándékoznak. Az ilyen projektek bank számára nem finanszírozhatóak. A különböző (több) szereplőnek az eltérő magatartása, célja miatt nincs meg feltétlen az az egy szereplő (projektgazda, konzorciumvezető) amely a hitel-és a bankképességet egyaránt biztosítja Ennél fogva a profitból való részesedésből kellene arányosan visszatölteni.

Szükség van konkrétan:

- összhangra a projekt megvalósításban,
- kellő információ az üzleti-gazdasági részfolyamatokról, a haszon lecsapódásáról,
- kellő vonzerőt kell biztosítani
- alárendelt tőke, hitel, kockázati tőkebefektetés – azaz változatos eszközökre lesz szükség a jó működéshez.

Optimális volna kezdetből a magántőke bevonása, hogy a hajtsa a megtérülést, azaz legyen belső anyagi érdekeltség. Példa: a fürdő megépült, de nem épült meg a szálloda, megépült a Sheraton – de az üzleti turizmusra alapozva csak. Nem állnak meg a „lábukon”, mert nincs elegendő magántőke lába. (A gyógy turizmus helyi programja készülóban van.)

Szabadidő Központ projekt csak akkor rendelkezik megtérüléssel, ha egyes részei külön-külön is megvalósulnak. Ha egy is kimarad, a projekt összedől. Azaz program szinten kell kezelni.

Attrakció-együttest kell létrehozni ez esetben, pl.:

- (hiányzik) a kempingfejlesztés
- étterem + szálloda
- tó, sporthorgászat, evezés
- kalandpark, szabadtéri játékok
- legyen alkalmas triatlon felkészülési terepként
- gyalogosan is legyen megközelíthető – parkolási gondokat fog felvetni különben

Privát szférát csak egyes részletekbe lehet bevonni, de a reklám funkció önmagában is tehet vonzóvá egyes projekteket. Csak reális kifutási lehetőséggel rendelkező projekteket szabad kijánlani.

Egységes városi projekt prezentációt kell összeállítani, legyen transzparens és befektetést vonzó. Alapból+magántőkéből akkor lehet sikeres programot készíteni, ha a társadalmi várakozások is ezt, a gyors megtérülést szorgalmazzák.

Alap és alapkezelés

Mivel köz-magán közvetlen összekapcsolásában gondolkodunk, többszereplős projekt(ek)nek kell lenniük. Ebben a fő szerepek:

- a Város: meghatározó szereplő, mindemellett az Alapkezelőnek eléggé szuverénnek kell lennie ahhoz, hogy „üzletiesen” tudjon viselkedni
- a cégek (KKV-k): mindenképp legyen megtérülés
- a magánszektor hosszabb távon be tudjuk vonni, ehhez kellenek „lassabb” projektek is

Egyelőre egy ilyen Alap és az Önkormányzat kapcsolatában nincsen jó gyakorlat, ezért a tévedés lehetősége fennáll, és tartalékolni is kell. Az önkormányzatnak alapvetően nem kell kizárólagos, vagy többségi tulajdonosnak lennie, de erős jogosítvánnyal (pl. vétójog) kell rendelkeznie. A banki mechanizmusok közül át kell venni az erőteljes kockázatkezelői módszereket.

Jó volna egy olyan grémium, amely segítségével a városi közösségi és a városi üzleti érdekek együtt tudnának érvényre jutni + emellé rendelt szakmai kompetencia is szükséges. Ha a 25 milliárdos keret nem véglegesen a városnak átadott forrás, akkor nem lesz helyben érdekeltség a jó költségre.

A működésben:

- hosszú megtérülés
- program szint
- befektetői oldalról a legszélesebb kör bevonása
- farnehéz alap lesz
- követendő cél lehet, hogy az eredménynek nem csak az elsődleges piacon lehet megtérülnie
- a legfontosabbak az infrastrukturális projektek, ezen belül is az energia – megújuló energia

## Cseke Péter igazgató, Katona József Színház

30 éve volt felújítva a színház épülete. Készítettek egy 1,8 Mrd Ft költségű rekonstrukciós tervet, amelynek műszaki tartalma nem bővít funkciót, csupán a működőképességet biztosítja az eredeti funkció szerint.

Amennyiben pl. a rekonstrukció keretében egy fűtő-hűtő rendszer beépítése megtörténne, nyáron is tudnának játszani, 25%-kal növelve az éves kapacitásaikat. (Vagy ki tudnák adni a termeiket használatra, díj ellenében) Vagy ha funkcióbővítés van a rekonstrukció mellett (színházi kávéház, stúdió, stb.), az többletbevétellel járna. Nézőszámot már nem tudnak bővíteni, mert erre nincs hely.

A város nagy fejlődés előtt áll és most kell gondolkodni arról, hogy mivel is jár együtt ez a növekedés? A kultúra (komplexen értelmezett) jelentősége egyre nő, mivel javítja az életminőséget, megtartja-bevonzza és műveli a lakosságot, tehát segít megtartani-biztosítani a képzett, felkészült és rekreált munkaerőt. Emellett lineáris kapcsolat van a gazdaság teljesítménye és a kulturális-tudás-gazdaság fejlettsége között.

Maga is megpróbál ehhez hozzájárulni: idehozza a fiatal diákokat, a Szín-Tár fesztivállal az „egyetemi létezés” élményét és tartalmát erősíti. A TAO-ból való részesedés is sokat segített.

Sajnálatos, hogy nincs szakmai centruma a kulturális menedzsmentnek, így a városmarketing is gyengélkedik emiatt. Pedig van a városban erre elégséges, és magas színvonalú kapacitás. A növekedési pályán lévő Kecskemét nem engedheti meg magának, hogy a városmarketingről, a kulturális menedzsmentről lemondjon. Kulturális menedzser kell a Városházára!

Preferált projektjei:

- városon belüli úthálózat felújítása
- északi körgyűrű megépítése
- az oktatás minden színterének fejlesztése

## Rosta Szabolcs igazgató, Katona József Múzeum

2015-ben kidolgozott egy fejlesztési koncepciót, Múzeumi Korzó címmel. A tanulmányt digitálisan mellékeljük. Idézve a lényegét: „A Kecskeméti Múzeum tagintézményei a város három, reprezentatív részén helyezkednek el. Ezek a Vasútkert, a Főtér, valamint a Belváros, a Szórákaténusz – Bánó-ház – Orvostörténeti Gyűjtemény egységével. Ezt alapvető szétaprózottságot kell nagyobb egységekké átalakítani, így tagintézményeink szisztematikus tervezéssel három közösségi teret alkothatnak a város szívében.”

Kecskemét kulturális turisztikai kínálata korlátozott. Összességében a gyűjtemények, intézmények nem adnak ki egy európai színvonalú kínálatot. A valódi városi érték: a hagyományaik, a tradícióik. Ebbe viszont be kell fektetni ahhoz, hogy vonzó attrakcióvá váljék.

A mai múzeumi ingatlan az intermodális csomópont fejlesztés miatt fel fog értékelődni. Ez lehet Kecskemét (egyik) kapuja. Tehát itt a Várost kell bemutatni az ide érkezőknek, ami bevételeket is jelenthet. A fejlesztési koncepciójának tehát van üzleti funkciója.

Eldőlt, hogy a Zsinagóga épülete a GAMF-é lesz. Mindemellett szükségük van közgyűjteményi épület(ek)re, amelyek attraktívak. A Szórákaténusz például egyedi jelenség lehet, némi fejlesztéssel, ami érdeklődést, turizmust vonz, főleg gyermekes családokat.

A térségben lévő Bugaci Aranymonostor olyan komplex élménnyé fejleszthető a zajló (6 milliárd Ft értékű) beruházás keretében, ami egész napos és európai léptékű élményt ad. Ha a kisvasúttal összekötik, Kiskunmajsán át, (amit gyógyvize miatt eleve kedvelnek) Kecskeméttel, abból a város profitál.

Mindenképp össze kellene kapcsolni a város kulturális gazdaságát érintő fejlesztéseket, hogy komplex élménnyé váló szolgáltatási csomagot lehessen nyújtani. (Színház, Múzeum, Kodály Intézet, Szabadidőpark, stb.)

Preferált projektek:

- intermodális csomópont (mint kulturális kapu)
- valamennyi infrastrukturális projekt
- városon belüli közlekedésfejlesztések
- az egyetemi kampusz – amivel keret együttműködés van

## Takács Valentina, média irányító

Az Alap belépéséhez kapcsolható dilemmák és kommunikálható – kommunikálandó kérdések megbeszélése történt meg.

Dilemmák, kérdések:

- Milyen felhasználási kööttségei vannak a visszacsorgó forrásnak?
- Egyszeri pénzeszköz átadásról, vagy végleges kihelyezésről van-e szó?
- A tulajdonosi szerepek az Alapban, Alapkezelőben?
- A felügyeleti szerepek az Alapban, Alapkezelőben?
- Hogy történik a projekt generálás? Ebben mi a szerepe az önkormányzatnak?
- Hogyan, milyen mértékig kell visszaforgatni az eredményt?
- Közfeladat lehet-e az Alapkezelés?

## Horváth Attila igazgató, Thermostar Kft.

(Jelen van még: Pék Gáspár főmérnök)

Az Alapnak integrálnia kellene valamennyi forrást. Esetükben pl. releváns lesz a KEHOP, míg a város számára a TOP. Náluk az alapproblémát mindig az önerő jelentette – a nagyvállalati lét mellett. A KEHOP kiírások előírásainak több okból sem tudnak megfelelni, pl. kötelező mértékű CO<sup>2</sup> csökkentés.

A céljaik – a középtávú stratégiájuk alapján:

- olcsó, megújuló hőtermelés
- hatékony szolgáltatásszervezés, megfelelő humán erőforrás, műszaki színvonal
- piacbővítés a városfejlesztési területeken

Előbbihez egy biomassza erőmű, illetve a feltárás alatt álló geotermális energia segíti hozzá őket. Fejlesztéseik lakossági, vállalati és intézményes területen egyaránt elképzelhető.

A tiszta, banki finanszírozás akadályai:

- a fejlesztési tervek komplexitása, bonyolultsága,
- sok volna a hálózatépítő, „vezetékes” rész, amelyek önállóan nem térülnek meg,
- sűrű belvárosi szövetben kell dolgozni, annak minden kockázatával,
- a nagy hőigényű területeken a jövődj fejlődés biztosítása érdekében túl kell tervezni a kapacitást, ami túl nagy költséggel jár, kihasználatlanul,
- a bővítéshez több hálózati elemet is össze kellene kapcsolni, ami nagy bizonytalanságot hoz a rendszerbe, pl. a geotermális energiát

Konkrét tervek:

Caminus:

- 2013-ban összekötötték a két fűtési kört, Széchenyivárost és a Belvárost, a Caminus programban, kérdés, hogy a Caminus Plusz-ban van-e még finanszírozási lehetőségük?
- Elsődleges cél, hogy az önkormányzati intézményeket távhővel lássák el.
- Ha Caminus program van, úgy a fenntartási időszakban az indikátorokat tartani kell, ami problémás
- Kb. 20 intézményt érhetnének el 2030-g,
- Ha ezt meg lehet program szinten valósítani, úgy megújulóra lehet átállni

Nyugati kapu

- geotermiával összefüggő terv

Faapríték erőmű

- a geotermális lehetőség elmaradása esetére, illetve az optimális energia mix előállítására, mindenképp szükség van rá. Részletes tanulmány van

Ha 70-90% a megújuló aránya, akkor 10-15%-kal olcsóbb lehet az energia beszerzési költsége.

A Homokbánya projektet várják; vagy geo-vagy faapríték lesz a forrás

Kapacitásbővítés Kiskunfélegyháza és más irányokba is lehetőségük van.



A teljes terv költsége: 5,0 -7,3 milliárd Ft, amiből 15-25% KEHOP VNT, esetleg TOP, 7,0 – 12,5% saját forrás

## Bán János ügyvezető, Kecskeméti Tv

Az Alap által a kecskeméti KKV szektor tudna pénzügyi háttérrel kapni, hogy innovatív elképzeléseiket finanszírozni lehessen.

Amire szükség volna:

- önálló termelői tevékenységhez szükséges tőke és hitel
- a duális képzéssel összefüggő tevékenységekbe bekapcsolható KKV-k számára.

Jó volna bevétel oldalról több OP-ból és más forrásokból is tölteni az Alapot. A város is támogatná, a lokálpatrióta lakosság is, és a helyi vállalkozók, befektetők ugyancsak.

A városmarketing nagyon hiányzik, és mivel az egyik legfontosabb feladatról van szó, ami meghatározhat sok mindent - egy kis létszámú, eredményorientált csapat azonnali munkába állítása lenne a legcélszerűbb, amely záros határidőn belül megfogalmazza, hogy pontosan mit is tud és fog letenni az asztalra, mikorra készíti el a teljes, átfogó városmarketing-anyag menetrendjét, kiválasztja az együttműködő partnereket, és azonnal munkához lát.

A költségvetésből, vagy az esetleges EU-projektekből való finanszírozás lehetősége mellett a legfontosabb, mely területek képviseltetik magukat egy ilyen munkacsoportban. Az biztos, hogy lassan ég a tető, nagyon nagy szükségünk lenne Kecskemét redefiníciójára, és minden, ehhez kapcsolódó anyagra, logókra, modern, dinamikus vizuális megjelenésre, ami persze tükrözi a történelmi hagyományokat.

A város előtt álló feladatok igénylik a megalapozott, magas színvonalú városmarketinget. Az Alap létrehozásához is érdemes hozzákapcsolni egy tudatos marketing munkát. Szinergikus hatása volna, ha össze lehetne kapcsolni a helyi szellemi erőket. Munkacsoportokat lehetne létrehozni; a média műhely (TV) alkalmas volna akár a feladatok meghatározására, akár a megvalósítás megalapozására.

Milyen kommunikációs konfliktusok várhatóak?

- Az Alap bonyolult működésének lakosság számára érthetetlen, ismeretlen volta. – kommunikációs eszközök, eredmény prezentáció, folyamatok átlátszósága.
- Mit finanszírozzunk: infrastruktúrát, vagy lakossági jólétet? – a lakosság nagy része érti, hogy a KKV-k fejlesztése jobb életminőséget hoz és ezt támogatja
- gazdasági potenciál v.s. (ellátandó) lakosságszám növelés – az Alapnak helyi-térségi jelentősége van, tipikusan nagyvárosi jelenségekkel néz szembe egy kisváros, új típusú kommunikációra van szüksége.
- Történelmi tradíció a toleráns magatartás.
- Egységes és alapos kommunikációs stratégiára volna szükség, még az Alap megszületése előtt.

## Belina Károly tanszékvezető, GAMF Anyagtechnológia tanszék

Alapvető feladat volna az egyetem létrehozásának felgyorsítása. Előttük a győri példa: az autógyár odatelepülését követően 20 év fejlesztést követően mostanában indult el az érzékelhető fejlődés.

A korábbi, monokulturális (agrár) Kecskemétből több lábon álló város válik: a multik + az agrárium + a kisvállalkozások városa. Talán ezt kiegészítheti a kulturális turizmus.

A majdani alap referencia rendszerében elsődleges az üzleti megtérülés, illetve a projektek optimális mixe. Ez utóbbin belül kiemelten kellene kezelni az energia-optimalizált kimeneteket, a tiszta és fenntartható városi környezetért. Lásd Vancouver-i példa. Harmadrészt a kiválasztás fő szempontja a megvalósítás és a megtérülés időigénye. A rövidebbeket előrevenni!

Az egyetemmé válás folyamata miatt az Alap és az Egyetem együttműködésre van ítélve, hiszen kölcsönösen erősíthetik egymást. Az egyetem mindenképp segíti, moderálja a fejlődés-orientált városiasodási folyamatokat.

## dr. Lukács Pál tanszékvezető, GAMF Jármű tanszék

A városban, a KKV körben a vezetői szinteken épp generációváltás zajlik; ez már nem a GMK-k nemzedéke. A jelen valódi problémája az innovációs készség hiánya.

Példa: a mai vállalkozások 65%-a megfelelő minőséget gyárt rajz alapján, nincs semmilyen hozzáadott értéke, 15%-a képes „kitekinteni” a rajzból, s valamit hozzátesz a termékhez. Csak mintegy 5%-uk képes arra, hogy szóbeli specifikáció alapján épp a megfelelő, vagy még annál is jobb terméket gyártsanak, és valamennyi feladat ellátására kész.

Azaz túl kellene lépni a beszállítói létből és egységesen magas innovatív készség-szintre kélné felfejleszteni a KKV-kat.

A Főiskola képes arra, hogy a gyakorlatban tudja megszűrni a vállalkozásokat, tudja inkubálni a vállalatokat. Pl. mist is van pályázatuk a GINOP 2.-benn.

Projekt: inkubáló gépház, ami time sharing alapon működő olyan nagy értékű eszközök parkja, amelyeket egy-egy cég nem vesz meg, inkább bérel. Ez működhetne náluk is és adnának hozzá akár személyzetet. Egy nagyon szépen megtérülő beruházás volna. Eszközök pl. Fémporos Rapid 3D Printer, 200 M Ft, keményanyag megmunkáló rezgőfejes eszköz, 150 M Ft, Laser radar 3D Scanner 130 M FT, 4,5-5 kW-os laser vágó-gravírozó hegesztő 90 M Ft.

A reptér projekthez kapcsolódóan javasolna egy repülőgép bontót. A használt, selejtezett gépekben lévő ritka földfémek és színesfémek visszanyerését lehetne végezni, rendkívül nyereségesen. Ám nagy szakértelem szükséges és megfelelő, modern technológia. Ez mintegy 9 Mrd Ft összköltséggel járna.

A kommunális hulladék mintegy 15%-ából lehet csomagolástechnológia számára alapanyagot újra előállítani. A szennyvíziszap kb. 25%-át lehet átalakítani (olajos folyadékká) 25%-át pedig el lehet égetni, energiát termelni. Ez is egy jó befektetés volna az Alap számára.

Az Alapkezelő feladata:

1. Az innovatív KKV-k kiválasztása
2. A fejlesztési programok szűrése (megtérülés + megfelelő mix)
3. Projekt generálás

## Szeberényi Gyula Tamás alpolgármester

Jelenleg nem fenntartható a város gazdasági növekedése, mert ehhez igen jelentős infrastrukturális beruházások hiányoznak. Ezekhez a jelenleg elérhető Eu források sem elegendőek. Kard – pajzs hatás van, mert a lakosság meg folyamatosan növekszik.

Legsürgetőbb feladatok a városüzemeltetés szempontjából:

### Utak és közműhálózat

- mintegy 15 milliárd Ft összköltség, úthálózat hiányzó elemei, körforgalmi csomópontok, hiányzó alapközmű elemek – például a fejlesztési területeken

### MÁV – vasúti hálózat

- a Kecskemét környéki agglomerációs közlekedés megoldása kötött pályán, a közeli kisvárosok bekapcsolása, gyors elővárosi vasúti összeköttetés, ...? Ft

### Közösségi közlekedés

- mintegy 3 – 4 milliárd Ft összköltséggel
- további 20-30 modern autóbusz forgalomba állítása, részben helyi, részben helyközi

### Panelrekonstrukció

- energetikai szemléletű épületrekonstrukció
- mintegy 15 ezer lakás 2/3-át kellene felújítaniuk, egy lakás mintegy 1,5 millió Ft,
- eszerint az összes költség: 15 milliárd Ft

## Windheim József ügyvezető igazgató, OTP Bank

Az OTP megfontolna egy ilyen Alapba való befektetést. Ha pályáztatnák a feladatot, indulnának az alapkezelésért.

Jól ismerik a helyi fejlesztési terveket, többször konzultáltak már az önkormányzati vezetéssel.

Folynak egyeztetések a (majdani) egyetemmel: a gazdasági kar megalakulását követően adott esetben jelentős számban tudnának fogadni gyakornokokat és még egyéb együttműködés is elképzelhető.

## dr. Piskolti János, Reptér projekt

A kecskeméti katonai reptéren való polgári repülés lehetőségét még korábban ő firtatta, különböző szinteken, míg a HM-ig jutott. Kiderült, hogy ennek elvi lehetősége megvan. Saját költségén elkészítettett egy részletes tanulmánytervet. Ez alapján többször, több ízben egyeztetett az illetékesekkel. Ennek hatására június 30.-ig (tudomása szerint) Kormány előterjesztés készül.

A reptéri magánberuházás nagyon egyszerűen kivitelezhető, mert nem sérti a reptér érdekeit, működési rendjét. Ugyanis annak D-Ny-i területén elkülöníthető egy kisebb terület, ahol mintegy 200 m<sup>2</sup>-es felépítendő bázis segítségével a polgári repülés minden feltétele megteremthető. Egyes szolgáltatásokat magától a katonai bázistól vásárolnának.

Mintegy 2 milliárd Ft volna egy bekötőút, és egy feltáró közműrendszer kiépítése.

Mindenképp egy hosszú, legalább 10 éves megtérülési idejű projekt, ahol az első 5 évben semmilyen pozitív eredményre nem lehet számítani. Mintegy 5-10 év kell egy ilyen reptér bevezetéséhez, aminek turisztikai, kereskedelmi, gazdasági jelentősége egyaránt megvan. Idővel egy cargo bázis is kiépíthető, raktárakkal és hűtőházzal.

Más hazai és európai városok példája: kezdetben kis érdeklődés, inkább szabadidős és üzleti repülések, majd lassú fejlődés. A területen lévő gazdasági szereplők növekedésére gyakorolt hatása igen jelentős lehet.

dr. Ailer Piroska rektor, GAMF

A helyi gazdasági szereplők közül a nagyobb vállalatok igen jól finanszírozottak. A kisvállalkozások innovációja van csak rosszabb helyzetben; nemegyszer pályázatra sem nyílik lehetőségük.

A kecskeméti KKV-k az egyetemtől ma is vásárolnak különféle szolgáltatásokat; tipikusan olyanokat, amelyek biztosítása a cégek szintjén nem gazdaságos, pl. célgépek és eszközök használata, vagy fejlesztése.

Felnőttképzést ma is biztosítanak a helyi vállalkozások számára olyan szakmaterületeken, ahol erőforráshiány van. Pl. hegesztő, CNC esztergáló, stb.

A Mercedesz nyújtotta alapidinamizmus mellett a helyi vállalkozások legalább ennyire fontosak. Vigyáznunk kell, hogy a Város a folyamatos növekedéssel el ne veszítse a vonzerejét.

Ehhez szükség van a városban:

- lakásokra (óriási a lakáshiány),
- a közlekedési hálózat megújítására,
- az egyetem létrejöttére,
- és a reptéri projekt megvalósítására.

Változatos és a majdani lakók eltérő egzisztenciájának, szükségleteinek megfelelő lakásépítésre van szükség. 2+2 kollégiumuk van, amiben kevés lesz a férőhely. Az egyetemmé válással Kecskemétre mintegy + 5000 diák érkezik majd. A vállalható lakbér havonta nem haladja meg a 18-20 ezer Ft/fő-t, cca. 40 ezer Ft / bérleményt.

Az egyetem maga is igényelne lakhatási kapacitásokat., úgy a diákok, mint a tanárai számára.

(Adatokat ígér a saját kollégiumi kapacitásokra: jelenlegi férőhelyek száma, kihasználtság,)

Ugyancsak rövid távú szükségletként merül fel a növekvő létszámú diákság szabadidős programjainak megszervezése, szórakoztatása.



## Moiskó János pénzügyi igazgató, Kész Kft.

Jó projektekhez ma is lehet megfelelő banki finanszírozást találni. Nincs hiány a hitelezési piacon. S amíg van NHP, addig különösen így van.

A jó (biztonságos) alap-működtetéshez viszont erős szakmai infrastruktúrára van szükség – mert jó projekt van kevés.

A kiugrási lehetőséget az összetett, kockázatosabb és komplex programok jelentik. Ezekhez viszont kombinált termék(ek)re volna szükség. Azaz optimális esetben tőke + hitel + garancia, és további pénzügyi kapcsolati háló.

A KÉSZ kecskeméti alapszükséglete – másokhoz hasonlóan – ugyancsak a minőségi munkaerő. Szegedről, a börtönből kényszerülnek munkaerőt hozni. Saját szakképzési lehetőséget fognak teremteni ezért. Miután maguk is komplex és összetett programokat menedzselnek, kompetenciát kell biztosítani a munkaerőnek. Saját példájuk: ipari gyártó üzemükbe korábban nagyrészt kölcsönzött munkaerőt alkalmaztak. Ez olcsó volt ugyan, de nem érte meg, mert nem voltak megfelelő képességeik az embereknek. Emiatt létre kellett hozzanak egy saját munkaerő közvetítőt, ami drágább volt, de a dolgozóknak sokkal jobb a hatékonyságuk.

Az alap iránt a városban nem túl nagy az érdeklődés, bár vannak ugyan „várakozók”, akik magukat érintettnek érzik. A KÉSZ részéről még arra is volna nyitottság, hogy tőkét helyezzenek ki az Alapba, fontos városi programok megvalósíthatósága érdekében. Például, hogy a jelenlegi városi ipari területek alakuljanak át egy vegyes övezetű zónává.

A majdani programozáshoz egy rendkívül intelligens szervezetre lesz szükség, aminek eredményeként a kihelyezés legyen

- átlátható
- racionális
- és megtérülő

A piaci alapon is megtérülő projekteket (már csak versenyjogi okokból sem) nem szabad finanszírozni. Ágazati tekintetben teljes a nyitottság részükről, figyelembe véve a vonatkozó EU irányelveket.

Igen fontos volna a megye és a város közti „feszültség oldása”. A növekvő lakosság lakhatását biztosító infrastruktúra kell ehhez például. Ezáltal egyben megoldható a fiatal szakemberek életkörülményeinek a biztosítása is. A jelenlegi munkaerő megtartása is igen fontos cél.

A szakképzésen belül szívesen megvizsgálnák egy műszaki (építő) mérnöki szak létrehozásának lehetőségeit. Ebben a duális képzési módszer, mintegy „technikum” jelleggel sokat tudna segíteni. A pályaelhagyást pedig mindenképp meg kell előzni. Lokálpatrióta alapon létre lehetne hozni egy „Kecskemét Ösztöndíj”-at ennek érdekében.

A Rudolf laktanya lehetne: sportcentrum, vállalkozói ipari park, dokumentációs központ, stb.

Fontos, hogy legyen városi dialógus az Alap megalakítása és beindítása előtt.

## Molitorisz Károly vezérigazgató, Univer Product Zrt.

Az Alap bankképességét mindenképp biztosítani kell, aminek az alapja a felelős tervezés.

Van saját, projekttel kezelendő problémájuk – közösen a „szomszéd”, Kecskeméti Konzerv Kft-vel. A szennyvizeik leeresztést követő kiöntési lehetőségük a kukoricára vonatkozóan 2018-ban lejár. Emiatt tárgyaltak a Vízművel, de sajnos nincs kapacitásuk, hogy egészében megoldják a problémát. Ha egy kb. 6 km hosszú gerincvezeték megépülne, az kezelné mindkettejük problémáját és akár ők is beszállnának a projektbe. Volt egy 15 éves tervük, az alapján kb. mai áron 250 millió Ft lehet a bruttó költség. Ha nem lesz megoldás, a szomszéd gyár akár be is zárhat.

Nagyon rövid idő – kb. 3 év – alatt tapasztalták, hogy nem fenntartható a növekedésük az akuttá vált munkaerő-probléma miatt. Bért emeltek, cafeteriát adtak, jutalmaztak, stb., hogy ne menjen el a képzett munkaerő. De a saját erejükből már nem tudnak többet tenni; külső segítség kell a képzett munkaerő előteremtése érdekében. Törökszentmiklósról, Karcagról hoznak idénymunkásokat, mert nincs más munkaerő, ami számukra elérhető volna. Az agglomerációs közlekedést kellene javítani, hogy új munkaerő tudjon bejutni a városba.. Sajnos a szakképzésből már nem jönnek dolgozni a fiatalok. Persze ez összefügg egy csomó más, komplex problémával. A lakhatás megoldásához maguk is hozzájárulnak; egy átlag dolgozó számára kb. 25 ezer Ft/hó költség körül lehet az a teher, amit ő maga a lakhatás érdekében vállal, illetve vállalni tud.

A reptér projekttől ők maguk sokat nem várnak. Szívesen beszállnának a tervezési folyamatba

Rendelkeznek kapacitásbővítő tervekkel; pl. a paradicsom termelés meg tudnák kétszerezni. A minőségi termelés lehetősége helyben megvan és elvileg felvevő piacuk is meg volna rá. Egy kis „tudásgazdaságot” fejlesztenek, a paprika nemesítésétől a vetőmag termeléséig.

Az Alap munkájában mindennek meg kell térülnie; ezen felül áldozni kell a tradicionális múlt megtartására, megerősítésére is, például a kertészetre. E tekintetben a Vidékfejlesztési Program pályázata nem elég hatékonyak.

Az oktatást (szakirányú oktatást) biztosan nem finanszírozná a piac, pedig mindenkinek nagy szüksége van rá. Mivel nagy piaci hiány nincsen, van lehetőség akár az oktatás finanszírozására is.

## Fekete Antal vezérigazgató, DAKK Zrt.

A városok közül Kecskemét áll a legközelebb az intermodalitáshoz. Idén október-november környékén át tudják venni a pályaudvar üzemeltetését.

### Helyközi közlekedés

A szakemberhiány országos jelenség. Kecskeméten 50-70 km távolságról hordják be a dolgozókat. a partner vállalatok körében még nagyobb a munkaerő probléma.

A DAKK, mint állami közszolgáltató, el tudná látni a teljes kecskeméti agglomerációt, de a vállalatok közti kommunikáció nem elég jó. Ha volna egy egyeztető mechanizmus, fórum, és elvégezné a koordinációs munkát, a fizikai kapacitásuk megvan a teljes körű szolgáltatás nyújtásához.

### Helyi közlekedés

Mint vállalat, a várossal együtt mozognak, és ha a város megrendeli, meg tudják oldani a szolgáltatást. Nincs út-vagy hálózati szolgáltatási korlát. Például a reptéri projekt kiszolgálását is meg tudják valósítani. Az intermodális csomópont kérdése is nyugvópontra jutott a legutolsó egyeztetésen. A beruházások összekapcsolása, a logisztikai kapacitások allokációja a fejlődés egy eleme, logikus, racionális feladat.

### Az alap egyes kérdései

Az összefüggő projektekből egy-egy egységes programot kell készíteni, amihez viszont igen speciális szaktudás kell. A helyi befektetőkre nem számít, szerinte anélkül kell tervezni a programokat. A végleges pénzeszköz átadást támogatja.

## II. sz. Melléklet – Városi projektek teljes listája

Teljes – nem csak az Alapból finanszírozott, kiinduláshoz használt – tervezett városi projektlista

ITS keretében tervezett projektelemek	Projektgazda	A projekt várható ütemezése	A beavatkozás indikatív forrásigénye (millió Ft)
---------------------------------------	--------------	-----------------------------	--

### KULCSPROJEKTEK

**A klímaváltozás hatásaira történő felkészülés, anyag-, energia- és környezettudatos fejlesztések programja (Integrált projektsomag)**

A térségi energiapotenciál javítása megújuló energiaforrások felhasználásával	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	820
Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések Kecskeméten	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2022	11 410
Komplex energiahatékonysági program kidolgozása és modellprogramok elindítása Kecskeméten	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2019	500
20MW kapacitású biomassza erőmű építése és a távhőellátó rendszerbe történő integrálása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata és TERMOSTAR Kft.	2016-2017	2 300
Geotermiális hőtermelési rendszer kiépítése és integrálása a távkörszerbe	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	3 700
Város és városkörnyéki zöldfelület- fejlesztési, táj gazdálkodási és vízviszatartrási program	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2022	2 500
A városi hulladékgazdálkodási program projektelemeinek megvalósítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	1 550
Kecskemét Megyei Jogú Város hulladékgazdálkodásának fejlesztése eszközbeszerzésekkel	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	2 579
A szelektív hulladékgyűjtés, feldolgozás és hasznosítás rendszerének fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2017	800
Hulladékkezelési létesítmények hálózatának rendszerszerű fejlesztése, komplex- és költséghatékony települési hulladékkezelési rendszerek fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2022	500
			<b>26 659</b>

**„Zöld város” modellprogram a Homokbánya területén (Az akcióterületi projektek keretében szintén feltüntetésre került)**

Kreatív Innovációs Központ és technológiai park létrehozása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2019	2 200-2 500
Környezeti tehermentesítés, közterület- és zöldfelület- fejlesztési program	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2018	800
Városrészi alközpont és intézményfejlesztési program	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2019	kb. 900
Bérlakás-fejlesztési program	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata és ingatlanfejlesztő cégek	2015-2022	3 600-4 000
			<b>5 520-8 200</b>

**Intermodális Csomópont kialakítása és környezetének városképi rendezése (Az akcióterületi projektek keretében szintén feltüntetésre került)**

Intermodális központ kialakítása a MÁV-Volán közös felvételi épület létrehozása, P+R, illetve B+R parkoló kialakítása a Rákóczi út tengelyében a MÁV Cargo területén	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2019	7 051
--	---	-----------	-------

Vasúti pályaszeikezet komplex kialakítása, a biztosítóberendezések cseréje Kecskemét vasútállomáson	MÁV, Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2017-2018	3 000
ITS Korszerű valós idejű forgalomirányító és utastájékoztató rendszer kiépítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2014-2015	310
Kereskedelmi központ építése a volt KTE pálya területén	Magnum Hungária Kft	2016-2018	10 000
A Vasútkert revitalizációjának II fázisa	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2019	350
			<b>20 711</b>

**"Nyugati Városkapu" komplex barnamezős városrész-revitalizációs program (Az akcióterületi projektek keretében szintén feltüntetésre került)**

Széktói sportcentrum fejlesztése"	Hírös Sport Nonprofit Kft, Kecskeméti Tornaegylet Labdarúgó Kft.	2014-2015	1 843
Az Izsáki úti kórház telephelyének funkcióváltó hasznosítása	Magyar Nemzeti Bank	2015-2017	-
KESZ Kik telephelyének barnamezős funkcióváltó fejlesztése, új városrészi alközpont kialakítása	KÉSZ Holding Zrt	2015-2022	50 755
Rudolf-laktanya és környezetének komplex funkcióbővítő rehabilitációja	Kecskemét Megyei Jogú Város önkormányzata, KÉSZ Holding Zrt.	2016-2020	12 000-15 000
Erzsébet-laktanya funkcióváltó revitalizációja	Szilvási és társa Kft	2016-2018	4500
A volt fedett uszoda sportcélú hasznosítása	Hírös Sport Nonprofit Kft (Mercedes Kosárlabda Akadémia)	2015-2016	740
			<b>69 838 - 72 838</b>

**A Főtér környezetében található műemlék-együttes funkcióbővítő megújítása**

Kecskeméti Római Katolikus Főplébánia épületének felújítása	Római Katolikus Főplébánia Kecskemét	2015-2016	56
Kecskeméti Református Egyházközség Ókollégiumának teljes körű műemléki felújítása, kulturális és turisztikai hasznosítása	Kecskeméti Református Egyházközség	2015-2020	900
Kecskeméti Református Általános Iskola és Gimnázium oktatási épületének felújítása, bővítése	Kecskeméti Református Egyházközség	2015-2020	640
Kecskeméti Református Egyházközség Templomának felújítása	Kecskeméti Református Egyházközség	2016-2017	350
Kecskemét Főtér környéki szecessziós épületeinek funkcióbővítő fejlesztése. felújítása (Cifrapalota. Ifjúsági Otthon)	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2019	1 100
A Városháza komplex műemléki felújítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2020	4 000
Kecskeméti Katolikus Nagytemplom műemléki felújítása	Római Katolikus Főplébánia Kecskemét	2016-2020	885
Luther Palota teljes körű felújítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2019	1 000
			<b>8 931</b>

**HÁLÓZATOS PROJEKTEK**

**Kecskemét területén tervezett közút- és közlekedésfejlesztési programok**

A Kecskemétet Lakitelekkel összekötő, a 44-es számú főút mentén vezető kerékpárút hiányzó szakaszának tervezetése és megépítése a 8+900 szelvénytől a 16+200 szelvényig	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2015-2017	934
---	---------------------------------------	-----------	-----

A Kecskemétet Lajosmizsével összekötő, az 5. számú főút mentén vezető kerékpárút hiányzó szakaszának tervezetése és megépítése	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2015-2017	1 500
Mercedes gyár megközelítése alternatív útvonalon	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary / Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2017	3 100
Hiányzó kerékpárút szakasz fejlesztése Kecskemét városában az 5-ös számú elsőrendű főút és az 52-es számú másodrendű főutak között	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	250
52. sz. főút, bevezető szakasz (Izsáki út) négy-sávos kapacitásbővítése	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2015 III. negyed év - 2016 vége	7 600
Kecskemét, Nagykörút ütemezett fejlesztése	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2015 III. negyed év - 2016 vége	4 700
Kecskemét északi elkerülő út II.2. Építési ütem (5. sz. főút - M5 között)	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2014-2016	6 400
441. sz. főút 11,5 t-s burkolat-megerősítése és/vagy kapacitásbővítése a 445. sz. főút-M8 között; Új Megvalósíthatósági Tanulmány készítése a meglévő Kecskeméti RMT felhasználásával, Előzetes Vizsgálati dokumentáció. CBA elemzés, Engedélyes Terv (ERD), Kisajátítási Terv) készítése	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2014-2016	360
441. sz. főút 11,5 t-s burkolat-megerősítése és/vagy kapacitásbővítése a 445. sz. főút-M8 között kivitelezés	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2016 után	7 000
441. sz. főút fejlesztése (+ vasúti műtárgy) a 445.sz. főút-Kecskemét, Nagykörút között	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2015 III. negyed év - 2016 vége	5 300
445. sz. Kecskemét északi elkerülő út továbbvezetése, M5 autópálya-5218. j. út között	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2015 III. negyed év - 2016 vége	5 500
541. sz. út kiépítése (52. sz. főút-Halasi út között)	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2016 I. negyed év-2017 II. negyed év	2 100
52. sz. főút 11,5 t tengelyterhelésre történő megerősítése és korszerűségi felülvizsgálata	Magyar Közút Nonprofit Zrt.	2014-2015	4 072
52. sz. főút 11,5 t tengelyterhelésre történő megerősítése és korszerűségi felülvizsgálatának tervezetése (Kecskemét-Solt)	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2015-2016	200
52. sz. főút 11,5 t tengelyterhelésre történő megerősítése és korszerűségi felülvizsgálatának kivitelezése (Kecskemét-Solt)	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2016 után	9 000
5 sz. Rút Kecskemét - Kiskunfélegyháza közötti szakasz tervezetése, hiányzó kerékpárúti szakasszal együtt	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2015-2016	225
5 sz. főút Kecskemét - Kiskunfélegyháza közötti szakasz felújítása, hiányzó kerékpárúti szakasszal együtt	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	legkorábban 2016 után	8 900
54-es főút fejlesztése Kecskemét (M5)— Soltvadkert délnyugat elkerülőlánc	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2016-2017	500
54-es főút fejlesztése Kecskemét (M5)— Soltvadkert délnyugat elkerülőlánc	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2018-2020	1 000

Kecskemét-Szolnok közúti kapcsolatának fejlesztése című projektjavaslatra vonatkozó Részletes Megvalósíthatósági Tanulmány készítése a Közép-alföldi gazdasági övezet kialakításának előkészítése érdekében	Kecskemét Megyei Jogú Város önkormányzata és Szolnok Megyei Jogú Város önkormányzatának konzorciuma	2015-2016	104
Kecskemét-Szolnok közúti kapcsolatának fejlesztése című projektjavaslatra vonatkozó engedélyes tervek készítése a Közép-alföldi gazdasági övezet kialakításának előkészítése érdekében	Kecskemét Megyei Jogú Város önkormányzata és Szolnok Megyei Jogú Város önkormányzatának konzorciuma	2016-2017	800
Kecskemét-Kadafalva és Ballószög közötti kerékpárút tervezetése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata Ballószög Község Önkormányzatának konzorciuma	2015-2016	30
Kecskemét-Kadafalva és Ballószög közötti kerékpárút kiépítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata Ballószög Község Önkormányzatának konzorciuma	2016-2017	629
Kecskemét-Hetényegyháza-Nyíri erdő kerékpárforgalmi út megépítése és a meglévő szakaszok felújítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2019	730
Hivatásforgalmi kerékpárforgalmi létesítmények kialakítása, hiányzó szakaszok kiépítése, a kerékpározás feltételeinek javítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2022	2 000
145. vasúti vonal, Kecskemét reptéri kiágazás — Tiszakécske (bez.) szakasz fejlesztése	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2016-2017	14 642
Az intermodális csomópont és a déli iparterületet összekötő kötöttpályás közlekedési rendszer kialakítása	Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2016-2017	7 287
Vasúti pályaszerkezet komplex kialakítása, a biztosítóberendezések cseréje Kecskemét vasútállomáson	MÁV, Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	2015-2017 között	3 000
Nagykőrösi utca felújítása, korszerűsítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	200
A Nagy Lajos király krt. Károly Róbert kit. összeköttetésének megteremtése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2020	nem ismert
Noszlopy G. park, Vasútállomás mögött és az APEH mögötti gazdasági területek feltárása-új út építése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2020	nem ismert
Akadémia krt. - Mikszáth K. krt. átkötése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2020	nem ismert
Alsószelektői új út építése (Izsáki út-Korhánkői út között)	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2020	nem ismert
Az EUROVELO Kerékpáros hálózathoz történő csatlakozás infrastrukturális elemeinek kiépítése Kecskeméten	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	300
„Belső-Szegedi” úti vasúti felüljáró újjáépítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	60
Hivatásforgalmi kerékpárforgalmi létesítmények hiányzó szakaszainak kiépítése, a kerékpározás feltételeinek javítása az egyes hálózati elemek rendszerbe szervezése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	2 017
Intelligens utastájékoztató rendszer fejlesztése (további 50 utastájékoztató oszlop beszerzése), e-jegyrendszer kialakítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2019	250
A legveszélyesebb gyalogátkelőhelyeken, ill. a forgalomcsillapított övezetekben tervezett csomóponti beruházások a közlekedésbiztonság erősítése érdekében	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2022	4 000

## Kecskemét területén tervezett gazdaságfejlesztési programok

Munkaerőpiaci, vállalkozásfejlesztési és foglalkoztatási programok elindítása, a helyi foglalkoztatási szint javítása, az önfoglalkoztatás és más atipikus foglalkoztatási módok erősítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	1 500
Térségi agrár-innovációs és logisztikai központ létrehozása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	1 500
A térségi KKV-k beszállító-fejlesztési programja	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2018	600
Élelmiszeripari kifizető kapacitások fejlesztése Kecskemét térségében	Vállalkozás	2016-2018	500
A kertgazdálkodás, a szőlő- és gyümölcskultúra helyi és térségi erősödésének segítése, az őstermelők piacra juttatásának támogatása — Hűtőház építése	Vállalkozás	2016-2018	500
Vidékfejlesztési és Agrárkereskedőház kialakítása	Agrárkamara	2016-2018	1 500
Tanyai termékek piacra való jutásának elősegítése, marketing tevékenység ösztönzése, „Homokhátság Kecskemét és térsége” felirattal ellátott védjegy bevezetése, népszerűsítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	150
Kecskeméti kulturális és szecessziós turisztikai szolgáltatási csomag fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2019	1 000
Kecskeméti Történelmi Témapark létrehozása a Csalánosi parkerdő területén	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2019	8 319
Repüléstörténeti és Repüléstechnikai Élmenyközpont kialakítása a kecskeméti repülőtér szomszédságában	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2020-2022	1 000
Kecskemét és térsége lovas turisztikai infrastruktúrájának és szolgáltatásainak fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	500
A kecskeméti vallási turizmus fejlesztéséhez szükséges infrastrukturális háttérfeltételek biztosítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	70
Kecskeméti élményfürdő és sportuszoda gyógyászati és rehabilitációs célú továbbfejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	600
A pályakezdő fiatalok munkaerő-piaci integrációját elősegítő komplex programok megvalósítása a munkaerő-piaci intézmények bevonásával	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	100
Komplex szociális földprogram megvalósítása, a szociális vállalkozások erősítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	400
Új ipari és logisztikai park kialakítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	1 000

## Kecskemét területén tervezett környezetvédelmi, energetikai programok

Környezeti adatfelvételi, kiértékelő, kockázatelemző és döntéstámogató térinformatikai, valamint informatikai monitoring rendszer kialakítása Kecskeméten	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	120
---	---	-----------	-----



Kecskemét és térsége klíma- és energiahatékonysági stratégiájának elkészítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	60
Kecskeméti bölcsődék épületeinek teljes körű energetikai felújítása, korszerűsítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	710
Kecskeméti óvodák épületeinek teljes körű energetikai felújítása, korszerűsítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	840
Kecskemét oktatási épületeinek teljes körű energetikai felújítása, korszerűsítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	8 015
Margaréta Otthon épületenergetikai fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	500
Platán Otthon energetikai fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	370
Múzeum épületek energetikai típusú felújítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2019	400
Bóbis Gyula Edzőcsamok energetikai fejlesztése, épületrekonstrukciója	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	100
Kecskeméti Fürdő és csúszdapark energetikai korszerűsítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	1 000
Megyei és járási munkaügyi központ energetikai fejlesztése	Munkaügyi Központ	2016-2017	100
Kecskeméti Egységes Gyógypedagógiai és Módszertani Intézmény épületenergetikai fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	200
Katona József Színház és színház energetikai rekonstrukciója	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	800
Városháza teljes energetikai felújítása (nyílászáró, fűtőkorszerűsítés, hőszigetelés, tetőfelújítás)	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	1 000
Városi Panelprogram	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	2 000
Hőközpontok szétválasztása	Termostar Kft.	2015-2020	903
Új fogyasztók távhőhálózatra történő csatlakozásának infrastrukturális beruházása, primer vezetékek kiépítésével	Termostar Kft.	2015-2020	2 667
Város és városkörnyéki zöldfelület- fejlesztési, tájgazdálkodási és vízviszatarthási program	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2017	2 500
A városi hulladékgazdálkodási program projektelemeinek megvalósítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	1 550
Kecskemét Megyei Jogú Város hulladékgazdálkodásának fejlesztése eszközbeszerzésekkel	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	258
A szelektív hulladékgyűjtés, feldolgozás és hasmosítás rendszerének fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	800
Hulladékkezelési létesítmények hálózatának rendszerszerű fejlesztése, komplex- és költséghatékony települési hulladékkezelési rendszerek fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	500
„Közép-Homokhátsági Mintaprogram” megvalósítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2019	5 500
"Kecskemét-Tiszaalpár mintaprojekt" megvalósítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	2 000
Környezeti Fenntarthatósági Központ létrehozása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	350
Kecskeméti Szennyvíztisztító telep fejlesztése magas hatásfokú összeépített gázmotor-generátor beépítésével	Bácsviz Zrt.	2015-2020	200
Víz- és szennyvízminőség vizsgáló laboratórium építése	Bácsviz Zrt.	2015-2020	200
Biogáz tisztítómű létesítése biometán termeléshez	Bácsviz Zrt.	2015-2020	800
Hulladékfogadó állomás létesítése	Bácsviz Zrt.	2015-2020	200

**Környezetvédelem, energetika mindösszesen**

**34 643**

**Kecskemét területén tervezett szociális, esélyegyenlőségi és egészségügyi fejlesztési programok**

Bölcsőde korszerűsítése és bővítése a Széchenyi sétányon	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2019	90
Bölcsőde bővítése a Hunyadvárosban	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	237
Bölcsőde létrehozása a Homokbányán	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2019	317
36 fős idősek otthona a Szent László városi telephelyen	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	150
A Margaréta Otthon és az Őszirózsa Gondozóház energetikai korszerűsítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	113
A Platán Otthon komplex infrastrukturális fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2015	179
Kis Platán rekreációs központ kialakítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2019-2020	440
A Kecskemét és környékét kiszolgáló egészségügyi alapellátás feltételrendszerének fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	745
A szociális alapszolgáltatka infrastruktúrájának bővítése, fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	745
Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2016	50
Roma-integrációs programok elindítása az oktatás, sport, kultúra és a foglalkoztatás területén	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2015	500
Az időskor aktív és tartalmas eltöltésének elősegítése a városi kulturális és szociális intézmények bevonásával	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	300
Az egészségügyi ellátás intézményi és szolgáltatási környezetének fejlesztése, a minőségi munka infrastrukturális, illetve eszköz ellátásának javítása, akadálymentesítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2020	3 000
A kecskeméti közigazgatási és szociális intézmények akadálymentesítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	300
Helyi identitás és kohézió erősítése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2022	800

#### Szociális, esélyegyenlőségi projektek mindösszesen

7 965

#### Kecskemét területén tervezett oktatási-képzési, humán erőforrás-fejlesztési programok

Gyakorlatorientált (duális) szak- és felsőoktatási képzés feltételeinek bővítése, fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, Kecskeméti Főiskola	2015-2020	1 000
Az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek bővítése, a munkavállalók készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése, a munkaerőpiaci igényekhez történő illeszkedés erősítése	Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	200
Nem formális és informális nevelési tevékenységek támogatása, az esélyteremtés növelése a kecskeméti térségben	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	200
Kecskemét közigazgatási területén elhelyezkedő alap- és középfokú oktatási-képzési intézmények infrastrukturális fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2022	4 200
Kecskemét közigazgatási területén elhelyezkedő óvodai feladatellátási helyek infrastrukturális fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2022	1 000
Az önfoglalkoztatás intézményi és szervezeti feltételeinek fejlesztése	Foglalkoztatási Nonprofit Kft., Kecskemét Megyei	2015-2016	400

	Jogú Város önkormányzata		
Műszaki, járműipari, mérnök-informatikus szakmai képzés, utánpótlás biztosítása, módszertani innovációt tartalmazó korszerű tananyagfejlesztés	Kecskeméti Főiskola	2016-2017	400
Kecskemét és térsége foglalkoztatási stratégiájának kidolgozása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	100
A kreatív tudásközpont hatékony működéséhez kapcsolódó kísérleti fejlesztések előkészítése és disszeminációja	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	500
Tanyai termék előállításához és értékesítéshez kapcsolódó mentorálás, szakértői támogatás	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2017	100
Élelmiszeripari kifizető kapacitások fejlesztéséhez kapcsolódó helyi és térségi termékek tudatos vásárlását és fogyasztását ösztönző program kidolgozása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2017	100
KMJV önkormányzatának tehetséggondozó és ösztöndíjprogramja	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	600
Helyi/térségi gazdaságfejlesztési tevékenységhez illeszkedő képzések lebonyolítása	Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, Munkaügyi Központ	2015-2018	600
Megújuló Energetikai Tudásközpont létrehozása	Kecskeméti Főiskola	2017-2018	600

**Oktatási, képzési, humán erőforrás projektek  
mindösszesen**

**10 000**

**Kecskemét területén tervezett kulturális és közművelődési programok**

Katona József Könyvtár közösségi információs és kulturális szolgáltatásainak infrastrukturális fejlesztése	Katona József Könyvtár	2016-2017	100
A Katona József Könyvtárban a társadalmi aktivitást, a ma is élénk helyismereti mozgalmat, a tanterv megvalósulását segítő a BÁCS-TUDÁS-TÁR portál szolgáltatásainak fejlesztése	Katona József Könyvtár	2017-2018	100
Tanulást támogató és információkhoz történő hozzáférés kiterjesztése érdekében a szolgáltatásokat létrehozó és a szolgáltatásokat közvetítő könyvtár információs és kommunikációs infrastruktúrájának fejlesztése	Katona József Könyvtár	2018-2019	150
Kecskemét szecessziós épületeinek funkcióbővítő fejlesztése, felújítása (Ebből az Ifjúsági Otthon felújításával közösségi funkciójának megerősítése, a Cifrapalota felújításával a helyi értékek láthatóbbá tétele, a Városháza részleges műemléki felújítása)	Ifjúsági Otthon, Kecskeméti Katona József Múzeum, Kecskemét Megyei Jogú Város önkormányzata	2015-2020	1 000
A Kecskeméti Református Egyházközség kollégiumának teljes körű műemléki felújítása, kulturális és turisztikai hasznosítása	Kecskeméti Református Egyházközség	2016-2020	900
Kecskemét város kultúrája tárgyi és szellemi örökségének feltárása, megóvása, bemutatása, és az ezekhez szükséges infrastruktúra megteremtése, múzeumi épületek felújítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	1 800
A kecskeméti játék kultúra és az animációs filmkészítés hagyományaira épülő program (a kisgyermekes családok, gyermek közösségek, lakóközösségek és a turizmus, Animáció Házának megvalósítása, tematikus játszótér és helytörténeti témapark)	Animáció Háza	2016-2018	400+500
Kecskemét közösségi házainak programtámogatása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2020	50

A vasútkert további rehabilitációja. múzeumépület felújítása, közönség előtti megnyitása.	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, Kecskeméti Katona József Múzeum	2017-2018	700
A Kecskemét szívében álló, az egykori mezővárosi jelleget tükröző épület-együttes és parkja közösségi térré alakítása. A mezővárosi miliót, a népi kultúrát bemutató épület udvarának rendezvény-helyszíneként való működtetése.	Kecskeméti Katona József Múzeum	2016-2017	100
A helyi identitást erősítő kulturális, településvédelmi, környezeti és közösségi akciók megvalósítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	150 2016-2017	150
Népi Iparművészeti Gyűjtemény fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	50
Épület felújítása, energiatakarékos fűtésrendszer kiépítése. Állandó kiállítás megújítása. Szókraténusz Játékmúzeum és Műhely	Kecskeméti Katona József Múzeum	2016-2018	100
Épület állagmegóvása, felújítása. Pince bevonása a kiállítótérbe. Orvos- és Gyógyszerészet-történeti Kiállítóhely	Kecskeméti Katona József Múzeum	2016-2018	50

#### Kulturális projektek mindösszesen

6 150

#### Egyéb közösség által kezdeményezett városrészi és közösségi fejlesztési elképzelések

Petőfivárosi kispiac és közösségi központ kialakítása	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	1 000
Vacsiközi városrészi alközpont fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2020	400
Műkertvárosi városrészi alközpont fejlesztése	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2020	400
Közösségi Ház építése Kadafalván	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	50
Közösségi Ház építése Rendőrfalu városrészben	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2019	50
Óvoda építése Muszáj városrészben	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2018	70
Műkertváros közösségi és közterületfejlesztési program	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2019-2020	540

#### Egyéb projektek mindösszesen

2 510

#### Az interjúk során megismert projektek és fejlesztési elképzelések

Városi kertészet létesítése	Városgazdasági Kft.	2017-2018	40
Vízügyi laboratórium kialakítása	Bácsvíz Zrt.		500
Fotovoltaikus rendszer kialakítása az I. és II. vízműtelepen	Bácsvíz Zrt.		450
Komplex, megújuló alapú hőenergia rekonstrukció és hálózatfejlesztés	Thermostar Kft.		7 300

Inkubáló gépház	GAMF (Kecskeméti Egyetem)		570
Katonai repülőtér polgári célú hasznosítása	vállalkozás		2 000
Gerinchálózat 6 km bővítése a konzervgyári területeken	vállalkozás - Bácsvíz Zrt.		250

### III. sz. Melléklet – Piaci hiányosságok becslésére azonosított projektelemek

Az Alap számára, a piaci hiányosságok becslésére azonosított projektelemek

Tervezett projektek	Projektgazda	A projekt várható ütemezése	A beavatkozás indikatív forrásigénye (millió Ft)	A beavatkozás Alapból finanszírozandó része (millió Ft)	Alapból finanszírozandó hányad (%)
<b>Bérlakás-fejlesztési program (fő prioritás)</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata és ingatlanfejlesztő cégek	2015-2022	<b>4 000</b>	<b>3 450</b>	86%
<b>A térségi KKV-k beszállító-fejlesztési programja</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2015-2018	<b>3 000</b>	<b>2 700</b>	90%
<b>Hulladékgazdálkodás - hulladékfeldolgozási program</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2020	<b>2 850</b>	<b>2 420</b>	85%
<b>Rudolf-laktanya és környezetének komplex funkcióbővítő rehabilitációja: barnamezős rehabilitáció és turisztikai fejlesztés</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város önkormányzata	2016-2020	<b>15 921</b>	<b>3 100</b>	32%
<b>Új ipari és logisztikai park kialakítása</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	<b>4 000</b>	<b>3 400</b>	85%
<b>Turizmusfejlesztés</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város önkormányzata	2016-2020	<b>3 000</b>	<b>2 550</b>	85%
<b>Komplex, megújuló alapú hőenergia rekonstrukció és hálózatfejlesztés</b>	Termostar Kft.	2017-2020	<b>5 000</b>	<b>3 125</b>	63%
<b>Élelmiszeripari kifizető kapacitások fejlesztése Kecskemét térségében Városi zöldfelületfejlesztés és Kertészet létrehozása</b>	Vállalkozás és Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata - Városgazdasági Kft.	2016-2018	<b>1 100</b>	<b>1 025</b>	93%
<b>Komplex vízügyi rekonstrukció és bővítés, megújuló energetikai elemekkel</b>	Bácsviz Zrt.	2015-2020	<b>2 150</b>	<b>1 650</b>	77%
<b>Egyetemi inkubátorház és megújuló energetikai tudásközpont létrehozása</b>	Kecskeméti Egyetem	2017-2020	<b>1 500</b>	<b>1 050</b>	70%

<b>Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések Kecskeméten</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2022	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	100%
<b>Luther Palota teljes körű felújítása</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2018-2019	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	100%
<b>Térségi agrár-innovációs és logisztikai központ létrehozása - piacfejlesztés</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2018	<b>1 500</b>	<b>1 275</b>	85%
<b>Múzeum és Színház rekonstrukciója</b>	Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2017-2019	<b>1 200</b>	<b>1 200</b>	100%
<b>Az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek bővítése, a munkavállalók készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése, a munkaerőpiaci igényekhez történő illeszkedés erősítése - felnőttképzés</b>	Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata	2016-2017	<b>500</b>	<b>500</b>	100%

## IV. sz. Melléklet - Piaci rés számítás módszertan

*Piaci rés számítása a KKV-finanszírozás területen a GINOP 8. prioritásra készült átfogó tanulmányban*

### 1. lépés: beruházást tervező vállalkozások azonosítása

A GAP számításához a Századvég Gazdaságkutató Zrt. azokból a vállalkozásokból indult ki, melyeknek vannak beruházási terveik.<sup>47</sup> A beruházást tervező vállalkozások aránya a vonatkozó konjunktúra-felmérésekből érhető el<sup>48</sup>, a számítás során az elemzők az MFB Indikátor adatait használták.

### 2. lépés: beruházó vállalkozásokon belül azok, akik külső forrást is igénybe vesznek

A piaci rés egyik összetevőjét a beruházást tervező vállalkozásokon belül, a külső forrást bevonó vállalkozások alapján kalkulálható. A magyarországi KKV-k nemzetközi összehasonlításban kevésbé támaszkodnak külső forrásokra (kevesebb vállalkozás dönt hitelfelvétel mellett). A 2013-as KKV Évkönyv adatai alapján a KKV-k közel 60 százaléka inkább belső erőforrásokkal oldja meg a beruházásokat. Hosszú lejáratú kötelezettséggel a társasági adóbevallás adatai alapján a vállalkozások 34 százaléka rendelkezik. Ez az arány ugyanakkor jelentősen eltér a vállalkozások mérete szerint (mikrovállalkozásoknál 18%, nagyvállalatoknál 57%).

### 3. lépés: elutasított hitelkérelmek aránya

Az így kapott, beruházást és ahhoz külső forrást is tervező vállalkozások számát kellett megszorozni az elutasított hitelkérelmek arányával. Az elutasított hitelkérelmek aránya az Access to finance felmérés alapján lett meghatározva (a részben vagy teljesen elutasított hitelkérelmek arányával). Mivel a hivatkozott felmérésben vállalatméret szerint csak az EU átlagára vannak megbontva az adatok, ezért Magyarországon is ezzel az aránnyal számoltak az I. szakaszos, általános ex-ante vizsgálat szakértői (azaz az átlagos 27 százalékos elutasítási arányt az EU-s átlagra vonatkozó bontás szerint osztottuk szét a mikro- kis és közepes vállalkozások között).<sup>49</sup>

### 4. lépés: technikai vagy adminisztratív okokból elutasított hitelkérelmek kiszűrése

Az elutasított kérelmek egy része ugyanakkor nem piaci kudarcra (kezdő vagy kisebb vállalkozások magasabb kockázata, nincs hitelezési múlt, nincs kellő referencia stb.), hanem egyéb, akár technikai okra vezethető vissza (pl. adminisztrációs probléma, életszerűtlen beruházási elképzelés stb.). Mértékét szakértői becslések alapján határozták meg a hivatkozott tanulmányban: a vállalkozások mérete szerint az érték 10-15% között mozoghat.

### 5. lépés: beruházási tervvel rendelkező, de hitelkérelmet be nem adó, „elbátortalanodó” vállalkozások

A piaci réshez szükséges hozzászámítani azokat a beruházást tervező vállalkozásokat is, amelyek a banki hitelkérelem benyújtása előtt „elbátortalanodnak”. Százalékos arányukra jó közelítést ad az Access to Finance felmérés vonatkozó kérdése, amely alapján vállalkozás mérete szerint a cégek 1-6 százaléka retten el a várható elutasítástól való félelem miatt a banki finanszírozástól.

<sup>47</sup> SBA FAct Sheet 2014 adatai

<sup>48</sup> A kérdés jellemzően úgy szól, hogy „tervezi-e az elkövetkező 6/12 hónapban beruházás indítását?”

<sup>49</sup> Meg kell jegyezni, hogy a mikrovállalkozásokra így kapott 41,5 százalékos arány banki szereplők szerint még mindig alulbecsült. Ez viszont azt jelenti, hogy a számított GAP csak még magasabb lehet.



### Összesítés

Az így kapott, két vállalozói darabszámot (elutasított hitelkérelmek és elbátortalanodók) lett megszorozva a NHP átlagos projektméreteivel valamint a 2007-2013-as fejlesztési időszak tapasztalatai alapján a hét éves időszakban egy vállalkozásra eső átlagos projektszámmal.

Az elfojtott kereslet és az elutasított kérelmek alapján a vállalkozásokra 644 milliárd forintos GAP adódik. Mivel a számításnál a vállalkozások összes beruházásaiból indultak ki, a GAP nem csak a vonatkozó tematikus célhoz kapcsolódó intézkedésekhez (kkv-k kapacitásbővítése, versenyképesség javítása) köthető piaci rést számszerűsíti, hanem tartalmazza az egyéb célú (KFI, IKT, kezdő vállalkozás stb.) beruházásokat is.

Az MFB Indikátor elmúlt egy év felmérései alapján a vállalkozások beruházási céljainak megközelítőleg 73 százaléka irányul technológia korszerűsítésére és termelés bővítésére (470 Mrd Ft).

## V. sz. Melléklet- Ácsr 16. cikk alkalmazhatóságáról megfogalmazott kérdés a Bizottság részére

The Hungarian government decided to use resources returned from the 2007-2013 period's financial instruments financed by European Regional Development Fund (ERDF) to develop an urban development fund (UDF) focused on economic development of the city of Kecskemét.

For the planned financial instrument an ex-ante assessment (so called GAP analysis), is under preparation at this time. The analysis follows the Commission's guidance for ex ante assessment for financial instruments.<sup>50</sup> Focusing on state aid rules the Hungarian authorities plan to use the 16 Article of Commission Regulation (EU) No 651/2014 (General Block Exemption Regulation, GBER) in case of this UDF.

The question is:

According to the GBER Article 16 2 (b) urban development projects shall fulfil the following criterion: „they are co-financed by the European Structural and Investment Funds”. As the regulation of the residual funds is part of the cohesion policy regulation (both in 2007-13 and 2014-20 period<sup>51</sup>) the Hungarian authorities consider that – regarding the state aid rules – the resources returned can be linked to ESI Funds therefore there is a place to apply the Article 16. The Hungarian authorities are interested to have the Commission's interpretation of using the Article 16 of GBER in case of urban development financial instrument financed from residual funds.

---

<sup>50</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guides/2014/ex-ante-assessment-methodology-for-financial-instruments-in-the-2014-2020-programming-period-general-methodology-covering-all-thematic-objectives-volume-i](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2014/ex-ante-assessment-methodology-for-financial-instruments-in-the-2014-2020-programming-period-general-methodology-covering-all-thematic-objectives-volume-i)

<sup>51</sup> Regulation (EU) No 1303/2013 and Regulation (EU) No 1083/2006

## VI. sz. Melléklet – Magánbefektetői érdeklődést felmérő körlevél

*(Kecskemét Város számlavezető és hitelező  
pénzüntézei elnökeinek, helyi képviselőinek,  
az Önkormányzat nyilvántartása szerint)*

Tárgy: A Kecskemét Fejlődéséért Alaphoz kapcsolódó  
indikatív üzleti szándékok egyeztetése

**Tisztelt .....**!

A Kormány a Modern Városok Program keretében 2016. február 9. napján együttműködési megállapodást kötött Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatával a város további fejlődése és megújulása érdekében. A Kormány a Megállapodásban foglaltak eredményes kormányzati végrehajtását, valamint a végrehajtás Miniszterelnökséget vezető miniszter útján történő koordinációját biztosítva, az 1131/2016. (III. 10.) Korm. hat. számon döntést hozott. Ennek keretében egyebek közt a Kormány határozott a Kecskemét Fejlődéséért Alap létrehozásáról, amely egyedülálló lehetőséget nyit meg városunk gazdaságfejlesztése előtt. Az Alap létrehozásához vezető feladatokat ugyanezen kormánydöntés tartalmazza.

A kapcsolódó számos feladat ellátását városunk Önkormányzata igen széleskörű egyeztetéssel és szakértők bevonásával azonnal megkezdte és gyors ütemben, húszas számkörben, mintegy ötven milliárd Forint összköltségű, a majdani Alap által is finanszírozhatónak vélt projektet azonosított. Ezek egyszerűsített listáját levelem melléklete tartalmazza.

Levelemmel a Városunk eddigi fejlődéséhez érdemben közelebb vivő, széleskörű egyeztetési gyakorlatot folytatva keresem meg Önt és munkatársait azzal, hogy megismerhessem a létrehozandó Alap projektjeihez, és/vagy magához az Alaphoz kapcsolódó üzleti szándékaikat. A munka jelenlegi szakaszában azt látjuk, hogy a várhatóan 2017-től aktív finanszírozó tevékenységet megkezdő alap egy, hazánkban még be nem járatott, de Európában ismert, modern és rugalmas fejlesztésfinanszírozási módszert követhet majd, széles körű társadalmi nyilvánossági kontroll mellett. Az Alap a tervek szerint a szokásos banki gyakorlatban még nem finanszírozható, ám mégis üzletileg kiszámítható – a banki elvárásoknál alacsonyabb mértékű, vagy lassabb megtérülésű – projekteket tud támogatni, amelyek megvalósítása egyfelől halaszthatatlan Kecskemét dinamikus gazdasági fejlődése számára, másfelől további motorja lehet a helyi gazdaság növekedésének. Az Alap a költségek megtérülése mellett szerény hozammal is számol, program szinten.

Úgy az európai gyakorlat meghonosítása, mint Városunk gazdasági teljesítőképességének fenntartása, továbbá a Kormánnyal folytatott egyeztetés sikere érdekében úgy véljük, a pénzüntézei részvállalás az Alap (és/vagy projektjei) kiegészítő finanszírozásában egyaránt lehetséges és kívánatos.

Kérem ezért tárgyhoz utolsó munkanapjáig szíves válaszát, arra vonatkozóan, hogy az Ön által irányított pénzügyi indikatív projekt, vagy program-szintű befektetési szándék jelentkezik-e?

Természetesen, ha válasza megfogalmazásához további információra, személyes egyeztetésre van igénye, úgy jómagam és munkatársaim egyeztetett időpontban szívesen állunk rendelkezésre. A program városi kapcsolattartója és elérhetősége:

név, munkakör  
postacím, e-mail, telefonszám

Kecskemét, 2016. június ..... – n

További üzleti sikereket kívánva, üdvözlettel:

Szemereyné Pataki Klaudia  
polgármester

Melléklet: egyszerűsített projektlista

## VII. sz. Melléklet – EBRD számára készített összefoglaló

### Urban Development Fund in Kecskemét, ex ante assessment I. phase

#### Executive summary

##### Introduction

As part of the Government's Modern Cities Programme, Prime Minister Mr. Viktor Orbán and Mayor of Kecskemét Mrs. Klaudia Szemereyné Pataki have signed an agreement, according to which the Government will provide Kecskemét with HUF 25 billion (EUR 80.4 million) in three yearly terms from 2017 to 2019 for the establishment of an urban economic development fund.<sup>52</sup>

According to the above mentioned Government Decree, and in accordance with the Common Provisions Regulation<sup>53</sup> the city needs to prepare an ex-ante assessment before introducing the financial instrument. The overall objective of the ex-ante assessment is to promote the use of sound evidence-based decision making when designing and implementing the financial instrument. The required content of an ex-ante assessment: analysis of market failures, check the value added of the financial instrument, estimate of additional public and private sources, summarize the lessons learnt and introduce the investment strategy with the expected results.

The city of Kecskemét contracted with AIPA Non-profit Ltd. to deliver the ex-ante assessment.

The ex-ante assessment can be divided into two phases. In the first phase we analyse the financial gap, examine the value added of the financial instruments, round up the additional resources, introduce the lessons learnt. The second phase is for the design the investment strategy.

##### **Market failures**

- The economic and social environment in Kecskemét has fundamentally changed after the Mercedes-Benz Manufactory established a manufacturing plant in the city in 2009. The multinational company boosted the city's economy. At first, wide supplier network were built, and then a huge number of companies appeared in the service and commercial sectors linked to the supplier firms. The main challenge for the city is to ensure the infrastructural background supports the rapid growth and guarantees the well business climate for the companies.
- We identified 181 planned projects in the city with a total budget of HUF 361 billion (EUR 1.2 billion). Some of these projects is planned to be financed by the Structural Funds, mainly in the form of grant, but most of the projects are not covered by any sources yet. Based on discussions with the project owners and decision-makers we identified a total value of nearly HUF 50 billion (15 projects – EUR 156 million) for a special urban development fund (see Annex for the project portfolio's details in EUR). According to our first phase of assessment, these projects may be suited to some types of repayable assistance.
- The projects could be separated in to three branches: business development (especially projects for SMEs, suppliers, food industry and tourism), housing (because of the growing number of employees in the city) and energy efficiency (investments mainly on public buildings). We estimated the financial gap (based on the sub-optimal investment situations) in these three fields separately:

---

<sup>52</sup> Government Decree 1131/2016 and Government Decree 1154/2016.

<sup>53</sup> Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council

Type of investments	GAP (million EUR)
<b>Housing</b>	16-24
<b>Energy efficiency</b>	65-87
<b>Business development</b>	16-32

### Added value

- The most important added value of the planned financial instrument is the chance to design the wide range of resources fit to the integrated urban development framework. In the new urban development model, the projects could be connected to the most effective type of instruments (grants, loans, equity). The financial viable projects could be financed by repayable assistance, result in higher leverage. The new framework can combine the financial and the territorial (urban development strategy) aspects.
- In accordance with the ex-ante assessment methodology we delivered a consistency check. We evaluated the planned financial instruments in the 2014-2020 period in Hungary, and the already available instruments. Urban development fund or financial instrument with the focus on urban development is not available in the Hungarian financial market at this time.
- The Economic Development and Innovation OP (EDIOP), the Human Resources Development OP (HRDOP), the Integrated Transport OP (ITOP) and Rural Development OP (RDOP) plan to use financial instruments in the 2014-2020 period. Conflict could be only with the EDIOP and the HRDOP. The EDIOP offer a huge number of financial instruments for companies (especially SMEs) in the field of Research and Development, innovation, overall business development, energy efficiency, infocommunication. The financial instrument planned to use in the HRDOP is not clear at this time, but the aim of the intervention to increase the quality of dwellings (especially among poor people).
- We need to emphasize the territorial and urban development aspects in the investment strategy to avoid any conflict with the above mentioned instruments. Another important conclusion is that we need to build a well-informed institutional background in the new financial model that able to help the project-owners to find the most suitable financial tool in the market.
- The investment strategy should be designed in accordance with the Article 16 of the General Block Exemptions Regulation (GBER).

### Public and private sources

- According to the above mentioned Government Decree the urban development fund will be financed by revolving fund (Economic Development OP financed by structural funds) The most important rules about the revolving sources:
  - Although the closing procedure of the financial instruments used in 2007-2013 will be finished by March 2017, the sources could be used before that date.
  - According to the special rules, the revolving funds could be used only for the same aims. As the EDOP funds were used for business development, the planned urban development fund should be finance projects in the same field. According to our informal discussions with the European Commission and with the Hungarian Management Authority we can assume that a fund with the aim to finance projects that improve the business environment or has an indirect effect on the local companies could be interpreted as a financing model comply with the rules.
  - That is strictly important to emphasize the business development aims in the investment strategy.

- Number of actors in the local level indicated their intent to invest to the fund (see the annex). 30 percent of private investor contribution seems almost assured.

### **Lessons learnt**

- The aim of Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas (Jessica) program in the 2007-2013 period was to design the optimal mix of the different instruments (grants, loans, equity, guarantee) for urban development. Hungary did not use the tool in the previous programming period. However financial instruments only for SMEs were available (Jeremie).
- The most important experience (in the EU level) of the Jessica: difficult to motivate the private investors to take share in the urban development funds (especially after the financial crisis).
- The urban development projects in Hungary were financed by grants in 2007-2013. Most of the projects were not well-prepared.

### **Preliminary investment strategy**

- We recommend to allocate the control and coordination of the urban development projects to one organisation. This „filtering” team can make decisions if a project is viable and could be financed via financial instruments.
- Preliminary parameters of the urban development fund:
  - The urban development fund should finance viable projects and needs to emphasize that the fund is not only a tool to increase the grant resources. Different type of supports should be combined in the financing model (loans and equity).
  - Local actors as private investors (at project or at fund level) intent to participate in the new financing model.
  - The various urban development projects should be coordinated (regardless of the type of the finance: grant or financial instrument).
- The investment strategy should be validated and accepted by the market actors (especially private investors) and the decision makers as well.

## VIII. sz. Melléklet – Összefoglaló táblázat a megtérülési számításokról

Projekt	A beavatkozás indikatív forrásigénye	A beavatkozás Alapból finanszírozandó része (millió Ft)		Befektetés átlagos éves hozama	Magánbefektető projekthez	EXIT (maradvány értéken)
	(millió Ft)	Tőke	Hitel	%	Tőke	Tőke
1. Bérlakás-fejlesztési program (fő prioritás)	4 300	2 000	-	3,97%	-	-
2. A térségi KKV-k beszállító-fejlesztési programja	3 000	300	2 700	4,58%	-	-
3. Hulladékgazdálkodás - hulladékfeldolgozási program	2 850	285	2 565	4,58%	-	-
4. Rudolf-laktanya és környezetének komplex funkcióbővítő rehabilitációja: barnamezős rehabilitáció és turisztikai fejlesztés	15 921	3 100	-	0,29%	2 900	1 740
5. Új ipari és logisztikai park kialakítása	3 400	3 400	-	2,94%	600	-
6. Turizmus fejlesztés	3 000	2 550	-	6,98%	450	-
7. Komplex, megújuló alapú hőenergia rekonstrukció és hálózatfejlesztés	5 000	3 125	-	1,67%	4 156	2 281
8. Élelmiszeripari kifizető kapacitások fejlesztése Kecskemét térségében Városi zöldfelületfejlesztés és Kertészet létrehozása	1 056	264	792	5,30%	-	-
9. Komplex vízügyi rekonstrukció és bővítés, megújuló energetikai elemekkel	2 150	1 650	-	3,56%	500	1 106
10. Egyetemi inkubátorház és megújuló energetikai tudásközpont létrehozása	1 050	1 050	-	7,52%	1 122	672



<b>11. Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések Kecskeméten</b>	1	996	996	6,53%	-	-
	992					
<b>12. Luther Palota teljes körű felújítása</b>		-	-			
	-					
<b>13. Térségi agrár-innovációs és logisztikai központ létrehozása - piacfejlesztés</b>	1	1 275	-	9,77%	225	-
	500					
<b>14. Múzeum és Színház rekonstrukciója</b>		-	-			
	-					
<b>15. Az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek bővítése, a munkavállalók készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése, a munkaerőpiaci igényekhez történő illeszkedés erősítése - felnőttképzés</b>		-	-			
	-					
<b>Összes</b>	<b>45</b>	<b>19 995</b>	<b>7</b>		<b>9 953</b>	<b>5 799</b>
	<b>219</b>		<b>053</b>			
<b>Átlagos</b>	<b>3 768</b>	<b>1 666</b>	<b>588</b>	<b>3,61%</b>	<b>829</b>	<b>483</b>

## IX. Melléklet – Megtérülési modell-számítások adatai

### 1. Bérlakás-fejlesztési program

Beruházási összeg:	4 Mrd Ft (lakás+garázs) + 300 MFt (kereskedelmi célú terület)
Befektetés az alapból:	2 Mrd Ft (2017- 950 MFt, 2018- 1050 MFt)
Befektetés hossza:	12 év
Egyszeri bevételek az induló évben:	350 MFt (176 db lakás és tároló + parkoló megváltás)
Önkormányzati bérleti díj kiegészítés:	200 MFt 2018-ban, majd évente 100 MFt
Folyó bevételek:	Bérleti díj: 1000 Ft/nm/hó, közterület használati díj 2 MFt/hó, kereskedelmi célú bérleti díj: 1000 nm – 5 MFt/hó
Befektetés átlagos éves hozama:	3,97 %

### 2. KKV-k beszállító-fejlesztési programja

Konstrukció:	Tőkeemelés 20 db KKV-ban (tőkebefektetés és tulajdonosi kölcsön 10/90 arányban)
Befektetés hossza:	10 év
Tőkebefektetés:	300 MFt (2017-2021)
Tulajdonosi kölcsön:	2700 MFt (2017-2021)
Átlagos saját tőke:	500 MFt
Tulajdonosi kölcsön kamata:	fix éves 3 %
Saját tőke arányos nyereség:	10 %
Befektetés átlagos éves hozama:	4,58 %

### 3. Hulladékgazdálkodási program

Konstrukció:	Tőkebefektetés és tulajdonosi kölcsön 10/90 arányban
Beruházási összeg:	2850 MFt
Befektetés hossza:	9 év
Tőkebefektetés:	285 MFt (2017-2018-2019)
Tulajdonosi kölcsön:	2565 MFt (2017-2018-2019)
Tulajdonosi kölcsön kamata:	fix éves 3 %
Saját tőke arányos nyereség:	10 %
Befektetés átlagos éves hozama:	4,58 %

### 4. Rudolf laktanya fejlesztése

Beruházási összeg:	15 921 MFt (2018-2022)
Befektetés hossza:	12 év
Befektetés az alapból:	3,1 Mrd Ft (2018- 2 Mrd Ft, 2019- 1,1 Mrd Ft)
Egyszeri bevételek az EU-s támogatásból:	9 921 MFt (2019-2022)
Magánbefektetői önrész:	2,9 Mrd Ft (2019-2021)
Folyó bevételek:	800 MFt bázis az első évtől – 2022. év
Befektetés átlagos éves hozama:	0,29 %
Maradványérték:	1740 MFt

## 5. Új ipari és logisztikai park kialakítása

Beruházási összeg:	3400 MFt (2018-2020)
Befektetés hossza:	12 év
Befektetés az alapból:	3400 MFt (2018- 2020)
Magánbefektetői önrész:	600 MFt (2019-2020)
Folyó bevételek:	660 MFt bázis az első évtől – 2020. év
Befektetés átlagos éves hozama:	2,94 %

## 6. Turizmus fejlesztés

Beruházási összeg:	3000 MFt (2018-2020)
Befektetés hossza:	9 év
Befektetés az alapból:	2550 MFt (2018- 2019)
Magánbefektetői önrész:	450 MFt (2019-2020)
Folyó bevételek:	2705 MFt bázis az első évtől – 2018. évtől (szolgáltatásból származó árbevétel, azzal a feltételezéssel, hogy a beruházás legalább 4 KKV-t érint.)
Befektetés átlagos éves hozama:	6,98 %

## 7. Komplex, megújuló alapú hőenergia rekonstrukció és hálózatfejlesztés

Beruházási összeg:	5000 MFt (2020-2023)
Befektetés hossza:	9 év
Befektetés az alapból:	3125 MFt (2020- 2022)
Magánbefektetői önrész:	1875 MFt (2020-2022)
Folyó bevételek:	3022 MFt bázis az első évtől – 2023. év (szolgáltatásból származó árbevétel, azzal a feltételezéssel, hogy a beruházás legalább 4 KKV-t érint.)
Befektetés átlagos éves hozama:	1,67 %
Maradványérték:	2281 MFt

## 8. Élelmiszeripari kislefeldolgozó kapacitások fejlesztése

Konstrukció:	Tőkebefektetés és tulajdonosi kölcsön 10/90 arányban
Beruházási összeg:	1056 MFt
Befektetés hossza:	12 év
Átlagos saját tőke:	200 MFt
Tőkebefektetés:	264 MFt (2017-2018-2019)
Tulajdonosi kölcsön:	792 MFt (2017-2018-2019)
Tulajdonosi kölcsön kamata:	fix éves 3 %
Saját tőke arányos nyereség:	8 %
Befektetés átlagos éves hozama:	5,30 %

## 9. Komplex vízügyi rekonstrukció és bővítés, megújuló energetikai elemekkel

Beruházási összeg:	2150 MFt (2019-2021)
Befektetés hossza:	11 év
Befektetés az alapból:	1650 MFt (2019- 2020)
Magánbefektetői önrész:	500 MFt (2020-2021)
Folyó bevételek:	87 MFt bázis az első évtől – 2020. év
Befektetés átlagos éves hozama:	3,56 %
Maradványérték:	1106 MFt

## 10. Egyetemi inkubátorház és megújuló energetikai tudásközpont létrehozása

Beruházási összeg:	1050 MFt (2018-2019)
Befektetés hossza:	12 év
Befektetés az alapból:	1050 MFt (2018- 2019)
Magánbefektetői önrész:	450 MFt (2019-2020)
Folyó bevételek:	204 MFt bázis az első évtől – 2020. év
Befektetés átlagos éves hozama:	7,52 %
Maradványérték:	672 MFt

## 11. Hőszigetelés és épületenergetikai korszerűsítések

Konstrukció:	Tőkebefektetés és tulajdonosi kölcsön 10/90 arányban (legalább 100 db KKV esetében)
Beruházási összeg:	1992 MFt
Befektetés hossza:	11 év
Átlagos saját tőke:	83 MFt
Tőkebefektetés:	996 MFt (2017-2020)
Tulajdonosi kölcsön:	996 MFt (2017-2020)
Tulajdonosi kölcsön kamata:	fix éves 3 %
Saját tőke arányos nyereség:	8 %
Befektetés átlagos éves hozama:	6,53 %

## 12. Térségi agrár-innovációs és logisztikai központ létrehozása

Beruházási összeg:	1500 MFt (2018-2020)
Befektetés hossza:	10 év
Befektetés az alapból:	1275 MFt (2018- 2019)
Magánbefektetői önrész:	225 MFt (2019)
Folyó bevételek:	3787 MFt bázis az első évtől – 2019. év
Befektetés átlagos éves hozama:	9,77 %

## X. Melléklet - Kecskemét Fejlődéséért Alap – ex-ante vizsgálat szempontjai

A Kormány a Modern Városok Program keretében 2016. február 9-én együttműködési megállapodást (1131/2016. Kormányhatározat) kötött Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatával a város további fejlődése és megújulása érdekében. A Kormány a Megállapodásban foglaltak eredményes kormányzati végrehajtását, valamint a végrehajtás Miniszterelnökséget vezető miniszter útján történő koordinációját biztosítva több intézkedésről is döntött, melyek között első helyen szerepel, hogy a Kormány Kecskemét és térsége gazdasági növekedésének elősegítése érdekében támogatja és segíti a Kecskemét Fejlődéséért Alap létrehozását, amely lehetőséget biztosít a város számára fontos, megtérülő fejlesztési projektek finanszírozására. Az említett kormányhatározat a Miniszterelnökséget vezető miniszter számára jelölte ki a feladatot, hogy dolgozza ki a Kecskemét Fejlődéséért Alap létrehozásának részleteiről szóló előterjesztést és azt terjessze a Kormány elé. Ezen előterjesztés kidolgozásához, egyben az Alap előkészítéséhez szükséges feladatokról a Kormány újabb határozatot hozott (1154/2016. (III. 25).

Ezen határozat 2. pontja értelmében a Kormány felkérte Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatát, hogy az alap létrehozásához szükséges előzetes elemzést (ex ante vizsgálat) végezze el a Miniszterelnökséget vezető miniszterrel egyeztetett szempontrendszer alapján, a nemzetgazdasági miniszter bevonásával. Jelen dokumentum a kormányhatározat 3. pontjában külön nevesített elemzési szempontrendszerre történő javaslatával Kecskemét Megyei Jogú Város részéről.

Az ex-ante vizsgálatot az Európai Bizottság által kiadott útmutató alapján kívánjuk elvégezni. Az ún. GAP elemzéssel szemben támasztott általános elvárások mellett<sup>54</sup>, iránymutatónak tartjuk a módszertani útmutató 5. kötetét, amely a városfejlesztési célú pénzügyi eszközök előkészítéséhez nyújt támogatást<sup>55</sup>.

### 1. Piaci hiányosságok azonosítása

Piaci hiányosságok meghatározása két módon történhet:

1. Piaci kudarc: A beruházási kereslet és a finanszírozási lehetőségek „összeillesztéséből” adódó finanszírozási rés. Az eljárás keretében meg kell nézni, hogy a vizsgált területeken milyen finanszírozási lehetőségek állnak rendelkezésre és ezek elegendőek-e a tervezett beruházások megvalósításához. A mennyiségi megfelelés mellett azonosítani kell a minőségi megfelelést is, azaz meg kell vizsgálni, hogy a finanszírozók valóban hajlandók-e forrást biztosítani a tervezett fejlesztésekhez.
2. Szuboptimális beruházási helyzet: Néhány esetben, jellemzően az energiahatékonysági fejlesztéseknél (de akár átfogóan az „élhető város” kialakításához kapcsolódó, komplex fejlesztéseknél), a piaci hiányosság fenti mélységű meghatározása módszertani, illetve adatszerzési korlátokba ütközik. Ebben az esetben a már hivatkozott módszertani útmutató alapján a piaci hiányosság meghatározható a stratégiában meghatározott, elérni kívánt beruházások forrásigénye és a jelenlegi beruházási szint közötti különbséggel.

A munka elején azonosítjuk a 2014-2020-as időszak tervezési munkáival, az ITS elkészítésével párhuzamosan illetve azt követően összegyűjtött beruházási terveket, projekteket. A projekteket ezt követően két szempontból kell kategorizálni:

<sup>54</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/fin\\_inst/pdf/ex\\_ante\\_vol1.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/ex_ante_vol1.pdf)

<sup>55</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/fin\\_inst/pdf/ex\\_ante\\_vol5.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/ex_ante_vol5.pdf)



- Pénzügyi életképesség (FNPV) illetve Gazdasági/társadalmi hasznosság (ENPV): azok a projektek támogathatók pénzügyi eszközzel, amelyeknél a pénzügyi életképesség alatta marad a referencia szintnél, de minimális életképesség (legalább bevétel megjelenik) kimutatható; illetve társadalmilag hasznosak.
- A projekteket a 2014-2020-as időszak tematikus céljaihoz kell illeszteni, meg kell határozni, melyik tematikus cél alá sorolhatóak. A piaci rés(eke)t nem projektenként, hanem tematikus célonként határozzuk meg.

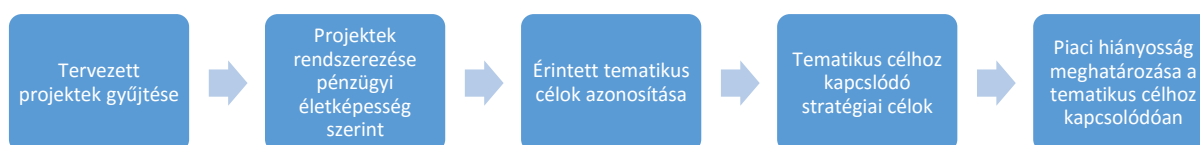
A 2014-2020-as időszakban a fejlesztéseket a CPR-ben is rögzített ún. tematikus célokhoz kell igazítani. Ezek a következők:

- A kutatás, a technológiai fejlesztés és innováció erősítése.
- Az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés elősegítése és e technológiák használatának és minőségének fokozása.
- A kkv-k versenyképességének fokozása.
- Az alacsony szén-dioxid kibocsátásra való áttérés támogatása minden ágazatban.
- Az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, valamint a kockázatok megelőzésének és kezelésének elősegítése.
- A környezetvédelem és az erőforrások hatékonyságának elősegítése.
- A fenntartható közlekedés elősegítése és a kulcsfontosságú hálózati infrastruktúrák előtti akadályok elhárítása.
- A foglalkoztatás és a munkavállalói mobilitás ösztönzése.
- A társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység elleni küzdelem
- Beruházás az oktatásba, készségekbe és az egész életen át tartó tanulásba.
- Az intézményi kapacitások és a közigazgatás hatékonyságának fokozása.

A területi fókuszú fejlesztések ugyanakkor nem csak egytematikus célhoz kapcsolódnak, azaz pl. nem kizárólag kkv fejlesztésről van szó, hanem a 2014-2020-as időszak 11 tematikus céljainak különböző mixei jelenhetnek meg.

Bár a feladatleírás bevezetőjében rögzítettük a módszertani kereteket adó legfontosabb dokumentumokat, a munka során – több tematikus cél érintettsége miatt – támaszkodni kell a gap elemzés útmutató további kötetire is. Elsősorban a KKV, IKT és KFI fejlesztésekhez kapcsolódó módszertani útmutatóban javasolt szempontokat is figyelembe kell venni. A projekteket a tematikus célokhoz rendeljük és a tematikus célhoz javasolt – gap elemzésre vonatkozó útmutató – alapján határozzuk meg a piaci hiányosságokat.

A munka folyamatát a következő ábrán foglaltuk össze:



A feladat elvégzésével igazolható az a piaci hiányosság, amely indokoltá teszi a beavatkozást, a pótlólagos források bevonását, valamint a piaci források megszerzésére vonatkozó feltételeknél „lazább” feltételek meghatározását.

A számszerű piaci hiányosságok mellett a tanulmány igyekszik majd meghatározni az egyéb, „minőségi” problémákat is (pl. koordinációs problémák, információs asszimetriák, externáliák stb.)

## 2. Pénzügyi hozzáadott érték

A vizsgálat három területre terjed ki:

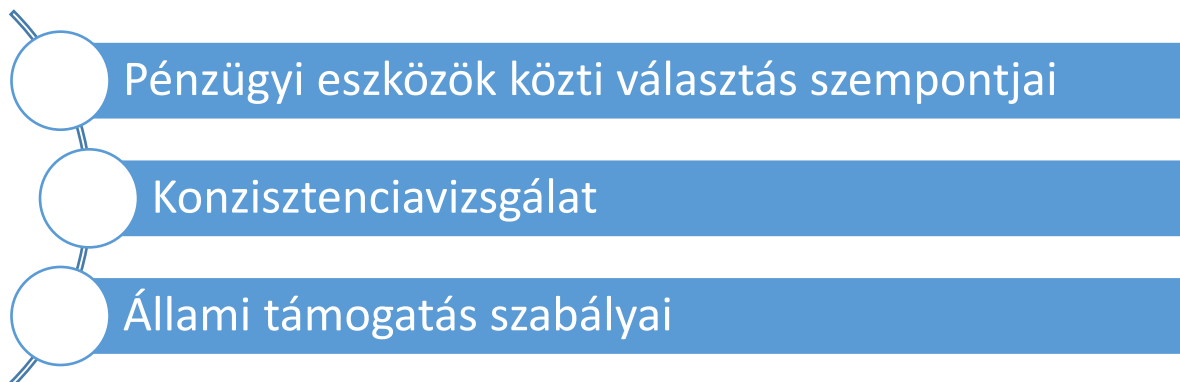
- a pénzügyi eszközökkel (különböző forгатókönyvek esetén) elérhető hatások bemutatása (ahol lehetőség van rá, számszerűsítése);
- konzisztenciavizsgálat;
- állami támogatási szabályok vizsgálata.

A feladatrész keretében számításokat végzünk a különböző típusú pénzügyi eszközök mellett elérhető tőkeáttételi hatásról, valamint bemutatjuk a visszatérítendő típusú eszközökkel elérhető ún. minőségi előnyöket (pl. kedvezményezettnek piacra vezetése, edukáció stb.). Számszerűen bemutatjuk, hogy mely eszközzel lehet a legnagyobb hatást elérni (értsd: legtöbb projektet finanszírozni). A feladatrész igyekszik bemutatni az egy fókuszú (pl. csak közösségi közlekedésre fókuszáló) és több fókuszú (több tematikus célhoz illeszkedő projekteket finanszírozó) alap közti különbségeket.

A konzisztenciavizsgálat célja, hogy időben azonosítsuk azokat a „versengő” termékeket, amelyek hatását nem célszerű csökkenteni az új eszközzel (főleg ha állami eszközről, támogatott forrásról van szó). El kell kerülni, hogy a különböző beavatkozások egymással versenyezzenek, egymás hatásait oltásák ki.

Az állami támogatásokra vonatkozó szabályok vizsgálata meghatározza azokat a jogi kereteket, amelyek mellett az alap forrásai felhasználhatóak. Legalább az alábbi területek vizsgálata szükséges:

- magánforrások bevonására vonatkozó szabályok;
- releváns csoportmentességi jogcímek alkalmazási lehetőségei;
- közvetítői kiválasztására vonatkozó szabályok.



## 3. Köz- és magánforrások bevonásának lehetősége

A vizsgálat legalább az alábbi források bevonásának lehetőségeire terjed ki:

- GOP visszacsorgó;
- GINOP;
- TOP;
- önkormányzati saját források;
- egyéb hazai, költségvetési forrás;
- magánforrások (kecskeméti piaci szereplők, befektetők);
- potenciális pénzügyi közvetítők által hozzáadott források.

Itt tartjuk szükségesnek bemutatni a vissza nem térítendő támogatásokra és visszatérítendő támogatásokra (nem összekeverendő a pénzügyi eszközökkel) vonatkozó kombináció lehetőségeit. Az

egyéb támogatási formák alkalmazása mellett ezen kombinációk révén az Alap hatékonyabban tudja elérni a végső kedvezményezetteket.

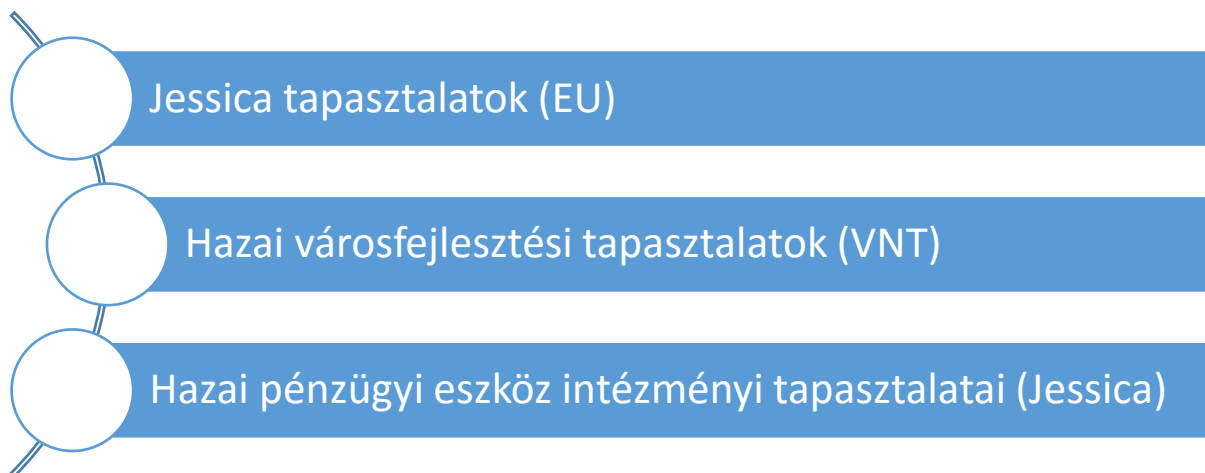
#### 4. Korábbi tapasztalatok

A vizsgálat során elsősorban a Jessica konstrukció 2007-2013-as tapasztalatait foglaljuk össze, figyelembe véve, hogy a 2014-2020-as időszakban a pénzügyi eszközökre vonatkozó szabályok változtak. A munkában a következő dokumentumokra támaszkodunk:

- JESSICA – UDF Typologies and Governance Structures in the context of JESSICA implementation<sup>56</sup>
- JESSICA – Holding Fund Handbook<sup>57</sup>
- JESSICA– UDF Handbook<sup>58</sup>

Városfejlesztési céllal pénzügyi eszközt Magyarországon még nem alkalmaztak, a vissza nem térítendő források tapasztalatait feldolgozó dokumentumok vizsgálatával röviden összefoglaljuk a legfontosabb eredményeket, következtetéseket.

A 2007-2013-as időszakban alkalmazott pénzügyi eszközök tapasztalatai (elsősorban intézményi, közvetítői oldalon) szintén röviden feldolgozásra kerülnek.



#### 5. Befektetési stratégia

A tanulmány készítésének első fázisában elkészül a befektetési stratégia vázlatos tervezete, amely a következő területeken fogalmazza meg az elsődleges javaslatokat:

- javasolt pénzügyi termék paraméterei, esetlegesen javasolt egyéb támogatási formákkal való kombináció (visszatérítendő támogatás, vissza nem térítendő támogatások)
- a javasolt termékhez kapcsolódó intézményi háttér.

A javaslat bemutatja a döntési pontokat (az alternatívákra vonatkozó előnyök, hátrányok részletezésével), várhatóan az alábbi területeken:

- pénzügyi közvetítők kiválasztási, intézményi struktúra;
- több forrásból / kevés forrásból építkező modell;

<sup>56</sup> [http://www.eib.org/attachments/documents/jessica\\_horizontal\\_evaluation\\_study\\_udf\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/documents/jessica_horizontal_evaluation_study_udf_en.pdf)

<sup>57</sup> [http://www.eib.org/attachments/documents/jessica\\_holding\\_fund\\_handbook\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/documents/jessica_holding_fund_handbook_en.pdf)

<sup>58</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/instruments/doc/jessica/jessica\\_udf\\_handbook\\_final\\_report\\_120712\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/instruments/doc/jessica/jessica_udf_handbook_final_report_120712_en.pdf)

- támogatási formák kombinálása.

A munka második fázisában részletezhető a befektetési stratégia. Az alap működtetésébe bevonni kívánt pénzügyi közvetítő(k) körvonalazódását követően, a velük folytatott egyeztetések alapján (technikai, pénzügyi szempontjaik figyelembevételével véglegesíthető az alap működése, valamint a kiválasztott befektetési stratégia szerinti intézményi alternatívához kapcsolódóan az esetlegesen szükséges jogszabályalkotási-, illetve módosítási feladatok

# **Kecskemét Fejlődéséért Alap**

## **Előzetes (ex ante) vizsgálat**

### **Első részeredmények**



Kecskemét, 2016. május 25.

## Miről lesz szó?

---

- **GAP elemzés** - Miért kell és mire jó?



- **Korábbi tapasztalatok** – uniós és hazai
- **Finanszírozandó projekt típusok** – igények és finanszírozhatóság
- **A legfontosabb korlátok** – szabályozási megfontolások
- **Működési modell** – első javaslatok

**Legfőbb elvárás:** igazolni a piaci (finanszírozási) hiányosságot és megtalálni az azt kezelő legalkalmasabb pénzügyi eszközt.

### **Felépítése**

- Piaci **helyzetelemzés** (GAP számítása)
- **Konzisztenciavizsgálat**, állami támogatási szabályok áttekintése, pénzügyi eszközök összehasonlító vizsgálata
- **Bevonható köz- és magánforrások** azonosítása
- **Korábbi tapasztalatok** (pénzügyi eszköz, városfejlesztés)
- **Befektetési stratégia** kidolgozása (pénzügyi eszköz paraméterei, intézményrendszer)
- **Monitoring rendszer**



## Korábbi tapasztalatok –

### Jessica városfejlesztési pénzügyi eszköz uniós tapasztalatai

- A **finanszírozási konstrukció kialakítása** időigényes
- A **magánbefektetők** jórészt **szkeptikusak** alapszinten (a projektszint kézzelfoghatóbb),
- Túl sok projektelképzelés – **nehéz a projektkiválasztás**
- **Professzionális**, politikától távolabb helyezett **alapkezelői menedzsment** tevékenységre van szükség
- **Speciális alapkezelői feladatok** (piaci kudarc vizsgálata, OP prioritáshoz való illeszkedés, ERFA szabályok érvényesítése),
- **Új tudás** szükséges **támogatói oldalon**





## Korábbi tapasztalatok –

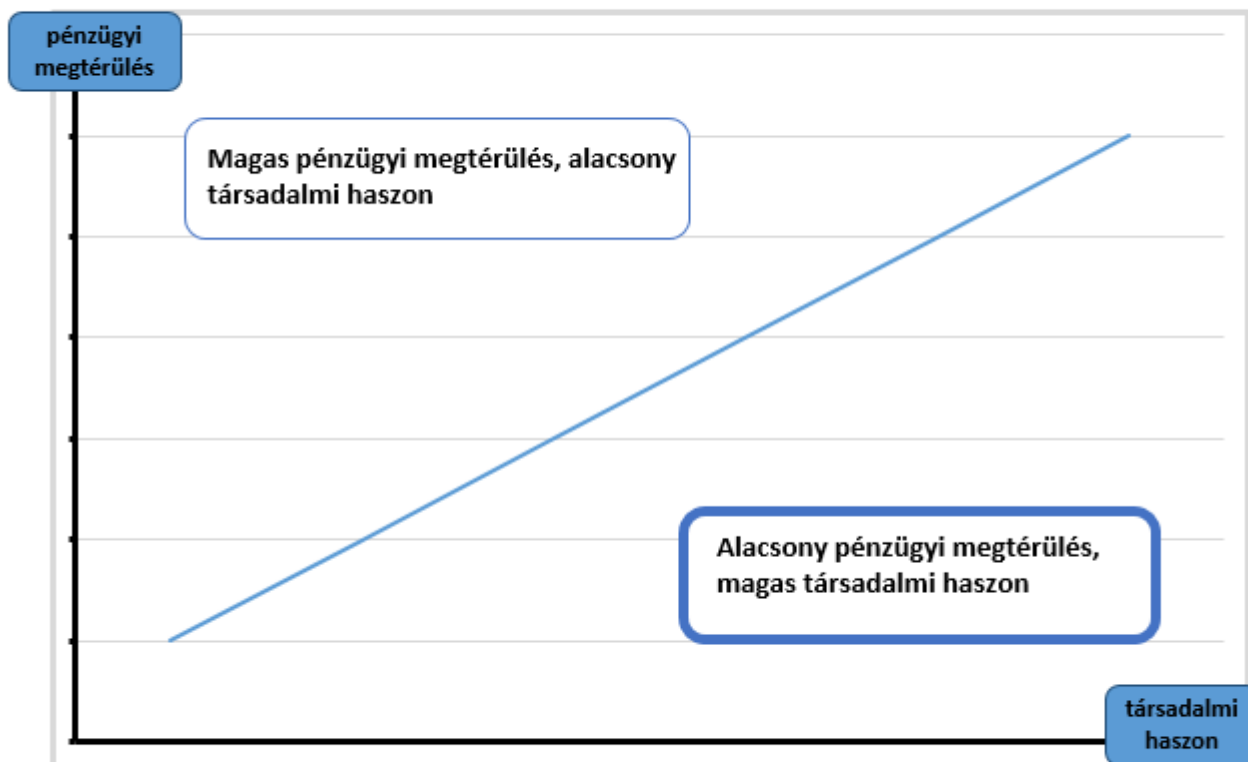
### Hazai városfejlesztési tapasztalatok

- **Az IVS, mint várostervezési eszköz** legfontosabb pozitív hatása, hogy 2007-és bevezetése óta a városok stratégiai áttekintéssel rendelkeznek a területüket érintő városi és társadalmi-gazdasági kérdéseket illetően.
- **A magántőke bevonása** a városfejlesztési projektekbe **nehézkessé** vált a pénzügyi válság kirobbanását követően



- A városban dolgozók száma dinamikusan bővül, a **lakásállomány növekedése** viszont nem követi az elvárt trendet.
- A **munkaerőigény** nem csak mennyiségi, de **minőségi** (képzés) problémákat is felvet.
- A város középületeinek és lakóépületeinek jelentős része **energetikai szempontból elavult**.





- **Eljárásrendi szabályozások** – pénzügyi eszközök
  - **Visszacorgó** forrásokra vonatkozó szabályok
  
- **Állami támogatás szabályai**
  - Bevonandó **magánforrás** nagysága

## Legfontosabb szabályozási korlátok – visszacorgó források

- A visszacsorgó forrásokkal szemben követelmény, hogy csak **első kihelyezésükkel azonos célra** lehet felhasználni.
- **2007-2013-as időszakban** uniós pénzügyi eszközök felhasználási céljai lehettek: **vállalkozásfejlesztés, energetikai beruházások, városfejlesztés**
- Magyarország: **kizárólag vállalkozásfejlesztés**
- **Kecskemét – vállalkozásfejlesztés gazdaságfejlesztés révén!**



## Legfontosabb szabályozási korlátok – állami támogatási szabályok

---

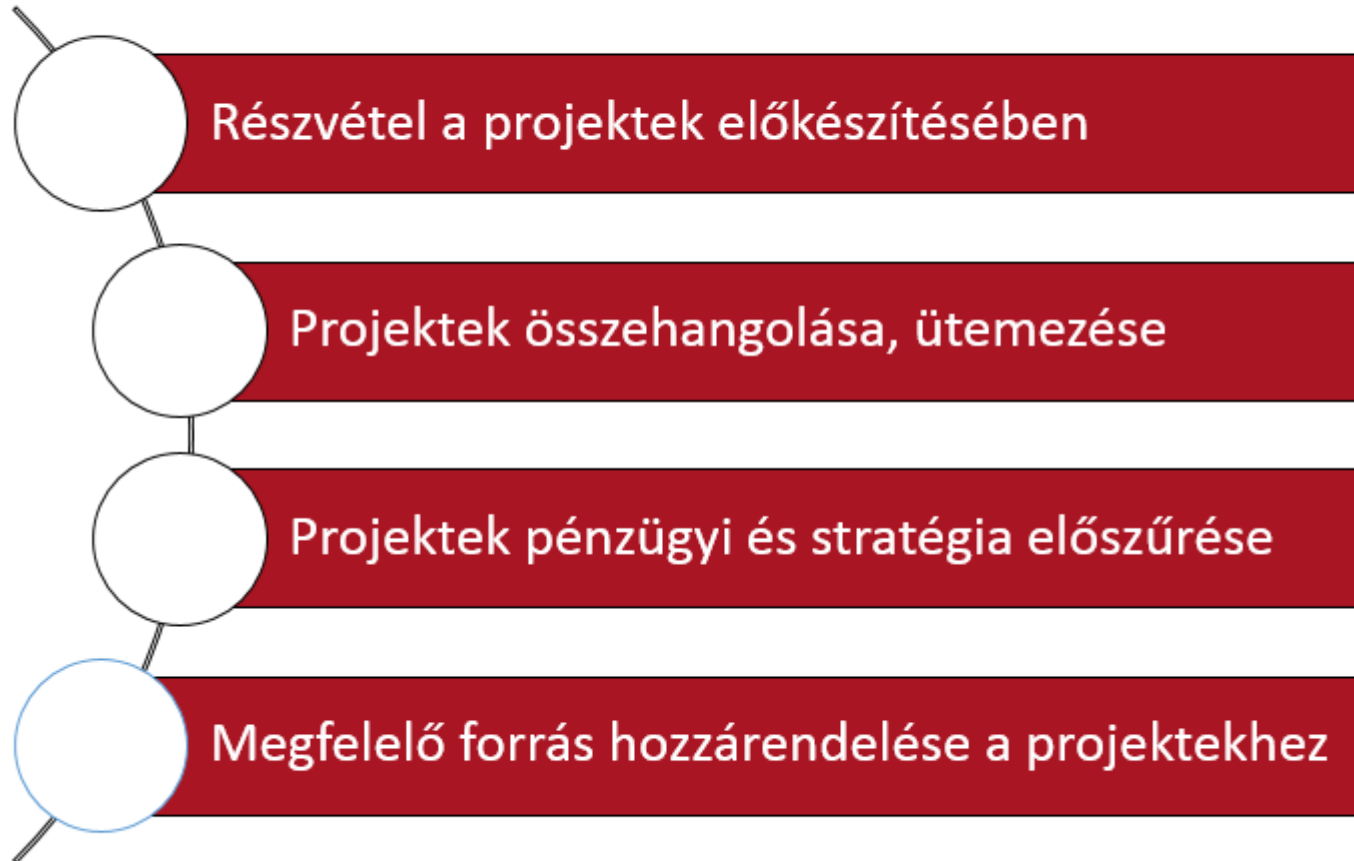
- **Program szinten** szükség van magánbefektetői forrásra – GAP elemzés fontossága!
- A **magánbefektetők** lehetnek:
  - EIF és EIB
  - Kereskedelmi bankok, magánalapítványok, vállalkozások, üzleti angyalok, vállalati beruházók, biztosítók, nyugdíjalapok, magánszemélyek és a felsőoktatási intézmények.
- Lehetőség van **projekt szinten is magánforrást** bevonni (tőkebefektetéseknél) -> az alapnak olyan projekteket is finanszíroznia kell, amelyek vonzóbbak a magánbefektetők számára.

## Működési modell: első javaslatok – előzetes megfontolások

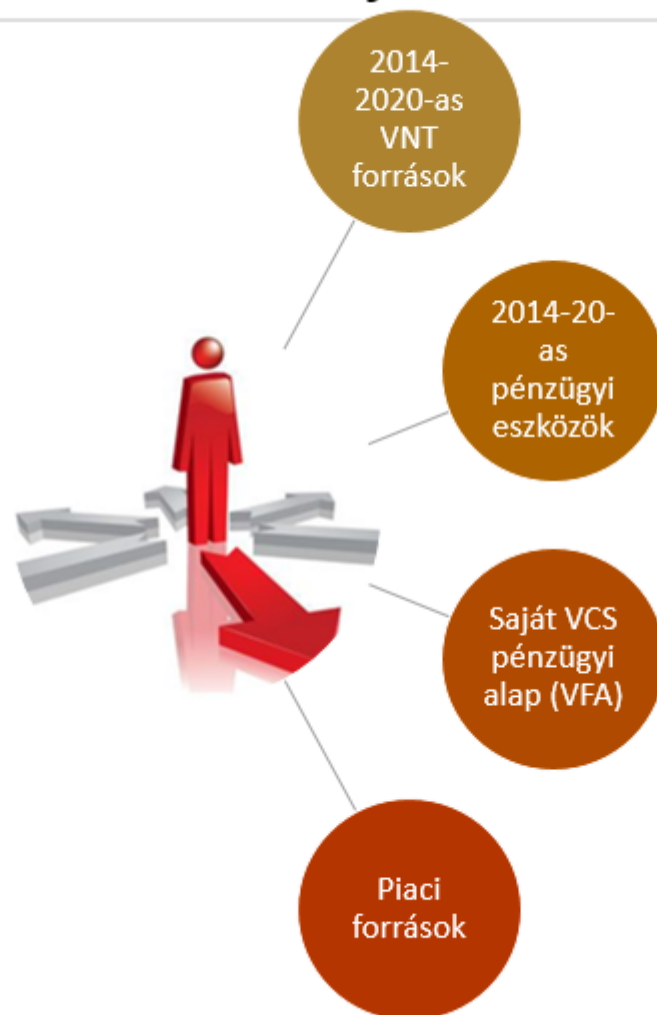
- **Pénzügyileg is megtérülő projektekre** van szükség, nem a vissza nem térítendő támogatások automatikus kiváltásáról szól a program
- **Magánbefektetőket** (akár program, akár projekt szinten) be kell vonni
- A VFA nem alkalmas arra, hogy minden, városfejlesztési stratégiát szolgáló projektet finanszírozzon, **több forrást kell mozgósítani** (vissza nem térítendő, esetleg piacit is)
- **A programokat össze kell hangolni**, biztosítani kell az egymásra épülésüket, ehhez kell egy kulcsszereplő – **ernyőszervezet a fejlesztések koordinációjára**

**Többről van szó, mint egy pénzügyi alap létrehozása**

## Működési modell: első javaslatok– Az ernyőszervezet feladatai







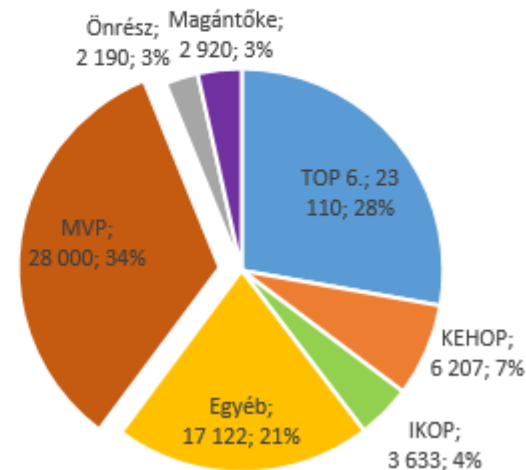
## Működési modell: első javaslatok– VFA

- A befektetési stratégiáját a városfejlesztési stratégia alkotói és piaci szereplők közösen írják
- A projekt szintű döntésekben a városfejlesztési stratégia és piaci szempontok közti kompromisszumra van szükség
- Magánbefektetői források bevonása projekt szinten
- Hitelnyújtás és/vagy tőkebefektetés

- **A településfejlesztés keretei, alapdokumentumok – projekt adatbázis**
  1. Vagyongazdálkodási stratégia, 2008
  2. A fenntartható fejlődés városa. Üzleti kézikönyv., 2008
  3. „A Rákóczi út – Vasútkert revitalizációja” kiemelt projekt 2008. december 16
  4. Kecskemét integrált városfejlesztési stratégiája 2007 – 2013 (második, átdolgozott változat), 2008
  5. Kecskemét 50 km-es sugarú környékének és az autóiipari valamint néhány gépipari kistérségek munkaerőpiaci főbb jellemzői, 2010. november
  6. Kecskemét Felülvizsgált Integrált Városfejlesztési Stratégiája (2013-2015), 2012
  7. Kecskemét Megyei Jogú Város és térsége TOP keretében tervezett programjai, projektjei, (2014-2020), 2013,
  8. Kecskemét Megyei Jogú Város fejlesztési elképzelései a 2014-2020-as uniós programozási időszakban a Terület- és Településfejlesztési Program keretében, 2014
  9. Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata Gazdasági Programja (2015-2020), 2015
  10. Kecskemét Megyei Jogú Város Településfejlesztési Koncepciója, 2014
  11. Kecskemét Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája, 2014
  12. Integrált Településfejlesztési Stratégia, Munkaváltozat, 2014
  13. Modern Városok Program. Együttműködési megállapodás a modern Kecskemétért., 2016
  14. Előterjesztés: Magyarország Kormánya és Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata között a Modern Városok Program keretében létrejött együttműködési megállapodásról, 2016. március
- **Interjú városi vezető személyiségekkel**
  - 2016. április 13. - 28. között
  - 27 db interjú
- **Projekt adatbázis validálása**
  - 181 darab
  - 361,5 milliárd Forint összköltségű projekt

Projektelemek	db	Millió Ft
A klímaváltozás hatásaira történő felkészülés, anyag-, energia- és környezettudatos fejlesztések programja	11	39 080
„Zöld város” modellprogram a Homokbánya területén	4	6 659
Intermodális Csomópont kialakítása és környezetének városképi rendezése	3	16 000
Nyugati Városkapu komplex barnamezős városrész-revitalizációs program	6	77 535
A Főtér környezetében található műemlék-együttes funkcióbővítő megújítása	8	8 931
Kecskemét területén tervezett közút- és közlekedésfejlesztési programok	44	121 056
Kecskemét területén tervezett gazdaságfejlesztési programok	20	21 648
Kecskemét területén tervezett környezetvédelmi, energetikai programok	29	31 917
Kecskemét területén tervezett szociális, esélyegyenlőségi és egészségügyi fejlesztési programok	13	7 137
Kecskemét területén tervezett oktatási-képzési, humánerőforrás-fejlesztési programok	13	11 785
Kecskemét területén tervezett kulturális és közművelődési programok	14	5 182
Egyéb közösség által kezdeményezett városrészi és közösségi fejlesztési elképzelések	9	2 510
Az interjúk során megismert projektek és fejlesztési elképzelések	7	12 110
<b>MINDÖSSZESEN</b>	<b>181</b>	<b>361 549</b>

### A projektköltségek forrásai



- ❑ A projekt költségvetésben 34 projekt rendelkezik 96,1 milliárd Forint forrással,
- ❑ 147 projekt 265,4 milliárd Forint hiányt mutat.
- ❑ A hiányzó projektköltségek döntő része a piacról nem finanszírozható.





- ❑ A 2008 előtti időszak dinamizmusa
- ❑ Kreatív Kecskemét: HIPA-politika, sajtóterős fejlesztések, várostervek, participációs gyakorlat, üzleti lüktetés, a GAMF nagy fejlődés előtt

## A helyi gazdaság fő dinamizmusa: a Mercedesz-hatás és ami utána jött...

- ❑ 2008-2012 időszak jellemzői: az első hullám
- ❑ 2012-2016 időszak jellemzői: a második hullám
- ❑ Nagyvárosi gondok – fordulópont a Város életében.



„A város „kinötte” szabad területeit, lakásállományát, humán infrastruktúráját, útjait, és a modernizáció extenzív esztendői után intenzív és fenntartható növekedési szakaszba kell lépjen. A Modern Városok Program keretében a Kormánnyal kötött megállapodás ezt a lehetőséget nyújtja most az Alföld lüktető motorja számára.”



## A gazdaságfejlesztés helyi víziói. Tervek és programok.



*Kecskeméti nagyvállalati vezető: „A gazdaságot leginkább az életminőség javítását (általában a minőség javítását) szolgáló eszközök serkentik.”*

*Szemereyné Pataki Klaudia polgármester: „Nagy dilemma, hogy a „Mercédesz-hatás”-nak köszönhető növekvő adó-és egyéb városi bevételeket még sokáig a gazdaság fenntartható növekedését biztosító infrastruktúrára kell költeni, s így nem marad elegendő forrás az ugyancsak szükséges, közvetlen lakossági infrastruktúra fejlesztésére.”*

*Minda László ügyvezető: „Azonnali és nagy léptékű lakásépítési programot lenne szükség elindítani.”*

*Dr. Homoki Tamás alpolgármester: „... az Alapban minden jogszerű és szakmailag célszerű forrás koncentrációját el tudja képzelni, mert ez sokszorozza a helyi lehetőségeket.”*

*Szenes Márton ügyvezető igazgató: „Egységes városi projekt prezentációt kell összeállítani, legyen transzparens és befektetést vonzó.”*

*Balogh Zoltán osztályvezető: „Jó volna egy ehhez értő, szakértő cég (például, mint az AIPA), amely moderálni tudná a gazdaságfejlesztési orientációt a várostervekben. Ez a cég (szervezet) tudna közvetíteni a (pénzügyi logika szerint működő) Alap és az Önkormányzat között.”*

- A Modern Városok Program keretében létrehozandó Alap = **új lehetőség, de nem új forrás**, csak kiegészíti a meglévőket.
- Egységes megítélés alatt: **azonnali beavatkozást igényelnek a fenntartható gazdasági fejlődéshez kapcsolódó kérdések**, a lakhatás, tudásgazdaság, közlekedés gondjai, és **további intézkedések** szükségesek az **életminőség javítása** területén.
- A **GAMF egyetemmmé alakulása** iránt **óriási a piaci és közösségi várakozás**; egyértelműen **a jövőbeni fejlődés legalapvetőbb záloga**.
- Közszolgáltatói felelősségvállalás**: értően kezelik a városi fejlődési konfliktusokat, s látható erőfeszítéseket tesznek a megoldások keresésére, valamennyien vállalnának tevélyes erőfeszítéseket is.
- Helyi vállaltvezetői kör** a közösségi irányítókkal azonosan ítéli meg a város előtt álló kihívásokat, az Alapban nem a „pénzeszsákok” látja, egységesen **a lakhatás – közlekedés – élhetőség – városi területek rekonstrukciója fejlesztési szükségleteket** jelölik meg ahhoz, hogy saját vállalkozásaik további fejlődése töretlen legyen.
- A majdani Alap működését a helyi városfejlődés érdekei alá rendelnék, ugyanis **annak el-és lemaradásában látják a helyi gazdaság fejlődésének valódi kockázatait**.

- ❑ Alapvető elvárás: a transzparencia és a prudens, jogszerű működés.
- ❑ A majdani városfejlesztési Alap – miközben országosan is egy jelentős, innovatív kezdeményezés – mégis a „hagyományos” üzleti elvek szerint működjön, Kecskemét város tulajdonában és felügyelete alatt, mely utóbbi szerepet akár megosztana a majdani donor szervezetek képviselőivel is. Az operációban a közvetlen állami részvételt a működés lassító tényezőjeként ítélik meg, és nem tartják célszerűnek.
- ❑ Egységes várakozás: (mint egy klasszikus UDF) **valamennyi, a Város számára elérhető forrás vedreként működjön.**
- ❑ **A vegyes eszközállomány kettős funkciója:** multiplikálja az Államtól származó egyszeri eszközátadásból származó forrást; hitel-, és tőke-jellegű termékeket egyaránt tudna (akár kombinált terméként is) szolgáltatni.
- ❑ Az Alap felé érkező **projekteket az Önkormányzat csatornáján szükséges tervesíteni** és projektté alakítani, mert csak **ez az eljárás garantálja, hogy a tervötletek integrálhatóak** legyenek.
- ❑ Nem **egyedi projektek, hanem programok kívánatosak!** (Amit *a bankok ugyan még nem finanszíroznak, de már képesek olyan mérhető és kiszámítható üzleti eredményt produkálni, ami az Alapból származó forrás megtérülését biztosítani tudja.*) „Mint egy kis NHP!”
- ❑ A hatásos és komplex működéshez **hiányzik egy olyan szakértelem**, amely a közösségi és az üzleti tervezés között mozogva, az Alap általi finanszírozáshoz a programozás, a projektesítés „termékeit” üzleti tartalommal felruházza, a tervjavaslatok között kooperál, a rendelkezésre álló fejlesztési forrásokat koordinálja – azaz az Alap számára finanszírozásra, a közösség érdekében pedig megvalósításra alkalmassá teszi. **Ezt a struktúrát többen az AIPA-ban látnák szívesen,**

## Dilemmák

---

- Az Alap forrása(i)
- Hogyan születik az Alap?
- Kiket támogat az Alap?
- Program, vagy projektek?
- Milyen eszközökkel támogat? „Mint egy kis NHP?” – tőke és/vagy hitel?
- Forrást pótol, vagy kiegészít?
- Hol hiányzik a szakértelem?
- A szakértő funkciói
- Tényleg az AIPA?
- És mi van a hiányzó forrásokkal?