Széchenyi Terv Plusz Építsük együtt Magyarországot!

Magyarország Kormánya

Az Európai Unió társfinanszírozásával

FVS ÜZLETI MODELL

Dombóvár Város Önkormányzata

Pályázati azonosítószám:

TOP_PLUSZ-1.3.1-21-TL1-2022-00005

2025.

TARTALOM

1 Vezetői összefoglaló 3
2 Elérhető és bevonható források számbavétele 4
2.1 Elérhető források 5
2.2 Aktorok, meghatározó szereplők 12
2.3 Kitekintés 15
2.4 Egyéb kötöttségek és lehetőségek 15
3 Az üzleti modell bemutatása 16
3.1 Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként összegezve, projektportfólió 20
3.2 A finanszírozási terv összefoglalója 28
4 Pénzügyi és közgazdasági elemzés módszertana 29
4.1 Az elemzés során használt módszertani elemek 30
5 Fenntartható üzemeltetés 34
6 Projektcsatorna fejlesztés intézményesítése 34
6.1 Ellátandó funkciók 35
6.2 Kulcsszereplők nevesítése 36
6.3 Intézményi modell bemutatása 38
7 Város- és/vagy térségfejlesztési nemzetközi/hazai finanszírozási modellekre vonatkozó jó gyakorlatok bemutatása 40
8 Újszerű finanszírozási termékek alkalmazhatóságának részletesebb bemutatása a szabályozási környezet figyelembevételével 43
8.1 Városi tőkealapok hazánkban 43
8.2 Zöld kötvény 47
8.3 ESCO finanszírozás – energiahatékonysági és megújuló energia projektek esetén 50

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Helyi iparűzési adóbevétel alakulása 12
2. ábra Az üzleti modell alapelvei 17
3. ábra Üzleti modell folyamatábra 20
4. ábra Közgazdasági és pénzügyi elemzés szerepe a projekt-előkészítésben 30
5. ábra A projektcsatorna fejlesztés intézményi modellje 38

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat Az előző fejlesztési ciklusban megvalósított fejlesztések 5
2. táblázat Források, aktorok 12
3. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Prosperáló dimenzió) 21
4. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Zöldülő dimenzió) 22
5. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Digitális dimenzió) 23
6. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Megtartó dimenzió) .. 24
7. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Kiszolgáló dimenzió) . 25
8. táblázat Bevételtermelés vizsgálata, releváns finanszírozási formák 26

1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Dombóvár Város Önkormányzata 2022. októberében Támogatási szerződést kötött a TOP_PLUSZ-1.3.1-21-TL1-2022-00005 kódszámú Fenntartható városfejlesztési stratégiák elkészítése megnevezésű projekt megvalósítására.

A TOP-PLUSZ-1.3.1-21 pályázati felhívás 2.1.2.1. pontja kötelezően megvalósítandó elemként határozza meg a „A város projektjeire, az akcióterületeire és az FVS pénzügyi megvalósíthatóságára vonatkozó üzleti modell, üzleti terv" elkészítését. Ezen felül "az FVS üzleti modellre épülő tervezést valósít meg, mely figyelembe veszi a különböző forrásbevonási lehetőségeket a TOP Plusz forrásain túlnyúlóan is (operatív programok, hazai forrás, pénzügyi eszközök, magántőke bevonás stb.), valamint a beavatkozások megtérülő és nem megtérülő jellegét is.".

Az üzleti modell készítésének időpontjában az FVS üzleti modell kidolgozását támogató módszertani útmutató nem áll rendelkezésre. A feladat teljesítéséhez a Pályázati Felhívás, a „Fenntartható Városfejlesztési Stratégia Módszertani Kézikönyve 2021–2027” dokumentum, egyéb vonatkozó szakirodalom követelményei, valamint szakmai tapasztalatok széleskörű alkalmazása mellett, egy egyedi módszertani sablon került kidolgozásra.

A településfejlesztési akciók összehangolt, vázlatos pénzügyi terve a fenntartható városfejlesztési stratégia elengedhetetlen része. A stratégia megvalósítását szolgáló beavatkozásokról úgy lehet a megvalósulás esélye mellett döntést hozni, ha a település (és környéke) rendelkezésére álló erőforrások, a helyi gazdasági-fejlesztési potenciál az úgynevezett megalapozó vizsgálatban előzetesen bemutatásra kerül.

Az üzleti modell kitér a forráskombinációra, a lehetséges források és azok fejlesztéshez rendelésére, a pénzügyi fenntarthatóságra, a gazdaságos üzemeltetés, fenntarthatóság kérdéseire. A stratégia üzleti modellje és finanszírozási terve nem korlátozódik a TOP Plusz forrásaira, bár azok jelentős részét képezik, hanem figyelembe veszi a további operatív programok forrásait, további vissza nem térítendő támogatási forrásokat, pénzügyi eszközök alkalmazását, közvetlen brüsszeli forrásokat, városi bevonható magánforrásokat.

A pénzügyi terv egyes szakaszainak kidolgozottságát értelemszerűen befolyásolhatja a település (térségi kitekintéssel egybefoglalt) mérete, jogállása, a tervalkotó (programalkotó) gazdasági szereplők számossága és fejlesztési potenciálja, vagy éppen a település (térség) egyéb determinációi (kiemelt fejlesztési terület, kiemelt, vagy leszakadó térséghez tartozás stb.).

A pénzügyi terv előkészítésének alapvető feltétele volt, hogy a megalapozó vizsgálatban a település (és térsége) gazdaságának valamennyi, a majdani fejlesztésekre hatással bíró lehetősége, kapacitása, erőforrása bemutatásra kerüljön. Mivel a tervezési módszer szemléletben és a gyakorlatban egyaránt flexibilis, a pénzügyi tervezés is rugalmas pénzügyi modellt követ.

2 ELÉRHETŐ ÉS BEVONHATÓ FORRÁSOK SZÁMBAVÉTELE

Dombóvár város gazdasági és pénzügyi helyzetét, valamint a tervezett fejlesztések várható költségigényét figyelembe véve megállapítható, hogy bár kisebb beavatkozások akár az önkormányzat saját bevételeiből is megvalósíthatók, a város fejlődése szempontjából kiemelten fontos, hogy az FVS megvalósítása során a rendelkezésre álló fejlesztési forrásokat a lehető legteljesebb mértékben kihasználja.

ÖNKORMÁNYZATI FEJLESZTÉSI CÉLOK

Dombóvár Város Önkormányzatának jövőképét a Településfejlesztési Koncepció (TK) határozza meg, amely rögzíti a város közép- és hosszútávú fejlesztési céljait, valamint az elérni kívánt jövőbeni települési állapotot. A jövőkép kialakítása a várható közép- és hosszútávú trendek és állapotok elemzésén alapul, figyelembe véve a koncepció helyzetelemzésében és értékelésében meghatározott sajátosságokat, a várható fejlődési folyamatokat, valamint a társadalom elvárásait és értékeit. A Települé

sf

si

Koncepci

Dombóvár az értékeire építő, innovatív, versenyképes, stabil térségközpont

ó Dombóvár fejlesztési jövőképét az alábbiak szerint fogalmazza meg:

A jövőkép értelmében Dombóvár stabilitását megőrzi, lakosságát megtartja, és folyamatos gazdasági fejlődést mutat, miközben versenyképessége erősödik. A város fejlesztése a helyi önkormányzati, gazdasági és civil szereplők együttműködésével, fenntartható módon valósul meg, anélkül, hogy kimerítené erőforrásait. Az integrált szemlélet és stratégiai tervezés révén a város képes lesz az EU fejlesztési forrásainak hatékony befogadására. A gazdasági és magánberuházások összehangoltan segítik a célok elérését, ami hozzájárul az életszínvonal növekedéséhez, a stabil megélhetéshez és a munkanélküliség csökkenéséhez.

Dombóvár jövőképének megvalósítását 5 stratégiai cél, valamint az ezek alá tartozó részcélok szolgálják. A stratégiai célok:

- Fenntartható és biztos gazdaság, munkaerőpiac
- Társadalmi megújulás
- Az épített és természeti környezet értékeinek fenntartása, fejlesztése
- Együttműködésre épített várospolitika
- Fejlesztési alapelvek

AZ ELMÚLT IDŐSZAK FEJLESZTÉSI TAPASZTALATAI

Az előző fejlesztési ciklusban a településen végbemenő fejlesztések főként uniós forrás bevonása mellett valósultak meg. A Széchenyi 2020-as programozási időszak mintegy 9 milliárd forintnyi beruházás megvalósítását tette lehetővé 7,6 milliárd forintnyi támogatás biztosításával. A jelentős önerőt kívánó fejlesztéseket jellemzően a helyi vállalkozások valósították meg több, mint 1,5 milliárd forintnyi önerő biztosításával.

A 119 megvalósított projekt több, mint fele gazdaságfejlesztési, vállalkozásfejlesztési projekt volt. A részben saját forrásból megvalósuló fejlesztések főként kapacitásbővítést, vállalkozásfejlesztést, eszközbeszerzést célzó beruházások voltak, de jelentős volt az energetikai projektek száma is.

Az önkormányzat 21 projektben volt kedvezményezett, összesen több, mint 4 milliárd forintnyi projekt megvalósításában vett részt, melyek közül a legfőbb irány a települési környezetvédelmi infrastruktúra-fejlesztések, leromlott városi területek rehabilitációja, valamint ipari parkok, iparterület fejlesztése volt.

1. táblázat Az előző fejlesztési ciklusban megvalósított fejlesztések

Operatív program	Projektek összköltsége	Megítélt támogatás	Támogatott projektek száma
GINOP	3 346 340 743	1 842 853 188	66
KEHOP	120 743 294	120 743 294	3
EFOP	1 657 607 705	1 657 607 705	17
KÖFOP	8 963 736	8 963 736	1
TOP	4 060 042 342	4 060 042 342	32
Összesen:	**9 193 697 820**	**7 690 210 265**	**119**

Forrás: saját szerkesztés, 2024

2.1 Elérhető források

A projektek finanszírozásába bevonható források minél szélesebb körű feltérképezése nemcsak a rendelkezésre álló keret növelését teszi lehetővé (minél több forrás áll rendelkezésre, annál több projekt valósítható meg), hanem hozzájárul a kedvezőbb finanszírozási szerkezet kialakításához is, ezáltal növelve a hatékonyságot és az eredményességet. Fontos különbséget tenni az eszközrendszer és a források eredete között. Az eszközrendszer a finanszírozási lehetőségek különböző módjait foglalja magában, míg a források eredete azok származási helyére és eltérő szabályrendszerére utal. Az eszközök mögött különböző típusú források állhatnak, és a forrásokból különböző finanszírozási eszközök alakíthatók ki.

A következőkben azokat a forrásokat és eszközöket vesszük számba, amelyek Dombóvár számára is elérhetők lesznek a közeljövőben, igazodva az azonosított fejlesztési beavatkozásokhoz.

Európai Uniós források:

Ahogy a korábbiakban is bemutattuk az önkormányzat az elmúlt évek során alapvetően a hazai társfinanszírozású Európai Uniós Kohéziós Alapok forrásait felhasználva tudott fejlesztéseket megvalósítani, melyet kiegészítettek egyéb hazai programok is. Ennek megfelelően az önkormányzat Tolna Megye Integrált Területi Programjában Dombóvár részére allokált TOP Plusz forráskelet felhasználása mellett egyéb ágazati operatív programok felhívásaival is számol, valamint lehetőség esetén más hazai forrásból, akár magántőke bevonásával tervezi megvalósítani az FVS dokumentumban bemutatott fejlesztési csomagot.

A stratégia kidolgozásakor kiemelt jelentőséggel bírt annak vizsgálata, hogy a város meghatározott stratégiai céljai és az ezekhez kapcsolódó részcélok mennyire illeszkednek a közösségi politikákhoz. Ennek eredményeként a város jelentős mértékben építhet a 2021-2027-es uniós programozási időszak során elérhető alábbi forrásokra, melyeket az alábbiakban röviden be is mutatunk.

Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program Plusz (GINOP Plusz):

A GINOP Plusz célja Magyarország gazdasági versenyképességének növelése, a foglalkoztatás bővítése, valamint az innováció és a kutatás-fejlesztés ösztönzése. A program kiemelten támogatja a mikro-, kis- és középvállalkozások fejlődését, termelékenységének növelését és a digitális átállás elősegítését. A KKV-k modern technológiai beruházásai, innovációs fejlesztései és exportpiacra jutási lehetőségei is kiemelt támogatásban részesülnek. Emellett a munkaerőpiaci beavatkozások is fontos szerepet kapnak, így a szakképzés, felnőttképzés és munkahelyteremtés támogatása is a program része. A GINOP Plusz az európai uniós kohéziós forrásokból finanszírozott egyik legnagyobb operatív program, amely hozzájárul Magyarország gazdasági stabilitásának és növekedésének fenntartásához.

Prioritások:

- Vállalkozásfejlesztés: Szakpolitikai cél a mikro-, kis- és középvállalkozások termelékenységének növelése, a kettős átmenet támogatása.
- Kutatás, fejlesztés, innováció: Szakpolitikai cél a tudástermelés, tudásáramlás és tudáshasznosítás ösztönzése.
- Fenntartható munkaerőpiac: Szakpolitikai cél a munkahelyek védelme, a munkaerőpiac helyreállítása, a foglalkoztatás bővítése, a foglalkoztatás feltételeinek javítása és a munkaerő termelékenységének növelése, a felnőttképzésbe bekapcsolódó munkavállalók számának növelése.
- Ifjúsági garancia: Szakpolitikai cél a nem tanuló és nem dolgozó (NEET) fiatalok munkába állásának célzott segítése.
- Felsőoktatás, szakképzés: Szakpolitikai cél a befogadó felsőoktatási rendszer megerősítése, a szakképzés minőségének és munkaerő-piaci relevanciájának, hátránykompenzációs képességének javítása a magas hozzáadott értéket termelni képes munkaerő biztosítása érdekében.

A GINOP Plusz program a helyi gazdaság élénkítése, a munkahelyteremtés és a digitális fejlesztések terén jelenthet megfelelő finanszírozási eszközt. Az FVS-ben tervezett beavatkozások közül a Prosperáló, valamint Zöldülő dimenzió között találhatóak olyan beavatkozások, melyek finanszírozása (részben, vagy egészben) ezen operatív program segítségével valósítható meg. Ezen beavatkozások jellemzően bevételtermelő elemet tartalmaznak (pl: Egészségipar összekötése az idegenforgalmi/ turisztikai lehetőségekkel - AT1.Gunaras – akcióterületi fejlesztése).

Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program Plusz (KEHOP Plusz)

A KEHOP Plusz célja a fenntartható fejlődés elősegítése, különös tekintettel a klímavédelemre, az energiahatékonyságra és a környezetvédelemre. A program támogatja a megújuló energiaforrások elterjedését, az energiahatékonysági fejlesztéseket és a fenntartható vízgazdálkodási projekteket. Emellett kiemelt figyelmet fordít az árvízvédelem, a levegőminőség javítása és a biodiverzitás megőrzésére. Az önkormányzatok, vállalkozások és civil szervezetek számára is elérhető forrásokat biztosít az épületek energiahatékonyságának javítására, valamint az ipari szektor zöld technológiára való átállásának támogatására. A KEHOP Plusz fontos szerepet játszik Magyarország klímacéljainak elérésében és a fenntartható jövő megteremtésében.

Prioritások:

- Vízgazdálkodás és katasztrófakockázat csökkentés: Célja az ár- és belvízvédelem, aszálykárok megelőzése, valamint a települések vízgazdálkodásának fejlesztése.
- Körforgásos gazdasági rendszerek és fenntarthatóság: Törekszik a hulladékgazdálkodás javítására, a víziközmű rendszerek fenntartható működtetésére, valamint a települési zöld és kék infrastruktúra fejlesztésére.
- Környezet- és természetvédelem: Fókuszál a szennyezett területek rehabilitációjára, a levegőminőség javítására, valamint a biológiai sokféleség és a Natura 2000 területek megőrzésére.
- Megújuló energiagazdaság: Célja az energiahatékonyság növelése középületekben és lakóépületekben, a távfűtési rendszerek korszerűsítése, valamint a megújuló energiaforrások használatának ösztönzése.
- Igazságos Átmenet Alap: Támogatja a leginkább szén-dioxid-intenzív megyékben (például Baranya, Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves) a károsanyag-kibocsátás csökkentését és új munkahelyek létrehozását.

A KEHOP Plusz program a lakossági energiahatékonysági beruházások támogatásában, a vállalati energiahatékonysági fejlesztésekben, valamint a középületi és közösségi létesítmények energetikai korszerűsítés terén jelenthet megfelelő finanszírozási eszközt. Az FVS-ben tervezett beavatkozások közül a Kiszolgáló, a Digitális, valamint Zöldülő dimenzió között találhatóak olyan beavatkozások, melyek finanszírozása (részben, vagy egészben) ezen operatív program segítségével valósítható meg.

Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program Plusz (IKOP Plusz)

Az IKOP Plusz a közlekedési infrastruktúra modernizálására és fenntarthatóbbá tételére fókuszál. A program célja, hogy elősegítse a környezetbarát közlekedési módok elterjedését, csökkentse a közlekedési dugókat és javítsa az ország elérhetőségét. A támogatások között szerepel a vasúti, közúti és vízi közlekedés fejlesztése, a fenntartható városi közlekedési rendszerek kialakítása, valamint az intelligens közlekedési megoldások bevezetése. Az IKOP Plusz finanszírozza a közösségi közlekedés korszerűsítését, például elektromos buszok beszerzését, az intermodális csomópontok fejlesztését és a kerékpáros infrastruktúra bővítését is. A program célja, hogy a közlekedési hálózat hatékonyabb, biztonságosabb és fenntarthatóbb legyen, elősegítve ezzel a gazdaság fejlődését.

Prioritások:

- Tiszta üzemű városi-elővárosi közlekedés erősítése: Célja a nagyvárosok elővárosi vasúti és villamos hálózatainak fejlesztése, kibocsátásmentes közösségi közlekedési járművek beszerzése, valamint intermodális csomópontok kialakítása.
- TEN-T vasúti és regionális intermodális közlekedés fejlesztése: A TEN-T hálózathoz tartozó vasútvonalak és kikötők modernizálása, villamosítása, valamint új motorvonatok beszerzése.
- Fenntarthatóbb és biztonságosabb közúti mobilitás fejlesztése: hiányzó vagy kapacitáshiányos TEN-T törzshálózati utak fejlesztése, nemzetközi kerékpárutak (pl. EuroVelo 6 és 14) fejlesztése, közlekedésbiztonsági, valamint zajvédelmi beruházások megvalósítása.

Az IKOP Plusz program a Magyarország közlekedési infrastruktúrájának fejlesztését célozza. Különös tekintettel a kötöttpályás, közúti, kerékpáros és kikötői beruházásokra terén jelenthet megfelelő finanszírozási eszközt.

Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program Plusz (EFOP Plusz)

Az EFOP Plusz az oktatás, az egészségügy és a szociális szféra fejlesztésére összpontosít, célja az esélyegyenlőség biztosítása és a humán erőforrások hosszú távú fejlesztése. A program támogatja az oktatási intézmények infrastruktúrájának fejlesztését, a pedagógusképzés modernizálását és az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek bővítését. Az egészségügyi szektorban az alapellátás, a kórházak fejlesztése, valamint az egészségmegőrző programok támogatása is kiemelt szerepet kap. A szociális szférában a hátrányos helyzetű csoportok integrációját segítő programok, a gyermekvédelmi és családsegítő szolgáltatások megerősítése, valamint a munkaerőpiaci beilleszkedést támogató intézkedések kapnak támogatást.

Prioritások:

- XXI. századi köznevelés: Célja a köznevelés minőségének javítása, a pedagógusok továbbképzése, valamint a tanulók alapkompetenciáinak fejlesztése és a korai iskolaelhagyás csökkentése.
- Pedagógus életpályamodell: A pedagógusok társadalmi és szakmai elismertségének növelése érdekében az átlagbérek emelése, a pályakezdők kiemelt támogatása, valamint a hátrányos helyzetű tanulókkal foglalkozó pedagógusok többletjuttatásainak biztosítása.
- Társadalmi felzárkózási fejlesztések: A hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci integrációjának elősegítése, a szegregált közösségek életkörülményeinek javítása, valamint a társadalmi és területi egyenlőtlenségek csökkentése.
- Szociális fejlesztések: A megváltozott munkaképességű és fogyatékossággal élő személyek foglalkoztatásának támogatása, a szociális ellátórendszer fejlesztése, valamint a rászoruló személyek élelmiszerrel és alapvető anyagi javakkal történő támogatása.
- Rászoruló személyek támogatása: Az alapvető szükségletek biztosítása érdekében élelmiszer- és anyagi támogatások nyújtása a leginkább rászorulók számára.
- Család- és ifjúságügyi fejlesztések: A nők foglalkoztatási esélyeinek javítása a munka és a családi élet összeegyeztetését segítő intézkedésekkel, valamint a gyermeknevelési és gondozási szolgáltatások kapacitásainak bővítése.
- Felzárkózó települések: A társadalmi befogadás erősítése, a területi és társadalmi egyenlőtlenségek csökkentése, valamint a szegénységben élő közösségek integrációjának támogatása

Az EFOP Plusz program *a* köznevelés fejlesztésében, a társadalmi felzárkózás elősegítésében, a szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások fejlesztésében, a család- és ifjúsági programok támogatásával és ösztöndíjprogramok biztosításában jelenthet megfelelő finanszírozási *eszközt.*

Digitális Megújulás Operatív Program Plusz (DIMOP Plusz)

A DIMOP Plusz célja a digitalizáció ösztönzése a gazdaság és a társadalom minden területén. A program támogatja az e-közigazgatás fejlesztését, az adatvezérelt döntéshozatali rendszerek bevezetését és a digitális infrastruktúra bővítését. Kiemelt figyelmet kap a lakosság digitális kompetenciáinak fejlesztése, a vállalkozások digitális átállásának támogatása, valamint az okos városok és az intelligens közlekedési rendszerek megvalósítása. A program hozzájárul Magyarország digitális versenyképességének növeléséhez és az innovációs lehetőségek bővítéséhez.

Prioritások:

- Intelligensebb Magyarország: Ez a prioritás a kutatási és innovációs kapacitások fejlesztésére, a kis- és középvállalkozások digitális átállásának támogatására, valamint a digitális közszolgáltatások fejlesztésére fókuszál.
- High-tech és zöld átállás: Célja az energiarendszerek és hálózatok digitalizációja, az energiamenedzsment rendszerek fejlesztése, valamint az energiahatékonyságot támogató informatikai megoldások bevezetése.
- Biztonságos és fenntartható digitális infrastruktúra: Ez a prioritás a gigabitképes hírközlési hálózatok fejlesztését, a digitális infrastruktúra biztonságának növelését, valamint a digitális közművek és adatvagyon fejlesztését foglalja magában.
- Digitális készségek fejlesztése és hozzáférés biztosítása: Ennek keretében az állampolgárok digitális kompetenciáinak fejlesztése, a digitális oktatási ökoszisztéma fejlesztése, valamint a közfeladatot ellátók digitális készségeinek bővítése valósul meg.

Az DIMOP Plusz program a digitális versenyképességének növeléséhez és a gazdaság digitális transzformációjának elősegítéséhez nyújtanak megfelelő finanszírozási eszközt. Az FVS-ben tervezett beavatkozások közül a Digitális dimenzió között található a *„Városüzemeltetés digitális fejlesztés”* megnevezésű beavatkozás, ami ezen programból valósulhat meg.

Terület- és Településfejlesztési Operatív Program Plusz (TOP Plusz)

A TOP Plusz a helyi és térségi fejlesztések finanszírozását biztosítja, fő célja a vidéki térségek és városok infrastrukturális, gazdasági és társadalmi fejlődésének támogatása. A program forrásokat biztosít önkormányzatok számára közlekedési, energetikai és környezetvédelmi beruházásokra, valamint közösségi terek fejlesztésére. A helyi gazdaság élénkítésére és az életminőség javítására is jelentős források állnak rendelkezésre. TOP Plusz forráskerete hazai társfinanszírozással együtt 1962,5 milliárd forint. Ebből 83% uniós forrás ERFA és ESZA+ finanszírozással, míg 17% hazai forrás Magyarország költségvetésének finanszírozásával. A teljes keretösszegből 1 873,2 milliárd forint a megyei önkormányzatok által kidolgozott integrált területi programok megvalósítását támogatja, míg a fennmaradó 89,3 milliárd forint Budapest integrált területi programjának végrehajtására fordítható.

Prioritások:

- Élhető vármegye: Ez a prioritás magában foglalja a klíma-alkalmazkodás fejlesztését, a helyi közlekedési infrastruktúra és szolgáltatások javítását, a települési zöld és kék infrastruktúra fejlesztését, valamint a közösségi, kulturális, sport- és szabadidős terek és szolgáltatások bővítését. Emellett támogatja az információs és kommunikációs technológiai (IKT) fejlesztéseket és az okos település megoldásokat, a szociális városrehabilitációt, a belterületi utak fejlesztését, valamint a fenntartható városfejlesztést.
- Klímabarát vármegye: Ennek keretében támogatást nyernek az önkormányzati épületek és gyógyfürdők energiahatékonysági korszerűsítései, valamint a megújuló energiaforrások felhasználásának növelése. E prioritás része továbbá a fenntartható városfejlesztéshez kapcsolódó beruházások támogatása is.
- Gondoskodó vármegye: Ez a prioritás a vármegyei foglalkoztatási és gazdaságfejlesztési együttműködések erősítésére, a szociális városrehabilitációs programok támogatására, a helyi közösségek fejlesztésére, valamint a gyermekjóléti alapellátás, bölcsődei és óvodai infrastruktúra fejlesztésére összpontosít.

- Budapest infrastrukturális fejlesztések: Városi életminőség javítása integrált településfejlesztési intézkedésekkel, egyenlő esélyeket biztosító szolgáltatások, társadalmi célú városmegújítás, valamint az épületek energiahatékony infrastruktúrájának fejlesztése.
- Budapest humán fejlesztések: A szociális szolgáltatások megerősítése, a lakhatás és a kapcsolódó támogatások elérhetőségének javítása, a Fővárosi Foglalkoztatási Paktum kialakítása, valamint a szociális, egészségügyi és munkaerő-piaci szolgáltatások összehangolt biztosítása. Emellett egy energiaügynökségi modell létrehozása a lakásfelújítások támogatására.
- Versenyképes megye: A helyi gazdaság fejlesztése és a foglalkoztatás ösztönzése érdekében önkormányzati és térségi gazdaságfejlesztési infrastruktúra (pl. üzleti létesítmények), a helyi gazdasághoz kapcsolódó közlekedési infrastruktúra (pl. kisebb forgalmú utak), valamint a helyi és térségi turizmus fejlesztése. Ide tartozik a gyógyfürdőkhöz kapcsolódó szolgáltatások bővítése, valamint az aktív- és ökoturisztikai beruházások támogatása.

A TOP Plusz program a legfőképpen önkormányzatok fejlesztések támogatásában, a szociális és közösségi szolgáltatások, a gazdaságfejlesztési, valamint a fenntarthatósági és környezetvédelmi beruházások támogatásában jelenthet megfelelő finanszírozási eszközt. Az FVS-ben tervezett beavatkozások közül a Prosperáló, Zöldülő, Megtartó és Kiszolgáló dimenzió között található beavatkozások nagy részének finanszírozása ezen operatív program segítségével valósítható meg. Ezen beavatkozások jellemzően nem tartalmaznak bevételtermelő elemet.

Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz (RRF)

Az RRF az Európai Unió válságkezelő programja, amely a koronavírus-járvány utáni gazdasági helyreállítást segíti elő. Célja a fenntartható és rugalmas gazdaság megteremtése, különös tekintettel a zöld és digitális átállásra. A program az egészségügyi, oktatási és közlekedési szektor reformját is támogatja.

Fő területek:

- Demográfia és köznevelés: A minőségi oktatás biztosítása és a demográfiai kihívások kezelése.
- Magasan képzett, versenyképes munkaerő: A munkaerőpiac igényeinek megfelelő képzések és készségek fejlesztése.
- Felzárkózó települések: A hátrányos helyzetű települések és régiók fejlesztése.
- Vízgazdálkodás: A felszíni és felszín alatti vízkészletek védelme.
- Fenntartható zöld közlekedés: A környezetbarát közlekedési megoldások támogatása.
- Energia – zöld átállás: Az energiafüggetlenség növelése és a megújuló energiaforrások használatának elősegítése.
- Átállás a körforgásos gazdaságra: A fenntartható gazdasági modellek bevezetése.
- Egészségügy: Az egészségügyi szolgáltatások színvonalának javítása.
- Állam és közigazgatás: Olyan átfogó reformok és beruházások, amelyek több területet érintenek.

Az RRF program a digitális oktatáshoz való egyenlő hozzáférést, munkaerőpiac igényeinek megfelelő képzések fejlesztéséhez, a hátrányos helyzetű települések/régiók fejlesztéséhez, a vízkészletek védelméhez, a fenntartható közlekedéshez, az egészségügyi szolgáltatások színvonalának

növeléséhez, valamint a közszolgáltatások hatékonyságának növeléséhez nyújt megfelelő finanszírozási eszközt.

Közvetlen brüsszeli kiírású programok

Az EU által közvetlenül finanszírozott programok főként kutatás-fejlesztést, társadalmi innovációt és környezetvédelmi fejlesztéseket támogatnak. A Horizon Europe a legnagyobb K+F program, a CERV az uniós jogok és egyenlőség védelmét biztosítja, míg a LIFE a fenntarthatósági és környezetvédelmi projekteket segíti.

HAZAI FORRÁSOK:

Hazai forrás tekintetében a város támaszkodhat a Magyarország Kormánya által a mindenkori költségvetésben biztosított pályázati felhívásokra és egyéb hazai forrásokra, mint pl:

- Önkormányzati feladatellátást szolgáló fejlesztések támogatása,
- Közművelődési érdekeltségnövelő támogatás
- MFB által biztosított nulla, vagy alacsony kamatozású hitelek
- Turisztikai fejlesztések vonatkozásában a Kisfaludy Program
- Innovációs-kutatás terület vonatkozásában NKFI Alap
- NKA és a NEA pályázatok forrásai
- TAO-támogatási rendszer – utánpótlás sport és sport infrastruktúra támogatás (nem klasszikus pályázat, hanem adókedvezmény támogatás, de hazai forrásként fontos szerepet játszik a sportot érintő fejlesztésekben)
- Kormányzati sportfejlesztési programok
- Állami tulajdonú szervek/vállalkozások fejlesztési forrásai

SAJÁT FEJLESZTÉSI FORRÁSOK:

Az önkormányzat bevételeiből származó saját források több elemből tevődnek össze: ide tartozik az önkormányzat saját költségvetése terhére végrehajtható csekély összegű beruházás, amelynek keretében az FVS-ben szereplő egyes projektek megvalósításához civil szervezeteknek, illetve magántulajdonban lévő ingatlanok felújításához magánszemélyeknek pályázat útján biztosít forrást, továbbá az önkormányzati tulajdonú vállalkozások saját forrásai, a magánbefektetői tőke, valamint a gazdasági társaságok beruházásaihoz nyújtott banki finanszírozás. Önkormányzati szinten a fejlesztések megvalósításának lehetséges eszközei közé tartozik a hitelfelvétel és a kötvénykibocsátás, azonban ezen eszközök jövőbeli felhasználását külső és belső tényezők is korlátozzák. Dombóvár törekszik a takarékos önkormányzati gazdálkodásra és a pénzügyi egyensúly megtartására, így csak nagyon indokolt esetben választja a hitel igénybevételét. Az önkormányzati gazdálkodásban a helyi adóztatás rendszere meghatározó szerepet tölt be. Az önkormányzat gazdasági önállóságának egyik fő eszköze a helyi adópolitika kialakítása, melynek keretében az adóbevételek – különösen az iparűzési adó – szerepe az elmúlt időszakban folyamatosan megnőtt, és várhatóan a jövőben is meghatározó tényezője lesz az önkormányzat saját forrásainak. Ezekből a bevételekből lehetőség van saját forrásból történő fejlesztések megvalósítására. Dombóvár esetében az iparűzési adó a legjelentősebb adónem, a helyi adóbevételek átlagosan több, mint 80%át adja.

Az elmúlt évek iparűzési adóbevételeinek alakulását tekintve 2019-től egy kismértékű csökkenés követően exponenciális emelkedés látható, melyet az alábbi diagram is szemléltet. A jelenlegi

háborús helyzet ellenére a helyi gazdaságpolitikának köszönhetően további növekedés várható a város adótermelési képességében.

1. ábra Helyi iparűzési adóbevétel alakulása



Forrás: Saját szerkesztés önkormányzati adatszolgáltatás alapján

2.2 Aktorok, meghatározó szereplők

A fejlesztésekhez szükséges források előteremtésében az önkormányzatban elsődleges szerepe lesz. A kormányzati és a társ-önkormányzati szereplők elsősorban a költségvetési, uniós források elosztási mechanizmusában tölthetnek be olyan szerepkört, amely meghatározza a fejlesztési források bevonását. A helyi gazdasági élet szereplői jellemzően alacsony tőkeerejük miatt korlátozottan vonhatók be a beruházások finanszírozóiként, ugyanakkor az üzemeltetés során nagyobb szerep hárulhat rájuk. Mivel Dombóvár város tervezett fejlesztési projektjeinek finanszírozását elsősorban európai uniós forrásokból kívánja biztosítani, kiemelt szerepet kell tulajdonítani az adott Operatív Program Irányító Hatóságának és a Közreműködő szervezeteknek. Különös jelentőséggel bír a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program Plusz (TOP Plusz) irányító hatósága.

2. táblázat Források, aktorok

Finanszírozási források	Aktorok
TOP Plusz	Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium
KEHOP Plusz	Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium
IKOP Plusz	Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium
GINOP Plusz	Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium, Nemzeti Fejlesztési Központ (NFK)
DIMOP Plusz	Miniszterelnöki Kabinetiroda
EFOP Plusz	Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium
EU Strukturális és Beruházási Alapjaihoz kötődő céltámogatás (pl. Helyreállítási Alap)	Miniszterelnökség
nemzetközi pályázatok	Európai Bizottság (kijelölt szervek)
turisztikai fejlesztések	Magyar Turisztikai Ügynökség, Aktív- és Ökoturisztikai Fejlesztési Központ (AÖFK)

K+F+I fejlesztési források	Nemzeti, Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH)
egyéb hazai források	Miniszterelnökség
állami tulajdonú szervek/vállalkozások fejlesztési forrásai	OVF, NIF Zrt., MÁV Zrt.
magántőke	magánbefektetők

Forrás: saját szerkesztés, 2024

HELYI VÁLLALKOZÁSOK

A hazai és nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a település számára kiemelt jelentőségű projektek esetében lehetőség van magánforrás bevonására is. Ez elsősorban akkor valósulhat meg, ha a piaci szereplők üzleti lehetőséget látnak a projektben, akár közvetett, akár közvetlen módon. Ugyanakkor nem kizárt, hogy a vállalkozások társadalmi felelősségvállalási programjaikon keresztül is hozzájáruljanak egy-egy kezdeményezés megvalósításához. Az együttműködési szándék jellemzően a nagyobb, tőkeerősebb vállalatok körében merül fel, de a kisebb vállalkozások is aktív résztvevői lehetnek az egyes fejlesztéseknek. Dombóvár gazdasági jelentőségét tekintve Tolna megye egyik legfontosabb gazdasági központja. A város gazdasági szerkezetében egyre nagyobb szerepet kap az idegenforgalom és a hozzá kapcsolódó turisztikai szolgáltatások, amelyek az elmúlt évtizedekben folyamatosan növekvő jelentőséggel bírnak. Az iparűzési adó befizetésének mértéke alapján az alábbi, Dombóváron telephellyel rendelkező vállalkozások emelhetők ki, amelyek meghatározó szerepet töltenek be a város gazdaságfejlesztésében:

- Dalmand Zrt.
- Gunaras Zrt.
- Viessmann Technika Dombóvár Kft.
- Tarr Kft.
- Borealis L.A.T. Hungary Kft.
- Agrár-Béta Kft.

MAGÁNTŐKEBEFEKTETŐK

A magántőkebefektetések kiemelt szerepet játszhatnak a településfejlesztés finanszírozásában, hiszen nemcsak kiegészítik az állami forrásokat, hanem fel is gyorsíthatják a fejlesztési projektek megvalósítását. A magánszektor bevonása nem csupán pénzügyi támogatást nyújt, hanem innovatív megoldásokkal és új ötletekkel is hozzájárulhat a városi és vidéki fejlesztésekhez. Az egyik legelterjedtebb módszer a köz- és magánszféra együttműködése (Public-Private Partnership, PPP), amely lehetővé teszi, hogy nagyobb léptékű, komplex projektek valósuljanak meg, például közlekedési infrastruktúra, közszolgáltatási létesítmények, valamint lakó- és üzleti ingatlanok fejlesztése.

A magántőke jelentős szerepet játszhat ingatlanfejlesztési projektekben is, amelyek keretében lakóparkok, irodaházak vagy bevásárlóközpontok jöhetnek létre. Ezek a fejlesztések hozzájárulnak a helyi gazdaság élénkítéséhez, új munkahelyeket teremtenek, és növelik a település vonzerejét. Emellett a fenntartható beruházások, például a megújuló energiaforrások alkalmazása, az energiatakarékos rendszerek telepítése vagy a városi zöldterületek kialakítása egyre vonzóbbak a magánbefektetők számára, hiszen hosszú távon is megtérülő, környezetbarát megoldásokat kínálnak.

A városrehabilitációs projektek szintén magántőkével valósulhatnak meg, különösen, ha elhanyagolt ipari vagy lakóövezetek újjáélesztéséről van szó. Ezek a beruházások új üzleti, kulturális vagy lakófunkciókat hozhatnak létre, amelyek növelik a város gazdasági és társadalmi dinamizmusát.

A turisztikai fejlesztések – például szállodák, üdülőhelyek vagy látványosságok építése – szintén fontos szerepet tölthetnek be a helyi gazdaság növekedésében és a település ismertségének növelésében.

Egyre népszerűbbek a közösségi finanszírozási platformok is (crowfounding), amelyek lehetőséget adnak magánszemélyeknek és kisebb befektetőknek, hogy településfejlesztési projektekhez járuljanak hozzá. Ilyen kezdeményezések lehetnek például közösségi terek, kulturális intézmények vagy helyi piacok létrehozása. Az ingatlanbefektetési alapok (REITs) szintén jelentős szerepet játszhatnak a nagyobb kereskedelmi fejlesztések finanszírozásában, amelyek hozzájárulhatnak a város gazdasági központtá válásához. A magántőke nemcsak gazdasági, hanem társadalmi célokat is támogathat, például szociális lakásépítési programok, kulturális központok vagy vállalkozásfejlesztési inkubátorok finanszírozásával. Ezek az infrastruktúrák segíthetik a helyi startupok és vállalkozások növekedését, új munkahelyeket teremthetnek, és hozzájárulhatnak a település hosszú távú fenntartható fejlődéséhez.

Összességében a magántőkebefektetések nemcsak pénzügyi forrásokat biztosítanak, hanem elősegítik a települések fejlődését, gyorsabbá és hatékonyabbá téve a fejlesztési folyamatokat. A köz- és magánszféra együttműködése kulcsfontosságú lehet a települések versenyképességének és fenntarthatóságának biztosításában.

TESTVÉRVÁROSOK

A testvérvárosi kapcsolatok hosszú távú együttműködésen alapulnak, és elsősorban kulturális, gazdasági és politikai célokat szolgálnak. Ezek az együttműködések jelentős szerepet játszanak a településfejlesztésben, mivel lehetőséget biztosítanak a tapasztalatcserére, közös projektek megvalósítására és a gazdasági-társadalmi fejlődés előmozdítására. A városok megoszthatják egymással bevált jó gyakorlataikat, ezzel segítve egymás fejlődését.

Gazdasági szempontból a testvérvárosi kapcsolatok elősegíthetik az üzleti együttműködéseket és befektetéseket, új piacokat nyithatnak meg a helyi vállalkozások számára, valamint ösztönözhetik a gazdasági növekedést. A városok közötti kereskedelmi megállapodások vagy vállalkozói együttműködések révén új beruházások jöhetnek létre, amelyek hozzájárulhatnak a munkahelyteremtéshez és a helyi vállalkozások versenyképességének növeléséhez.

Emellett a testvérvárosi együttműködések lehetőséget kínálnak a városvezetés és az önkormányzatok közötti szakmai tapasztalatcserére. Az együttműködések hozzájárulnak a hatékonyabb városirányításhoz, és elősegítik a fenntartható, modern és élhető települések kialakítását.

Testvérvárosok:

- Kerner im Remstal, Németország
- Vir, Horvátország
- Ogulin, Horvátország
- Höganäs, Svédország

- Gyergyószentmiklós, Románia

2.3 Kitekintés

Az önkormányzat jogállásától függően eltérő szintű és mélységű kitekintést kell tenni, figyelembe véve a nagyobb térségi egység stratégiai céljaiból, gazdasági és társadalmi helyzetéből eredő determinációkat. Különös figyelemmel kell kísérni a Megyei Önkormányzat Területfejlesztési Programjának, valamint Integrált Területi Programjának a településre és környezetére vonatkozó elemeit. Dombóvár esetében elsősorban a Tolna megyei fejlesztési dokumentumokat, figyelembe véve a nagyobb térségi egység stratégiai céljaiból, gazdasági és társadalmi helyzetéből eredő determinációkat vizsgáltuk.

Az FVS helyzetfeltáró fejezete, valamint a stratégiai munkarész külön alfejezetekben (2.1.2 fejezet, valamint 3.5.3 fejezet) foglalkozik a területfejlesztési dokumentumokkal (Országos Területfejlesztési Koncepcióval és a területileg releváns vármegyei, valamint térségi területfejlesztési koncepciókkal és programokkal) való összefüggések vizsgálatával, illetve a magasabb rendű területrendezési tervekkel való összefüggések vizsgálatával. A helyzetfeltárás és helyzetelemzés megállapításaira építő stratégia ennek megfelelően teljes mértékben figyelembe veszi a releváns vármegyei stratégiai dokumentumokat (Tolna Megyei Területfejlesztési Program 2021-2030, Tolna Megyei Integrált Területi Program), valamint azok Dombóvárra, illetve a város környezetére vonatkozó elemeit.

Ahogy az az FVS-ben bemutatásra került a Tolna Megyei Integrált Településfejlesztési Program 2021-2030 megállapításaiból és fejlesztési elképzeléseiből Dombóvárt és térségét számos célkitűzés és beavatkozás érinti, többek között az M9-es autópálya fejlesztése, a vasúti infrastruktúra korszerűsítése, valamint a Siófok-Tamási-Dombóvár-Pécs kerékpárút kiépítése.

A Dombóvári Járásban tervezett fejlesztések is kiemelt jelentőséggel bírnak, hiszen az itt megvalósuló beruházások közvetlenül befolyásolják a járásszékhely, Dombóvár gazdasági és társadalmi szerepét. A járás hátrányos helyzetű térségként prioritást élvez a felzárkóztatás tekintetében, amely különböző beruházásokban nyilvánul meg,

Dombóvár számára a megyei ITP két fő forrásfelhasználási módot biztosít. Az egyik a "Fenntartható városfejlesztés" program, amelynek keretében (az IH által minőségbiztosított 5.0 verziójú dokumentum értelmében[1]) 7,476 milliárd forint áll rendelkezésre városfejlesztési célokra. Ebből 6,659 milliárd forint az ERFA (Európai Regionális Fejlesztési Alap), míg 0,816 milliárd forint az ESZA (Európai Szociális Alap) finanszírozásából származik.

2.4 Egyéb kötöttségek és lehetőségek

A projektek finanszírozását olyan tényezők befolyásolják, amelyek egyszerre segíthetik és gátolhatják a jövőbeni fejlesztések megvalósítását. Alapvető kérdés, hogy vannak-e olyan hatások, amelyek – még ha alacsony valószínűséggel is – növelhetik a rendelkezésre álló forrásokat, illetve hogy léteznek-e olyan tényezők, melyek szűkítik a település pénzügyi mozgásterét.

[1] Forrás: Tolna Vármegye Integrált Területi Programja 5.0
Letöltve: https://www.tolnamegye.hu/teruletfejlesztes_2016/2021/TVITP_5-0-aktualizalt-IHkorr.pdf Letöltés ideje: 2025.02.01

A fejlesztésre fordítható források növelésének lehetőségei között szerepel az emelkedő, fejlesztésre elkülönített adóbetétek, különösen a helyi iparűzési és idegenforgalmi adóbevételek növekedése, az önkormányzat és annak tulajdonában álló szervezetek gazdasági tevékenységéből származó nyereség fejlesztésre történő újrafelhasználása, valamint a hitelfelvétel, kötvénykibocsátás vagy egy városfejlesztési alap létrehozása.

Továbbá gyorsítható a beruházásra alkalmas területek kialakítása, új nagyvállalkozások letelepedésével bővül a magántőke bevonása és az önkormányzat adóerőképessége, hatékony városmarketing révén növelhető a külföldi befektetői érdeklődés, valamint a költségcsökkentő, energiamegtakarítást eredményező beruházások mielőbbi megvalósítása és a civil szervezetek közfeladatellátásba történő bevonása is hozzájárulhat a források bővítéséhez. Ugyanakkor akadályként jelentkezhet, ha az önkormányzat helyi adóbevételei lecsökkennek – például egy nagyobb vállalkozás megszűnése esetén –, ha a gazdasági tevékenységből nem termelődik fejlesztésre fordítható nyereség, vagy ha az állami támogatások mértéke csökken, illetve nem emelkedik azok üteme, amely lehetővé tenné a működési költségek mellett a fejlesztési források fenntartását. Továbbá a beruházási célú hitelfelvételre és kötvénykibocsátásra vonatkozó jogszabályi korlátozások, valamint egy esetleges újabb koronavírus-járvány, az ukrán-orosz háború gazdasági hatásai, a jelentősen emelkedő infláció és a súlyos gazdasági válság is alapjaiban módosíthatják a város fejlesztési törekvéseit.

3 AZ ÜZLETI MODELL BEMUTATÁSA

A stratégia alapját az európai uniós forrásokra épülő operatív programok céljai határozzák meg, ugyanakkor a dokumentumkészítés idején még teljeskörűen nem ismert, hogy mikor és milyen pályázati források válnak elérhetővé, mely kedvezményezetteknek, és milyen kritériumrendszernek kell megfelelni. Ebből kifolyólag csak azon projektek költségbecslése volt adott, ahol az előkészítés már előrehaladott stádiumban volt, a többi projektnél a pályázati felhívások megjelenését követően kerülhet/kerülhetett meghatározásra a pontos projekttartalom és költségvetés. A stratégia elkészítése óta eltelt időtáv alatt a rendelkezésre álló források és finanszírozási lehetőségek tárháza egyre inkább körvonalazódni látszik, számos projekt elbírálás, vagy előkészítés alatt áll, néhány projekt támogató döntéssel rendelkezik, ugyanakkor a betervezett beavatkozások egy részének finanszírozásáról még továbbra sem áll rendelkezésre teljeskörű információ.

A dokumentum kitér a magán befektetőkkel való szervezett és strukturált együttműködés lehetőségeire is, de esetükben még inkább bizonytalan a források és kritériumok ismerete nélkül a várható beruházások ütemezése és volumene. Az üzleti modell meghatározásánál az alábbi általános alapelveket vettük figyelembe:

2. ábra Az üzleti modell alapelvei

Forrás-mix	•A tervezés során törekedni kell forrás-mix kialakítására, melynek során a projektek finanszírozása több lábon áll. Egy projektet akár több típusú forrásból is lehet finanszírozni. A beavatkozások, projektek megvalósítása során elsősorban az európai uniós, valamint hazai – 100%- os vissza nem térítendő - forrásból történő finanszírozásra fókuszáltunk a város hitelfelvételeinek minimalizálása, adósságcsapdába kerülésének elkerülése érdekében.
Rugalmasság	•A finanszírozási tervben szereplő projektek listája a tervezési időszak alatt változhat. Előfordulhat, hogy a projektfejlesztés során egy-egy projekt paramétereit az adott finanszírozási rendszer kritériumai miatt változtatni, igazítani kell. De akár új projektek is kerülhetnek a listára és lehetnek törlendő projektek. Ez a szemlélet rugalmasságot vár el a településtől.
Pénzügyi fenntarthatóság	•A megvalósítást követően a projekteknek jellemzően van költségvonzata, fenntartási költséggel is kell számolni, de esetleg termelhetnek bevételt is. A stratégiában megfogalmazott célok elérése érdekében megvalósuló projektek hozzájárulnak egy vonzó gazdasági, társadalmi környezet kialakításához, melynek révén növekszik a városban letelepedett lakosság, valamint kis- és középvállalkozások száma. Mindezek eredményeképpen javul a város fizetőképes kereslete, adóbevétele, mely lehetőséget teremt a város hitelfelvételeinek csökkentésére, további fejlesztési elképzelésekhez szükséges források megteremtésére.
Környezeti fenntarthatóság	•A beruházási projektek megvalósítása esetében kiemelt figyelmet fordítunk a környezeti fenntarthatóság szempontjára, környezetbarát technológiai megoldások alkalmazására, melyek hozzájárulnak a város üzemeltetési kiadásainak csökkentésére. Az önkormányzat határozott lépéseket tesz az „önfenntartó város” modelljének elérésére, mely csökkenti a város energiafüggőségét.
Projektek kiválasztása	•A projektek megvalósítási sorrendje nem csak a forrás rendelkezésre állásán múlik. A megvalósításnál több szempontot is figyelembe vettünk (pl. a beavatkozás sürgőssége, a kapcsolódó projektek készültségi foka, a megvalósításban közreműködő HR kapacitása stb.).
Eredményesség	•A vissza nem térítendő támogatásokra fókuszáló megközelítés kiindulópontja elsősorban a társadalmi haszon mérhetősége, ami számokban nehezen kifejezhető. A társadalmi haszon mellett szükséges figyelembe venni a pénzügyi eredményességet is, azonban az FVS jelenlegi szakaszában ez még nem mérhető.
Partnerség	•A projektek megvalósítása során nagy hangsúlyt fektetünk a partnerségre várostérségi és városi szinten egyaránt, mely hozzájárul a lakossági elégedettséghez, a hatékony városfejlesztéshez és nem utolsó sorban a közfeladatellátásra fordított kiadások megosztásához.

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Az FVS az egyes dimenziókhoz összesen 30 beavatkozást azonosított. Finanszírozás szempontjából fontos szempontnak tekinthető a projektek bevételtermelő képessége. Ennek vizsgálata során azonosításra kerül, hogy van-e a projektben valamilyen bevételtermelő elem, illetve kiegészíthető-e a projekt valamilyen bevételtermelő funkcióval. Hasonlóan lényeges tényező a bevételtermelés mellett, hogy a projekt megvalósulása okoz-e valamilyen költségmegtakarítást (pl.: energetikai projektek esetében). Fentieken túl nem elhanyagolható szempont annak vizsgálata, hogy az adott projekt finanszírozására milyen források állnak rendelkezésre.

A tervezett beavatkozások között vannak olyan projektek, melyek lehetséges finanszírozási megoldásaként valamilyen visszatérítendő típusú források is megjelenhetnek. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy azok teljes egészében például valamilyen hitelből valósulnak meg, azonban kiegészítő forrásként ezent típusok is alkalmazhatóak. Visszatérítendő forrásokat is tartalmazó projektelemek főként a következő területeken jelenhetnek meg:

1. Ingatlanfejlesztés és városi revitalizáció
    - Barnamezős területek hasznosítása: Használaton kívüli ipari vagy egyéb területek átalakítása lakó-, kereskedelmi vagy vegyes használatú ingatlanokká.
    - Önkormányzati bérlakásépítés: A kiadott lakásokból származó bérleti díjak biztosítják a befektetés megtérülését.
    - Többfunkciós városi központok kialakítása: Közösségi terek, irodák és üzletek kombinációja.
2. Fenntartható közlekedési fejlesztések
    - Parkolóházak: Fizetős parkolók kialakítása, amelyek hosszú távon önfenntartóvá válhatnak.
    - Kerékpár- és közösségi közlekedési infrastruktúra: Biciklimegosztó rendszerek, elektromos töltőállomások fejlesztése, amelyeket bérleti vagy használati díjból lehet finanszírozni.
3. Energiahatékonysági és zöldberuházások
    - Megújuló energiaforrások telepítése: Naperőművek, geotermikus rendszerek, amelyek a termelt energiát értékesítik.
    - Energetikai felújítások: Önkormányzati épületek szigetelése és fűtéskorszerűsítése, amely csökkenti a fenntartási költségeket.
4. Turisztikai és kulturális fejlesztések
    - Látogatóközpontok és múzeumok: Olyan intézmények, amelyek belépődíjból vagy egyéb bevételekből fenntarthatók.
    - Rendezvényközpontok és fesztiválok: Helyi események, amelyek közvetlen (belépődíj, bérbeadás) és közvetett (turizmus élénkítése) bevételeket generálnak.
    - Termál- és gyógyfürdők fejlesztése: Helyi természeti adottságokra épülő turisztikai beruházások, amelyek hosszú távon fenntartható bevételi forrást jelentenek.
5. Digitális és intelligens városfejlesztések (Smart City projektek)
    - Okos hálózatok és adatplatformok: Közlekedési, közbiztonsági és városi adatokat kezelő rendszerek, amelyekből a város bevételt generálhat (pl. adatértékesítés, szolgáltatási díjak).
    - Digitális közszolgáltatások: Elektronikus ügyintézés, okos parkolási rendszerek, online városi platformok.

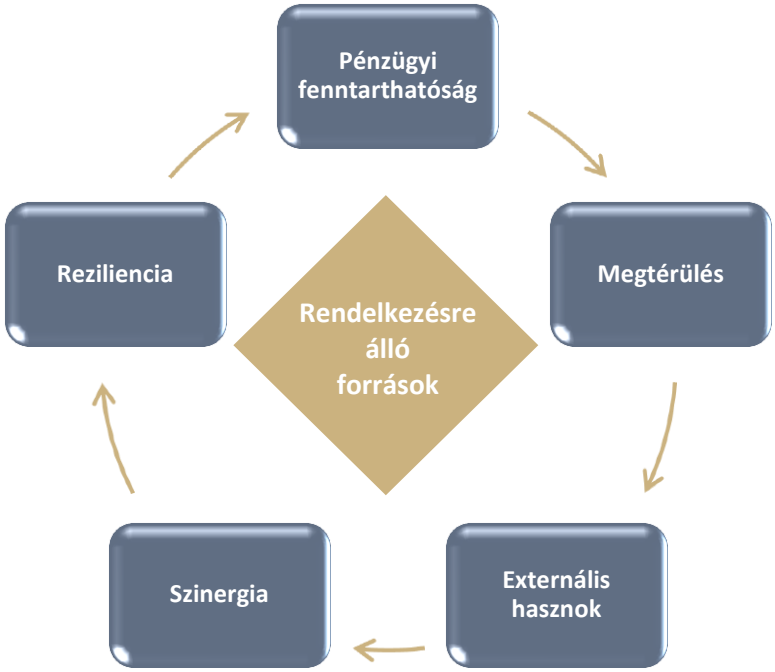
- 5G és IoT-alapú fejlesztések: Városi szenzorhálózatok, amelyek az infrastruktúra hatékonyabb üzemeltetését segítik elő, csökkentve a költségeket és növelve a szolgáltatási színvonalat.

Az FVS-ben betervezett beavatkozások többsége nem tartalmaz bevételtermelő elemet és a projektek jellegéből adódóan azok bevételtermelést eredményező kiegészítésére sincs lehetőség. Ezekben az esetekben a fenntartás költségeit biztosítani kell. Az FVS üzleti modelljét, a fenti alapelvek figyelembevételével úgy kell kialakítani, hogy a különböző típusú, eltérő gazdasági megtérüléssel bíró fejlesztések megvalósíthatók és hosszú távon fenntarthatók legyenek. Ehhez szükség van az elérhető finanszírozási források optimális kombinációjára, valamint a fenntartható működtetés biztosítására. A beavatkozások hatékony megvalósítása érdekében elengedhetetlen lenne azok priorizálása. Optimális esetben a priorizálás szempontjai az alábbiak lennének:

- Megtérülés: Előnyben kell részesíteni azokat a fejlesztéseket, amelyek képesek önmagukban bevételeket generálni, ezáltal biztosítva a további fejlesztések finanszírozását. Ehhez elengedhetetlen a kiadások és bevételek előrelátó tervezése.
- Pénzügyi fenntarthatóság: Ideális esetben célszerű lenne olyan ütemben megvalósítani a tervezett beavatkozásokhoz tartozó projekteket, hogy azokban az esetekben, ahol a bevételtermelés, vagy a jelentős költségmegtakarítás nem biztosított (ugyanakkor a társadalmi, környezeti haszon jelentős) az önkormányzat számára ne jelentsen olyan mértékű költségnövekményt, mely esetleg a későbbiekben megvalósítandó projektek számára financiális akadályt képez
- Szinergia: A projektek ütemezését úgy kell meghatározni, hogy azok egymásra épüljenek és erősítsék egymás hatásait.
- Externális hatások: A fejlesztések célja, hogy egyenként és összességükben is a lehető legnagyobb társadalmi és környezeti előnyöket biztosítsák, minimalizálva a negatív externáliákat.
- Reziliencia: A projekteknek rugalmasan alkalmazkodniuk kell a belső és külső változásokhoz. Új szükségletek felmerülése, egyes beavatkozások szakmai indokolatlansága vagy a költségvetési feltételek módosulása esetén biztosítani kell a fejlesztések megfelelő átalakítását.

A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy fenti tényezők sok esetben háttérbe szorulnak egy finanszírozási ütemterv tényleges megvalósítása során. Habár a tervezési fázisban fenti tényezők figyelembevételre kerülnek, a projektek megvalósításának ütemezése, azok tényleges, végleges tartalma nagymértékben a rendelkezésre álló forrástól, az annak igénybevételét meghatározó feltételekről függ.

3. ábra Üzleti modell folyamatábra



Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Az FVS sikeres megvalósítása érdekében ezt figyelembe véve olyan stratégiai szemléletre van szükség, amely a gazdasági fenntarthatóságot, valamint a társadalmi és környezeti szempontokat is figyelembe veszi, biztosítva a projektek hosszú távú eredményességét és hatékonyságát.

A jelenlegi gazdasági környezet ismert tényezői miatt az egyes projektek költségszerkezete, önerő igénye valamennyi szektorban jelentős változásokat eredményezhet. Az inflációs hatás, árfolyammozgások, esetleges alapanyaghiány olyan környezeti befolyásoló tényezők melyek hatása költségnövekedést, forráshiányt eredményezhet. Fentiek okán is kiemelten fontos a betervezett beavatkozások finanszírozási tervének folyamatos felülvizsgálata és reziliens tervezése.

3.1 Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként összegezve, projektportfólió

Ebben a fejezetben bemutatásra kerülnek az FVS-ben meghatározott beavatkozások, felülvizsgálatra kerültek a korábban meghatározott megtérülést biztosító elemek, lehetséges források, a várható és elvárt eredmények, valamint a felmerülő kockázatok és a beavatkozásokban érdekelt azonosított szereplők.

3. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Prosperáló dimenzió)

PROSPERÁLÓ DIMENZIÓ ÖSSZESÍTETT ADATAI	
Megvizsgálandó szempontok	**A szempont részletezése**
Dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	**9 805 000 000 Ft**
Megtérülést (bevételt, jövedelmet) biztosító elemek	- helyi adóbevétel növekedés - bérleti díjak emelkedése - turizmusból származó bevételek növekedése - új foglalkoztatók letelepedése - beszállítói kapcsolatok erősítése
Források	- vissza nem térítendő hazai és uniós támogatások (TOP Plusz, KDMFT, GINOP Plusz, Turisztikai Fejlesztési Célelőirányzat, egyéb állami forrás (MNSK)) - piaci befektető - önkormányzati költségvetési forrás (korlátozottan)
Finanszírozás elemek aránya	A finanszírozási elemek aránya részletes pénzügyi elemzés hiányában még nem megállapítható
Várható vagy elvárt eredmények	- társadalmi hasznok: foglalkoztatás növekedése, javuló életminőség - pénzügyi hasznok: adóbevételek növekedése, vállalkozói versenyképesség erősödése, gazdasági diverzifikáció, turizmusból származó bevételek emelkedése, beruházás során keletkezett vagyon értékének növekedése - pozitív externáliák: csökkenő CO2 kibocsátás - negatív externáliák: a kivitelezéssel járó zaj- és porterhelés hatása a közvetlen környezetre; növekvő közúti teherforgalom, ezáltal növekvő lég-, zajszennyezés, keletkező hulladékmennyiség növekedése.
Kockázatok	- megvalósítás kockázatai: negatív gazdasági-, (kül)politikai környezet; építőipari gazdasági szereplők túlterheltsége; építőipari kapacitáshiány; tervezési és menedzsmentproblémák; megfelelően képzett munkaerő hiánya - finanszírozási kockázatok: finanszírozási forrás hiánya; a beruházási/projekt költségek jelentős megemelkedése; finanszírozási, likviditási nehézségek; befektetői érdektelenség - fenntartási kockázatok: gazdasági-, jogi környezet kiszámíthatatlansága; vendégforgalom elmaradása; inflációs hatások miatt tervezhetetlen üzemeltetési költségek; szakember hiány
Érdekeltek	- Dombóvár Város Önkormányzata - Piaci befektetők - Gunaras Gyógyfürdő Zrt. - Dombó-Land Térségfejlesztő Kft. - Szennyvízkezelési Önkormányzati Társulás - Civil szervezetek

4. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Zöldülő dimenzió)

ZÖLDÜLŐ DIMENZIÓ ÖSSZESÍTETT ADATAI	
Megvizsgálandó szempontok	**A szempont részletezése**
Dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	**3 400 000 000 Ft**
Megtérülést (bevételt, jövedelmet) biztosító elemek	- az energia megtakarításból felszabaduló források - szolgáltatási díjból származó bevétel növekedés
Források	- vissza nem térítendő hazai és uniós támogatások (TOP Plusz, egyéb állami támogatás, KEHOP Plusz; GINOP Plusz) - magántőke - önkormányzati költségvetési forrás (korlátozottan)
Finanszírozás elemek aránya	A finanszírozási elemek aránya részletes pénzügyi elemzés hiányában még nem megállapítható.
Várható vagy elvárt eredmények	- társadalmi hasznok: lakossági elégedettség, javuló életminőség - pénzügyi hasznok: fogyasztói kapacitás bővülése; csökkenő energiaárak; csökkenő rezsi költségek; beruházás során keletkezett vagyon értékének növekedése - pozitív externáliák: vonzóbb és tisztább környezet; csökkenő ökológiai lábnyom; csökkenő környezetterhelés; üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkenése; pozitív szemlélet- és attitűdváltozás; klímaváltozás negatív hatásainak csökkenése - negatív externáliák: a kivitelezéssel járó zaj- és porterhelés hatása a közvetlen környezetre
Kockázatok	- megvalósítás kockázatai: negatív gazdasági-, (kül)politikai környezet; építőipari gazdasági szereplők túlterheltsége; építőipari kapacitáshiány; tervezés, kivitelezés elhúzódása; megfelelően képzett munkaerő hiánya - finanszírozási kockázatok: finanszírozási forrás hiánya, a beruházási/projekt költségek jelentős megemelkedése, finanszírozási, likviditási nehézségek - fenntartási kockázatok: gazdasági-, jogi környezet kiszámíthatatlansága; vendégforgalom elmaradása; inflációs hatások miatt tervezhetetlen üzemeltetési költségek; szakember hiány; a beavatkozás nem hozza a várt eredményeket; kihasználatlan kapacitások
Érdekeltek	- Dombóvár Város Önkormányzata - Dél-Kom Nonprofit Kft. - Dombó-Land Térségfejlesztő Kft. - Piaci befektetők - Energiaszolgáltatók - Intézmények - Civil szervezetek - Erdő- és halgazdaságok - Duna Dráva Nemzeti Park - Civil szervezetek

5. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Digitális dimenzió)

DIGITÁLIS DIMENZIÓ ÖSSZESÍTETT ADATAI	
Megvizsgálandó szempontok	A szempont részletezése
Dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	**50 000 000 Ft**
Megtérülést (bevételt, jövedelmet) biztosító elemek	- Bevételtermelő elemet nem tartalmaz
Források	- vissza nem térítendő hazai és uniós támogatások (DIMOP Plusz, KEHOP Plusz, egyéb hazai vissza nem térítendő támogatás)
Finanszírozás elemek aránya	A finanszírozási elemek aránya részletes pénzügyi elemzés hiányában még nem megállapítható
Várható vagy elvárt eredmények	- társadalmi hasznok: modernizálódó helyi társadalom, a város növekvő vonzerő és megtartó képessége; növekvő felhasználói élmény a a fiatal lakosság körében - pénzügyi hasznok: javuló gazdasági versenyképesség; optimalizált városüzemeltetés; költségmegtakarítás; beruházás során keletkezett vagyon értékének növekedése - pozitív externáliák: vonzóbb és tisztább környezet; csökkenő ökológiai lábnyom, papírfelhasználás- és papírhulladék csökkenése - negatív externáliák: digitális élettér bővülésével csökkenő személyes kapcsolatok
Kockázatok	- megvalósítás kockázatai: beszállítói problémák alapanyaghiány miatt; nem megfelelő szakértelemmel rendelkező programozó kiválasztása - finanszírozási kockázatok: finanszírozási forrás hiánya, a beruházási/projekt költségek jelentős megemelkedése, inflációs hatások - fenntartási kockázatok: gazdasági-, jogi környezet kiszámíthatatlansága; szakember hiány; az elkészült digitális rendszerek nem stabilak, frissítésük nem megfelelő
Érdekeltek	- Dombóvár Város Önkormányzata - Dombóvári Városgazdálkodási Nonprofit Kft. - Informatikai cégek

6. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Megtartó dimenzió)

MEGTARTÓ DIMENZIÓ ÖSSZESÍTETT ADATAI	
Megvizsgálandó szempontok	**A szempont részletezése**
Dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	**12 160 650 583 Ft**
Megtérülést (bevételt, jövedelmet) biztosító elemek	- lakásbérleti díjakból származó bevétel - térítési díjak - szolgáltatásokból befolyó díjak
Források	- vissza nem térítendő hazai és uniós támogatások (TOP Plusz, egyéb állami támogatás, MNSK) - lakossági önerő - önkormányzati költségvetési forrás (korlátozottan)
Finanszírozás elemek aránya	A finanszírozási elemek aránya részletes pénzügyi elemzés hiányában még nem megállapítható
Várható vagy elvárt eredmények	- társadalmi hasznok: javuló esélyegyenlőség; növekvő lakossági elégedettség; hátrányos helyzetű lakosság társadalmi felzárkózása; erősödő közösségi kohézió; társadalom befogadóképessége javul; javuló életminőség; szolgáltatáshoz való hozzáférés javulása; tudásmegosztás; a város lakosságmegtartó- és vonzó képessége emelkedik - pénzügyi hasznok: beruházás során keletkezett vagyon értékének növekedése - pozitív externáliák: vonzóbb és tisztább környezet; csökkenő ökológiai lábnyom, csökkenő környezetterhelés; csökkenő CO2 kibocsátás - negatív externáliák: a kivitelezéssel járó zaj- és porterhelés hatása a közvetlen környezetre
Kockázatok	- megvalósítás kockázatai: építési elemek esetében tervezés, kivitelezés elhúzódása; kivitelezés ütemezésének ütközése a nevelési időszakkal; lakossági hozzáállás (együttműködés hiánya vagy ellenállás); civil szervezetek motiválatlansága, passzivitása; újabb pandémiás helyzet akadályozza a közösségi programok megvalósítását; a feladatellátáshoz szükséges humánerőforrás hiánya - finanszírozási kockázatok: finanszírozási forrás hiánya; a fizetőképes bérlői kör hiánya; a kivitelezési költségek emelkedése miatt magas bérleti díjak; inflációs hatások; otthonteremtési támogatási rendszer megváltoztatása - fenntartási kockázatok: gazdasági-, jogi környezet kiszámíthatatlansága; a fenntartási költségek a tervezettnél magasabbak lesznek; feladatellátáshoz szükséges humánerőforrás hiánya
Érdekeltek	- Dombóvár Város Önkormányzata - Dombó-Land Térségfejlesztő Kft. - Help-Dombóvár Egyesület - Piaci szereplők - Dombóvári Szociális és Gyermekjóléti Intézményfenntartó Társulás - Dombóvári Egyesített Humán Szolgáltató Intézmény - Tamási Tankerület - Dombóvári Százszorszép Óvoda és Tündérkert Bölcsődéje - Dombóvár Szivárvány Óvoda - Tolna Megyei SZC Apáczai Csere János Technikum és Kollégium - Magyar Máltai Szeretetszolgálat Esterházy Miklós Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium

	- Dombóvár Járás települései

7. táblázat Beavatkozások adatainak gyűjtése és ismertetése dimenziónként (Kiszolgáló dimenzió)

KISZOLGÁLÓ DIMENZIÓ ÖSSZESÍTETT ADATAI	
Megvizsgálandó szempontok	**A szempont részletezése**
Dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	**9 176 916 902 Ft**
Megtérülést (bevételt, jövedelmet) biztosító elemek	- fogyasztói közüzemi díjak - szolgáltatásokból befolyó díjak
Források	- vissza nem térítendő hazai és uniós támogatások (TOP Plusz, egyéb állami támogatás) - közműfejlesztési hozzájárulás - önkormányzati költségvetési forrás (korlátozottan)
Finanszírozás elemek aránya	A finanszírozási elemek aránya részletes pénzügyi elemzés hiányában még nem megállapítható
Várható vagy elvárt eredmények	- társadalmi hasznok: élhetőbb városi környezet; a város vonzereje növekszik; közösségi közlekedési feltételek javulása; esélyegyenlőség javulása; a környezetbarát kerékpáros közlekedési mód terjedése a lakosság körében - pénzügyi hasznok: beruházás során keletkezett vagyon értékének növekedése - pozitív externáliák: balesetek számának csökkenése; gépjárműkárok csökkenése; az újonnan aszfaltozott utak hatására csökken a szálló por koncentráció; kerékpározás egészségre gyakorolt pozitív hatása; csökkenő ökológiai lábnyom; csökkenő környezetterhelés; csökkenő CO2 kibocsátás - negatív externáliák: a kivitelezéssel járó zaj- és porterhelés hatása a közvetlen környezetre; konfliktusok száma növekszik a kerékpáros és egyéb közlekedési módok között
Kockázatok	- megvalósítás kockázatai: megfelelően képzett munkaerő hiánya; építőipari gazdasági szereplők túlterheltsége; építőipari kapacitáshiány, tervezés, kivitelezés elhúzódása; negatív gazdasági-, (kül)politikai környezet - finanszírozási kockázatok: finanszírozási forrás elmaradása; inflációs hatások; az építőipari költségek folyamatos emelkedése - fenntartási kockázatok: gazdasági-, jogi környezet kiszámíthatatlansága; hibás tervezésből, kivitelezésből fakadó többlet karbantartási feladatok
Érdekeltek	- Dombóvár Város Önkormányzata - Szennyvízkezelési Önkormányzati Társulás - DRV Zrt. - E.On Zrt. - Dél-Kom Nonprofit Kft.

Forrás: Saját szerkesztés Dombóvár Város FVS alapján, 2025

A továbbiakban megvizsgáljuk az egyes beavatkozásokat, illetve azokat a konkrét projekteket, melyek az FVS-ben szereplő egyes beavatkozások tervezése során azonosításra kerültek, valamint a hatályos TVP-ben szereplő projekteket is. A vizsgálat szempontjai az alábbiak: jövedelemtermelő képesség, lehetséges forrás, előkészítettség.

8. táblázat Bevételtermelés vizsgálata, releváns finanszírozási formák

Beavatkozás sorszáma	Beavatkozás megnevezése	Bevételtermelő/jövedelemtermelő elemet tartalmaz a projekt, kiegészíthető ilyen tartalommal a beavatkozás	Finanszírozási lehetőségek vizsgálata						
			Vissza nem térítendő uniós támogatás	Hazai támogatás	Pénzügyi eszköz	Saját forrás	Közvetlen uniós forrás	Magánbefektetés	Közösségi finanszírozás
Prosperáló város tervezési dimenzió									
Beavatkozás 1.	FVS és annak megvalósításához szükséges településfejlesztési stratégiai dokumentumok elkészítése Dombóváron	nem	x	x					
Beavatkozás 2.	Egészségipar összekötése az idegenforgalmi/ turisztikai lehetőségekkel - AT1.Gunaras – akcióterületi fejlesztése	igen	x	x				x	
Beavatkozás 3.	Helyi gazdaságfejlesztést szolgáló programcsomag - AT2. Ipari-logisztikai/gazdasági akcióterület fejlesztése	igen	x	x				x	
Beavatkozás 4.	Barnamezős területek funkcióváltó megújítása	igen	x	x				x	
Zöldülő város tervezési dimenzió									
Beavatkozás 1.	Megújuló erőforrásokra épülő energiaszektor fejlesztése	kiegészíthető bevételtermelő elemmel	x	x				x	
Beavatkozás 2.	Középületek energetikai felújítása	nem	x						
Beavatkozás 3.	Körforgásos gazdálkodás - Járási szintű zöldhulladék üzem kialakítása Dombóváron	nem	x	x					
Beavatkozás 4.	Természeti ökoszisztémák védelme	nem	x	x					x
Digitális város tervezési dimenzió									
Beavatkozás 1.	Városüzemeltetés digitális fejlesztése	nem	x	x					

Megtartó város tervezési dimenzió									
Beavatkozás 1.	Idősbarát gondoskodó közösségek programja	nem	x			x			
Beavatkozás 2.	Fenntartható humán infrastruktúra fejlesztések – korai nevelést támogató fejlesztések	nem	x						
Beavatkozás 3.	Fenntartható humán infrastruktúra fejlesztések – iskolai oktatást támogató fejlesztések	nem	x	x					
Beavatkozás 4.	Fenntartható humán infrastruktúra fejlesztések – térségi szociális ellátórendszer fejlesztése	nem	x						
Beavatkozás 5.	Sportlétesítmények fejlesztése	kiegészíthető bevételtermelő elemmel	x	x					
Beavatkozás 6.	Településkép javítását célzó programcsomag	nem				x			x
Beavatkozás 7.	Műemléki, védett ingatlanok turisztikai, közösségi célú hasznosítása	kiegészíthető bevételtermelő elemmel	x						
Beavatkozás 8.	Bérlakásprogram	kiegészíthető bevételtermelő elemmel	x						
Beavatkozás 9.	Belvárosi akcióterület fejlesztése	nem	x	x					
Beavatkozás 10.	Szuhay-domb - Szigeterdő akcióterületi fejlesztése	nem	x	x					
Beavatkozás 11.	Fenntartható humán fejlesztések - munkaerőpiaci pillér, helyi identitást erősítő, közösségi programok pillér, településmarketing	nem	x	x					
Beavatkozás 12.	Járási szintű kutyamenhely kialakítása Dombóváron	nem	x						
Beavatkozás 13.	Antiszegregációs programban meghatározott fejlesztések, felzárkóztató programok, akciók megvalósítása	nem	x	x		x			
Kiszolgáló város tervezési dimenzió									
Beavatkozás 1.	Közlekedési infrastruktúra fejlesztése	kiegészíthető bevételtermelő elemmel	x	x				x	
Beavatkozás 2.	Városi közműrendszerek fejlesztése	kiegészíthető bevételtermelő elemmel	x	x					
Beavatkozás 3.	Lakóövezetek bővítése, infrastrukturális fejlesztése	kiegészíthető bevételtermelő elemmel	x	x					
Beavatkozás 4.	Közösségi terek fejlesztése	nem	x	x					x
Beavatkozás 5.	Csapadékvízelvezető rendszer fejlesztése	nem	x						
Beavatkozás 6.	Városi zöldterületi fejlesztések	nem		x		x			
Beavatkozás 7.	Illegális hulladéklerakók felszámolása	nem		x		x			
Beavatkozás 8.	Szőlőhegy akcióterület fejlesztése	nem	x	x					

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Az alábbiakban elemezzük azokat a projekteket, melyek az FVS-ben nevesítésre kerültek, kiegészítve őket a hatályos TVP-ben szereplő projektekkel.

3.2 A finanszírozási terv összefoglalója

Az üzleti modell készítésekor az FVS mellékletét képező részletes finanszírozási terv aktualizálásra került. Az abban szereplő beavatkozások között szereplő projektek egy része hatályos támogatási szerződéssel rendelkezik, számos tervezett projekt pedig előkészítés alatt áll. A táblázat aktualizálásakor az alábbi elveket követtük:

- a rugalmasság elve miatt a lista nem teljeskörű, a rendelkezésre álló finanszírozási lehetőségeknek, valamint a későbbiekben felmerülő további projektjavaslatokkal történő kiegészítéseknek megfelelően annak frissítése folyamatos feladat
- nem áll minden adat a rendelkezésre a tervezett projektekről/beavatkozásokról, ezért azokban az esetekben, ahol számszerűsíthető eredmény nem áll rendelkezésre a legfontosabb inputokat szövegesen ismertettük

A finanszírozási terv összesített adatait az alábbi táblázat tartalmazza:

3. táblázat Dombóvár FVS finanszírozási terv összefoglaló táblázat

Dimenzió	Tervezett beruházási költség (Ft)
Prosperáló dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	9 805 000 000 Ft
Zöldülő dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	3 400 000 000 Ft
Digitális dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	50 000 000 Ft
Megtartó dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	12 160 650 583 Ft
Kiszolgáló dimenzió összesített tervezett beruházási költsége	9 176 916 902 Ft
FVS összesített tervezett beruházási költsége	**34 592 567 485 Ft**

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

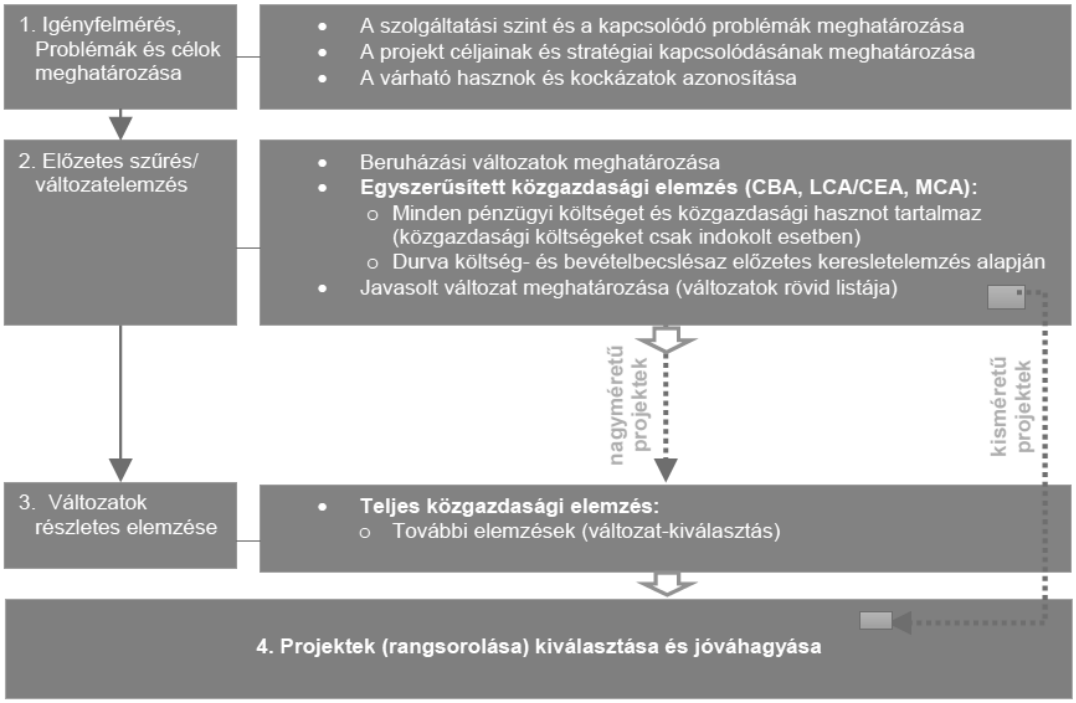
4 PÉNZÜGYI ÉS KÖZGAZDASÁGI ELEMZÉS MÓDSZERTANA

Számos Európai Unióból társfinanszírozott projektek esetében a projektek pénzügyi értékelésének, megtérülésének, vagy a megfelelő támogatási arány megállapításának kiszámításához a szakterületi útmutatókban, illetve a vonatkozó pályázati felhívásokban előírtaknak megfelelő részletezettségű közgazdasági és/vagy pénzügyi elemzést kell készíteni. A vizsgálatok célja többek között a pénzügyi fenntarthatóság biztosítása, a túltámogatás elkerülése és a társadalmi hasznosság bizonyítása. A finanszírozási hiány számításának kötelezettsége egyes esetekben részletesebb pénzügyi elemzést követel.

A 2021–2027-es programozási időszakban az Európai Unió társfinanszírozásában megvalósuló projektek közgazdasági és pénzügyi vizsgálatai tartalmukban és módszertanukban eltérnek az előző időszakban alkalmazott eljárásoktól. A legfontosabb változás, hogy a közgazdasági értékelés szélesebb körben válik szükségessé, ugyanakkor sok esetben egyszerűsített módszertanok alkalmazása is elegendő. A pénzügyi elemzés elsősorban a pénzügyi fenntarthatóság igazolására, a támogatás szükségességének bemutatására, valamint a közgazdasági értékeléshez szükséges adatok biztosítására összpontosít. Ugyanakkor, mivel a támogatási arány kiszámítására vonatkozó jogszabályi előírás ebben az időszakban nem kötelező érvényű, a részletesebb elemzés csak korlátozott esetekben elvárt.

A szükséges mértékű támogatás meghatározása, valamint a fejlesztési projektek keretében létrehozott infrastruktúra és eszközök működtetésének, szolgáltatások nyújtásának pénzügyi fenntarthatósági igazolása pénzügyi elemzési módszerekkel támasztandó alá. Amennyiben az Operatív Program vagy Pályázati Felhívás meghatározza a támogatási arány mértékét, úgy a támogatás szükséges mértékét értelemszerűen nem kell vizsgálni. A közgazdasági és pénzügyi elemzés szerepe a projekt előkészítés szakaszaiban:

4. ábra Közgazdasági és pénzügyi elemzés szerepe a projekt-előkészítésben



Forrás: Vademecum

4.1 Az elemzés során használt módszertani elemek

KÜLÖNBÖZETI MÓDSZER

A különbözeti módszer alkalmazásához először meg kell határozni a projekt megvalósulásával létrejövő állapotot (a fejlesztést) és azt az esetet, amikor a projekt nem valósul meg. A két helyzet közötti különbség alapján meghatározhatók a költségek, bevételek és egyéb hatások eltérései. Ez a módszer tehát azt jelenti, hogy a projekt beruházási és működési költségeit, valamint bevételeit és hatásait a projekt nélküli állapothoz viszonyítva kell elemezni a teljes referencia-időszakra vonatkozóan. A különbözeti módszer lényege, hogy kizárólag a projekt által előidézett változásokra összpontosít, figyelmen kívül hagyva a meglévő állapotot és annak esetleges problémáit. Fontos azonban, hogy a pénzügyi fenntarthatóságot nem a különbözet alapján, hanem a teljes projekt szintjén kell igazolni.

DISZKONTRÁTA

A pénzügyi diszkontráta egy adott gazdaságban vagy szektorban a tőke aktuális költségét tükrözi, így minimálisan elvárt piaci megtérülésként is értelmezhető. A pénzügyi elemzések során a különböző időpontokban felmerülő költségeket és bevételeket ezen ráta segítségével kell jelenértékre hozni. A Vademecum iránymutatása szerint a pénzügyi diszkontrátát az adott tagállam határozza meg, általában a súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC) vagy a tőke haszonáldozati költsége (opportunity cost) alapján. Ha ezek az adatok nem elérhetők, akkor az állami támogatások esetében alkalmazott rátát kell figyelembe venni, amely a támogatás nyújtásakor érvényes leszámítolási kamatlábat vagy

referencia-kamatlábat jelenti. A referencia-kamatláb meghatározására az Európai Bizottság közleménye ad útmutatást, amely az alábbiakat tartalmazza:

- referencia alapkamatláb: 1 éves IBOR kamatlábak, vagy (amennyiben az előző nem áll rendelkezésre) három hónapos pénzpiaci kamatláb;
- kamatfelár: a vállalkozás hitelminősítése és a nyújtott biztosítékok alapján megállapított érték (a Bizottsági közleményben megadott táblázat szerint számíthatók az egyéni referencia kamatlábak, amelyek visszatérítendő támogatások esetén alkalmazandók), de főszabályként az alapkamatlábat 100 bázisponttal növelik;
- diszkont kamatláb a jelenérték kiszámításához: a referencia alapkamatlábhoz főszabályként 100 bázispontnak megfelelő kamatfelárat kell hozzáadni
- a visszafizetési kamatláb a diszkont (leszámítolási) kamatlábbal megegyezik,

A számításokban felhasználható referencia- és diszkont kamatlábak aktuális értékét a TVI rendszeresen közzéteszi.

VIZSGÁLT IDŐTÁV

A vizsgált időtáv (elemzési időszak vagy referencia-időszak) azon évek száma, amelyek tekintetében a elemzés előrejelzéseket tartalmaz. Amikor a vizsgált időtáv megegyezik a projekt gazdaságilag hasznos időtartamával, a maradványérték általában nulla. Azonban, ha a vizsgált időtáv végén néhány eszköz még gazdaságilag hasznos, vagy a piacon értékesíthető, a maradványértékkel kapcsolatos hasznot/ bevételt szükséges lehet figyelembe venni. A CPR – az előző ciklussal ellentétben – 2021-2027-re nem határoz meg kötelezően alkalmazandó időtávot az egyes szektorok esetén.

A Vademecum[2] alapján az ebben a ciklusban alkalmazandó szabály, hogy a vizsgált időtáv meg kell, hogy feleljen a projekt gazdaságilag hasznos időtávjának, és elégségesen hosszú időszakra kell kialakítani, annak érdekében, hogy figyelembe vehesse az összes jelentős költséget és hatást. A gazdaságilag hasznos időtáv az az időszak, amely alatt a projekt várhatóan értéket teremt a projektgazda számára. Ez az időtáv eltérhet az eszközök tényleges fizikai élettartamától, mivel például egy technológia már azelőtt elavulhat, hogy elérné fizikai élettartama végét. Ha a projekt különböző hasznos élettartamú eszközöket tartalmaz, ajánlott az egyes eszközök értékével arányosan súlyozott átlagos élettartam meghatározása. Hosszú távon hasznosítható, 50 évnél hosszabb élettartamú projektek esetében célszerű rövidebb elemzési időszakot alkalmazni annak érdekében, hogy a jövőbeli gazdasági pénzáramok megbízhatóbbak legyenek. Mivel a vizsgált időtáv hossza közvetlen hatással van a gazdasági értékelés eredményére (minél hosszabb az időtáv, annál kedvezőbb lehet a gazdasági teljesítmény), ezért a projekt értékelőinek biztosítaniuk kell, hogy az alkalmazott időtáv megalapozott és megfelelően alátámasztott legyen.

A KÖLTSÉGEK BECSLÉSE

A beruházási költségeknek a MT jellegű dokumentummal összhangban kell szerepelni az elemzésben. Ez az egyes projektek esetében természetesen kiegészítésre, módosításra kerülhet, azonban az

[2] Economic Appraisal Vademecum 2021-2027: Az új közgazdasági értékelési útmutató, a Vademecum egyik célja az, hogy bemutassa az új jogszabályi környezet szerinti elvárásokat és értelmezze a tagállamok feladatát az EU által társfinanszírozott projektek kiválasztási folyamatában

alapstruktúrát lehetőség szerint meg kell őrizni. A tervezői költségbecslésnek ennél részletesebbnek kell lennie, valamint az alábbiakban bemutatott struktúrával és a támogatási kérelemmel összeegyeztethetőnek kell lennie.

INFLÁCIÓ

A projektek elemzése során jellemzően változatlan áron, vagyis inflációval kiigazított, a kiinduló évhez rögzített árakon kell számolni. Azonban a pénzügyi áramok vizsgálata során, ha az elemzés változatlan árakon történik, és az inflációs előrejelzések alapján jelentős relatív árváltozások várhatók, akkor szükséges azok korrekciója. A rövid távú fogyasztói árszínvonalra vonatkozó előrejelzéseket a Magyar Nemzeti Bank (MNB) Inflációs jelentése tartalmazza, amelyet rendszeresen közzétesznek.

A projektek pénzügyi és gazdasági elemzéséhez szükséges bemeneti adatok közé tartozik annak meghatározása, hogy a kedvezményezett a vonatkozó jogszabályok szerint jogosult-e az ÁFA visszaigénylésére, valamint az ÁFA kezelési módjának meghatározása a megfelelő módszertani útmutató alapján. Emellett fontos a beruházási tevékenységek időbeli ütemezése, a projekthez szükséges erőforrások felhasználásának becslése, valamint a beszerzendő gépek, berendezések és kiépítendő létesítmények mennyiségi jellemzőinek meghatározása egy előre definiált struktúrában. Ezen túlmenően szükséges a fentiekhez tartozó fajlagos költségek azonosítása, valamint az egyes releváns költségelemekhez kapcsolódó kockázatok figyelembevétele.

AZ ÁFA KEZELÉSE

A legfontosabb és legáltalánosabban alkalmazott fiskális korrekciós tényező az általános forgalmi adó (ÁFA). A közgazdasági elemzések során minden költségtételből ki kell vonni az ÁFA összegét, függetlenül attól, hogy beruházási vagy működési költségről van-e szó, illetve attól is, hogy az ÁFA visszaigényelhető-e vagy sem. Az ÁFA visszaigényelhetősége kizárólag a pénzügyi költségek meghatározása szempontjából releváns.

A közgazdasági költségek számításakor elengedhetetlen annak alapos vizsgálata, hogy mely pénzügyi költségtételek tartalmaznak ÁFÁ-t, azaz melyek vannak bruttó értéken meghatározva. Ha a pénzügyi költségbecslés külön feltünteti az ÁFA összegét, akkor azt közvetlenül ki kell vonni a bruttó költségekből. Abban az esetben, ha az ÁFA nincs külön feltüntetve, szükséges az ÁFA-kulcsok alapján megbecsülni az egyes költségtételek nettó értékét, majd az így kapott adóösszeget levonva meghatározni a nettó költségeket.[3]

[3] Forrás: Útmutató a projektek közgazdasági és pénzügyi értékeléséhez 2021-2027 (KPÚ)

5 FENNTARTHATÓ ÜZEMELTETÉS

A városfejlesztési célokat szolgáló projektek fejlesztésének szerves része a fenntarthatóság vizsgálata. A pénzügyi fenntarthatóság olyan szempont, ami segíti a döntéshozókat a megvalósítandó projektek kiválasztása során. A fenntarthatósági vizsgálat során elengedhetetlen, hogy minden egyes projekt esetében részletesen felmérjük az üzemeltetés során felmerülő költségeket és az esetleges bevételeket. Jelenleg a városfejlesztési célokat szolgáló, korábbi fejezetekben azonosított beavatkozások előkészítettsége nem olyan magas, hogy pontos, projektszintű számításokat tudnánk készíteni az üzemeltetésre és a megtérülésre vonatkozóan. Az elemzés során elsődleges figyelembe kell venni a megvalósítás utáni, években meghatározott fenntartási időszakot, amely meghatározza, mennyi idő szükséges a kötelező üzemeltetéshez és a befektetés megtérüléséhez (amennyiben ez elvárásként megfogalmazásra kerül). Emellett alapvető a felmerülő fenntartási költségek pontos számszerűsítése, valamint amennyiben az üzemeltetés során bevételek is realizálhatók, azok megfelelő figyelembevétele. Fontos szempont továbbá az is, hogy a projektek milyen közvetett társadalmi, gazdasági és környezeti hatásokat váltanak ki, illetve hogy a fejlesztési eredmények esetleges későbbi értékesítési lehetősége hogyan járulhat hozzá a projekt fenntarthatóságához. A beavatkozás csomagok aktuális ütemezése szerint a kivitelezések csúcsidőszaka 2024. második negyedévétől 2026 végéig tart. Az eredetileg tervezett menetrend a tervezett projektek finanszírozási lehetőségeihez igazodott. Az ütemezést továbbra is befolyásolhatják a megvalósítást a tervezési, engedélyezési, pályázati vagy közbeszerzési eljárások során jelentkező problémák. Általánosságban a megvalósítási idő 18–36 hónap, míg a fenntartási időszak 3–5 év keretein belül alakul. A költségek tekintetében számolni kell a szakmai megvalósításban részt vevő munkatársak díjaival, a személyi jellegű ráfordításokkal, az útiköltségekkel és a képzési, valamint egyéb szakértői szolgáltatások díjaival, továbbá a marketing és kommunikációs költségekkel, a projektszintű könyvvizsgálattal, egyéb szolgáltatási díjakkal, rezsiköltségekkel, az infrastruktúra használatához kapcsolódó díjakkal, valamint a karbantartási és pótlási, illetve egyéb műszaki jellegű költségekkel. Ez a részletes költség- és bevételi elemzés kulcsfontosságú, hiszen csak így lehet megbecsülni, hogy a projekt mennyire lesz életképes a hosszú távú üzemeltetés során.

6 PROJEKTCSATORNA FEJLESZTÉS INTÉZMÉNYESÍTÉSE

A városok jogállása jelentős különbségek mutatkoznak a projektfejlesztés intézményi hátterének kialakításában. A fővárosban és a megyei jogú városokban jellemzően nonprofit városfejlesztő társaságok végzik ezt a feladatot, addig a járási központokban a projektek gondozását és előkészítését vagy saját kapacitásból, vagy külső, kiszerződött szolgáltatók látják el, míg az egyéb városok esetében a projektfejlesztést a megyei önkormányzattal vagy a megyei jogú várossal kötött megállapodás keretében valósítják meg. A projektötletek kialakításától azok megvalósításáig egy több lépcsős, éveken át tartó folyamat vezet, amelynek során meghatározzuk az ellátandó funkciókat, azonosítjuk a kulcsszereplőket, és felvázoljuk az intézményi modellt.

6.1 Ellátandó funkciók

Az FVS készítése során meghatározásra kerültek azok az ellátandó funkciók, melyek elengedhetetlenek A feltérképezett projektekkel összefüggésben az alábbi funkciókat szükséges ellátni:

Fejlesztési célok meghatározása: Azonosítjuk a város fejlesztési irányvonalait és potenciális fejlesztési területeit, melyek megjelennek a településfejlesztési dokumentumokban (például a Településfejlesztési Koncepcióban, a Gazdasági Programban, az ITS-ben vagy a FVS-ben).

Projektgyűjtés: Ebben a szakaszban feltérképezzük azokat a beavatkozásokat, projekteket és a lakossági, illetve vállalkozói igényeket, amelyek a kitűzött célok eléréséhez szükségesek. Itt nemcsak az önkormányzaton belüli, hanem a vállalkozói és civil szférában megvalósítható kezdeményezések kerülnek összegyűjtésre.

Projektlista készítése: A gyűjtött adatok alapján összeállítunk egy lehetséges projektlistát, amely a projekt címén túl a tervezett tevékenységek főbb vonalait és a becsült költségkalkulációkat is tartalmazza.

Finanszírozási források felmérése: Megvizsgáljuk a beavatkozások megvalósításához rendelkezésre álló finanszírozási lehetőségeket, például uniós pályázatokat, költségvetési támogatást, önkormányzati forrásokat vagy befektetők bevonását.

Prioritások meghatározása: A rendelkezésre álló finanszírozási források alapján szűkítjük a lehetséges projektek körét, figyelembe véve a beavatkozások sürgősségét, a lakossági igényeket és az egyéb projektek ütemezését.

Projektek támogathatósági feltételeinek vizsgálata: Ha egy projekt pályázati forrásból is támogatható, részletesen értékeljük a támogathatósági feltételeket, a megvalósítható tevékenységeket és az igénybe vehető támogatás mértékét, szükség esetén módosítva a projekttartalmat.

Partnerségi egyeztetés: A településfejlesztési dokumentumok kidolgozása során széleskörű társadalmi egyeztetés zajlik, amely során a tervezett projektek tartalma és ütemezése változhat.

Döntés: Egy projekt megvalósításához elengedhetetlen a projektgazda megfelelő kompetenciával rendelkező döntéshozóinak jóváhagyása, melyhez jelentős pénzügyi, gazdasági és társadalmi felelősségvállalás kapcsolódik. Ez a funkció folyamatosan jelen van a projekt előkészítésétől, a végleges projektterv jóváhagyásától a támogatási kérelem benyújtásán át a megvalósítás, módosítás vagy akár felfüggesztés döntései során.

Kapcsolattartás potenciális befektetőkkel: A projekt megvalósításának vagy fenntartásának finanszírozásához feltérképezzük és folyamatosan egyeztetjük a lehetséges befektetőket, ami rendszeres koordinációs feladatokat igényel.

Megvalósítási dokumentumok elkészítése: Amennyiben döntés születik egy projekt megvalósításáról vagy pályázat benyújtásáról, részletesen kidolgozzuk a projekt műszaki és szakmai tartalmát, költségvetését, a Megvalósíthatósági Tanulmányt és az üzleti tervet.

Pályázatok kezelésével kapcsolatos feladatok: Ha a projekt finanszírozása európai uniós vagy hazai forrásból történik, elkészítjük a támogatási kérelmet, gondoskodunk annak benyújtásáról, és támogatói döntés esetén összeállítjuk a szükséges dokumentumokat, elvégezzük a pénzügyi elszámolásokat, valamint előkészítjük az előrehaladási és záró jelentéseket. Ehhez rendszeres egyeztetések és a döntés-előkészítő dokumentumok kidolgozása is tartozik, továbbá a pénzügyi feladatok, mint az elkülönített könyvelés és a beszerzett eszközök nyilvántartása is ide sorolható.

Projektek lebonyolítása: A beruházások és szakmai megvalósítások lebonyolítása – nem csupán a pályázatokból finanszírozott projektek esetében – magában foglalja a beszerzési és közbeszerzési eljárások lefolytatását, valamint a munkaterület és a műszaki átadás-átvételi eljárások végrehajtását.

Monitoring: A projektfejlesztési folyamat minden szakaszában folyamatos monitoringot végzünk, melynek részleteit a negyedik fejezetben ismertetjük.

Fenntartási kötelezettségek nyomon követése: A projekt vagy beruházás megvalósítását követően megkezdődik a fenntartási időszak, amely során rendszeresen beszámolót készítünk a fenntartási kötelezettségek teljesítéséről.

6.2 Kulcsszereplők nevesítése

Dombóvár Város Önkormányzat Képviselő-testülete 17/2015. (IV. 30.) számú, szervezeti és működési szabályzatról szóló önkormányzati rendelete értelmében az önkormányzat jogalkotó szerve a képviselő-testület, melynek feladatait testület szervei, a polgármester, a képviselő-testület bizottságai (Humán Bizottság, Pénzügyi és Gazdasági Bizottság), az Önkormányzati Hivatal, a jegyző, továbbá a társulások látják el.

A polgármester munkáját az önkormányzati hivatal működését irányító jegyző, valamint a Polgármesteri Iroda támogatja, amelynek városfejlesztési területen kiemelt szerepe van. A fejlesztési projektek előkészítésében és megvalósításában a Polgármesteri Irodán belül működő Projekt Csoport kulcsszerepet játszik. A város jövőképét és fejlesztési irányait meghatározó döntések, valamint a megvalósítás alatt álló projektek kapcsán a polgármester heti rendszerességgel egyeztet a Városüzemeltetési Iroda és a Pénzügyi Iroda vezetőivel, a városi főépítésszel és a jegyzővel. Ezek az egyeztetések biztosítják a városüzemeltetés és városfejlesztés közötti stratégiai összhangot, és hozzájárulnak a hatékony döntéshozatalhoz és végrehajtáshoz. Az önkormányzaton belüli stabil szervezeti együttműködés így megfelelő operatív alapokat biztosít a település fejlesztéséhez és a projektek szakszerű lebonyolításához.

A városi fejlesztések előkészítésében és megvalósításában az önkormányzat aktív együttműködést folytat a 2015-ben alapított Dombó-Land Térségfejlesztő Kft.-vel, amely az európai uniós pályázatok előkészítésében és a támogatott projektek végrehajtásában játszik szerepet. Feladata az európai uniós és hazai pályázati lehetősége figyelemmel kísérése, és ezek előkészítésében való részvétel is. A cég emellett fejlesztési és beruházási feladatokat lát el az önkormányzat gazdasági társaságai és intézményei számára. Feladatai közé tartozik továbbá a város arculatának és infrastruktúrájának fejlesztése, a befektetésösztönzés támogatása, valamint a hazai projektelszámolást koordináló szervezetekkel való kapcsolattartás. Az önkormányzat így saját korlátozott humánerőforrásain túl külső szakmai támogatásra is építhet, ami növeli a város cselekvési potenciálját és fejlesztési lehetőségeit.

A folyamat további (szervezeti) szereplői a következők:

- Képviselő-testület
- Bizottságok
- Dombóvár város lakossága
- Dombóvár város gazdasági társaságai
- Dombóvár város civil szervezetei
- Nemzetiségi önkormányzatok
- Önkormányzati Hivatal
- Tolna Megyei Önkormányzat, mint a megye fejlesztéséért felelős területi szereplő
- Településfejlesztési szakértők, településtervezők, projektfejlesztési tanácsadók, egyéb külső szakértők

Az FVS-ben megfogalmazásra került az a javaslat, miszerint a dokumentumban foglalt tevékenységek végrehajtására egy Stratégiai Irányító Munkacsoport és egy Operatív Irányító Munkacsoport jöjjön létre, melyek tagjai:

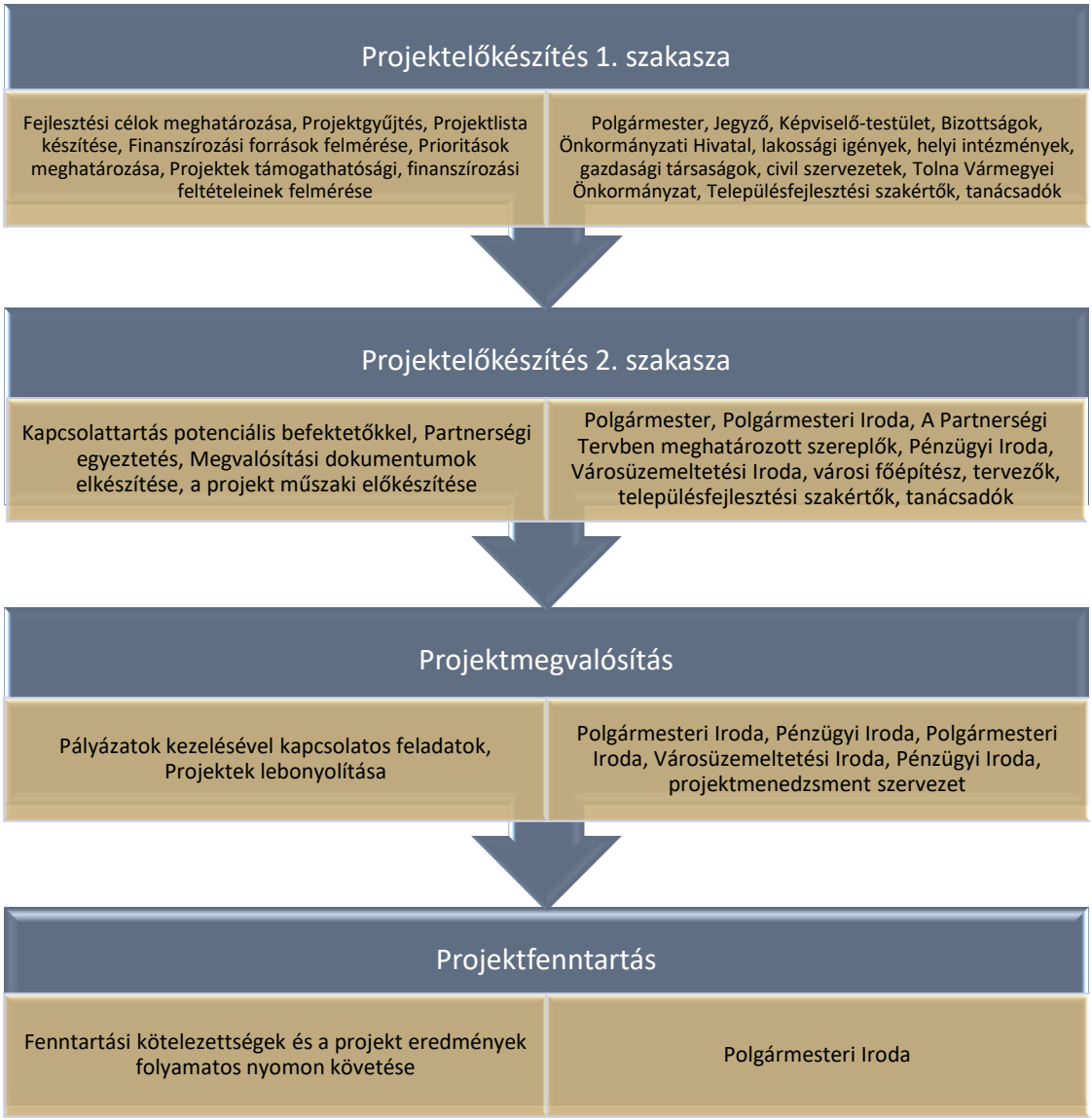
- Stratégiai Irányító Munkacsoport: Dombóvár Város Polgármestere, Jegyzője, a Polgármesteri Iroda és az Önkormányzat szakemberei, a zöld és digitális átállás folyamatába bevont szakértők, valamint a Polgármesteri Hivatal pénzügyi vezetője.
- Operatív Irányító Munkacsoport: Dombóvár Város Polgármestere, Jegyzője, a Polgármesteri Iroda és az Önkormányzat valamennyi szervezeti egységének vezetője, a projektmenedzserek, illetve a feladat jellegétől függően az önkormányzati intézmények és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok vezetői, továbbá a speciális szakértelmet igénylő esetben releváns külső szakértők.

Ezenkívül javasolt egy felelős személyi koordinátor kijelölése, aki a hivatali struktúra részeként az irányítás különböző szintjei között hangolja össze a fejlesztésekhez kapcsolódó aktuális feladatokat. A folyamatok transzparens nyomon követhetőségét elősegítendő továbbra is javasolt az FVS-ben megfogalmazottak szerint az egyes munkacsoportok havi-kéthavi rendszerességgel történő egyeztetése, melynek során áttekintésre kerülnek az aktuális feladatok, előrehaladás, módosító javaslatok. Az Operatív Irányító Munkacsoport feladata a projektekkel kapcsolatos konkrét feladatok teljesítése. A szakértők, az önkormányzati apparátus, az önkormányzat tulajdonában álló szervezetek, illetve a város gazdaságát meghatározó vállalatok bevonása mellett ugyanakkor a fejlesztések implementálásába a lakosság részvételét is szükséges biztosítani.

Az FVS operatív feladatai nagyrészt a stratégiában meghatározott projektek megvalósításához kapcsolódnak, beleértve a program- és projektmenedzsmentet, az előkészítést, a kivitelezést és a folyamatos monitoringot. Emellett a stratégia szerves részét képező zöld és digitális átállás akcióterveinek megvalósításából adódó feladatok is kiemelt figyelmet igényelnek. A végrehajtás kulcsszereplője az önkormányzati struktúrán belül a Polgármesteri Iroda, azon belül pedig a Projekt Csoport, amely felelős a projektek koordinálásáért és lebonyolításáért.

6.3 Intézményi modell bemutatása

5. ábra A projektcsatorna fejlesztés intézményi modellje



Saját szerkesztés, 2025

A városfejlesztési projektek lebonyolítása összetett és többlépcsős folyamat, amelyben különböző szereplők vesznek részt. A projektek előkészítésétől a megvalósításig, majd a fenntartásig több intézmény, szakértői csoport és önkormányzati szerv felelős a feladatok elvégzéséért. Az alábbiakban bemutatjuk a projektmegvalósítás főbb szakaszait, azok feladatait és a felelős szereplőket.

PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉS – 1. SZAKASZ

A projektek sikeres elindításához elengedhetetlen a fejlesztési célok meghatározása, amelyben a polgármester, a jegyző, a képviselő-testület, bizottságok és az önkormányzati hivatal vesznek részt. E folyamat során fontos szerepet kapnak a lakossági igények, a helyi intézmények, gazdasági társaságok, civil szervezetek, valamint a Tolna Vármegyei Önkormányzat is. A projektgyűjtést a

Polgármesteri Iroda végzi, amely a potenciális fejlesztési ötletek összegyűjtéséért és rendszerezéséért felel.

Az így beérkezett projektek alapján kerül összeállításra a projektlista, amely szintén a Polgármesteri Iroda feladata. A következő lépés a finanszírozási források felmérése, amelyben a Polgármesteri Iroda mellett a Pénzügyi Iroda is részt vesz, biztosítva a források megfelelő tervezését. A projektek rangsorolása a képviselő-testület és a polgármester irányítása alatt zajlik, amelyhez a Polgármesteri Iroda, valamint településfejlesztési szakértők és tanácsadók is hozzájárulnak. A támogathatósági és finanszírozási feltételek vizsgálata szintén ebben a szakaszban történik, amelyet a Polgármesteri Iroda, a Pénzügyi Iroda és településfejlesztési szakértők koordinálnak annak érdekében, hogy a projekt megfeleljen a pályázati és finanszírozási követelményeknek.

PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉS – 2. SZAKASZ

A projekt előkészítés második szakaszában a kapcsolattartás a potenciális befektetőkkel kiemelt szerepet kap. Ezt a polgármester és a Polgármesteri Iroda végzi, elősegítve a magántőke bevonását és a fejlesztési lehetőségek bővítését. Ezzel párhuzamosan zajlik a partnerségi egyeztetés, amely során a Partnerségi Tervben meghatározott szereplők közreműködnek a projektfejlesztés részleteinek kidolgozásában. A projektek műszaki előkészítéséért és a szükséges dokumentációk elkészítéséért a Polgármesteri Iroda, a Pénzügyi Iroda, a Városüzemeltetési Iroda, valamint a városi főépítész, tervezők, településfejlesztési szakértők és tanácsadók felelnek. Ebben a szakaszban meghatározásra kerülnek a kivitelezési követelmények, az engedélyeztetési folyamatok és a részletes műszaki tervek.

PROJEKT MEGVALÓSÍTÁS

A projektek konkrét lebonyolítása során a pályázatok kezeléséhez kapcsolódó feladatokat a Polgármesteri Iroda és a Pénzügyi Iroda végzi, biztosítva a támogatási szerződések előkészítését, a pénzügyi elszámolásokat és az előrehaladási jelentések elkészítését. A projektek gyakorlati megvalósítása a Polgármesteri Iroda, a Városüzemeltetési Iroda és a Pénzügyi Iroda irányítása alatt zajlik, gyakran egy erre kijelölt projektmenedzsment szervezet bevonásával. Ebbe beletartozik a közbeszerzési eljárások lefolytatása, a kivitelezési munkálatok ellenőrzése, valamint a munkaterület és a műszaki átadás-átvételi eljárások lebonyolítása.

PROJEKTFENNTARTÁS

A projektek befejezése után a fenntartási kötelezettségek nyomon követése és az elért eredmények folyamatos ellenőrzése a Polgármesteri Iroda feladata. Ez biztosítja, hogy a megvalósított fejlesztések hosszú távon is fenntarthatók és a város stratégiai céljaival összhangban maradjanak.

A projektmegvalósítás minden szakaszában kulcsfontosságú feladat a döntéshozatal. A fejlesztések jóváhagyásáért, módosításáért, esetleges felfüggesztéséért a képviselő-testület és a polgármester felelős. A monitoring szintén folyamatos feladat, amelyet a polgármester, a Polgármesteri Iroda, a jegyző és a bizottságok végeznek annak érdekében, hogy az egyes projektek megvalósítása megfelelő ütemben haladjon, a vállalt indikátorok célértékei teljesüljenek.

7 VÁROS- ÉS/VAGY TÉRSÉGFEJLESZTÉSI NEMZETKÖZI/HAZAI FINANSZÍROZÁSI MODELLEKRE VONATKOZÓ JÓ GYAKORLATOK BEMUTATÁSA

Az önkormányzat által tervezett fejlesztések főként hazai és Európai Uniós támogatásból, külső visszterhes forrásokból, illetve saját forrásból valósultak meg az elmúlt időszakban. Az alábbiakban néhány példán keresztül bemutatjuk miként lehetséges ezek hatékony kombinálása a beruházások megvalósítása érdekében.

ÖNKORMÁNYZATI KÖTVÉNYKIBOCSÁTÁS

A Siklósi Termálfürdő önkormányzati fejlesztésként valósult meg, amelynek finanszírozását Siklós Város Önkormányzata kötvénykibocsátás útján biztosította. A forrás felhasználásával épült meg a termálfürdő, amelynek építési és üzemeltetési szerződését a város közbeszerzési eljárás keretében kötötte meg, egy 25 évre szóló megállapodás formájában. Ez a projekt példaértékű jó gyakorlatként szolgál, amely hosszú távú együttműködést eredményezett az önkormányzat és a gazdasági szereplők között, elősegítve egy jelentős turisztikai fejlesztés megvalósítását.

VISSZA NEM TÉRÍTENDŐ TÁMOGATÁS ÁLTAL MEGVALÓSULÓ FEJLESZTÉS, PIACI SZEREPLŐKKEL EGYÜTTMŰKÖDVE

Olyan feladatok esetében, ahol az önkormányzat nem rendelkezik a megfelelő személyi/tárgyi feltételekkel célszerű azt a projektet egy megfelelő partner bevonásával végrehajtani. Ebben az esetben a finanszírozási modell úgy épül fel, hogy az önkormányzat elsősorban a fejlesztendő infrastruktúrát biztosítja – például egy használaton kívüli, barnamezős területen található épületet –, míg a működtetéshez szükséges szakmai hátteret és engedélyeket a megfelelő tapasztalattal rendelkező partner szervezet biztosítja. A projekt finanszírozási szerkezete úgy alakul, hogy az önkormányzat által biztosított ingatlanon megvalósuló fejlesztéshez TOP_Plusz forrás társul, amelyet a kedvezményezett, jelen esetben az önkormányzat vesz igénybe és működik közre beruházóként. A konzorciumi partner pedig felelős a szakmai feladatok ellátásáért és azok finanszírozásáért, valamint biztosítja a projekt hosszú távú fenntarthatóságát. Hasonló konstrukció megfelelően működhet Dombóvár esetében is (főként a Megtartó dimenzióban szereplő beavatkozásoknál).

CLLD MŰKÖDÉSI MODELL

A CLLD (Community-Led Local Development, azaz Közösségvezérelt Helyi Fejlesztés) egy olyan fejlesztési modell, amelyben a helyi közösségek aktívan részt vesznek a területük gazdasági és társadalmi fejlődésének alakításában. Ez a modell elsősorban az Európai Unió támogatási rendszerében (a korábbiakban különösen a LEADER-program keretében) kapott hangsúlyosabb szerepet. Ennek során a város elnyer egy vissza nem térítendő fejlesztési forrást, melyet további szervezetek felé közvetít, ezáltal a helyi kisebb szereplők is aktív részesei a fejlesztéseknek. A modell előnyei közé tartozik, hogy rugalmas, minden térség a saját igényeihez tudja igazítani, ugyanakkor hatékony eszköz a helyi közösségek önálló fejlődésének előmozdítására, kooperációt kialakítva ezáltal az önkormányzat, a vállalkozások és a helyi civil szervezetek között.

Ez a fejlesztési forma Dombóvár esetében többek között az alábbi beavatkozásoknál lehet hatékony eszköz: Idősbarát gondoskodó közösségek programja, Fenntartható humán fejlesztések - munkaerőpiaci pillér, helyi identitást erősítő, közösségi programok pillér, településmarketing, Antiszegregációs programban meghatározott fejlesztések, felzárkóztató programok, akciók megvalósítása, Városi zöldterületek fejlesztése.

KÖZCÉLÚ/KÖZÉRDEKŰ KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS

A finanszírozási modellek terén bevált gyakorlatnak tekinthető a közcélú/közérdekű kötelezettségvállalás alkalmazása. Ebben az esetben az önkormányzat egy külső, független szervezettől célzott támogatást kap a szükséges fejlesztési forrás biztosítására, amelyet jogszerű és átlátható szerződés alapján közvetlenül felhasználhat. A kapott forrás felhasználását részletes elszámolással és beszámolóval kell igazolni. Ez a finanszírozási forma különösen hasznos olyan helyzetekben, amikor egy közcélú fejlesztés – például egy közterület fejlesztése – közvetlenül határos egy magántulajdonban lévő infrastruktúrával. Ilyen esetben mind az önkormányzat, mind a magánszereplő érdeke a beruházás megvalósulása, és a nem állami szereplő célzott pénzügyi hozzájárulással is támogathatja az önkormányzati vagy állami tulajdon fejlesztését.

KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS

A közösségi finanszírozás egy rendhagyó a projektek és kezdeményezések megvalósításához szükséges források előteremtésére. Lehetővé teszi, hogy bárki, akár kisebb összeggel is, támogathassa azokat a fejlesztéseket és projekteket, amelyeket értékesnek tart. A közösségi finanszírozás platformjai olyan online felületek, ahol a finanszírozásra váró projektek bemutathatók, és amelyeken keresztül szélesebb társadalmi rétegektől is források gyűjthetők a megvalósításukra. Amikor egy önkormányzat partnerként csatlakozik egy közösségi finanszírozási platformhoz, lehetőséget teremt a lakosok számára, hogy közvetlenül kifejezzék preferenciáikat azáltal, hogy támogatják, vagy éppen nem támogatják a kezdeményezéseket. Ezzel a helyi közösség tagjai aktív szereplőivé válnak a területfejlesztési döntéshozatalnak, miközben anyagi hozzájárulásukkal társfinanszírozóként is részt vesznek a projektek megvalósításában. Több mód van arra, hogy egy önkormányzat bizonyos szerepkörben részt vegyen közösségi finanszírozásban, ezekből néhány példa külföldi kitekintéssel:

Projekt-kezdeményezőként való részvétel

Ebben a szerepben az önkormányzat saját kampányt indít egy már létező közösségi finanszírozási platformon egy adott fejlesztési cél érdekében. Egy példa erre Bologna városának kezdeményezése 2013-ban, amikor közösségi finanszírozási kampányt indított a **Portico di San Luca** történelmi emlékmű felújítására. A "*Un passo per San Luca*" elnevezésű kampány célja 300 000 euró összegyűjtése volt. Az önkormányzat vállalta a költségek egyharmadát, míg a fennmaradó 200 000 eurót helyi lakosok és vállalkozások adományozták össze.

Menedzserként való részvétel

Az önkormányzat létrehozhat egy saját közösségi finanszírozási platformot, amelynek célja helyi fejlesztések elősegítése. Ezek a platformok lehetőséget biztosítanak mind üzleti, profitorientált projektek, mind pedig civil, non-profit kezdeményezések számára. Ilyen modellt alkalmazott az olaszországi Bozen autonóm tartomány, amely elindította a *Crowdfunding Südtirol* nevű platformot.

A 2016-ban ERFA támogatásból létrehozott kezdeményezést egy helyi kézműves egyesület működteti.

A platform nemcsak a projektek megvalósítására biztosít lehetőséget, hanem teljes körű tanácsadást is nyújt a kampányok lebonyolításához. Ezt elsősorban helyi és térségi vállalkozások használják, különösen a kézműves, mezőgazdasági, valamint a film- és kulturális szektorban.

Kurátorként való résztvétel

Ebben a modellben az önkormányzat vagy egy állami szerv egy meglévő közösségi finanszírozási platformon olyan projekteket választ ki, amelyek illeszkednek a saját fejlesztési programjához és célkitűzéseihez. Példa erre a belga Sociaal-Cultureel Werk (VGC), amely közösségi fejlesztéseket támogat legfeljebb 3000 euró értékben. Ezek főként olyan szociális és kulturális kezdeményezések, amelyek sikeresen végigvittek egy közösségi finanszírozási kampányt. Ebben a modellben az állami hatóságok olyan projekteket támogatnak, amelyek már bizonyították a helyi közösség széles körű érdeklődését és támogatását.

Facilitátorként való részvétel

Egyes önkormányzatok partnerséget alakítanak ki közösségi finanszírozási platformokkal annak érdekében, hogy közösen támogassák a helyi projekteket. Ebben a rendszerben az állami hatóság egy előre meghatározott forráskeretet biztosít, amelyet automatikusan szétosztanak azok között a projektek között, amelyek a közösségi finanszírozási kampányuk során sikeresen megszerezték a költségvetésük egy részét. A leggyakoribb modell a fele-fele finanszírozás, ahol a projekt költségvetésének első 50%-át a közösség, a fennmaradó 50%-ot pedig az önkormányzat biztosítja. A modell egyik sikeres példája a spanyol Goteo platform, amely keretében két különböző partnerségi program működik, ahol többek között a kulturális és kreatív ágazat projektjeit, valamint helyi gazdaságfejlesztési projekteket támogatnak.

Ez a négy szerepkör jól mutatja, hogy az önkormányzatok és a közösségi finanszírozási platformok milyen módon működhetnek együtt, hogy elősegítsék a helyi fejlesztéseket és erősítsék a közösségi részvételt. Ennek segítségével alapvetően kisebb léptékű közösségi célokat lehet szélesebb társadalmi alapon meghirdetni és a finanszírozást megteremteni.

VÁROSFEJLESZTÉSI TŐKEALAP LÉTREHOZÁSA

A helyi gazdaság élénkítésére számos eszköz áll rendelkezésre. Az iparűzési adó szabályozásán keresztül beszedett és újraelosztott források, az egyedi befektetési kedvezmények, valamint a tanácsadásra és mentorálásra épülő támogatási programok és közszolgáltatások mind hozzájárulhatnak a gazdasági fejlődéshez. Emellett a város közvetlen finanszírozási eszközökkel is támogathatja a fejlesztési célokat szolgáló vállalkozásokat. Egy ilyen eszköz a speciális célú és működési hátterű városfejlesztési alap, amely javíthatja a helyi vállalkozások tőkehelyzetét, és egy eddig kevésbé alkalmazott, új megközelítésben biztosíthatja a piaci körülmények között már elterjedt kockázati tőke lehetőségét. Városfejlesztési tőkealap létrehozásának folyamatát a következő fejezetben két gyakorlati példán keresztül mutatjuk be.

8 ÚJSZERŰ FINANSZÍROZÁSI TERMÉKEK ALKALMAZHATÓSÁGÁNAK RÉSZLETESEBB BEMUTATÁSA A SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZET FIGYELEMBEVÉTELÉVEL

A következőkben bemutatásra kerülnek azok az újszerű finanszírozási termékek, amelyek az önkormányzatok számára elérhetők, valamint az ezek alkalmazására vonatkozó szabályozási környezet, amely meghatározza az önkormányzati fejlesztési alapok és egyéb pénzügyi eszközök működésének kereteit.

Ahogy a korábbiakban már említettük az önkormányzatok számára kulcsfontosságú, hogy olyan innovatív finanszírozási megoldásokat is alkalmazzanak a beruházások és fejlesztések finanszírozására, melyek függetlenek az európai uniós és hazai forrásoktól. Az újszerű finanszírozási termékek – például az önkormányzati fejlesztési alapok – olyan alternatív finanszírozási eszközöket kínálnak, amelyek a megtérülő beruházások mellett a társadalmi és környezeti hasznokkal járó projektek finanszírozására is alkalmasak. Ezek az eszközök csökkenthetik az önkormányzatok költségvetési terheit, miközben hosszú távon biztosítják a fenntartható fejlődést.

A megfelelő szabályozási környezet figyelembevételével ezek az új finanszírozási modellek – például vállalkozásfejlesztési és városfejlesztési alapok – lehetőséget biztosítanak a helyi szereplők bevonására, a közösségi és magántőke mozgósítására, valamint a fejlesztések folyamatos fenntarthatóságára. Ezek a konstrukciók nemcsak a települések versenyképességét erősítik, hanem hozzájárulnak a gazdasági stabilitásukhoz és a lakosság életminőségének javításához is.

8.1 Városi tőkealapok hazánkban

Városfejlesztési tőkealap létrehozásakor az Általános Csoportmentességi Rendelet 16. cikke értelmében a Bizottságnak a bejelentést követően meg kell vizsgálnia azokat a támogatásokat, amelyek nagyobb összegűek, akár önállóan, akár halmozottan nyújtott formában. Ennek oka, hogy ezek a támogatások jelentős kockázatot hordozhatnak a piaci versenyfeltételek torzítására. Ezért minden támogatási kategória esetében olyan határértéket kell meghatározni, amely figyelembe veszi az adott támogatási forma sajátosságait és annak várható hatását a kereskedelmi feltételekre. Azon támogatásokat, amelyek meghaladják ezt a küszöbértéket, továbbra is a Szerződés 108. cikkének (3) bekezdése szerinti bejelentési kötelezettség alá kell vonni. A rendeletben meghatározott határértékek nem kerülhetők meg azáltal, hogy egy támogatási programot vagy projektet mesterségesen felosztanak több kisebb, hasonló jellemzőkkel, célokkal és kedvezményezettekkel rendelkező részprojektre.

Tekintsünk meg néhány korábbi példát a városfejlesztési tőkalapok modelljére:

KECSKEMÉT

A Modern Városok Programon belül Kecskemét számára 25 milliárd forint állt rendelkezésre a város és vonzáskörzete gazdasági fejlesztéséhez. A város célja a helyi kis-, és középvállalkozások tőkeági finanszírozása mellett egy fenntartható városfejlesztési célokat szolgáló finanszírozási modell és konstrukció létrehozása volt.

Annak érdekében, hogy az alap betölthesse létrehozásakor megcélzott funkcióját két részre kellett bontani:

- Kecskemét Vállalkozásfejlesztési Alap: Célja általános vállalkozásfejlesztési célú projektek finanszírozása, futamidő 15 év, várható hozam 3-4%/év
- Kecskeméti Városfejlesztési alap: Célja fenntartható, városfejlesztési célú projektek finanszírozása, amelyek összhangban vannak a város integrált városfejlesztési stratégiájával, futamidő 15 év, várható hozam 3-4%/év

A Kecskeméti Városfejlesztési Alapot az önkormányzat 100%-os tulajdonában álló Városi Alapkezelő Zrt. képviseli, célja olyan, a város számára fontos jövedelemtermelő városfejlesztési projektek és befektetések támogatása volt, melyek normál piaci alapon nem finanszírozhatóak és amelyek megvalósítása alapvető fontosságú a város dinamikus gazdasági növekedése és fejlődése szempontjából. Az alap tőkeági és kapcsolódó tulajdonosi hitel formájában nyújtott finanszírozást a céltársaságoknak, melyért cserébe részesedést szerzett.

A támogatott projektek pénzügyi fenntarthatóságával kapcsolatos elvárások az alábbiak:

- reális üzleti modellen alapuljon, beleértve a pénzáramlásra vonatkozó előrejelezést és a potenciális magánbefektetők ösztönzését.
- oly módon legyen tervezve, hogy megfelelő bevételeket generáljon vagy csökkentse a ráfordításokat, így fedezetet teremtve a városfejlesztési alapból kapott pénzügyi hozzájárulás visszafizetéséhez;
- a projekteknek olyan belső megtérülési rátával (IRR) kell rendelkezniük, amely nem elegendő ahhoz, hogy pusztán üzleti-kereskedelmi alapon vonzza a finanszírozást.

A városfejlesztési alap magánbefektetőkkel közös struktúrában működik, az alaphoz két típusú tőkealap-jegy került kibocsátásra (egy sorozat az állami befektető tagok részére, egy pedig a magánpiaci befektető tagok részére). Az egyes sorozatok tulajdonosai egyenlő jogokkal és kötelezettségekkel rendelkeznek, a tőkebefektetések és a tulajdonosi hitelek kihelyezése a megfelelő sorozatokból arányosan történik.

A városfejlesztési célú projektek egy több lépcsős, objektív kiválasztási folyamaton mennek keresztül. Az előzetesen értékelt projektek esetében a Befektetési Bizottság dönt, figyelembe véve a csoportmentességi rendelet 16. cikkében foglaltakat. A Bizottság értékeli a projektek megtérülési lehetőségeit, majd dönt arról, hogy az adott projekt kap-e finanszírozást vagy sem.

A tőkebefektetés folyamata az alábbi lépésekből áll:

1. Befektetői jelentkezés
2. Előszűrés (kizáró kritériumok vizsgálata, támogathatósági kategória, jogcímhez való illeszkedés, megtérülés elemzése stb.)
3. Részletes üzleti terv kidolgozása projektgazda által
4. Üzleti elképzelés validálása (pl. piaci elemzés elvégzése)
5. Alapkezelő kockázatelemzése (szükség esetén további szakértői állásfoglalás bekérése)
6. Indikatív ajánlat vagy term-sheet elkészítése
7. Szindikátusi szerződés feltételrendszerének kidolgozása

8. Projekt előterjesztése az Alapkezelő Igazgatósága és/vagy Kecskemét MJV Közgyűlése elé
9. Szindikátusi szerződés aláírása, tőkeemelés (folyósítás)
10. Befektetés utáni monitoring
11. Eseti beavatkozás, amennyiben szükséges
12. Alap kiszállása (melynek az alábbi formái lehetnek: a projektgazda kivásárolja, osztalékkal térül meg, vagy pedig harmadik fél vásárolja ki)

A döntéshozatali folyamat:

- A projektek részletes értékelését az Alapkezelő munkaszervezete végzi el, amely elemzi a befektetési lehetőségeket és elkészíti javaslatait a Befektetési Bizottság számára.
- Az üzleti döntést a Befektetési Bizottság hozza meg, amelyben a magánbefektetők hozzájárulásuk arányában szavazati joggal rendelkeznek.
- A Befektetési Bizottság határozata alapján a végső befektetési döntést az Igazgatóság hozza meg. Az Igazgatóság megfelelő indoklás mellett dönthet a projekt visszautasításáról vagy külső külső szakmai kontroll igénybevétele mellett validálhatja a Befektetési Bizottság döntését és visszahelyezheti döntési fázisba a projekteket.

Az Alapkezelő független döntéshozatali rendszere kiemelten fontos volt a piacorientált, professzionális befektetési döntések biztosítása érdekében. Az ezt megtestesítő Befektetési Bizottság létrehozása garantálja, hogy az állami és önkormányzati szervek ne vehessenek közvetlenül részt az egyedi befektetési döntésekben, így a kecskeméti önkormányzatnak sincs közvetlen befolyása a döntéshozatali folyamatra.

A független és befolyásmentes irányítás az alábbi módon valósul meg:

- A Befektetési Bizottság kizárólagos hatáskörrel rendelkezik a pozitív befektetési döntések meghozatalában.
- A bizottsági tagok együttesen felelnek a befektetési döntések előkészítéséért.
- A Bizottság nincs alárendelve az Igazgatóság döntéseinek az egyedi befektetési döntések során.
- A Bizottság tagjait szakmai képességeik és tapasztalataik alapján kell kiválasztani.
- A Bizottság páratlan számú tagból áll, amelyben a többséget az Alap tulajdonosaitól független delegált külső tagok alkotják.
- A külső tagok nem köthetők a Tulajdonosok utasításaihoz, és nem lehet őket azonnali hatállyal visszahívni.
- Szigorú összeférhetetlenségi szabályok akadályozzák meg a tisztességtelen külső befolyásolást.
- A külső tagok többsége biztosítja a független döntési folyamatot, amely kombinálva a teljesítményalapú díjazással garantálja a professzionális és elfogulatlan befektetési döntéshozatalt a Testületben

Az Alap az alábbiakban felsorolt jellemzőkkel bíró célprojektek finanszírozásában vállal szerepet:

- Vállalkozásfejlesztési projektek: Nem állami, önkormányzati tulajdonban, vagy 25% alatti állami, önkormányzati tulajdonban álló magánvállalkozások, amelyek tevékenysége közvetlenül és közvetve támogatja a stratégiai célokat.
- Energiahatékonysági projektek: Az energetikai projektek keretében piaci, illetve állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok, szervezetek energia felhasználásának racionalizálása.
- Egyéb K+F+I fejlesztésekhez kapcsolódó projektek. .[4]

A korábbiakban említett Vállalkozásfejlesztési alap 2024. áprilisáig közel 3,5 milliárd összegben folyósított (tőke+tagi kölcsön). A Városfejlesztési alap ugyan eddig az időpontig közel 14,5 milliárd forint összegben fektetett be.

VESZPRÉM

Az Alap iparági korlátozás nélkül nyújtott lehetőséget a kis- és középvállalkozások számára, azonban elsősorban olyan vállalkozásokat kívánt támogatni, amelyek a régió hagyományos iparágaiban – különösen a feldolgozóiparban, ezen belül az autóiparban és beszállítói hálózatában, az ipari automatizálásban és az élelmiszeriparban –, valamint a kereskedelmi és építőipari szektorban, illetve a turizmus és vendéglátás területén működnek, és növekedésüket tőkefinanszírozással kívánták elősegíteni.

A tőkealapból olyan Magyarországon bejegyzett vállalkozások finanszírozását tűzték ki célul, amelyek döntően Veszprémben vagy Veszprém megyében működnek, megfelelő üzleti tervvel és üzleti múlttal rendelkeznek, valamint innovatív növekedési potenciált mutatnak és fejlesztéseiket Magyarországon kívánták megvalósítani. A hárommilliárd forintos jegyzett tőkéjű, 12 éves futamidejű tőkealap által tervezett átlagos befektetési tervösszeg 200-250 millió forint volt.

Az Alapot az MFB Invest teljes tulajdonában álló Focus-Ventures Tőkealap-kezelő Zrt. kezelte. A kiválasztási folyamatban a veszprémi önkormányzat és a Pro Veszprém Városfejlesztési és Befektetés-ösztönző Nonprofit Kft. is aktívan részt vett. A befektetési döntések meghozatalára 50 millió forintig az alapkezelő vezérigazgatója, ezt meghaladó összeg esetén az alapkezelő igazgatósága lett kijelölve, figyelembe véve a háromtagú befektetési bizottság ajánlását, amelynek két tagját a város önkormányzata delegálta.

A tőkealap működtetése speciális szakértelmet igényel, alkalmazásuk főként közép-, de jellemzően inkább nagyvárosokban, regionális szinten valósítható meg. A tőkealap létrehozása és működési hatékonysága a helyi gazdasági nagyságrendjét tekintve valamelyest azon túlmutat, azonban egy adott fejlesztési cél érdekében, akár egy nagy húzóerővel rendelkező iparág tőkeigényes beruházásait célzó befektetési alap létrehozásának lenne relevanciája.

[4] Kecskeméti Városfejlesztési Alap konstrukció és működési modell, Letöltve: https://kecskemet.hu/uploaded_files/files/document/2020-04/117-2019_mell%C3%A9klete.pdf Letöltés ideje: 2024.08.07.

8.2 Zöld kötvény

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) törekszik a fenntartható finanszírozás terjedésének elősegítésére, célja, hogy erősítse a pénzügyi rendszer fenntarthatóságát, kedvezőbb finanszírozási feltételeket teremtsen a zöld beruházások számára, valamint támogassa a környezeti kockázatok hatékony kezelését. Eddigi intézkedései elsősorban a bankszektorra összpontosítottak, de a következő időszakban a tőkepiacok fejlesztésére is kiemelt figyelmet fordít. Ennek egyik kulcsfontosságú eleme a zöld kötvénypiac erősítése, amely jelentős finanszírozási lehetőséget biztosíthat Magyarország klíma- és energiapolitikai céljainak megvalósításához.

A ZÖLD KÖTVÉNYEK JELENTŐSÉGE

A zöld kötvények egyre fontosabb szerepet töltenek be a pénzügyi piacokon, mivel lehetőséget biztosítanak a fenntartható és környezetbarát beruházások finanszírozására. Ezek az értékpapírok hasonlóak a hagyományos kötvényekhez, azzal a különbséggel, hogy a kibocsátásukból származó forrásokat kizárólag klímavédelmi és környezeti szempontból fenntartható projektekre lehet felhasználni. A zöld kötvények célja, hogy hozzájáruljanak az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átálláshoz, valamint elősegítsék az energiahatékonyságot, a megújuló energiaforrások fejlesztését, a fenntartható közlekedést és egyéb környezetvédelmi célokat.

A fenntartható fejlődés és a globális klímaválság kezelése érdekében a zöld finanszírozás egyre nagyobb figyelmet kap mind a kormányok, mind a vállalatok és pénzügyi intézmények részéről. A zöld kötvények olyan finanszírozási eszközök, amelyek elősegítik a fenntartható beruházásokat anélkül, hogy kizárólag állami támogatásokra vagy közvetlen forrásokra támaszkodnának.

A ZÖLD KÖTVÉNYPIAC ELŐNYEI

- Klímavédelmi és fenntarthatósági célok támogatása – Hozzájárulnak a szén-dioxid-kibocsátás csökkentéséhez és az energiahatékonyság növeléséhez.
- Növekvő befektetői kereslet – A fenntartható és felelős befektetések iránti érdeklődés folyamatosan nő, ami kedvező feltételeket teremt a kibocsátók számára.
- Kedvezőbb finanszírozási feltételek – A zöld kötvények a kiemelt tőkepiaci kereslet miatt a kibocsátók gyakran alacsonyabb hozammal bocsáthatják ki őket, csökkentve ezzel finanszírozási költségeiket.
- ESG (környezeti, társadalmi és irányítási) szempontok erősítése – Egyre több intézményi befektető (nyugdíjalapok, biztosítók, befektetési alapok) kifejezetten zöld kötvényeket keres, hogy megfeleljenek fenntarthatósági céljaiknak.
- Reputációs előny – A fenntartható finanszírozás elősegíti a kibocsátó vállalat vagy önkormányzat pozitív megítélését.

A ZÖLD KÖTVÉNYEK KIBOCSÁTÓI

Zöld kötvényeket többféle intézmény bocsáthat ki, attól függően, hogy milyen célokat kíván finanszírozni. A leggyakoribb kibocsátók:

- Önkormányzatok – Infrastrukturális fejlesztések, energiahatékonysági projektek és közlekedési, és hulladékgazdálkodási beruházások finanszírozása céljából.

- Állami szektor: zöld állampapírok kibocsátása a fenntartható fejlődési célok elérése érdekében
- Magánvállalatok – Energiahatékonysági, fenntarthatósági fejlesztéseik finanszírozására.
- Pénzügyi intézmények és bankok – A fenntartható finanszírozási termékek és hitelek biztosítására (pl: lakáshitelezés támogatása)

A ZÖLD KÖTVÉNYEK TÍPUSAI

A zöld kötvények különböző formában léteznek, attól függően, hogy milyen célokat szolgálnak és milyen kibocsátási struktúrában működnek.

- Zöld kötvény (Green Bond) – Az ebből származó bevételeket kizárólag fenntartható beruházások finanszírozására használják fel.
- Társadalmi kötvény (Social Bond) – A pénzügyi forrásokat szociális célokra fordítják, például oktatásra, megfizethető lakhatásra vagy egészségügyi projektekre.
- Fenntarthatósági kötvény (Sustainability Bond) – Olyan kötvény, amely ötvözi a zöld és társadalmi célokat.
- Fenntarthatósághoz kapcsolt kötvény (Sustainability-Linked Bond) – Nem konkrét projektek finanszírozására szolgál, hanem egy vállalat vagy intézmény fenntarthatósági teljesítményének javítását ösztönzi, például azzal, hogy a kötvény kamata változik, ha nem teljesítik az előre meghatározott ESG-célokat.

A ZÖLD KÖTVÉNYEK KIBOCSÁTÁSÁNAK FOLYAMATA

A zöld kötvények kibocsátása összetett folyamat, amely több lépésből áll:

A Kibocsátás előkészítési szakasza

1. *Zöld Befektetési Szolgáltatóval való kapcsolatfelvétel*
    - A Zöld Befektetési Szolgáltató első lépésben segít a vállalat tevékenységének és beruházási terveinek felmérésében, és azonosítja azokat a folyamatokat vagy projekteket, melyek megfelelnek a Zöld Kötvény Sztenderdek által támasztott fenntarthatósági kritériumoknak. Amennyiben ezek alapján lehetséges a zöld kötvény kibocsátása, a Zöld Befektetési Szolgáltató tanácsot ad a követendő nemzetközi zöld kötvény sztenderd kiválasztására, és az ennek megfelelő vállalati zöld stratégia, zöld célok/KPI-ok, zöld projektek és zöld szervezeti folyamatok kialakítására.
2. *Zöld Minősítővel való kapcsolatfelvétel:*
    - a kötvénykibocsátáshoz szükség van egy nemzetközi sztenderdeknek megfelelő zöld minősítés beszerzésére, aki a Zöld Keretrendszernek való megfelelést vizsgálja.

A Kibocsátás felkészülési szakasza

1. *Zöld Keretrendszer (Green Bond Framework) kidolgozása*
    - A kibocsátónak meg kell határoznia, hogy milyen projektek jogosultak a finanszírozásra.
    - A Zöld Keretrendszernek összhangban kell lennie az alábbi négy elemmel:

- Forrásfelhasználás: alapvető fontosságú, hogy a forrásokat a zöld projektek finanszírozására fordítsák.
- Projektek értékelésének és kiválasztásának folyamata: a kibocsátó meghatározza az egyes projektek belső értékelésének kritériumait, vállalaton belüli határköröket, döntési jogokat.
- Bevont források kezelése: A forrásokat elkülönítetten kell kezelni, egyéb célra történő felhasználásuk nem engedélyezett, transzparens, ellenőrizhető belső folyamatok és nyilvántartások szükségesek.
- Jelentés: a Zöld Keretrendszer szerves és legfontosabb része. A kibocsátóknak be kell számolniuk a források elosztásáról éves jelentésben, vagy egyéb riportokban.

2. *A Zöld minősítés megszerzése*
   - A zöld kötvény-kibocsátók számára többféle lehetőség nyílik az ICMA17 és a CBI18 által elfogadott Zöld Minősítés (External Review) megszerzésére, amely Zöld Kötvény Sztenderdek szerint akkreditált szakértők által tanúsíthatja, hogy a kibocsátani kívánt zöld kötvény, illetve Zöld Keretrendszer megfelel a Zöld Kötvény Sztenderdeknek. A Zöld Minősítők által készített SPO-k és Verification Reportok az alábbi szempontokat veszik figyelembe a vállalatok Zöld Keretrendszereinek vizsgálatakor:
     - Forrásfelhasználás megfelelősége
     - A megfelelő projektek és eszközök kiválasztási és értékelési folyamata
     - A bevont források kezelésének módja
     - Jelentéstétel
3. *Befektetői roadshow*
   - Az általános vállalati kötvénykibocsátási folyamat része a befektetői roadshow, melyben a kibocsátó a potenciális vásárlók által a kötvény iránt támasztott kereslet felmérésére törekszik.

A Kibocsátás utáni szakasz

1. *Az Allokációs jelentés*
   - A kibocsátónak rendszeresen jelentést kell készítenie arról, hogy hogyan hasznosította a kötvényből származó forrásokat.
   - Az átláthatóság növeli a befektetői bizalmat és elősegíti a piaci stabilitást.
2. *A Környezeti Hatás jelentés*
   - Célja a projektek által elért pozitív környezeti hatások bemutatása[5]

A zöld kötvények jelentős szerepet játszanak a fenntartható fejlődés finanszírozásában, mivel lehetőséget biztosítanak környezetbarát és klímavédelmi projektek megvalósítására. Ezek a pénzügyi eszközök elősegítik a tiszta energia és a fenntartható infrastruktúra fejlődését, miközben vonzó lehetőséget kínálnak. A fenntartható pénzügyi piacok növekedésével várhatóan a zöld kötvények

[5] Zöld Kötvény Kibocsátási Útmutató, Letöltve: https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-zold-kotveny-utmutato.pdf Letöltés ideje: 2024.09.16

szerepe tovább erősödik, és egyre több szervezet fordul ezen eszközök felé a fenntartható fejlődés támogatása érdekében.

A zöld kötvény kibocsátása egy innovatív finanszírozási forma, amelyet egyre több önkormányzat és állami szereplő alkalmaz fenntartható beruházások finanszírozására. Dombóvár esetében is felmerülhet a lehetősége, hogy zöld projektek – például energetikai korszerűsítések, közlekedési infrastruktúra fejlesztése, zöldterület-bővítés vagy környezetvédelmi beruházások – finanszírozására ilyen eszközt alkalmazzon. Az alábbiakban a főbb előnyöket és hátrányokat vizsgáljuk meg.

A zöld kötvény kibocsátása Dombóvár számára egy innovatív, hosszú távú finanszírozási lehetőség, amely segíthet fenntartható városfejlesztési projektek megvalósításában. Ugyanakkor komoly előkészítést igényel, és szigorú feltételekhez kötött, emellett egy kisebb város számára kihívás lehet a befektetői bizalom megszerzése és a sikeres kibocsátás lebonyolítása.

A város számára a leginkább akkor lehet előnyös a zöld kötvény kibocsátása, ha nagyobb volumenű, hosszú távú fenntartható beruházásokat tervez, például középületek energiahatékonysági fejlesztését, fenntartható közlekedési projekteket vagy zöldterület-bővítést és azok valamilyen oknál fogva más forrásokból nem finanszírozhatóak.

8.3 ESCO finanszírozás – energiahatékonysági és megújuló energia projektek esetén

Az ESCO finanszírozás (Energy Service Company, azaz Energia Szolgáltató Vállalat finanszírozás) egy olyan beruházási modell, amely lehetővé teszi energiahatékonysági fejlesztések megvalósítását külső forrás bevonásával, anélkül hogy a megrendelő – például egy önkormányzat vagy vállalat – saját tőkét kellene befektessen.

AZ ESCO FINANSZÍROZÁS ELŐNYEI:

- Piaci tőke hatékony bevonására ad lehetőséget az energiahatékonyság növekedést eredményező projektekhez.
- Adósság növelés elkerülése: magas eladósodottsággal terhelt intézményeknek / vállalatoknak lehetőséget teremt arra, hogy a beruházás úgy kerüljön finanszírozásra, hogy a pénzügyi számvitel által kimutatható eladósodottság nem keletkezik.
- Közbeszerzés egyszerűsítése: Több közbeszerzés lefolytatása helyett egy közbeszerzés keretében lehet hosszú távra leszerződni több energetikai szolgáltatásra, úgy mint projekt előkészítés, kivitelezés, finanszírozás, energia beszerzés, üzemeltetés, stb. Vagy egy közbeszerzés keretében lehet projekteket csomagban „értékesíteni” (pl. több állami épület felújítási projekt értékesítése). Ugyanakkor tekintettel az 5-15 éves határozott idejű szerződésekre, az ESCO kiválasztása igen nagy felelősséget helyez a végső fogyasztóra.

Részei

- Múltbeli fogyasztási adatok, épületenergetikai audit elvégzése, épület jelenlegi állapotának rögzítése
- Beruházási javaslatok összegzése energiahatékonysági intézkedésekkel és megújuló energia felhasználásával, megtakarítási lehetőségek felmérése

- ESCO EPC finanszírozási ajánlatok bekérése a beruházási javaslatokra, ezek összehasonlítása, javaslattétel a szerződéskötésre – a beruházás finanszírozása a korszerűsítéssel elért energia megtakarításból történik
- Megkötött szerződés alapján a tervezési majd kivitelezési munka feletti tulajdonosi/üzemeltetői kontroll

LEHETSÉGES MODELLEK ESCO-FINANSZÍROZÁSRA

- Az első modell szerint az önkormányzatok közvetlenül vehetnek fel hitelt, amelyet akár vissza nem térítendő támogatásokkal is kiegészíthetnek a projektek részleges finanszírozására. Az ESCO-szereplőknek csupán a projektek jól meghatározható, biztos megtérülést garantáló elemeit kellene finanszírozniuk, ezáltal bekapcsolódva a megvalósításba. Ebben a háromoldalú modellben (önkormányzat, hitelező pénzintézet és ESCO-cég) a stabilitási törvény eljárásrendje kockázatot jelenthet a finanszírozók számára.
- Egy alternatív megoldásként az ESCO-cég veheti fel a hitelt. Ebben az esetben a cég kedvezményes források segítségével valósítja meg a beruházást, miközben az önkormányzatnak lehetősége nyílna arra, hogy a nem, vagy kevésbé megtérülő elemekre vissza nem térítendő támogatást vonjon be. A finanszírozás és a beszerzett eszközök az ESCO-cég mérlegében szerepelnének. Ebben a konstrukcióban az ESCO-cég hitelképessége lehet a legfőbb kihívás, mivel piaci méretétől függően csak korlátozott mértékben tud hosszú lejáratú forrásokat bevonni.
- Egy összetettebb modell a forfetírozáson alapuló finanszírozás. Ebben az esetben az előző modell kiegészül azzal, hogy az ESCO-cég követeléseit – vagy azok egy részét – a projekt sikeres lezárása után egy pénzügyi intézmény megvásárolja (forfetírozza), ezáltal az ESCO-cég kintlévőségei nem akadályozzák a további hitelfelvételeit. A modell egyik fő előnye, hogy mérsékli az ESCO-cégek növekvő kötelezettségállományából adódó kockázatokat.
- Jelentősen eltérő megközelítést kínál az a Szlovákiában bevezetett program, amely az ottani fejletlen ESCO-piac fellendítését célozza meg. Ez a modell lehetőséget biztosít a már működő vagy újonnan belépő ESCO-cégek számára tőkeági finanszírozáshoz, amelynek révén „projektcégek” jöhetnek létre. Ezek a vállalatok szerződést köthetnek az önkormányzatokkal, és a feltőkésítésük révén könnyebben férhetnek hozzá piaci hitelekhez is. Ez a megoldás részben hozzájárulhat a hazai ESCO-piac fejlődéséhez, mivel új ESCO-cégek alakulhatnak – nemcsak a már meglévő piaci szereplők révén, hanem akár szélesebb építőipari vállalkozások bevonásával is –, ezáltal elősegítve egy aktív ESCO-piac kialakulását. Ugyanakkor a modell bevezetése rendkívül időigényes lehet.