

Déaványa Város Polgármesteri Hivatala

**Javaslat a fejlesztő társaság,
a Déaványai Varázskapu Kft.
létrehozására**

Déaványai Varázskapu Projekt

Készítette:
Educatio Bene Kft.

2010. március 1.



1. ELŐZMÉNYEK.....	3
2. A VARÁZSKAPU PROJEKT RÖVID LEÍRÁSA	3
3. A FEJLESZTŐ TÁRSASÁG LÉTREHOZÁSÁNAK INDOKOLTSÁGA, CÉLJA. 4	
3.1. A fejlesztő társaság létrehozása az alábbi folyamatokat, lehetőségeket és előnyöket egyesíti rövid-középtávon	5
3.1.1. A fejlesztő társaság alkalmas lesz magántőke bevonására.....	5
3.1.2. Olyan tervezési koordinációt valósít meg, amely révén a Varázskapu épületegyüttes tevékenységei tervezhetők lesznek, és a pénzügyi működés is kiszámíthatóvá válik.....	6
3.1.3. Az önkormányzat számára átláthatóságot biztosít	6
3.1.4. Egyesíti a piacorientált magatartás, és az önkormányzati irányítás, valamint ellenőrzés előnyeit.....	7
3.1.5. Alkalmas a JESSICA típusú projektekben való részvételre.....	7
3.1.6. Nagyobb multiplikátor hatás elérése	8
3.2. A fejlesztő társaság létrehozásának célja.....	8
4. A FEJLESZTŐ TÁRSASÁG MEGALKAKÍTÁSÁNAK KÖRÜLMÉNYEI.....	8
5. A FEJLESZTŐ TÁRSASÁG FORMÁJA, ALAP PARAMÉTEREI	9
6. A FEJLESZTŐ TÁRSASÁG ALAPTŐKÉJÉNEK JAVASOLT MÉRTÉKE.....	11
7. A FEJLESZTŐ TÁRSASÁG TERVEZETT MŰKÖDÉSI MECHANIZMUSA	11
7.1. A társaság tevékenységi körei	11
7.2. Az önkormányzat és a fejlesztő társaság közötti megbízási szerződés a Varázskapu fejlesztési akció tervezésére és megvalósítására.....	12

1. Előzmények

Déaványa Önkormányzatának (továbbiakban: Önkormányzat) képviselő testülete 2009. november 16-án kinyilvánította abbéli szándékát, hogy az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium (a továbbiakban: ÖTM) által elindított **Varázskapu Projektben** részt kíván venni, és szándékában áll egy Varázskapu multifunkcionális épületegyüttesnek helyet adni a településen. Az ÖTM és az Önkormányzat között támogatási szerződés megkötésére került sor, amely a tervezett beruházás előkészítő munkálatainak finanszírozására hivatott, és amelynek kapcsán, sikeres pályázat esetén az Önkormányzat vállalja egy, a tervezett beruházást lebonyolító fejlesztő társaság, a **Déaványai Varázskapu Városfejlesztő Kft.** (továbbiakban: fejlesztő társaság) létrehozását.

2. A Varázskapu projekt rövid leírása

A projekt legfőbb célkitűzése, a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiában megfogalmazott létesítményfejlesztési tervvel összhangban – 2008 és 2013. közötti célként – a sportolás és egészségmegőrzés centrumai köré szervezett komplex szolgáltatást nyújtó multifunkcionális épületegyüttesek létrehozása.

A multifunkcionális létesítmények központját sportolásra és kulturális rendezvények megtartására is alkalmas sporttér alkotja, de alapvetően a humán szolgáltatások hétköznapi életminőséget befolyásoló minimális koncentrációjának, és az üzleti élet, a magántőke hosszú távú együttműködésének kialakítási szándéka jellemzi. A hozzá kapcsolódó oktatási, kulturális és esélyegyenlőségi, helyi sporthagyományokat ápoló funkciók, humán szolgáltatások együttese adja „filozófiai” lényegét.

A komplex funkciók egy új, XXI. századi fenntarthatósági modell hazai kialakítását célozzák, mert a létesítmények nemcsak színterei a szabadidősportnak, az egészségmegőrzésnek és az életminőség javításának, de színterei a „szabadidő-gazdaság, a sportipar” fejlesztésének is.

3. A fejlesztő társaság létrehozásának indokoltsága, célja

Amellett, hogy a **Varázskapu projekt** elvrendszere megköveteli fejlesztő társaság létrehozását, mind a projekt jellege, mind pedig a volumene indokolja egy, 100%-os tulajdonban önkormányzati társaság létrehozását, hiszen a tervezett beruházás komoly hatással van az egész település városrehabilitációs folyamataira, melyeket kizárólag a testület által meghozott döntésekkel ideális koordinálni.

A projekt komplexitásából fakadóan a fejlesztési társaság projekt menedzsmentjének egy összehangolt szakmai és pénzügyi folyamatot kell eredményesen irányítania. A menedzsmentnek, munkája során sokrétű, bonyolult és esetenként egymásnak ellentmondó követelményeknek megfelelően kell eredményesen végigvinni a fejlesztést, folyamatosan fenntartva annak pénzügyi egyensúlyát.

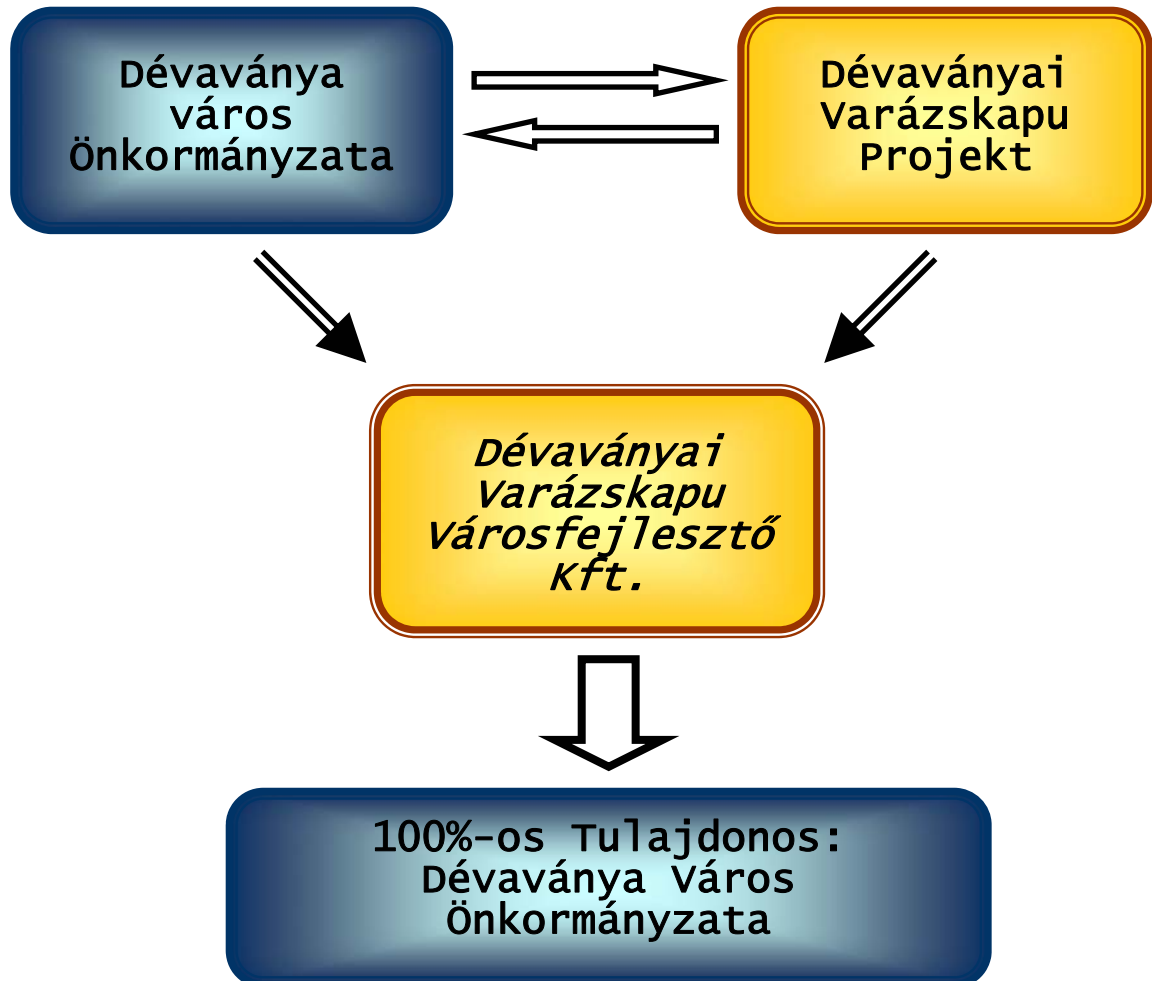
Az eltérő elvi és gyakorlati megközelítések alapján kialakítható szervezeti megoldások ennek a kihívásnak különböző mértékben tudnak megfelelni. Az önkormányzatok és hivatalaik szervezeti rendszere alapvetően nem egy ilyen sajátos és összetett gazdasági és szakmai tevékenység eredményorientált és hatékony elvégzésére szerveződött, ezért erre az önkormányzati testületek és hivatalok általában kevésbé alkalmasak, mint a közvetlenül erre a célra létrehozott szervezetek.

A bevált európai és hazai gyakorlat tapasztalatai szerint tehát egy önkormányzati fejlesztő társaság tud leginkább megfelelni az operatív fejlesztési projekt menedzsment szervezet feladatainak, esetünkben a **Varázskapu projekt** eredményes lebonyolításának, majd pedig a megvalósult beruházás hatékony üzemeltetésének.

Így tehát a **Varázskapu projekt**, mint fejlesztési akció professzionális előkészítésére és megvalósítására egy gazdasági társasági formában létrehozott, rugalmas, eredményorientált szervezet teszi lehetővé a pályázati követelményrendszer kielégítését a legkedvezőbb hatásokkal és eredménnyel.

1. ábra

A fejlesztési társaság megalakulásának körülményei



3.1. A fejlesztő társaság létrehozása az alábbi folyamatokat, lehetőségeket és előnyöket egyesíti rövid-középtávon

3.1.1. A fejlesztő társaság alkalmas lesz magántőke bevonására

A fejlesztő társaság gazdasági formában való működtetése lehetővé teszi magántőke bevonását az önkormányzat irányításával és ellenőrzése mellett megvalósításra kerülő, a projekttel összefüggő fejlesztési akciók végrehajtásának finanszírozásába.

3.1.2. Olyan tervezési koordinációt valósít meg, amely révén a Varázskapu épületegyüttes tevékenységei tervezhetők lesznek, és a pénzügyi működés is kiszámíthatóvá válik.

A fejlesztő társaság elősegíti a hatékony horizontális koordinációt a Varázskapu fejlesztési akció tervezése és megvalósítása során. A fejlesztő társaság a konkrét akció adottságainak megfelelő felkészültséggel rendelkező különböző profilú szakemberek igénybevételével végzi feladatát, ezáltal képes biztosítani a különböző szakmák közötti együttműködést, amely nélkülözhetetlen az összetett és bonyolult fejlesztési akció megvalósításához.

3.1.3. Az önkormányzat számára átláthatóságot biztosít

A fejlesztő társaság tevékenysége és a fejlesztési akció végrehajtása, az önkormányzat számára teljes mértékben átlátható.

A fejlesztő társaság szervezete elkülönül az önkormányzat politikai és igazgatási szervezetétől, így a feladatok és a fejlesztő társaság kompetenciái az előbbiekéivel nem keveredhetnek össze.

Az önkormányzat és a fejlesztő társasága viszonylatában az előbbi megbízóként, a fejlesztő társaság pedig megbízott végrehajtó szervezetként működik, így felelősége a fejlesztés operatív előkészítésével és megvalósításával kapcsolatban egyértelmű és számon kérhető.

A fejlesztő társaság nem saját magát ellenőrzi, mint az a hivatal, amely egyben projekt menedzsment szerepet is betölt. Az elkülönült fejlesztő szervezet átláthatóságát az önkormányzat többségi tulajdonosi pozíciója és a fejlesztő társaságával a fejlesztési akció megvalósítására megkötött megbízási szerződés, tervezésre, beszámolásra, pénzügyekre, számvitelre és ellenőrzésre vonatkozó előírásai biztosítják.

A tulajdonosi pozíció önmagában csak korlátozott lehetőséget adna a szükségeshez képest az ellenőrzésre és az irányításba történő esetleges operatív beavatkozásra.

Ezért a megbízási szerződés szabályozza azt az eljárást, amelynek alkalmazásával az önkormányzat folyamatosan ellenőrizni tudja a társaság tevékenységét, és a stratégiai irányítás mellett szükség esetén az operatív beavatkozásra is megvan minden lehetősége. A folyamatos ellenőrzést a projekt menedzsment szervezet részéről az önkormányzat hivatala felé történő havi jelentések biztosítják.

3.1.4. Egyesíti a piacorientált magatartás, és az önkormányzati irányítás, valamint ellenőrzés előnyeit.

A 100%-os önkormányzati többség biztosítja az önkormányzat részére az irányítás és ellenőrzés lehetőségét a fejlesztő társaságban. Ez nem csak a fejlesztő társaság taggyűlésében vagy közgyűlésében, de a társaság egyszemélyes felelősséggel tartozó ügyvezetőjét ellenőrző felügyelő bizottságban is megvalósul.

Ez azonban nem akadályozza a hatékony működést, mivel az önkormányzat testülete vagy hivatala közvetlen utasítást a társaságnak nem adhat, csupán a társaság ellenőrző és irányító szervében (felügyelő bizottság) érvényesítheti akaratát. A fejlesztő társaság felügyelő bizottságában helyet foglaló összes önkormányzati partner részvételével születhetnek meg a döntések, és a felügyelő bizottság szakmai szempontok figyelembevételével, az önkormányzaton belüli partnerek között folytatott partneri egyeztetésekkel segíti a fejlesztő társaság fenntartható működését.

Az említettek következtében a fejlesztő társaság tehát hatékonyabb, rugalmasabb, átláthatóbb, piaci szemléletű, ugyanakkor az önkormányzat által teljesen ellenőrzött projekt menedzsmentet jelent ahhoz képest, mintha a projekt menedzsment feladatokat:

- a polgármester vagy alpolgármester,
- az önkormányzati képviselőtestület vagy közgyűlés, illetve azok bizottságai,
- az önkormányzat polgármesteri hivatalának egy vagy több részlege,
- vagy külső megbízottként olyan gazdasági társaság végezné el, amelynek az önkormányzat nem többségi tulajdonosa.

A fejlesztő társaság segítségével így könnyebben felvehető mindazon impulzus, amelyet a külső környezet közvetít (piaci impulzusok, civil szervezetek igényei, partnerek igényei). Mindez abból adódik, hogy a fejlesztő társaság piaci logikával működő, rugalmas szervezeti rendszer, amely gyorsabb döntési mechanizmusai segítségével gyorsabban tud reagálni a külső környezet változására, mint az önkormányzat testülete vagy hivatala.

3.1.5. Alkalmas a JESSICA típusú projektekből való részvételre.

A fejlesztő társaság alkalmas szervezeti eszköz arra, hogy használatával az önkormányzat akár JESSICA konstrukció keretében jusson a **Varázskapu fejlesztési akció** megvalósításához szükséges pályázati forráshoz.

3.1.6. Nagyobb multiplikátor hatás elérése

A kormányzati és EU források pénzügyi szempontból hatékonyabb, szakmai szempontból pedig jobb koordinációval történő felhasználását teszi lehetővé a projekt megvalósítása, esetleges fejlesztése és üzemeltetése tekintetében;

3.2. A fejlesztő társaság létrehozásának célja

A fő cél egy olyan fejlesztő társaság, mint szervezeti eszköz létrehozása és működtetése, amely eredményesen lesz képes megvalósítani a **Varázskapu fejlesztési projektet**, és hatékonyan és fenntarthatóan lesz képes működtetni a megvalósult beruházást.

4. A fejlesztő társaság megalakításának körülményei

Tekintve, hogy a gesztor szerepet betöltő Dévaványai Önkormányzat jelenleg nem működtet városfejlesztő társaságot, tehát nincs lehetőség meglévő gazdasági társaságba bevinni a projektet, vagy pedig már egy meglévő szervezetet átalakítani és alkalmassá tenni a Varázskapu projekt menedzselésére, így a különböző lehetőségek közül értelemszerűen az új társaság létrehozását javasoljuk.

Ez tehát a legoptimálisabb megoldás minden olyan esetben, ahol nem létezik korábban megalakított városfejlesztő társaság, amelyet az önkormányzat egy akcióterületen tervezett fejlesztési akció megvalósítására hozott létre. Előnye, hogy a szervezet megalakulásától kezdve a fejlesztési akció - esetünkben a **Varázskapu projekt** - végrehajtására, összpontosíthat. A társaság személyi állományának megfelelően motiválnak kell lennie annak érdekében, hogy a lehető legjobban megismerje és alkalmazza a Varázskapu projekt eredményes előkészítéséhez és megvalósításához szükséges módszertant és eszköztárat.

A társaság szervezetét és a személyi állomány szakmai profilját a Varázskapu projekt konkrét feladataihoz rendeljük.

5. A fejlesztő társaság formája, alap paramétere

A fejlesztő társaság megalakulásakor és a működése megkezdésekor a Korlátolt Felelősségű Társaság (továbbiakban: Kft.) formát javasoljuk, hiszen ez a gazdasági forma rendelkezik azokkal a törvényi szabályozásokkal, melyek a pénzügyi és jogi törvényi követelményrendszer szintjén lehetővé teszik a Varázskapu projekt fejlesztő társaság általi bonyolítását, és a Kft. forma ideális alapot adhat egy későbbi szervezetfejlesztéshez, átalakuláshoz akár nyílt, akár zárt részvénytársaság esetében. Bár a részvénytársasági formában bonyolított fejlesztési társaságok komoly szervezetfejlesztési előnyöket rejtnek magukban, a **Varázskapu projekt** jelenlegi helyzete nem indokolja a részvénytársasági formát.

Javaslatunk, hogy a fejlesztési társaság, megalakuláskor 100%-os önkormányzati tulajdonú társaság legyen, ami azt jelenti, hogy a fejlesztő társaság tulajdonosa 100%-ban közvetlenül maga az önkormányzat. Ezt indokolja az a tény, hogy a Varázskapu projekt jelenlegi fázisában még nem ismert minden olyan potenciális piaci partner, aki szervesen, esetlegesen tulajdonosi pozícióban lehetne a projekt része, így még a jelenlegi stádiumban nem indokolt a vegyes tulajdonú társaság létrehozása.

Egy ideálisan kialakított, 4-6 főből álló projekt menedzsment csapat alkotta kft-t az önkormányzat gyorsan és önmagában véve kis költséggel létre tud hozni, és ez már nagy előrelépés ahhoz képest, hogy az önkormányzat a fejlesztő társasághoz képest kevésbé alkalmas szervezeti eszközt használjon a Varázskapu fejlesztési akció végrehajtásához szükséges projekt menedzsment biztosítására.

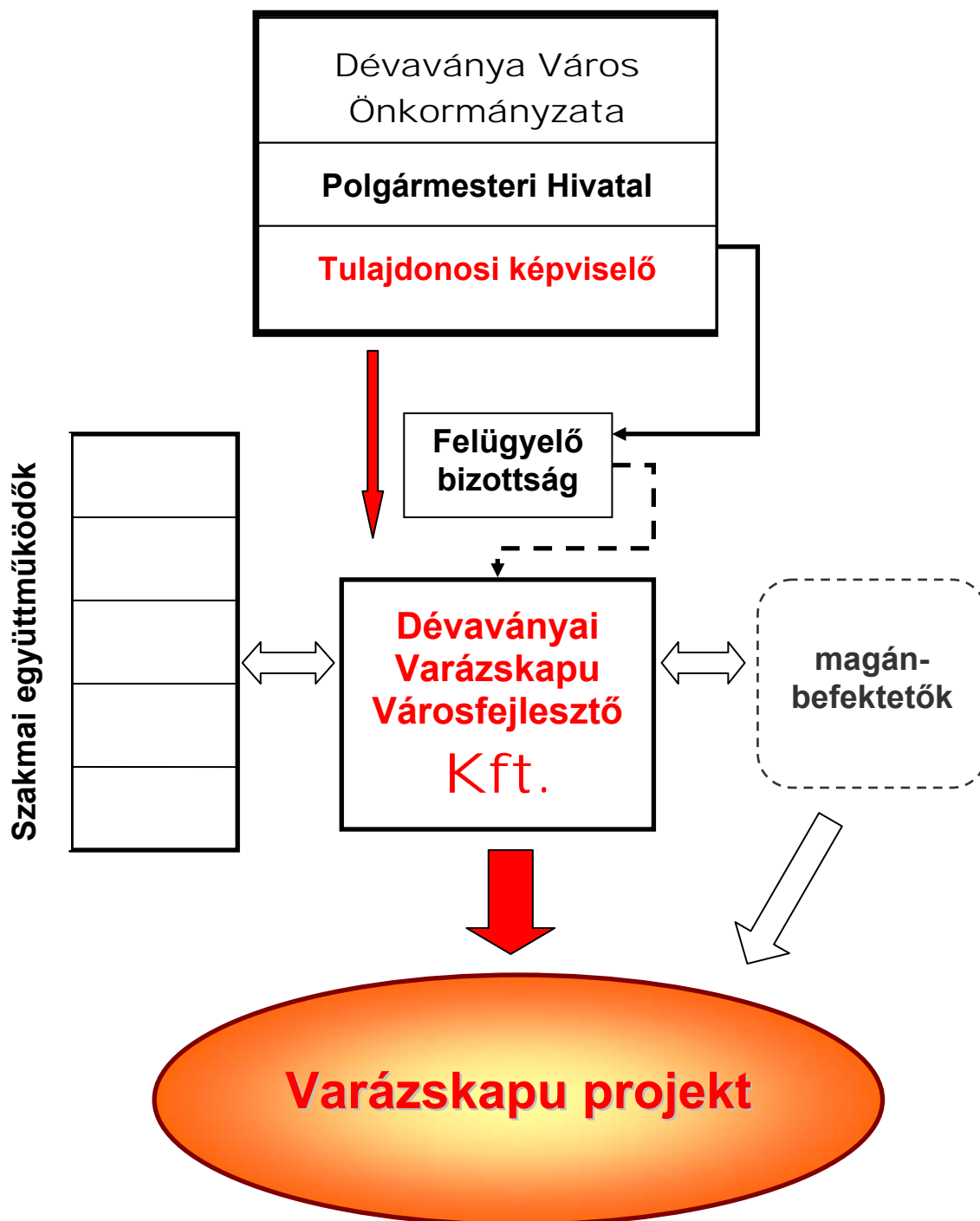
A Varázskapu projekt fejlesztési akció végrehajtásának lényegéhez tartozik, így a leendő fejlesztő társaság természetétől elválaszthatatlan, hogy a társaság az önkormányzatra törvényben meghatározott önkormányzati alapfeladatot, tehát városfejlesztést végez.

Ezt csak úgy teheti valóban hatékonyan, ha a tervezést és a megvalósítást a lehető legnagyobb önkormányzati irányítás, ellenőrzés és átláthatóság mellett végzi, tehát a tulajdonosi struktúra szempontjából a lehető legközelebb van az önkormányzathoz, és a lehető legkevesebb áttétellel kapcsolódik hozzá. Ez a feltétel akkor teljesül a legjobban, ha a tulajdonos közvetlenül az önkormányzat.

A 100%-os önkormányzati tulajdonú társaság így azonnal biztosítani tudja a fejlesztő társaság, mint szervezeti eszköz használatának számos előnyét az önkormányzat számára.

2. ábra

A fejlesztő társaság pozíciója és viszonyrendszere



6. A fejlesztő társaság alaptőkéjének javasolt mértéke

Elemelve a **Varázskapu projekt** költségvetését, a javaslatunk az volna, hogy a társaság alaptőkéje ne a számviteli törvény által a gazdasági társaságokra, így a Korlátolt Felelősségű Társaságokra is vonatkozó minimális összeg legyen, hanem az alaptőke nagysága illeszkedjen a projekt pénzügyi kondícióihoz.

Tekintve, hogy a **Varázskapu projekt** tervezett költségvetése 1,6 Mrd Ft, melyet a fejlesztő társaság fog kezelni, és az elképzelések szerint ehhez 10% önerőt bocsát majd rendelkezésre az Önkormányzat, és 90%-ot a pályázati forrás, így a fenti adottságok, valamint az európai projekt menedzsment gyakorlati tapasztalatai alapján az alaptőkét a tervezett projekt önerő 20%-ban, azaz 30-35 millió Ft-ban határoznánk meg.

7. A fejlesztő társaság tervezett működési mechanizmusa

7.1. A társaság tevékenységi körei

- A terület előkészítési munkák irányítása (bontások, közműépítési munkák elvégzése, ingatlanrendezéssel kapcsolatos feladatok ellátása az építési telkek kialakítása érdekében);
- A közterületek rendezési munkáinak irányítása (tervek elkészítése, kivitelezési munkák pályáztatása, megrendelése, a munkálatok folyamatos ellenőrzése, az elkészült munkák átvétele);
- A településrendezési szerződés(ek) előkészítése az akcióterületen beruházó fejlesztőkkel;
- A fejlesztési akció mindenkorai pénzügyi egyensúlyának biztosítása (a szükséges pénzforrások megszerzése és hatékony felhasználása, pályázatok elkészítése, esetleges bankhitelek felvétele);
- Adminisztratív, információs feladatok ellátása (kapcsolattartás az Önkormányzattal, a Hivatal ügyosztályaival, lakossággal, vállalkozókkal, bankokkal).

7.2. Az önkormányzat és a fejlesztő társaság közötti megbízási szerződés a Varázskapu fejlesztési akció tervezésére és megvalósítására

Az önkormányzat megbízási szerződést köt a fejlesztő társasággal, melyben megbízza a Varázskapu projekt fejlesztési akció teljes körű megvalósításával és fenntartásával.

A fejlesztő társaság a Varázskapu projekt kapcsán kijelölt fejlesztési akcióterületre vonatkozó akcióterületi tervben megtervezett fejlesztési akciót hajtja végre az önkormányzat által a megvalósítás alapjául szolgáló akcióterületi terv alapján.

Ez csak akkor történhet meg maradéktalanul, ha az önkormányzat a 100%-os tulajdonosi pozíciója mellett más jogi eszközzel is rendelkezik a fejlesztési akció kézben tartására.

Az említett jogi eszköz az önkormányzat és a fejlesztő társaság közötti megbízási szerződés a fejlesztési akció megvalósítására, amely a fejlesztési akció tervezését és megvalósítását szabályozza.

A megbízási szerződés megjelenítésre kell, hogy kerüljön a szerződés időtartama, illetve az elvégzendő megvalósítási feladatok részletes meghatározása.

A megbízási szerződés alapján a fejlesztő társaság az önkormányzat nevében valósítja meg a **Varázskapu projekt** fejlesztési akciót. A szerződésben meghatározott jogi konstrukció belső összefüggéseit, logikáját, kialakulásának szakmai hátterét és alkalmazásának a bevált európai és magyarországi gyakorlat tükrében kell majd megalkotni.

Fenti dokumentum az Educatio Bene Kft. szellemi terméke, és része a Dévaványai Varázskapu Projekt pályázati tanulmánynak, amely az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium által lefektetett követelményrendszer alapján készül az Educatio Bene Kft. kivitelezésében. A fenti tanulmány sokszorosítása, vagy hivatalos közzététele kizárólag az Educatio Bene Kft. hozzájárulásával történhet. Kivétel ez alól Dévaványa Város Önkormányzata, vagy annak intézményei, melyeknek jogosultsága van az anyag közzétételére.

© Educatio Bene Kft.

Budapest, 2010. március 1.