



VI. A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTHATÓSÁGA

VI.1. Ingatlangazdálkodás

VI.1.1. Stratégiai célok, fejlesztési koncepció

A városfejlesztési koncepció által megfogalmazott legfontosabb stratégiai célok között hangsúlyosan szerepel, hogy Kaposvár egy megfelelő életminőséget; ellátást, egészséges, rendezett, igényes települési környezetet és erős humán infrastruktúrát biztosító „lakható város” legyen, *mellyel lakói azonosulhatnak, ugyanakkor olyan város legyen, amely megfelelő vonzást gyakorol a befektetőkre és idegenforgalomra is.*

Ezen belül is kiemelt feladat a Belváros karakterének megőrzése, tömbrehabilitációs tevékenység folytatása, a belváros központ jellegű funkcióinak erősítése. A stratégiai célok között szerepel továbbá a lakásfeltételek javítása (bérlakások, garzonház, nyugdíjasház, fecskesház építése, lakótelepek rehabilitációja) és az önkormányzati intézmények rekonstrukciója, korszerűsítése.

Kaposvár stratégiai céljai között szerepel, hogy a *helyi tudásalapú gazdaság erősítésére törekszik*, mely mindenkor kihasználja tradíciójából és térségi helyzetéből adódó lehetőségeket, a meglévő és fejlesztendő területi és infrastruktúra adottságokat, a rendelkezésre álló humán erőforrásokat. Ennek keretében az önkormányzat új gazdasági területeket jelöl ki, bővítési lehetőséget biztosít (pl. a volt Füredi II. Laktanya hasznosítása kis- és közép vállalkozások részére, III. Ipari Park létrehozása, Videoton Ipari Park bővítése).

Kaposvár város megfogalmazott jövőképeinek megvalósítása elképzelhetetlen a város gazdaságának fejlődése nélkül. A város megújításához szükség van *az idegenforgalmi ágazat és a kapcsolódó kulturális tevékenységek, az ezeket létrehozó, szervező és fenntartó intézmények megújulására*, amely során a kiszolgáló infrastruktúrák korszerűsítésének feladatával egyenértékű hangsúllyal kell megjelenjen az ezen infrastruktúrák minőségét, koncepcióját és használati módját megalapozó szemlélet megújulásának is.

Az oktatás, kulturális és művészeti központi szerepkör szinergikus hatásaival elősegíti a gazdaság egyes szektorainak fejlődését is, elsősorban az idegenforgalom, vendéglátás, szolgáltatás területén. Az önkormányzat tervei között az intézményfejlesztés, illetve új, régiós kisugárással rendelkező kulturális létesítmények kialakítása is szerepel (pl multifunkcionális sportcsarnok, közösségi célú sportlétesítmények építése). Ennek elérése érdekében a város több jelentős beruházást is tervez (a kaposvári Városi Fürdő rekonstrukciójának folytatása, a gyógyfürdő részlegének további fejlesztése, új strandmedencék építése, balneoterápiára épülő gyógyturizmus kialakítása, négycsillagos szálloda építése).

A városfejlesztési megújulás fontos eleme a **partnerség építése**, a **város aktív promóciójának** megteremtése. A partnerség a jelenleg is a városban működő intézmények, gazdasági szereplőkkel való szorosabb, koordinált együttműködést, közös arculat és identitás megteremtését, valamint új szereplők, új funkciók, új gazdasági erőforrások megszólítását, a város megújításába való bekapcsolását jelenti.

A városfejlesztési stratégia készítése során megismert vélemények és az összegyűjtött adatok megvilágították, hogy Kaposvár történeti városközpontjának a város „belső piacát” is meg – tulajdonképpen vissza – kell hódítsa és az „élhető”, **a helyiek által kedvelt kulturális, kereskedelmi és szabadidős helyszínné kell fejlessze.**

Más jellegű, de hasonlóan fontos **a vállalkozói tőke megszólítása**, nemcsak a helyi gazdasági szereplők, de külső – akár nemzetközi – szereplők megnyerése, elsősorban olyanoké, akik hosszabb távú elköteleződést vállalnak, vagy olyan termékekkel – és történeti városokban megvalósított referenciákkal – rendelkeznek, amelyek a helyi kínálatba illeszthetők, mi több hiánypótlók. Ennek a kommunikációnak az általános városra és a térségre vonatkozó aktuális és részletes üzleti-piaci információkon túl megfelelően **előkészített projektelehetőségeket** is tartalmaznia kell (jogi, műszaki, pénzügyi feltételek, garanciák, stb. – mindez megfelelő konszenzussal legitimált módon).

A város ingatlangazdálkodási stratégiájának gazdaságfejlesztési célja egyrészt olyan infrastruktúrák létrehozása, amely a város megújuló identitásának megfelelő minőségi szinten képesek szolgáltatásokat nyújtani, illetve tevékenységeknek, funkcióknak helyet biztosítani, másrészt olyan gazdálkodási rendszer kialakítása, amely – amellet, hogy a racionális, fenntartható működést is szolgálja – transzparens és **kiszámítható befektetési környezetet** kínál, megteremtve a városmegújításhoz szükséges **külső források bevonásának** lehetőségét. Olyan projektek és programok kialakítására van szükség, amelyek jól mérhető közvetlen és közvetett hatásai révén hozzájárulnak Kaposvár megújulásához, egyúttal mind a magánszféra, mind pedig a közösségi források pályázása során megfelelő legitimációval és előkészítettséggel rendelkeznek.

VI.1.2. Ingatlanállomány és ingatlangazdálkodás

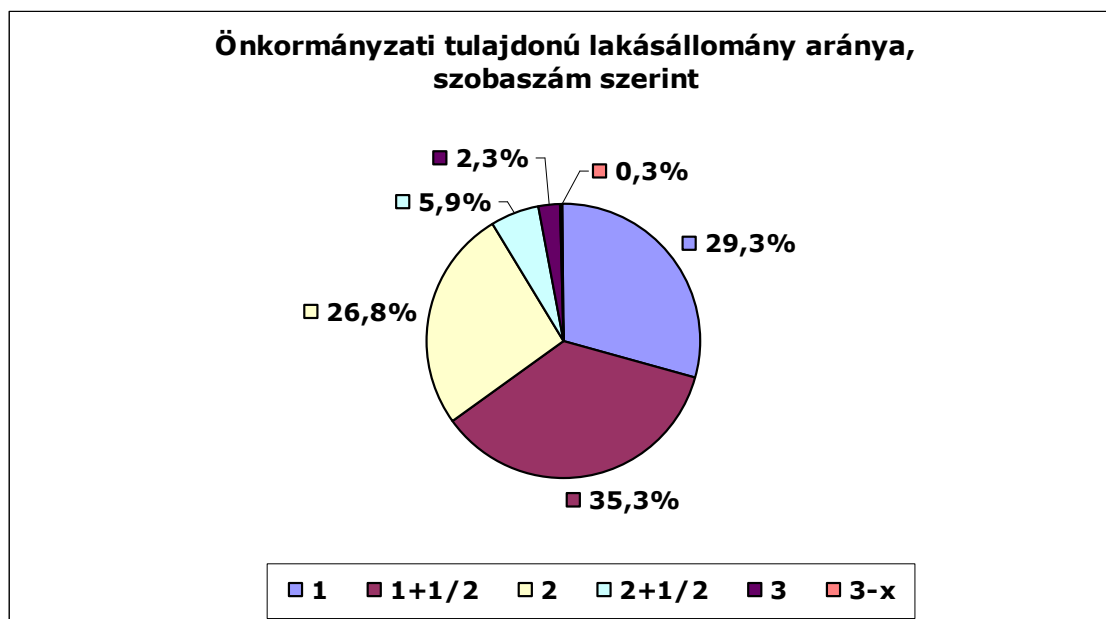
A Kaposváron található önkormányzati ingatlanállományt egyrészt a műszaki-mikrokörnyezet adottságai, másrészt a jelen hasznosítás pénzügyi-jogi peremfeltételei határozzák meg.

A városban található önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanok zöme kis lakásszámú lakóépület, illetve üzlet- és lakóház. Műszaki állapotuk jellemzően közepes, vagy annál gyengébb, a teljes portfólióra jellemző az alultervezett karbantartásból, elmaradt felújításokból fakadó jelentős felújítási igény.

Az önkormányzat – a 2006-os nyilvántartások szerint – összesen 412 épületben (melyből 144 volt kizárólagos önkormányzati tulajdonban) rendelkezett ingatlan tulajdonnal. Az épületek 56%-a lakóépület, melyből 35 darab volt kizárólagos önkormányzati és 196 vegyes tulajdonban. Az egyes bérlemények száma 1451, melynek 82%-a lakásbérlemény és 18%-a nem lakáscéljára szolgáló bérlemény volt. A lakásbérlemények 64%-a kizárólag önkormányzati tulajdonban lévő épületben található. A nem lakás céljára szolgáló bérlemények száma 255 darab volt, összesen 21 ezer négyzetméteren.

Az 2006 év végi önkormányzati tulajdonú lakásállomány adatai szerint, a köztulajdonban lévő lakások több mint 1/3-a, 35,3%-a (422 darab) volt 1 + ½ szobás, míg az 1 szobás lakások aránya 29,3% (351 darab), illetve a 2 szobás lakások részesedése 26,8% (321 darab) volt. A 2-nél több szobás önkormányzati tulajdonú lakások összesen 7,5%-ot tettek ki a teljes állományból, melyből a 2 + ½ szobások 5,9%-kal (70 darab), a 3 szobások 2,3%-kal (28 darab), míg a 3 és annál több szobás lakások 0,3%-kal (4 darab) járultak hozzá az összértékhez.

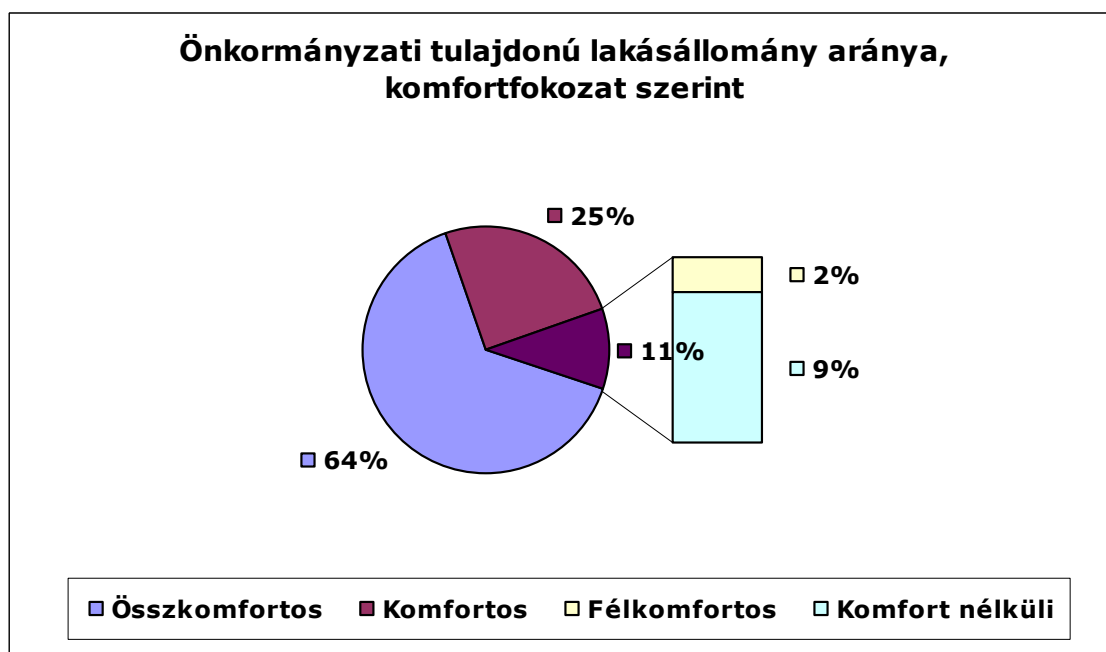
Az Önkormányzat teljes lakásállománya tehát 1196 darab lakás, melyik közül az év végén 44 darab állt üresen, ami 3,7%-a, az összesen 58.820 négyzetméternyi lakásbérlemény állománynak.



Forrás: Kaposvár Önkormányzata

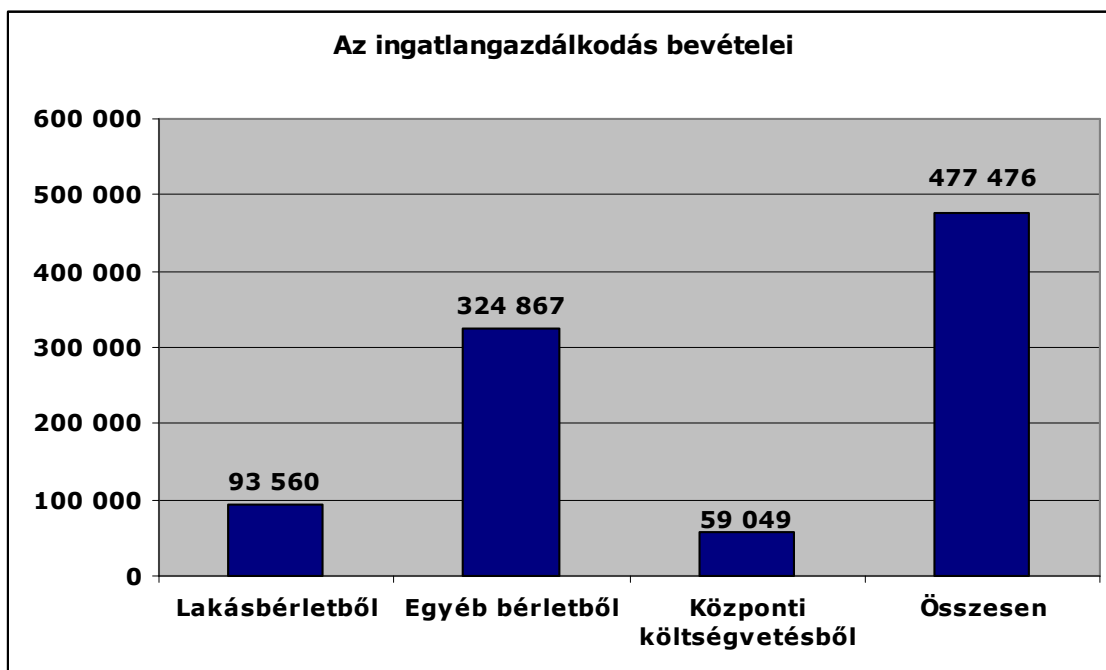
A lenti diagram az Önkormányzat teljes lakásállományának komfortfokozatok szerinti megoszlását mutatja. Az 1196 darab önkormányzati lakás majdnem 2/3-a, mintegy 64%-a (772 darab) tekinthető összkomfortosnak, és további 25%-a (297 darab), a teljes állomány 1/4-e komfortosnak. A fennmaradó 11%-on a félkomfortos és komfort nélküli lakások osztoznak 2% (25 darab) illetve 9% (102 darab) arányban.

A 102 darab komfort nélküli lakásból, az Önkormányzat év végi felmérésén, mintegy 26-ot (25%) soroltak szükséglakás és 19-et (19%) bontandó lakás kategóriába, mely bontásra ítélt lakások közül egyikben sem él egyetlen család sem.



Forrás: Kaposvár Önkormányzata

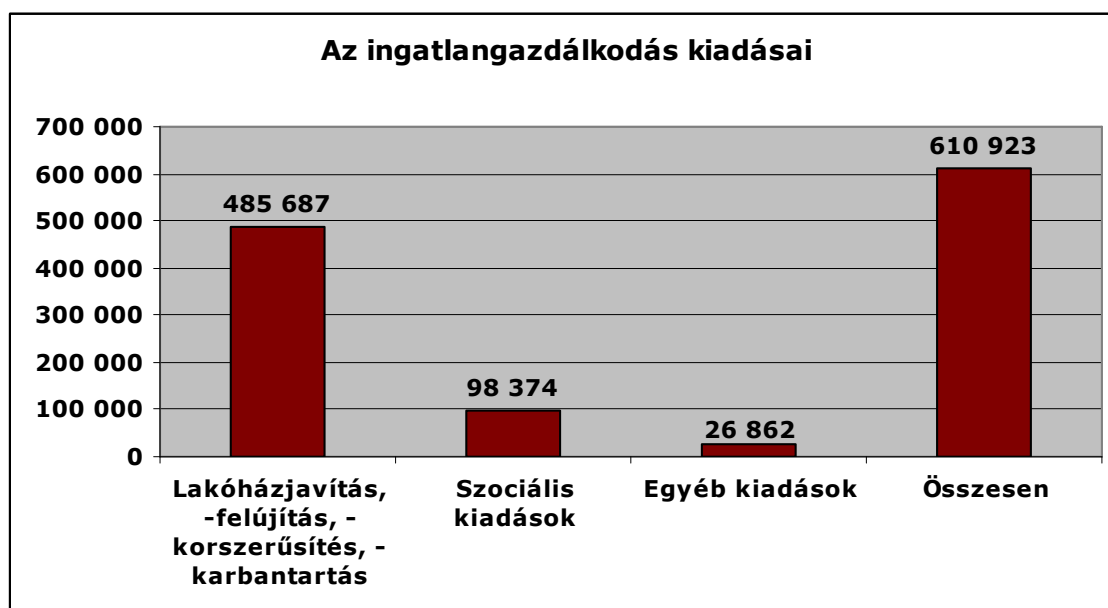
Az Önkormányzat ingatlangazdálkodási bevételei három fő forrásból érkeznek (bérleti díj, értékesítés és a központi költségvetés támogatása), melyből - a hosszabb távú tervezés szempontjai miatt - csak a bérleményekből és központi költségvetésből érkező bevételeket vizsgáljuk, hiszen az értékesítés minden esetben csak egyszeri bevételt jelent, még akkor is, ha a teljesítése hosszabb távon történik.



Forrás: Kaposvár Önkormányzata

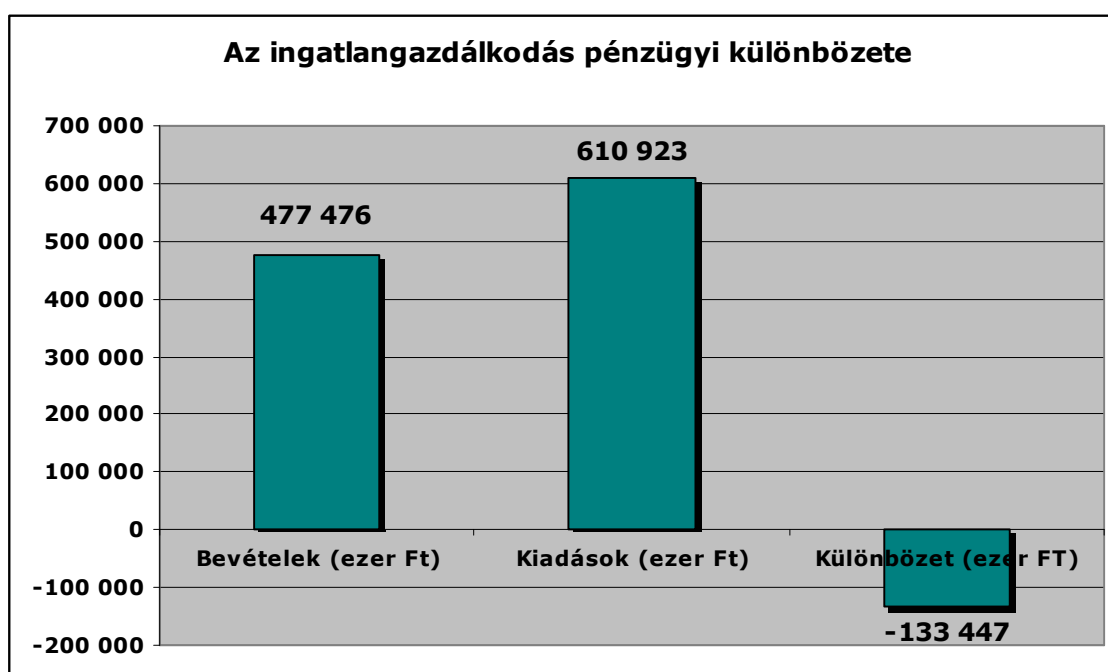
Megállapítható, hogy a tárgyévi bevételek a lakás és egyéb bérleti díjakból, valamint a központi költségvetés hozzájárulásából, 477 476 000 Ft-on alakultak, amit azonban még csökkentnek a bérhátralékok, mintegy 70 123 000 Ft-tal. A tárgyévi, év végi ingatlangazdálkodási bevétel, az ingatlanértékesítésből származó bevételek figyelmen kívül hagyása után, 407 353 000 Ft.

A lakásgazdaság kiadásai is, a bevételi oldalhoz hasonlóan több csoportra bontható. A kiadások között olyan tételek szerepelnek, mint önkormányzati lakásépítés; lakóházjavítás, - felújítás, - korszerűsítés, - karbantartás; szociális kiadások; egyéb kiadások. Ellentétben a bevételi oldallal azonban, ahol a legjelentősebb tétel, a több mint 2,6 milliárd Ft-os értéket is meghaladó ingatlanértékesítés maradt ki a listából, a kiadásoknál a lakásépítés, mint a legcsekélyebb tétel nem kerül be az elszámolásba, a bevételi oldalon már kifejtett hosszabb távú folytonossági logika miatt. A kiadások teljes állománya az év végén meghaladta a 600 millió forintot, pontosan 612 322 000 Ft volt, melynek közel 80%-át a lakóházjavítás és egyéb karbantartás, felújítás, korszerűsítés tette ki, ezen belül is 95%-ban (462 076 000 Ft) a felújításokra ment el a pénz. A szociális és egyéb kiadások 20%-ban terheltek az Önkormányzat költségvetését, melyből a legnagyobb tétel, mintegy 97 millió forint szociális alapú, vissza nem térítendő lakásfenntartási támogatásra lett kifizetve, melyből több mint 2200 család tudott támogatáshoz jutni a városban.



Forrás: Kaposvár Önkormányzata

A város ingatlangazdálkodásának pénzügyi különbözete a fent összegzett bevételi és kiadási adatok után a lenti grafikonon jól látható. A város tárgyévi ingatlangazdálkodási egyenlege -133,5 millió forint. A bevételek jelen esetben nem tartalmazzák az ingatlan-értékesítés éves bevételét.



Forrás: Kaposvár Önkormányzata

(A bevételek nem tartalmazzák az ingatlan értékesítések éves bevételeit.)

Az Önkormányzat, mint a város legnagyobb ingatlantulajdonosa, ingatlanainak értékesítésével és hasznosításával jelentős szerepet tölt be a város gazdaságának fejlesztésében. Az elmúlt időszak prioritása a vállalkozásbarát környezet kialakítása volt.

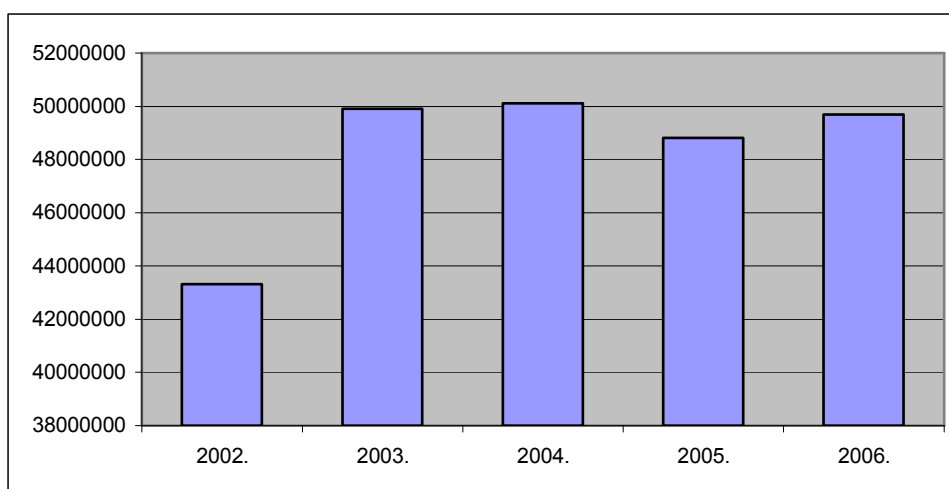
Ingatlanvagyon ügyletek Kaposváron

Év	Nem lakás célú helyiségek bérleti díja	Bérlakás-értékesítés bevétele	Építési telek és ingatlan értékesítés
1997.	236.405	86.641	185.613
1998.	265.155	87.146	241.347
1999.	295.930	50.336	161.753
2000.	304.385	87.367	370.823
2001.	366.766	75.669	268.503
2002.	360.856	59.798	558.230
2003.	357.271	73.356	278.192
2004.	352.659	61.370	411.116
2005.	334.293	62.423	361.758
2006.	323.509	52.960	2.650.719
2007. terv	301.300	70.000	532.324

Forrás: Kaposvár Önkormányzata

A saját vagyon optimális hasznosításával ez az elsődleges cél elérhetővé vált, mivel a vagyon értékesítéséből képződött bevételek a beruházások finanszírozására szolgáltak és ezzel az önkormányzati vagyon össz volumenét növelték. A vagyonösszetétel ezzel együtt változott, a mobilizálható vagyon (lakások, értékpapírok stb.) összértéke csökkent, ezzel párhuzamosan viszont növekedett a lakosság életkörülményeit jelentősen befolyásoló önkormányzati törzsvagyon.

Önkormányzati összvagyon alakulása



Forrás: Kaposvár Önkormányzata

1990-94. között megvalósult nagyobb beruházások

67-es út négysávossá történő átépítése, a régi épületek szanálása lehetővé tette a Berzsenyi u. nyugati oldalának átépítését, hasznosítását.

1994-98. között megvalósult nagyobb beruházások

- Belvárosi rekonstrukció Teleki u., Irányi D. u.
- Kisgát I. ütem lakóterület-fejlesztés.

1998-2002. között megvalósult nagyobb beruházások

- Belvárosi rekonstrukció Teleki u., Fő u., Irányi D. u., Ady E. u.
- Arany tér rekonstrukciója befejeződött
- Kecelhegyen lakóterület-fejlesztés

2002-2006. között megvalósult nagyobb beruházások

- Virágfürdő elkészült
- Kossuth tér átépítése
- Ady E. u. déli tömb rekonstrukciójának előkészítése
- „Privát Centrum” épületének befejezése az állomással szemben
- Füredi II. laktanya hasznosítása.

VI.1.3. Ingatlangazdálkodási prioritások

Az ingatlanvagyon-gazdálkodás kiemelt célja a város által kötelezően ellátandó, illetve a városvezetés döntései alapján felvállalt feladatellátás megkívánta elhelyezési igények megfelelő színvonalú, egyúttal gazdaságilag racionális módon történő biztosítása.

Ennek érdekében az ingatlan-vagyon gazdálkodásnak el kell válnia az intézményi, illetve a lakáságazat szociális szempontú gazdálkodásától és meg kell teremteni az önfenntartó gazdálkodás feltételeit. Ez egyrészt a jogi és intézményes feltételek átgondolását, másrészt a portfólió átstrukturálását jelenti.

Az önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanok bérbe adásából származó jövedelemnek minimálisan fedeznie kell az ingatlanállomány fenntartási és szinten-tartó beruházásaival összefüggő kiadásokat. Az esetleg képződő nyereség kizárólag az állomány korszerűsítésére és bővítésére használható fel, mindaddig, amíg a kapacitásigények hosszabb távon is megfelelő színvonalú kielégítésére alkalmas fenntartható állomány nem jön létre.

A lakáságazat vonatkozásában általánosságban meg kell határozni, hogy az önkormányzat mely szociális szempontok alapján, milyen konkrét célcsoportok méltányolható igényeit helyezi előtérbe, tekintettel az anyagi erőforrások szűkösségére (prioritások). Át kell alakítani a támogatási struktúrát oly módon, hogy az egyértelműen a személyt és ne egy objektumot támogasson. A jogosultságok pontosításával egyidejűleg aktív párbeszédet kell kezdeményezni a bérlőkkel, ill. a lakásigénylőkkel igényeik és lehetőségeik pontosabb megértése, a rendelkezésre álló lakásállományon belüli mobilitás, illetve a bővítés reális alternatíváinak feltárása érdekében. Az önkormányzatnak prioritásként kell kezelni az **alacsony komfortfokozatú, kis alapterületű lakások számának csökkentését, a komfortfokozat emelését, a szegregátumok csökkentése érdekében.**

A jövedelemtermelő ingatlanok vonatkozásában cél ezen állomány pozíciójának minden lehetséges eszközzel történő megerősítése, az önkormányzat tulajdonosi pozíciójának hosszú távú fenntartása.

Ennek eszközei:

- a portfólió átstrukturálása, a fenntartható ingatlanállomány kialakítása érdekében egyes vagyonelemek értékesítése, ingatlanok vásárlásával, ill. építésével a portfólió bővítése,
- saját és külső források bevonásával a hosszú távon önkormányzati tulajdonban maradó ingatlanok felújítása, korszerűsítése, a lehetőségeknek megfelelő fejlesztése (átépítés, funkcióváltás, bővítés),
- a környezet átfogó rendezése révén új piaci pozíciók megszerzése, ezek kihasználása (portfólió értékének növelése).

Ahhoz, hogy a város identitásának megfelelő presztízsét, attraktivitását visszanyerje kulcsfontosságú a közterületek megújítása és megfelelő színvonalú működtetése, amely ki kell terjedjen:

- a közterületek animálására, eseménytérként való hasznosításának menedzselésére, ezzel összefüggésben
- a közterület-használat szabályozása, ezen szabályok betartatására,
- a köztisztaság folyamatos magas szintű biztosítása,
- a biztonság és komfortérzet magas szintű biztosítására,
- és a fizikai, környezeti megújítására, amely a történeti környezet megőrzésén és felújításán túl új közterületi minőség létrehozását is magába kell foglalja.

Az értékesítendő ingatlanok egy részének árbevétele, illetve a költségalapú bérlet, ill. az ettől elválasztott lakhatási támogatás rendszere teremthet alapot az ingatlanállomány részben önerőből történő felújítására. Ennek feltétele, hogy a szektorban képződő jövedelmet ne vonja el más ágazat számára az önkormányzat.

Vállalkozói tőke és fejlesztési kapacitások bekapcsolására elsősorban olyan kondíciók mellett van lehetőség, amikor az önkormányzati ingatlanon a magánberuházó által megépített ingatlan hosszú távú, az elvárt megtérülést biztosító bérbeadására van mód. Ez részben a piaci alapú bérbeadás útján, részben önkormányzati garanciavállalással segíthető elő (a végső kedvezményezett által fizetett bérleti díj és az előzetesen kalkulált díj közötti különbségre). A **köz-források** tekintetében az Európai Unió csatlakozás jelentett változást, ugyanis lehetővé vált a városrehabilitációs tevékenységek közösségi forrásokból – a Strukturális Alapokból történő finanszírozása.

A kaposvári önkormányzat 1993. évben alkotta meg **5/1993.(II.18.)sz. rendeletét** az önkormányzat vagyonáról, a vagyongazdálkodás és vagyonhasznosítás szabályairól. A koncepció szerint cél, hogy az önkormányzat a tulajdonában lévő garázsokat a bérlők részére értékesítse, egyösszegű készpénz megfizetése mellett. Ennek értelmében a kerültek 1990-1994 évek között a város tulajdonában lévő garázsok – és kisebb számban kerültek más (üzlet, raktár) helyiségek - elidegenítésre.

1994-1998 között a vagyonrendelet a változó gazdasági körülményekhez igazodott, módosult. Az önkormányzati ingatlangazdálkodás egyik fontos prioritása szerint a nem lakás céljára szolgáló helyiségek hasznosításának fő formája a bérleti úton történő hasznosítás. Ennek hatására a bérlemények elidegenítése csökkenő tendenciát mutatott: 1994. évben 30, 1997. évben mindössze 9 bérlemény került eladásra. További hangsúlyt kapott, hogy csak a rossz műszaki állapotú, az önkormányzat részére jelentős ráfordítást igénylő bérlemények értékesítésére kerüljön sor.

Az ingatlangazdálkodási koncepció jelenleg is kiemelt célként kezeli a nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérleti úton történő hasznosítását. Az Önkormányzat költségvetési rendeletében jelöli ki azon ingatlanok körét, melyek tárgyévben pályázat útján egyösszegű készpénzfizetés mellett elidegenítésre kerülnek.

VI.1.4. Ingatlangazdálkodási Terv

A Kaposvárott található önkormányzati ingatlanokat és a stratégiában megfogalmazott kiemelt közterületi fejlesztéseket csoportosítva rehabilitációs akciók határolhatók le, amelyek lehetőséget adnak egy ütemezett fejlesztésre, illetve kontextust, vezérfonalat adnak az egyedi ingatlanokra vonatkozó fejlesztési, hasznosítási javaslatoknak.

1. akcióterület

Kaposvár központi találkozóhelye, igényes és jól karbantartott zöldterületeivel az egyre magasabb életminőségi elvárásoknak megfelelni képes területi egységként. Fejlesztési tervei a következők:

- a városközponti szerep erősítése, az építészeti és közösségi terek karakterének megőrzésével, az összességében jó fizikai állapotban lévő építészeti örökségek, műemlékek hagyományainak, hangulatának „kihasználásával” és tovább fejlesztésével
- város tökevonzó képességének javításával belvárosi intézmények, munkahelyek és ingatlanfejlesztések számának növelése
- a vállalkozói aktivitás dinamizálódásának „kihasználása”, gazdasági együttműködések, közös fejlesztések generálása és koordinálása érdekében erősebb partnerség kiépítése a civil szférával, a lakossággal és a vállalkozói, fejlesztői szektorral

Tervezett fejlesztések és költségeik

Fejlesztési tevékenység	Ráfordítás	Önkormányzati ráfordítás
Ady Endre utcai É-i és D-i tömb és környékének fejlesztése		
Szivárvány Kulturális Központ fejlesztése		
Noszlopy utca revitalizációja		
Városháza - kétszintes mélygarázs		
Összesen:	2.388.000.000	1.052.000.000

2. akcióterület

A belváros dél-keleti része, jelentős intézményi terület, mely a nyugati oldalon sport és rekreációs létesítményekkel és központokkal egészül ki.

Tervezett fejlesztések és költségeik

Fejlesztési tevékenység	Ráfordítás	Önkormányzati ráfordítás
Piac rekonstrukció és Vásárcsarnok építés	2.468.238.000	1.200.000.000
Csiky Gergely Színház rekonstrukciója	3.985.380.000	3.985.380.000
Önkormányzati lakásépítés Fő utca 84. alatt.	418.100.000	418.100.000
Zichy Mihály Iparművészeti SZKI fejlesztése	Előkészítés alatt	Előkészítés alatt
Tervezett kereskedelmi-szolgáltató gazdasági területek előkészítése	Előkészítés alatt	Előkészítés alatt
Irányi – Dózsa u. tömbbelső feltárása	Előkészítés alatt	Előkészítés alatt

4. akcióterület

Az elsősorban lakófunkciójú, jellemzően a helyi lakosság kiszolgálását jelentő gazdasági és intézményi funkciókkal bíró városrész, fejlesztési céljai:

- Laktanya területén funkcióbővítés, valamint tartalékterületek kialakítása a későbbi fejlesztésekhez, a foglalkoztatási arány növelése
- Idegenforgalmi és közösségi fejlesztések megalapozása a Horgásztó és a Zaranyi-erdő területén
- a lakosság demográfiai összetételének javítása, városi léptékű funkciók kialakításával fiatalok vonzása

Tervezett fejlesztések és költségeik

Fejlesztési tevékenység	Ráfordítás	Önkormányzati ráfordítás
Városi Sportcsarnok bővítése - korszerűsítése	2.250.000.000	2.250.000.000

3. szociális akcióterület

- Város-rehabilitációs program megvalósítása, melynek keretében egységes, vonzó városkép jöhet létre, illetve a Sávház környékének viszonylag alacsony presztizsértéke növekedhet

Tervezett fejlesztések és költségeik

Fejlesztési tevékenység	Ráfordítás	Önkormányzati ráfordítás
Lakótelepi (közterületi) rehabilitáció	2.320.000.000	



Arany János utcai Óvoda fejlesztése	Előkészítés alatt	Előkészítés alatt
Petőfi utcai Bölcsőde fejlesztése	Előkészítés alatt	Előkészítés alatt
Sávház átfogó rekonstrukciója	2.000.000.000	2.000.000.000
Terhesgondozó és Családsegítő Központ létesítése – Honvéd utca „Kazánház” rekonstrukciójával	205.500.000	205.500.000

VI.2 Az önkormányzat városrehabilitációs célok elérését szolgáló nem fejlesztési jellegű tevékenységeinek bemutatása

A nem fejlesztési jellegű tevékenységek közül a városrehabilitáció során gyakran alkalmazhatt az ún. **tervalku** folyamata, amely nem más, mint az önkormányzati partnerségen alapuló, magánkezdeményezésű fejlesztői projektek és az önkormányzat közötti viszonyt meghatározó – önkormányzati rendeletben szabályozandó – kaposvári településrendezési szerződési eljárása. A fejlesztési projektek volumenének és komplexitásának nagyfokú eltérése miatt **a kaposvári önkormányzat mindig az egyes fejlesztőkkel egyedileg kíván településrendezési szerződésben rögzített tervalkut kötni**. Az egyes fejlesztésekkel kapcsolatos elvárások megfogalmazása - beadandó anyagok, a döntés menete – az illetékes hivatali osztályok bevonásával történik egyedileg, minden esetben az adott fejlesztésre szabva.

További lehetséges, eseti tevékenységek:

A város kezdetben **helyi adó kedvezményekkel**, építési **illetékkedvezmények** biztosításával funkcióbővítés céljából ösztönözheti a város a profitszegény kulturális és művészeti funkciók letelepedését.

A települési környezet szépítése, élhetőbbé tétele szempontjából hasznos és nem utolsó sorban szemléletformáló hatással bír egy-egy **köztisztasági program szervezése**, lakossági virágosítási **kampány** szervezése, ösztönzése (ennek amúgy is hagyománya van Kaposváron), vagy a **városszépítő egyesületek támogatása**.

A helyi **KKV-kel való partneri viszony kialakítása** alapvetően fontos (részletesebben lásd a következő fejezetben). Ez erősíthető helyi adókedvezményekkel, vagy területhasználati díjkedvezménnyel is.

VI.2.1. Városmarketing és marketingstratégia

Város- és térségidentitás építés

A városokban, térségekben, azok meghatározott részein, illetve az ott élőkben és a várost használókban rejlő információ, illetve a kommunikációs folyamat során a város vonzó arculatát, márkáját, „brand”-jét, ezáltal identitását megteremtő, a település prosperitását megalapozó aktív és céltudatos városmarketing tevékenységre van szükség. (A városmarketing eszközeit használva lehetőség nyílik Kaposvárt egy „szépen csomagolt”, vonzó termékként bemutatni – a beazonosított célcsoportok ismeretében jól kommunikálható és befogadható városidentitást alakítani, ezáltal nagyobb sikerrel eljutni a befektetői piacra. Ezzel párhuzamosan megszerezni mind az ott élők, mind pedig az állam anyagi és erkölcsi támogatását.)

Kaposvár identitását és arculatát erősíteni kell! Az IVS célrendszerén alapuló, kis irányítással és szervezéssel létrehozhatók a befektetés-ösztönzés eszközei, amely során a céloknak és funkcióknak megfelelő befektetők az IVS által megjelölt alternatívák közül választhatnak. Kaposvárt általában, illetve egyes ingatlanjait speciálisan **befektetői célterületté**, „befektetési helyszínné” kell változtatni. Ebben a szemléletben, Kaposvár egészének kell **versengenie** más városokkal, más potenciális befektetési helyszínekkel. A városnak éppúgy, mint bármely más terméknek, rendelkeznie kell azokkal az attribútumokkal, amelyek alapján a befektetők általában és konkrét projekteket is választhatnak. Többnyire az teszi nehezzé a megértést, hogy a várost hogyan „adjuk el”.

Hiszen itt az eladás nem a birtokbavétel, hanem éppen az, hogy valamely fejlesztő, befektető itt, ezen a helyszínen hoz létre valamit, valamilyen általa preferált terméket (lakás, iroda, gyár, szabadidős vagy kulturális gazdasági termék), ami aztán részévé válik a városi összterméknek, magának a városnak. A nehézség éppen abban van, hogy fel kell ismernünk, hogy a várost **polgárai és azok csoportosulásai építik**, a városirányítók "csupán" stimulálják, hosszú távú célok mentén irányítják a folyamatokat. Ezért fontos az, hogy miképp vegyük rá a rövidtávon profitot termelni kívánó ingatlanfejlesztői ipar szereplőit, hogy a nagy túlkínálatban, városok közötti versengésben éppen **Kaposvárt**, ill. a Dél-Dunántúli Régió e területét válasszák befektetési helyszíneként.



Az identitásépítés során **belső marketing**munkával (kommunikáció, nyilvánosságmunka) meg kell ismertetni a kívánt városterméket a lakossággal, városhasználókkal és a gazdaság szereplőivel. A leendő haszonélvezőkkel, a **városhasználókkal** el kell fogadtatni a város sajátos arculati elemeit, azaz széles körben elfogadottá kell tenni a célt, amelynek megvalósítására a város törekszik.

Ez alapvetően **identitásépítő akció**, melynek során meg kell határozni és elfogadtatni az identitás négy összetevőjét (termék, helyszín, kommunikáció, résztvevők), hogy ez azután a résztvevők közösen képviselt üzenetévé válhasson. Ehhez a klasszikus, lekövető önkormányzati megközelítés nem megfelelő eszköz, át kell térni az értékelvű – konzultatív, participatív közösségi tervezésre.

A városmarketing alapú megközelítés tehát alapvetően két összetevőből áll:

- A. széleskörű **belső kommunikáció** (lokális, városi) és konzultatív közösségi tervezés, participatív értékválasztás
- B. tudatos, a megfelelően kiválasztott és bevonzani kívánt célcsoportokra szabott **külső marketingkommunikáció**, amely a befektetői piac speciális adottságaira reagál.

A marketing eszközök sokféleképpen kombinálhatóak, attól függően, hogy milyen hatást kívánunk elérni velük. A városmenedzsment számára általában a tervezési program meghatározásán és a bevonható magánprojekteket, magánforrások megismerésén keresztül lehet a megfelelő **marketing eszközöket** kiválasztani és belőlük kommunikációs stratégiát összeállítani.

Napjaink ez egyik legfontosabb marketingkommunikációs eszköze az **internet**. Kaposvár város honlapja jól strukturált és információkban gazdag, ezért ennek folyamatos karbantartása és frissítése elengedhetetlen feladat. A meglévő adattár mellett be kellene mutatni a tervezett fejlesztéseket (az IVS-ben elhatározott fejlesztési akcióterületeket és projekteket), és a konkrét befektetési lehetőségeket is, valamint fórumot biztosítani a véleményeknek.

Eseménymarketing:

A városi események kiválóan alkalmasak egy-egy projekt széleskörű megismertetésre, de még inkább városhasználók fejlesztésbe való bevonására, participációs tervezési gyakorlat folytatására.

- ✓ **Kerekasztal beszélgetések;** minikonferenciák
- ✓ **Tervezői Hétvége;** közösségi tervezés
- ✓ **Városkiállítás;** városfejlesztési események „évaddá” történő szervezése, átlagember számára is fogyasztható módon



Befektetésösztönző marketing:

- ✓ Projektfejlesztés és -menedzsment: Komplex ingatlanfejlesztési, városfejlesztési és városmarketing projektek koncepcionális összeállítása városra szabottan, a projektkörnyezet és célcsoport igényeinek megfelelően. A projektek megvalósítása közben felmerülő kommunikációs és válságkezelési feladatok természetes részét képezik a projektmenedzsment során végzett tanácsadói tevékenységek.
- ✓ Projektportfólió-menedzsment: A városfejlesztő szervezet számára befektetési portfólió kialakítása, amely nemcsak a projekthelyszínek azonosítására, bemutatására és kiejánlására koncentrálnak, de nagy hangsúlyt helyez a projektek, projektcsomagok befektetési környezetének felmérésére és kedvező irányba történő befolyásolására is. A projektportfólió – mint marketingeszköz – megalkotásán túl, a városmenedzsment szerepkör része a megfelelő üzenetek és az ingatlanfejlesztői piac szereplőinek speciális igényein alapuló kommunikációs és marketingstratégia kidolgozása és végrehajtásában való segítségnyújtás, megjelenési lehetőség megteremtése.



Városmarketing feladatok Kaposvár számára:

- Lakossági elvárások a minőségi fejlődés iránt
 - Települési identitás kialakítása – milyen település akarunk?
 - Működő közösségi-civil élet tudatos építése
- Projekthelyszínek környezetének tudatos „célzása”
 - Üzenet a fejlesztőknek
 - A város és a fejlesztési lehetőségek kiajánlása
 - Projektek marketing stratégiai és kommunikációs tervi kidolgozása
- A közszféra és a fejlesztői szféra között:
 - Fejlesztési fórumokon és platformokon történő tudatos részvétel
 - Projektek szerepeltetése a megfelelő adatbázisokban
- A közszféra és civilszféra között:
 - Települési szintű fórumok létrehozása
 - A közösségi részvétel intézményesítése

A projektek megkezdése során már a teljes, tehát a használatba vétel utáni marketingstratégiát is ki kell dolgozni, illetve a hozzákapcsolódó kommunikációs tervet. A projektmarketing esetében az egyes projektek által közvetített üzenetnek vissza kell adniuk az egész városra vonatkozó, a városfejlesztési stratégiában megfogalmazott üzeneteket.

VI. 3. Partnerség

VI.3.1. Partnerség az IVS-alkotás folyamatában

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia –mint az elnevezése is tükrözi- olyan szinergiateremtő dokumentum, amelynek már készítése során is előtérbe kerülnek a külső és belső kommunikációs folyamatok és szereplők (lokális társadalom, gazdaság, intézményi és civilszféra, helyi politika), akik már a stratégiaalkotás kezdetétől hozzájárulnak a települési identitás és jövőkép meghatározásához.

A megfogalmazott jövőkép a legitimitációt követően, a kommunikációs csatornákat nyitva tartva, immár saját jól felfogott érdekeikhez igazítva, a város által összefogott és célzott, tudatos tevékenységben ölt testet, azaz a saját kezdeményezésű és finanszírozású fejlesztésekben. Ennek eszköze a városmarketing intézményesített **és kétirányú kommunikációja**, mely felfedi a városi közösség igényeit és elvárásait. A fejlesztési projekteket így illeszteni lehet a környezetükbe, valamint strukturálni lehet őket a legjobb helyszíni applikációk kiválasztásával.



A kommunikációs folyamatok intézményesítésének célja, hogy önállóan működő információáramlást hozzon létre, amely a város számára lehetőséget teremt a privát szférával való kapcsolattartásra, céljainak, és lehetőségeinek bemutatására és az információk felhasználásával az együttműködés létrehozására - azaz a **partnerségre**.

A városvezetésnek a privát szféra (civil és gazdaság) bevonásával meg kell határoznia a város kívánatos jövőjét (a gazdasági, lakhatósági, stb. szempontoknak megfelelően), a spontán és a megteremthető keresletet, továbbá a városnak - mint élő szervezetnek - a fejlődési igényét, irányát, hogy tudatosítsa a megvalósítás potenciális résztvevői számára a hosszú távú várostermék programját.

A partnerséggel történő tervezés és a kétirányú kommunikáció Kaposváron már egy megkezdett folyamat, melyet mind nagyobb hatékonysággal és szélesebb körre kiterjesztve folytatni kell tovább.

Az IVS nem más, mint a települési jövő előrevetítése – projektálása. Amennyiben ismerjük az emberi szükségleteket és igényeket, valamint azok jövőbeli kielégítési módját, azaz ha tisztában vagyunk a termékünk, a városunk iránt megnyilvánuló összetett, és egyben **változó kereslettel**, csak akkor fogjuk tudni azt a városkínálatot előállítani, ami a fejlesztők és befektetők tevékenysége során megvalósulhat.

Az IVS többszintű célrendszerének célja, hogy rövid távú beavatkozásai reagáljanak a keresletre, kielégítsék a már meglévő a szükségleteket. A hosszú távú kitekintésben a lassan változó átfogó városterméket napi cselekvésekkel, akciókkal fejlesztik, azaz a kínálati struktúra alakul át, amelyhez várható az igényeknek megfelelő kereslet megjelenését.

VI. 3.2. A Partnerség-építés metodikája, szervezeti modellje

A kaposvári IVS készítésének során a majdani városfejlesztési szervezet működési logikáját modellezendő került kialakításra a tervezés során bevont partnerek együttműködésének metodikája, az egyes szereplők folyamatban betöltött szerepe, és létrejövő kommunikációs csatornák tesztelése.

AGENDA: kommunikációs fázisok és döntési menetrend

esemény	szereplők
Adatszolgáltatások jegyzék átadása, munka és kommunikációs folyamat véglegesítése, szerződés, KSH felkérő véglegesítés	Szakértői Csoport és Ecorys Hungary
Workshopok, az IVS fejezeteihez szükséges tematikus csoportokkal	Tematikus csoportok, Ecorys
döntés 01 – városrészfunkciók elfogadása	Döntéshozói Testület és Ecorys illetve workshopok információi
döntés 02. – fejlesztési irányok és célrendszer elfogadása	Döntéshozói Testület és Ecorys illetve workshopok információi
döntés 03-04. – akcióterületek kijelölése és prioritások	Döntéshozói Testület és Ecorys illetve workshopok információi
döntés 05-10. – Megvalósíthatósági kérdések, ingatlanok gazdálkodása, participáció, városmenedzsment	Döntéshozói Testület és Ecorys illetve workshopok információi
döntés 11-12. – monitoring rendszer és városfejlesztési szervezet	Döntéshozói Testület és Ecorys

VI.3.3. A partnerség-építés alapelvei – felelősség és koordináció

Az IVS készítése során a partnerségi kapcsolatok kiépítésénél és intézményesítésénél már a majdani működés kereteit kívántuk kialakítani. A város jövőjét meghatározó stratégiai célok felállításában való részvétel és az a tény, hogy a résztvevők nagyobb nyilvánosság előtt, transzparens módon vázolták elképzeléseiket, erősítette a társadalommal szemben tanúsított felelősségérzetet, mert a workshopok folytán együttesen kerültek kialakításra és elfogadásra. Az együttműködés megteremtése miatt a tematikus alapon szervezett participációs eseményekre és műhelymunkákra kompetenciák alapján tematikus csoportok kerültek kialakításra, amelyek a következők:

- **TUDÁS:** a város tudományos vezetői, egyetemi vezetők, kamarai elnökök, intézetek képviselői
- **GAZDASÁG:** a város gazdasági életét meghatározó nagyobb gazdasági társaságok, konzorciumok és multinacionális cégek képviselői
- **INGATLANGAZDÁLKODÁS:** ingatlanfejlesztői társaságok, banki szféra képviselői, ingatlankereskedők, várostervező és építész tervezőirodák, állami főépítész
- **CIVILEK:** városról – városlakókért tenni akaró civilek, a Kaposváron nyilvántartott civilszervezetek
- **HIVATAL:** hivatal releváns információval rendelkező osztályai, azon szakági lehetőségek alternatívák felmérése céljából, amelyek nem képezik részét a „hivatalos” terveknek

A tematikus csoportok kialakításának célja a különböző információs bázissal, motivációval, érték- és érdekrendszerrel bíró társadalmi csoportok és személyek,

valamint a szervezetek delegáltjaiként megjelentek közös gondolkodásra, tanulásra és tervezésre bírása, valamint a kapcsolatépítés elősegítése volt.

VI.3.4. A nyilvánosság biztosítása – a kommunikációs stratégia elemei

Lakossági fórum / Workshop

A városfejlesztésben érintett szereplők (városlakók és városhasználók) bevonása, a város jövőjével kapcsolatos érdekeik, észrevételeik, aggályaik megismerése, a meglévő konfliktusok felszínre hozása, a szereplők közötti összhang megteremtése egy mindenki, de legalábbis a többségi társadalom által elfogadható közös jövőkép megvalósítása érdekében.

A fórumokon elhangzottak irányelvként, inputként történő felhasználása a szakértői munkában, majd az elhangzottak alapján felvázolt jövőkép-alternatívák visszacsatolása a fórumokon résztvevők számára ezáltal csökkentve a Stratégiával kapcsolatban későbbiekben felmerülő, annak megvalósulását esetlegesen veszélyeztető konfliktusok mielőbbi felszínre jutását, az azokban való konszenzus kialakítását. (lásd a mellékletben a lakossági fórumok feljegyzéseit)

Az IVS készítése során különböző, a város fejlesztésében érdekelt tematikus csoportokkal (Gazdasági élet, civil szféra, kulturális élet főbb szereplőinek, véleményformálóinak részvételével) workshop beszélgetéseket szerveztünk a stratégia alkotáshoz elengedhetetlen alapszervezők, irányok megismerése, azaz a város meglévő értékeinek, problémáinak, és az egyes csoportok által megfogalmazott lehetőségeinek feltárása érdekében. (A workshopok eredménye, kivonata a stratégiai fejezet első, megalapozó részében ismertetésre került, míg a kapcsolódó dokumentumok bemutatása a mellékletekben található. A város számára megfogalmazott jövőkép a workshopokon elhangzottak figyelembe vételével került kidolgozásra.)

Csupán az a terv, stratégia lehet sikeres és megvalósítható, amely a fejlesztés érdekei és értékei mentén megosztott résztvevői számára képes olyan célt és programot meghatározni, amelyben a résztvevők felismerik saját céljaik, érdekeik érvényesülését, teljesülését, és ezáltal részt vállalnak annak megvalósításában.

Amennyiben a település privát szférájának (a civileknek és a gazdaság szereplőinek) érdekei és értékei nem integrálódnak a tervben, a fejlesztés kétfágányúvá válhat. Egyrészt nem lesz hatékony, másrészt a döntéshozó nem lesz sikeres. A harmonizálásra, az egyes szereplők elképzelései között meglévő disszonanciák, ellentétek feloldására szánt idő a megvalósulás során térül meg, a hatékonyságban érhető tetten. Az IVS készítése során, mint azt a neve is mutatja cél tehát nem csupán a közérdek kifejezése, hanem ezzel összhangban a városfejlesztés műveleteinek optimalizálása is.

Tájékoztatás

A tanulmány eredményeinek lakossági ismertetése az IVS dokumentum elkészítését követően elsődleges fontosságú.

Javasoljuk egy tájékoztató összefoglaló anyag elkészítését, amely a város **honlapján**, az önkormányzat **tájékoztató kiadványában** (Városházi Hírlevél Vállalkozóknak, közlőny), illetve a városi **médiában** (Kapos TV) jelentethető meg és alkalmas arra, hogy a kommunikációba bevont szereplőknél szélesebb körben kapjanak információt a város lakosai az elkészült anyagról, illetve a kitűzött célokról.

A kommunikációs anyag javasolt tartalma:

- ✓ Kaposvár hosszú és rövidtávú jövőképe, stratégiai céljainak ismertetése, a fejlesztés által intenzíven érintett területek, azaz a városfejlesztés



akcióterületeinek – bemutatása a tervezett fejlesztések rövid, lényegre törő ismertetésével

- ✓ Projektek hatásmechanizmusának bemutatása a településre: életminőség, jövedelmi hatások, turisztikai, kulturális, országon, illetve régió belüli helyzet;
- ✓ Köszönet a fórumokon résztvevő tematikus csoportoknak a jövőkép megalapozásában, kimunkálásában való részvételért

VI. 4. Az IVS megvalósításával kapcsolatos szervezeti elvárások

VI.4.1. Bevezetés

Az önkormányzatok, így Kaposvár város működése az új elvárások rendszerében akkor lehet sikeres, ha az irányítás hatékonyan működik, ha a működését hatékonyabbá (egyszerűbbé és átláthatóbbá) teszi.

Kaposvár esetében tervezett fejlesztési trendváltó stratégia megvalósítása szükségessé teszi az igazgatási és önkormányzati döntések, valamint a programmenedzselés hatékonyságának felülvizsgálatát.

Erre alapozva a város vezetésének meg kell alapoznia egy hatékony és sikeres városmenedzselést. Meg kell teremtenie ennek feltételeit, egyrészt úgy, hogy beazonosítja, meghatározza a hivatal jelenlegi struktúrájában szükséges változásokat, valamint megkezdi kiépíteni azokat a kapacitásokat amelyek képesek az IVS-ben kitűzött célok megvalósítására.

Jelen tanulmányban az IVS megvalósítására alkalmas szervezeti rendszer megvalósítására és a városrehabilitációs fejlesztési projektek menedzselésére alkalmas **városfejlesztő társaság** létrehozását vázoljuk fel.

A tanácsadók a szervezeti megoldásokra egy hosszú távú, ütemezett megvalósítást kidolgozását javasolják, amelynek alapjaira egy önálló tanulmány elkészítését javasoljuk, hiszen az IVS készítése során a részletes szervezeti átvilágításra nem volt mód.

Amennyiben Kaposvár erősíti befolyását a városkörnyéki agglomerációra, akkor hosszú távon egy olyan sikeres irányítási struktúrát vezethet be, amellyel országos szinten az elsők között fogja tudni a sikeres és hatékony városfejlesztés és -irányítás irányába elmozdítani a várost. Mindezen szervezeti innovációt lehetőleg oly módon kell véghez vinni, hogy a javasolt változtatások szinte alig érintsék a jelenlegi szervezeti struktúrát, sokkal inkább annak működésének hatékonyságát növeljék!

A Polgármesteri Hivatal jelenlegi szervezeti rendszerén belül a gazdaság és városfejlesztési, valamint marketing feladatokat ellátó Igazgatóságok:

Gazdasági Igazgatóság általános feladatai: Előkészíti az önkormányzat pénzügyeivel, beruházásaival, az intézmények irányításával kapcsolatos döntéseket, együttműködve a társigazgatóságokkal. Végrehajtja a testületi határozatokat és rendeleteket, valamint a vonatkozó jogszabályokat.

A Gazdasági Igazgatóság szervezeti tagozódása

- Közgazdasági Iroda
- Költségvetési Iroda
- Gondnoksági Iroda

Közigazgatási Igazgatóság általános feladatai: Kaposvár közigazgatási területén az építéshatósági ügyek intézése, továbbá külön jogszabályban meghatározott városkörnyéki településeken a kiemelt építéshatósági ügyek intézése;

A Közigazgatási Igazgatóság szervezeti tagozódása

- Műszaki Hatósági Iroda
- Adóügyi Iroda

Műszaki Igazgatóság általános feladatai: a városüzemeltetéssel és városfejlesztéssel kapcsolatos feladatok végrehajtásának szervezése, irányítása, továbbá az önkormányzat beruházásainak, felújításainak előkészítése, szervezése, lebonyolítása (lebonyolíttatása) és megvalósulásának figyelemmel kísérése, műszaki ellenőrzése. A városfejlesztési, városrendezési kérdésekben együttműködés a főépítésszel és a hatósággal.

Pályázati Igazgatóság általános feladatai: Előkészíti az éves közbeszerzési tervet, ennek alapján az egyes közbeszerzéseknél elkészíti a megbízott külső szervezettel a szükséges szerződéseket, ellátja a hivatalon belüli közbeszerzésekhez kapcsolódó koordinációt, elkészíti a szükséges beszámolókat. A pályáztatások során menedzseli, elkészíti az egyes pályázatokat, és végzi a projektmenedzseri feladatokat. A nagyobb léptékű pályázatoknál megírja az esetenként megbízott külső szervezettel a szükséges szerződéseket, ellenőrzi azok teljesülését.

Titkársági Igazgatóság általános feladatai: Ellátja a Hivatal belső szervezeti működésével összefüggő feladatokat. Biztosítja az önkormányzat testületei működéséhez a technikai, ügyviteli és szervezési feltételeket. Közreműködik az önkormányzati jogalkotás előkészítésében. Közvetlenül a tisztviselők irányításával végzi a személyzeti, számítástechnikai, sajtó és nemzetközi ügyi, belső-, intézményi ellenőri, polgármesteri referensi, polgármesteri döntés előkészítési, városrendezési, valamint testületi előkészítő munkát.

szervezeti tagozódás

- **Főépítész** a külön jogszabályban meghatározottak szerint az önkormányzat építésügyi feladataival kapcsolatos döntéseit készíti elő
- **Ellenőrzési Iroda**

Vagyongazdálkodási Igazgatóság általános feladatai: gondoskodik az Önkormányzati vagyon nyilvántartásáról, hasznosításáról és az ezzel kapcsolatos döntések előkészítéséről és végrehajtásáról, ellátja az idegenforgalommal kapcsolatos teendőket.

Ezen igazgatóságok alkothatják a javasolt szervezeti rendszeren belül azt a Koordinációs Kabinetet, amelynek elsődleges feladata a Hivatalon belüli horizontális információ áramlás biztosítása.

VI.4.2. Városfejlesztő Társaság

A város a fejlődését három eszközzel tudja direkt módon befolyásolni:

1. Jó tervvel, tervezéssel, amely alkalmazkodik a kereslet elvárásaihoz, mintegy felismerve a spontán folyamatokat stimulálja azok létrejöttét
2. Infrastruktúrák fejlesztésével¹, amelyek szintén stimulust jelentenek a fejlesztők és befektetők számára, jelzik, kiszámíthatóvá teszik a városi léptékű (nem telek) fejlesztés irányait, azaz a jövőre vonatkozóan tartalmaznak információkat
3. Adekvát helyi adópolitikával, ami összhangban van mind a gazdaságfejlesztés mind a városfejlesztés céljaival

Kitüntetett terület a folyamatos és a piaci igényeknek megfelelő, stimuláló integrált tervezés. Nem elégséges itt és most létrehozni egy többé-kevésbé koherens és integrált stratégiát, hanem szükség van a stratégia végrehajtása során szükséges finom után-igazításokra, vagy éppen jelentősebb korrekciókra. Nem kell mindent megtervezni és kontroll alatt tartani, éppen egy ilyen változó, turbulens környezetben fontos az alkalmazkodóképesség, a gyors és jó reagálás a trend-változásokra, a tartós folyamatokkal összhangban, időben hozott jó döntés.

Mindez a fragmentált, igazgatósági megosztottságban egymással párhuzamosan tevékenykedő, egyszerre alul- és túlinformált szervezetben nehezen elképzelhető. **Ezért szükséges létrehozni egy, a vertikális struktúrát átmetsző horizontális, hatékony koordinációt lehetővé tevő egyszerű mechanizmust.**

A komplex város-rehabilitáció végrehajtásához [Kaposvár első lépésben egy egyszemélyes városfejlesztő társaságot hoz létre.](#)

A társaság ügyvezetőjét, az Önkormányzat nevezi ki. Ő felel a társaság éves stratégiai és üzleti tervének kidolgozásáért, és a testületi elfogadását követően, annak végrehajtásáért. A társaságnak félévente beszámolási kötelezettsége van a rábízott vagyon kezeléséről, valamint a stratégiában definiált feladatok elvégzéséről. A társaság a nyitott könyvek elvén működik, tehát az önkormányzat bármikor ellenőrizheti a gazdasági működést, a tulajdonosi felügyeletet az önkormányzat látja el.

A javasolt struktúra alapja a létrehozandó **városfejlesztő társaság**, melynek a feladata a tervezési folyamat koordinálása. Itt kell a „jövő által megfogalmazott igényeket” tervekké, programokká, napi tennivalókká, feladatokká alakítani fejlesztői (megvalósíthatósági) logikával.

E társaság mellett javasolt egy olyan egyeztető és **koordinációs fórum** megszervezése, amely tulajdonképpen nem más, mint a Hivatal városfejlesztési projektek megvalósításában érintett Igazgatóságainak vezetőiből, vagy azok delegáltjaiból és a **városfejlesztő társaság** vezetőjéből álló állandó egyeztető fórum, melynek elnöke a város Jegyzője. Ezzel a horizontális szervezettel lehetőség nyílik egy integrált tervezés meghonosítására, illetve a tervezési folyamat és az ehhez szükséges információcsere javítására, hatékonyabbá tételére.

¹ Az infrastruktúra nem csupán hard vagy kevény összetevőket tartalmaz, pláne nem csupán közműveket, hanem pl a turizmus infrastruktúrát, oktatási és egészségügyi infrát, szlgáltatást azaz egyre inkább az infrák lágy, szoft összetevőit

A Városfejlesztő Társaság működése, feladatköre

Az Önkormányzat által létrehozott önálló gazdasági társaság feladata az integrált városfejlesztési stratégián belül azonosított fejlesztési folyamatok hatékony és célszerű működésének biztosítása.

Felelős a megfelelő programok kidolgozásáért, a pénzügyi és időbeli ütemezéséért, annak betartásáért, a profitorientált projektek integrálásáért, jóváhagyásáért, ill. a szükséges együttműködések biztosításáért.

Ugyanakkor az IVS kapcsán, a megjelenő társaság létrehozásának kötelezettsége, valamint a funkcionálisan megalapozott gazdaságos működés célszerűvé teszi, hogy az Önkormányzat a későbbiekben valamennyi fejlesztési projektjének lebonyolítását erre a társaságra bízza.

A társaság a fejlesztési projektek megvalósítását az Önkormányzat nevében eljárva, az Önkormányzat részére rendelkezésre álló pályázati és saját önkormányzati forrásokból valósítja meg.

A hatékony piaci működés érdekében a fejlesztés operatív irányítása terén önálló döntési kompetenciával rendelkező társaság.

A fejlesztési projektek lebonyolítása mellett a városfejlesztő társaság az Önkormányzat részére centralizáltan további szolgáltatásokat végezhet. E körbe tartoznak az egyéb feladatok műszaki előkészítései, közbeszerzések teljes körű lebonyolítása, a nem fejlesztési projektekhez kapcsolódó teljes körű pályázatkezelési tevékenység.

Lényegében a városfejlesztő társaság az önkormányzat projektmenedzsment szervezete, így feladata az Integrált Városfejlesztési Stratégiában szereplő valamennyi városfejlesztési akció végrehajtása.

Ezen feladatok ellátására külön szerződést (tervezési és megvalósítási megállapodást) **köt az önkormányzattal**, amely így – a megbízási helyzetét részletesen definiáló szerződésből adódóan – folyamatosan ellenőrizni tudja a társaság városfejlesztő tevékenységét.

Az esetlegesen szükséges speciális szakterületekhez tartozó feladatok ellátása alvállalkozók bevonásával, egyedi vállalkozói szerződéssel történik. Erről, valamint a társaság által kezelt ingatlanok köréről a Közgyűlés dönt. A társaság által kezelt vagyon nem kerül a társaság tulajdonába.

A Társaság jogállása Korlátolt Felelősségű Társaság.

A Stratégiai és Üzleti Terv kidolgozását és annak önkormányzati jóváhagyását követően megfelelő magánbefektető bevonásával magán vegyes tulajdonú társasággá alakulhat át.

Főbb tevékenységei:

- Fejlesztési projektek teljes műszaki előkészítése
- Fejlesztésekhez kapcsolódó pályázatok elkészítése
- Projektekhez kapcsolódó beruházások megvalósítása
- Projektek pénzügyi elszámolása
- A fenti tevékenységekhez szükséges beszerzések teljes körű bonyolítása.

A városfejlesztő társaság főbb feladatai általában:

- a terület-előkészítési munkák irányítása (bontások, közműépítési munkák elvégztetése, ingatlanrendezéssel kapcsolatos feladatok ellátása az építési telkek kialakítása érdekében),

- a közterületek rendezési munkáinak irányítása (tervek elkészíttetése, kivitelezési munkák pályáztatása, megrendelése, a munkálatok folyamatos ellenőrzése, az elkészült munkák átvétele),
- az Önkormányzat beruházásában megvalósuló egyes létesítmények (pl. közintézmények, szociális lakás stb.) esetében a beruházói feladatok ellátása (terveztetés, kivitelezési munkák pályáztatása, megrendelése, a munkálatok folyamatos ellenőrzése, az elkészült munkák átvétele),
- a magánvállalkozások építési tevékenységének koordinálása (javasolt funkciók, beépítési formák megvalósulásának elősegítése),
- az akció mindenkor pénzügyi egyensúlyának biztosítása (a szükséges pénzforrások megszerzése, pályázatok elkészítése, esetleges bankhitelek felvétele),
- az Integrált Városfejlesztési stratégiai felülvizsgálata, monitoring tevékenység ellátása, koordinálása
- adminisztratív, információs feladatok ellátása (kapcsolattartás az Önkormányzattal, a Hivatal igazgatóságaival, lakossággal, vállalkozókkal, bankokkal)

A Társaság szervezeti felépítése

A Társaság menedzsment feladatokat lát el, megalapítása egyszemélyes Korlátolt Felelősségű Társaság formájában történik.

Tulajdonos: Kaposvár MJV Önkormányzata

VI. 5. A Településközi koordináció mechanizmusai

A kaposvári agglomerációban történő jelentős hatású állami, önkormányzati és magánfejlesztések szinergiáinak megteremtése, illetve eltérő előjelű hatásainak kiegyenlítése érdekében elengedhetetlen szükséges az agglomeráció településeinek rendszeres kommunikációja, egyeztetése.

A kistérségben ma is folyó, időközi egyeztetések mellett az alább vázolt rendszeres, megtervezett és dokumentált programok, egyeztetési fórumok rendszerét javasoljuk megvalósítani. Az egyeztetés és együttműködés három különböző szinten történhet:

1.) Városfejlesztési stratégiai kérdések egyeztetésének kerekasztala

A városi, agglomerációs és regionális hatásokat kiváltó fejlesztések, vagy megfogalmazódó fejlesztési elképzelések összehangolására összehívott kerekasztal, amely elősegíti az együttműködést, illetve információs csatornát nyit közvetlenül a döntéshozás, városvezetés szintjén. A regionális stratégiához való illeszkedés, illetve az egyes települések mozgásterének mind teljesebb kihasználására és a potenciális lehetőségek harmonikus megragadására szolgáló platform.

Kerekasztal tagjai:

- Agglomerációs települések polgármesterei
- DDRFÜ delegáltja

Felelősök: települési polgármesterek

Összehívás gyakorisága: évente

2.) Településfejlesztési, településrendezési kérdések egyeztetésének kerekasztala:

A jelentős hatású, településfejlesztési irányokat (településfejlesztési koncepció) és településrendezést (településszerkezeti terv, helyi építési szabályzat és szabályozási terv) érintő fejlesztések és beruházások szinergiáinak megteremtésére szolgáló platform. (A főépítési iroda településfejlesztési és településrendezési tervek készítése során emellett az 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről szóló törvény alapján hivatalból megkeresi az érintett településeket, azonban ez többnyire formai aktus)

Kerekasztal tagjai:

- Agglomerációs települési főépítészek (vagy építésügyi hatóság képviselői, ha nincs főépítész),
- megyei főépítész,
- régió állami főépítésze

Felelős: Főépítési Iroda

Összehívás gyakorisága: félévente

3.) Városprogramozási (szakági, de legalább: turisztikai, gazdaságfejlesztési, humánerőforrási, régió- és településmarketing) kérdések egyeztetésének kerekasztala:

Több egymásra nézve multiplikáló hatású program futhat az érintett településeken. A turizmus és a rá alapozott turisztikai régiós trendek, a gazdaság és az őt érintő gazdasági összefonódások, az oktatás és az ebből kinövő HR kapacitási és munkaerőképző trend, illetve a mindezt városidentitássá formáló és arculatképző régió-településmarketing nagyban befolyásolhatja a szakágak jövőjének egymásra gyakorolt hatását. A szakágak számára külön-külön is érdemes a regionális célok és települési programok egyeztetése – gyakorlatilag a működő „célorientált” kistérségi tárulások már így működnek, azonban a turizmusfejlesztés, gazdaságfejlesztés, humánerőforrás fejlesztés és településmarketing

terén a legnagyobb az előnyszerzés, amennyiben nemcsak formálisan működik. Az ágazati programokból, többszörösen összetett szakági területeket is érintő adódó kérdések feltevésének és egyeztetésére szolgáló platform.(Általában jelentősen befolyásolhatják a települések éves költségvetésének kialakítását ezek a komponensek.)

Kerekasztal tagjai:

- DDRFÜ turizmussal, gazdasággal, humánerőforrással, regionális marketinggel foglalkozó delegáltjai
- Települések turizmussal, gazdasággal, humánerőforrással, regionális marketinggel foglalkozó delegáltjai
- jegyzők

Felelős: Jegyző

Összehívás gyakorisága: évente

Kaposvár hosszú távú stratégiai célja egy harmonikusan fejlődő, emberléptékű középvárossá válni, amely versenyképességének növelését alapvetően a gazdaságfejlesztéssel éri el.

A közép távú célok között szerepel a **POLISZ fejlesztés**, amely a város regionális társközpont szerepének erősítését jelenti ezen belül Kaposvár kistérségi központként való megerősítését, a mikro-regionális közigazgatási, gazdasági, idegenforgalmi, valamint intézményi feladatokhoz kapcsolódó ellátó és kiszolgáló funkciók városon belüli bővítése.

A középtávú célok elérését a következő tematikus programcsomagok támasztják alá a város stratégiájában

- Centrummá válás mennyiségi növekedés
- Mikro-regionális hálózat kiépítése, településközi kapcsolatok erősítése, formatizálása
- Vidékfejlesztés – agrár táj elemeinek beazonosítása és fejlesztése
- Kulturális vendégforgalom növelése, tematikus vendégforgalmi stratégia kidolgozása, összehangolt marketing eszközök tervezése és megvalósítása, szoft elemek (események, stb.) közös kialakítása
- Szimbolikus központtá válás erősítése, Kaposvár imázsát erősítő, a társadalmi, kulturális és gazdasági hagyományokra épülő akupunktúra pontok és fejlesztési programok, elemek kifejlesztése, erősítése

VI.6. A Stratégia megvalósulásának monitoringja

A stratégia megvalósulásának monitoringja a megfogalmazott városfejlesztési célok megvalósulásának nyomon követésére kialakított mechanizmus.

Az IVS-ben megfogalmazott célokat és azok megvalósulásának módját /eredményeit a város a következő tervezési periódust (2013-2020) megelőzően fogja felülvizsgálni. A tendenciák kimutatása és az eredmények számszerűsítése a jelen dokumentumban foglalt statisztikai és önkormányzati adatok, mint kiindulási adatok és az akkor mért adatok összehasonlításával történik.

Éves értékelések: az IVS-ben foglalt operatív projektek előrehaladásának folyamatos nyomon követése a Városfejlesztő Társaság feladata. Középtávon az éves értékelések elsősorban a könnyen mérhető eredmény- és output- típusú mutatók számbavételére épülnek.

Féléves előrehaladási jelentések: az Önkormányzat a város rehabilitációs projektjeinek menedzselését és monitoringját a városfejlesztő társaságnak delegálja. A társaság munkatársai a közösségi forrásokból támogatott projektek megvalósítását szabályozó eljárásrendnek megfelelően féléves előrehaladási jelentésekben foglalják össze a különböző projektelemek előrehaladásának jellemzőit: az eredményeket, az időközben felmerült problémákat és a következő lépéseket. Az értékelés mutatószámait a Támogatási szerződésben és az Akcióterületi tervben fogalmazzák meg.

A funkcióbővítő és a szociális akcióterületekre vonatkozó monitoring

Az egyes akcióterületekre vonatkozó indikátorrendszer a IV. fejezetben, a stratégiai célhierarchia-táblázatban felsorolt mutatók alapján történhet. Az itt szereplő mutatók (pl. új rendezvények számának növekedése (db), új létesítményekben foglalkoztatottak számának növekedése %, vagy a helyben foglalkoztatottak számának növekedése %, stb.) évenkénti változásának nyomon követése. Az indikátorok bázisértékének és az elvárt elmozdulás mértéke az akcióterületi tervezés során kerülnek meghatározásra.

Az ingatlanfejlesztési hatások monitoringja

Az integrált város fejlesztési stratégia alapján előkészített önkormányzati, állami vagy a magánszférából kiinduló projektek által kifejtett hatások és a létrejövő szinergia mérésére a körzetekre vonatkozó ingatlanár-változás tudja megadni a legkomplexebb, egyben a legkönnyebben mérhető és nyomon követhető választ. A beavatkozásokkal érintett területek esetében az ingatlanok átlagértéke is növekszik, amely az ingatlanok becsülhető ingatlanárában, és a bérleti díjak változásában jelenik meg. Az ingatlanár képes olyan soktényezős hatás mérésére, amely tartalmazza az adott fejlesztés által kiváltott keresettség, felértékelődést, a vállalkozások gazdasági helyzetét, a bérleti szándékot, a kihasználtságot - hiszen a beavatkozások célja az értékteremtés.

Ingatlanfejlesztési hatás-monitoring: a beavatkozásokkal érintett célterületek (akcióterületek) független ingatlan-tanácsadók által történő ingatlanpiaci elemzése. Évente méri a beavatkozások által generált hozzáadott értéket, illetve a kijelölt kontrollterületen is vizsgálja a hatásokat, és így a változások összevetésével ki tudja küszöbölni a nem helyi adottságokból eredő, torzító hatásokat (pl. állami lakáspolitikai változás, infláció, stb.) Az ingatlanpiaci elemzéseket a projektekre vonatkozó monitoring időszakon belül legalább három független nemzetközi ingatlan-tanácsadó ügynökség által készített elemzés összevetéséből kell előállítani.

Tevékenység:

- három független nemzetközi ingatlan-tanácsadó kiválasztása
(nemzetközi tapasztalattal és referenciaháttérrel rendelkező ügynökségek kiválasztása a releváns, mert az általuk végzett ingatlanpiaci vizsgálati tevékenységnek az IH és KSZ felé is elfogadhatónak kell lennie)
- leszerződés az évenkénti elemzés elvégzésére
- évenkénti ingatlanpiaci tanulmány készítése
- évenkénti összesítés

A projektek monitoringjára kötelezett időszak tevékenységei:

- évente: az akcióterület és a kontroll terület ingatlanpiaci tanulmánya
- ingatlanpiaci hatáselemzés

Felelős: független nemzetközi ingatlan-tanácsadó ügynökség

Koordinátor: városfejlesztő társaság

Városfejlesztő Társaság

- az évenkénti eredmények összesítése
- indikátorérték meghatározása
- beszámoló és stratégiai finomhangolás, ha szükséges

Felelős: Önkormányzat (javasolt a Vagyongazdálkodás és a Pályázati Igazgatóság közös szakértelmének használata)

TARTALOMJEGYZÉK

VI. A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTHATÓSÁGA	310
VI.1. Ingatlangazdálkodás	311
VI.1.1.	311
VI.1.2. Ingatlanállomány és ingatlangazdálkodás	312
VI.1.3. Ingatlangazdálkodási prioritások	317
VI.1.4. Ingatlangazdálkodási Terv	319
VI.2 Az önkormányzat városrehabilitációs célok elérését szolgáló nem fejlesztési jellegű tevékenységeinek bemutatása	322
VI.2.1. Városmarketing és marketingstratégia	322
Város- és térségidentitás építés.....	322
VI. 3. Partnerség	326
VI.3.1. Partnerség az IVS-alkotás folyamatában.....	326
VI. 3.2. A Partnerség-építés metodikája, szervezeti modellje	327
VI.3.3. A partnerség-építés alapelvei – felelősség és koordináció	327
VI.3.4. A nyilvánosság biztosítása – a kommunikációs stratégia elemei	328
Tájékoztatás	328
VI. 4. Az IVS megvalósításával kapcsolatos szervezeti elvárások	330
A Városfejlesztő Társaság működése, feladatköre.....	333
VI. 5. A Településközi koordináció mechanizmusai	335
TARTALOMJEGYZÉK.....	339