

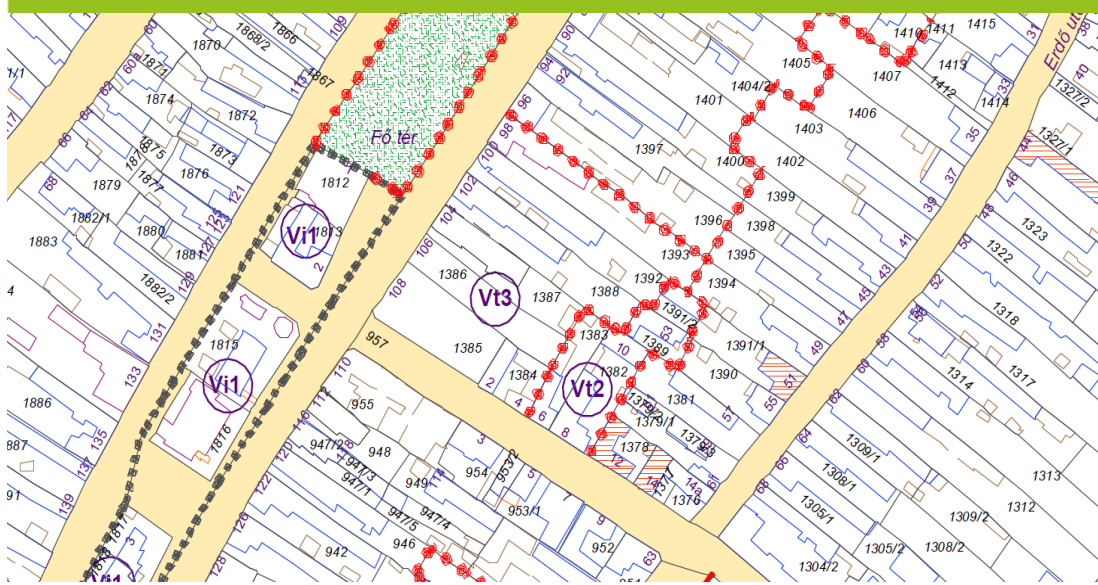


## Budakeszi – Művelődési Ház projekt Gazdasági koncepció

Nyilvános változat V<sub>Ny</sub>3<sub>1</sub>

2016. március

 TRENCON



## Budakeszi – Művelődési Ház projekt

### Gazdasági koncepció

Nyilvános változat V<sub>Ny31</sub>

Tekintettel arra, hogy a teljes, döntéshozói változat olyan adatokat és információkat tartalmaz, amelyek **negatívan befolyásolhatják Budakeszi Város Önkormányzatának tárgyalási pozícióit a hitelnyújtó intézetekkel**, illetve potenciális bérelőkkel és vásárlókkal szemben, jelen nyilvános változatban csak azon információk szerepelnek, amelyek nem okoznak hátrányt az Önkormányzat és a Város számára a projekt megvalósítása során.

Készítette:

TRENECON Kft.



NEGO Asset Management Kft

**KÉSZÍTETTE** TRENECON  
Tanácsadó és Tervező Kft.  
Capital Square Irodaház  
1133 Budapest  
Váci út 76. 3. emelet.

**TEL** +36 1 237 1450  
**FAX** +36 1 237 1451

**KELT** 2016. március

**PROJEKTKÓD** BUG1006  
**VERZIÓSZÁM** VNY31

## Tartalomjegyzék

<b>Vezetői összefoglaló.....</b>	<b>5</b>
<b>1 A munka célja, keretei .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Módszertan .....</b>	<b>8</b>
2.1 A munkavégzés fő lépései .....	8
2.2 A módszertani eszközök bemutatása .....	8
<b>3 A tervezett fejlesztés háttere.....</b>	<b>12</b>
3.1 Budakeszi általános népesedési és gazdasági tendenciái.....	12
3.2 A fejlesztéssel érintett terület települési adottságai .....	13
3.3 Budakeszi általános ingatlanpiaci tendenciái .....	15
<b>4 Fejlesztési változatok elemzése.....</b>	<b>22</b>
4.1 Lehetséges fejlesztési irányok meghatározása .....	22
4.2 Előzetes változatok elemzése .....	24
<b>5 A javasolt fejlesztés bemutatása .....</b>	<b>29</b>
5.1 A fejlesztés leírása .....	29
5.2 A fejlesztés pénzügyi terve.....	30
<b>6 Megvalósítási terv .....</b>	<b>33</b>
6.1 Hasznosítási és finanszírozási modell.....	33
6.2 Kockázatkezelési terv.....	36
6.3 Megvalósítás lépései.....	40

## Ábrajegyzék

1. ábra: Vándorlási különbözet alakulása Budakeszin fő/1000 lakos (forrás: KSH).....	12
2. ábra: Kiskereskedelmi egységek megoszlása (forrás: KSH, 2014) .....	15
3. ábra: Kereskedelmi egységek koncentrációja.....	16
4. ábra: Lakások megoszlása alapterület szerint (forrás: KSH, 2011) .....	18
5. ábra: Lakások megoszlása szobaszám szerint (forrás: KSH, 2011).....	18

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Budakeszi lakossága, korcsoportos megoszlása (forrás: KSH, 2014) .....	12
2. táblázat: Budakeszi lakásállományának változása (forrás: KSH) .....	17
3. táblázat: A városi intézmények főbb kihasználtsági adatai (forrás: KSH) .....	19
4. táblázat: Az értékelt változatok főbb paraméterei .....	26
5. táblázat: A javasolt változat főbb paraméterei .....	31

## Vezetői összefoglaló

Jelen munka célja, hogy hozzásegítse Budakeszi Város Képviselő Testületét a „Budakeszi Művelődési Ház projekt” megvalósításához szükséges felelős döntések meghozatalához. A projekt célja, hogy Budakeszi belvárosában egy olyan többfunkciós épületegyüttes jöjjön létre, amelyben méltó helyet kaphatnak a város életében meghatározó kulturális intézmények (Erkel Ferenc Művelődési Ház és Nagy Gáspár Városi Könyvtár), az egészségügyi alapellátás intézményei, illetve olyan hiánypótló kereskedelmi és szolgáltató egységek, amelyek jól kiegészítik a város már meglévő kereskedelmi-szolgáltatási kínálatát és a tervezett közösségi funkciókat. A fejlesztés esetében követelményként fogalmazódott meg, hogy egy pénzügyi értelemben is önfenntartó projekt jöjjön létre, amely nem igényli plusz önkormányzati forrás bevonását.

A tervezett projekt helyszíne a jelenlegi művelődési ház ingatlana és 6 szomszédos ingatlan összevonásából kialakított telek. Az ingatlanegyüttes Budakeszi kisvárosias központjában a Fő utca és a Kossuth Lajos utca sarkán helyezkedik el. A belvárosi terület településszerkezete kialakultnak mondható, megfigyelhető a lakófunkció fokozatos kiszorulása és a kereskedelmi-szolgáltató funkciók fokozatos térnyerése; a közelmúlt globális pénzügyi-gazdasági válságának hatására a területen negatív folyamatok is elindultak, amely alulhasznosított ingatlanok formájában jelentkezik.

A jelenlegi művelődési ház épületében, az Erkel Ferenc Művelődési Ház intézménye mellett üzemel a könyvtár is. Az épület az építészeti-épületgépészeti szakvélemények és a fenntartói-üzemeltetői tapasztalatok szerint oly mértékben leromlott, annak teljeskörű megújítása szükséges, azonban az épület tartószerkezeti adottságait figyelembe véve a korszerű funkcionális kialakítás nem valósítható meg. Ezek alapján az épület bontása javasolható.

A projekt megvalósíthatóságának vizsgálata során a közösségi-, kereskedelmi-szolgáltató- és lakásfunkció kialakításának lehetőségei merültek fel. **A vizsgálatok és kockázatok elemzése során a lakásfunkció megvalósítása elvetésre került,** tekintve annak alacsonyabb szintű jövedelmezőségét, illetve a három funkció „együttélésből” származó üzemeltetési-fenntartási kockázatok nagyságát. A változatelemzés eredménye alapján **a megvalósításra javasolt változat műszaki-építészeti szempontból az alábbi paraméterekkel rendelkezik:**

<b>Közfunkció összesen:</b>	<b>1 500 m<sup>2</sup></b>
Művelődési ház (földszint+emelet)	1000 m <sup>2</sup>
Könyvtár (emelet)	200 m <sup>2</sup>
Közorvosi rendelő (emelet)	300 m <sup>2</sup>

**Kereskedelmi funkció (földszint+emelet): 3 500 m<sup>2</sup>**

**Parkoló (felszíni parkolás és mélygarázs): 150 db**

Az építészeti kialakítást tekintve az épületegyüttest egy a Fő utca felé nyitott, belső, „agóraszerű,, közösségi térként is funkcionáló belső udvarra lehet érdemes szervezni, ahonnan a különböző közösségi és kiskereskedelmi-szolgáltató funkciók közvetlen is megközelíthetők. Az emeleti funkciók esetében elsősorban kisebb forgalmú szolgáltatások képzelhetők el. Az egyes funkciók pontos méretei, az építészeti kialakítás és a beruházási költségek csak részletes építészeti tervezési folyamat eredményeként határozhatók meg.

A tervezett létesítmények, valamint vevő- illetve ügyfélparkolók megközelítése mind a Fő utca mind a Kossuth Lajos utca felől biztosítható. A kialakítható illetve kialakítandó közúti csatlakozásokat jelentősen befolyásolja a fejlesztési terület belső közlekedési rendszerének (parkolók, kiszolgálás, belső forgalmi rend) kialakítása.

A javasolt változat funkciójában megfelel a változatelemzés pénzügyi szempontú következtetéseinek, magas beépítést, és közösségi és kereskedelmi-szolgáltató funkciókat tartalmaz. A bérleti díj és az értékesített-

bérbeadott terület aránya kritikus változó a javasolt változat beruházási egyenlegének meghatározásában, ezek több változatban vizsgálva adhatnak negatív és pozitív eredményt is. A bérleti díj a bevétel abszolút nagyságán keresztül, az értékesítés aránya a hosszútávú hiteltörlesztés magasabb kamatainak nagyságán keresztül befolyásolja a beruházási egyenleget.

A város életében kiemelkedő, hosszú távra meghatározó jelentőségű projekt előkészítése jelentős kihívás, amely számos kockázattal is terhelt, így a feladat nagyságrendje megkívánja a megvalósítás szervezetének alapos átgondolását és a céloknak legmegfelelőbb kialakítását. **A megvalósítás műszaki kérdéseivel, a beszerzésekkel, a finanszírozással és hasznosítással kapcsolatos kockázatokat az önkormányzat és partnerei igényeinek megfelelő építészeti tervezés, illetve a folyamat aktív és hozzáértő menedzselése biztosíthatja.** A körültekintő, a kockázatok megfelelően kezelő, előkészítő szakasz után, a projekt megvalósítása 2018 közepére, a projekt teljes zárása 2018 végére csak igen feszített tempóban lehetséges.

A megvalósítás igen fontos, záró lépése a megfelelő üzemeltetési és fenntartási konstrukció kialakítása, az üzemeltetési szerződések megkötése, amely után a projekt eredményei „önjáró” módon a városlakók igényeinek megfelelően tarthatók fent.

# 1 A munka célja, keretei

## A munka célja

A munka célja összességében egy, a művelődési ház könyvtárát, orvosi rendelőket valamint egyéb potenciálisan üzleti hasznosítású elemeket ötvöző projekt megvalósítását megalapozó gazdasági–pénzügyi szemléletű gazdasági koncepció kialakítása, amelyek alapján a város a tervezett fejlesztéseket pénzügyi, városgazdasági, társadalmi és környezeti szempontból fenntartható módon valósíthatja meg.

A fejlesztés tervezett helyszíne: Budakeszi, Fő utca és Kossuth Lajos utca sarkán található, önkormányzati tulajdonú ingatlanegyüttes. Az ingatlanegyüttesen jelenleg a művelődési ház és könyvtár épülete, valamint, kisebb épületek/építmények, foghíjtelken kialakított felszíni parkoló található.

A koncepciónak így ki kell terjednie a tervezett fejlesztésekkel kapcsolatos igények felmérésére és a jövőbeli tendenciák becslésére, valamint az ezek alapján szükséges kapacitások és műszaki részletek meghatározására, oly módon, hogy azok egyben alkalmasak legyenek arra, hogy

- a város megalapozott döntést hozzon a pénzügyi források biztosítása és ütemezésük tekintetében,
- lépéseket tegyen a megfelelő szervezeti keretek kialakítása érdekében,
- megalapozza a további tervezési feladatokat.

A tervezett fejlesztési elemek jövőbeni optimális hasznosítási lehetőségeinek meghatározásához az alábbi alapelveket vesszük figyelembe:

- Gazdasági fenntarthatóság: finanszírozhatóság, városgazdálkodási szempontok
- Társadalmi hasznosság: a városi lakosság igényeinek kielégítése
- Városi környezeti fenntarthatóság: illeszkedés a települési szövetbe, kapcsolódó infrastrukturális beruházások (közlekedés, közművek)

Az munka célja, hogy a megvalósítható megoldási lehetőségek közül kiválassza azt, amely a leghatékonyabb szolgálja a kitűzött célok elérését.

## A munka keretei

A tervezett fejlesztéseknek meg kell felelniük hatályos építési előírásoknak, különösen a 2015. január 1.-től hatályos helyi építési szabályoknak, és tartalmazniuk kell a létesítményekkel kapcsolatos közlekedési fejlesztéseket is.

A koncepció cash-flow szemléletben kell bemutatassa a projekt finanszírozásának pénzügyileg fenntartható ütemezését, beleértve az előkészítési és tervezési feladatokat, a bontási és építési tevékenységeket, valamint a megvalósításért felelős szervezettel kapcsolatos költségeket is. A projekt közszolgáltatási elemeket és az ingatlanpiacon értékesíthető elemeket is tartalmaz; követelmény, hogy az előkészítési és beruházási költségeket a projektből származó bevételek fedezzék, illetve hogy a bevételek hosszú távon is hozzájáruljanak a közszolgáltatási funkciók fenntartásához.

# 2 Módszertan

## 2.1 A munkavégzés fő lépései

A munka során az alábbi feladatok elvégzésére került sor:

- Helyzetfelmérés; a várható keresletet befolyásoló települési tendenciák bemutatása, a város társadalmi-gazdasági és ingatlanpiaci hátterének, valamint a kínálati elemek feltárása
- Fejlesztési változatok meghatározása;
  - funkcionális dimenzió; a lehetséges fejlesztési elemek definiálása
  - finanszírozási dimenzió; a megvalósítás és üzemeltetést biztosító lehetséges pénzügyi megoldások felvázolása
- Változatok értékelése beruházási egyenleg, egyszerűsített gazdaságossági mutatók alapján
- A megvalósíthatóság elemzése, a megvalósításra javasolt változat(ok) kiválasztása
- Megvalósítható változat(ok) pénzügyi elemzése
- Szenáriók vizsgálata; a megvalósítható változat pénzügyi megvalósíthatóságának vizsgálata különböző értékesítési forgatókönyvek szerint

## 2.2 A módszertani eszközök bemutatása

Jelen fejezet a munkavégzés során alkalmazott módszertani eszközök általános bemutatását tartalmazza.

### Adatgyűjtés módszere

- Dokumentumelemzés
  - a város fő fejlesztési dokumentumainak áttekintése
  - meglévő tervdokumentációk, építészeti ötletpályázat, műszaki elemzések áttekintése, elemzése
- Statisztikai adatok gyűjtése és elemzése
- Egyéni interjúk az érintett közösségi szolgáltatókkal
  - Erkel Ferenc Művelődési Központ, igazgató
  - Nagy Gáspár Városi Könyvtár, munkatársai
- Többszereplős önkormányzati egyeztetések a város vezetői, jogi és műszaki kérdésekért felelős szakemberei részvételével
- Lakossági fórum
- Helyszíni bejárások
  - közlekedési témakör
  - építészeti, urbanisztikai, funkcionális témakör



### Többszempon­tú változatelemzés

A többszempon­tú változatelemzés célja a megvalósítható alternatívák közül a fejlesztési célok elérését hatékony módon biztosító optimális változat kiválasztása, előre definiált szempontok együttes értékelésével. Lehetőséges (megvalósítható) megoldási verziók összevetése több szempont egyidejű alkalmazása mellett, amely lehetőséget teremt a változatok közötti döntésre. A szempontok, az értékelési kritériumok, és az értékelési rendszer meghatározása mindig az adott helyzethez szabott, egyedi. A számos potenciálisan használható szempontok között, a megvalósítható változatok kialakításának iteratív megközelítést alkalmazva az jelen esetben alábbiak vettük figyelembe:

- Parkolás, közlekedési lehetőségek
- Beépítési korlátok, városképi megfeleléség
- Települést terhelő kockázatok

### Egyszerűsített üzleti terv készítés, pénzügyi megtérülés számítás, kockázatok elemzése

#### Az üzleti tervben figyelembe vett szempontok és az elemzés mélysége

A lehetséges változatok összevetése és a javasolt változat értékelése egyszerűsített üzleti terv készítéssel történik.

**Az egyszerűsített üzleti terv a beruházásra és a beruházás utáni beruházáshoz kapcsolódó finanszírozási pénzáramokra vonatkozó vizsgálat.** Az üzleti terv kifejezetten a beruházást értékeli, nem veszi figyelembe az ingatlanra telepített közösségi funkciók üzemeltetési hatásait. Ezek önállóan gazdálkodó szervezetek, melyek üzemeltetéséhez kapcsolódó költségeinek és bevételeinek változása a jelenleg fennálló állapothoz képest nehezen becsülhető, illetve a megbízásnak ez nem tárgya.

A változatelemzés esetében ez a megközelítés nem okoz torzítást, mivel a közösségi funkciók területe, költsége az egyes változatokban megegyezik, a változatok közötti döntést nem befolyásolja. A javasolt változatra gyakorolt, közfunkciókból származó pénzügyi hatások nehezen számszerűsíthetők és csak egy szinten nehezen becsülhető, a jelenlegi változat hosszú távú fennmaradását feltételező fejlesztés nélküli esethez hasonlítható.

A változatok értékeléshez az egyszerűsített üzleti terv szigorúan pénzügyi szemléletet rendel. **Ezek mellett mind a változatok összehasonlítása, mind a javasolt fejlesztés értékelése tartalmaz megvalósíthatósági és kockázati értékelést is.** A kétfajta szemléletre azért van szükség, mert az pénzügyi terv vagy nem fed le minden kockázatot, vagy nem tudja azokat megfelelően számszerűsíteni. A műszaki paraméterekben vagy az intézményi háttérben lévő különbségek megjeleníthetők lennének számszerűen az üzleti tervben (pl, a kiadható terület nagysága és a bérleti díj viszonya, vagy a bérbeadó személye és kihasználtság viszonya), de a különbségek becsléséhez nem állnak megfelelő tapasztalatok rendelkezésre, ezek számszerűsítése nem történik meg. Az ilyen típusú különbségeket a megvalósíthatóság és a kockázatelemzés során lehet elemezni és a következtetéseket levonni.

#### Az üzleti tervben értékelt mutató

**Az egyszerűsített üzleti terv során a fő értékelt mutató a beruházás pénzügyi egyenlege.** Az egyenleg a beruházáshoz kapcsolódó összes költséget és bevételt tartalmazza a következők szerint:

- **beruházási költség** tervezői költségbecslés alapján és a **már felmerült előkészítési költségek**
- **beruházási hitel** beruházási időszakra számított **kamata és rendelkezésre tartási díja**
- **a beruházási hitel** hosszú távon jelentkező **tőke és kamattörlesztésének diszkontált értéke**
- a kereskedelmi és szolgáltató funkció **bérbeadásából származó bevételeinek diszkontált értéke** (csökkentve a bérbeadás költségeivel)
- a kereskedelmi és szolgáltató funkció **értékesítéséből származó bevétel**

A beruházási egyenleg a vizsgált pénzáramokat egy évre összesítve, diszkontálva tartalmazza, hogy az egyes változatok összehasonlíthatóak legyenek, illetve hogy az egyenleg alapján megítélhető legyen, hogy a fejlesztés megtérül vagy sem. Részletes pénzáram vizsgálatot a finanszírozási fejezet tartalmaz.

### A bevételek megjelenése a beruházási egyenlegben

Az értékesítési bevétel képzésének alapja a bérleti díj. Az értékesítési ár az éves szinten realizálható nettó bérleti bevételből az ingatlanpiacon elvárt megtérülési ráta alapján képezhető diszkontált örökjáradék számítás módszerével.

$$PV = \frac{C}{r}$$

PV: az örökjáradék jelenértéke, ami megfelel az értékesítési árnak

C: éves szinten jelentkező nettó bérleti bevétel

r: diszkontráta

Az árképzés módszere lényegében azt fejezi ki, hogy egy befektető egy hosszú távon „C” nettó bevételt termelő bérbe adható területért, annyit hajlandó jelenleg egy összegben kifizetni, úgy hogy a befektetésen éves szinten az általa elvárt hozamot realizálja. Minél magasabb az elérhető bevétel az ár annál magasabb, az alacsony megtérülés elvárás magas ajánlati árat, a magas pedig alacsony árat okoz.

Mivel az árképzés elve módszertanilag megegyezik a hosszú távon befolyó bérleti díj jelenértékével (ugyanazt a diszkontrátát feltételezve) ezért a beruházási egyenlegben a hasznosítás módja szerinti változatok bevételi oldalán nem különböznek.

### A bevételek hatása finanszírozásra és beruházási egyenlegre

A beruházási egyenleg elemei közül a költségek és a finanszírozási elemek viszonylag jól és pontosan becsülhetők. A bevételek becslésénél, főként hosszú távon nagyon sok helyi sajátosságot kell figyelembe venni területileg, időben és a változatos piaci szereplők tekintetében. A bevételek becslésének fő paramétere az egy hónapra és egy m<sup>2</sup>-re eső fajlagos bérleti díj. A vizsgálathoz előzetesen feltételezett bérleti díjnál magasabbakat igazolt vissza megbízó által végzett igényfelmérés. A változatok összevetése alapvetően fix díjon történt. Mivel a vizsgálat rávilágított arra, hogy a beruházási egyenleg mennyire érzékeny erre a paraméterre ezért a javasolt változat értékelése során azt változóként veszi figyelembe.

A bevétel nagysága és a hasznosítás módja a finanszírozásra is kihat. A finanszírozás pénzáramként nem vesz figyelembe saját forrást (a telekkel történő hozzájárulás adottság, pénzáramként a beruházási költség finanszírozásában nem vesz részt). A hosszú távú hitelállomány nagysága így alapvetően attól függ, hogy a beruházás után értékesítésként megjelenik-e egy törlesztésre fordítható forrás (értékesítési bevétel), illetve, hogy ez a bevétel mekkora mértékű. Ebben a tekintetben a változatelemzés és a javasolt műszaki változat elemzése is vizsgálja az azonnali értékesítés és a tartós bérbeadás pénzügyi hatását.

### A javasolt változat hosszú távú pénzáramainak bemutatása

A fejlesztési változatok összehasonlítása egyszerűsített módon, pénzáramokat éves szinten mutatja be és értékeli. A javasolt változat esetében bemutatásra kerül, hogy az adott beruházási egyenleg hosszú távon milyen éves pénzáramok és éves egyenlegek formájában realizálódik. Az idősoros bemutatás már arra is választ ad, hogy a beruházás és működés időtartama alatt éves szinten milyen átmeneti vagy tartós finanszírozási feladat hárul a fejlesztőre.

### A becslések pontossága

A becslések elvégzésének pontossága a költségek tekintetében koncepcionális szintnek feleltethető meg. A bevételek esetében fentiek szerint jelen helyzetben nem rögzíthető bérleti díj, csak az vizsgálható, hogy a bérleti díj milyen szintje mellett éri el a beruházási egyenleg az elvárt szintet és ennek a díjszintnek és a bevételek realizálódásának valószínűsége vizsgálendő a továbbiakban.

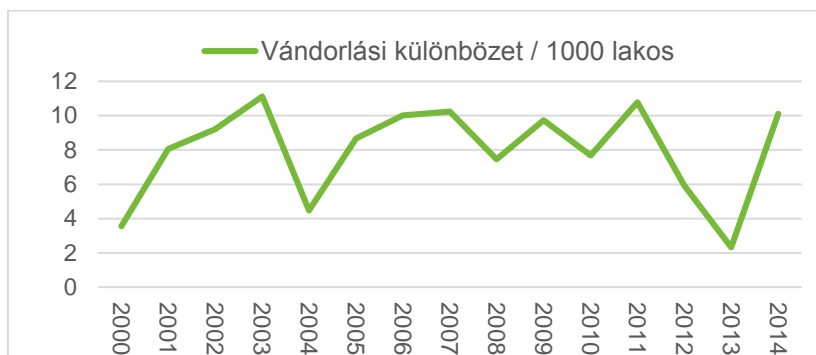
#### A vizsgálat során alkalmazott feltételezések.

- ÁFA: A vizsgálat nettó módon kezeli a költségeket, olyan szervezeti háttérrel vizsgál – illetve javasol – mely lehetővé teszi az ÁFA visszaigénylését. A pénzáramok vizsgálata során a kivitelezéshez kapcsolódó ÁFA esetében fordított ÁFÁ-t feltételezünk, mely tényleges pénzmozgást nem jelent.
- Árfolyam: A vizsgálatokban hosszú távon fix árfolyammal számoltunk.
- Megtérülési ráta: A beruházási egyenleg számításához használt és az eladási ár képzés módszerében figyelembe vett diszkontráta.
- Saját forrás: **A beruházás finanszírozásához a vizsgálat nem vesz figyelembe önerőt. A beruházás lebonyolítása teljes mértékben hitelből történik.** A finanszírozás forrásai a beruházás elvégzése után az értékesítéssel vagy bérbeadással jelennek meg. Az éves szintű vizsgálatban az esetleges negatív éves egyenlegek többletforrás bevonásának igényét, a pozitív egyenlegek realizálható többletet jelentenek.
- Bérleti díjak: A változatok összehasonlítása egységes bérleti díj figyelembe vételével történt. A javasolt változat esetében a részletes beruházási egyenleg és a hosszú távú pénzáram vizsgálat fix bérleti díj mellett történt, de a vizsgálat tartalmaz a bérleti díjat változóként figyelembe vevő elemzést is.
- Hitelkonstrukció: A kapcsolódó hitelfelvétel paraméterei a piaci lehetőségeknek megfelelően kerültek meghatározásra, fix hitelkamat és rendelkezésre tartási jutalék **folyamatos lehívás mellett, 14 éves futamidővel,** beruházási időszakra **türelmi idő biztosításával** a tőketörlesztésre vonatkozóan és **annuitás alapú törlesztési módozattal.**

# 3 A tervezett fejlesztés háttere

## 3.1 Budakeszi általános népesedési és gazdasági tendenciái

Budakeszi gazdasági-társadalmi folyamatait alapvetően meghatározza, hogy a fővárosi agglomeráció magasabb státuszú budai részének egyik meghatározó települése, közvetlenül határos a XII. kerülettel. Az elmúlt 10 év statisztikai adatai alapján az ország meghatározó demográfiai trendjei – a népesség csökkenése, az egy személyes háztartások számának növekedése és az elöregedés – Budakeszi város esetében korlátozottan érvényesülnek. Az országos szinten tapasztalható jelentős népességfogyással szemben a város lakónépessége a rendszerváltás után, a szuburbanizációs folyamatoknak köszönhetően jelentősen nőtt, bár a növekedés üteme csökkent. A lakónépesség az elmúlt 15 évben mintegy 10%/-kal nőtt, 2014-re megközelítette a 14 ezer főt. A növekedés elsősorban a folyamatosan pozitív belföldi vándorlási egyenleg eredménye (lásd 1. ábra), és csak elhanyagolható részben tudható be a 2004-2009 között tapasztalható természetes szaporodásnak. Azóta kismértékű természetes fogyás jellemzi a város társadalmát.



1. ábra: Vándorlási különbszet alakulása Budakeszin fő/1000 lakos (forrás: KSH)

A mintegy 14 ezer fős lakónépesség korösszetétele a gyermekek tekintetében lényegesen kedvezőbb, mint az országos átlag, a fiatalok aránya jóval magasabb, mint az országos átlag, viszont a népesség öregedése az idősoros adatok alapján Budakeszin is nyomon követhető: mára a 65 év felettiek aránya meghaladja az országosan jellemző szintet. Ugyanakkor a fiatal korosztály magasabb részaránya miatt az öregségi index kedvezőbben alakul, azzal együtt, hogy a mutató Pest megyében jóval kedvezőbb. (lásd 1. táblázat). 2011-ben a településen 3712 családot tartottak számon, a családok 68%-a gyermekes volt. A tágabb térségre jellemző adat, hogy a 0-14 évesek aránya a Budakeszi járásban 2013-ra megközelítette a 20%-ot, ami kimagasló érték.

Mutató	érték
Lakónépesség (fő)	13 863
0-14 évesek aránya	17,12%
15-59 évesek aránya	56,63%
60-64 évesek aránya	7,52%
65+ évesek aránya	18,73%
Öregségi index	109,44%

1. táblázat: Budakeszi lakossága, korcsoportos megoszlása (forrás: KSH, 2014)

Az iskolai végzettség tekintetében megállapítható, hogy a város lakosságában a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya jóval magasabb, mint az országos átlag. A 25 év feletti népességnek közel 40%-a rendelkezik egyetemi, főiskolai végzettséggel (2011) – országosan, illetve Pest megyében ez az aránya a 20%-ot sem éri el -, illetve az érettségizettek számaránya is jóval magasabb. A magasabb képzettséggel hozható összefüggésbe a magasabb foglalkoztatási szint, a magasabb társadalmi státusz, kedvezőbb jövedelmi helyzet. a NAV 2012. évi jövedelemadatai szerint Budakeszin az egy adózóra jutó havi átlagjövedelem meghaladta a 180 ezer Ft-ot, ami igen kedvező országos, de megyei viszonylatban is. 2013-ban Budakeszi – a mintegy 6000 kereső figyelembe vételével - az egy főre jutó adóalap elérte a 2 689 ezer Ft-ot, ami jelentősen meghaladja az Budapest nélkül mért országos 2 millió Ft-os adóalap átlagot. A szomszédos települések, mint Telki vagy Budajenő esetén a lakosság jövedelmi helyzete még ennél is kedvezőbb, így jelentős vásárlóerőt képvisel, ami Budakeszin is megjelenik, mint fizetőképes kereslet, ezáltal növelve a város vállalkozásainak bevételeit, az egyes funkciók kihasználtságát, biztosítva azok fenntarthatóságát.

2011-ben Budakeszin a regisztrált munkanélküliek aránya az egyik legalacsonyabb, 8,1% volt, szemben a Pest megyei 11,1%-kal. A 15-64 éves népességben belül a foglalkoztatottság magas, csak mintegy 31%-a volt csak inaktív, ez is kismértékben kedvezőbb, mint a Pest megyei adat. A foglalkoztatottakon belül nem meglepő módon igen magas az ingázók számaránya (67%) – bár számuk csökkenő tendenciát mutat -, a település lakófunkciója igen jelentős. A környező települések foglalkoztatottjainak is csak kis része (pl Telki esetében 17%, Budajenő vonatkozásában 16,2%) végzi kereső tevékenységét a lakóhelyén, jelentős részben napi, vagy legalább heti egy alkalommal keresi fel a fővárost. Ezek az ingázók főként közúton, Budakeszin keresztül közelítik meg Budapestet, így képezve potenciális keresletet a város nyújtotta szolgáltatásokra, lehetnek jelentős hatással a város kereskedelmi forgalmára.

„Az emberi erőforrások tekintetében a település a magyar városok humán erőforrásait vizsgáló kutatások alapján igen előkelő pozíciót foglal el a kisvárosok körében. Az agglomerációs gyűrű két települése, új szerveződési központja Budaörs és Budakeszi közös jellemzője a kiugró gazdasági és munkaerőpiaci adottság, a jó innovációs potenciál mérsékelt humán (felsőoktatási és K+F) tevékenység mellett.”<sup>1</sup>

A település törekvése, hogy a városi imázsához illeszkedő, környezetbarát ágazatok, vállalkozások telepedjenek meg a rendszerváltást követő években kialakított gazdasági, kereskedelmi, szolgáltató övezetekben. Az iparüzési adóbevételek alakulása általában elmarad a régió más járásközpontjainak adataitól, a külföldi tőke arányát tekintve sem éri el azok átlagát (17,3%), az átlagos nettó árbevétel is az egyik alacsonyabb a régióban (32 mFt 2012-ben). Ez a vállalkozások méretbeli megoszlásával is összefügg, a városban nincs 250 főnél többet foglalkoztató társas vállalkozás, és csak négy esik a 50-249 fős létszámú csoportba. A 2013-as KSH adatok alapján a működő társas vállalkozások legnagyobb részben (314 vállalkozás) szakmai, tudományos, műszaki tevékenységet folytatnak, illetve jelentős még a információ, kommunikáció nemzetgazdasági ágban működők száma (110 vállalkozás). Számos cég képviseli a feldolgozóipart és építőipart is (58 illetve 70), a kiskereskedelem és szolgáltatói szektor viszonylag fejlett (lásd lentebb).

A település a főváros közelsége, kiterjedt erdőterülete okán a lakófunkció mellett hagyományosan a főváros egyik legismertebb rekreációs, turisztikai övezete is, ennek megfelelően a foglalkoztatásban is jelentős szerepe van az erdészeteknek (Pilis Parkerdő Zrt. Budapesti, illetve Budakeszi Erdészete), vendéglátásnak (53 vendéglátóhely).

### 3.2 A fejlesztéssel érintett terület települési adottságai

#### Várostervezési, urbanisztikai adottságok

Budakeszi településszerkezete - a többi, Budapest észak-nyugati agglomerációs településhez hasonlóan – hagyományosan falusias / kisvárosi magra szerveződő, a terepviszonyok által jelentősen meghatározott modellt követi, ahol Budapest agglomerációjának viszonylatában az erőteljes agglomerálódás figyelhető meg, ugyanakkor a városban is jelen vannak a komplex folyamatok által indukált agglomerációs és dezurbanizációs folyamatok is. A kisvárosi, olykor falusias, alvótelepülési jelleg alapvetően határozza meg a város karakterét, mely

egyben biztosíthatja az jelenlegi, és a későbbiekben a városba költöző lakosság számára a település hozzáadott értékét. Ezen településszerkezet alapjaiban determinálja a város lakosságának összetételét, így annak ingatlanpiacát is.

A fejlesztéssel konkrétan érintett ingatlanegyüttes a Fő utcán, a fővárost és a Zsámbéki medence agglomerációs településeit összekötő fő közlekedési útvonalon található. A Fő utca és a Temető utca (Pátyi út) kereszteződésének környéke tekinthető a város hagyományos magjának, az egykor „egyutcás falu” hagyományos településszerkezte a Fő utcával párhuzamos utcákon szerveződik tovább. Az érintett ingatlanegyüttes a Fő u. és a Kossuth Lajos utca sarkán található; a Kossuth L. u. a város nyugati falusias - kertvárosias részét köti a városközpontozhoz. A környék – lévén a város egy központi, kitüntetett helye – városi funkciókban gazdag, több kiskereskedelmi és szolgáltató vállalkozás, közszolgáltatások, park és templom található itt. Az érintett terület karakterében a kisvárosias jellegű, amely a helyenként a mai napig megőrizte jellegzetes, a helyi németiség által nagymértékben alakított falusias jellegét is. A hosszú, utcára merőleges szalagtelkek zárt sorú beépítése határozott, de emberléptékű térfalat hozott létre, amelyek a város fő tere, a városi park, valamint egy-egy nagyobb épület, köz- és vallási intézmények, és sajnálatosan sokszor provizórikus, alulhasznosított települési elemek (pl. foghíjak, kisebb gazdasági épületek, nem hasznosított épületek) bontanak meg. A terület szerkezete kialakult, falusias léptékben sűrű, városias léptékben viszont laza beépítésűnek mondható, ahol minden egyes épület saját jelentéssel bírhat. A meglévő funkciók sokasága és a terület adottságai igen körültekintő tervezést és funkciómixet követelnek meg.

### Közlekedési adottságok

A hét telek egyesítésével kialakított fejlesztési terület megközelítése a határoló Fő utca és Kossuth Lajos utca felől biztosítható. A Fő utca a Magyar Közút Nzrt. kezelésében lévő 8102 - Nagytétény-Budakeszi összekötő út belterületi szakasza, míg a Kossuth Lajos utca Budakeszi város Önkormányzata kezelésében lévő mellékút, mely – a nehézgépjárművek behajtását tiltó – korlátozott forgalmú övezet része.

A Fő utca jelentős forgalmat bonyolít le az agglomerációs települések (Budakeszi, Páty, Budaörs) és a főváros között. A Magyar Közút keresztmetszeti forgalmi adatai szerint **a Fő utca vonatkozó szakaszának napi keresztmetszeti forgalom nagysága meghaladja a 20 ezer egységjármű forgalmat.**

A két út csomópontja jelzőlámpás forgalomszabályozású, a Fő téri csomóponti ág a Fő utca felé egyirányúsított, melyben egyenes-bal és jobbos járműosztályozó található. A többi csomóponti ág irányonként egy forgalmi sávval rendelkezik. A Fő utca 104-106 ingatlanok előtt öbölben elhelyezett autóbussz megálló található.

### Várospolitikai háttér

Miután a település a fővárosi agglomeráció szerves része, ahol Budapest funkcionális szerepe, térszervező ereje dominánsan érvényesül, Budakeszi vonzáskörzete nem egyértelműen lehatárolható, a város fejlődése elválaszthatatlan a fővárostól. A Budakeszi járásba tartozó települések esetében is a főváros funkcionális dominanciája jellemző, munkaerőpiaci, szolgáltatási, közösségi funkciók, stb. tekintetében egyaránt. Ugyanakkor a település városi funkciói a környékbeli települések lakóit is kiszolgálják, „Budakeszi összességében egy társadalmi és gazdasági értelemben is dinamikusan fejlődő agglomerációs kisváros”, amellet, hogy „alvóvárosi” szerepköre jelentős.<sup>1</sup>

A város 2015-ben készült településfejlesztési stratégiáját megalapozó dokumentumban azonosította a városfejlesztés szempontjából fontos adottságokat, fókuszpontokat, melyek kihasználását, erősítését a város jövője szempontjából fontosnak tart. A tervezett fejlesztés, a művelődési, szolgáltató központ, mint létesítmény, az

---

<sup>1</sup> ITS Megalapozó vizsgálat, 2015 március

abban helyet kapó funkciók, szolgáltatások biztosítása alapvetően hozzájárul a városvezetés céljainak megvalósításához, illeszkednek az alábbi várospolitikai törekvésekhez:

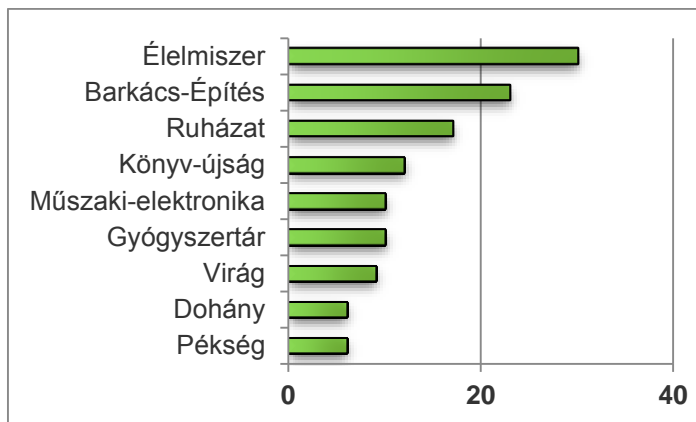
- A város adottságainak megőrzése, vonzó lakókörnyezet fenntartása, hogy az ingatlanok ne veszítsenek értékükből;
- A kvalifikált munkaerő helyben foglalkoztatása, lokálpatriotizmus, közösségi szerepvállalásuk erősítése;
- Humán infrastruktúra javítása összhangban a megnövekedett igényekkel;
- Alvóvárosi jelleg csökkentése, városközponti – humán közszolgáltatási - funkciók erősítése, közlekedési problémák oldása.

### 3.3 Budakeszi általános ingatlanpiaci tendenciái

#### Kiskereskedelmi / szolgáltató ingatlanok piaca

A település kereskedelmi, szolgáltató egységei, a város korábbiakban kifejtett településszerkezeti adottságai miatt, jellemzően önálló, közepes állapotú épületekben található, kisebb alapterületű helyiségekben kínálják terméküket. Mivel ezek nagy része eredetileg nem kereskedelmi, szolgáltató funkcióra épült, így sok esetben csak kompromisszumosan alkalmasak az adott szolgáltatás elvégzésére. A kisebb alapterületű egységek mellett természetesen fellelhető néhány nagyobb méretű (élelmiszer üzletek), valamint a város határában akár Big-Box kialakítású üzlet (Tesco) is.

A településen összesen 152 kiskereskedelmi egység található, ami 10 főre vetítve a környező településekhez képest magas érték (110 egység), azonban a Pest megyei átlagnál alacsonyabb és messze elmarad a fővárosi 199-es értéktől. A főbb típusok mennyiségét az alábbi grafikon mutatja.



2. ábra: Kiskereskedelmi egységek megoszlása (forrás: KSH, 2014)

Az egyes egységek elhelyezkedését tekintve egyértelműen tapasztalható az orientáció a Fő utca és környékére, az üzlethelyiségek nagy része ezen a területen, elszórta helyezkedik el. A parkolás ezen a területen nehézkes, sok esetben nem megoldott.

**Kiseb központok kialakulni látszanak (művelődési ház, buszvégállomás közvetlen környezete), ahol az átlagosnál nagyobb koncentrálttság tapasztalható.** Itt már valamivel könnyebben megoldható a megállás, bizonyos esetekben saját parkoló biztosított. Ezeknek a központoknak a kínálatát jellemzően élelmiszer, dohányáru, cukrászda, fodrász-kosmetika és gyógyszertár alkotja. **A város déli határában található a hipermarket jellegű kereskedelmi-csoport (Tesco, Aldi, Muller, Jysk, Deicmann, Humanic), mely természetesen megfelelően megoldott parkolási lehetőséggel rendelkezik.**



3. ábra: Kereskedelmi egységek koncentrációja

A városban belüli nagyobb alapterületű egységekben jellemzően a nagyobb láncok élelmiszer üzletei helyezkednek el részben a Fő utca mentén található CBA, CBA Prima és COOP üzletek, részben a Kerekmező tér környékének lakóit kiszolgáló Spar Szupermarket.

A pénzügyi szolgáltatók közepes alapterületen, szintén a városközpontban kínálják termékeiket (OTP, K&H, CIB, Unicredit). Összesen 53 vendéglátóhely várja vendégeit, melyből 27 étterem 22 söröző - borozó, illetve 4 cukrászda (Forrás: KSH)

Az utóbbi 15 év nemzetközi trendjei egyértelműen azt mutatják, hogy a beruházási, fenntartási, működési költségek emelkedésének eredményeként a nem multifunkcionális intézmények/termek korszaka elmúlt. Csak azon intézmények, kulturális termek tudnak magas színvonalon és hatékonyan működni, melyek jelentős idő és költségráfordítás nélkül is meg tudnak felelni az akár napon belül is változó felhasználási igényeknek és ezzel kihasználtságukat jelentősen növelni, míg az egy adott programra vetített költségeit jelentősen csökkenteni tudják.

**Budakeszi kereskedelmi, szolgáltató körképe alapján megállapítható, hogy a jelenlegi állapot mellett az itt lakók alapvető igényeit a meglévő szolgáltatások képesek kielégíteni. Az üzleti funkciók jelentős része a belvárosra koncentrálódik, alapvetően inkább elszórtan, jellemzően nem korszerű ingatlanállományban megoldva. Eddig nem tudott kialakulni olyan, jól beazonosítható kereskedelmi - kulturális központ, ami multifunkcionalitása miatt képes lehet akár közösségi térként is működni.**



A fővárosi agglomeráció infrastruktúrája, területi adottságai okán hagyományosan erős gazdasági potenciállal bír. Különösen igaz ez a nyugati régióra, mely adottságai révén kiemelt célpontja akár az üzleti, akár a lakhatási célú koncentrációnak. **Budakeszi, illetve a Budakeszi közvetlen környezetében elhelyezkedő települések lakói által generált kereslet erős kereskedelmi aktivitást is jelent.** A jövedelmi, illetve kereskedelmi infrastrukturális adatok alapján kimondható, hogy **a régióban meglévő, erős vásárlói potenciállal rendelkező vevőréteg számára egy kereskedelmi fejlesztés, a tervezett közfunkció fejlesztés szolgáltatásait kiegészítő, támogató kereskedelmi, szolgáltató központ megvalósítása megfelelő, hiánypótló alternatíva lehet.**

A helyiek, ingázók alapvető szolgáltatások (bank, gyógyszertár, vendéglátás, fitness, kiskereskedelem, stb.) iránti igényét a városban - elsősorban **a Fő utca mentén működő kiskereskedelmi egységek, illetve a város déli peremén épült hipermarketek ki tudják elégíteni,** de nincs olyan központ a városban, ahol megfelelő kényelem (parkolás), elérhetőség mellett minden szolgáltatás hozzáférhető. Bizonyos szolgáltatások hiányoznak a városban, illetve infrastrukturális színvonalukat, környezetüket illetően a szolgáltatóhelyek nem tudnak megfelelni az ingázók igényeinek, ezért a szolgáltatásokat gyakran nem itt, hanem **a fővárosban veszik igénybe, vásárlásaikat ott intézik.**

### Lakáspiac

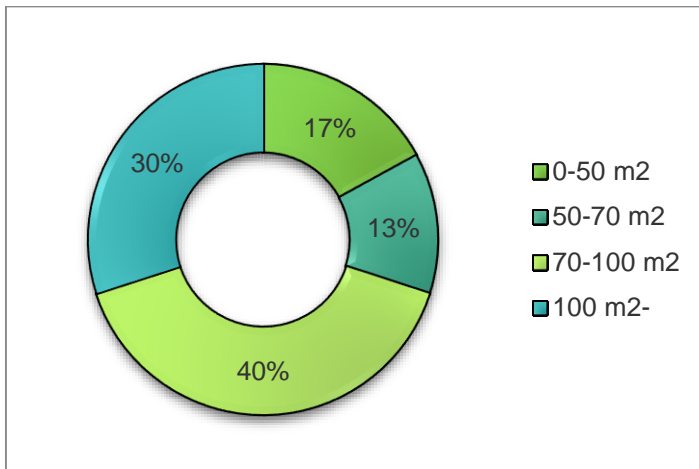
A város fentiek szerinti adottságait a településre jellemző, alapvetően a lazább beépítésű, kisebb társasház, vagy önálló családi házas lakóingatlan állomány biztosítja. A lakásállomány 95%-a földszintes kialakítású, illetve 75 %-ban önálló épületben, 23 %-ban pedig 2-3 lakásos társasházban épült (Forrás: KSH). Egy ilyen dominanciájú lakókörnyezet nagyrészt a nagyobb családok lakhatási megoldásaira nyújt választ, ezen célcsoport találja meg a számára ideális feltételeket.

Az átlagos háztartás Budakeszin három fős, a lakások mérete is ehhez illeszkedik, az átlagos alapterület megközelíti a 90 m<sup>2</sup>-t, a fiatalabb, a két népszámlálás között épült lakások átlagos alapterülete a magasabb életmódséget, nagyobb életteret keresők igényeinek megfelelően jelentősen nagyobb (111 m<sup>2</sup>). A város lakásállománya az ezredforduló óta eltelt 15 évben közel 10%-kal nőtt, ami összhangban a vándorlási mutatókkal tükrözi a város relatív megítélését, az ingatlanok értékállóságát, a keresletet.

	2001-2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Lakásállomány (db)</b>	5357	5382	5396	5420	5568	5572	5582	5590
<b>Újépítésű lakások száma</b>	256	25	14	24	148	4	10	8
<b>Változás előző év-hez képest (%)</b>	5,02%	0,47%	0,26%	0,44%	2,73%	0,07%	0,18%	0,14%

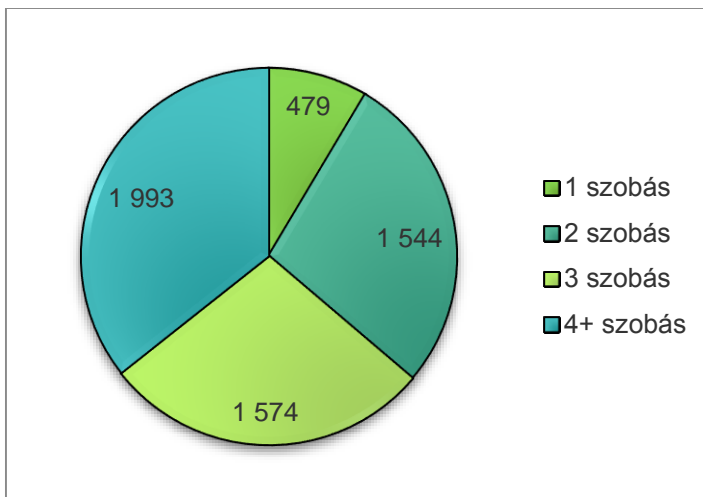
2. táblázat: Budakeszi lakásállományának változása (forrás: KSH)

A háztartások mérete, valamint a tágasabb otthonok iránti kereslet a nagyobb alapterületű lakások irányába tolja a kínálatot. Ennek megfelelően a 70 m<sup>2</sup>-nél nagyobb otthonok vannak túlsúlyban, az ilyen méretű otthonok képezik a lakás kínálat több mint kétharmadát.



4. ábra: Lakások megoszlása alapterület szerint (forrás: KSH, 2011)

A családok mérete alapján természetes igény a több szobás elrendezés, ennek megfelelően, a lakásállomány döntő hányadban (64%), a 3 vagy annál nagyobb szobaszámú kialakítású.



5. ábra: Lakások megoszlása szobaszám szerint (forrás: KSH, 2011)

**Összefoglalva elmondható, hogy a város lakóingatlan állománya túlnyomó részt földszintes, vagy maximum 2 szintes épületben található. A háztartások háromnegyede önálló családi házban él, 23%-a pedig 2-3 lakásos társasházban.**

Az elmúlt 6-7 évben minimálisra csökkent beruházási aktivitás miatt jelentős hiány alakult ki mára a lakóingatlan piacon. Ezzel együtt jelentős tömeg fordult az ingatlan, mint befektetési forma felé, illetve jelentős állami támogatási csomag, valamint kedvező piaci kamatkörnyezet serkenti a keresletet. A kereslet egyértelműen a kisebb épületekben (önálló családi ház, vagy 2-3 lakásos társasház) megvalósuló, átlagosan 110 m<sup>2</sup> alapterületű lakások irányába mutat, a településen a kisebb (50-60 m<sup>2</sup>) lakások iránti igény csekély. A betelepülési hajlandóság az ingatlanárakat folyamatosan viszonylag magasan tartja.

#### Közösségi szolgáltatások

A város illetve a Budakeszi járás szomszédos településeinek lakossága, illetve a fővárosba Budakeszin keresztül ingázó munkavállalók képezik a tervezett funkciók, szolgáltatások elsődleges célcsoportjait. Mint láthatjuk a

város és a régió lakosságának jövedelmi viszonyai kedvezőek, ami jelentős vásárlóerőt, fizetőképességet feltételez, a szolgáltatások iránti kereslet alapjául szolgálhat. Egyedi funkciók, szolgáltatások esetén (mint pl. jelenleg a vadspark) a főváros lakossága is jelentős keresletet képvisel(het).

A közösségi szolgáltatásokon belül a kulturális rendezvények korábbi száma, látogatottsága, az aktív kulturális élet, alkotó közösségek nagy száma azt jelzi (lásd lenti összefoglaló táblázat), hogy a város lakossága igényli a helyi közösségi, kulturális eseményeken való részvételt, a széleskörű és igényes közösségi, kulturális kínálat kellő kereslettel párosul annak ellenére, hogy a főváros vonzása ilyen értelemben is erősen érvényesül. Minőségi, megfelelő kapacitású helyszínek azonban igen korlátozottan állnak rendelkezésre a városban.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A települési könyvtárak beiratkozott olvasóinak száma (fő)	2000	2093	2255	2298	2010	1810	1685	1685
Rendszeres művelődési foglalkozások száma (db)	768	1124	1975	1197	1540	2225	1052	808
Rendszeres művelődési formákban résztvevők száma (fő)	434	19242	22423	23082	2021	2235	904	791
Kulturális rendezvények száma (db)	69	254	366	419	506	491	474	310
Kulturális rendezvényeken részt vevők száma (fő)	11660	23516	35478	37901	45165	45419	40062	35551
Alkotó művelődési közösségek száma (db)	11	10	24	16	30	33	17	6
Alkotó művelődési közösségek tagjainak száma (fő)	182	3764	4118	8268	1213	1195	342	169

3. táblázat: A városi intézmények főbb kihasználtsági adatai (forrás: KSH)

### A művelődési ház épülete

#### Erkel Ferenc Művelődési Központ

A Művelődési Központ a város központi elhelyezkedésű, egyik legnagyobb közintézménye. Az épületben – a művelődési házhoz tartozó helyiségek mellett –, a második emelet részben tetőtéri részén üzemel a városi könyvtár is.

A művelődési ház nagyterme az első emeleten kapott helyet; a nagyterem **a város egyetlen olyan helyisége, ahol beltéri nagyrendezvények lebonyolítására nyílik lehetőség**, befogadóképessége – a rendezvény jellegétől függően 200-250 fő. A nagyteremben kulturális rendezvények, koncertek, színi előadások, lakossági fórumok, esküvők, bálók, stb. kerülnek megrendezésre, de működik itt „bolha piac” is. A terem bérbeadásából származó jövedelmek a kulturális funkciók működtetésének egy fontos bázisát képezik. **A nagyterem emeleti elhelyezkedése, „L” alakú elrendezése, és korlátozott méretei nem teszi lehetővé nagyobb szabású rendezvények lebonyolítását, illetve a kültéri rendezvényekkel való hatékony együttműködést.** A színpadi technika, világítás és hangosítás – a folyamatos fejlesztési törekvések ellenére – csak korlátozottan képes szolgálni a lakossági igényeket. A belső burkolatok, és a kiszolgáló helyiségek (raktározás, öltözők, vizesblokkok) sem elhelyezkedésükben, sem kiépítettségükben nem képesek a támogatni a rendezvények hatékony lebonyolítását.

Az épület földszintjén található a fenntartói helyiségek, amelyek mérete és kialakítása jelentősen megnehezíti a hatékony és színvonalas munkavégzést. A fenntartói irodákban nincs külön teakonyha, a vizesblokkok elhelyezkedése és kiépítettsége nem megfelelő. A földszinti előtérben számítógéphasználtra is van mód, és itt kapott helyet egy kisebb kiállítótér is. Az utcai portálon turisztikai információs pont is működik.

A nagyterem mellett az alagsorban egy az ifjúsági klubhelyiség és két kisebb klubhelyiség is a rendelkezésre áll. Ezek befogadóképessége – a rendezvények jellegétől függően 20-50 fő, minőségükben, a kapcsolódó technikai kiépítésükben, és a vizesblokkokat tekintve nem felelnek meg a kor elvárásainak.

Az épülethez egy nagyobb kültéri rendezvénytér is kapcsolódik, ahol mobil színpad, ülőhelyek, stb. található, amelyeket esetenként külső helyszíneken is használnak. **A kültéri részek kapcsolódása az épületben folyó tevékenységekhez nem megoldott.**

A művelődési ház által szervezett programokra folyamatos és növekvő érdeklődés mutatkozik, mind a kisebb létszámmal üzemelő programok (pl. különböző civil kezdeményezések programjai, oktatási-képzési programok, kézműves foglalkozások, szakkörök, speciális fitness programok), mind pedig a nagyobb létszámú programok és események tekintetében; ilyenek pl. a bálók, üzleti találkozók, konferenciák, esküvők, stb.

#### Nagy Gáspár Városi Könyvtár

A városi könyvtár jelenleg a művelődési ház épületében, az második emeleten, részben tetőtérben üzemel, a könyvraktár külső helyszínen kapott helyet. A könyvtár összesen mintegy 45 ezer kötettel rendelkezik, amelyből hozzávetőlegesen 15 ezer kötet található a külső raktárban. A könyveken túlmenően folyóiratok, zenei és multimédiás CD /D VD tár és 4 darab olvasói számítógép áll a látogatók rendelkezésére. Összességében a könyvtár használata az elmúlt években kismértékű növekvő tendenciát mutat.

A könyvtár elrendezése hagyományos mintákat követ, a kötetek hagyományos polcokon (nem magaspolcos rendszerben) kerültek elhelyezésre. A felnőtt és gyermekrészleg egymástól részben elválasztva működik, az olvasó és tárolóhelyek mindkét esetben egy térben kaptak helyet; az előbbiben majdnem 500, az utóbbiban 120 polcfolyóméteren kerültek elhelyezésre a könyvek, kiadványok és folyóiratok. A fő könyvtári térben kaptak helyet az olvasói számítógépek is; a különböző funkciók (felnőtt illetve gyermekrészlegek, számítógépes munka, olvasás, adminisztráció és könyvtárolás) egy térben való elhelyezése a könyvtár használatát nehezíti.

A könyvtár területéhez külön vezetői iroda és feldolgozó is tartozik, és dolgozói mosdó és egy kis teakonyha is található az épületrészben. A feldolgozó területe szűkösnek mondható.

A könyvtárban a „hagyományos” könyvtári tevékenységek mellett gyakran kapnak helyet különböző kisebb rendezvények, klubesemények, felolvasóestek, író-olvasó találkozók, óvodai- és iskolai könyvtárlátogatások. A havonta átlagosan 4-5 alkalommal megrendezett események látogatószáma igen változó, a kisebb rendezvényeken átlagosan 10-20 fő, a nagyobbakon akár 60-70 fő is részt vesz. A könyvtár jelenlegi elrendezése és a rendelkezésre álló hely csak jelentős kompromisszumok árán teszi lehetővé a könyvtári rendezvények lebonyolítását, amely különösen igaz a gyermekeknek szóló programokra, illetve a nagyobb közönséget vonzó klubestekre, író-olvasó találkozókra.

A könyvtár és a Művelődési Ház közösen igyekszik a helyhiány csökkentésére, nagyobb rendezvények esetén a Művelődési Ház bocsát megfelelő helyiséget a könyvtár rendelkezésére. Bár az együttműködés példásnak mondható, sajnos a különböző könyvtári és művelődési programok gyakran ütköznek, amely mindkét intézmény számára megnehezíti kulturális missziójuk beteljesítését.

A könyvtár szakmai üzemeltetésében 3 könyvtáros és egy vezető vesz részt, a személyi állomány a rendszeres könyvtári feladatokhoz, programokhoz és a szükséges kiegészítő feladatokhoz képest szűkösnek mondható. A könyvtár műszaki és fenntartási szempontból teljes mértékben a Művelődési Ház épületébe integrálódik, nincs lehetőség a külön történő üzemeltetésre, amely így Művelődési Ház szervezésében és finanszírozásában történik. A két funkció pénzügyi és üzemeltetési elválasztása mindkét intézmény részéről felmerül.

#### Az épület állapota

A könyvtárnak és a Művelődési Központnak helyet adó épület a 80-as évek technológiájával, és az akkori igényeknek megfelelően épült. Miután jelentőse felújításra az átadás óta nem került sor – ahogy azt független építész/épületgépészeti szakvélemény is alátámasztja – mára az épület állaga olyan mértékben leromlott, hogy a tartószerkezet kivételével minden építészeti és épületgépészeti elem cserére, teljeskörű felújításra szorul. A tartószerkezeti elemek megtartása mellett, még teljes felújítás esetében sem biztosítható az épület a funkcióknak és központi elhelyezkedésnek megfelelő belső elrendezés és megjelenés.

### Közgyógyellátás

Budakeszin a körzeti orvosi (felnőtt és gyermek), fogorvosi szolgálat és védőnői szolgálat működik, egyéb egészségügyi szolgáltatásokra csak Budapest budai kerületeiben van lehetőség. A körzeti rendelők részben az önkormányzat épületét is magába foglaló telek hátsó traktusában, és kisebb részben a Fő téren található; jelenleg 5 felnőtt és 3 gyermekorvosi körzet működik. Az egészségügyi közszolgáltatások mellett több magánrendelés is igénybe vehető a városban.

A közgyógyellátás infrastruktúrája mára elavultnak és hiányosnak mondható, bár a rendelők épülete jelentős felújításon esett át, a kapacitások hiányosak, és az épület kialakítása sem felel meg a gyógyászatban megfogalmazott elvárásoknak.

# 4

## Fejlesztési változatok elemzése

### 4.1 Lehetséges fejlesztési irányok meghatározása

A fejlesztési terület hasznosítása során alapvető célként definiálható, hogy egy olyan értékálló ingatlanfejlesztés valósuljon meg, mely egyszerre képes képviselni a városi közösség céljait valamint a fejlesztés pénzügyi befektetőinek elvárásait. Ennek érdekében olyan beépítési program meghatározása szükséges mely azon túl, hogy megfelelő módon reagál a piaci igényekre képes egy olyan, újszerű közösségi teret is létrehozni, mely hosszútávon is szolgálja a város érdekeit. Ennek megfelelően szükséges meghatározni a megvalósítandó ingatlanelemek funkcióját, a fejlesztési terület beépítési mértékét.

#### Közfunkciók elhelyezésének koncepciója

A folyamat kertében végrehajtott interjúk és a kapott adatszolgáltatások alapján a Művelődési ház területigénye (figyelembe véve a működéshez szükséges kiegészítő területeket is) nagyságrendileg 1.300 m<sup>2</sup>, a létesítendő könyvtár területigénye 350 m<sup>2</sup>, míg a háziorvosi ellátás területigénye 300 m<sup>2</sup>.

A fentiek alapján megfogalmazható teljes területigény megközelítőleg 2.000 m<sup>2</sup>, amelynek megvalósítása, figyelembe véve a megfogalmazott alapvető célokat (túlzott beépítés elkerülése, önkormányzati finanszírozási kötelezettség minimalizálása, stb.) nem tűnik megvalósíthatónak. Ennek okán álláspontunk szerint szükséges a közösségi funkcióhoz kapcsolódó területi igény csökkentése. Álláspontunk szerint azonban a területcsökkenés nem jelenti szükségszerűen az egyes funkció ellátási színvonalának vagy az ellátható funkciók skálájának csökkenését. Az utóbbi 15 év nemzetközi trendjei egyértelműen azt mutatják, hogy a beruházási, fenntartási, működési költségek emelkedésének eredményeként a nem multifunkcionális intézmények/termek korszaka elmúlt. Csak azon intézmények, kulturális termek tudnak magas színvonalon és hatékonyan működni, melyek jelentős idő és költségráfordítás nélkül is meg tudnak felelni az akár napon belül is változó felhasználási igényeknek és ezzel kihasználtságukat jelentősen növelni, míg az egy adott programra vetített költségeit jelentősen csökkenteni tudják. Ennek eredményeként véleményünk szerint az ésszerű és átgondolt területtracionálizálás, a funkciók szoros, hatékony együttélése rövidtávon csökkenti a beruházási költséget és ezen keresztül a megvalósításhoz szükséges közpénzt, hosszú távon hozzájárul a kulturális funkció fenntartásához szükséges támogatások összegének csökkentéséhez. A fentiekben megfogalmazott elvek mentén történő terület racionalizáció pontos mértékének meghatározásához szükséges a vonatkozó építész tervek legalább koncepcionális szintű megfogalmazása, azonban véleményünk szerint az kijelenthető, hogy a tervezett felhasználási területek és a gazdasági szükségszerűségek alapján a művelődési ház és a könyvtár együttes területe nagyságrendileg 1.200 m<sup>2</sup> körül kell és tud kialakulni. Természetesen a programban megfogalmazott egészségügyi funkciók közvetlenül nem integrálhatóak a fenti koncepcióba, annak területigényét önállóan kell kezelni.

#### Kereskedelmi, szolgáltató ingatlan funkció

Budapest agglomerációs körzete földrajzi elhelyezkedése, infrastruktúrája, területi adottságai okán hagyományosan erős gazdasági potenciállal bír. Szinte minden, a gazdasági aktivitást indukáló mutató esetében az országos, sőt a beszédesebb Pest megyei átlag feletti értékek jellemzőek a területre. Különösen igaz ez a nyugati régióra, mely adottságai révén kiemelt célpontja akár az üzleti, akár a lakhatási célú koncentrációnak. Budakeszi, illetve a Budakeszi közvetlen környezetében elhelyezkedő települések lakói által generált kereslet erős kereskedelmi aktivitást is jelent. A környező települések közül leginkább Telki és Budajenő (Budakeszivel

együtt a továbbiakban: Régió) lehet jelentős hatással a város kereskedelmi forgalmára. Az itt élő lakosok (összesen 5.725 fő) csak kis része végzi kereső tevékenységét a lakóhelyén, jelentős részben napi, vagy legalább heti egy alkalommal keresi fel a fővárost. Ezek az ingázók 75-80%-ban Budakeszin keresztül közelítik meg Budapestet, így képezve potenciális keresletet a város nyújtotta szolgáltatásokra.

A jövedelmi, illetve kereskedelmi infrastrukturális adatok alapján kimondható, hogy a Régióban meglévő, erős vásárlói potenciállal rendelkező vevőréteg számára egy kereskedelmi fejlesztés megvalósítása megfelelő, hiánypótló alternatíva lehet. A városban már meglévő kereskedelmi egységek mellett, azok termék- és szolgáltatáskínálatának bővítéseként, kiegészítéseként érdemes lehet a korábban esetleg a városban nem, vagy csak részben elérhető kínálatot bírni, a tervezett közfunkció fejlesztés szolgáltatásait kiegészítő, támogató kereskedelmi, szolgáltató központ megvalósítása. A két funkció kölcsönhatásaként kialakuló kereskedelmi, kulturális koncentráció képes lehet egy, a célként megfogalmazott, hosszú távon is étellel teli közösségi tér megalkotására.

A fejlesztési terület városközponti elhelyezkedése, valamint a település kisvárosias jellege miatt a zárt közép-folyosós, bevásárlóközpont jellegű kialakítás helyett inkább egy központi, agora-szerű térre tájolt, onnan jól látható, áttekinthető egységekből álló kereskedő-szolgáltató ház modell lehet adekvát. Ez a kialakítás képes támogatni és erősíteni leginkább a tervezett közfunkciók (külön fejezetben részletezve) működését, illetve kiszolgálni a művelődési házba érkező vendégek vásárlási, szórakozási igényeit is.

Jelenleg a piacon fellelhető működőképes példa a kialakításra a jellemzően a zöldövezetekbe, régióközpontokba, illetve vidéki városokba települő STOP.SHOP központok. Ezek a centrumok laza beépítésük, inkább egy színvonalas „piac”-ra emlékeztető hangulatuk és méretük valamint viszonylag széles kínálatuk miatt több helyen is nagy sikerrel képesek kiszolgálni egy-egy kisebb körzet fogyasztási igényeit.

A központok, a helyszín adottságai, méretei alapján, a könnyű körbejárhatóság, láthatóság miatt jellemzően U vagy L alakúak. A szintek száma maximum kettő, ez az a méret, amit még hajlandók bejárni a látogatók. Az üzletek mérete minimum 50-60, maximum 600-800 m<sup>2</sup>.

A földszinten helyezkednek el az ún. mágnes bérlők, melyek az érdeklődés gerincét generálják. Ilyen a szupermarket méretű élelmiszerüzlet, drogéria, bankfiók. Ezen felül itt helyezkedik el néhány kiegészítő szolgáltatás (kávézó, speciális terméket árusító üzletek), melyek egyrészt kiegészítik a „nagyok” kínálatát, valamint biztosítják, hogy már a földszinti bérlői mixből is látható legyen, hogy több funkció is jelen van a területen, azaz érdemes itt megállni, bármire is szükség van. A földszinti széles kínálat megléte azért is fontos, hogy az emeleti üzletek forgalma is megfelelő legyen. Itt helyeztetők el a szolgáltatási funkciók (egészségügy, fitness, joga, fodrászkozmetika), melyekért az érdeklődők egyébként is címre jönnek, ha egyébként már a „központ” felkeltette korábban az érdeklődésüket.

A központok kínálata jellemzően a színvonalasabb és különlegesebb termék és szolgáltatás mix irányába mutat, mely profil a Régió jövedelmi viszonyai alapján is piacképes modellként definiálható.

Előnyök:

- Lakáscélú ingatlanfejlesztésnél magasabb eredménytartalom
- Terület hatékonyan építhető be a rendelkezésre álló terület
- Lakáscélú fejlesztésnél alacsonyabb bekerülési, így projektfinanszírozási költség
- Egy befektetőnek történő értékesítés esetén alacsony a közfunkcióval való közös üzemeltetés kockázata

Hátrányok:

- Lakásfunkciónál magasabb parkolási szükséglet
- Megfelelő bérlői mix összeállíthatóságának kockázata

- **Lakásfunkciónál magasabb forgalom terheltség**

### Lakásfunkció

Az elmúlt 6-7 évben minimálisra csökkent beruházási aktivitás miatt jelentős hiány alakult ki mára a lakóingatlan piacon. Ezzel együtt jelentős tömeg fordult az ingatlan, mint befektetési forma felé, illetve jelentős állami támogatási csomag, valamint kedvező piaci kamatkörnyezet serkenti a keresletet. A két tényező alapján, amennyiben a feltételek egy piacképes termék kialakítását teszik lehetővé, viszonylag kis kockázattal kezdhető meg ma egy lakóingatlan fejlesztés.

Korábban bemutattuk, hogy az igényekre reagálva milyen preferenciák mentén kerültek kialakításra az elmúlt 15 évben a városban épült lakóingatlanok. Ez alapján a kereslet egyértelműen a kisebb épületekben (önálló családi ház, vagy 2-3 lakásos társasház) megvalósuló, átlagosan 110 m<sup>2</sup> alapterületű lakások irányába mutat.

Egy belvárosi területen, a fenti kritériumoknak legalább részben megfelelő lakások létrehozására, egy sorházas kialakítási rendszer mellett lenne lehetőség. Ezzel a módszerrel lehet a leghatékonyabb terület kihasználás mellett megvalósítani a jellemző piaci igény által elvárt méretű, elrendezésű otthonokat. Ennek keretében egymástól teljesen elkülönülő, önálló utcai bejáratú, kétszintes lakások kialakítása lehet a megoldás. A zajterhelés legalább részbeni elkerülése miatt a lakásokat a főútvonaltól távolabb eső részén, lehetőleg a főbb helyiségek csendes oldalra történő tájolásával kell pozicionálni. A parkolást az egyes lakások előtti, dedikált felszíni parkolóval, vagy teremgarázs beállóval lehet megoldani.

A fenti megoldás azonban - a sorházas beépítési mód viszonylag hatékony beépítési módjának ellenére is - olyan szintű beépítési „terhet” jelentene a fejlesztési területen, ami lehetetlenné tenné a bevezetőben említett közösségi célok megvalósítását.

A beépítés mértékét is figyelembe véve lakásfunkció kialakítása csak kisebb alapterületű (50-60 m<sup>2</sup>) otthonokból álló, alapvetően társasházas rendszerű fejlesztés keretében lenne megoldható. Az elmúlt évek keresleti adatai alapján azonban a településen az ilyen típusú igény igen csekély.

Előnyök:

- Kevésbé terheli a terület forgalmát
- Piacképes termék esetén az értékesítés kockázata viszonylag alacsony
- Kereskedelmi célú ingatlanhoz képest alacsonyabb számú parkoló szükséglet

Hátrányok:

- Kereskedelmi célú ingatlanfejlesztésnél alacsonyabb eredménytartalom
- Piacképes termék esetén jelentős beépítési teher
- Az egyéb rendeltetésű ingatlanokkal való kényszerű együttműködés (közös társasház) jogi és üzemeltetési kockázata
- Jelentős működtetési kockázat a közösségi és kereskedelmi funkciókkal történő zökkenőmentes együttműködés tekintetében

## 4.2 Előzetes változatok elemzése

### Elemzések eredményei, következtetések

#### A változatelemzés folyamata

A változatképzés több lépcsőben, folyamatos konzultáció mellett történt. A konzultáció korai szakaszában rögzítésre kerültek a közfunkcióval kapcsolatos elvárások a területigény és a kialakítás szempontjából. Bár volt alacsonyabb területű közfunkcióra vonatkozó változat szakmailag úgy ítéltetett, hogy a funkciót abban a formában nem tudná ellátni, ezért elvetésre kerül, ennek bemutatása jelen tanulmányban nem szerepel.



Mivel a közösségi funkciókra vonatkozó területigény korai szakaszban rögzítésre került ezért a fennmaradó területre telepített funkciót és annak területét lehet a változatelemzésben vizsgálni. A konzultációk során felmerült funkciók a következők voltak: kereskedelmi/szolgáltató funkció a közösségi funkciókhoz és a városközponti jelleghez kapcsolódó, lakófunkció, telekmegosztás utáni külső hasznosítás. A méret szempontjából jellemzően magas beépítésű változatok készültek, hogy az elvárt pénzügyi szempontok ne bukjanak már a változatképzés szakaszában illetve azért, hogy szakmailag értelmezhető nagyságú, megfelelő vonzerővel bíró kereskedelmi/szolgáltató tömb létesüljön.

A pénzügyi eredményt termelő funkciók bevonása elsősorban azért történt, hogy a közösségi funkciók finanszírozását könnyítse. A változatképzésben figyelembe lett véve, hogy a közösségi funkciók színvonalasak, működőképeseek legyenek, a kapcsolódó fejlesztések pedig azokkal egyensúlyban, kiegészítő és erősítő jelleggel létesüljenek. Figyelembe véve a forrásbevonás elsődleges célját a változatok értékelésének kritériuma a pénzügyi beruházási egyenleg. A javasolt változat értékelésénél kerül előtérbe annak vizsgálata, hogy milyen körülmények között érhető el pozitív beruházási egyenleg. A változatelemzésben szereplő eredmények az első becsléseknek megfelelő mérsékelt bérleti díj, 0% saját forrás és csökkentett számú, kis költségű parkolók mellett érvényesek.

A változatok összevetése önmagában beruházási egyenleggel nem tehető meg mivel az számos olyan elemet tartalmaz, mely nem számszerűsíthető megfelelően. Emiatt a változatokat megvalósíthatósági, kockázati szempontból is értékelni kell és az összes szempont figyelembe vétele mellett lehet a javasolt változatot kiválasztani.

### A változatok értékelésének dimenziói

#### Funkcionális dimenzió

A változatok képzésének egyik dimenziója a rögzített közösségi funkció mellett megvalósuló egyéb megtérülést segítő funkció. Itt a fentieknek megfelelően a kereskedelmi/szolgáltató és lakófunkció lett számszerűen vizsgálva. A funkcionális dimenzió mentén lettek értelmezve a különböző beépítésű változatok.

A funkcionális dimenzió műszaki megalapozottságú, a számszerűen vizsgált változatok már előzetes műszaki és piaci szűrésen estek át. Az előzetes szűrés azt is jelenti, hogy a jelentős és megvalósítást korlátozó kockázatokat tartalmazó változatok nem kerültek a vizsgálatba. A fennmaradó kockázatokat a változatok összevetése során figyelembe kell vetni és a javasolt változat esetében kockázatkezelési stratégiát kell készíteni.

#### Finanszírozási dimenzió

A változatok képzésének másik dimenziója a hasznosítás értékesítési, bérbeadási eseteket vizsgáló finanszírozásra erősen kiható dimenzió. A hasznosítás módja bármely funkcionális változat esetén lehet bérbeadás, értékesítés vagy ezeknek a tetszőleges mixe. A változatelemzés tiszta eseteket vizsgál, vagy 100% értékesítést vagy 100% bérbeadást. Ennek a dimenzióknak azért van nagy jelentősége, mert a beruházáshoz nem vehető figyelembe önerő ezért a pénzügyi eredményekre jelentősen kihat a bevételek befolyásának üteme.

Módszertanilag a finanszírozás logikája a következő. **A beruházás önerő nélkül teljes mértékben hitelből valósul meg.** A fejlesztés végén az értékesítésből származó bevétel – amennyiben van ilyen – a hitel tőketartozását csökkenti. Amennyiben a bevétel magasabb a befolyó bevételnél úgy a különbözet eredményként realizálódik. Amennyiben a bevétel befolyása után továbbra is hiteltartozás áll fenn a különbözet a fent leírt kondíciók szerinti hiteltörlesztési kötelezettséget jelent. Amennyiben részben vagy egészben bérbeadás történik a hiteltörlesztés a befolyó bérleti díj bevétellel szembe állítható, ami jelenthet éves szinten negatív vagy pozitív cash flow pozíciót. **A negatív cash flow pozíció további önkormányzati forrásbevonási kötelezettséget jelent,** amit a beruházási egyenleg pénzáramként nem vesz figyelembe. A változatelemzésben a beruházási egyenleg egy összegben, diszkontálva tartalmazza a finanszírozási pénzáramokat, részletes bemutatások csak a javasolt változat esetében történik.

A hasznosítás módja tehát jelentősen kihat a finanszírozásra és komoly kapcsolata van pénzügyi kockázatokkal. A kockázatok ilyen típusú számszerűsítése nehéz, **különös tekintettel az önkormányzat szerepvállalására – értékesítési, bérbeadási feladatokat milyen hatékonyan tudja ellátni – ezek a kockázatok nem jelennek meg a**

**beruházási egyenlegben,** külön fejezetben kerülnek bemutatásra. A beruházási egyenleg vizsgálata nem kezeli külön az értékesítésnek két esetét – egyben, befektetőnek történő értékesítés, illetve egységenként, egyedi megállapodások szerinti értékesítés – ezeket számszerűen nem csak kockázati szempontból lehet megkülönböztetni.

### A pénzügyileg értékelt változatok

Az itt bemutatott változatokhoz többlépcsős egyeztetési, szűrési folyamat során jutottunk el. A fejezet nem tartalmazza az ebben a folyamatban elvetett változatokat és szempontokat:

- a jelenlegi épületet felújításával számoló változatot
- csak közösségi funkció fejlesztését tartalmazó változatot
- a közösségi funkciók más területigényű változatát
- önerőt figyelembe vevő finanszírozási változatot
- telekmegosztást és fejlesztési terület értékesítését tartalmazó változatot
- parkoló-számot nem OTÉK előírások szerint tartalmazó változatot
- csak felszíni és kis költségű parkoló-építést tartalmazó változatot
- a jelenlegi épület szükséges felújítását, mint megtakarítást figyelembe vevő változatot

Az értékelt változatok főbb mennyiségi és funkcionális jellemzőit az alábbi táblázat mutatja:

	1	2	3	4
m2/db	Közfunkció és kereskedelem építés - teljes beépítés	Közfunkció és kereskedelem építés - alacsony beépítés	Közfunkció, kereskedelem és lakásépítés - teljes beépítés	Közfunkció és lakásépítés - teljes beépítés
<b>Közfunkció</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>
Művelődési ház	1 000	1 000	1 000	1 000
Könyvtár	200	200	200	200
Közorvosi rendelő	300	300	300	300
<b>Kereskedelmi/szolgáltató funkció</b>	<b>3 352</b>	<b>3 010</b>	<b>3 010</b>	<b>0</b>
<b>Lakófunkció</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>836</b>	<b>4 004</b>
<b>Parkolóhely (db)</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>85</b>	<b>76</b>
Közfunkció	20	20	20	20
Kereskedelmi/szolgáltató funkció	65	53	53	0
Lakófunkció	0	0	12	56

4. táblázat: Az értékelt változatok főbb paramétereit

A számszerű értékelésbe bevont változatok a fentiek szerint fix közösségi funkciót tartalmaznak. Emellett tartalmazza kereskedelmi/szolgáltató funkció kisebb és nagyobb beépítést tartalmazó változatát. Az elkülönítésre azért van szükség mert a teljes beépítés a kereskedelmi szempontból kevésbé értékes – és emiatt értékesítési/érbeadási kockázatot jelentő – emeleti elhelyezésű területekben jelent többletet. A lakófunkciót két változatban vizsgáljuk, egyik esetben a kereskedelemmel vegyesen a másik esetben teljesen önállóan. A változatok koncepcionális szintű építészeti vizsgálata megtörtént, megvalósíthatóság szempontjából reálisnak tekinthetők, így össze lehet őket hasonlítani a beruházási egyenlegük és egyéb kockázataik alapján.

A változatokat beruházási költségeit az alábbi változatoknak megfelelően és funkciók szerint értékeltük:

Funkciók:

- Közfunkció
- Kereskedelmi/szolgáltató funkció
- Lakófunkció
- Közlekedésfejlesztés

Változatok:

- Közfunkció és kereskedelem építés - teljes beépítés
- Közfunkció és kereskedelem építés - alacsony beépítés
- Közfunkció, kereskedelem és lakásépítés - teljes beépítés
- Közfunkció és lakásépítés - teljes beépítés

A változatok beruházási költsége tervezői költségbecslés logikája miatt együtt mozog a tervezett területekkel. Fix elemként tartalmazza a közlekedésfejlesztésre elkülönített összeget. Ez csak a végleges telepítési terv és funkció alapján pontosítható, akkor tervezhető részletesen az ingatlan megközelítése és a megnövekedett forgalom környező közlekedési rendbe történő integrálásának költsége. A költségbecslés tartalmazza beruházáshoz kapcsolódó tervezési és projekt menedzsment költségeket a kivitelezési költségek rögzített arányában (4% illetve 3%) és szintén a kivitelezési költségekhez rögzített tartalékot (5%). A költségek egymáshoz viszonyított nagysága megfelel a tervezett terület nagyságának. Költségnövelő tényező a lakófunkció építése a kereskedelmi funkció ellenében a magasabb fajlagos költség miatt, így a lakófunkciót tartalmazó változatok költsége azonos beépített terület esetén mindig magasabb a kereskedelmi funkciót tartalmazó változaténál.

Az egyes változatok megvalósítása esetében a becsült bevételeket, a nem közösségi funkciók 100%-os értékesítése, illetve bérbeadása esetében az alábbiak bontásban értékeltük:

- Kereskedelem értékesítése / bérbeadása
- Lakások értékesítése
- Parkoló értékesítése
- Finanszírozás díja és kamatok (beruházási időszak)
- Kamatok (diszkontált érték)

A változatok bevételbecslésénél már figyelembe kell venni az elemzés finanszírozási dimenzióját, mivel az értékesítés és a bérbeadás esete más nettó bevételt jelent a hosszú távú hiteltörlesztés különböző lefutása miatt. A lakófunkció esetében azonnali értékesítést feltételezünk így a tisztán lakófunkciót tartalmazó változat bérbeadás esetében nem értelmezhető.

A bevételek között csökkentő tényezőként vesszük figyelembe finanszírozás beruházási időszakra és hosszú távra jutó terheit.

A változatok különböző eredményét nem csak a beépített terület eltérése okozza, hanem a lakófunkció a kereskedelminél alacsonyabbra becsült fajlagos értékesítési ára is. A bérbeadás esetén jelentős csökkentő tényező a hosszú távú finanszírozás terhe, így ezek a változatok pénzügyi szempontból egyértelműen kedvezőlenebbek. A változatok beruházási egyenlegét a finanszírozási költségek nélkül, valamint a hosszú távú hitel felvételt is figyelembe véve, a nem közösségi funkciók 100%-os értékesítése, illetve bérbeadása esetében külön-külön is értékeltük.

### A változatelemzés következtetései pénzügyi szempontból

A pénzügyi szempontból az egyes dimenziók mentén a következő feltételezések vonhatóak le.

A nagyobb beépítés pénzügyileg mindenképp kedvező, de figyelembe kell venni, hogy **a modell a beépítés nagyságához kapcsolódó kockázatokat nem számszerűsíti.** A lakófunkció a becslés során magasabb bekerülési költséggel és alacsonyabb bevétellel vehető figyelembe a kereskedelmi funkcióhoz képest, emiatt **egyértelműen a kereskedelmi fejlesztés a kedvezőbb.** A vegyes funkció eredmény szempontjából kedvező, de csak az összességében legmagasabb beépítés miatt. A vegyes funkció értékelésénél nem a pénzügyi, hanem a kockázati elemek lesznek döntő fontosságúak.

A kereskedelem esetében figyelembe vett fajlagos bevétel, mint kritikus változó nagymértékben befolyásolja az eredményeket. A változatelemzés ebből a szempontból konzervatív, alacsony bevétellel számol így a következtetést nem befolyásolja, magasabb bevétel esetében a kereskedelmi funkciót tartalmazó változatok még kedvezőbbek lesznek a lakófunkcióhoz képest.

**A finanszírozási dimenzió szempontjából egyértelműen a minél nagyobb mértékű azonnali értékesítés javasolható.** Ez a következtetés kevésbé érzékeny a fajlagos bérleti díj mértékére, abban az esetben lenne indokolt a bérbeadás ha nem a jelenleg feltételezett 0%-os önerő állna rendelkezésre.

A pénzügyi szempontú elemzés alapján a magas beépítés a kereskedelmi funkció és az azonnali értékesítés javasolható.

Az egyeztetési folyamatban a fent bemutatott változatok után az 1. és 2. változat finomítására is sor került. A további vizsgálat, mely során a költségbecslés egyes pontjai pontosodtak megerősítette, hogy a nagyobb beépítés javasolható, ez a bérleti díj minden reális értéke mellett fennáll.

# 5

## A javasolt fejlesztés bemutatása

### 5.1 A fejlesztés leírása

#### Ingtatlanfejlesztési elemek

A bemutatott fejlesztési alternatívák alapján a fejlesztési területen **lakásfejlesztés megvalósítása nem javasolt**. A közösségi tér megvalósíthatósága miatt a beépítést úgy kell meghatározni, hogy **a területen 1/3-2/3 arányban legyen szabad terület illetve épület az azt kiszolgáló parkolókkal**. A közfunkciók elvárt, nagyságrendileg 1.500 m<sup>2</sup>-es területén túl a fentiek szerinti kereskedelmi, szolgáltató funkciók megvalósítása látszik piacképes alternatívának. Ezen funkciót – a közfunkció végleges területigényének függvényében, valamint a hatályos beépítési szabályok alapján – nagyságrendileg 3.500 m<sup>2</sup> alapterületen lehet megvalósítani. A parkolási szükséglet, a beépítési modellt is figyelembe vevő mértékig felszíni parkolókkal (30 db), valamint ezen felül teremgarázs beállókkal (120 db) biztosítható.

A közfunkciót ellátó ingatlanelemek műszaki tartalma az adott funkció igényeinek megfelelő kulcsrakész, azaz az átadás pillanatában azonnal, teljes körűen használható állapot. Kulcsrakész állapotban kerülnek átadásra továbbá a közösségi terek, zöldfelületek, a kereskedelmi egységek közlekedői, illetve az ezeket kiszolgáló infrastruktúra.

A kereskedelmi, szolgáltató egységek esetében az bérlők részére az átadás szerkezetkész állapotban történik. Mivel az egyes tevékenységek esetében a kialakítás jelentősen eltérő, illetve sok esetben a kialakítást szigorú, céges arculati kézikönyv mentén kell megvalósítaniuk a bérlőknek, így a végső kialakítást is ők végzik. A szerkezetkész állapot keretében kialakításra kerül a bérleményi területeket határoló falazat; az építészeti kialakításnak megfelelő portálszerkezet; aljzatbeton; a teljes fejlesztést ellátó, központi klimatizálás, fűtést, friss levegő ellátást biztosító rendszerre történő csatlakozási lehetőség a bérleményi területen belül, egyedi fogyasztásmérési lehetőséggel; bérleményi egységenként egy víz, illetve csatorna csatlakozás lehetőség; erős és gyengeáram csatlakozás lehetősége a bérleményi területen belül, erős áram esetében külön mérési lehetőséggel; tűzjelző rendszer az egyterű kialakítás paramétereivel.

#### Közlekedésfejlesztési elemek

A fejlesztési területre tervezett kereskedelmi- és szolgáltató létesítmények valamint a jelenlegi fázisban tervezett vevő- illetve ügyfélparkolók megközelítése mind a Fő utca mind a Kossuth Lajos utca felől biztosítható. A kialakítható illetve kialakítandó közúti csatlakozásokat jelentősen befolyásolja a fejlesztési terület belső közlekedési rendszerének (ügyfélparkolók, kiszolgálás, belső forgalmi rend) kialakítása.

#### Kiszolgálás a Fő utca felől

A Fő utca felőli útsatlakozás kialakítása során problémát jelenthet a főút forgalmának zavarása, amely a csúcsórai időszakokban az egyébként is torlódásos útszakaszon a forgalom további lassulását eredményezheti. Ennek figyelembe vételével az alábbi kialakítások lehetségesek:

- Jelzőtáblával szabályozott csomópont
  - balra (nagyíves) kihajtás tiltott,
  - Fő utcáról balra kanyarodás önálló balra kanyarodó sávból lehetséges
  - gyalogos keresztezés a Kossuth Lajos utcai torkolatban biztosított

- Jelzőlámpával forgalomszabályozású csomópont (Kossuth Lajos utcai berendezés alcsomópontjaként)
  - minden csomóponti mozgás biztosított
  - Fő utcáról balra kanyarodók számára balra kanyarodó sáv alakítandó ki
  - a Fő utcán gyalogos keresztezés a jelzőlámpás csomópontban biztosítható

A főirány akadályozásának minimalizálása érdekében mindkét kialakítás esetén a fejlesztési terület csatlakozó útszakaszának olyan kialakításúnak kell lennie, hogy a beérkező járművek számára elegendő puffer szakasz álljon rendelkezésre vagy a jobbra kanyarodó járművek számára önálló kanyarodó sáv biztosítandó, ezzel minimalizálva a főirány akadályozását.

### Kiszolgálás a Kossuth Lajos utca felől

A Kossuth Lajos utca érintett szakasza korlátozott forgalmú övezet részét képezi. Amennyiben a fejlesztési terület (áruszállítási) kiszolgáló forgalma a Kossuth Lajos utcán keresztül bonyolódik, a vonatkozó szabályozást felül kell vizsgálni.

A fejlesztési területre történő be- és kihajtás jelzőtáblával szabályozott csomóponton keresztül biztosítható.

A tervezett kb. 150 férőhelyes belső parkolószám esetén, a kizárólag a Kossuth Lajos utcán keresztül biztosított kiszolgálás mellett a jelzőlámpás csomópont mellékirányú kapacitásának megfelelősege kérdéses, a tervezés későbbi fázisában részletesen vizsgálandó. Ehhez a tervezett létesítménytípusok területnagyság adatai és a parkolóhelyek becsült forgási sebessége szükségesek.

### Egyéb beavatkozások

A fejlesztés hatására a csomópontban és annak környezetében megjelenő többlet forgalom, többlet csomóponti mozgások miatt a Fő utca - Kossuth Lajos utca csomópont szabályozástechnikai kialakítása felülvizsgálandó. A beavatkozás során nem kívánatos – főként csúcsidőszakokban – a Fő utca jelzőlámpás rendszerének kapacitáscsökkenése, ezért a tervezés során a Fő utca Temető utcai és Erkel utcai jelzőlámpás csomópontjainak kapacitását is figyelembe kell venni.

A fejlesztési terület Fő utcai útcsatlakozásának kialakítástól függően a Fő utcai buszmegállók áthelyezendők.

### Javasolt kialakítás

Ugyan a fejlesztési terület útcsatlakozásainak kialakítását nagyban befolyásolja annak belső elrendezése, de az érintett úthálózati elemek zökkenőmentes forgalomlebonnyolódása szempontjából a legelőnyösebb megoldást az jelenti, ha a kiszolgálás mindkét kapcsolódó utcán keresztül biztosítható mind befelé mind kifelé irányban.

A Fő utcai jelzőlámpás alcsomópont kialakítása segíti a Fő utcai átmenőforgalom prioritizálását és lehetővé teszi a fejlesztési terület új gyalogos megközelítésének kialakítását is a Fő utcai park irányából.

## 5.2 A fejlesztés pénzügyi terve

A változatelemzés eredményeként javasolt változat funkciójában a következőket tartalmazza:

	Javasolt változat, m <sup>2</sup>
<b>Közfunkció</b>	<b>1 500</b>
Művelődési ház (Fsz.)	729
Művelődési ház (Em.)	271
Könyvtár (Em.)	200
Közorvosi rendelő (Em.)	300
<b>Kereskedelmi funkció</b>	<b>3 500</b>
Kereskedelmi funkció (Fsz.)	2 000
Kereskedelmi funkció (Em.)	1 500
<b>Parkolóhely</b>	<b>150</b>

	Javasolt változat, m <sup>2</sup>
Közfunkció	33
Kereskedelmi funkció	117

5. táblázat: A javasolt változat főbb paramétereit

A változatelemzéshez képest a javasolt változat kerekített, célként kitűzhető beépítési területet tartalmaz a kereskedelmi funkció esetén. A változatelemzés egyértelművé tette, hogy a magas beépítés pénzügyi szempontból kedvezőbb, így az ott előzetes építészeti vizsgálat alapján tervezett terület nem adottságként lett figyelembe véve, a javaslat a jövőbeni építészeti tervezéshez kapcsolódó célt rögzíti.

#### Parkolók felszíni kialakítása

A parkolóhelyek száma szintén pontosodott, az OTÉK-ban előírt darabszám 50%-os mértékével számol a közösségi és a kereskedelmi funkció esetében is. A javasolt változat funkcióihoz tartozó terület csak a parkolóhelyek jelentős számának felszín alatti elhelyezésével építhető meg. A költségek csökkentése érdekében a további vizsgálatot igényel, hogy milyen további ingatlancsoport megvásárlásával csökkenthető minél jobban a felszín alatti kialakítandó parkolók száma. A javasolt változathoz ezért készült egy alternatív javaslat is, mely kizárólagosan felszíni kialakítás költségeivel számol. A becslés nem tartalmazza az ingatlanvásárlás költségét, a két javaslat közötti különbséget fordítható maximálisan erre a célra, hogy megtakarítás legyen realizálható. Mivel az ingatlanvásárlásról nem ismertek részletek sem a terület nagyságára sem költségére vonatkozóan ezért a felszíni parkolásra vonatkozó változat beruházási egyenlege nem kalkulálható, a további vizsgálatokban nem szerepel.

A teljes parkolási igény felszínen történő kielégítése pénzügyi értelemben akkor lehet helyes választás, ha az ingatlanvásárlással is módosított teljes pénzügyi egyenleg pozitív. A pusztán pénzügyi szempontok mellett azonban nem lehet figyelmen kívül hagyni a városszerkezeti és városképi szempontokat sem. A város központi területén jelentős, mintegy 3000 m<sup>2</sup>-en kialakított felszíni parkoló kialakítása, különös tekintettel a városközpont kisvárosias, és viszonylag sűrű városi szövetre, pazarló területhasználatot jelent, nem veszi figyelembe a jövőben várható igények kielégítésének, a fenntartható városi területgazdálkodás követelményeit.

A javasolt változat beruházási költségeit a parkolás felszíni és részben mélygarázsban történő megoldása esetében az alábbi bontásban értékeltük (a tisztán a felszíni parkoláshoz szükséges ingatlanvásárlás költségei nélkül):

- Projekt előkészítés és szolgáltatások
  - Ingatlankiváltás
  - Előkészítéshez kapcsolódó megbízási díjak
  - Bontás
  - Egyéb költségek (tervezés, PM, stb.)
- Kivitelezés
  - Közfunkció
  - Kereskedelem
  - Parkolás
- Közlekedésfejlesztés
- Tartalék

A parkolás kizárólag felszínen történő megoldása esetén – a további, a 3000 m<sup>2</sup> –t kitevő, ingatlanvásárlási költség nélkül a teljes beruházás nagyságához mérten is mérsékelt nagyságrendű megtakarítás érhető el. Az

össességében elérhető, az ingatlanvásárlást is magába foglaló költségcsökkenés állítható szembe a terület-használatot és városszerkezetet a város egy érzékeny pontján hosszú távra, és negatív irányba megváltoztató beavatkozással, így városszerkezeti és városképi szempontból a parkolás kizárólag a felszínen történő megoldása nem javasolható.

#### A javasolt változat pénzügyi elemzése

A javasolt változat a változatelemzéshez képest pontosításokat tartalmaz, a megváltozott területek mellett tartalmazza az eddig felmerülő előkészítési költségeket (nettó módon), és parkolóhelyek esetében is a magasabb költségű mélygaráznak megfelelő fajlagos költséggel számol.

A javasolt változat bevételeit három értékesítési scenárió esetére, az alábbi bontásban összegeztük:

Értékesítési scenáriók:

- 100% értékesítés
- 60% értékesítés - 40% bérbeadás
- 100% bérbeadás

Vizsgált bevételek:

- Kereskedelem értékesítése / bérbeadása
- Finanszírozás díja és kamatok (beruházási időszak)
- Kamatok (hosszú távú hitelfelvétel)

Az egyeztetési folyamat során bebizonyosodott, hogy a változatelemzésben használt fajlagos bérleti díjak becslése konzervatív volt, a várható bevétel ennél magasabb a mértéke viszont nehezen becsülhető. A további táblázatokban egy az előzetes tárgyalásoknak megfelelő, a piaci viszonyokat tükröző bérleti díjnak megfelelő értékek szerepelnek, a bérleti díj egyes változataira külön vizsgálat készül. Szintén kritikus paraméternek tekinthető a fejlesztés végén befolyó bevétel, az értékesített és bérbeadott terület nagysága. A táblázatok e tekintetben a 60%-os értékesítéshez és 40%-os bérbeadáshoz tartozó bevételeket és finanszírozási költségeket is tartalmazzák. Külön vizsgálat mutatja be a két szélsőértékhez tartozó beruházási egyenleget a bérleti díj egyes változatai mellett. Az alábbi táblázatban a javasolt változat beruházási egyenlegét a fent bemutatott három értékesítési scenárióban az alábbi tényezők szerint összegeztük:

- Beruházási egyenleg finanszírozási költség nélkül
- Beruházási egyenleg finanszírozási költséggel (hosszú távú hitelfelvétel)
- A projektmegvalósítás teljes időszaka végén realizált összeg (+) vagy hosszú távú hitelfelvétel (-)

A beruházási egyenleg fent bemutatott okok miatt jelentősen függ a bérleti díj és az értékesített terület nagyságától. A bérleti díj különböző nagysága mellett a 100%-os értékesítés és a 100%os bérbeadás esetében várható beruházási egyenleget részletesen vizsgáltuk; a változó bérleti díjak mellett a két esetre különböző görbék rajzolhatók fel. A két esetet leíró görbék közötti sávban helyezhetőek el a kevert – értékesítést és bérbeadást valamilyen mértékben tartalmazó – változatok. A görbék vízszintes tengelyjel vett metszéspontja jelenti a zéró beruházási egyenleget, tehát azt a pontot, amely bérleti díj esetében a beruházás megtérül. A vízszintes tengellyel való metszés alatt lévő bevételi tartományban a fejlesztés negatív, a fölött pozitív egyenleget mutat.

A teljes értékesítés esetén mely bérleti díj esetén lép a görbe pozitív tartományba, innentől térül meg a fejlesztés, és adott bérleti díj növekedés mennyivel növeli a beruházási egyenleget.

A fejlesztés részletes idősoros pénzáramait a finanszírozási módokat bemutató fejezet tartalmazza. Ezekben látható, hogy a beruházási egyenleg a bérbeadás és az értékesítés különböző esetei mellett éves szinten milyen cash flow pozíciót eredményez.



# 6

## Megvalósítási terv

### 6.1 Hasznosítási és finanszírozási modell

A következőkben a hasznosítás lehetséges módjait mutatjuk be finanszírozási szempontból kiemelve az egyes megoldások előnyeit, hátrányait.

#### Az üzleti célú területek egyben történő értékesítése (eladása) professzionális befektetési társaság részére

Az ingatlanpiac elmúlt 1,5-2 évben tapasztalható erősödése, valamint a pénzpiacokra általánosan jellemző alacsony kamatkörnyezet a válság után ismét az ingatlanbefektetések irányába tolja az érdeklődést. Mind az erre a területre specializálódott ingatlanalapok, mind a diverzifikált portfóliót építő befektető társaságok növekvő érdeklődést mutatnak az ilyen típusú investíció iránt. Ezek a társaságok jellemzően egyben vásárolnak meg egy közepes, nagyobb méretű ingatlan együttest úgy, hogy a számukra az értékállóságot biztosító üzemeltetési kérdések tekintetében megfelelő jogi státuszuk tudjon megvalósulni. Az értékesítési ár alapja a bérleti szerződésekben szereplő bérleti díj és a befektető által elvárt hozamszint. Egy ilyen típusú értékesítés esetén az alábbi feltételeknek meglétét várja el a befektető

- A piaci keresletre megfelelő módon reagáló beépítési koncepció és bérleti mix megléte
- A bérlet hosszú távon is prognosztizálható fizetőképességének megléte (esetleg több üzlettel rendelkező, évek óta a piacon lévő, piacépes szolgáltatási modellel bíró vállalkozások)
- A kiadható területek minimum 80%-ra megkötött bérleti szerződés (előszerződés)
- A bérleti szerződések minimum 5 éves, határozott időtartamú hatálya
- A bérleti szerződések alapján fizetendő óvadékok bérlet általi megfizetése

#### Előnyök:

- A teljes árbevétel projekt záraskori racionalizálásának lehetősége
- Nincs hosszú távú finanszírozási költség
- Az önálló tulajdonlás miatt rugalmas reakció lehetősége a piaci változásokra a kialakítás, bérleti mix tekintetében (bérleti szerződések függvényében)
- Professzionális tulajdonosi szemlélet (a fejlesztési terület értékállósága)
- A közfunkcióval való közös üzemeltetést, érdekegyeztetést csak egyetlen, professzionális tulajdonossal kell megvalósítani

#### Hátrányok:

- Teljes bérbeadási folyamat Önkormányzat által biztosítandó erőforrás igénye

### **Az üzleti célú területek bérleményi egységenként történő értékesítése (eladása) önálló befektetők részére**

Ezen értékesítési mód esetében két célcsoport definiálható

A fentiek szerinti piaci folyamatok az önálló, kis és közepes befektetők ingatlanvásárlási aktivitását is felerősítették. Az ebben a körben meglévő megtakarítások jelentős mértékben csoportosulnak át az egyéb befektetési lehetőség felől az ingatlanpiac irányába. Ebben az esetben vagy már előzetesen bérbe adott ingatlant vásárol a befektető, vagy a megvásárlást követően maga intézi a bérbeadást, vagy egy bérlő hozza a saját befektetőjét. Az árképzés alapja az professzionális fejlesztő részére történő értékesítéssel azonos

Másik célcsoport azon vásárlók köre, akik maguk szeretnék hasznosítani az ingatlant. Az árképzés alapja az egyedi megállapodás.

Előnyök:

- A teljes árbevétel akár projekt zárás előtti racionalizálásának lehetősége
- Nincs hosszú távú finanszírozási költség

Hátrányok:

- A közfunkcióval való közös üzemeltetést, érdekegyeztetést több tulajdonossal kell megvalósítani
- A heterogén tulajdonosi szerkezet rugalmatlanul képes csak reagálni az esetleg változó piaci folyamatokra
- Az esetleges többszöri tulajdonos váltás miatt a fejlesztési terület értékállóságának amortizálódása
- Saját hasznosításra történő értékesítés esetén alacsonyabb ár érhető el, mint a befektetői hozamelhárításon alapuló árképzés esetén
- Több vevővel történő ártárgyalás szükségessége

### **Az üzleti célú területek egységenkénti, részbeni értékesítése, részbeni bérbeadása; teljes terület bérbeadása**

Előnyök:

- Önkormányzat esetleges későbbi területigényének kielégítési lehetősége
- Részbeni értékesítés esetén az eladott bérleményi egységek árbevételének akár projekt zárás előtti racionalizálásának lehetősége

Hátrányok:

- Hosszú távú finanszírozás szükségessége
- A közfunkcióval való közös üzemeltetést, érdekegyeztetést több tulajdonossal kell megvalósítani
- A heterogén tulajdonosi szerkezet rugalmatlanul képes csak reagálni az esetleg változó piaci folyamatokra
- Az esetleges többszöri tulajdonos váltás miatt a fejlesztési terület értékállóságának amortizálódása
- Saját hasznosításra történő értékesítés esetén alacsonyabb ár érhető el, mint a befektetői hozamelhárításon alapuló árképzés esetén,
- Több vevővel történő ártárgyalás szükségessége

### Önálló projektfinanszírozás jellemző gyakorlata

**Ingtatlan fejlesztését magában foglaló beruházás megvalósításakor optimális esetben projektársaság alapítására kerül sor, melynek alapítója a beruházás tulajdonosa.** Amennyiben a megvalósításhoz pénzügyi finanszírozás igénybevételekor kerül sor, akkor a bank megvizsgálja a tervezett beruházás pénzügyi alapadatait (a beruházás várható költségeit: telekingatlan, tervezés, kivitelezés, műszaki ellenőrzés, stb. és a várható bevételeket: elkészült ingatlanegységek értékesítése vagy bérbeadása), a beruházás műszaki paramétereit, jövedelemtermelő képességét, a megvalósítás és hasznosítás kockázatait. Amennyiben a beruházás tervezett paraméterei megfelel az adott bank elvárásainak és az önálló projekt finanszírozási feltételeknek, akkor a pénzügyintézetek többsége nyitott ún. „stand alone” (önállóan kezelendő) beruházási vagy projekthitelt biztosítani a megvalósításhoz.

**Az ingatlan fejlesztési projekt hitelek esetében** jelenleg érvényes gyakorlat alapján - többlet fedezet bevonása nélkül – a pénzügyintézetek **a teljes projektköltségvetés 70%-át kitevő összeget hajlandóak biztosítani.** Ez az arány azonban több tényezőtől is függ (esetleges előértékesítés mértéke, projekt jövedelemtermelő képessége, beruházás tulajdonosának „személyes”, stb.)

A megvalósításhoz igénybe vett hitel biztosítéka jellemzően az ingatlanon (és a megvalósítandó beruházáson) alapított jelzálog, valamint az ehhez kapcsolódó terhelési és elidegenítési tilalom, a várható árbevételek bankra történő engedményezése. Alapesetben a konstrukció jellegének következtében („stand alone” struktúra) nincs szükség egyéb fedezetekre (tulajdonosi kezesség, egyéb árbevétel engedményezése, stb.).

**A megvalósítandó fejlesztés rendelkezésre álló adatai és egyéb tények alapján úgy látjuk, hogy jelenlegi piaci környezetben van annak reális esélye, hogy a projekt önálló projekt társaságban és önálló (azaz az Önkormányzat többlet kötelezettségvállalása nélkül) finanszírozás mellett valósuljon meg.** Ehhez természetesen szükség van a már korábban jelezett alapos, átfogó és részletekre kiterjedő előkészítésre.

### Értékesítési módzatok cash-flow-ra gyakorolt hatása

A hasznosítási módok a korábbiakban csak a beruházási egyenleg szintjén összesítve lettek bemutatva. Ennél lényegesen többet árul el a hasznosításhoz kötött pénzáramok éves szintű bemutatása, melynek egyenlege mutatja be a fejlesztő saját finanszírozásának alakulását. A pénzáram elemzés alapján, az értékesítés évében, valamint hosszú távon a hiteltörlesztés éveire 0 Cash-flow pozíciót eredményező bérleti díj nagysága határozható meg.

A koncepcionális vizsgálat tartalmaz egyszerűsítéseket, nem veszi figyelembe az éven belüli cash flow hiányokat (pl. nem fordított ÁFA befizetésének és visszaigénylésének menetét), a fejlesztés lezárása és értékesítés bevételeinek befolyása közötti lehetséges hiányokat és az értékesítéshez kapcsolódó esetleges előleget. Az eredményeket 3 változatban mutatjuk be, teljes értékesítés, teljes bérbeadás és 60-40%-os értékesítés és bérbeadás eseteire. A figyelembe vett bérleti díj – mely a korábbiak szerint egyben az értékesítési ár alapja is – átlagos értékre került beállításra. A bérleti díj ettől eltérő mértéke befolyásolja az éves pénzáramokat. A leglényegesebb ebből a szempontból az értékesítés után fennmaradó hitelállomány, melynek törlesztése és a bérleti díj bevétel a bérleti díj nagyságától függően pozitív és negatív cash flow pozíciót eredményezhet a bemutatottól eltérően. A számításokat tartalmazó képletezett excell táblázatot a megbízó részére átadtuk.

A pénzáram elemzések nem veszik figyelembe a fent bemutatott kockázatokat, nem kezelik külön az egyben befektető részére és az egységenként történő értékesítést. Az éves pénzáram vizsgálatánál a különböző tételei az alábbiak:

- beruházási költség
- hitel díj
- tőketörlesztés
- kamattörlesztés
- hitelfelvétel

- értékesítési bevétel
- bérleti bevétel
- éves pénzáram

Az éves pénzáramot három különböző értékesítési scenárió esetében vizsgáltuk:

- 100% értékesítés
- 60% értékesítés - 40% bérbeadás
- 100% bérbeadás

## 6.2 Kockázatkezelési terv

A projekt olyan nagyságrendű és olyan összetettségű beruházást jelent a város életében, amelyre az önkormányzat történetében még nem volt példa. A piaci és közösségi beruházási elemeket ötvöző projekt a város egyik legforgalmasabb pontján, alapvető városi funkciók kialakítását, illetve fejlesztését célozza, ahol az üzemeltetés és értékesítés megnyugtató megoldása is elsődleges szempontként jelentkezik. Mindezekon túlmenően a projekt – teljesen érthető módon – a városi lakosság kiemelt figyelmét is élvezi. Ezen okok miatt a beruházás előkészítése, valamint a felmerülő megvalósítási, értékesítési, valamint fenntartási és üzemeltetési kockázatok kezelése elsőrendű fontosságú, a kockázatok hatékony kezelése mellett valósulhat csak meg a város azon célja, hogy egy, a város erejét nem meghaladó beruházással, a közösségi funkciók fenntartási és üzemeltetési költségeit is alapvetően fedező beruházás valósulhasson meg. Az alábbiakban a felmerülő kockázatokat, azok bekövetkezésének valószínűségét, hatásait, illetve a kockázatkezelés módját mutatjuk be.

Kockázat megnevezése, leírása	A projektre gyakorolt hatás	Bekövetkezés valószínűsége	Bekövetkezés hatásának mértéke	Kockázat szintje	Kockázatkezelés módja
Nem megfelelő szervezeti háttér kialakítása: a megvalósítás szervezete nem képes rugalmasan, de a város érdekeit szem előtt tartva, időben meghozni a megfelelő beruházói döntéseket	Jelentős mértékben rontja a beruházás finanszírozási lehetőségeit, csökkenti a megfelelő bérlői mix kialakításának lehetőségét, csökkenti az értékesítés optimális megvalósítását és rontja a funkcionális és városképi kialakítás megfelelőségét.	alacsony	magas	közepes	Olyan rugalmas, piac-orientált szervezeti háttér kialakítása, amely rendelkezik: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ megfelelő testületi/önkormányzati mandátummal, vagyonkezelési joggal</li> <li>▪ kompetens szakemberekkel (jogi, pénzügyi, beruházói, fenntartói és marketing tapasztalat)</li> </ul>
A Kormány nem járul hozzá a hitel felvételhez; a stabilitási törvény alapján a Kormány járul hozzá a hitelfelvételhez, fő szabály szerint az éves törlesztés nem lehet magasabb, mint a helyi iparüzési adóbevétel 50%-a: 400MFt, amely feltétel teljesül.	A beruházás nem valósítható meg, illetve csak saját forrás bevonásával, vagy előzetes, alacsonyabb áron történő értékesítéssel valósítható meg.	alacsony	magas	közepes	A szabályozásoknak és formai követelményeknek megfelelő beruházási, és finanszírozási konstrukció képviselője a kormányzati szervek felé. Költségcsökkentés; pl. építészeti program csökkentése, parkolók felszíni kialakítása újonnan megszerzett szomszédos ingatlanokon.
Banki finanszírozási lehetőségek beszűkülése, banki érdeklődés hiánya a megvalósítási fázis finanszírozására	A beruházás nem valósítható meg, illetve csak saját forrás bevonásával, vagy előzetes, alacsonyabb áron történő értékesítéssel valósítható meg.	alacsony	magas	közepes	Hatékony szervezet által működtetett marketing kialakítása, bérlői/vásárlói érdeklődés fenntartása és fokozása, előzetes bérlői/vásárlói megállapodások megkötése, építési tervezési és engedélyezési folyamatok ütemes megvalósítása Költségcsökkentés; pl. építészeti program csökkentése, parkolók felszíni kialakítása újonnan megszerzett szomszédos ingatlanokon.
Alacsony bérlői/vásárlói érdeklődés a kínált kereskedelmi/szolgáltató egységek irányába	A projekt megvalósításának és az eredmények pénzügyi fenntarthatóságának sérülése, szélsőséges esetben a projekt nem valósítható meg (lásd: a megvalósítási fázis banki finanszírozása).	közepes	közepes	közepes	Részletes értékesítési stratégia kidolgozása és végrehajtása, amely a valós igényekre és a már lefolytatott egyeztetésekre alapoz. Hatékony marketing, potenciális bérlők felkutatása, előzetes megállapodások megkötése

Kockázat megnevezése, leírása	A projektre gyakorolt hatás	Bekövetkezés valószínűsége	Bekövetkezés hatásának mértéke	Kockázat szintje	Kockázatkezelés módja
Üzleti célú terület (3.500m <sup>2</sup> ) bérbé adottsága a projekt megvalósításának szakaszában: az előzetes piac-felmérések és egyeztetések alapján, megfelelő bérlő mix és bérleti díj stratégia megválasztása	A projekt pénzügyi és üzleti sikerességét alapvetően befolyásolja, a pénzügyi fenntarthatóságot csökkenti.	magas	közepes	magas	Körütekintő, a valós igényeknek, előzetes megállapodásoknak, bérlői/vásárlói szempontoknak megfelelő építészeti tervezés. Magas színvonalú ingatlan-együttes létrehozása. Költségcsökkentés; pl. építészeti program csökkentése, parkolók felszíni kialakítása újonnan megszerzett szomszédos ingatlanokon.
Kereskedelmi célú területek részleges vagy teljes értékesítése a tervezett árszint mellett: a részbeni értékesítés illetve az egységeként történő értékesítés jóval nagyobb pénzügyi és működési kockázatot hord magában, mint a kereskedelmi célú területek egyben történő értékesítése (lásd: Értékesítés lehetséges módzatai)	A projekt pénzügyi és üzleti sikerességét alapvetően befolyásolja, a pénzügyi fenntarthatóságot csökkenti.	közepes	alacsony	közepes	
Jelenlegi épület(ek) bontása: a területen jelenleg található építmények (beleértve a térszín alatti épületrészeket is) bontási terve még nem készült el. Ennek hiányában a bontási költségeket és csak becsülni lehet, illetve felmerülhet veszélyes anyagok jelenléte is.	Amennyiben a bontás során valamely épület(rész) esetében felmerül veszélyes hulladék kezelése, akkor az adekvát kezelési folyamat növelheti a kalkulált költségeket és hosszabbíthatja megvalósítás időszakát.	alacsony	alacsony	alacsony	A bontási tervek elkészítés részletes, a veszélyes anyagokra is kiterjedő előzetes felmérést kell készíteni. Jelentősebb tartalék képzése.
Kivitelezői piac helyzete: a válság okozta ingatlanpiaci pangás következtében az építőipari kivitelezési piac volumene és ezzel az ágazatban dolgozók száma 2009 és 2014 között jelentősen csökkent, a piac kereslet vezérlés	Nehezítheti a beruházó tárgyalási és érdekérvényesítési pozícióját a kivitelező kiválasztásának folyamatában, hozzájárulhat a kivitelezési költségek tervezettnél magasabb szintjéhez és elhúzódsához.	közepes	alacsony	közepes	A potenciális kivitelezők felkutatása, felkészülés a (köz)beszerzés hatékony és gyors lebonyolítására. A pontos kivitelezést segítő tervek elkészítése. Jelentősebb tartalék képzés.
Építési szabályozási környezet: a tervezett beépítés a jelenleg érvényben lévő szabályozás alapján	A nem megfelelő építészeti kialakítás csökkenti a bérlői/vásárlói érdeklődést valamint a funkciók	alacsony	közepes	közepes	A meglévő építés szabályozás módosítása, oly módon, hogy az megfeleljen az

Kockázat megnevezése, leírása	A projektre gyakorolt hatás	Bekövetkezés valószínűsége	Bekövetkezés hatásának mértéke	Kockázat szintje	Kockázatkezelés módja
nyes építési szabályzat és telekosztás alapján csak korlátokkal valósítható meg, a telekösszevonásokkal felmerül az építési szabályozás módosításának szükségessége, amelynek jelentős időigénye van.	megfelelő használhatóságát. Közvetve csökkenti a hasznosítás lehetőségeit, rontja a pénzügyi fenntarthatóságot.				tervezett épületegyüttes építészeti koncepciójának és a potenciális betelepülők igényeinek.
„Pláza stop” intézménye: a jelenleg érvényben lévő szabályozás alapján a „400 m <sup>2</sup> -nél nagyobb bruttó alapterületű kereskedelmi építmény építésének, átalakításának, valamint a 400 m <sup>2</sup> -t meghaladó bruttó alapterületre való bővítésének építésügyi hatósági engedélyezési eljárásában az országos illetékességgel eljáró Hajdú-Bihar Megyei Kormányhivatal vezetőjének (a továbbiakban: Kormányhivatal) szakhatósági állásfoglalását be kell szerezni az építési engedély iránti kérelem és mellékletei megküldésével”.	A törvényi szabályozásnak való nem megfelelés a projekt megvalósítását ellehetetleníti.	alacsony	magas	közepes	A tervezett koncepció alapján a fejlesztés a „...létesítés helye szerinti településre és vonzáskörzetére gyakorolt környezeti, közlekedési és településrendezési hatásaival összefüggő szakkérdésben nem okoz olyan hátrányos következményeket, amelyek aránytalanul meghaladják a kereskedelmi építmény létesítésétől várható előnyöket...”. Az engedélyezi folyamattal kapcsolatos tájékoztató, a pozitív elbíráláshoz szükséges tervek, tanulmányok elkészítése.
A kialakított parkolók P+R parkolóként történő hasznosítása a városi és környékbeli autósok által	Az üzemeltetés megnehezül, folyamatos konfliktusok az üzleti partnerekkel.	alacsony	alacsony	alacsony	Műszaki megoldások alkalmazása a parkoló a célnak megfelelő használatának biztosításához.
A különböző funkciók együttlésének negatív következményei	Az üzemeltetés megnehezül, folyamatos konfliktusok az üzleti partnerekkel.	alacsony	alacsony	alacsony	A megvalósult projekt üzemeltetésére az ingatlanegyüttest társasházzá kell alakítani, amelyben rögzíteni kell a különböző funkciók, közös területek használatának követelményeit.
A projekt lakossági elutasítása: lakossági támogatás hiánya.	A projekt megvalósításának jelentős csúszása.	alacsony	alacsony	alacsony	Folyamatos tájékoztatás, kommunikáció a városlakókkal.

### 6.3 Megvalósítás lépései

A város életében kiemelkedő, hosszú távra meghatározó jelentőségű projekt előkészítése jelentős kihívás, hiszen a projekt olyan formában kell megvalósuljon, hogy az biztosítékot adjon a későbbi sikeres értékesítésre, valamint biztosítsa a hatékony üzemeltetést és fenntartást is. A feladat nagyságrendje megkívánja a megvalósítás szervezetének aktív hozzáállását, az önkormányzat és az üzleti partnerek igényeinek megfelelő építészeti tervezést, a közlekedés a funkcióknak megfelelő fejlesztését. A megvalósítás igen fontos, záró lépése a megfelelő üzemeltetési és fenntartási konstrukció kialakítása, az üzemeltetési szerződések megkötése, amely után a projekt eredményei „önjáró” módon a városlakók igényeinek megfelelően tarthatók fent.

Ezek alapján a megvalósítás az alábbi, ütemezett feladatokat foglalja magába:

1. Testületi döntés a projekt megvalósításról
2. Testületi döntés a projektmegvalósítás szervezetéről; a projekt megvalósításához – tekintettel annak nagyságrendjére és jellegére – külön megvalósítási szervezetet kell kialakítani. A szervezet működhethet az önkormányzat szervezetén belül, de egy külön, 100%-os önkormányzati tulajdonú megvalósítási szervezet, projektársaság, létrehozása is megoldás lehet. Bármely megoldás esetén a szervezet működését, jogait és kötelezettségeit, és/vagy vagyonát az képviselőtestületnek kell felügyelnie; külön projektársaság működtetése esetén figyelemmel kell lenni az ÁFA fizetés és visszaigénylés körülményeire.
3. A projekt megvalósítási szervezet felállítása;
4. Hitelfelvétel Kormány általi engedélyezése; a költségvetési stabilitást előíró jogszabályok értelmében az önkormányzati hitelfelvételhez a Kormány hozzájárulása szükséges; a döntés alapját az önkormányzat pénzügyi helyzete a testület döntései és a projekt szükségessége adja
5. További lakossági egyeztetési és kommunikációs feladatok (folyamatos);
6. Potenciális bérlőkkel történő egyeztetés (folyamatos);
7. (Köz)beszerzés tervezési feladatok elvégzésére: építészeti-, szabadtér-építészeti- és közlekedéstervezési feladatok;
8. Építészeti és közlekedési tervezés: engedélyezési tervek elkészítése; figyelemmel a potenciális, illetve a már szerződött bérlők/vásárlók szempontjaira
9. Megállapodás / kölcsönszerződés megkötése megvalósítás finanszírozására;
10. „Plázastop” alóli felmentés; az építési engedélyezési folyamatban, szakhatósági eljárás keretében.
11. Engedélyezés;
12. Kiviteli tervek elkészítése (alternatív módon a kiválasztott kivitelező készíti);
13. (Köz)beszerzés bontási és építési munkák elvégzésére;
14. Munkaterület átadása;
15. Bontási munkák, területelőkészítés;
16. Magasépítési munkálatok;
17. Közösségi szabadterek építése, közlekedésfejlesztési, forgalomtechnikai beavatkozások;
18. Értékesítés, adásvételi és bérleti szerződések megkötése (részben folyamatos); a folyamatot, tekintettel a hitelfelvétel a Kormány általi engedélyezésnek szükségességére, a hitellehetőségek szélesítésére, valamint a bérlők által megkövetelt építészeti szempontok érvényesítésére minél korábban meg kell kezdeni; legalább előzetes (de lehetőség szerint végleges) bérleti/adás-vételi szerződések megkötésével. A folyamat a potenciális bérlőkkel/vásárlókkal történő egyeztetésre épülhet.
19. Az ingatlanegyüttes társasházzá alakítása; a különböző tulajdonosi / bérlői albetétek létrehozása, társasházi szabályok a tervezett funkcióknak és az együttélés, közös területek használatának szabályait rögzítő társasházi szerződés megkötése
20. Fenntartói – üzemeltetői szervezetek kijelölése, kialakítása, fenntartási-üzemeltetési megállapodás(ok) megkötése;



	2016 I.	2016 II.	2016 III.	2016 IV.	2017 I.	2017 II.	2017 III.	2017 IV.	2018 I.	2018 II.	2018 III-VI
Testületi döntés a projekt megvalósításról											
Testületi döntés a projekt megvalósítás szervezetéről											
A projekt megvalósítási szervezet felállítása, vagyonezelési kérdések tisztázása											
(Köz)beszerzés tervezési feladatok elvégzésére											
Hitelfelvétel Kormány általi engedélyezése											
További lakossági egyeztetési és kommunikációs feladatok											
Potenciális bérlőkkel történő egyeztetés											
Építészeti és közlekedési tervezés											
Megállapodás / kölcsön szerződés megkötése megvalósítás finanszírozására											
„Plázastop” alóli felmentés											
Engedélyezés											
Kiviteli tervek elkészítése											
(Köz)beszerzés bontási és építési munkák elvégzésére											
Munkaterület átadása											
Bontási munkák, területelőkészítés											
Magasépítési munkálatok											
Szabadterek építése, közlekedésfejlesztési munkálatok											
Értékesítés											
Az ingatlanegyüttes társasházzá alakítása											



