

Budapest,  
2018.  
március 19.

## Teljesítési jelentés

Magyar-szerb határ menti, nemzetközi Inkubátorház létesítése  
Mórahalmon

**„A pályázók és kedvezményezettek kapacitásainak támogatása a Duna Régió Stratégiával és az európai területi társulásokkal összefüggésben” című, KÖFOP-3.3.3-15-2016-00002 azonosítójú kiemelt projekt keretében a 2. részteljesítésre – Európai területi társulásokkal, ill. Szerbia viszonylatában a területi együttműködés egyéb intézményesített jogi formáival összefüggésben külső szakértői és tanulmányírási szolgáltatások – vonatkozóan külső szakértői és tanulmányírási szolgáltatások beszerzésére megkötött KKM/14435-2/2017/ADM. iktatószámú vállalkozói keretmegállapodás**

KKM/1493-2/2018/Adm. egyedi szerződés

Készítették: a HBF Hungaricum Kft.  
munkatársai

HÉTFA Elemző Központ Kft. és HBF Hungaricum Kft.

Cím: 1051 Budapest, Október 6. u. 19., IV/2.  
Telefon: +36 30 730 6668, Fax: +36 1 700 2257  
E-mail: [info@hetfa.hu](mailto:info@hetfa.hu), [www.hetfa.hu](http://www.hetfa.hu)

# I. TARTALOMJEGYZÉK

<b>I. TARTALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>2</b>
<b>II. BEVEZETÉS.....</b>	<b>4</b>
II.1. A tanulmány célja és háttere.....	4
II.2. A tervezett fejlesztés előzménye, keretei.....	8
<b>III. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>10</b>
<b>IV. IGÉNYFELMÉRÉS .....</b>	<b>12</b>
IV.1. Várható gazdasági folyamatok, a térség erőforrásai.....	12
IV.2. A nemzeti, makro-regionális, interregionális és regionális szintű fejlesztési stratégiákban megjelenő gazdaságfejlesztési fókuszpontok .....	15
IV.2.1. Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció .....	16
IV.2.2. Széchenyi 2020 Terület- és Településfejlesztési Operatív Program 2014- 2020 16	
IV.2.3. A Banat-Triplex Confinium EGTC Integrált Területi Stratégiája .....	17
IV.2.4. Mórahalom és Térsége Foglalkoztatási Paktum.....	18
IV.3. Célcsoportvizsgálat.....	19
IV.3.1. KKV-k helyzetelemzése, fejlődésükhöz szükséges tényezők.....	19
IV.4. Munkaerőpiaci helyzet elemzése .....	22
IV.5. Ipari övezetek, inkubátorházak mind a szűkebb, mind a tágabb térségben.....	24
IV.6. Megalapozó interjú a potenciális célcsoporttal .....	26
IV.6.1. Módszertan.....	26
IV.6.2. Az eredmények összefoglalása.....	27
IV.7. A kialakítandó inkubátorház SWOT-elemzése .....	32
IV.8. Az igényfelmérés összefoglalása, a potenciális szükségletek.....	33
<b>V. CÉLRENDSZER .....</b>	<b>35</b>
V.1. Átfogó célok.....	35
V.2. Közvetlen célok.....	35
V.3. Az inkubátorház megvalósításával várt eredmények.....	35
V.4. Indikátorok és azok célértékei.....	36
V.5. Célcsoportok.....	36
<b>VI. MEGVALÓSÍTANDÓ INKUBÁTORHÁZ .....</b>	<b>37</b>
VI.1. Az inkubátor koncepciója.....	37
VI.1.1. Az inkubátor kialakítása – fizikai jellemzők meghatározása .....	38
VI.1.2. A nyújtott szolgáltatások rendszere.....	40
VI.1.3. A tervezett szolgáltatás megítélése és az ezzel kapcsolatos lakossági elvárások 42	
VI.1.4. Inkubátor menedzsment.....	43
Szükséges menedzsment funkciók .....	43
Menedzsmentet támogató térségi hálózat kialakítása .....	44
Partnerség kialakítása a mórahalmi ipari parkkal.....	44
Vajdasági partnerinkubátorház .....	45
VI.2. A projekt megvalósítása .....	46
VI.2.1. Projekt tevékenységek.....	46
Előkészítési fázisban elvégzendő feladatok.....	46
Megvalósítási fázisban elvégzendő feladatok.....	46

VI.2.2.	Ütemezés .....	48
VI.2.3.	Projekt menedzsment .....	52
<b>VI.3.</b>	<b>Pénzügyi elemzés .....</b>	<b>52</b>
VI.3.1.	A pénzügyi elemzés készítésének módszertana .....	52
VI.3.2.	Pénzügyi pénzáramok előrejelzése .....	54
	Beruházási költségek.....	54
	Pótlási költségek.....	57
	Üzemeltetési és karbantartási költségek .....	58
	Bevételek .....	61
	Maradványérték .....	62
	A pénzügyi költségek és bevételek összegzése.....	63
	A finanszírozás forrása .....	64
VI.3.3.	A pénzügyi elemzés eredményei .....	64
	A támogatási összeg meghatározása.....	64
	A pénzügyi fenntarthatóság vizsgálata .....	64
<b>VI.4.</b>	<b>Hatáselemzés .....</b>	<b>66</b>
	Elérhető pozitív trendek.....	66
<b>VI.5.</b>	<b>Feltételezések és kockázatok elemzése .....</b>	<b>67</b>
<b>VII.</b>	<b>FENNTARTHATÓSÁG .....</b>	<b>71</b>
	Makro és mikroregionális stratégiákhoz való illeszkedés .....	71
	Szakpolitikai szempontok.....	72
	Intézményi fenntarthatóság .....	72
	Pénzügyi fenntarthatóság.....	74
	Fenntartható fejlődés .....	74
	Esélyegyenlőség.....	74
	Férfiak és nők közötti egyenlő bánásmód .....	75

## II. BEVEZETÉS

### II.1. A tanulmány célja és háttere

#### *Projektgazda bemutatása<sup>1</sup>*

A projekt megvalósítója a “Banat-Triplex Confinium” Korlátolt Felelősségű Európai Területi Együtműködési Csoportosulás.

Hivatalos neve: Banat-Triplex Confinium” Korlátolt Felelősségű Európai Területi Együtműködési Csoportosulás

Jogi státusza: Önálló jogi személyiséggel rendelkező korlátolt felelősségi Európai Területi Együtműködési Csoportosulás  
Bejegyezésre került 2011. Január 5. Napján (Fővárosi Bíróság)

Címe: 6782 Mórahalom, Röszei út 1.

Célkitűzése: A BTC EGTC-t 37 magyarországi és 37 romániai önkormányzat, továbbá 8 szerbiai község (utóbbiak megfigyelői státuszban) hozta létre, azzal a fő célkitűzéssel, hogy határon-átnyúló együttműködések valósítsanak meg. A Csoportosulást létrehozó települések, községek és közösségek együttműködésének célja a határtérség dinamizálása, a kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése, elsősorban az agrárinnováció, a megújuló energiaforrások, az infrastruktúra fejlesztése, az oktatás-képzés területein, annak érdekében, hogy a térség fejlődési különbségei csökkenjenek, a gazdasági, társadalmi kapcsolatok újrainduljanak.

Feladatai:<sup>2</sup> A BTC EGTC közhasznú tevékenységet folytat.

Elsődlegesen az EGTC-t alkotó terület harmonikus fejlődésének elsegítése, a gazdasági, társadalmi és területi kohézió erősítésével, a határokon átnyúló együttműködések révén.

Gazdasági és társadalmi kohézió megerősítése céljából lehetővé tenni és előmozdítani a határokon átnyúló együttműködést.

A stratégiai programtervben megfogalmazottak szerint a Csoportosulás közös, összehangolt fejlesztési programjának kidolgozása és megvalósítása.

A határokon átnyúló gazdasági, társadalmi és

---

<sup>1</sup> [www.btc-egtc.hu](http://www.btc-egtc.hu)

<sup>2</sup> Banat-Triplex Confinium Korlátolt Felelősségű Európai Területi Együtműködési Csoportosulás Alapszabálya 2.8.

környezetvédelmi tevékenységek fejlesztése a fenntartható területfejlesztésre irányuló együttes stratégiák révén, és elsősorban a következők által:

- a vállalkozói szellem ösztönzése, különösen a kis- és középvállalkozások együttműködése, termelői szervezetek támogatása, mezőgazdasági felvásárlói hálózatok kialakítása, piacra jutás elősegítése, élelmiszeripari, szállítási és raktározási infrastruktúra, valamint a határokon átnyúló kereskedelem és vállalkozói hálózatok fejlesztése, közös beruházásösztönzés és tőkebefektetés,
- a természeti és kulturális erőforrások közös védelmének és az ezekkel való közös gazdálkodásnak, a megújuló energiaforrások kiaknázásának, valamint a természeti és technológiai kockázatok megelőzésének az ösztönzése és javítása,
- a városi és vidéki térségek közötti kapcsolatok támogatása,
- a közlekedési, regionális szállítási infrastruktúra, az információ- és hírközlő hálózatok és szolgáltatások, a határon átnyúló vízellátási és vízgazdálkodási, valamint hulladékgazdálkodási és energiaellátási rendszerek és létesítmények fejlesztése révén az elszigeteltség mérséklése,
- az együttműködés, a kapacitások és az együttműködés hasznosítás fejlesztése az infrastruktúrák területén, különösen az olyan ágazatokban, mint az egészségügy, a kultúra, az idegenforgalom, a személyszállítás/tömegközlekedés és az oktatás.

A résztvevő országok határmenti térségeinek partnerségi alapon történő társadalmi felzárkóztatása az európai uniós, a magyarországi, a romániai és a szerbiai állami költségvetési, valamint egyéb pályázati források hatékony felhasználásával. Az Európai Unió – az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Szociális Alap és/vagy a Kohéziós Alap révén nyújtott – társfinanszírozásában, területi együttműködésben megvalósuló programok végrehajtása, az uniós alapok ellenőrzésére vonatkozó nemzeti jogszabályok alkalmazása mellett.

A projektgazda szervezet illeszkedése a

Az Európai Unió Kohéziós politikája bevezette az integrált területi beruházás modelljét, az európai területi együttműködésről szóló rendelet ajánlja, hogy a határon

beruházás            átnyúló területi beruházásokat EGTC-k menedzseljék le.<sup>3</sup>  
jellegéhez:

### *A tanulmány készítésének célja*

A Banat-Triplex Confinium Európai Területi Együtműködési Csoportosulás az Interreg-IPA Magyarország-Szerbia Határon Átnyúló Együtműködési Program „KKV-ék versenyképességének erősítése innováció vezérelt fejlesztéssel” című prioritási tengelyben kíván pályázatot benyújtani. A specifikus cél: „Magyar-szerb határ menti, nemzetközi Inkubátorház létesítése Mórahalmon”.

A Banat-Triplex Confinium Európai Területi Együtműködési Csoportosulás célja egy olyan üzleti inkubátor kialakítása, mely

- rendszerbe foglalja és elősegíti a magyarországi és szerbiai tulajdonosi háttérű, közös kis-és középvállalkozások létrejöttét,
- speciális gazdasági környezet létrehozásával elősegíti szerbiai vállalkozások magyarországi, majd EU piacra lépését, biztosítja az ilyen KKV-k indulását, megerősödését (a specifitás a határmenti fekvéshez és a magyar-szerb gazdasági kapcsolatokhoz igazodó) ,
- az ilyen KKV-k működésének elindításához átfogó és integrált szolgáltatások körét nyújtva.

Jelen tanulmány feladata ezen inkubátor iránti szükségletek, igények összefoglalása, a szolgáltatási struktúrájának és megvalósítási kereteinek meghatározása. Tekintettel arra, hogy a tanulmány készítésének időpontjában a szerbiai partner személye még nem ismert, így a tanulmány kizárólag a Mórahalmon létesítendő inkubátorházra vonatkozóan készül, nem tér ki a benyújtani tervezett pályázathoz szükséges szerbiai partnerre, a partnerek együttműködésére, illetve a szerbiai oldalon a pályázat keretében végrehajtandó beruházás elemeire.

### *A tanulmány készítésének jogi alapja*

A Külgazdasági és Külügyminisztérium (a továbbiakban: KüKüm) 2017. évben a közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLI. törvény 105. § (2) bekezdés c) pontja alapján keret-megállapodásos eljárást folytatott le „**Megalapozó stratégia kidolgozása és angol nyelvű pályázatírás, gazdálkodási/foglalkoztatási akcióterv, valamint térségi kerékpáros stratégia elkészítése**” tárgyban. Ennek eredményeként több vállalkozással kötött keretmegállapodást az alábbi

<sup>3</sup> Az európai területi együttműködési csoportosulásról szóló 1082/2006/EK Rendelet a 1302/2013/EU Rendeletben foglalt módosításokkal

feladatra: „**A pályázók és kedvezményezettek kapacitásainak támogatása a Duna Régió Stratégiával és az európai területi társulásokkal összefüggésben**” című KÖFOP 3.3.3-15. 2016-00002. azonosító számú **kiemelt projekt keretében külső szakértői és tanulmányírási szolgáltatások beszerzése**”. Az eljárást a KüKüm több részre bontva hirdette meg, ennek megfelelően keretmegállapodást is egyes részekre külön-külön kötött. A 2. rész vonatkozásában („**Európai területi társulásokkal, ill. Szerbia viszonylatában a területi együttműködés egyéb intézményesített jogi formáival összefüggésben külső szakértői és tanulmányírási szolgáltatások**”) a KüKüm mások mellett a Hétfa Elemző Központ Kft. és a HBF Hungaricum Tanácsadó Kft. konzorciumával kötött keretmegállapodást. Ezen keretmegállapodás alapján 2017. decemberében a KüKüm négy konkrét részteljesítésre irányuló közbeszerzési eljárást folytatott le, amelyre a korábban keretmegállapodást megkötött vállalkozásokat hívta meg. A négy részteljesítés közül a 2. részteljesítés tárgya a következő volt: **Projekt előkészítő tanulmány és célcsoportvizsgálat a Banat-Triplex-Confinium EGTC „Magyar-szerb határ menti, nemzetközi Inkubátorház létesítése Mórahalmon” című projektjéhez**. Erre a részteljesítésre a Hétfa Elemző Központ Kft. és a HBF Hungaricum Tanácsadó Kft. konzorciuma adta a legkedvezőbb ajánlatot, így az előkészítő tanulmány elkészítésére és a célcsoport vizsgálat elvégzésére a KüKüm velük kötött szerződést. Jelen tanulmány ezen szerződés teljesítésének keretében készült.

#### *A tanulmány készítésének módszertana*

- dokumentumelemzés, amely a nemzeti, makroregionális, interregionális, regionális és helyi szintű helyzetelemzések és fejlesztési koncepciók elemzését jelenti,
- a projektgazda működési területére vonatkozó saját stratégiáinak elemzése,
- kérdőíves felmérés a potenciális célcsoport körében,
- az inkubátorház létrehozásának és működtetésének pénzügyi elemzése (jelen tanulmány pénzügyi elemzés fejezeteként, a Terület- és Településfejlesztési Operatív programban előírt projekttypus 3: állami támogatás, működési eredményt figyelembe vevő projektekre költség-haszon elemzés – CBA – sablon releváns részeit felhasználva, annak tartalmi elvárásaihoz igazodva).

A tanulmány elkészítéséhez projektgazda által rendelkezésre bocsátott, következő előkészítő dokumentumok kerültek felhasználásra:

- inkubátorház koncepcióleírás,

- A koncepcióleírás mellékleteként a beszerezni kívánt labor eszközök felsorolása és beszerzési ára,
- A koncepcióleírás mellékleteként a beszerezni kívánt tolmácsberendezés költségvetése,
- építési engedélyezési tervdokumentáció szakági tervek és leírások nélkül.

A rendelkezésre bocsájtott dokumentumok között nem szerepelt:

- szakági tervek (gépészet, villamosság, napelem telepítési tervdokumentáció),
- részletes tervezői, vagy kivitelezői költségbecslés, így az építés várható költségét szakértői becsléssel határoztuk meg,
- az inkubátorház működtetésére, a működési modellre vonatkozó részletes elképzelés,
- működési költségek becslése.

A tanulmány elkészítéséhez szükséges, írásban, konkrét tervekben vagy egyéb dokumentumokban rendelkezésre nem állt adatokat a projektgazda BTC EGTC irodavezetőjével folytatott interjú keretében törekedtünk beszerezni, illetve vele közösen, szakértői becsléssel meghatározni. Így szakértői becsléssel állapítottuk meg többek között az építés várható költségét, a beépítendő napelem kapacitását, valamint a különböző működési költségeket (három fajta működési modellt feltételezve, (optimális, reális, minimalista közül) a reális működési modellel kalkulálva).

## **II.2. A tervezett fejlesztés előzménye, keretei**

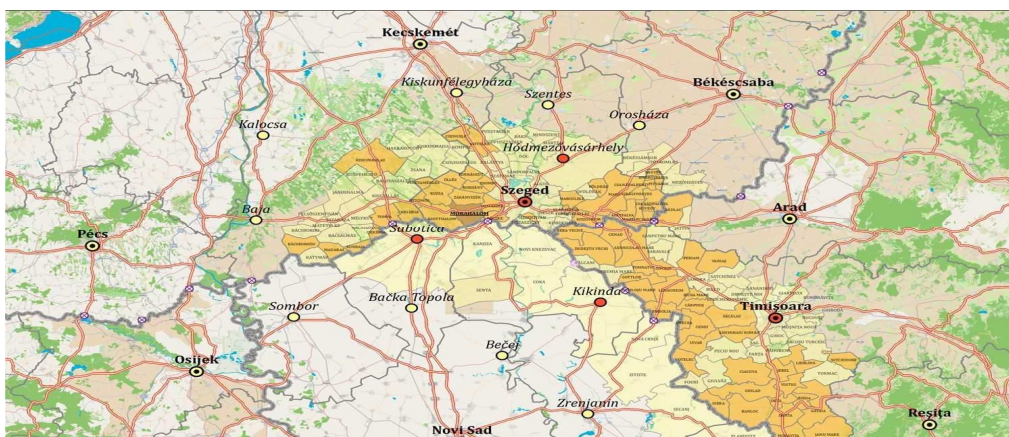
### ***A fejlesztés tárgya***

„Magyar-szerb határ menti, nemzetközi Inkubátorház létesítése Mórahalmon”.

### ***A fejlesztés földrajzi kerete***

A „Magyar-szerb határ menti, nemzetközi Inkubátorház létesítése Mórahalmon” beruházás fizikai megvalósulásának helyszíne Mórahalom, Csongrád megye, Dél-alföldi régió. A beruházás és a benne tervezett szolgáltatások hatóköre tágabb, kiterjed a Szerbiai Bácska és Bánát régiókra, a Banat-Triplex Eurorégió részeként.





### *A fejlesztés időkerete*

A projekt megvalósításának teljes időszükséglete 24 hónap.

A megvalósítást megelőzően további előkészítő tevékenységek szükségesek, melyek tervezetten a 2018. évben valósulnának meg.

A projekt megvalósításának tervezett kezdete a beruházásra rendelkezésre álló forrás – pályázati támogatás – támogatási szerződésének megkötése.

### *A fejlesztés előzménye*

A projekt megvalósítása illeszkedik a BTC EGTC alapító önkormányzatok által megfogalmazott célkitűzésekhez és feladatokhoz, különösen a határon átnyúló gazdasági fejlesztések révén a vállalkozói szellem ösztönzése, a kis- és középvállalkozások együttműködései, a piacra jutás elősegítése, valamint a határokon átnyúló kereskedelem és vállalkozói hálózatok fejlesztése, tekintetében.

A BTC EGTC együttműködésben Magyarországi Önkormányzata Vállalkozói Szövetségével (GENERAL ENTREPRENEURS ASSOCIATION OF KANJIZA MUNICIPALITY) már több korábbi, szintén a kis- és középvállalkozások megerősítését célzó kezdeményezést valósított meg. A HUSRB/1203/2.1.1 prioritás keretében „Organization of Cross-border Expo and Training Sessions for the benefit of empowering SME's” címmel 2013 és 2014 évben megvalósított közös projekt célja egy szakmai expo megvalósításával szintén vállalkozások fejlesztése volt, a közöttük lévő kapcsolatfelvétel és együttműködések generálása. A megvalósított projekt céljainak egy magasabb szintre emelése jelenik meg a vállalkozások működését támogató fizikai infrastruktúra létrehozásával.

### III. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az Interreg-IPA Magyarország-Szerbia Határon Átnyúló Együttműködési Program „KKV-ék versenyképességének erősítése innováció vezérelt fejlesztéssel” című prioritási tengelyben „Magyar-szerb határ menti, nemzetközi Inkubátorház létesítése Mórahalmon” tárgyban kíván a Banat-Triplex Confinium Európai Területi Együttműködési Csoportosulás a fejlesztés megvalósítási forrásának elnyerésére pályázatot benyújtani.

A tervezett fejlesztést a projektgazda Mórahalmon tervezi megvalósítani, Vajdasági és magyarországi KKV-k célcsoportját célozva. A projekt megvalósításának átfogó célja a térség gazdasági, foglalkoztatási potenciáljának növelése, a helyi gazdaság fejlesztése vajdasági vállalkozások piacra jutási, EU kapcsolatteremtési lehetőségeinek bővítésével, közös kis-és közép vállalkozások létrejöttének elősegítésével (Szerbiában már működő, Magyarországon kezdő vállalkozások), azok elindításához szükséges erőforrások és szolgáltatások rendszerbe foglalásával.

Az elmúlt években történtek infrastrukturális fejlesztések, melyek a gazdaság fejlesztéséhez háttérteret teremtenek. A korábban a nagyvárosok környékén történt fejlesztések kitágítása szükséges úgy, hogy integrált gazdasági térség tudjon kialakulni a határ mindkét oldalának bevonásával. A gazdasági infrastruktúra fejlesztéseknek egy összefüggő, funkcionális régió kialakítását kell szolgálniuk. Annak ellenére, hogy az üzleti inkubátor elterjedt befektetésösztönző forma, a térségben jelen lévő ipari parkok, inkubátorházak esetében probléma, hogy azok nem rendelkeznek külső gazdasági kapcsolatokkal, ami korlátozza a vállalkozások tovább fejlődését, kilépését a tágabb térség gazdasági életébe, szerbiai vállalkozások esetében az EU-s piacra.

Ezért az átfogó célhoz való hozzájárulás érdekében a projekt célja üzleti inkubátor kialakítása, átfogó és integrált (alap és emelt szintű) szolgáltatások felállításával. Közvetlen elérendő eredményként tervezi a projekt 15-20 határon túli vállalkozás pozicionálását Európai Uniós keretek között, Magyarország területén. A vajdasági vállalkozások Európai Uniós piacokon történő megjelenítésével, új vállalkozások alapításával, valamint a meglévő gazdasági-piaci kapcsolatok élénkítésével, a tranzitgazdaság lehetőségeinek kiaknázásával kíván a projekt a határtérség népességmegtartásához hozzájárulni.

A beruházás pénzügyi elemzésekor elkészítettük a beruházási táblát, részletesen bemutattuk az éves beruházási költségeket. Elkészítettük a költség oldalon a felmerülő költségeket külön foglalkozva a karbantartási és pótlási költségekkel. Elkészítettük a maradványérték számítást, valamint a projekt bevételszámításait.

Ezekből kiszámoltuk a pénzügyi megtérülést és a projekt támogatási arányát. Megállapítható, hogy pénzügyileg akkor tartható fenn a projekt, ha az első 5 év inkubációs időszakban a pályázó támogatást kap, azaz a betelepülő, használó vállalkozásoknak adott kedvezmény a beruházásból nem termelhető ki. Továbbá a pótlási költségeket is a pályázónak más forrásból biztosítani kell annak érdekében, hogy cash flow szinten az inkubátorház ne kerüljön finanszírozási hiányba. Megállapítható, hogy a beruházás csak akkor életképes, ha 100%-os támogatásban részesül.

## IV. IGÉNYFELMÉRÉS

### IV.1. Várható gazdasági folyamatok<sup>45</sup>, a térség erőforrásai

A térség gazdasági folyamatait annak adottságai, erőforrásai és az azokra való építkezés tudja meghatározni. A BTC EGTC térsége több olyan erőforrással rendelkezik, melyre a gazdasági fejlődését építeni lehet, ilyenek a fekvése, az agrár- és élelmiszergazdasági potenciál, a szabad munkaerő, a képzési kínálat.

Nemcsak Magyarország, hanem azon belül a dél-alföldi régió földrajzi helyzete is több szempontból is fontos, a földrajzi adottságai, a kontinensen elfoglalt helye szempontjából.

A Dél-alföldi régió speciális helyzetben van a Kárpát-medencében: egyrészt egy európai uniós tagország része, másrészt határos a Vajdasággal, amely egy, az Európai Unión kívüli országnak az Unióval szomszédos tartománya. Vagyis a Dél-alföldi régió egyszerre kapcsolódik az Európai Unió más területeihez és Unión kívüli területekhez – konkrétan a Balkánhoz. Ebből következik a régió számára a Balkán felé történő „kapu szerep” betöltése. A Balkán felé való nyitás kulcsterülete a gazdasági kapcsolatok erősítése, az ágazati együttműködések kialakítása. Nemcsak Magyarország, hanem azon belül kifejezetten a Dél-alföldi régió geopolitikai jövőképe is kulcseleme a közép-európai gazdasági, kereskedelmi, szolgáltató központtá válás.<sup>6</sup>

A régió kulcs adottsága a Szerbiával, azon belül a Vajdasággal való határossága, a történelmi társadalmi és gazdasági kapcsolatai, melyek hasznosítása, a helyi szükségletek kielégítésére alapozottan kell, hogy megvalósuljon. „A Nyugat-Balkán térsége az EU bővítési politikájának egyik fontos iránya. Hazánk Balkán-politikájának egyik központi kérdése a balkáni országok által igénybe vehető uniós források (különösen az előcsatlakozási eszközök, IPA) aktív és hatékony felhasználásának elősegítése, többek közt az EU-csatlakozás, az uniós pénzfelhasználás, az intézményfejlesztés, illetve a demokratikus átmenet terén szerzett tapasztalataink átadásával.”<sup>7</sup> Kiemelt fejlesztési irány a balkáni felzárkóztatáshoz való kapcsolódás.

<sup>4</sup> A Banat-Triplex Confinium EGTC Integrált Területi Stratégiája 1.2 Gazdasági kohézió

<sup>5</sup> Magyarország Kormánya H/13094. számú Országgyűlési Határozati Javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról

<sup>6, 8</sup> Magyarország Kormánya H/13094. számú Országgyűlési Határozati Javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról

A Dél-Alföldi régióon belül Csongrád megye pozíciója makrotérségi szinten nagyon kedvező, melynek oka a közlekedés-földrajzi helyzet (elsősorban az M5 autópálya miatt, illetve jövőbeli vasúti fejlesztések révén), másrészt a Szegedi Tudományegyetem jelenléte. Ez elősegítheti tudás-, tőke- és munkaintenzív ágazatok megtelepedését.

A Banat-Triplex Confinium EGTC térségének részeként a Dél-alföldi régiót és a Vajdaságot összeköti a közös múlt, a hasonló gazdasági-társadalmi helyzet, de egységessége mellett gazdasági szempontból (is) kirajzolódik az egyes részterületek sajátossága, más-más gazdasági fejlettségi szintje.

A Vajdaság gazdaságát jellemzik az alacsony foglalkoztatottság és a mezőgazdaságban dolgozók magas aránya. Szerbia és a Vajdaság tekintetében az európai integrációs folyamat révén a gazdaság tekintetében gyorsuló tendencia várható. Az EGTC keretet és lehetőségeket adhat a Vajdaságnak az európai gazdaságba való integrációhoz.

Országokként vizsgálva, az egyes régiók, így a Dél-alföldi régió és a Vajdaság esetében is a saját ország belső területei felé irányuló gazdasági kapcsolatok a leginkább jellemzőek jelenleg. Az országok jövőjét azonban meghatározza az együttműködés szükségessége, elsősorban gazdasági, valamint logisztikai-kereskedelmi területen. Ki kell használniuk a közös történelmet, a közös adottságokat, amire a gazdasági tényezőkön alapuló célzott együttműködések kiváló lehetőségeket teremtenek. Cél olyan partnerségek kialakulása, melyek a határok átlépésével egymás irányába való kapcsolatok kialakulását, fejlődését támogatják. A regionális gazdaság szereplői között megtalálhatóak azok, akik egymás tevékenységét képesek lennének kiegészíteni. Ebben a magyar kisebbség jelenléte külön erőforrást jelenthet.

A határok mentén magas a helyi és regionális együttműködések gazdaságfejlesztési potenciálja. Törekedni kell a két térség közötti partneri viszony kölcsönös előnyök mentén történő mélyítésére és közös fejlesztési programok megvalósítására. A határon átnyúló együttműködések hozzájárulhatnak a kapcsolatok megerősítéséhez, a határmenti, elmaradottabb térségek fejlesztéséhez.

A gazdasági kohézió szempontjából fontos a „Balkán kapuja” szerep erősítése, a logisztikai potenciál, a jelenleg összehangolatlan gazdasági infrastrukturális elemek és potenciálok közös fejlesztése.

Gazdasági erőforrások tekintetében az érintett térség szempontjából fontos kiemelni a helyi gazdaság, a termelékenység és a foglalkoztatás növelését, olyan

kapacitások megteremtését, melyek gazdasági tevékenységre alkalmas területeket hoznak létre.

A BTC EGTC térsége kedvező természeti adottságokkal rendelkezik a mezőgazdaság számára, agrárjellegű térségről van szó. Nem csak a Dél-Alföldi régióban fontos gazdasági ágazat a mezőgazdaság és élelmiszertermelés, hanem a Vajdaságban is fontos fejlesztési ágazatként tekintetnek arra. „A mezőgazdasági termények közös kezelésének, feldolgozásának és értékesítésének nagy lehetőségei vannak a határ mindhárom oldalán. A legnagyobb probléma a raktározási, tárolási kapacitások hiányosságaiban határozható meg, emiatt a termelőknek nyomott áron kell átadniuk terményeiket a tárolási kapacitással rendelkező felvásárlóknak, transznacionális kereskedelmi vállalatoknak. A tárolókapacitások közös kiépítésében, használatában, a regionális termékpiac megteremtésében nagy fejlesztési potenciál rejlik.”<sup>8</sup> A mezőgazdasági és az arra épülő tevékenységek nagy jelentőséggel bírnak a határon átnyúló régióban. A mezőgazdaságra épülő feldolgozóipar fejlődése jelentőséggel bír a térség fejlesztése szempontjából, a térség kohéziója szempontjából várható az agrárgazdasági adottságokra épülő mezőgazdasági és élelmiszeripari klaszteresedés.

A térségben – a BTC EGTC mind magyar mind szerb oldalát tekintve – a mezőgazdasági vállalkozásokat, kistermelőket tekintve a kisméretű birtokok a jellemzőek, kisebb üzemméret, termelékenységben és felszereltségben, a piachoz való viszonyban és alkalmazkodóképességben az eltérő versenyképességű családi gazdaságok és kistermelők vannak jelen. Piachoz való alkalmazkodásuk, EU piacra való lépésük, érvényesülésük nehéz. A kistermelők kedvezőtlen helyzete a vidéki foglalkoztatottságra negatív hatással van, annak ellenére, hogy az egyéni és családi gazdaságok önfoglalkoztatásuk révén magasabb foglalkoztatási képességgel rendelkeznének. A vidéki munkahelyteremtés, a kisebb méretű és családi gazdaságok a gazdasági fejlődés szempontjából fontos szerepet játszanak. A helyi feldolgozás, vendéglátás, kézművesség, turizmus erősítésével a vidéki munkahelyteremtés elősegíthető.

A mezőgazdaság mellett erőteljes az élelmiszer-feldolgozó ágazat is, e mellett Szerbiában jelen van a vegyipar, gumi- és műanyag, olaj- és gázipar, a magyarországi határtérségben pedig a biotechnológiai potenciál.

A BTC EGTC a tervezett inkubátorházat Mórahalmi székhellyel kívánja létesíteni, Csongrád megyében. Csongrád megye „gazdasági és társadalmi szempontból kettészakadt. Szeged nagyváros-térség növekvő népességével, gazdasági teljesítményével szemben a megye többi részét drámai mértékű

---

<sup>8</sup> A Banat-Triplex Confinium EGTC Integrált Területi Startégiája 1.2 Gazdasági kohézió

népszámszűkítés, alacsony képzettségi és foglalkoztatási szint, igen gyenge gazdasági teljesítmény, jelentéktelen turisztikai ipar jellemzik.”<sup>9</sup> A megye kiemelt ágazatai a

- feldolgozóipar,
- élelmiszeripar,
- agrárium,
- geotermikus energia,
- infokommunikációs technológiák,
- gyógy- és örökségturizmus.

A gazdasági teljesítmény tekintetében a megye többi részét nézve két járási székhely, Mórahalom és Kistelek emelkedik ki.

A gazdaságfejlesztés érdekében megoldandó kérdések a befektetést támogató infrastruktúrák kialakítása, az üzleti kultúra fejlesztése a kompetenciák, a képzés, a menedzsment fejlesztésével, az együttműködések szervezése a közsféra és a piaci szereplők között. A helyi termelés, a kapacitások rendszerbe szervezése, a feldolgozás és értékesítés, a helyi termékek szervezett bejuttatása a kiskereskedelembe, – szerbiai viszonylatban az EU piac rendszerébe – lehetőségeket jelent.<sup>10</sup>

#### **IV.2. A nemzeti, makro-regionális, interregionális és regionális szintű fejlesztési stratégiákban megjelenő gazdaságfejlesztési fókuszpontok**

A KKV-k versenyképességének javítása fontos célkitűzés, a 2014-2020 közötti időszak kohéziós politikájának 11 tematikus célkitűzése között is szerepel. Az Európai Regionális Fejlesztési Alapból (ERFA) származó támogatások egyötöde kimondottan a KKV-kal kapcsolatos beruházásokat célozza. A 2014-2020 közötti időszakban további EU-s nemzeti és regionális források is elérhetők. A hazai és az Európai Unió fejlesztési források meghatározó befektetésösztönzők, azok fókuszpontjai fontosak a várható gazdasági folyamatok szempontjából.

---

<sup>9, 10</sup> Magyarország Kormánya H/13094. számú Országgyűlési Határozati Javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról

#### IV.2.1. Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió<sup>11</sup>

A Kárpát-medencei együttműködések tekintetében a Konceptió kiemeli, hogy a határmenti együttműködések kulcsszerepet kapnak a kapcsolat-építésben, a fejlesztéspolitika fontos elemei az ilyen együttműködések keretében megvalósuló fejlesztések. A Konceptió szerint az intézményi együttműködések kulcsterülete az EGTC-k támogatása. A gazdaság fejlesztésének egyik kulcsa és a jövő fontos feladata a külkereskedelmi kapcsolatok erősítése. Középtávon megvalósítani szükséges térstratégiai feladat a határ menti térségek határon átnyúló kapcsolatainak erősítése.

Az inkubátorház megvalósítása illeszkedik az ország makroregionális szerepének erősítéséhez a Kárpát-medencei gazdaságfejlesztési együttműködés kialakítása, erősítése révén; illeszkedik az innovatív gazdaságfejlesztés, kis- és középvállalkozások, stratégiai ágazatok, versenyképesség fejlesztéséhez az üzleti környezet fejlesztése, a gazdasági hálózatosodás elősegítése révén.

#### IV.2.2. Széchenyi 2020 Terület- és Településfejlesztési Operatív Program 2014-2020

A tervezett fejlesztés a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program alábbi prioritási tengelyeihez, egyedi célkitűzéseikhez és elérni kívánt eredményeihez illeszkedik:

1. prioritási tengely: Térségi gazdasági környezet fejlesztése a foglalkoztatás elősegítésére.

1.A egyedi célkitűzés: A vállalkozások munkahelyteremtő képességének ösztönzése, a helyi gazdaság működését segítő helyi-térségi feltételek biztosításával.

Az egyedi célkitűzéssel elérni kívánt eredmények, amelyek elérést a projekt segíti:

A helyi érdekű gazdaság élénkülése: növekszik a vállalkozások, valamint a helyi költségvetési szervezetek által biztosított munkahelyek száma, csökkennek a területi különbségek a foglalkoztatásban, biztosítható a helyi munkaerő versenyképessége

- a vállalkozások, kiemelten a kis- és középvállalkozások működéséhez szükséges üzleti infrastruktúra- és szolgáltatások fejlesztésével,
- a befektetés-ösztönzés és a helyi gazdaság fejlesztésének gazdaság szervezési akciói keretében,

<sup>11</sup> Magyarország Kormánya H/13094. számú Országgyűlési Határozati Javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról



- a közvetett eszközökkel segített helyi vállalkozások által teremtett és megtartott munkahelyek által,
- a támogatott fejlesztések iránti növekvő kereslet multiplikátor hatásai révén.

2. prioritási tengely: Vállalkozásbarát, népességmegtartó településfejlesztés.

2.A egyedi célkitűzés: Vállalkozói tevékenységek ösztönzése és a népesség megtartása településfejlesztési beavatkozásokkal.

Az egyedi célkitűzéssel elérni kívánt eredmények, amelyek elérést a projekt segíti:

- gazdaságfejlesztési fókuszú településfejlesztés: a települések, kiemelten városok / városközpontok gazdasági funkcióinak megerősödése, újjáéledése, kereskedelmi, szolgáltatási funkcióinak bővülése, tevékenységeinek élénkülése. A fejlesztéssel érintett településrészeken működő vállalkozások, gazdasági tevékenységek bővülése,
- a fentiek eredményeként új vállalkozások, üzemek letelepítését és a munkába járást, foglalkoztatás növekedését segítő térszerkezet kialakulása.

#### IV.2.3. A Banat-Triplex Confinium EGTC Integrált Területi Stratégiája<sup>12</sup>

A BTC EGTC földrajzi elhelyezkedéséből adódóan a Balkán középső és keleti térségeinek uniós kapuja, a jövőben meghatározó szerepet fog betölteni ezen balkáni kapu működtetésében, a Vajdaság (és Szerbia egészének) euroatlanti integrációjában. A Banat-Triplex Confinium EGTC Integrált Területi Stratégiájának célrendszere a megfogalmazódó globális kihívásokra (klímaváltozás és a balkáni térség fokozatos euroatlanti integrációja) két célkitűzést fogalmaz meg: (1) a klímaváltozáshoz történő alkalmazkodás és a(2) a balkáni kapuszerep erősítése.

A stratégia célrendszerének érdekében megfogalmazott BTC EGTC programok egyike a Kapuprogram:

„A kapu küldetése, hogy lehetőséget biztosít a találkozásra, de egyben közeledésnek is eszköze. Az EGTC kapuszerepét akkor tudja betölteni, ha hozzá tud járulni a vajdasági községek uniós integrációjához, és meg tudja teremteni a termékek, áruk, emberek egymásra találásának feltételeit. A kapuprogram ezért három területen tesz javaslatot konkrét beavatkozásokra: a logisztika, a tudástranzfer és a társadalmi kapcsolatok kiépítése terén. A beavatkozások célja, hogy az EGTC térbeli funkcióját és belső kohézióját egyszerre erősítse.,,

<sup>12</sup> A Banat-Triplex Confinium EGTC Integrált Területi Stratégiája

A tervezett inkubátorház megvalósítása illeszkedik a Vállalkozás-logisztikai övezet kialakításának koncepciójába.

#### IV.2.4. Mórahalom és Térsége Foglalkoztatási Paktum

A Mórahalom és térsége Foglalkoztatási Paktum Foglalkoztatási Stratégiája egy olyan, gazdaságilag versenyképes, magas foglalkoztatottsággal bíró térség kialakítását tűzi ki céljául, mely a vállalkozások és a helyi gazdaság, egy fejlett együttműködési háló létrejöttére épít. Célja egy „olyan, hosszú távon is fenntartható együttműködési rendszer létrehozása, amely alkalmas a helyi gazdasági- és foglalkoztatási fejlesztések, együttműködések támogatására, a helyi vállalkozások részére képzett munkavállalók biztosítására, valamint a foglalkoztatásuk érdekében szükséges képzések, fejlesztések és támogató szolgáltatások kezdeményezésére, illetve megvalósítására.”

Ennek az átfogó célnak a megvalósulásához megfogalmazott három prioritás közül kettő megvalósulásához is hozzájárul a tervezett inkubátor koncepció:

##### ***“1. prioritás: A térség erősségeire fókuszáló, komplex gazdaság-fejlesztési kezdeményezések***

Mórahalom és térsége célja a gazdasági, oktatási és kulturális határ menti kapcsolatainak erősítése és szélesítése, amelynek érdekében kiemelt fontosságú a helyi kis- és középvállalkozások és a vállalkozói környezet fejlesztése, az együttműködések megerősítése a helyi szereplők aktív szerepvállalásával. Vállalkozási tanácsadás, vállalkozás-fejlesztés rendszerének kialakítása és működtetése a helyi gazdasági szereplők versenyképességének megerősítése, valamint gazdasági- és foglalkoztatási potenciáljuk növelése érdekében.

A munkavállalás elősegítése és munkavállalási feltételek javítása, a munkáltatói oldal részéről felmerülő hiányosságok mérséklése.

##### ***2. prioritás: Térségi foglalkoztatás-bővítés a helyi szereplők együttműködésében***

A foglalkoztatottság és a helyi gazdaság fejlesztése érdekében kiemelt szerepet kap a térségi humán erőforrás fejlesztése a hiányszakmák tükrében: a helyi munkaerő szakképzettségének növelése, a hátrányos helyzetűek át- és továbbképzése, az összehangolt pályaorientációs tevékenység a helyi releváns szereplők, képzők és foglalkoztatók együttműködésében, közös képzési programok kidolgozásával.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Mórahalom és térsége Foglalkoztatási Paktum Foglalkoztatási Stratégia 2017.

### IV.3. Célcsoportvizsgálat

#### IV.3.1. KKV-k helyzetelemzése, fejlődésükhöz szükséges tényezők<sup>14</sup>

A létesítendő inkubátorház célterületén és vonzáskörzetében a vállalkozások 99%-a mikro vállalkozás. A térség rurális, mezőgazdasági jellegét a regisztrált vállalkozások ágazati megoszlása is alátámasztja. 2014-ben a nagyvárosi központokban a vállalkozások kb. 60%-a, a térség többi részében a vállalkozások átlagosan kb. 75%-a mezőgazdasági vállalkozás volt. A szolgáltató szektorban tevékenykedő vállalkozások aránya a nagyvárosi központokban a vállalkozások kb. 30%-a, a térség többi részében a vállalkozások kb. 20%-a volt. A vállalkozások döntő többsége egyéni vállalkozás vagy őstermelő.<sup>15</sup>

A Magyarországi vállalkozások közötti regionális különbségeket vizsgálva is látható a Dél-alföldi régió esetében a mezőgazdasági vállalkozások túlsúlya. A Régióban a működő vállalkozások túlnyomó része a mikro-, kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik. A régióban történő beruházások nagyobb hányadát is ezek a vállalkozások eszközlik és a vállalkozások által foglalkoztatott munkavállalók közel háromnegyedének is ezek adnak munkát. Az ezer lakosra jutó vállalkozások számának összehasonlításával a Dél-Alföldi régió élénkebb vállalkozási tevékenységet mutat.<sup>16</sup>

A hazai vállalkozások helyzetét elemezve - de Európai szinten is - a versenyképesség szempontjából „a vállalkozások a következő kihívásokkal néznek szembe:

- az oktatásban megfelelő és korszerű alap nyújtása a vállalkozói pályára készülőknek;
- nehéz a finanszírozáshoz való hozzáférés és a belépés a piacokra;
- nehézségek a vállalkozások átruházásának területén;
- félelem a "büntető jellegű" szankcióktól a siker elmaradása esetén;
- bonyolult adminisztratív eljárások".<sup>17</sup>

Az Európai Bizottság Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomagja éves jelentése is megerősíti, hogy a magyar vállalkozások rossz teljesítményt mutatnak a

<sup>14</sup> Magyarország Kormánya H/13094. számú Országgyűlési Határozati Javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról

<sup>15</sup> TeIR

<sup>16</sup> KSH A vállalkozások regionális sajátosságai

<sup>17</sup> Holicza Péter A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten

[https://www.researchgate.net/publication/303587443\\_A\\_magyar\\_KKV\\_szektor\\_helyzete\\_nemzeti\\_es\\_nemzetkozi\\_szinten](https://www.researchgate.net/publication/303587443_A_magyar_KKV_szektor_helyzete_nemzeti_es_nemzetkozi_szinten)

vállalkozói szellem, az újrakezdés, a készségek és innováció, a környezet és a nemzetköziesedés terén.<sup>18</sup>

A kis- és középvállalkozások a munkaerőpiac meghatározó szereplői, fontos szerepet játszanak mind a gazdasági, mind a foglalkoztatási helyzet alakulásában. Teljesítményüket versenyképességi szempontok befolyásolják. A KKV-k növekedése szempontjából a forráshiány, a szükséges vállalkozás-működtetési ismeretek hiánya, a nehezen átlátható adminisztrációs terhek gátolják a vállalkozások versenyképességét. Piaci lehetőségeik bővülése esetén új munkahelyeket tudnak létesíteni. Az innováció is fontos tényező annak érdekében, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű terméket tudjanak előállítani, de az innováció tekintetében a működési innovációra is szükségük van.

A KKV-k versenyképessége szempontjából fontos a KKV-k közötti együttműködés, a helyi gazdasági kapcsolatok szervezése, a hálózatosodás szükségessége, a helyi vállalkozások, klaszterek, K+F szervezetek közötti együttműködés. A határon átnyúló gazdasági kapcsolatok erősödéséhez a vállalkozások támogatása tanácsadással, tudástranszferrel, mentorálással, inkubációval, képzéssel elengedhetetlen, e mellett másik terület a hálózatosodás ösztönzése, nemzetközi kapcsolatok fejlesztése, határon átnyúló együttműködések kialakítása, szervezett kapcsolatok kialakítása révén. Olyan vállalkozóbarát környezetet kell kialakítani, mely támogatja a vállalkozásokat, segíti fejlődésüket.

A határon átnyúló gazdasági kapcsolatok erősödéséhez a közlekedési infrastruktúra fejlesztése is szükséges lenne, a határátlépési idők csökkentéséhez.

Az M5 autópálya, illetve jövőbeli vasúti fejlesztések, a Szegedi Tudományegyetem jelenléte elősegítheti tudás-, tőke- és munkaintenzív ágazatok megtelepedését, mely megerősítheti a helyi vállalkozói szférát is. Ennek okai egyrészt, hogy a helyi vállalkozások beszállítóként kapcsolódhatnak a nagyobb vállalkozásokhoz, javítva ezzel piaci stabilitásukat, másrészt a magasabb jövedelemszintű munkavállalók több helyi terméket és főleg szolgáltatást fogyasztanak, ami növelheti a helyi szolgáltatók bevételét, valamint a nagyvállalatok révén más típusú üzleti szemlélet is elterjedhet a kkv-k körében, amelyben fontos szerepe van az innovatív és nyitott hozzáállásnak.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Small Business Act, SBA

<sup>19</sup> Csongrád Megye Területfejlesztési Programja 2014

A térség legfontosabb egzisztenciális ágazata, a mezőgazdaság, a mezőgazdasági vállalkozások szempontjából „a gazdák által megtermelt termékek eladhatóságának növelésével, piacuk bővítésével, a feldolgozóipar beruházásainak ösztönzésével, az élelmiszeripar által igényelt szolgáltatások egységesítésével, szervezettebbé tételével javítható a szektor helyzete, a mezőgazdaságból élő lakosság megélhetésének biztosítása.”<sup>20</sup>

Összefoglalóan a térségi vállalkozások fejlődésének kulcsszempontjai:

- igényekhez illeszkedő képzési kínálat, a munkavállalók szaktudása, készségei és összetétele jelenleg nem fedik a munkaerő-piaci igényeket
- tudástranszfer intézményesített formája, tanácsadás
- mentorálás, inkubáció, vállalkozóbarát környezet megteremtése
- hálózatosodás, komoly problémát jelent a potenciális ügyfelek megtalálása
- piacbővülés feltételeinek megteremtése, nemzetköziesedés elősegítése
- foglalkoztathatóság javítása

---

<sup>20</sup> Mórahalom és térsége Foglalkoztatási Paktum Foglalkoztatási Stratégia 2017.

#### IV.4. Munkaerőpiaci helyzet elemzése

Foglalkoztatás tekintetében jelentős eltérések vannak a határ két oldala között. A magyar oldalon folyamatosan csökkent a munkanélküliség az elmúlt években. A munkanélküliségi ráta a Dél-alföldi régióban a 2010-es 10,4%-hoz képest 2016-ra 5,6%-ra csökkent (Csongrád megyében 2010: 8,8%-ról 2016: 4,4%-ra), a foglalkoztatás aránya 2010-ről 2016-ra a Dél-alföldi régióban 47,7%-ról 56,9%-ra növekedett, ezen belül Csongrád megyében 2010-ről 2016-ra 49,6%-ról 58,3%-ra.<sup>21</sup> A szerb oldalon a munkanélküliség 23% körüli.

A Vajdasági oldal munkaerő-kibocsátó térség: a munkahelyek hiánya elvándorlást idéz elő, az aktív korúak elvándorlásának oka a munkavállalás. Az aktív korúak között is nagy arányú a tartós munkanélküli. Jellemző, hogy túlkínálat mutatkozik korszerűtlenné vált szakmákban. Az elvándorlás oka nem elsősorban a munkahelyek hiánya, hanem az alacsony bérszínvonal.

A szektorok szerinti foglalkoztatás tekintetében a mezőgazdaság jelentősége csökkent. Évszázados múltra tekint vissza a mezőgazdasághoz kötődő szezonális munkavégzés, de az idegymunka is jelentősen csökkent a mezőgazdaság súlyának csökkenésével, az élőmunka szükségességének csökkenésével, illetve a gépesítéssel, különösen a kevésbé munkaintenzív, szántóföldi gazdálkodás esetében, mely a Vajdaságot és a Dél-alföldi régió egyes részeit (Észak-Bácska, Békés megye, Csongrád megye Tiszántúli része) jellemzi.

A mezőgazdasághoz kötődő idegymunkások esetében átmeneti tartózkodás a jellemző. Ezzel szemben a Szerbiából Magyarországon munkát vállalók esetében inkább az igaz, hogy azok tartósan le is telepednek Magyarországon.<sup>22</sup> Egyre nagyobb a napi ingázók száma, különösen a Magyar nemzetiségűek körében, akik Észak-Bácskából és Észak-Bánságból, a határ mintegy 30-50 km-es körzetéből naponta járnak át magyarországi munkahelyekre dolgozni. Ők sokszor állandó lakcímet létesítenek ugyan Magyarországon (jellemzően Szegeden és környékén), de ez sok esetben csak az adminisztrációs igények miatt van így, valójában nem élnek ezeken a lakhelyeken, hanem ténylegesen naponta ingáznak.

A jelentős különbségek a bérek tekintetében is jelen vannak, a magyar oldalon kb. 100%-al magasabb. A jobb munkaerőpiaci esélyek, a magasabb bérek ingázást vált ki a magyar oldal felé.

<sup>21</sup> KSH Területi munkaerőpiaci statisztikai adatok (2017.03.06.)

<sup>22</sup> A Banat-Triplex Confinium EGTC Integrált Területi Stratégiája

A munkanélküliségi ráta csökkenése ellenére a foglalkoztatást jellemző negatív tendenciák és problémák a határ mindkét oldalán a következők:

- fiatalkori munkanélküliség, a fiatal munkaerő elvándorlása, (melynek oka elsősorban a jobban fizető állások keresése),
- a munkaképes korú lakosság száma és aránya csökken,
- a munkaerő gyakorlati tudásának hiánya,
- a szakképzettség nem illeszkedik a piaci igényekhez, a szakképzés korszerűtlen,
- alacsony a bérszínvonal,
- a munkaerőhiány erősödik,
- gyenge a hátrányos helyzetű rétegek foglalkoztathatósága,
- a kedvezőtlen folyamatok ellenére a kis- és középvállalkozásoknak meghatározó szerepe lenne a foglalkoztatásban, azok azonban tőke- és munkaerőhiányosak.

A foglalkoztatás növelése érdekében szükséges beavatkozások:

- a fiatalok számára perspektívák megteremtése,
- hátrányos helyzetűek felzárkóztatása,
- gazdasági, munkaadói igényeket a képzési kínálatban meg kell jeleníteni
- szakmai tudás és kompetenciák fejlesztése a munkaerőpiac igényeihez illeszkedően,
- a piaci igényekhez hangolt szak- és felnőttképzési programok, gyakorlatorientált képzés fejlesztése,
- gyakorlati képzési helyek szükségesek, a munkaerőpiaci szereplők összefogása ehhez is szükséges, a szakmai gyakorlatok eredményességét, mennyiségét és minőségét is javítani szükséges,
- a képzési igényeket folyamatosan monitorozni kell, hogy a helyi képző intézmények reagálni tudjanak a munkaerő-igényekre
- javítani kell a munkaerő mobilitást, az ehhez szükséges infrastruktúrát
- a foglalkoztathatóságot javítani szükséges – régión belüli mobilitás erősítésével, ehhez a munkaerőpiaci szolgáltatásokat is bővíteni szükséges,
- foglalkoztatást támogató intézkedések szükségesek a mikro vállalkozások foglalkoztató képességének megőrzésére, fejlődésük elősegítésére, hogy versenyképes fizetést tudjanak nyújtani a munkavállalóiknak,
- ipari parkok, inkubátorházak, klaszterek, integrációk révén a helyi vállalkozói szférát erősíteni kell,
- a helyi gazdaság és társadalom szereplőinek konszenzuson alapuló együttműködésének lehetőségeit meg kell teremteni,
- támogatni kell a vállalkozások fejlesztési elképzeléseit mind infrastrukturális, mind humán területen.

## IV.5. Ipari övezetek, inkubátorházak mind a szűkebb, mind a tágabb térségben

Mind a foglalkoztatás, mind a vállalkozások szükségletei között felmerül az ipari parkok, inkubátorházak, klaszterek, integrációk szükségessége. A vállalkozástámogatási infrastruktúra viszonylag jól kialakult a térségben, a határ mindkét oldalán. A projekt célterületén számos ipari park található a térség városaiban. Vállalkozásinkubátorok megtalálhatóak ipari parkokban, vagy klaszterekben.

### ***A következő településeken a következő profilú ipari parkok, technológiai központok vagy vámszabadterületek találhatóak:***

Algyó	ipari park: olaj-és gázipari, környezetvédelmi, logisztikai profil
Mórahalom	ipari park: ipari tudományos és technológiai profil
Hódmezővásárhely	ipari park: agrárprofil
Kiskunmajsa	ipari park: mezőgazdasági gépgyártás
Klárafalva	ipari park: tollfeldolgozás
Nagylak	ipari park: logisztikai profil
Kistelek	ipari park: élelmiszeripar, ruhaipar, kereskedelem
Makó	ipari park: gumiipar, mezőgazdasági termékfeldolgozás, élelmiszeripar, logisztika
Kiskunhalas	ipari park: csomagoló eszközök, irodai eszközök, papíráruk, hulladékgyűjtés és kezelés
Mezőhegyes	ipari park
Szeged	ipari park: logisztika, építőipar ipari park: fém- és famegmunkálás ipari park: kozmetikai cikkek gyártása, élelmiszeripar ipari park: egészségügy, növénytermesztés, termálvíz-hasznosítás ipari park: üvegipar, bőripar, műanyag ipar, húsipar ipari park: logisztika, ingatlanhasznosítás
Horgos	ipari park
Szabadka (Subotica)	ipari övezet: autóalkatrészek, kristályok feldolgozása, ruhaipar, szélturbina gyártás
Szabadka (Subotica)	vámszabadterület
Nagybecskerek (Zrenjanin)	infrastruktúrával felszerelt és zöldmezős területek, raktár, nyitott tárolók, irodák

### ***A térségben található inkubátorházak szempontjából fontos, hogy azok milyen szolgáltatásokat nyújtanak jelenleg:***

Szeged	vállalkozói inkubátorház (irodahelyiség, működési modellje szerint a beköltöző cégek egymás szolgáltatásait veszik
--------	--



Szeged	igénybe, modul-szerűen összekapcsolódva, a beköltözők kiválasztásának szempontja, hogy azok tevékenysége beilleszthető legyen a házon belüli üzleti együttműködésbe) Dél-alföldi Inkubációs és Szolgáltató Központ (helyiségbérlet, IT és irodai szolgáltatások, vállalkozások indításához szükséges jogi, pályázati és innovációs tanácsadás)
Szeged	Szegedi Logisztikai és Ipari Park területén található inkubátorház (helyiségbérlet, raktár, bemutatótér, alap irodai szolgáltatások, üzletviteli, jogi, iparjogvédelmi tanácsadás, pályázatkezelés, partnerkeresés)
Hódmezővásárhely	oktató inkubátorház, pályaaorientációs tanácsadás és mentorálás munkanélkülieknek
Hódmezővásárhely Kistelek	volt majolikagyár átalakításával csarnok és műhelyek irodai alapszolgáltatásokat, pályázatírást, üzletviteli tanácsadást, oktatást, jogi tanácsadást nyújtó inkubátorház
Mórahalom	Röszkei úti inkubátor - irodák
Mórahalom	„Határmenti Kereskedelmi Központ” - kereskedelmi funkciók
Mórahalom	Szegedi úti inkubátor – üzemcsarnokok és irodák
Mórahalom	Móra-Group Kft. inkubátorház – üzemcsarnokok és irodák
Szabadka (Subotica)	üzleti inkubátor: bútorigar, IT, épületgépészet
Zenta (Senta)	üzleti inkubátor (irodahelyiség, adminisztráció, könyvelés, konferencia, marketing, oktatási szolgáltatások, szerb nyelven)
Petróc (Backi petrovac)	üzleti és innovációs központ (irodahelyiség, informatikai szolgáltatás, tárgyaló, szociális és vendéglátóipari szolgáltatások szerb nyelven)
Nagybecskerek (Zrenjanin)	információs technológiákkal foglalkozó cégek vállalkozói folyamatát ösztönző inkubátor, csak fenntartható informatikai projektekkel rendelkező vállalkozóknak (fejlesztések támogatása, oktatás, képzés, marketing, piackutatás, műszaki tervezés)
Nagykikinda	üzleti inkubátor

A meglévő ipari parkok szerepe a térség foglalkoztatása szempontjából jelentős. E mellett olyan vállalkozásoknak is helyet adnak, melyek beszállítókat tudnak maguk köré szervezni. Minden jelenleg működő park vagy üzleti inkubátor célcsoportja, célterülete elsősorban saját nemzetisége felé irányul. A Vajdaság Autonóm Tartomány is fontosnak tartja a vállalkozásösztönzés infrastrukturális feltételeinek kialakítását.

A térség határtérség jellemzője ellenére a jelen lévő ipari parkok, az azokban kialakított szolgáltatások egyike sem reagál a térség kapu szerepéből, földrajzi helyzetéből adódó lehetőségének kihasználására. Jelen vannak ugyan a befektetésösztönzés formájaként ipari parkok, inkubátorházak, azok azonban nem vagy nagyon korlátozottan rendelkeznek külső gazdasági kapcsolatokkal, oktatási együttműködésekkel. A határ közelségének ellenére – és vannak az ipari parkokat létrehozó települések között kifejezett határtelepülések – nincs a szomszédos ország vállalkozói szektorát célcsoportjának tekintő vagy két nyelven szolgáltatásokat nyújtó kezdeményezés, a térség gazdasági infrastruktúrája tekintetében jelenleg nincs jelen a határokon átívelő, összefüggő, funkcionális régióban való gondolkodás.

## **IV.6. Megalapozó interjú a potenciális célcsoporttal**

### **IV.6.1. Módszertan**

Előre meghatározott interjú kérdéssor került kidolgozásra, melyet egyrészt elektronikusan megküldtünk Vajdaságban működő vállalkozói szervezetek részére, valamint a kérdések mentén személyes interjúra is sor került.

A megkeresett szervezetek típusai:

- érdekképviselői szerv (Magyar-Szerb Kereskedelmi és Iparkamara)
- vállalkozásokat tömörítő szervezet (Magyarkanizsai Önálló Vállalkozások Egyesülete)
- vajdasági mikro- és kisvállalkozások
- gazdasági tanácsadással foglalkozó szervezet
- EGTC munkaszervezete

Az interjú kérdések a következők voltak:

1. Hogyan látja, melyek a Szerbiai vállalkozások, termelők versenyképességének, jövedelmezőségének növeléséhez szükséges tényezők?
2. Mely szektorokban és mely konkrét gazdasági területen látja a leginkább lehetségesnek szerbiai vállalkozások Magyarország és az Európai Unió irányába történő terjeszkedését?
3. Mekkora méretű vállalkozások számára lehet ez valós lehetőség, árbevétel és alkalmazotti létszám tekintetében?
4. Milyen akadályát látja a szerbiai vállalkozások EU-s piacra történő értékesítésének?
5. A Magyarországi és Szerbiai vállalkozások közötti együttműködéshez milyen feltételek lennének szükségesek? Ezek milyen formában valósulhatnak meg?
6. Miben tud az ilyen szerbiai vállalkozások terjeszkedéshez egy magyarországi inkubátorház segítséget nyújtani?

7. Az Ön megítélése szerint mekkora hatósugara lehet egy, a határ magyar oldalán működő inkubátorháznak, milyen távolságra tud hatást gyakorolni, vonzerőt kifejteni szerbiai vállalkozásokra?
8. Az Ön megítélése szerint hány olyan vállalkozás van ebben a hatóságban, akik potenciálisan profitálhatnak egy határmenti, a határ magyar oldalán működő és szolgáltatásokat nyújtó inkubátorház működéséből?
9. A potenciálisan érdekelt vállalkozások célpiaca mennyiben Magyarország, illetve mennyiben az Európai Unió távolabbi területei? Vagyis Magyarország mennyiben végcél, illetve mennyiben ugródeszka/kapu ezen vállalkozások számára?
10. Az érdekelt szerbiai vállalkozások inkább egy-egy nemzetiséghez kötődnek (pl. csak szerb, vagy csak magyar nemzetiségű tulajdonos(ok) és ügyvezetés, vagy inkább interetnikusak (vegyes nemzetiségű tulajdonlás és ügyvezetés egy-egy cégen belül)?
11. Az egy nemzetiséghez kötődő cégek, amelyek Magyarország irányába terjeszkedni kívánnak, és amelyek egy határmenti inkubátorház szolgáltatásait potenciálisan igénybe veszik, inkább magyar vagy inkább szerb háttérű cégek, vagy mindkettő jellemző, az etnikai háttérnek nincsen jelentősége?
12. Ismertek-e a szerbiai vállalkozások számára a magyarországi cégalapítás és működtetés jogi, pénzügyi, adminisztratív követelményei?
13. Milyen infrastruktúra alapú szolgáltatásokra lenne szükségük (épület- és eszközinfrastruktúra, pl. irodabérlet, raktár, labor, stb.)?
14. Milyen egyéb szolgáltatások lennének szükségesek (pl. könyvelés, cégjogi, stb)?
15. Egyéb, fontosnak tartott szempontok

#### IV.6.2. Az eredmények összefoglalása

***A válaszadók a vállalkozások legfontosabb problémáit a következőkben látták:***

Szakképzett munkaerő hiánya, a szakképzés hiánya:

Több vállalkozás van, amelyik bővítené tevékenységét, lépnének magyar piacra, azonban nincs szakképzett, az igényeknek megfelelő szaktudással rendelkező munkavállalójuk. A képzésekkel segíteni kellene a vállalkozásokat, hogy az átképzést igénylő munkatársak képzése megoldott legyen. Ha olyan terméket szeretnének, ami az uniós piacon eladható, ahhoz innovációra lenne szükség. Hiába van gépberuházásra forrás, azonban a cégek nem tudják azokat működtetni, a tudásszintek nincsenek meg ezek működtetéséhez.

Az elmúlt időszakban nagy előrelépés volt a magyar kormány által a Vajdaságban indított, 50 milliárd forint értékű gazdaságfejlesztési program, aminek eredményeként sok vállalkozás jutott állóeszközhöz, termelési eszközhöz. A

probléma most az, hogy sok helyen nincsen megfelelő ember, aki a gépeket, eszközöket működtetné. Ennek következtében a tulajdonosok végzik a munkát, ami komoly növekedési korlát. Hiába vannak megfelelő eszközök, ha azokat nincsen, aki működtesse, illetve, ha azokon a tulajdonosoknak kell munkát végezni, ahelyett, hogy ők a vállalkozás vezetésére és a növekedés menedzselésére koncentrálnának. Hiába lenne, vagy akár van is tőke, a munkaerőpiac, a szaktudás nem áll összhangban a fejlesztésekkel. Leginkább a gyakorlati oktatás, képzés hiányzik. Jó lenne a duális képzést bevezetni, illetve kiterjeszteni szerbiai vállalkozásokra.

#### Munkaerő rendelkezésre állásának hiánya általában:

Ugyanakkor a problémát nemcsak a képzések segítségével lehetne megoldani, vagy legalább enyhíteni, hanem olyan intézkedésekkel, amelyek lassítják a (szakképzett) munkaerő elvándorlását. Az elvándorlás oka nem annyira a munkalehetőségek hiánya, mint inkább az alacsony fizetések. Ahhoz, hogy a munkaerő ne vándoroljon el, versenyképes bérekre lenne szükség. Ez nyilván akkor lehetséges, ha az itteni vállalkozások a termékeiket megfelelő áron tudják értékesíteni (akár Magyarországon, akár az Európai Unió más területein).

#### Biztos piac hiánya, új piacok szerzésének nehézsége:

A bővítéshez, kapacitás kiépítéséhez a tőke rendelkezésre áll, ez inkább másodlagos probléma jelenleg. Piac megteremtése, az ebben való segítség hiányzik. Olyan piacé, ahol olyan áron lehet termékeket értékesíteni, amely ár fedezetet nyújt a foglalkoztatottak versenyképes bérezésére.

#### Határ nehéz átjárhatósága:

A határon átmenő áruforgalom nagyon nehezen halad, a közlekedési infrastruktúra, a határátkelés nehézsége nehezíti a Szerbiából az Uniós piac felé történő szállítást, az áruk eljuttatását. Az elindított határátkelő létesítésekre irányuló kezdeményezéseket be kellene fejezni, meg kellene valósítani.

A határ nehéz átjárhatósága a munkaerő szempontjából is probléma. Nagy gond, ha a munkaerő elvándorol, de kisebb gond, ha a régióon belül vándorol, mintha annál messzebbre megy. A régióon belüli elvándorlás (jellemzően vajdasági munkavállalók Magyarországon, Dél-alföldön való munkavállalása) ugyanis napi ingázással megoldható. Ez azt jelenti, hogy a munkaerő nem hagyja el a régiót, hanem továbbra is a határok által elválasztott, de egységes régió gazdaságában hasznosul. Ráadásul az ingázók által megkeresett jövedelem legalább részben odahaza generál keresletet, ami a helyi vállalkozások növekedéséhez járul hozzá. A határok jelenlegi nagyon nehéz átjárhatósága azonban ellehetetleníti az ingázást, ami pedig komoly megtartó erő lenne a magyar határ 30-50 km-es körzetében.

Adminisztrációs terhek magasak, hosszadalmas és nagyon sok időt igényel a szükséges dokumentáció ügyintézése. Ez Szerbiában is probléma, a magyarországi vállalkozás alapítással azonban további probléma, hogy ezek az adminisztrációs elvárások ráadásul nagyrészt ismeretlenek is a szerbiai vállalkozásoknak. Más ország, más adójogszabályok, más cégalapítási és könyvelési szabályok, etc.

***A tervezett beruházás potenciális célcsoportja tekintetében a következőt fogalmazták meg:***

Jelenleg nem határozható meg konkrétan szektor, vagy szektorok, melyekre a tervezett inkubátorháznak fókuszálnia kellene. A fókuszunk inkább az abban nyújtott szolgáltatások körére kell irányulnia. A válaszadók egyik része nem is jelölt meg konkrét szektort, másik részük széles körűen jelölt meg szektorokat, pl.

- Mezőgazdasági termékek, primőr termékek, azok kivitele
- Élelmiszeripar, feldolgozóipar termékei
- Állattenyésztés termékei
- Tejtermékek
- Fém megmunkálás
- Építőipar

Látható tehát, hogy a megnevezett szektorok tükrözik egyrészt a történelmi gazdasági hagyományokat (mezőgazdaság és élelmiszeripar), másrészt a közeli jugoszláv múlt iparfejlesztését (fémipar, építőipar). E mellett elsősorban olyan termelő szolgáltatások lehetnek érdekeltek, Magyarországon hiányos vagy megszűnő termékek előállításával foglalkozók. A vállalkozások mérete szempontjából a mikro-, kis- és középvállalkozások jöhetnek szóba. A válaszadók ezen kategóriába minden vállalkozásméretet megjelöltek.

Tekintettel azonban arra, hogy ezen kategória lefedi a vállalkozások cc. 99%-át, és az önfoglalkoztató egyéni vállalkozásoktól a 250 főt foglalkoztató nagyüzemekig terjed, érdemes ezen a kategórián belül külön csoportot megjelölni. Konszenzus alakult ki abban, hogy leginkább a mikrovállalkozások felső szegmense és a kisvállalkozások alsó szegmense jöhet szóba. Az ennél kisebb (néhány fős) mikrovállalkozások valószínűleg nem elég erősek ahhoz, illetve még nincsenek azon a szinten, hogy határon túli terjeszkedésre gondolhassanak.

A nagyobb vállalkozások (kisvállalkozói kategória teteje és középvállalkozások pedig egyrészt valószínűleg már elég erősek ahhoz, hogy a magyarországi terjeszkedést maguk lemenedzseljék, és ne kelljen ehhez inkubációs szolgáltatásokat igénybe venniük, másrészt a tervezett inkubátorház mérete, kapacitásai sem lennének elégségesek ilyen vállalkozói kör kiszolgálásához.

A válaszadók kiemelték e mellett, hogy a fiatal vállalkozókat biztatni és támogatni kellene.

Az inkubátorház hatósugara a Vajdaság területe lehet, azon belül elsősorban Észak-Bánság és Észak-Bácska területe, de esetenként, a Vajdaság magyar határtól távolabb eső részei is (Dél-Bácska, Közép- és Dél-Bánság, esetleg Szerémség). A vállalkozások nemzetiségi összetétele a válaszadók szerint ebben az esetben nem releváns, vagyis mind magyar nemzetiségű, mind pedig szerb nemzetiségű tulajdonosok vállalkozásai igényt támaszthatnak a létrejövő inkubátorház szolgáltatásai iránt. Ezért az inkubátorházban mind magyar, mind szerb nyelvű szolgáltatásoknak elérhetőnek kell lenniük.

A válaszadók szerint első körben kb. 50-100 olyan vállalkozás lehetséges, aki kapcsolatba léphet, illetve ténylegesen igénybe veheti az inkubátorház szolgáltatásait. Ezek potenciális célpiaca első lépésként Magyarország, majd az Európai Unió más országai.

### ***A vállalkozások szükségletei***

A vállalkozói szervezetek becslése szerint a szerbiai cégek kb. 10%-a az, aki alkalmas és képes Magyarországon történő értékesítésre.

Gazdasági szellemi központra lenne igény, ahol 6-8 ember segíti az üzleti kapcsolatok feltárását, a kereslet és a kínálat összekapcsolását. A cégek szolgáltatásokat igényelnének a partnerkeresés, üzleti partnerközvetítés terén. Kapcsolatok biztosítására lenne szükségük a vállalkozásokat tömörítő szervezetekkel, a vállalkozásoknak segítséget nyújtó szervezetekkel, képző intézményekkel.

Szükség lenne áru bemutatókra, vásárookra, ehhez raktárra, vámmentes övezet kialakítására. A Magyarországi cégalapítás és működtetés jogi, pénzügyi, adminisztratív követelményeit egyáltalán nem ismerik, nincs ismeretük, ebben mindenképpen szükséges segítség számukra. Természetesen ezen igények egy része túlmutat a tervezett inkubátorház által nyújtandó szolgáltatásokon, de kijelöli a tovább lépés irányát.

A cégek egy része olyan, elavult gépekkel és/vagy technológiával és/vagy anyaggal dolgozik, aminek következtében sok termék, nem felel meg az uniós piac előírásainak. Vannak cégek, akiknek két típusú terméket kell gyártania: szigorúbb elvárásoknak megfelelő, emiatt drágább, és drágábban is értékesíthető termékek az uniós és olcsóbb termékek a hazai (szerbiai) piacra. Szükség lenne olyan szolgáltatás csomagra, amely a bemutatott áruk esetében, az előírásoknak való megfelelést alá tudja támasztani, pl. bevizsgáló labor.

Tartalmi és egyben adminisztratív igény/előírás az is, hogy CE jelöléssel rendelkezniük kell a termékeknek. Ezért a felelősséget az első uniós vevő viseli. Sokan azért nem tudnak magyarországi és uniós piacra értékesíteni, mert nehéz olyan, első uniós vevőt találni, aki ezt a felelősséget felvállalná. Ezért szükség lenne egy olyan közvetítő vállalkozásra, amely már EU-ban bejegyzett kereskedő, és a Szerbiában gyártott gépet tovább tudja értékesíteni az EU-ban. Segítségre van szükség egyáltalán a különböző EU szabványoknak való megfeleléshez.

További gátló, de nem leküzdhetetlen tényezőként említették a válaszadók a vámokat. Azon termékek esetében, amelyek Európai Unióba történő bevitelét vám terheli, vagy amelyeket harmadik országba kisebb vámmal lehet kivinni az Unió területéről, mint Szerbiából az lehet a megoldás, hogy azt a szükséges, befejező műveletet, ami után a termék az Európai Unióban gyártott terméknek minősül, Magyarországon lehetne elvégezni, így szerbiai félkész, vagy majdnem kész termékből Európai Unióban gyártott készterméket előállítani. Hasonló szolgáltatásokat ugyanakkor Szerbia is nyújthat magyarországi vállalkozásoknak, Szerbiának ugyanis Oroszországgal van olyan megállapodása, ami alapján szerbiai termékek oda vámmentesen exportálhatók.

Fontos szolgáltatásként emelték ki a válaszadók az adminisztrációs terhek csökkentésében való segítséget, pl.

- ügyintézés segítése, beleértve a könnyebb tájékozódás elősegítését, a nyelvi nehézségekre külön hangsúlyt fektetve,
- jogi követelmények,
- számviteli, adózási követelmények.

A válaszadók megfogalmazták a két ország intézményi hálózata szoros együttműködésének szükségességét is.

### ***Lehetséges együttműködési modellek***

Termelési kapacitást átvinni Magyarországra nagyon nagy tőkét igényelne. Félkész termékek átvitele és az inkubátorház keretei közötti befejezése ottani munkaerő bevonásával lehetne alternatíva.

A lényeges a humán erőforrás lenne, aki segíti egy inkubátorházban a partnerkeresést, közvetítést, az áruk, alkatrészek egymásra találását. Partnerkapcsolatok professzionális menedzsmentjére lenne szükség. Partnerkapcsolatok, magyar-szerb cégek egymásra találásának, partnerségre lépésének mentorálása kellene. Ilyen hivatalos, önkormányzat vagy magyar állami szervek által támogatott, vagy „minőségbiztosított” partner közvetítésre annál is inkább szükség van, mert sok olyan „közvetítő” jelenik meg, akik jobb esetben csak komolytalanok, rosszabb esetben szélhámosok is.

A lehetséges együttműködések a következő hármas csomagban határozták meg: Szellemi szolgáltatások – termelő terek – marketing funkciók:

- Professzionális kereskedők segítsék a vállalkozások piacra jutását.
- A Vajdaságban kiépített EU piaccal rendelkező vállalkozásokat segíteni a kivitel adminisztrációjában, az adminisztrációs terhek átvállalásában, elvégzésében. Könyvelés, jogi szakértés, képviselő, pénzügyi, könyvelési szolgáltatás, vám és export szakértők, szakértői szolgáltatás.
- Labor, bevizsgálás lehetősége, minősítés megszerzése.
- Bemutatóterem, kisebb vásártér.
- Irodák.
- Gyártó tér.
- Raktár.
- Logisztikai szolgáltatások.
- Webáruház szolgáltatás.

#### IV.7. A kialakítandó inkubátorház SWOT-elemzése

<b>ERŐSSÉGEK:</b>	<b>GYENGESÉGEK:</b>
a vállalkozói kultúra kialakult mindkét partner országban jól működő szolgáltatásokat igénylő kereslet a vállalkozások részéről a vállalkozások piacibővítése szempontjából a térség földrajzi helyzete fontos tényező vajdasági magyar vállalkozások kapocsként, közvetítőként rendelkezésre állnak a magyar-szerb gazdasági kapcsolatok erősítésében	a vállalkozói kultúra eltérő szinten van a két országban kevés a közös, magyar-szerb vállalkozások száma a közös vállalkozások, együttműködések számára a feltételek nem kialakítottak, rendszerezetten nem elérhetőek nem áll rendelkezésre a speciálisan kialakított, a közös vállalkozások működését segítő infrastruktúra mindkét (szerb, magyar) nyelven is elérhető szolgáltatások hiánya
<b>LEHETŐSÉGEK:</b>	<b>VESZÉLYEK:</b>
történelmi gazdasági kapcsolatok a Dél-Alföld valamint a Bácság és Bácska között  specifikus fókuszú inkubátorház hiánya, az ez iránti kereslet KKV szektor versenyképességének növelése	az együttműködő és/vagy közös vállalkozások kialakulása, mind Dél-Alföld, mind a Bácság és a Bácska gazdasága szempontjából Szerbiai vállalkozások kiszorulása az EU piacról a szomszédos országban történő vállalkozáshoz szükséges vállalkozói tapasztalatok és ismeretek hiánya



a térségben működő inkubátorházak nem nyújtanak sajátos, mindkét nyelven elérhető szolgáltatások

határmenti együttműködéseket elősegítő inkubátorház, mint minta és jó gyakorlat továbbadható

információhoz való hozzáférés, a kapcsolatépítés, az érintettekkel szükséges kapcsolatmenedzsment hiánya

Szerbia európai uniós csatlakozása bizonytalanra válik, vagy túlságosan elhúzódik.

#### IV.8. Az igényfelmérés összefoglalása, a potenciális szükségletek

Szükséges olyan együttműködési pontok meghatározása, ahol a térség egyik oldalának gyengeségét, versenyhátrányát a térség másik részének adottságai, erősségei egészíthetik ki. A gazdasági potenciál szempontjából a helyben működő vállalkozások erősítése a cél. A gazdaság fejlesztésében, a foglalkoztatottság növelésében a helyi termelő vállalkozások mellett a feldolgozóipari KKV-k is fontos szerepet kell, hogy kapjanak. Azonban a helyi vállalkozói szellem alacsony szintjét támogatni kell a szükséges szakértelem keretek közé szervezett módon való biztosításával, az együttműködések hiányának gátját fel kell oldani.

Megfogalmazódott a helyi KKV termékei versenyképességének erősítése, esetleges ágazati integrációjuk, hálózatosodásuk elősegítése. A gazdasági infrastruktúrát tekintve a Dél-Alföld és a Vajdaság területét az egyenlőtlenségek és a közös hiányosságok jellemzik. Az elmúlt években történtek olyan infrastrukturális fejlesztések, melyek a gazdaság fejlesztéséhez háttérteret teremtenek. A korábban a nagyvárosok környékén történt fejlesztések kitérítése szükséges úgy, hogy integrált gazdasági térség tudjon kialakulni a határ mindkét oldalának bevonásával. A gazdasági infrastruktúra fejlesztéseknek egy összefüggő, funkcionális régió kialakítását kell szolgálniuk.

Ipari övezetek, inkubátorházak találhatóak mind a szűkebb, mind a tágabb térségben (Dél-Alföldi Régió és Vajdaság), az üzleti inkubátor elterjedt befektetésösztönző forma, azonban ezen kezdeményezések esetében probléma, hogy azok nem rendelkeznek külső gazdasági kapcsolatokkal, ami korlátozza a vállalkozások tovább fejlődését, kilépését a tágabb térség gazdasági életébe, szerbiai vállalkozások esetében az EU-s piacra.

A tervezett inkubátorház speciális, határ menti jellegéből adódóan a következő szolgáltatások kialakítása szükséges:

1. általános irodai szolgáltatások
2. coworking (közös használati tér) kiépítése és benépesítése

3. klaszteresedés és a hálózatosság szervezése, ipari parki szolgáltatások biztosítása
4. együttműködés szervezése a Szegedi Tudományegyetemmel, szerbiai cégek bevonása duális képzésbe, valamint kutatási – szakmai együttműködő partnerek felkutatása és közvetítése
5. IT szolgáltatások speciális termék-és mérnöki tervezői iroda működtetésével
6. szakmai szolgáltatások kiegészítve munkásszállás közvetítéssel, középiskolai gyakorlati képzés közvetítésével, iskolarendszeren kívüli képzések szervezésével
7. személyre szabott oktatási program, pl. vállalatvezetés, marketing
8. nemzetközi üzletfejlesztés „door opening” , piackutatás, exportfejlesztés
9. speciális mezőgazdasági és élelmiszeripari kiállítás-szervezés, rendezvényszervezés, kóstoltatás
10. fordítás, tolmácsolás, nemzetközi partner és konferencia szervezés
11. termékfotó stúdió és termékkatalógus szerkesztés, készítés
12. kreatív ipari, iparművészeti ipari vállalkozásfejlesztés és tanácsadás
13. vállalkozói kompetencia-fejlesztés vállalkozásfejlesztési iroda működtetésével
14. labor

## V. CÉLRENDSZER

### V.1. Átfogó célok

A projekt megvalósításának átfogó célja a térség gazdasági, foglalkoztatási potenciáljának növelése, a helyi gazdaság fejlesztése vajdasági vállalkozások piacra jutási, EU kapcsolatteremtési lehetőségeinek bővítésével, közös kis-és közép-vállalkozások létrejöttének elősegítésével (Szerbiában már működő, Magyarországon kezdő vállalkozások), azok elindításához szükséges erőforrások és szolgáltatások rendszerbe foglalásával.

A legfontosabb stratégiai elem a vállalkozások közötti kommunikáció és kooperáció elősegítése, vertikumszervezés, a vajdasági vállalkozások EU-s piacokon történő pozicionálása, amelyekre konkrét tevékenységek, szolgáltatások és technológiai támogatás épülnek.

### V.2. Közvetlen célok

Üzleti inkubátor kialakítása, átfogó és integrált (alap és emelt szintű) szolgáltatások felállításával:

- Fizikai infrastruktúra megteremtése - Inkubációs tér kialakítása
- Földrajzi és ágazat specifikus szolgáltatási portfólió kialakítása
- Tudástőke transzfer
- Vertikumszervezés, a vállalkozások közötti együttműködést elősegítő szolgáltatások, mint
  - személyre szabott partnerkeresés
  - klaszteresedés és hálózatosodás lehetőségét elősegítő szolgáltatások

### V.3. Az inkubátorház megvalósításával várt eredmények

Közvetlen elérendő eredményként tervezzük 15-20 határon túli vállalkozás pozicionálását Európai Unió keretek között, Magyarország területén. A vajdasági vállalkozások Európai Unió piacokon történő megjelenítése új vállalkozások alapításával, valamint a meglévő gazdasági-piaci kapcsolatok élénkítésével, a tranzitgazdaság lehetőségeinek kiaknázásával hozzájárul a határtérség népességmegtartásához. Ez egyrészt fontos demográfiai cél általában is, másrészt – amennyiben az érintett vállalkozások vajdasági magyar vállalkozások – hozzájárul a vajdasági magyar népesség helyben maradásához, ami nemzetpolitikai szempontból kiemelt kormányzati cél.

#### V.4. Indikátorok és azok célértékei

A fejlesztés eredményei és hatásai az alábbi indikátorokkal lesznek mérhetőek:

- Az inkubátorház fizikai paraméterei: terület, különböző funkciójú helyiségek (pl. labor, coworking tér, oktató terem, iroda, etc.) száma és területe
- Az inkubátorházba a fenntartási időszak alatt betelepülő vállalkozások száma (db)
- Az inkubátorházba a fenntartási időszak alatt betelepülő újonnan alapított vállalkozások száma (db)
- Az inkubátorházba betelepült vállalkozások által teremtett új munkahelyek száma (fő)
- Az inkubátorházba betelepült vállalkozások összes éves nettó árbevétele a fenntartási időszakban (HUF/EUR)
- Az inkubátorház által nyújtott, a vállalkozások által igénybe vehető szolgáltatások száma (db)
- Az inkubátorházban a vállalkozások által ténylegesen igénybe vett szolgáltatások száma (db)
- Az inkubátorházban a vállalkozások által igénybe vett speciális határmenti szolgáltatások száma (db)

(Az egyes indikátorok elérendő célértékeit a projektgazda a tervezési folyamat későbbi szakaszában határozza meg.)

#### V.5. Célcsoportok

Az inkubátorház célcsoportját a következők jellemzik:

- elsősorban termelő vállalkozások,
- konkrét szektor lehatárolás nélkül,
- a vállalkozások a Vajdaság területén működnek elsődlegesen, (elsősorban Észak-Bánság és Észak-Bácska területe ),
- újonnan létrehozott vállalkozások is lehetnek (szerbiai vállalkozások által alapított magyarországi vállalkozások és/vagy szerbiai vállalkozás és magyarországi partner által közösen alapított gazdasági társaságok),
- nemzetiségi lehatárolás szintén nem jellemzik azokat,
- méretüket , a KKV törvény szerinti besorolás alapján mikro-, kis- vagy középvállalkozások, a gyakorlatban mikro- és kisvállalkozások, potenciális célpiacon első lépésként Magyarország piaca, ezt követően az EU további országai.

Célcsoportokat jellemző konkrét mutatók a fenntartási időszak végéig:

15-20 vajdasági vállalkozás pozicionálása

50-100 vállalkozás, aki kapcsolatba kerül az inkubátorházzal, szolgáltatást vesz igénybe

## VI. MEGVALÓSÍTANDÓ INKUBÁTORHÁZ

### VI.1. Az inkubátor koncepciója

A tervezett inkubátorház

- iparági lehatárolás szempontjából a térség szektorális jellegéből adódóan a következő iparágra fókuszál:
  - kreatív ipar
  - turizmus, TDM szolgáltatások
  - akkreditált laborszolgáltatás
  - speciális termékfejlesztések:
    - fajáték,
    - cserép,
    - csokoládé,
    - horgászcsali,
    - kakaóbab,
    - paprika,
    - húsipari alapanyagok,
    - öntözéstechnika (SEVER)
    - gépgyártás,
    - gyümölcslé,
    - pálinka,
  - juhtej, juhtúró
- a vállalkozói kör szempontjából elsősorban a mikro, kis- és középvállalkozásokra,
- a földrajzi terület szempontjából a Magyarország – Szerbia határszakaszra (Dél-Alföldi Régió Csongrád és Bács-Kiskun megyék, valamint az Észak-Bánság és Észak- Bácska) területre összpontosít.

A fent felsorolt iparágakat Mórahalom Város Önkormányzata és a BTC EGTC munkaszervezete határozta meg és bocsájtotta a tanulmány készítői számára írásban rendelkezésre. A valóságban az inkubátorházba ténylegesen betelepülő vállalkozások iparági fókusza a felsoroltaknál minden bizonnyal szűkebb lesz. A coworking tér és az abban való elhelyezés és működés, mint koncepció azt feltételezi, hogy az inkubátorházba olyan vállalkozások települnek, amelyek azonos, vagy kiegészítő, vagy egymásra épülő szektorokban működnek, hogy a coworking térben történő munkavégzésnek valóságos értelme, hozzáadott értéke legyen. Vagyis az inkubátorház koncepcióban felsorolt iparágak/szektorok inkább egy menüt jelentenek, és a további előkészítés és

beüzemelés során derül ki, hogy konkrétan mely szektorokból települnek be vállalkozások az új inkubátorházba.

Az inkubátorház szolgáltatásait azonban nemcsak a betelepült vállalkozások vehetik igénybe. A tervek szerint a betelepülő 15-20 vállalkozás (az inkubátorháznak a tervekben szereplő műszaki paraméterei alapján inkább várhatóan 8-10 vállalkozás) mellett ennél jóval nagyobb szám veszi majd igénybe az inkubátorház egyéb szolgáltatásait (a tervek szerint 50-100 vállalkozás, ennek fizikai korlátja nincsen). Ez a külső kör (tehát aki működési teret, fizikai infrastruktúrát nem, csak egyéb szolgáltatásokat vesz majd igénybe) jóval tágabb körből kerülhet ki, itt az iparágak/szektorok nagyobb változatossága lehet majd jellemző.

Az inkubátor, a benne tervezett inkubáció sikerességét meghatározó belső tényezők a menedzsment kapcsolatrendszere, a nyújtott szolgáltatások és az ingatlan adottságai.

A sikeres inkubátorház megvalósítása érdekében ezeket a belső tényezőket a következő módon tervezzük kialakítani:

#### **VI.1.1. Az inkubátor kialakítása – fizikai jellemzők meghatározása**

A projektgazda által kijelölésre került az inkubátorház megalapításához szükséges, rendelkezésre álló telek:

A telek tulajdonosa: Mórahalom Városi Önkormányzata

Címe: Mórahalom, Röszei út 31.

HRSZ: 1431

Az inkubátorház a Mórahalom 1431 hrsz-ú ingatlanon fog felépülni, a Röszei út és a Kissori út kereszteződésében, a település központjához közel, a HÉSZ előírása szerint VT településközpont vegyes övezetben. A telek területe 1584 m<sup>2</sup>. A városrész, ahol a telek elhelyezkedik, minden közművel ellátott, utakkal jól feltárt. Mórahalom város mind elhelyezkedésének, mind infrastrukturális adottságainak, mind a városban és környékén jelenlévő szolgáltatásoknak köszönhetően alkalmas a tervezett inkubátorház elhelyezésére, valamint az inkubátor szolgáltatások nyújtására.

Nemcsak arról van szó, hogy mind a város, mind maga a konkrét terület alkalmas a projekt helyszínének, hanem arról is, hogy a kistérségben nincsen másik olyan inkubátorház, mely a tervezetthez hasonló szolgáltatásokat nyújtana (ld.IV.5. fejezet Ipari övezetek, inkubátorházak mind a szűkebb, mind a tágabb

térségben). A közelebb és távolabb lévő egyéb inkubátorházakhoz képest pedig a megépülő új inkubátorház és annak szolgáltatásai abban fognak különbözni, hogy a mórahalmi inkubátorház kifejezetten a vajdasági vállalkozásokra koncentrál majd.

A tervezett inkubátorházban – a potenciális célcsoport körében végzett interjúk és a további elemzések alapján - a következő helyiségek alakítandók ki:

- coworking tér
- oktatóterem
- rendezvényter
- labor helyiségek
- kiszolgáló tér
- konyha, vizesblokk, takarító helyiségek, közlekedők
- mindösszesen, minimum: 448,84 m<sup>2</sup> hasznos alapterület (bruttó 344,23 m<sup>2</sup> alapterületű épület, két szinten – földszint és 1. emelet)

A kialakítandó inkubátorház

- inkubátorház funkciójú (kereskedelmi, szolgáltató, vendéglátó, közösségi szórakoztató, sport, szállás, iroda, ipari rendeltetésre szolgáló és egyéb közhasznú épület funkciónak kell megfeleljen),
- környezethez illeszkedő formavilágú és tömegű,
- zárt sorú beépítésű,
- gazdaságosan fenntartható,
- minimális karbantartási költségű
- hosszú élettartamú, tartós

jellemzőkkel kell bírjon.

Az inkubátorház készülő építési engedélyezési tervdokumentációja alapján a tervezett helyiségek ezeket a szükségleteket a következő módon kielégítik:

Földszinti helyiségek összes hasznos alapterülete: 220,21m<sup>2</sup>

Szélfogó 19,51m<sup>2</sup>

Közlekedő 11,4 m<sup>2</sup>

Lépcsőház 11,57m<sup>2</sup>

Közlekedő 3,88m<sup>2</sup>

Férfi WC 6,05m<sup>2</sup>

Női WC 3,94m<sup>2</sup>

Takarító szertár 1,3m<sup>2</sup>

Akadálymentes WC 4,07m<sup>2</sup>

Coworking tér 158,49m<sup>2</sup>

Emeleti helyiségek összes hasznos alapterülete: 228, 63m<sup>2</sup>

Közlekedő 47,6m<sup>2</sup>

Férfi mosdó 6,05m<sup>2</sup>

Női mosdó 6,36m<sup>2</sup>

Takarító szertár 2,2m<sup>2</sup>  
Akadálymentes WC 4,84m<sup>2</sup>  
Iroda 11,67m<sup>2</sup>  
Oktató terem 71,02m<sup>2</sup>  
Konyha 16,21m<sup>2</sup>  
Laborhelyiségek: 14,66 m<sup>2</sup>, 14,62m<sup>2</sup>, 14,68m<sup>2</sup>, 18,7 m<sup>2</sup>  
Összes hasznos alapterület 448,84m<sup>2</sup>.

### VI.1.2. A nyújtott szolgáltatások rendszere

Alap szintű szolgáltatások:

- Inkubációs helyiség
- Ügyviteli tér
- Makerspace/műhely szolgáltatások
- Coworking tér/közösségi tér és kapcsolódó szolgáltatások
- Tárgyaló
- Bútorzat
- Telekommunikációs szolgáltatások
- Parkoló
- Szociális terek

Emelt szintű szolgáltatások:

- Székhelyszolgáltatás, cégadminisztráció
- Cégeképviselés
- Jogi szolgáltatások (pl. cégalapítás)
- Üzletviteli tanácsadás
- Minőségbiztosítás, vállalatirányítás
- Gazdasági (könyvviteli , számviteli ) szolgáltatások
- Innovációs tanácsadás, szabadalmi jog- és tulajdonvédelem
- Honlapkészítés, tárhelyszolgáltatás
- Európai Unió fejlesztési programokba való bekapcsolódás, pályázatkészítés, forrásbevonás, projekt menedzsment szolgáltatások
- Klaszteresedéshez kapcsolódó tanácsadás, beszállítói - státusz – szervezés
- Szállítmányozás szervezése, csomagolástechnika
- Tisztaság és eredetvédelmi vizsgálatok labor
- Vám szolgáltatás: vámszabad terület
- Kereskedelmi, üzletviteli tér - élelmiszeripari bemutató, kóstoltató tér, kiállítások, vásárok
- Duális képzésbe való bekapcsolódás
- Kamarai szolgáltatások közvetítése
- Tolmács szolgáltatás
- Egyéb fal nélküli inkubátor szolgáltatások



Térségspecifikus kiegészítő szolgáltatások:

- Ipari parkba való kitelepülés
- raktározási szolgáltatások
- K+F tevékenység, tudományos technológiai parkszolgáltatások
- munkaerő ellátás ( munkásszálló)
- aktív munkaerőpiaci eszközök (térségi paktum)
- speciális eszközök beszerzése, biztosítása (pl: 3D nyomtató)

Az inkubátorház hozzáadott értékei, fenntartható inkubátorház:

- Szelektív hulladékgyűjtés,
- Energiahatékonyság,
- Napenergia használata,
- Klímahasználat csökkentése az épület tájolásával
- Költségsökkentés: stáb, LED, őrzés, stb.
- Dizájn: ügyfélcentrikus hozzáadott értékek
- Brandépítés,
- Gazdasági marketing

Az inkubátorházban 4db laborhelyiség tervezett, melyek funkciói a következő szolgáltatásokat kell, hogy kielégítsék:

- tisztaság és eredetvédelmi vizsgálatok
- termékfotó stúdió
- IT szolgáltatások speciális termék- és mérnöki tervezési feladatokhoz.

A tisztaság és eredetvédelmi laboratórium szolgáltatásait biztosító eszközök a következők:

Megnevezés	db
EUROSTAR 200 control P4 keverő motor	1
T65 D ULTRA-TURRAX diszpergáló	1
AD-8000 pH ORP, EC, TDS és hőmérsékletmérő laborműszer	1
WiseStir MS2DHS Fűthető Mágneses Keverő Szett	1
AD-1030 Professzionális pH, ORP és hőmérsékletmérő	1
DLT 100-3N Nedvesség Meghatározó Mérleg	1
Centrifuga	1
KS 501 digital körkörös síkrázógép	1
M 20 univerzális malom	1
LIEBHERR professzionális laboratóriumi hűtőszekrény	2
ALPHA-OPTIKA biológiai mikroszkóp laboratóriumi	1
SAFETYBOX lúg- és savtároló szekrények elszeparált belső térrel	1
Memmert Unplus és Ufplus sorozatú szárítószekrények	2
ION S5 SYSTEM	1
Szita rázó gép	1
Spektro fotométer (színmeghatározás)	1
Kémcső 180x180 mm	50

Főzőpohár magas 100 ml	10
Erlenmeyer lombik bőnyakú 1000 ml	10
Kémcső állvány	10
Brandoman Soft higiénés kézfertőtlenítő 1 liter	5
Nitril kesztyű 100 db/doboz	5
Kémcsőfogó fa (hagyományos)	20
Tárgylemez vágott	20
Petricésze	20

Az emelt szintű szolgáltatások körében tervezett tolmácsszolgáltatást a következő tervezett berendezés is támogatja:

Megnevezés	Db
Tolmácsfülke 2 személyre	1
Központi vezérlőegység	1
Digitális 4 csatornás transzmitter	1
Digitális tolmácspult	6
Rövidszárú mikrofontoldal	6
Könnyű sztereó fejhallgató	36
Digitális 4 csatornás infravevő	30
DCN rendszerkábel	1
Digitális közép-hatótávú sugárzó	1
Optikai hálózati kábel	1
RG-75 Ohm koaxiális kábel Neurik BNC csatlakozókkal	1

### VI.1.3. A tervezett szolgáltatás megítélése és az ezzel kapcsolatos lakossági elvárások

A tervezett szolgáltatások igénybevevői olyan vállalkozások lesznek, amelyeket szerbiai magánszemélyek és vagy Szerbiában bejegyzett vállalkozások hoznak létre Magyarországon. Ezek lehetnek akár tisztán szerbiai tulajdonú, akár magyar-szerb vegyes tulajdonú vállalkozások, de mindenképpen Magyarországon – praktikusán Mórahalmon – bejegyzett cégek. Tekintettel arra, hogy a célcsoportot ezek a vállalkozások alkotják, így elsődlegesen ezek a vállalkozások támasztanak elvárásokat a projekttel, az inkubátorház által nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban. A lakossági elvárások inkább olyan, általános szinten fogalmazódnak meg, mint a megfelelő jövedelmet nyújtó munkahelyek rendelkezésre állása, kedvező gazdasági környezet, munkahelyekkel és a lakossági igények (fogyasztási, kulturális, szociális, egészségügyi, köznevelési, etc.) igényeket kielégítő, megfelelő szolgáltatásokat nyújtó város.

Ahhoz, hogy a lakosság ilyen elvárásai Mórahalmon kielégítést nyerjenek, a tervezett inkubátorház is hozzájárul majd némileg. A munkahelyek, a megfelelő gazdasági környezet, áru- és szolgáltatás kínálat mellett ugyanakkor fontos

lakossági elvárás az élhető környezet is. Különösen fontos ezt figyelembe venni, annál is inkább, mivel az inkubátorház a település központjához közel, a HÉSZ szerint VT településközpont vegyes övezetben fog megépülni és működni. Ezért fontos, hogy az inkubátorház, valamint az abban működő vállalkozások – tekintettel az övezeti elhelyezkedésre is – ne folytasson, illetve folytassanak olyan tevékenységet, ami a lakosokat zavarja (túlzott hang- és szagkibocsátás, útterhelés, etc.), ami a város élhetőségét negatívan befolyásolja. Ezt figyelembe kell venni a betelepülő vállalkozások kiválasztásánál is.

#### **VI.1.4. Inkubátor menedzsment**

##### **Szükséges menedzsment funkciók**

Az inkubátorház működtetését ideális esetben az inkubátorház vezetője mellett 1 vagy 2 fő helyettes vagy asszisztens munkatárs (összesen 2-3 fő) foglalkoztatásával javasolt biztosítani. Az inkubátorház vezetője mellett az üzemeltetés első időszakában 1 fő asszisztens foglalkoztatása indokolt, később, a feladatok tükrében és a foglalkoztatásra kerülő munkatárs végzettségét is figyelembe véve dönthető el, hogy szükséges-e további 1 asszisztens felvétele. Elhelyezésük az inkubátorház emeletén, az irodában történik.

Az inkubátorház menedzsmentjében a következő funkciók/szaktudás biztosítása szükséges (több szaktudást egy szakember is képviselhet):

- Inkubátorház vezetője: mint a létesítmény általános vezetője, magas vezetési és szervezési képességek mellett jó helyismeret és kiterjedt kapcsolatrendszerrel kell rendelkeznie, hogy kialakítsa az inkubátorház működési struktúráját, együttműködési hálózatát
- Pénzügyi vezető: költségtervezés, bevételtervezés, könyvelési feladatok ellátása
- Technikus: a laborok működtetésének felelőse, a műszerek kezelője, felelőse
- Marketing és közönségkapcsolatokért felelős munkatárs: felelős a kommunikációért, marketingért, társadalmi elfogadottságért, sajtómegjelenésekért
- Asszisztens: a menedzsment munkájának segítése, támogatása

Tekintettel az inkubátorházban tervezett szűkös irodai kapacitásokra (egy iroda, 11,67 m<sup>2</sup> terület), a legkézenfekvőbb, hogy az inkubátorház menedzsmentje csak a core funkciókat szervezi meg saját stábbal, így a többi funkciót külső vállalkozók töltik be. Mindenképpen saját, főállású munkavállaló tölti be az inkubátorház vezetőjének funkcióját (aki részben pénzügyi vezetői feladatokat is ellát), valamint az asszisztensi funkciót. Külső szolgáltatásként veszik igénybe a

könyvelést, a marketing és kommunikációs feladatok ellátását és a laborok technikai eszközeinek kezelését. Ezek ugyanis külön-külön nem igénylik főállású munkavállalók teljes munkaidejét, az ellátásukhoz viszont olyan speciális szaktudás szükséges, amit valamennyi funkció esetében egy ember nem tud egyesíteni magában. Vagyis ezeket a szolgáltatásokat olyan külsős cégektől javasolt igénybe venni, akik ilyen szolgáltatások több ügyfél számára történő nyújtására specializálódtak. Valamennyi ilyen szolgáltatás nyújtója (könyvelés, labor eszközök működtetése és karbantartása, valamint marketing és kommunikációs feladatok ellátása nyújtja szolgáltatásait az inkubátorháznak, valamint ezen kívül az inkubátorház ügyfélkörének (betelepült, és be nem települt, csak szolgáltatásokat igénybe venni kívánó vállalkozásoknak).

### **Menedzsmentet támogató térségi hálózat kialakítása**

Egy inkubátor sosem önmagában fejt ki hatását, szoros együttműködésben kell dolgoznia más térségi gazdasági szereplőkkel. A menedzsment kapcsolatrendszere az inkubátorház sikerességének egyik tényezője.

Együttműködési megállapodás kialakítását kell elérni a következő térségi szereplőkkel:

- a határtérség mindkét oldalán lévő inkubátorházak
- a határtérség mindkét oldalán lévő önkormányzatok
- szerb-magyar kereskedelmi és iparkamara
- vámszabadterület
- minősítő hatóságok
- oktató, szakképző intézmények
- térségi vállalkozásokat, gazdákat tömörítő non-profit szervezetek
- egyetem

### **Partnerség kialakítása a mórhalmi ipari parkkal**

Az inkubátorházba betelepülő vállalkozások esetében az inkubációs időszakot követően felmerülhet annak lehetősége, hogy azok olyan fejlődésen mennek keresztül, hogy egy ipari parkba való betelepüléssel tudják tevékenységüket továbbfejleszteni. Ennek érdekében az inkubátorház menedzsmentjének feladata, hogy megismerje a betelepülő vállalkozások üzleti stratégiáját, a vállalkozásokkal közösen felmérjék és megtervezzék az elérhető fejlesztési célokat, az ahhoz szükséges stratégiai lépéseket. A közösen kialakított stratégia mentén az inkubációs időszak végét megelőzően pedig újabb támogatást biztosítva lehetőség esetén azokat segítse az ipari parkba való áttelepüléssel.

Mint a IV.5. fejezetben bemutatjuk, a térségben 14 településen, összesen 15 ipari park működik. Ezek közül egyik a mórahalmi ipari park, amely ipari tudományos és technológiai profillal rendelkezik. Az inkubátorház működése akkor sikeres, ha néhány évnyi inkubációs időszak után a működésüket az inkubátorházban kezdett vállalkozások onnan kiköltöznek, helyüket átadják másoknak, ők pedig más helyszínen, nagyobb méretekben folytatják tevékenységüket. Az inkubátorházat „kinövő” vállalkozások számára reális lehetőség, hogy az inkubátorház elhagyása után valamelyik ipari parkban működjenek tovább. A kívánatos cél, hogy ezek a vállalkozások lehetőleg a mórahalmi ipari parkban telepedjenek le. Ez előnyös a vállalkozások számára, mivel így az inkubátorház elhagyása után a tevékenységüket zökkenőmentesen, a már megszokott környezetben (jogi, önkormányzati, helyi adózási, infrastrukturális, etc.) tudják folytatni. Ez a lehetőség előnyös a munkavállalók megtartása szempontjából is, hiszen a munkavállalóknak továbbra sem kell más településre járniuk dolgozni. Az inkubátorházban eltöltött időt a vállalkozások felhasználhatják arra is, hogy az ipari parkban az elhelyezkedési lehetőségeket megismerjék, a későbbi átköltözésre vonatkozó döntésüket megfontolják, előkészítsék. Tekintettel az ipari park fizikai közelségére, az új telephely kialakítása is sokkal könnyebben menedzselhető a szokásos működés folytatása közben, mintha egy másik településre kellene átköltöztetni a céget.

A mórahalmi ipari park tehát erősen hozzájárul az inkubátorház projekt fenntarthatóságához és a határon átnyúló kapcsolatok erősítéséhez, azáltal, hogy az inkubációs időszak után a cégek nem a „semmibe” kerülnek ki, hanem már rendelkezésre áll az inkubátorház elhagyása utáni, következő lépcsőfok. Így egyre több, határokon átnyúló gazdasági tevékenységet folytató vállalkozás telepszik le az ipari parkban, miközben újabb és újabb kezdő vállalkozások érkeznek az inkubátorházba.

### Vajdasági partnerinkubátorház

A fejlesztési koncepció arra épül, hogy a határtérség gazdaságának, vállalkozói szférájának erősítése érdekében szükséges egy speciális fókuszú, a Vajdaság vállalkozóinak Magyarországi, majd az EU piacára való lépése érdekében létrehozott inkubátor fizikai infrastruktúra és szolgáltatások kialakítása. A határtérség gazdaságfejlesztése érdekében javasolt a Magyarországi vállalkozásoknak is megteremteni a szükséges szolgáltatási kínálatot, amennyiben azok szeretnék a Vajdaság, illetve Szerbia piaca felé nyitni.

Egy, partnerségnél szorosabb együttműködés kialakítása szükséges egy Vajdasági inkubátorházzal, a szolgáltatások rendszerének tükörszerű kialakításával. Potenciális, az Interreg-IPA Magyarország-Szerbia Határon

Átnyúló Együttműködési Program „KKV-ék versenyképességének erősítése innováció vezérelt fejlesztéssel” című prioritási tengelyben történő pályázat benyújtása esetén a partner inkubátorházzal közös pályázat benyújtása javasolt.

## VI.2. A projekt megvalósítása

### VI.2.1. Projekt tevékenységek

#### Előkészítési fázisban elvégzendő feladatok

FELADAT	A FELADAT CÉLJA, EREDMÉNYE
Projekt egyeztetések	szerbiai projekt partner bevonására
A projekt megvalósíthatósági tanulmányának kidolgozása	közös tanulmány, mely a határ mindkét oldalán megvalósuló fejlesztéseket tartalmazza és megfelel a pályázati követelményeknek
A beruházás helyszínének biztosítása	A beruházás helyszínéül szolgáló ingatlan a projektgazdái/a projektgazda rendelkezésére áll megfelelő szerződés keretében A határ mindkét oldalán, mindkét inkubátorház esetében)
Építési engedélyezési eljárás lefolytatása	Építési engedély megszerzése A projektgazda nevére szóló építési engedély (amennyiben a szerbiai inkubátorházhoz kapcsolódóan is sor kerül engedélyköteles építési tevékenységre, úgy az engedélyeknek mindkét inkubátorház vonatkozásában rendelkezésre kell állni (az adott országban szükséges engedélyeknek, az adott ország hatóságai által kiadva)
Pályázat kidolgozása, benyújtása	Támogatási forrás elnyerésére
Támogatási szerződés aláírása	A megvalósítás megkezdésének jogi feltételei

#### Megvalósítási fázisban elvégzendő feladatok

FELADAT	A FELADAT CÉLJA, EREDMÉNYE
Projekt menedzsment tevékenység megkezdése	A projekt menedzsment tevékenységének biztosítása
Projekt felügyelő testület felállítása	A projekt előrehaladását felügyelő, a projektet megvalósító partnerekből és stakeholderekből álló testület

Szolgáltatási PRAG eljárás lebonyolítása	Szolgáltató rendelkezésre állása. A magyar-szerb határmenti programok sajátossága, hogy a pályázatok keretében végrehajtott beszerzéseket nem az adott ország (jelen esetben Szerbia vagy Magyarország) közbeszerzési törvénye alapján, hanem az Európai Unió által kiadott, ún. PRAG eljárásrend szerint kell lebonyolítani.
Tájékoztatást, nyilvánosságot, közönségkapcsolatokat biztosító projekt események	Nyitó és záró konferenciák Sajtótájékoztatók Fizetett sajtóhirdetések Projekt partnerek közötti, a projekt előrehaladását felügyelő ülések Hálózatépítést segítő workshopok együttműködések kialakítására
Tájékoztatási, nyilvánossági közösségi média felületek	Honlap kialakítása és működtetése Szakmai közösségi oldal létrehozása és működtetése Információs táblák, nyomtatott anyagok, pl. flyer, rollup
PRAG szakértő kiválasztása	Építési és eszközbeszerzési eljárások, szolgáltatások lebonyolítására leszerződött PRAG szakértő
Építési beruházás PRAG eljárásának lebonyolítása	Kiválasztott építési kivitelező
Építési kivitelezési tevékenység	Kiviteli tervek elkészítése Inkubátorház műszaki megvalósítása
Műszaki ellenőrzés	Kivitelezés műszaki ellenőrzése
Eszközbeszerzési PRAG eljárás lebonyolítása	Inkubátorház eszközigényének biztosítása, így bútorzat, IT eszközök, laboreszközök
Eszközök leszállítása, beüzemelése	Az eszközigény rendelkezésre áll
Inkubátorházat működtető menedzsment felállítása	Az inkubátorházat működtető menedzsment tagok kiválasztása és a munkaszerződések megkötése
Szolgáltatás katalógus összeállítása	Az inkubátorház által nyújtandó szolgáltatások listájának, erőforrásának (belső vagy külső) és árazásának kialakítása
Szolgáltatási portfólió biztosítása	Szerződések megkötése az inkubátorházban nyújtandó külső szolgáltatásokra
Marketing kampány, brandépítés	Cégek toborzása

Cégek betelepítése	Betelepítés technikai lebonyolítása
Záró projekt jelentés elkészítése	A megvalósítás zárása, dokumentálása, elszámolása

## VI.2.2. Ütemezés

A projekt megvalósításának ütemezése során követett alapelvek a következők:

- Az előkészítés és a megvalósítás során végrehajtandó feladatok külön ütemezésben kerültek kidolgozásra.
- Az előkészítő tevékenységek azzal a feltételezéssel kerültek ütemezésre, hogy a célzott pályázati kiírás 2018. második negyedévében megjelenik.
- A megvalósítás során tervezett tevékenységeket nem naptári évekre és hónapokra terveztük, hanem relatív módon, azaz a megvalósítás első, második, stb hónapjai szerint. A megvalósítás esetében 24 hónappal terveztünk. A pályázatok többsége esetében, így a magyar-szerb határmenti pályázatok esetében is ennyi a maximum idő, ami alatt a projektet végre kell hajtani, és a záró kifizetési kérelmet be kell nyújtani. A komoly építési elemet is tartalmazó pályázati projektek esetében az a tapasztalat, hogy a kedvezményezettek kihasználják a 24 hónapot.

Az építésen kívül ugyanis olyan, meglehetősen időigényes tevékenységek is a projekt végrehajtásához tartoznak, mint például a közbeszerzési eljárás (jelen esetben PRAG eljárás) lefolytatása, az ehhez esetleg szükséges tervezési feladatok elvégzése (kiviteli terv, vagy tender terv), az építés befejezése után pedig a használatba vételi eljárás lebonyolítása, a tényleges használatba vétel, a menedzsment szervezet felállítása és munkájának megkezdése, a vállalkozások toborzása és betelepítése, vagyis az üzemszerű működés megkezdése.

- A hosszú projekt megvalósítási időszak azért is szükséges, mivel vannak olyan tevékenységek, amelyek párhuzamosan nem végezhetők, egyik tevékenység befejezése előfeltétele a következő tevékenység elindításának. Így például addig nem lehet építkezni, amíg a beszerzési eljárás le nem záródott, az eszközöket addig nem lehet az épületben elhelyezni és beüzemelni, amíg az építkezés nem fejeződött be, és cégeket sem lehet addig betelepíteni, amíg minden el nem készült, és nem állt fel az inkubátorház menedzsment.



- Minden olyan tevékenység feltüntetésre került, melynek költségvonzata van.
- A projekt menedzsment feladata a projekt fizikai megvalósításának végével nem fejeződik be, záró projekt jelentés benyújtása még további 30 napot vesz igénybe.
- A projekt megvalósítása során felállításra kerülő projekt menedzsmentet azzal párhuzamosan váltja fel a létesítmény működtetésére kialakítandó menedzsment.
- A támogatási szerződés megkötésével párhuzamosan a megvalósításhoz szükséges egyes tevékenységek, így a PRAG eljárások lebonyolítása megkezdhető (előkészítő tevékenységek utolsó két hónap, megvalósítás első két hónap).
- A projekt lezárást és elszámolását követően is működtetendő tevékenységek az inkubátor menedzsment működése, a marketing és brandépítés, a cégek folyamatos betelepítése.

### Előkészítő tevékenységek

Év	2018												2019	
Hónap	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
<b>TEVÉKENYSÉGEK</b>														
Projekt egyeztetések				■	■	■								
A project megvalósíthatósági tanulmányának kidolgozása							■	■	■					
A beruházás helyszínének biztosítása					■	■	■							
Építési engedélyezési eljárás lefolytatása					■	■	■							
Pályázat kidolgozása, benyújtása								■	■					
Támogatási szerződés aláírása													■	■

### Megvalósítás során tervezett

#### tevékenységek

Év	1												2												3
Hónap	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	+1
<b>TEVÉKENYSÉG</b>																									
Projekt menedzsmet tevékenység	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Projekt felügyelő testület felállítása	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PRAG szakértő kiválasztása	■	■																							■
Szolgáltatási PRAG eljárás lebonyolítása		■	■	■																					■

Év	1												2												3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	+1
Tájékoztatást, nyilvánosságot, közönségkapcsolatokat biztosító projekt események		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tájékoztatási, nyilvánossági közösségi média felületek			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Építési beruházás PRAG eljárásának lebonyolítása			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													■
Építési kivitelezési tevékenység													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Műszaki ellenőrzés													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Eszközbeszerzési PRAG eljárás lebonyolítása																									■
Eszközök leszállítása, beüzemelése																						■	■	■	■
Inkubátorházat működtető menedzsment felállítása																						■	■	■	■
Szolgáltatás katalógus összeállítása																						■	■	■	■
Szolgáltatási portfólió biztosítása																						■	■	■	■
Marketing kampány, brandépítés																						■	■	■	■
Cégek betelepítése																							■	■	■
Záró projekt jelentés elkészítése																									■

### VI.2.3. Projekt menedzsment

Míg az inkubátor menedzsment a létesítmény megépülését követően, a működtetéshez, fenntartáshoz szükséges javasolt menedzsment funkciókat jelölte, addig a projekt megvalósításához szükséges projekt menedzsment tagjai a következő funkciókat kell, hogy elássák:

#### *Projekt menedzser/operatív projekt irányító*

A projekt teljes körű vezetését, irányítását látja el, a projekt megvalósításának általános felelőse, biztosítja a projekt szerződészerű megvalósulását. Kapcsolatot tart mind a belső, mind a külső partnerekkel, a támogató hatósággal (FLC és JS), irányítja a projekt menedzsment tagjainak munkáját.

#### *Pénzügyi menedzser*

Közreműködik a projekt támogatási szerződésének megkötésében, szerződésmódosítások kidolgozásában, a projekt jelentések pénzügyi szempontjainak elkészítésében, koordinálja a pénzügyi erőforrások felhasználását, a szükséges további források bevonását, megfelelő nyilvántartásokat vezet, teljes körűen kezeli a beérkező számlákat.

#### *Projekt asszisztens*

Támogatja, adminisztratív segítséget nyújt a projekt menedzser és a pénzügyi menedzser munkájához, kezeli a nyilvántartásokat, dokumentációt.

#### *Műszaki támogatás*

A műszaki kialakítás, kivitelezés nyomon követését végző szakértő.

#### *Jogi/PRAG beszerzési szakértő*

PRAG beszerzési biztosítása, aki a szükséges PRAG szerinti beszerzési eljárásokat szabályosan lebonyolítja.

## VI.3. Pénzügyi elemzés

### VI.3.1. A pénzügyi elemzés készítésének módszertana

Inflációs ráta: a pénzügyi elemzés során a Támogatásokat Vizsgáló Iroda által 2018.02.01-i dátummal meghatározott diszkont kamatlábat (1,09%) alkalmazzuk a referencia időszak végéig inflációs rátaként, ezt jelentős eltérés esetén felülvizsgálatakor érdemes korrigálni a tényleges adatokkal.

Évek	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év
Ráta	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109	1,0109

A referencia időszak kezdő évének a beruházás első évét tekintjük.

Az elemzés adatait forintban adtuk meg, a projektméret és egyéb adatok euróra történő átszámításához a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) által meghatározott költségvetési tervezési árfolyamot (jelen dokumentum írásakor 310,1Ft) alkalmaztuk (<http://palyazat.gov.hu>).

A fejlesztés pénzügyi elemzés dokumentum alapját a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program Ipari parkok, iparterületek fejlesztése című, TOP-1.1.1-16 kódszámú pályázati felhívás mellékletét képező „Projekttypus 3” sablon adta, mivel 1 millió Euró alatti állami támogatásról van szó, és minimális működési eredményt van a támogatás meghatározásánál.

A pénzügyi elemzés elkészítéséhez szükséges, írásban, konkrét tervekben vagy egyéb dokumentumokban rendelkezésre nem állt adatokat a projektgazda BTC EGTC irodavezetőjével folytatott interjú keretében törekedtünk beszerezni, illetve vele közösen, szakértői becsléssel meghatározni. Így szakértői becsléssel állapítottuk meg többek között az építés várható költségét, a beépítendő napelem kapacitását, valamint a különböző működési költségeket (három fajta működési modellt feltételezve, (optimális, reális, minimalista közül) a reális működési modellel kalkulálva).

A projekt előkészítés jelenlegi szakaszában több dolog még nem volt véglegesen tisztázott. Így egyrészt nem kristályosodtak még ki a projektgazda elképzelései a működtetést és a vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatások módját illetően (mi lesz saját megvalósítás keretében megszervezve, végrehajtva, és mihez vesz majd igénybe külső szolgáltatókat). Másrészt nem kristályosodott még ki, hogy mely szektorokra, iparágakra kíván koncentrálni majd az inkubátorház.

Az elképzelések tágabb kört ölelnek fel, mint ahonnan valószínűleg majd ténylegesen toborzódnak a helyet és szolgáltatásokat igénybe vevő vállalkozások. Harmadrészt, bizonyos ellentmondások feszültek az átadott dokumentumban foglalt és a szóban elhangzott információk között. Ez elsősorban az inkubátorház fűtésére vonatkozott (földgáz, vagy geotermikus energia), de megjelent a megcélozni kívánt vállalkozások körében is.

Összességében a pénzügyi elemzés egy olyan fázisban készült, amikor az inkubátorház létrehozásának fő koncepcionális elemei és az építési tervek már

készen álltak, az egyes részletekre és a konkrét működtetésre vonatkozó részletek azonban még nem voltak minden tekintetben tisztázva.

### VI.3.2. Pénzügyi pénzáramok előrejelzése

A pénzügyi elemzés célja, hogy a projekt cash flowjának becslésével kiszámításra kerüljenek a projekt pénzügyi teljesítmény mutatói. Feladata, hogy alátámassza a projekt keretében létrehozott eszközök működtethetőségét, a pénzügyi fenntarthatóságot. Továbbá a pénzügyi elemzés keretében történik a támogatás összegének meghatározása is.

A pénzügyi elemzés módszertana igazodik a projekt méretéhez, a projektgazda és a tevékenység jellege alapján a projekt állami támogatás szempontjából történő besorolásához.

Jelen tanulmány készítésének időpontjában a Banat-Triplex-Confinium EGTC nem alanya az általános forgalmi adónak. Javasoljuk, hogy a beruházás megkezdéséig lépjen be az ÁFA-körbe, hogy adólevonásra legyen jogosult, mind a beruházás, mind az üzemeltetés időszakában. Ezzel kedvezőbb pénzügyi helyzetbe tud kerülni, mintha továbbra is kívül maradna az ÁFA körön. Pénzügyi elemzésünket már azzal a feltételezéssel végeztük, hogy a BTC EGTC a beruházás megvalósulása és a költségek felmerülése idején ÁFA-alany lesz. Az elemzéseket reálértéken végeztük.

### Beruházási költségek

A beruházási költségeket nettó módon terveztük, külön soron bemutatva az ÁFA összegét. A költségbecslést reálértéken számoltuk ki.

A következő táblázatban foglaljuk össze a projekt beruházási költségeit, és annak elszámolhatóságát:

Megnevezés	Teljes Költség	Nem elszámolható költség	Elszámolható költség	Nem elszámolható költség aránya (%)
<b>1. Előkészületi költségek (üzleti terv, kiviteli terv)</b>	<b>9 000 000 Ft</b>		<b>9 000 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
<b>2. Földterület vásárlás</b>	<b>0 Ft</b>		<b>0 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
<b>3. Építés</b>	<b>179 400 000 Ft</b>		<b>179 400 000 Ft</b>	
3.1. parkolók kerítés építése	30 000 000 Ft		30 000 000 Ft	
3.2.épület építése komplett 458 m2 300.000 Ft +Áfa/m2	137 400 000 Ft		137 400 000 Ft	

3.3. napelem építése komplett 30 kw, 400.000 Ft/kw+ Áfa	12 000 000 Ft		12 000 000 Ft	
<b>4. Eszközbeszerzés</b>	<b>126 300 000 Ft</b>		<b>126 300 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
általános tárgyi eszközök, bútorok, informatika	20 000 000 Ft			
<b>Megnevezés</b>	<b>Teljes Költség</b>	<b>Nem elszámolható költség</b>	<b>Elszámolható költség</b>	<b>Nem elszámolható költség aránya (%)</b>
IT	21 100 000 Ft			
TFS	6 500 000 Ft			
MG	6 000 000 Ft			
Coworking	15 000 000 Ft			
Tolm	10 000 000 Ft			
Labor	47 700 000 Ft			
<b>5. Nyilvánosság</b>	<b>1 500 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>1 500 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
<b>6. Felügyelet a kivitelezés során</b>	<b>2 500 000 Ft</b>		<b>2 500 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
<b>7. Technikai segítségnyújtás</b>	<b>9 000 000 Ft</b>			<b>0 Ft</b>
7.2. Projektmenedzsment	6 000 000 Ft	0 Ft	6 000 000 Ft	0 Ft
7.3. Közbeszerzés	3 000 000 Ft		3 000 000 Ft	0 Ft
<b>8. Részösszeg</b>	<b>327 700 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>327 700 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
9. Áfa	88 479 000 Ft	0 Ft	88 479 000 Ft	0 Ft
9.1 Visszaigényelhető	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft
9.2. vissza nem igényelhető	88 479 000 Ft	0 Ft	88 479 000 Ft	0 Ft
<b>10. Összesen</b>	<b>416 179 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>416 179 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>

A következő táblázat mutatja be a 2 éves megvalósíthatósági időben felmerülő beruházási költségeket:

Megnevezés	Összesen	1. év	2. év
<b>1. Előkészületi költségek (üzleti terv, kiviteli terv)</b>	<b>9 000 000 Ft</b>	<b>9 000 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
<b>2. Földterület vásárlás</b>	<b>0 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>0 Ft</b>
<b>3. Építés</b>	<b>179 400 000 Ft</b>	<b>71 760 000 Ft</b>	<b>107 640 000 Ft</b>
3.1. parkolók kerítés építése	30 000 000 Ft	0 Ft	30 000 000 Ft
3.2.épület építése komplett 458 m2 300.000 Ft +Áfa/m2	137 400 000 Ft	71 760 000 Ft	65 640 000 Ft
3.3. napelem építése komplett 30 kw, 400.000 Ft/kw+ Áfa	12 000 000 Ft	0 Ft	12 000 000 Ft
<b>4. Eszközbeszerzés</b>	<b>126 300 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>126 300 000 Ft</b>
általános tárgyi eszközök, bútorok, informatika	20 000 000 Ft	0 Ft	20 000 000 Ft
IT	21 100 000 Ft	0 Ft	21 100 000 Ft
TFS	6 500 000 Ft	0 Ft	6 500 000 Ft
MG	6 000 000 Ft	0 Ft	6 000 000 Ft
Coworking	15 000 000 Ft	0 Ft	15 000 000 Ft
Tolm	10 000 000 Ft	0 Ft	10 000 000 Ft
Labor	47 700 000 Ft	0 Ft	47 700 000 Ft
<b>5. Nyilvánosság</b>	<b>1 500 000 Ft</b>	<b>750 000 Ft</b>	<b>750 000 Ft</b>
<b>6. Felügyelet a kivitelezés során</b>	<b>2 500 000 Ft</b>	<b>1 250 000 Ft</b>	<b>1 250 000 Ft</b>
<b>7. Technikai segítségnyújtás</b>	<b>9 000 000 Ft</b>	<b>6 000 000 Ft</b>	<b>3 000 000 Ft</b>
7.2. Projektmenedzsment	6 000 000 Ft	3 000 000 Ft	3 000 000 Ft
7.3. Közbeszerzés	3 000 000 Ft	3 000 000 Ft	0 Ft
<b>8. Részösszeg</b>	<b>327 700 000 Ft</b>	<b>88 760 000 Ft</b>	<b>238 940 000 Ft</b>
9. Áfa	<b>88 479 000 Ft</b>	<b>23 965 200 Ft</b>	<b>64 513 800 Ft</b>
9.1 Visszaigényelhető	0 Ft	0 Ft	0 Ft
9.2. vissza nem igényelhető	88 479 000 Ft	23 965 200 Ft	64 513 800 Ft
<b>10. Összesen</b>	<b>416 179 000 Ft</b>	<b>112 725 200 Ft</b>	<b>303 453 800 Ft</b>



## Pótlási költségek

A projekt vizsgált időtartama tizenöt év, amely idő alatt a gépek, berendezések és technológia cseréje többször indokolt, figyelembe véve az adott gép, berendezés elavulási idejét. A pótlási költségeket az eszközök leírási kulcsa és élettartam alapján kalkuláltuk. Az építési jellegű beruházással kapcsolatban pótlást a projekt élettartama alatt nem terveztünk. A gépek és berendezések cseréjére 5 illetve 10 évenként kerül sor, ahogy azt a következő táblázat mutatja:

Megnevezés	Pótlási költség (Ft)	Pótlás éve	Hasznos élettartam (év)
		1	
		2	
		3	
		4	
Informatikai eszközök	30 000 000 Ft	5	5
		6	
		7	
		8	
		9	
Egyéb tárgyi eszközök	65 000 000 Ft	10	10
		11	
		12	
		13	
		14	
		15	

A pótlási költségeket ez alapján az alábbiak szerint terveztük:

Megnevezés	FPV	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év
1. Pótlások költség	128 627 615 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	30 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	95 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	30 000 000 Ft

## Üzemeltetési és karbantartási költségek

A tervezés során az alábbi naturáliákkal számoltunk.

Megnevezés	Ft/naturália/Év
<b>Állandó üzemeltetési költségek</b>	<b>23 060 000 Ft</b>
1. Bérköltségek	7 200 000 Ft
2. Rezsi költségek	3 600 000 Ft
3. Biztosítás	800 000 Ft
4. Könyvelés, jogi költségek	960 000 Ft
5. Egyéb költségek	900 000 Ft
6. Továbbított szolgáltatások	9 600 000 Ft
<b>Állandó karbantartási költségek</b>	<b>1 200 000 Ft</b>
1. Épület karbantartása	800 000 Ft
2. Eszközök karbantartása	400 000 Ft
<b>Állandó költségek összesen</b>	<b>24 260 000 Ft</b>
<b>Változó üzemeltetési költségek</b>	<b>100 000 Ft</b>
<b>Változó karbantartási költségek</b>	<b>50 000 Ft</b>
<b>Változó költségek összesen</b>	<b>150 000 Ft</b>
<b>Mindösszesen</b>	<b>24 410 000 Ft</b>

A 15 év alatt ez az alábbiak szerint alakul, inflációt is figyelembe véve.

Megnevezés	FPV	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év
<b>Állandó üzemeltetési költségek</b>	<b>267 164 723 Ft</b>			11 530 000 Ft	23 060 000 Ft	23 498 140 Ft	23 944 605 Ft	24 399 552 Ft	24 863 144 Ft	25 335 543 Ft	25 816 919 Ft	26 307 440 Ft	26 807 282 Ft	27 316 620 Ft	27 835 636 Ft	28 364 513 Ft
1. Bérköltségek	83 416 566 Ft			3 600 000 Ft	7 200 000 Ft	7 336 800 Ft	7 476 199 Ft	7 618 247 Ft	7 762 994 Ft	7 910 491 Ft	8 060 790 Ft	8 213 945 Ft	8 370 010 Ft	8 529 040 Ft	8 691 092 Ft	8 856 223 Ft
2. Rezsi költségek	41 708 283 Ft			1 800 000 Ft	3 600 000 Ft	3 668 400 Ft	3 738 100 Ft	3 809 123 Ft	3 881 497 Ft	3 955 245 Ft	4 030 395 Ft	4 106 972 Ft	4 185 005 Ft	4 264 520 Ft	4 345 546 Ft	4 428 111 Ft

Megnevezés	15. év	14. év	13. év	12. év	11. év	10. év	9. év	8. év	7. év	6. év	5. év	4. év	3. év	2. év	1. év	FPV
3. Biztosítás	984 025 Ft	965 677 Ft	947 671 Ft	930 001 Ft	912 661 Ft	895 643 Ft	878 943 Ft	862 555 Ft	846 472 Ft	830 689 Ft	815 200 Ft	800 000 Ft	400 000 Ft			9 268 507 Ft
4. Könyvelés, jogi költségek	1 180 830 Ft	1 158 812 Ft	1 137 205 Ft	1 116 001 Ft	1 095 193 Ft	1 074 772 Ft	1 054 732 Ft	1 035 066 Ft	1 015 766 Ft	996 827 Ft	978 240 Ft	960 000 Ft	480 000 Ft			11 122 209 Ft
5. Egyéb költségek	1 107 028 Ft	1 086 386 Ft	1 066 130 Ft	1 046 251 Ft	1 026 743 Ft	1 007 599 Ft	988 811 Ft	970 374 Ft	952 281 Ft	934 525 Ft	917 100 Ft	900 000 Ft	450 000 Ft			10 427 071 Ft
6. Továbbított szolgáltatások	11 808 297 Ft	11 588 122 Ft	11 372 053 Ft	11 160 013 Ft	10 951 927 Ft	10 747 720 Ft	10 547 321 Ft	10 350 658 Ft	10 157 663 Ft	9 968 266 Ft	9 782 400 Ft	9 600 000 Ft	4 800 000 Ft			111 222 088 Ft
<b>Állandó karbantartási költségek</b>	<b>1 476 037 Ft</b>	<b>1 448 515 Ft</b>	<b>1 421 507 Ft</b>	<b>1 395 002 Ft</b>	<b>1 368 991 Ft</b>	<b>1 343 465 Ft</b>	<b>1 318 415 Ft</b>	<b>1 293 832 Ft</b>	<b>1 269 708 Ft</b>	<b>1 246 033 Ft</b>	<b>1 222 800 Ft</b>	<b>1 200 000 Ft</b>	<b>600 000 Ft</b>			<b>13 902 761 Ft</b>
1. Épület karbantartása	984 025 Ft	965 677 Ft	947 671 Ft	930 001 Ft	912 661 Ft	895 643 Ft	878 943 Ft	862 555 Ft	846 472 Ft	830 689 Ft	815 200 Ft	800 000 Ft	400 000 Ft			9 268 507 Ft
2. Eszközök karbantartása	492 012 Ft	482 838 Ft	473 836 Ft	465 001 Ft	456 330 Ft	447 822 Ft	439 472 Ft	431 277 Ft	423 236 Ft	415 344 Ft	407 600 Ft	400 000 Ft	200 000 Ft			4 634 254 Ft
<b>Állandó költségek összesen</b>	<b>29 840 550 Ft</b>	<b>29 284 151 Ft</b>	<b>28 738 127 Ft</b>	<b>28 202 283 Ft</b>	<b>27 676 431 Ft</b>	<b>27 160 384 Ft</b>	<b>26 653 958 Ft</b>	<b>26 156 976 Ft</b>	<b>25 669 260 Ft</b>	<b>25 190 638 Ft</b>	<b>24 720 940 Ft</b>	<b>24 260 000 Ft</b>	<b>12 130 000 Ft</b>			<b>281 067 484 Ft</b>

Megnevezés	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év	FPV
Változó üzemeltetési költségek			50 000 Ft	100 000 Ft	101 900 Ft	103 836 Ft	105 809 Ft	107 819 Ft	109 868 Ft	111 955 Ft	114 083 Ft	116 250 Ft	118 459 Ft	120 710 Ft	123 003 Ft	1 158 563 Ft
Változó karbantartási költségek			25 000 Ft	50 000 Ft	50 950 Ft	51 918 Ft	52 904 Ft	53 910 Ft	54 934 Ft	55 978 Ft	57 041 Ft	58 125 Ft	59 229 Ft	60 355 Ft	61 502 Ft	579 282 Ft
Változó költségek összesen			75 000 Ft	150 000 Ft	152 850 Ft	155 754 Ft	158 713 Ft	161 729 Ft	164 802 Ft	167 933 Ft	171 124 Ft	174 375 Ft	177 688 Ft	181 064 Ft	184 505 Ft	1 737 845 Ft
<b>Mindösszesen</b>			12 205 000 Ft	24 410 000 Ft	24 873 790 Ft	25 346 392 Ft	25 827 973 Ft	26 318 705 Ft	26 818 760 Ft	27 328 317 Ft	27 847 555 Ft	28 376 658 Ft	28 915 815 Ft	29 465 215 Ft	30 025 054 Ft	<b>282 805 330 Ft</b>

Megnevezés	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év	FPV
1. Üzemeltetési és karbantartási költség	0 Ft	0 Ft	12 205 000 Ft	24 410 000 Ft	24 873 790 Ft	25 346 392 Ft	25 827 973 Ft	26 318 705 Ft	26 818 760 Ft	27 328 317 Ft	27 847 555 Ft	28 376 658 Ft	28 915 815 Ft	29 465 215 Ft	30 025 054 Ft	282 805 330 Ft
2. Pótlási költség	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	30 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	95 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	30 000 000 Ft	128 627 615 Ft
<b>3. Összes működési költség</b>	<b>0 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>12 205 000 Ft</b>	<b>24 410 000 Ft</b>	<b>54 873 790 Ft</b>	<b>25 346 392 Ft</b>	<b>25 827 973 Ft</b>	<b>26 318 705 Ft</b>	<b>26 818 760 Ft</b>	<b>122 328 317 Ft</b>	<b>27 847 555 Ft</b>	<b>28 376 658 Ft</b>	<b>28 915 815 Ft</b>	<b>29 465 215 Ft</b>	<b>60 025 054 Ft</b>	<b>411 432 945 Ft</b>

## Bevételek

Megnevezés	15. év	14. év	13. év	12. év	11. év	10. év	9. év	8. év	7. év	6. év	5. év	4. év	3. év	2. év	1. év	FPV
1. Infrastruktúra használatáért közvetlenül a felhasználókat terhelő díjak	12 300 309 Ft	12 070 961 Ft	11 845 889 Ft	11 625 014 Ft	11 408 257 Ft	11 195 541 Ft	10 986 792 Ft	10 781 936 Ft	5 290 449 Ft	2 076 722 Ft	1 142 978 Ft	1 009 500 Ft	500 000 Ft			82 973 254 Ft
2. Szolgáltatásokból befolyó díjak	17 731 361 Ft	17 400 747 Ft	17 076 297 Ft	16 757 897 Ft	16 445 434 Ft	16 138 797 Ft	15 838 112 Ft	15 542 053 Ft	15 051 515 Ft	14 766 393 Ft	14 496 588 Ft	14 232 000 Ft	7 210 000 Ft			166 310 963 Ft
3. Egyéb fenntartói finanszírozás a pótlási költségekre	30 000 000 Ft					95 000 000 Ft					30 000 000 Ft					128 627 615 Ft
<b>4. Közvetlenül a felhasználóktól származó bevételek (1+2+3)</b>	<b>60 031 670 Ft</b>	<b>29 471 707 Ft</b>	<b>28 922 186 Ft</b>	<b>28 382 911 Ft</b>	<b>27 853 690 Ft</b>	<b>122 334 338 Ft</b>	<b>26 824 905 Ft</b>	<b>26 323 989 Ft</b>	<b>20 341 964 Ft</b>	<b>16 843 115 Ft</b>	<b>45 639 566 Ft</b>	<b>15 241 500 Ft</b>	<b>7 710 000 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>249 284 217 Ft</b>
5. Költségvetési díjkiegészítés									5 491 486 Ft	8 504 177 Ft	9 240 632 Ft	9 171 000 Ft	4 500 000 Ft			33 579 159 Ft
6. A szolgáltatásokért a közszolgáltatási szerződés szerint ellentételezés																0 Ft
7. Egyéb																0 Ft

Megnevezés	FPV	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év
8. Támogatásból származó bevétele (5+6+7)	33 579 159 Ft	0 Ft	0 Ft	4 500 000 Ft	9 171 000 Ft	9 240 632 Ft	8 504 177 Ft	5 491 486 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft
9. Bejövő pénzáramok összesen (4+8)	282 863 376 Ft	0 Ft	0 Ft	12 210 000 Ft	24 412 500 Ft	54 880 198 Ft	25 347 292 Ft	25 833 450 Ft	26 323 989 Ft	26 824 905 Ft	122 334 338 Ft	27 853 690 Ft	28 382 911 Ft	28 922 186 Ft	29 471 707 Ft	60 031 670 Ft

### Maradványérték

Megnevezés	Aktivált érték	Hasznos élet-tartam	Aktiválás éve	Vizsgálat i időszak utolsó éve	Leírtsági fok a vizsgálat utolsó évében (%)
parkolók kerítés építése	30 000 000 Ft	50	2019	2034	30
épület építése komplett 458 m2 300.000 Ft +Áfa/m2	137 400 000 Ft	50	2019	2034	30
napelem építése komplett 30 kw, 400.000 Ft/kw+ Áfa	12 000 000 Ft	25	2019	2034	60
általános tárgyi eszközök, bútorok, informatika	20 000 000 Ft	15	2019	2034	100
IT	21 100 000 Ft	7	2019	2034	14
TFS	6 500 000 Ft	15	2019	2034	100
MG	6 000 000 Ft	15	2019	2034	100
Coworking	15 000 000 Ft	15	2019	2034	100
Tolm	10 000 000 Ft	15	2019	2034	100
Labor	47 700 000 Ft	15	2019	2034	100

Megnevezés	FPV	Maradványérték
parkolók kerítés építése	15 834 579 Ft	21 000 000 Ft
épület építése komplett 458 m2 300.000 Ft +Áfa/m2	72 522 374 Ft	96 180 000 Ft
napelem építése komplett 30 kw, 400.000 Ft/kw+ Áfa	3 619 332 Ft	4 800 000 Ft
általános tárgyi eszközök, bútorok, informatika	0 Ft	0 Ft
IT	13 634 855 Ft	18 082 700 Ft
TFS	0 Ft	0 Ft
MG	0 Ft	0 Ft
Coworking	0 Ft	0 Ft
Tolm	0 Ft	0 Ft
Labor	0 Ft	0 Ft
<b>összesen</b>	<b>105 611 141 Ft</b>	<b>140 062 700 Ft</b>

### A pénzügyi költségek és bevételek összegzése

Az egyes években a halmozott működési pénzáram mindig pozitív, így előre jelzett működési veszteséget nem keletkezik, azaz nincs szükség áthidaló hitel vagy projekten kívüli forrás igénybevételére. Természetesen ehhez azt az alapállapotot vettük alapul, ami Magyarországon általános, hogy a betelepülő vállalkozások bérleti díját 1-2. évben 100%-ban 3. évben 90 %-ban, 4. évben 80 %-ban és az 5. évben 50%-ban átvállalja az állam. További alapvetés, hogy a pótlások összegét sem a projektből, hanem más úton biztosítja a projektgazda.

Megnevezés	FPV	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év
1. Üzemeltetési és karbantartási költség	282 805 330 Ft	0 Ft	0 Ft	12 205 000 Ft	24 410 000 Ft	24 873 790 Ft	25 346 392 Ft	25 827 973 Ft	26 318 705 Ft	26 818 760 Ft	27 328 317 Ft	27 847 555 Ft	28 376 658 Ft	28 915 815 Ft	29 465 215 Ft	30 025 054 Ft
2. Pótlási költség	128 627 615 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	30 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	95 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	30 000 000 Ft
<b>3. Összes működési költség (1+2)</b>	<b>411 432 945 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>0 Ft</b>	<b>12 205 000 Ft</b>	<b>24 410 000 Ft</b>	<b>54 873 790 Ft</b>	<b>25 346 392 Ft</b>	<b>25 827 973 Ft</b>	<b>26 318 705 Ft</b>	<b>26 818 760 Ft</b>	<b>122 328 317 Ft</b>	<b>27 847 555 Ft</b>	<b>28 376 658 Ft</b>	<b>28 915 815 Ft</b>	<b>29 465 215 Ft</b>	<b>60 025 054 Ft</b>

Megnevezés	FPV	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év	11. év	12. év	13. év	14. év	15. év
4. Pénzügyi bevételek	411 490 991 Ft	0 Ft	0 Ft	12 210 000 Ft	24 412 500 Ft	54 880 198 Ft	25 347 292 Ft	25 833 450 Ft	26 323 989 Ft	26 824 905 Ft	122 334 338 Ft	27 853 690 Ft	28 382 911 Ft	28 922 186 Ft	29 471 707 Ft	60 031 670 Ft
5. Nettó cash-flow (4-3)	58 046 Ft	0 Ft	0 Ft	5 000 Ft	2 500 Ft	6 408 Ft	900 Ft	5 477 Ft	5 284 Ft	6 145 Ft	6 021 Ft	6 136 Ft	6 252 Ft	6 371 Ft	6 492 Ft	6 615 Ft

### A finanszírozás forrása

A finanszírozás jelen esetben csakis állami vagy nemzetközi forrásból valósulhat meg 100%-ban. Hiszen a tevékenység egy közhasznú tevékenység és lényegében nem bevételtermelő.

### VI.3.3. A pénzügyi elemzés eredményei

#### A támogatási összeg meghatározása

A táblázat számítása szerint gyakorlatilag 100%-os támogatás vehető igénybe.

Elszámolható költség (EC)	100%	416 179 000	1 342 513
Nem elszámolható költség (NEC)		0	0
A támogatási konstrukcióra vonatkozó maximális támogatási arány /R/	100%	416 179 000	1 342 513
Működési eredmény (NR)		58 046	
A támogató összege, azaz OP támogatás (DA=EC*R, nem lehet nagyobb, mint EC-NR)	99,99%	416 120 954	1 342 326
Kedvezményezett hozzájárulása (=EC-DA+NEC)	0,01%	58 046	187

#### A pénzügyi fenntarthatóság vizsgálata

A fejlesztés során nem elsődleges cél a pénzügyi eredmény elérése, hanem a térség prosperálása. A projekt bevételtermelő, és a projekt bevételei fedezik a működési költségeket. A projekt pénzügyileg fenntartható, mivel a nettó halmozott pénzügyi pénzáram minden évben nagyobb vagy egyenlő mint 0.



Számításaink során azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a projektgazda a nála szolgáltatási és egyéb, a projekttel összefüggésben felmerült bevételt teljes egészében a működési és pótlási költségek finanszírozására fordítja.

<b>Megnevezés</b>	<b>Ft</b>
Diszkontált pénzügyi bevétel (a)	411 490 991 Ft
Diszkontált üzemeltetési és karbantartási költség (b)	282 805 330 Ft
Diszkontált pótlási költség (c)	128 627 615 Ft
Diszkontált nettó működési bevétel (DNOR = a-b-c)	58 046 Ft

## VI.4. Hatáselemzés

### Elérhető pozitív trendek

A vajdasági magyar vállalkozások európai uniós piacokon történő megjelenésének céljához új vállalkozások alapításával, valamint a meglévő gazdasági-piaci kapcsolatok élénkítésével az inkubátorház hiánypótló jelleggel járul hozzá. A környező határmenti, szerb oldali településeken nehéz a vállalkozóknak az ő igényeiket ismerő szolgáltatásnyújtókat találni.

Az inkubátorház kialakításával a kezdő-, és akár start-up vállalkozások települhetnek az inkubátorházba, a kezdők mellett már régebb óta működő cégek megerősítését, fejlődésük elősegítését lehet elérni. A vállalkozások között kommunikáció és kooperáció alakulhat ki, a jelen lévő vállalkozások tapasztalatcserét, információcserét folytathatnak.

A vajdasági magyar vállalkozások európai uniós piacokon történő megjelenése új vállalkozások alapításával hozzájárul a meglévő gazdasági-piaci kapcsolatok élénkítéséhez, a tranzitgazdaság lehetőségeinek kiaknázásával hozzájárul a határtérség népességmegtartásához. A tranzitgazdaság lehetőségeinek kiaknázásával a határtérség népességmegtartása nemzetpolitikai szempontból is kiemelt kormányzati cél. A vajdasági vállalkozások szakképzésbe, a duális képzésbe való bekapcsolása munkaerőpiaci szempontból is lényeges. Szerbia európai uniós csatlakozása és a határon túli magyar vállalkozók fejlődésének gyorsítása egymást erősítő folyamat. Ennek támogatása az inkubátorház feladatai között szerepel.

Minél többféle szolgáltatás kerül kialakításra, annál többféle vállalkozás vonzható be az inkubátorházba, illetve az inkubátorház szolgáltatási körébe. Habár a szolgáltatásokat a fentebb leírtak szerint nem kizárólag a betelepült vállalkozások vehetik/veszik majd igénybe, az kijelenthető, hogy minél több vállalkozás települ be, annál több szolgáltatás adható el, hozzájárulva a pénzügyi megtérüléshez. A nyújtott, esetleg bővülő szolgáltatások további hatással lehetnek az inkubátorház környezetében lévő ipari területre is.

A működő vállalkozások megerősödése differenciálja a keresletet a nyújtandó szolgáltatások irányát, mely a szolgáltatások bővüléséhez vezet. A Mórahalmi Kistérség versenyelőnye növekszik, a korábban csak távolabb elérhető szolgáltatások helyben is elérhetővé válnak.

A térség speciális kapu szerepéből adódóan az eurorégió belső kohéziója is erősödik, kialakulnak és fejlődnek gazdasági kapcsolatok, térségi szereplők közötti együttműködések, az inkubátorháztól a kooperációk támogatása, informális kapcsolatrendszerek kialakítása várható.

Az inkubátorház nyújtotta lehetőségek, az ipari park közelsége beszállítói, együttműködési kapcsolatokat generálhat. A közelben lévő egyetemi, kutatói központ a betelepülő, fejlődő vállalkozások számára technológiai és szakmai segítséget tud nyújtani, a megfelelő, az egyetem és a gazdasági szereplők között megkötendő megállapodások elősegíthetik az egyetemen megszerzett tudás gazdaságban történő hasznosítását is.

## VI.5. Feltételezések és kockázatok elemzése

Az inkubátorház megvalósításának előfeltételeiként a következőket azonosítottuk:

- A projektgazda tulajdonában lévő terület vagy más által tulajdonolt terület esetében a megfelelő szerződési háttér kialakítása
- Projektgazda nevére szóló építési engedélyes terv
- Szükséges műszaki engedély megléte a kivitelezéshez
- Megalapozó szükségletelemzés és tanulmány
- A pénzügyi források rendelkezésre állásához a támogatás elnyerése
- A megvalósító szervezetnél rendelkezésre álló források (saját forrás és előfinanszírozási szükségletek esetére)

A kockázatelemzés a projekt specifikumai és egyéb körülményei figyelembe vételével került kidolgozásra. A kockázatok elemzése a következő lépéseket foglalta magába:

- a kockázatok azonosítása
- a kockázatok bekövetkezése valószínűségének becslése és
- a kockázatmegelőző intézkedések meghatározása, melyet a projekt tervezése során figyelembe kell venni.

A projekt kivitelezésének fázisában és az üzemeltetés / fenntartás időszakában felmerülő kockázatok külön csoportosítottuk. Tekintettel arra, hogy a projekt et a projektgazda támogatási forrásból tervezi megvalósítani, a potenciális kockázatok elemzése során figyelembe kell venni a támogatás meg nem ítéleséből eredő kockázatokat is, valamint azt, hogy a projekt sikertelen megvalósítása nemcsak a projekt meg nem valósulását eredményezi, és nem csak a projektet megvalósító szervezetre van hatással.

A kockázatok bekövetkezésének valószínűségét és a kockázat hatását is egy-egy 5 fokozatú skálán értékeltük. Az értékelés megmutatja a kockázat szintjét, segítve ezzel a projekt menedzsmentet, hogy mely kockázatokat kell fokozottabban monitorozni. A kockázatok értékelését a következő mátrix szemlélteti:

Bekövetkezés valószínűsége		A kockázat hatása				
		1 Elhanyagolható	2 Alacsony	3 Mérsékelt	4 Jelentős	5 Súlyos
5	Nagyon valószínű	Közepesen alacsony	Közepes	Közepesen magas	Magas	Magas
4	Valószínű	Alacsony	Közepesen alacsony	Közepes	Közepesen magas	Magas
3	Esetleges	Alacsony	Közepesen alacsony	Közepes	Közepesen magas	Közepesen magas
2	Nem valószínű	Alacsony	Közepesen alacsony	Közepesen alacsony	Közepes	Közepesen magas
1	Egyáltalán nem várható	Alacsony	Alacsony	Közepesen alacsony	Közepes	Közepes

Az elemzés alapján a projekt kockázat mátrixa a következő:

A kockázat	A kockázat valószínűsége hatása mértéke	A kockázat Mérséklése érdekében szükséges, beépítendő intézkedések
Kockázatok a projekt megvalósítás fázisában		
PRAG eljárás: sikertelen eljárás, nem érkezik be megfelelő, értékelhető tender ajánlat, az eljárást meg kell ismételni	A kockázat Valószínűsége: 3 esetleges Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepesen magas	A projekt időbeli ütemezése során tartalék időtartamot kell tervezni a z esetleges megismétlődő eljárásra. PRAG eljárásban nagy tapasztalatokkal rendelkező szakértőt kell bevonni az eljárás lebonyolítására.
Alultervezett projekt költségvetés, alultervezett kivitelezési költségek, mely eredményeként a kivitelezésre érkező tender ajánlatok magasabb árat tartalmaznak. <sup>23</sup>	A kockázat Valószínűsége: 2 nem valószínű Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepes	A projekt megvalósítás költségeit alátámasztottan szükséges tervezni, különösen a műszaki kivitelezési költséget, kiviteli költségbecsléssel alátámasztva.

<sup>23</sup> Itt meg kell jegyezni, hogy a jelen tanulmány készítésének időpontjában nem állt rendelkezésre részletes, méret- és mennyiség kimutatásokon alapuló tervezői, vagy kivitelezői költségkalkuláció, illetve olyan műszaki dokumentáció sem, ami alapján ilyen kalkuláció elkészíthető lett volna. Az építési engedélyezési tervben szereplő, jogszabály szerinti építményérték kalkuláció nincsen összhangban a valósággal, és a tervező egysoros becslése

A műszaki munkálatok/kivitelezés során fellépő előre nem várt munkálatok felmerülése.	A kockázat Valószínűsége: 4 valószínű Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepesen magas	A projekt időbeli ütemezése során egyrészt az építési munkálatok szezonális jellegével is kalkulálni kell, másrészt tartalék időtartamot kell tervezni a z esetleges plusz munkák elvégzésére, és a projekt gazdának tartalék pénzügyi forrással kell rendelkeznie.
A kivitelezési és az eszközbeszerzési feladatok csúszásából adódó időbeli probléma.	A kockázat Valószínűsége: 3 esetleges Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepesen magas	Körültekintően, a fenti javasolt intézkedések figyelembe vételével történő időbeli ütemezés, tartalék idők tervezése. A vállalkozói szerződésekben a teljesítést biztosító mellék kötelezettségként megfelelő visszatartó erővel bíró szankciókat (kötbért) kell rögzíteni.
A műszaki munkák megkezdéséhez szükséges engedélyek csúszása.	A kockázat Valószínűsége: 2 nem valószínű Hatása: 3 mérsékelt Mértéke: közepesen alacsony	A szükséges engedélyek megkérését már a előkészítés fázisában el kell indítani.
A menedzsment akadályokba ütközhet a folyamatok tervezése és megvalósítása során, ide értve az esetleges jogszabályi változásokat is.	A kockázat Valószínűsége: 2 nem valószínű Hatása: 2 alacsony Mértéke: közepesen alacsony	A megvalósító szervezetnél felállítandó projekt menedzsment szoros, napi együttműködésben kell dolgozzon a bevont külső szakértőkkel, a helyi önkormányzattal, az engedélyező, felügyelő hatóságokkal.
A közvélemény, a helyi közösség negatív hozzáállása a projekt megvalósításához.	A kockázat Valószínűsége: 2 nem valószínű Hatása: 2 alacsony Mértéke: közepesen alacsony	Körültekintően tervezett, megfelelő tájékoztatási és kommunikációs tevékenységek tervezése szükséges a közvélemény irányába is.
Pénzügyi kockázat, nem áll rendelkezésre elegendő forrás a megvalósításra, elszaladnak a költségek (pl. az építőipari árak emelkedése, előre nem látható problémák felmerülése következtében).	A kockázat Valószínűsége: 3 esetleges Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepesen magas	A projektgazda több éves, széleskörű tapasztalatokkal rendelkezik projektek, határon átnyúló projektek megvalósításában. A késve érkező pénzügyi források esetében tartalék időtartam tervezendő a projekt megvalósításába. A projektgazdának megfelelő mértékű, elkülönített saját forrással is rendelkeznie kell a felmerülő tételek átmeneti finanszírozására.
Pénzügyi kockázat a	A kockázat	A projekt egyáltalán nem valósul

(250.000 Ft/m<sup>2</sup>) is könnyen lehet, hogy alultervezett, figyelembe véve az építési költségek közelmúltbeli és jelenleg is zajló emelkedését. Ilyen időszakban, amikor az építési kivitelezési költségek ilyen mértékben változnak, különösen fontos a részletes költségkalkuláció és megfelelő tartalék keret betervezése.

támogatás teljes elmaradása	Valószínűsége: 3 esetleges Hatása: 5 súlyos Mértéke: közepesen magas	meg.
<b>Kockázatok az üzemeltetés/fenntartás fázisában</b>		
Az üzemeltetési költségek a tervezettnél magasabbak.	A kockázat Valószínűsége: 2 nem valószínű Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepes	Az üzemeltetési költségek tekintetében részletes, átgondolt, műszaki szakértő bevonásával készített tervezés szükséges. Ez alapján szükséges a bérleti és szolgáltatási díjak meghatározása.
A megtérüléshez viszonyítottan alacsonyabb számú vállalkozás veszi igénybe az inkubátorházat és szolgáltatásait.	A kockázat Valószínűsége: 3 esetleges Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepesen magas	Széles körű tájékoztatás és népszerűsítő kampány tervezése javasolt. Marketing és közönségkapcsolati szolgáltatásokkal szükséges támogatni az inkubátorház elindulását.
Az inkubátorház bevételei nem fedezik a működtetés költségeit.	A kockázat Valószínűsége: 3 esetleges Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepesen magas	Kiegészítő forrás rendelkezésre állása szükséges. Javasolt szerződést kötni a BTC EGTC és Mórahalom Város Önkormányzat között, hogy egy bizonyos mértékig az Önkormányzat álljon helyt a magas működési költségek okozta veszteségekért (pl. a betelepült vállalkozások által befizetett plusz helyi adók mértékéig).
Nem áll rendelkezésre az inkubátorház üzemeltetéséhez szükséges menedzsment kapacitás.	A kockázat Valószínűsége: 3 esetleges Hatása: 4 jelentős Mértéke: közepesen magas	A projektgazda szervezet rendelkezik magasan képzett munkatársakkal, akik az üzemeltetésbe, irányításba bevonhatóak. Az üzemeltetési költségek tervezésekor magasan képzett, tapasztalatokkal rendelkező menedzsment bérköltsége betervezendő.

## VII. FENNTARTHATÓSÁG

Az inkubátorház fenntarthatósága szempontjából szükséges tényezőket a következő fenntarthatósági szempontokból vizsgáltuk:

- Makro és mikroregionális stratégiákhoz való illeszkedés
- Szakpolitikai szempontok
- Intézményi fenntarthatóság
- Pénzügyi fenntarthatóság
- Fenntartható fejlődés
- Esélyegyenlőség

A tervezés és megvalósítás során alkalmazott megoldások, módszerek az inkubátorház fenntarthatóságát alátámasztják.

### **Makro és mikroregionális stratégiákhoz való illeszkedés**

A 2014-2020 közötti időszak kohéziós politika célkitűzésihez való illeszkedés nemcsak a várható gazdasági folyamatok szempontjából, hanem az inkubátorház fenntarthatósága szempontjából is fontos szempont. A tanulmány „A nemzeti, makro-regionális, interregionális és regionális szintű fejlesztési stratégiákban megjelenő gazdaságfejlesztési fókuszpontok” című fejezete részletesen bemutatja, hogy az inkubátorház beruházás megvalósítása szempontjából releváns és fontos stratégiákban megfogalmazott célkitűzésekhez az inkubátorház koncepciója illeszkedik, azokkal konzisztens.

Az Európai Unió erre az évtizedre megfogalmazott Európa 2020 stratégiájának következő célkitűzésihez a beruházás szintén illeszkedik:

Foglalkoztatás:

- a 20–64 éves korosztály 75%-ának legyen munkája

Éghajlatváltozás elleni küzdelem és fenntartható energiagazdálkodás:

- az üvegházhatású gázok kibocsátása 20%-kal csökkenjen az 1990-es szinthez képest
- a megújuló energiaforrások aránya 20%-ra nőjön
- 20%-kal javuljon az energiahatékonyság

Küzdelem a szegénység és a társadalmi kirekesztés ellen:

- legalább 20 millióval csökkenjen azok száma, akik nyomorban és társadalmi kirekesztettségben élnek, illetve akik esetében a szegénység és a kirekesztődés reális veszélyt jelent

### **Szakpolitikai szempontok**

A magyar gazdaságpolitikán belül hangsúlyos területek, amelyekhez a projekt kapcsolódni kíván:

- gazdaságfejlesztés,
- vállalkozásfejlesztés, azon belül kiemelten a feldolgozóipari tevékenységet végző és/vagy beszállító és/vagy export tevékenységet végző vállalkozások fejlesztése, támogatása,
- gazdasági növekedés elősegítése
- foglalkoztatás növelése, teljes foglalkoztatottság elérése
- versenyképes bérezés elérése, amely megelőzi a munkaerő külföldre történő elvándorlását, és megfelelő életszínvonalat biztosít.

A fejlesztéspolitikán belül, amely a Széchenyi 2020 Programban és annak operatív programjaiban van lefektetve, fontos szempont, hogy az Európai Uniótól a 2014 és 2020 közötti fejlesztési ciklusban érkező források, valamint az azok mellé rendelt magyar költségvetési források többsége (legalább 70%-a) gazdaságfejlesztési célokat szolgáljon.

A népesedés politikában fontos cél a népességfogyás megállítása, a családtámogatási rendszeren keresztül a folyamat megfordítása, annak elérése, hogy a gazdaság által igényelt munkaerőt ne bevándorlók, hanem magyarok biztosítsák.

A vidékpolitika célja a vidéki térségek elnéptelenedésének megakadályozása.

A nemzetpolitika célja, hogy a határokon kívül rekedt magyarok a szülőföldjükön boldogulhassanak, ne kelljen azt megélhetési vagy egyéb szempontok miatt elhagyniuk.

### **Intézményi fenntarthatóság**

A fent felsorolt szakpolitikák gyakorlati megvalósításában a Magyar Állam mellett az önkormányzatok is szerepet vállalnak. Az önkormányzatok szerepe fontos a gazdaságpolitikában (helyi vállalkozásfejlesztés, adókedvezmények, helyi cégek támogatása, helyi foglalkoztatás elősegítése, etc. A fejlesztéspolitika gyakorlati végrehajtói kedvezményezettként gyakran szintén önkormányzatok. A népesedés politikában, valamint a vidék elnéptelenedését megakadályozni kívánó vidékpolitikában az önkormányzatok szintén sokat tehetnek olyan helyi szolgáltatások megfelelő minőségű biztosításával, amely szolgáltatások biztosítása önkormányzati feladat (a háziorvosi ellátástól kezdve a védőnői, bölcsődei és óvodai ellátás biztosításán keresztül, a közművelődésig, vagy a helyben nyújtott szociális ellátásokig.) Az önkormányzati vezetés



elkötelezettségtől függően sok önkormányzat vállal föl nemzetpolitikai tevékenységet is, testvértelepülési kapcsolatok létesítésével és ápolásával, határon túli intézmények támogatásával, vagy ünnepélyes állampolgársági eskütetelek szervezésével.

Mindezek alapján – és működő példák alapján is – inkubátorház létrehozására és működtetésére egy önkormányzat, mint intézmény megfelelőnek tűnik. Ugyanakkor meg kell említeni egy másik intézményt, amely a fenti szakpolitikai célokat szintén szolgálja, még pedig a jogi személyiséggel működő európai területi együttműködési csoportosulásokat (European Groupings of Territorial Cooperation – EGTC), amelyek olyan jogi személyiséggel rendelkező szervezetek, amelyeket kettő vagy több ország területén található önkormányzatok és egyéb szervezetek közösen hoznak létre. Tekintettel arra, hogy Magyarország jelenlegi határai gyakorlatilag mindenhol egységes történelmi régiókat szakítanak szét, ennek az intézménynek Magyarország szempontjából különösen fontos szerepe van, mert a mesterségesen szétszakított, de egységes földrajzi és történelmi régiók gazdasági-társadalmi (re)integrációját segíthetik elő.

Jelen projekt szempontjából mindez azért fontos, mert az inkubátorház léterhozását és működtetését egy EGTC vállalja magával, erős partnerségben az egyébként az EGTC-ben is tag Mórahalom Város Önkormányzatával. Az intézményi fenntarthatóság szempontjából kiemelkedően fontos, hogy a tervezett beruházás a megvalósító projektgazda alapvető céljaihoz, feladataihoz hogyan illeszkedik. Az európai területi együttműködésről szóló rendelettel összhangban a tervezett, határon átnyúló gazdasági és területi célokat elősegítő beruházást EGTC szervezet menedzseli.

A Banat-Triplex Confinium Korlátolt Felelősségű Európai Területi Együttműködési Csoportosulás Alapszabályában megfogalmazott feladatai megvalósításához, ezek között „a vállalkozói szellem ösztönzése, különösen a kis- és középvállalkozások együttműködése, termelői szervezetek támogatása, mezőgazdasági felvásárlói hálózatok kialakítása, piacra jutás elősegítése, élelmiszeripari, szállítási és raktározási infrastruktúra, valamint a határokon átnyúló kereskedelem és vállalkozói hálózatok fejlesztése, közös beruházásösztönzés és tőkebefektetés” feladatához járul hozzá az inkubátorház megvalósítása.

Mind pénzügyi, mind intézményi fenntarthatósági szempontból a cél a célzott vállalkozói kör igényeihez igazodó szolgáltatások kialakítása és minél több vállalkozás bevonása az inkubátorházba.

A projekt sikeres megvalósítás esetén mintaprojektként lesz bemutatható más határszakaszokon hasonló beruházások megvalósításához, melyek a tranzitgazdaság lehetőségeit használják ki.

#### **Pénzügyi fenntarthatóság**

A projekt bevételtermelő, és a projekt bevételei fedezik a működési költségeket. A projekt pénzügyileg fenntartható, mivel a nettó halmozott pénzügyi pénzáram minden évben nagyobb vagy egyenlő mint 0.

#### **Fenntartható fejlődés**

Az inkubátorház következő szolgáltatási fenntartható fejlődés szempontjával összhangban kerülnének kialakításra:

- Szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása,
- Energiahatékonyságot elősegítő építészeti és gépészeti tervezés,
- Napenergia használata céljából napelemes kiserőmű telepítése,
- Klímahasználat csökkentése az épület tájolásával.

Megfontolásra javasolt a csatlakozás a település geotermikus fűtési rendszeréhez, mely mind a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás, mind a pénzügyi fenntarthatóság szempontjából fontos tényező. A projektgazdával folytatott konzultációból az derült ki, hogy a projektgazda ezt tervezi. Ugyanakkor, a tanulmány elkészítéséhez rendelkezésre állt műszaki dokumentáció erre vonatkozólag nem tartalmazott részleteket, sőt kifejezetten azt tartalmazta, hogy a fűtés földgáz felhasználásával fog történni. Mivel azonban Mórahalomvárosban az intézmények központilag, geotermikus energia felhasználásával fűtöttek, ezért feltételezhető, hogy a földgázzal történő fűtés helyett az inkubátorházat is erre a rendszerre kötik majd rá. Ennek részletes, gépészeti tervei és költségvetése még kidolgozandók.

A fenntartható fejlődés célkitűzéseihez az inkubátorházban megjelenő potenciális betelepülők is hozzájárulnak. Egyrészt amennyiben helyi (regionális) termelők a helyi termékeket tudják piacra segíteni, a helyi termékek helyben történő elfogyasztásával járulnak hozzá a fenntarthatósági szempontokhoz, másrészt helyi vállalkozások nagyobb vállalkozások beszállítói hálózatába integrálódhatnak.

#### **Esélyegyenlőség**

Esélyegyenlőség szempontjából a projekt segíti és támogatja a

- Fiatal vállalkozókat
- Női vállalkozásokat
- A munkahely és a család összeegyeztethetőségét
- A szerb/magyar kisebbségeket.

A betelepülő vállalkozásokban foglalkoztatottak esetében az esélyegyenlőség ezeken túlmenően megvalósulhat

- csökkent munkaképességűeknek munkalehetőség biztosításával (egyres potenciális vállalkozások tevékenysége illeszkedik a fogyatékkal élők lehetőségeihez).

#### **Férfiak és nők közötti egyenlő bánásmód**

A projekt és a beruházás megtervezése során a diszkrimináció minden formája kiküszöbölésre került. A projekt és az inkubátorház menedzsmentjét jelentő személyek kiválasztása során a férfiak és nők közötti esélyegyenlőséget szem előtt kell tartani, mind a nők bevonása, mind az azonos bérezés tekintetében.