

# I. A városfejlesztés intézményi alapjai

## Aczél Gábor: A városfejlesztő társaság <sup>1</sup>

A városrehabilitációs beavatkozások végrehajtásához a megyei jogú városokkal szemben elvárás, a további nagyobb városok számára pedig ajánlás, hogy városfejlesztő gazdasági társaságot hozzanak létre.

### A városfejlesztő társaság létrehozását indokolja

- Hatékonyabb, rugalmasabb, átláthatóbb, piaci szemléletű menedzsmentet biztosít.
- Magántőke bevonására alkalmas szervezet.
- A JESSICA konstrukcióra alkalmassá válhat.
- Tapasztalatot szereznek az önkormányzatok a városfejlesztő társaság működtetésében.
- A gazdasági társasági formában működő városfejlesztő társaságnak a szervezet jogi formájából következően nyereséges gazdálkodásra kell törekednie, ezért vezetése a társaság eredményes tevékenységében érdekelt. A hatékony gazdálkodásra törekvő vállalatirányítási szemlélet érvényesül a városfejlesztési akció végrehajtásának irányítása során is, ezzel az akcióterületen megvalósításra kerülő fejlesztés gazdaságos szempontból végrehajtását, a közsféra finanszírozási eszközeinek hatékony felhasználását segíti elő.
- Középtávon egy olyan forrás- és tervezési koordinációt valósít meg, mely révén az önkormányzat városfejlesztési és városrehabilitációs tevékenységei tervezhetőek lesznek, és finanszírozásuk is kiszámíthatóbbá válik.

---

<sup>1</sup> Megjelent a Városrehabilitáció 2007-2013-ban, Kézikönyv a városok számára c. kézikönyvben, annak 3. fejezeteként. Budapest: Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium, Területfejlesztési és Építésügyi Szakállamtitkárság, 2007

## **A városfejlesztő társaság létrehozásának előnyei**

### **1. Az önkormányzati irányítás és piacorientált magatartás**

Az önkormányzati többség, vagyis a legalább 50%+1 szavazati arány biztosítja az önkormányzat részére az irányítás lehetőségét, amely nemcsak a Közgyűlésben (a vegyes tulajdoni összetételhez a részvénytársasági forma tartozik), de a társaság operatív irányító szervében, az Igazgatóságban is megvalósul. Fontos azonban megjegyezni, hiszen ez a hatékony működés alapja, hogy az önkormányzat közvetlen utasítást a társaságnak nem adhat, csupán a társaság irányító szerveiben folytatott vita alapján – a többi részvényes partner véleményének figyelembevételével – érvényesítheti akarátát. E a vitákban a társaság privát szférát képviselő részvényesei (pénzüntézetek) általában a piaci viszonyok erőteljesebb figyelembevételét szorgalmazzák, ez pedig a hatékonyabb, piacorientált működés irányába fordítja a társaságot.

### **2. Szorosabb banki együttműködés az önkormányzati projektek megvalósításában**

A bank részvényese, társa az önkormányzatnak. Részvényesként jobban ismeri a városfejlesztési projekt hátterét, így kedvezményes, alacsonyabb kamattal tudja finanszírozni az önkormányzat városfejlesztési műveleteit.

A kereskedelmi bank az önkormányzat városfejlesztési műveletei nyomán vállalkozók által megvalósíthatóvá váló ingatlanfejlesztési és építési projektek megvalósításában érdekelt az építési vállalkozásoknak és vevőiknek történő hitelnyújtás formájában. A közszféra által kézben tartott operatív városfejlesztés keretében, egy felértékelődő városrészben (az akcióterületen) a magánszféra vállalkozásai által megvalósításra kerülő építési projektek finanszírozása sokkal kisebb kockázatot jelent számára, mint ha ugyanezek a vállalkozói építési projektek olyan városi szövetbe ágyazódnának, amelynek módszeres felértékeléséről nem gondoskodik az önkormányzat városfejlesztő tevékenységével, vagy

éppen pusztul a közsféra operatív fejlesztési tevékenységének hiányában.

### 3. Átláthatóság

A 100%-os önkormányzati tulajdonú vagy vegyes tulajdonú gazdasági társaság, mint az önkormányzat városfejlesztő szervezetének formája, a hazai és az európai tapasztalatok szerint egyaránt az önkormányzati fejlesztések hatékony eszközének bizonyult. A rendszer működésének lényege, hogy egyrészt a társaság piaci viszonyok között a magánvállalkozásokra jellemző rugalmassággal dolgozik, másrészt tevékenysége az önkormányzat számára teljes mértékben „átlátszó”. Ennek biztosítéka az önkormányzat többségi tulajdonosi pozíciója. A másik nagyon fontos elem, hogy bár a társaság piaci viszonyok között működik, tevékenysége mégsem tekinthető kimondottan profitorientáltak. Az önkormányzattól kapott megbízásokat ugyanis a társaság az önkormányzat számlájára hajtja végre, így az akció nyeresége – adott esetben természetesen a veszteség is – az önkormányzatot illeti. A városfejlesztő társaság az egyes akciók végrehajtására külön szerződést – tervezési és megvalósítási megállapodást – köt az önkormányzattal, amely így – a megbízói helyzetét részletesen definiáló szerződésből adódóan – folyamatosan ellenőrizni tudja a társaság városfejlesztő tevékenységét, és szükség esetén a beavatkozásra is megvan minden lehetősége.

### 4. Az önkormányzati költségvetés tehermentesítése, pénzügyi egyensúly

A tehermentesített költségvetés nem azt jelenti, hogy a városfejlesztő társaság gazdasági „csodát” csinál (pl. egy alapvetően támogatásra szoruló projektet nem képes önkormányzati hozzájárulás nélkül elvégezni). Mivel azonban a társaság a tervezési és megvalósítási megállapodás egyik legfontosabb pontjának megfelelően az akcióterületen belül képződő bevételeket (amelyek alapvetően a társaság által előállításra kerülő építési telkek értékesítéséből származnak) visszaforgatja az akcióba, így csökkenti – vagy akár nélkülözhetővé is teheti – a költségvetésbe erre a célra egyébként beállítandó összeget. A városfejlesztő társaság tevékenysége is akkor

a leginkább zökkenőmentes, ha úgy sikerül pénzügyi egyensúlyt teremtenie az akció kiadásai és bevételei között, hogy egyáltalán nem szorul rá az önkormányzati költségvetés támogatására, ez azonban viszonylag ritkán, különlegesen kedvező feltételek együttállása esetén fordul elő. Ha a pénzügyi egyensúly egy akción belül nem is valósítható meg kizárólag az építési telkek értékesítéséből befolyó bevételekre építve, több – párhuzamosan bonyolított – városfejlesztési akció esetén, összességében a különböző akciók végső egyenlegének szintjén még létrejöhet, így ebben az értelemben akár az önkormányzati költségvetés teljes tehermentesítése is megvalósulhat. Valójában, minél több, párhuzamos fejlesztési akción dolgozik a társaság, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy az egyik akció deficitje a másik akció nyereségével – időlegesen, vagy véglegesen – a lehető legnagyobb mértékben kompenzálható legyen.

## 5. A helyi gazdaság élénkítése

A városfejlesztés több éves – gyakran egy évtizednyi időtartamon át tartó – folyamata során jelentős összegű infrastrukturális beruházások valósulnak meg. Ez önmagában is élénkítőleg hat a helyi építési vállalkozók tevékenységére, hiszen ezeket a munkákat a fejlesztő társaság megbízása alapján ők végzik el. Az igazi gazdaságélénkítő hatás azonban azáltal jelentkezik, hogy a városfejlesztési akciók nyomán ingatlanfejlesztési projektek megvalósítására (építési beruházásokra) nyílik lehetőség, amelyek összességükben az infrastrukturális beruházások sokszorosát érhetik el, megrendelést biztosítva a helyi építőipari vállalkozásoknak, egyben sok új munkahelyet teremtve. A tapasztalatok szerint a privát vállalkozások szívesen kapcsolódnak be az önkormányzati irányítású városfejlesztési akcióba. Ebben az esetben ugyanis az egyes építési vállalkozások előkészítése nem elszigetelten, egy-egy objektumra (pl. egy társasházra, vagy szállodára) koncentráltan történik, hanem az önkormányzat egy nagyobb összefüggő területet, az akcióterületet módszeresen felértékelő összehangolt fejlesztése keretében. Az adott ingatlanprojekt megvalósításához szükséges építési telket a fejlesztő társaság alakítja ki és értékesíti a legkülönbözőbb ingatlanfejlesztési projektek megvalósítói számára. A fejlesztő társaság előzőleg az

érvényes rendezési tervek előírásainak és az ingatlanpiaci keresletnek megfelelően

- megszerzi az önkormányzat számára a fejlesztés megvalósításához, az új építési telkek kialakításához nélkülözhetetlen ingatlanok tulajdonjogát
- megépíti az egyes építési telkek beépítési feltételeinek biztosításához szükséges közműveket, utakat
- kialakítja a rendezett közterületeket, zöldfelületeket
- elvégzi a szükséges bontásokat és kihelyezéseket, vagyis minden olyan műszaki és jogi feltételt biztosít, amely szükséges ahhoz, hogy
- az építési vállalkozások biztonságosan tudjanak kalkulálni és
- az ingatlan projektek egy folyamatosan javuló minőségű, felértékelődő városi területen valósulhassanak meg.

Ezzel a megoldással a következőket lehet elérni:

- kisebb tőkével rendelkező – pl. lakásépítési – vállalkozások számára is kezelhető építési lehetőségeket lehet teremteni, ahol az egyes építési projektek átláthatóak, jól kezelhető méretűek, és biztonságosan finanszírozhatóak
- mivel a környezet minősége folyamatosan javul és az ingatlanértékek emelkednek, a fejlesztett terület nagy számban vonzza az építési vállalkozásokat
- a fejlesztett területen egymás közelében megvalósuló építési beruházások felerősítik a potenciális ingatlanbefektetők érdeklődését újabb ingatlanprojektek megvalósítása iránt
- az így beinduló építési vállalkozások jól kezelhető projekt-finanszírozási és biztonságos hitel-kihelyezési lehetőséget nyújtanak a finanszírozó pénzintézetek számára.

## **A városfejlesztő társaság létrehozása**

A városfejlesztő társaságot gazdasági társaságként kell létrehozni, mert ez a szervezeti forma ösztönzi a szervezet vezetését garantáltan a hatékony gazdálkodásra. Optimális formája a vegyes tulajdonú gazdasági társaság. A vegyes tulajdon ebben az összefüggésben azt

jelenti, hogy a többségi tulajdonos önkormányzat, aki kisebbségi tulajdonosként olyan külső partnereket von be a társaságba, akik általánosan érdekeltek a kijelölt városfejlesztési akcióterületeken végrehajtásra kerülő városfejlesztési akciók megvalósításában.

A társaság jogi formája korlátolt felelősségű társaság, vagy zártkörűen működő részvénytársaság lehet, a két társasági forma azonban nem tekinthető egyenrangúan alkalmazhatónak a különböző körülmények között. A városfejlesztő társaság optimális formája a tulajdonosi szerkezet szempontjából a vegyes tulajdonú forma, amihez a gazdasági társaságok elvileg lehetséges jogi formái közül zártkörűen működő részvénytársaság tudja biztosítani a megfelelő szervezeti és működési feltételek lehetőségét, amelyeket a kft.-forma nem tud biztosítani. A vegyes tulajdonú városfejlesztő társaság megalakításához külső partnerek szükségesek. Megtalálásuk és bevonásuk több hónapos (általában fél év nagyságrendű) előkészítő munkát igényel azután, hogy az IVS feltárta a városfejlesztési akcióterületeket és előzetes szinten bemutatta a rajtuk végrehajtható városfejlesztési akciók alapvető paramétereit, valamint elkészült legalább az első városfejlesztési akcióterv, amely megvalósításra kerül. A potenciális partnerek azonosítását és a bevonásukat célzó tárgyalásokat szükséges és lehetséges is az említett előkészítő munkálatokkal párhuzamosan végezni, a vegyes tulajdonú társaság megalapításához szükséges társaságalapítási üzleti terveket és statútumokat azonban csak a végrehajtásra kerülő városfejlesztési tevékenység jellemző paramétereire építve lehet valóban szakszerűen elkészíteni, ezért az első akcióterv elkészülte után általában szükséges egy bizonyos idő a külső partnerek belépéséhez. A korlátolt felelősségű társasági forma alkalmazását az indokolhatja, hogy a fent említett időszakot tudja áthidalni, hiszen egy egyszemélyes kft.-t egy városi önkormányzat nagyon gyorsan létre tud hozni, és ez már a városfejlesztő társaság, mint szervezeti eszköz alkalmazásának számos előnyét tudja biztosítani számára azonnal. A kft. a külső partnerek megléte esetén a későbbiekben bármikor átalakulhat részvénytársasággá. A másik ok az lehet a kft.-formájú szervezeti eszköz alkalmazására, hogy egy adott városi önkormányzat bizalmatlan is lehet bármely potenciális külső partnerrel szemben, és előfordulhat, hogy valójában nem szeretne vegyes tulajdonú társaságot létrehozni, különösen nem kényszernek érezve ezt a megoldást, és

addig, amíg saját maga nem győződött róla meg teljesen, hogy a városfejlesztő társaság egy hatékony szervezeti eszköz saját városfejlesztési elképzelései megvalósítására. Ennek az esetnek az előfordulási lehetősége azt indokolja, hogy az önkormányzatok teljes döntési szabadsággal rendelkezzenek abban a tekintetben, hogy vegyes tulajdonú városfejlesztő társaságot, vagy 100%-os önkormányzati tulajdonú társaságot hoznak létre. Azt azonban célszerű előírni, hogy ha vegyes tulajdonú társaságot hoznak létre – akár egy, akár több lépcsőben –, a vegyes tulajdonú társaságnak, amelyben a külső partnerek tulajdoni aránya összesen 25%-nál nagyobb és 50%-nál kisebb, részvénytársasági formában kell működnie. A városfejlesztő társaságot a megyei jogú városokban nem célszerű ráépíteni a már létező vagyongazdálkodó, városüzemeltetési, fenntartó cégekre, vagy vagyonkezelő holdingokba betagolni, hanem újonnan indokolt létrehozni, közvetlenül az önkormányzat és nem valamely cége által. Egy nem megyei jogú városban, ha van már az önkormányzatnak egy ingatlangazdálkodó vagy vagyonkezelő cége, ennek továbbfejlesztésével és átalakításával is létrehozható a városfejlesztő társaság. Az operatív városfejlesztő tevékenységnek a többitől elkülönülő, szakszerű és átlátható irányításáról azonban az ilyen esetekben különösen nagy figyelemmel kell gondoskodni.

### **Kapcsolódás a regionális operatív programok városrehabilitációs konstrukcióihoz**

Kedvezményezett az önkormányzat, de partnerként megjelenhet a városfejlesztő társaság is (vagy legalább a szándéknyilatkozat, és a felállításáról, folyamatban levő cégbejegyzéséről igazolás). A városfejlesztő társaság egyszerűen a pályázó önkormányzat projektmenedzsment-szervezete, és így jelenik meg a pályázatban vagy meg sem jelenik ott mint partner, csak a konkrét nevek (projektmenedzser, pénzügyi menedzser, akik a társaság dolgozói) mögött. Az önkormányzat megbízási szerződést köt a városfejlesztő társasággal, melyben megbízza a városrehabilitációs akció teljes körű megvalósításával és fenntartásával. Az alvállalkozók bevonása egyedi vállalkozói szerződéssel történik.

## **A városfejlesztő társaság az önkormányzat szervezeti eszköze komplex városfejlesztési elképzelései megvalósítására**

Az önkormányzat operatív városfejlesztő tevékenységének célja egy adott városrész vegyes összetételű fizikai, funkcionális, társadalmi-gazdasági szövetének létrehozása vagy megújítása (városrehabilitáció) a maga komplexitásában. Az említett adott városrész a városfejlesztési akcióterület. Az akcióterületen tervezett városfejlesztési akció végrehajtására kialakult, Európában és Magyarországon egyaránt bevált szervezeti eszköz a közszféra számára a városfejlesztő társaság. A társaság feladata az akcióterület összehangolt fejlesztésének megvalósítása a komplex városfejlesztési akciótervben – akcióterületi tervben – foglaltaknak megfelelően.

### **A városfejlesztő társaság tevékenységi köre**

A társaság teljes tevékenységi körét csak az IVS-ben feldolgozott összes városfejlesztési akció ismeretében lehet pontosan meghatározni, hiszen minden egyes fejlesztés speciális feladatok megoldását kívánja meg. Egy tipikus fejlesztési akció megvalósítása során a fejlesztő társaság az alábbi fő feladatokat látja el:

- a megvételre kijelölt ingatlanok megvásárlása (üzleti tárgyalások lebonyolítása, szerződések előkészítése és megkötése)
- a területelőkészítési munkák irányítása (bontások, közműépítési munkák elvégzése, ingatlanrendezéssel kapcsolatos feladatok ellátása az építési telkek kialakítása érdekében)
- a közterületek rendezési munkáinak irányítása (tervek elkészítése, kivitelezési munkák pályáztatása, megrendelése, a munkálatok folyamatos ellenőrzése, az elkészült munkák átvétele)
- az Önkormányzat beruházásában megvalósuló egyes létesítmények (pl. közintézmények, szociális lakás stb.) esetében a beruházói feladatok ellátása (terveztetés, kivitelezési munkák pályáztatása,



megrendelése, a munkálatok folyamatos ellenőrzése, az elkészült munkák átvétele)

- a magánvállalkozások építési tevékenységének koordinálása (javasolt funkciók, beépítési formák megvalósulásának elősegítése),
- az akció mindenkorai pénzügyi egyensúlyának biztosítása (a szükséges pénzforrások megszerzése, pályázatok elkészítése, esetleges bankhitelek felvétele)
- adminisztratív, információs feladatok ellátása (kapcsolattartás az Önkormányzattal, a Hivatal ügyosztályaival, lakossággal, vállalkozókkal, bankokkal).

### **A városfejlesztő társaság működési költségei és bevételei**

A fejlesztő társaság működésének célja az Önkormányzat városfejlesztési célkitűzéseinek gyakorlati megvalósítása a lehető legkedvezőbb pénzügyi feltételekkel. Ennek megfelelően az Önkormányzat – mint többségi tulajdonos – érdekeltsége nem abban áll, hogy társasági tőkebefektetése után osztalékra tegyen szert, hanem hogy pénzügyi szempontból a leghatékonyabban, városrendezési és műszaki szempontból pedig az Önkormányzat által megjelenített közérdeknek a lehető legnagyobb mértékben megfelelően valósítsa meg a településfejlesztési célokat. Pénzügyi szempontból tehát az Önkormányzat a társaság nullaszaldós eredményében érdekelt. A társaság többi részvényese (bankok) számára a fenti logika elfogadását az teszi lehetővé, hogy az ő szempontjukból a társaság lényegében egy projektelőkészítő szervezet. Így társasági tőkebefektetésük megtérülését nem közvetlenül a társasági tőke utáni osztalékban kell keresniük. Érdekeltségük ugyanis – önkormányzati kapcsolataik erősítése mellett – abban áll, hogy a társaság által végrehajtott fejlesztési akciók révén az átlagosnál biztonságosabb projektfinanszírozási, hitelkihelyezési lehetőségek nyíljanak meg előttük. A társaság működési költségeire a fedezetet az Önkormányzat megbízásából végrehajtott fejlesztési akciókért járó díjazás biztosítja. Ez a díjazás – a társaság bevétele – az akció(k) kiadásai között szerepel, vagyis a társaság akkor juthat hozzá, ha azok a terveknek

megfelelően, rendben haladnak. A (pozitív) nullszaldó körüli eredményelvárás a társasággal szemben azt jelenti, hogy a díjazásnak a működési költségekre kell fedezetet nyújtania, és a társaság díjazását ennek megfelelően kell megállapítani. Az Önkormányzat szempontjából Magyarországon ez általában akkor fogadható el, ha a díjazás a társaság pénzben mért teljesítményének, vagyis a társaság által realizált fejlesztési kiadások és értékesítési bevételek összegének 5%-át nem haladja meg. Az EU-ban a hasonló munkák díjazása általában magasabb, Franciaországban például 6% körül van.

### **A városfejlesztő társaság tőkéjének javasolt nagysága és összetétele**

A társaság alaptőkéjének nagyságát olyan összegben célszerű meghatározni, hogy az fedezetet nyújtson az első berendezkedésre, valamint az első másfél-két év működési költségeire. Erre azért van szükség, mert a társaság díjazása ténylegesen csak akkor vonható le a fejlesztési akció számlájáról, ha ott már bevételek keletkeztek. A fejlesztési akciók azonban ritkán indulnak azonnali bevételekkel, így a társaság biztonságos működését eleinte az alaptőke biztosítja. A gyakorlat azt mutatja, hogy a vegyes tulajdonú fejlesztő társaság alaptőkéjét 40-100 millió Ft-ban célszerű meghatározni. Az Önkormányzatnak a teljes alaptőke minimum 50%-át (+1 szavazatot) kell birtokolnia, tehát min. 20-50 millió Ft önkormányzati társasági tőkebefektetéssel lehet számolni. Másrészt az Önkormányzat részesedése nem haladhatja meg a 75%-ot, ez maximum 30-75 millió Ft-ot jelent. Az Önkormányzat tehát 20-75 millió Ft-os tőkebefektetéssel számolhat, ezen az intervallumon belül a társaságalakítással kapcsolatos – a potenciális részvényesekkel folytatott – tárgyalások során alakulhat ki a végső összeg.

Elvileg elképzelhető az alaptőke ennél lényegesen magasabban történő megállapítása is. Ebben az esetben az Önkormányzat például egy nagy értékű fejlesztési terület vagy más forgalomképes ingatlanok apportálásával vesz részt a Társaságban. Ennek előnye az lehet, hogy azonos arányok mellett nagyobb a pénzügyi partnerek készpénzes

társasági tőkebefektetése az indulás pillanatában. Hátránya viszont, hogy egy nagy értékű önkormányzati ingatlan apportálásának ténye, majd az apportérték megállapítása olyan vitákat válthat ki az önkormányzati döntéshozatal folyamatában, amelynek időigénye következtében indokolatlanul és célszerűtlenül elhúzódna időben a társaság megalakítása. A javasolt 40-100 millió Ft-os tőkenagyság esetén viszont a szükséges döntések viszonylag egyszerűen meghozhatók mind az Önkormányzat, mind a partnerek oldaláról, természetesen a fejlesztési akciók üzleti terveinek kedvező mutatói esetén. Ingatlanapport és tőkeemelés később bármikor történhet. Az ingatlanapport további előnye az önkormányzat szempontjából az, hogy az ingatlanapport a társaságalakításánál helyettesítheti a készpénzt és így a társaságalakítás az önkormányzatnak sokkal kevesebb költségvetési pénzébe kerülhet. Kedvező esetben az ingatlanapporttal az is elérhető, hogy a társaság működtetéséhez az első két év során szükséges összegnek megfelelő készpénzt teljes egészében a pénzügyi intézetek vigyék be a társaságba.

### **A vegyes tulajdonú városfejlesztő társaság javasolt tulajdonosi összetétele**

Javasolt résztvevők a közszféra részéről:

- települési önkormányzat (vagy önkormányzatok)
- kistérség
- megyei önkormányzatok
- állam.

A konkrét körülmények függvényében javasolt résztvevők a külső partnerek részéről:

- Magyar Fejlesztési Bank
- kereskedelmi bankok
- építési vállalkozások szakmai szervezetei
- kereskedelmi és iparkamarák
- szociális lakásépítő társaságok.

A legcélszerűbb összetétel az érintett települések nagyságrendjétől, valamint az adott településen – vagy településeken – megvalósítható komplex településfejlesztési projektek mennyiségétől és jellegétől függ a közsféra és a magánsféra konkrét részvétele szempontjából. Megfelelő méretű fejlesztési potenciál alapján és a szükséges volumenű fejlesztési akció – vagy akciók – megvalósítása után már egy kisebb lélekszámú város esetén is célszerű lehet egy vegyes tulajdonú településfejlesztő társaság létrehozása, amely egy kisebb város esetén kibővítheti tevékenységét – és ennek megfelelően tulajdonosi körét – azokkal a komplex településfejlesztési akciókkal, amelyeket a hozzá tartozó kistérség más településein, vagy a vidék más városaiban valósít meg, az ottani települési önkormányzat megbízásából.

Ugyanakkor egy kisebb településen létrehozható egy vegyes tulajdonú településfejlesztő társaság olyan „projektársaságként” is, amelynek célja kizárólag egy-vagy több, az induláskor kijelölésre kerülő komplex városfejlesztési projekt megvalósítása az előzetes településfejlesztési akcióterv alapján elhatározott időtartam alatt, majd miután a társaság megvalósította a projektet és elszámolt az önkormányzattal – mint egy olyan „céltársaság”, amely betöltötte célját – megszüntetésre kerül. Azoknak a kisebb városoknak, vagy községeknek, amelyek településenként csak kisebb volumenű projekt-állományt tudnak felmutatni, az említett projektársaság alternatívájaként ajánlható a kistérségi településfejlesztő társaság. Ebben az esetben egy kistérségi településfejlesztési társulás, vagy egy statisztikai kistérség azon települései hozzák létre a társaságot a közsféra részéről, amelyeknek a területén az egyes településfejlesztési projektek az előzetes településfejlesztési akciótervek alapján megvalósításra kerülnek. Az ilyen társaságok a kistérségi területfejlesztési társulások, vagy – ha lennének – kistérségi területfejlesztési tanácsok szervezeti eszközei azon komplex településfejlesztési akciók megvalósítására, amelyek az egyes településeken a kistérség támogatásával valósulhatnak meg, mert önmagukban az egyes érintett települések esetleg sokkal nehezebben tudnák előteremteni a megvalósulás feltételeit. A kisvárosokkal, illetve községekkel szemben a települések nagysága szempontjából a nagy- és közepes városok helyezkednek el a nagyságrendi skála másik

felén. Az ötvenezer lakosnál nagyobb lélekszámú városok esetében általában nagy valószínűséggel prognosztizálható, hogy már egy városban is fellelhető olyan volumenű komplex városfejlesztési projekt, amely indokolja egy önálló városfejlesztő társaság létrehozását. A két említett nagyságrend közé eső városok a megvalósítható projektek volumene és jellege függvényében önkormányzataik döntése alapján a három említett megoldás (meghatározott projektek végrehajtása érdekében, a végrehajtásuk időtartamára alakuló „céltársaság”, kistérségi településfejlesztő társaság, vagy egy település önkormányzatának többségi tulajdonával alakuló városfejlesztő társaság) bármelyikét választhatják a célszerűség és hatékonyság szempontjainak megfelelően. Ugyanakkor az egy adott települési önkormányzat többségi tulajdonával megalakuló településfejlesztő társaságok számára a tulajdonosi döntéstől függően elvileg mindig nyitott a lehetőség, hogy tevékenységük földrajzi határait kiterjesszék akár a kistérségre, akár távolabb. A települési önkormányzatok mellett bizonyos okok – kedvezőbb feltételek a koordinációhoz, a forrásokhoz való hozzájutáshoz – miatt esetenként indokolt lehet a magasabb szintű területi önkormányzatok részvétele is a településfejlesztő társaságban (főváros, megyék, régiók). Az állam részvétele a komplex településfejlesztő tevékenységet végző vegyes tulajdonú fejlesztő társaságban általános esetben – a szubszidiaritás gyakorlatának megfelelően – nem indokolt. Létezik azonban a településfejlesztési feladatoknak egy olyan kategóriája, amikor

- a kiemelt jelentőségű feladatok volumene és bonyolultsága
- a fejlesztésben közvetlenül érdekelt állami szereplők jelenléte, vagy
- egy bonyolult és költséges, nagy volumenű barnamezős városrehabilitációs akció megvalósítása felhagyott katonai, vagy ipari területeken, például a nehézipar egykori vidéki bázisain a belső városrészeket elfoglaló pusztuló ipari övezetek esetében az állami szereplők közvetlen részvételét indokolhatja – a barnamezős rehabilitációk esetében általában kifejezetten szükségessé teszi – a vegyes tulajdonú településfejlesztő társaságban.

Az önkormányzatokon, illetve állami szereplőkön kívüli partnerek köréből legfontosabb a fejlesztések megvalósításában érdekelt pénzintézetek részvétele; a fennmaradó további – kisebb –

részt tölthetik ki az anyagban említett egyéb szereplők a magánszféra részéről. Az utóbbiak részvételének kedvező hatását általában nem – jelképes nagyságú – tulajdoni arányuk eredményei, hanem

- a tervezett fejlesztések következetes végrehajtására gyakorolt ösztönző hatásuk (például az építési vállalkozások szervezeti részéről)
- a piaci szempontok folyamatos képviselete (pl. kamarák)
- a fejlesztések megvalósításához kapcsolódó kis- és középvállalkozói érdekeltségek megjelenítése (pl. kamarák), illetve
- a szakmai felkészültség és a szakmai tekintély.

A működőképes vegyes tulajdonú fejlesztő társaság létrehozásához a pénzügyi partnerek részvétele nélkülözhetetlen, a további partnerek bevonásának célszerűsége az adott körülményektől és projektektől függ.