

**Aczél Gábor:**

**Hogyan segítik a városfejlesztést  
a Városfejlesztő Társaságok?  
Középső Ferencváros példája**

**Bevezetés**

A városfejlesztő társaság mint városfejlesztési modell alapja a magántőke és a közjó érdekeinek összehangolásán alapszik. Ma is sokan vannak, akik úgy vélik, a magán- és a közvagyon érdekei ellentétesek. Ezt a szemléletet tükrözi több Európai uniós rendelkezés is, amely megtiltani igyekszik, hogy önkormányzati beruházások során a közvagyonból magántulajdonú ingatlanok fejlődjenek. Valójában a magán- és közvagyon ezer szálon függ össze egymással. Egy városrész rehabilitációja, de akár csak egy sétálóutca térkövezése kapcsán például, ha a beruházás közvetlenül csak a köztulajdonban levő útfelületet érinti is, óhatatlanul gyarapodni fognak a környékbeli magántulajdonú ingatlanok tulajdonosai (többet ér a házuk), vagy a bérlők (magasabb életminőséget kapnak, ingyen), vagy az utcabeli üzletek, vendéglők üzemeltetői (növekszik a forgalom). Ugyanannak a beavatkozásnak mindig kárvallottjai is vannak, példánkban a sétálóutca kialakításkor az autósok, vagy az autós vevőkre alapozó üzletek (bútorbolt, vegyi áru). Tudomásul kell venni: a köz- és magánvagyon szorosan összefügg egymással. Ezt a helyzetet kell úgy kihasználni, hogy a kétfajta tőke mögött álló törekvések kölcsönösen erősítsék egymást.

A magántőke fejlesztései jobbára egy-egy konkrét projektre, ingatlanra korlátozódnak, ezért is nevezzük ingatlanfejlesztésnek. A közvagyont ehhez képest magasabb szinten, jobbára esetünkben települési szinten kell kezelni – ez a településfejlesztés.

## 1. táblázat: A városfejlesztés és az ingatlanfejlesztés összefüggése

Ingatlanfejlesztés	Városfejlesztés
- Egy, esetleg néhány ingatlant érint	- Nagyobb, összefüggő területre terjed ki
- Jól körülhatárolt projekt	- Komplex program
- Profitot hozó (vagy arra törekvő) vállalkozás	- Pénzügyi eredménye lehet pozitív, negatív vagy nullszaldós
- Privát vállalkozás végezheti	- Önkormányzati kompetencia

Az önkormányzat reális célja a magántőke fejlesztési kedvének becsatornázása lehet a PPP, azaz a Privát-Publikus-Partnerség keretében. A partnerség tagjai egyfelől magán-ingatlanfejlesztő társaságok, másfelől pedig az önkormányzat, pontosabban az önkormányzatot képviselő Városfejlesztő Társaság.

A Városfejlesztő Társaság elve címszavakban a következő: a város területén az önkormányzatnak több különböző fejlesztést kell folyamatosan véghezvinnie. Bár hosszú távon minden városfejlesztési akciótól elvárható, hogy növelje a közjót, a konkrét fejlesztések egy része rövid távon is megtérülő jellegű, más része nem. Az önkormányzat azonban még a gyorsan megtérülő jellegű, ingatlanfejlesztő szemmel is ígéretes beruházások végrehajtását sem vállalhatja fel: a közösségi döntéshozatal keretei és az átláthatóság követelménye nem engedi, hogy az önkormányzat a piaci cégekhez hasonló rugalmassággal járjon el, ezért ingatlanfejlesztőként hátrányba kerülne a piacon. Külön gond, hogy az önkormányzat nem törekedhet nyereségre, és nem különítheti el a fejlesztésből származó bevételeket. Összességében: a város fejlesztési feladatait érdemes egy külön erre a célra létrehozott Társaságba apportálni, a közvagyon egy részével és a fejlesztéshez szükséges jogosítványokkal együtt. A jogilag profitorintált jellegű társaság közhasznúságát a meghatározó önkormányzati tulajdonosi hányad biztosítja.

A Városfejlesztő Társaság (VFT) feladata nem a beruházások sajátterős megvalósítása, hanem

- az előkészítés (műszaki és pénzügyi tervek)
- ingatlankivásárlás (ha nem önkormányzati tulajdon)
- tereprendezés (bontás, közművesítés)
- a megfelelő beruházó(k) felkutatása
- a fejlesztési folyamat pénzügyi egyensúlyának fenntartása (cash-flow management, hitelügyintézés stb.)
- adminisztratív információs feladatok (évi rendes elszámolás az Önkormányzat felé, kapcsolattartás a beruházókkal, bankokkal, lakossággal).

A VFT működésének alapja a vagyon folyamatos növekedése: a beruházások révén jövedelem keletkezik, amely a Társaságnál csapódik le, ahol újabb fejlesztések előkészítésére fordítják.

2. táblázat: Egy városfejlesztési akció lebonyolításának pénzügyi vázlata

1. AKCIÓ		2. AKCIÓ		TÁRSASÁG	
BEVÉTELEK	KIADÁSOK	BEVÉTELEK	KIADÁSOK	BEVÉTELEK	KIADÁSOK
Ingyenértékesítés - Önkormányzati hozzájárulás - Állami, nemzetközi támogatások - Bankhitelek	Infrastruktúra-építés - Terület-előkészítés - Épületbontások - Lakók, bérlők  elköltöztetése - Közterületek (utak, parkolók, parkok) rendezése - Szociális bérlakások építése - Meglévő épületek felújítása - Egyes közcélú beruházások megvalósítása - Társaság díjazása	Ingyenértékesítés - Önkormányzati hozzájárulás - Állami nemzetközi támogatások - Bankhitelek	Infrastruktúra-építés - Terület-előkészítés - Épületbontások - Lakók, bérlők elköltöztetése - Közterületek (utak, parkolók, parkok) rendezése - Szociális bérlakások építése - Meglévő épületek felújítása - Egyes közcélú beruházások megvalósítása - Társaság díjazása	- Díjazás	- Működési költségek
<b>EREDMÉNY</b>	+	<b>EREDMÉNY</b>	-	<b>EREDMÉNY</b>	+

### A ferencvárosi példa

A rendszerváltás óta több VFT jött létre, többek közt Mosonmagyaróváron, Zalaegerszegen stb. A ferencvárosi példa egyrészt központi helyzete és sikeressége révén kiemelkedik ezek közül. Magam 1992-2003 között az intézmény vezetőjeként járultam hozzá a ferencvárosi városfejlesztő társaság sikeréhez; elnökségi tagként azóta is figyelemmel kísérem annak sorsát.

A Társaság 1992-ben SEM IX. néven jött létre. A SEM (Société Économique Mixte) nevet a szakmai beruházó francia cégtől kaptuk; a társaságban rajtuk kívül a pénzügyi befektető OTP bank is részt vett, a többségi tulajdonos IX. kerületi önkormányzat mellett. A kerület gyakorlatilag a teljes felújítandó önkormányzati ingatlanállományt apportként vitte be a társaságba. A hármas tulajdon biztosította az ingatlanvagyon, a forgótőke és a szakmaiság együttesét.

A városrész adottságai meglehetősen rosszak voltak: az alacsony presztízsű kerület gondjait az erősen leromlott épületállomány, szociális problémák és az önkormányzat gazdasági nehézségei súlyosbították. Az akció célja a kilátástalan helyzet megfordítása volt, azaz a lepusztult és alulértékelt terület rehabilitációja, a beruházási költségek megosztása a magán- és közszféra között, és hosszú távú adóbevételek biztosítása az önkormányzat részére. Többünket ezenkívül személy szerint is motivált a francia-magyar együttműködésben rejlő lehetőség, a hazánkban akkor még ismeretlen fejlesztési modell kipróbálása.

Az akció alapjául szolgáló városrendezési koncepció a városszerkezet megőrzése mellett a közterületek felújítását, a gyalogosforgalom erősítését (gyalogostengelyek, földalatti parkolók), a háztömbök ésszerűsítését és belső zöld parkok létrehozását, kereskedelmi és vendéglátó létesítmények helybe csalogatását és nem utolsósorban az épített örökség védelmét tűzte ki célul.

A koncepció fontos eleme volt a hosszú távú finanszírozási terv. A Pénzügyi koncepció lényege, hogy a beruházóknak eladásra kerülő ingatlanok értéke fedezze a városrendezési munkák költségeit (útépítés, közművek felújítása, zöldterületek kialakítása, épületbontások stb.). A kimutatható pozitív eredményt az Önkormányzat a következő célokra fordíthatja:

- a lebontott épületekben lakó bérlők elhelyezését szolgáló (szociális) bérlakások építése
- a Kerületi Szabályozási Terv szerint megmaradó épületek felújítása
- a lakosság ellátását szolgáló egyes közintézmények (pl. óvoda, uszoda stb.) megvalósítása.

## 3. táblázat: Finanszírozási koncepció

BEVÉTELEK	KIADÁSOK
ÖNKORMÁNYZATI INGATLANOK ÉRTÉKESÍTÉSE VÁLLALKOZÓKNAK	KÖZTERÜLETEK (UTAK, PARKOLÓK, PARKOK) RENDEZÉSE
ÖNKORMÁNYZATI HOZZÁJÁRULÁS (FŐVÁROSI ÉS KERÜLETI)	AVULT ÁLLAPOTÚ ÉPÜLETEK BONTÁSA
BANKHITELEK	LAKÓK, BÉRLŐK ELKÖLTÖZTETÉSE
	SZOCIÁLIS BÉRLAKÁSOK ÉPÍTÉSE
	MEGLÉVŐ ÉPÜLETEK FELÚJÍTÁSA
	KÖZÖSSÉGI CÉLÚ LÉTESÍTMÉNYEK MEGVALÓSÍTÁSA

Az eredmények, lassú felfutás után 2003-ra már látványosak, sőt, országos hírűek voltak. Néhány adat:

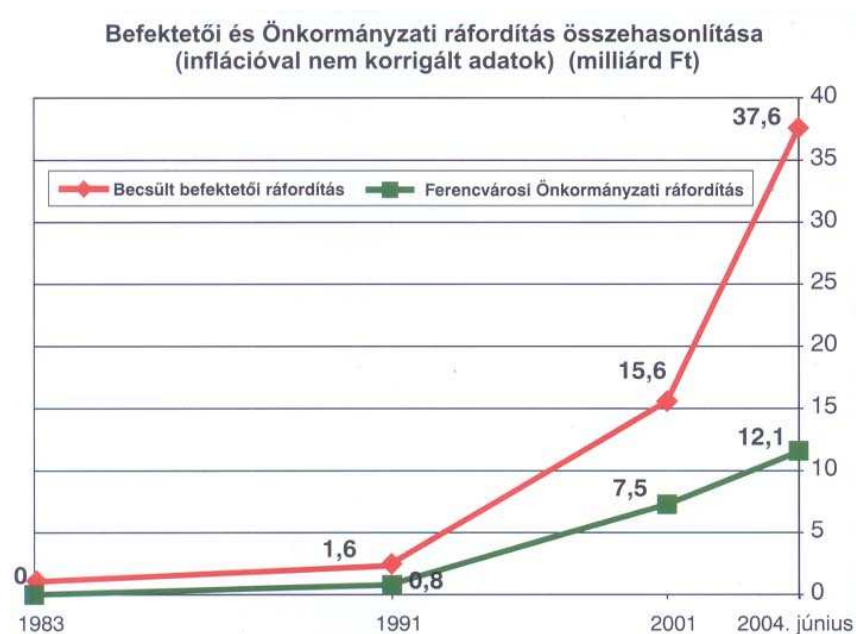
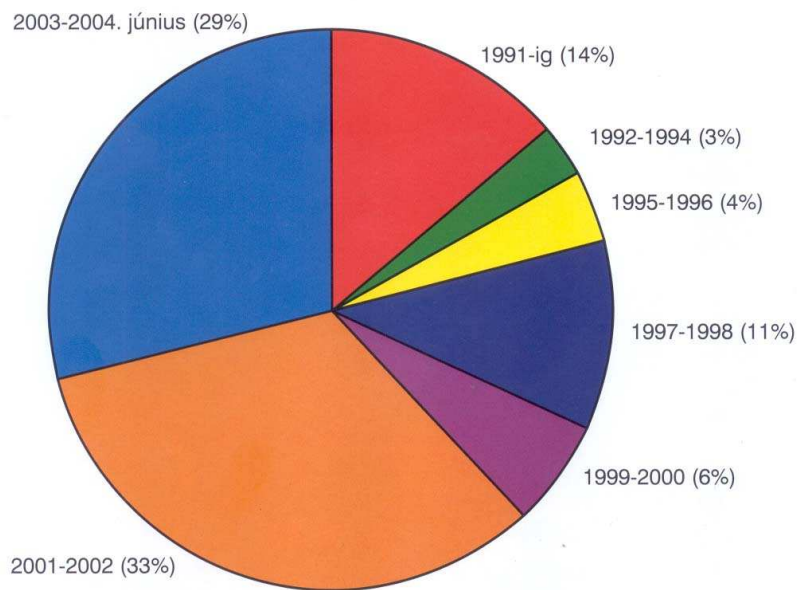
- 2003-ig 4 szálloda, 3 irodaház, egy parkolóház és a MATÁV Szimfonikus Zenekar székháza épült a rehabilitációs területen
- 2003-ig 4208 új lakás épült
- miközben a beruházás összértéke exponenciálisan nőtt, az önkormányzati beruházás aránya a kezdeti 80%-ról 2003-ig kb. 25%-ra csökkent
- 2008-ra gyakorlatilag a teljes akcióterület megújult: nincs több rehabilitálandó terület Középső Ferencvárosban
- díjak, elismerések:  
1995: az év lakóháza, felújítás kategóriában  
1996: Hild Érem (Magyar Urbanisztikai Társaság)

1997: Az Országos Ingatlanfejlesztés Pályázat 1. díja, KTM-különdíj

1998: FIABCI (nemzetközi ingatlanfejlesztési pályázat, tulajdonképpen az ingatlanfejlesztő szakma „Oscar-díja”) 1. díj a közcélú beruházások kategóriában

1999: SEM D’OR-díj.

## Újlakás-építések Ferencvárosban, 1990-2003



## Tanulságok és tévhitok Ferencváros sikere kapcsán

Az elmúlt években számtalanszor ismertettem már a VFT lényegét különböző fórumokon. A közönség részéről feltett kérdések sokszor ismétlődnek, olykor szinte előre sejtem, milyen kérdéseket fognak feltenni. A továbbiakban az interneten megszokott FAQ, azaz „leggyakrabban elhangzó kérdések” stílusában válaszolok a modellel kapcsolatos szkeptikus és/vagy kritikus felvetésekre:

*Könnyű volt Ferencvárosnak, ahol 1990-ben nem adták el a társasházakat a lakóknak, megmaradt az önkormányzati vagyon. A mi önkormányzatunknak jószerivel már nincs is tulajdona, ezért nálunk egy ilyen Társaságot nem lehetne létrehozni.*

- A modell független attól, hogy az önkormányzatnak van vagyona, vagy nincs.
- Sem jogi, sem anyagi szempontból nem kisebb ráfordítás kilakoltatni a bérlőket egy önkormányzati tulajdonból, mint másutt kivásárolni a tulajdonosokat egy társasházból. Ferencváros minden elköltöztetett bérlő számára másik bérlakást, vagy pedig vételárnak is megfelelő lelépti díjat ajánlott fel.
- Számos jogi megoldás létezik a társasházak többségi, vagy 100% tulajdoni hányadának megszerzésére.
- Minden önkormányzat területén lehet találni potenciálisan nyereséges beruházási területeket; a kérdés az, hogy segít-e az önkormányzat eltakarítani a beruházás előtt tornyosuló tulajdoni, jogi, rendezési vagy közmű-akadályokat (amiért természetesen majd benyújtja a számlát), vagy nem foglalkozik vele, ami miatt a nyereség vagy tisztán a magánberuházónál csapódik le, vagy a magánberuházónak is elmegy a kedve a sok akadálytól, és máshol fektet be.

*Nálunk egy ilyen társaságot nem lehetne létrehozni, mert nincs egyetértés a képviselőtestületben.*

- Természetesen mindig öröm, ha egyetértés van egy képviselőtestületben, de ez a helyzet ritkán áll elő. A legtöbb



képviselőtestületben, így Ferencvárosban is számos politikai formáció küzdött egymással 1992 és 2008 között. A küzdelem természetes dolog: képviselők eltérő választói csoportokat, sokszor egymásnak ellentmondó érdekeket képviselnek. A fejlesztések hosszú távú stabilitását Ferencvárosban épp a SEM IX. létrehozása, azaz a szakmai szempontok politikai viták fölé emelése biztosította. A Társaság felett az Önkormányzat gyakorolja a tulajdonosi jogait, de a napi menedzsmentbe nem szól bele.

- A SEM IX. alapítólevele egyúttal leszögezte, hogy a befolyt profitot a tulajdonos további városfejlesztési célokra köteles fordítani – ezzel tovább korlátozta a politikai viták terét.

*Az ilyen Társaság csak arra jó, hogy ellopják az Önkormányzat vagyonát. A vagyon maradjon magyar kézben!*

- Tapasztalatunk szerint épp ellenkezőleg: mind Ferencvárosban, mind a többi VFT-modellt követő településen jelentősen *nőtt* az önkormányzati vagyon.
- 1992 és 2007 között az önkormányzati tulajdon túlsúlya a Társaságon belül 51%-ról 70%-ra nőtt.
- A SEM IX. ma már 100%-ban magyar tulajdonban van, a külföldi (francia) szakmai partner kivásárlásra került.

*Azért kár volt azt a sok szép régi házat elbontani!*

- A rehabilitációt egy alapos ingatlanfelmérés előzte meg, melynek keretében (építész, helytörténész, műemlékvédelmi és más kollegák bevonásával) szigorúan osztályoztuk a megmentendő/felújítandó és a bontandó épületeket.
- Az értékesnek ítélt ingatlanállomány (az emeletes házak, utcai homlokzatok szinte mindegyike) felújításra került.
- Ferencváros rehabilitációja során ugyan valóban sok, elsősorban földszintes, minden esetben nagyon leromlott állapotú, kevés építészeti értékkel bíró épület került elbontásra (ezek is többnyire a tömbök belsejében, ahol korábban jóformán senki sem látta), ám ezt kompenzálja az összbenyomás: a rehabilitált városrészekben egységes

homlokzatmagasságú, jó állapotú, belső zöldudvarokkal gazdagított utcasorok alakultak ki.

- A földszintes épületek kiváltása Ferencvárosban és az egységes homlokzatmagasság valószínűleg évtizedekkel korábban kialakult volna, ha ezt a folyamatot az első világháború és az azt követő általános tökehiány meg nem akasztja.
- Ferencvárosban a bontott anyag nem ment a szemétkébe. A bontott elemeknek egyfajta másodlagos piaca alakult ki: a bontott téglák, ajtók, ablakok (felújítva, vagy díszítőelemként) a kortárs hazai építészet és belsőépítészet kedvelt alapanyagaivá váltak.

*A ferencvárosi modell az volt: a szegény lakosságot cseréljük ki gazdagra!*

- Tény, hogy a szociálpolitikát nem tévesztettük össze a város-rehabilitációval, azaz külön feladatként értékeltük a kerület szociális és épített örökségi problémáinak kezelését. Az is igaz, hogy a kiköltöztetett bérlők gyakran nem Ferencvárosban, hanem más budapesti kerületben vagy vidéken találtak otthont maguknak. A szociális ügyek kezelése meglátásunk szerint elsősorban nemzeti, másodsorban fővárosi felelősségvállalást jelent, a kerület keze a legkevésbé szabad ebben a kérdésben.
- Ferencváros ugyanakkor példamutató szociális védőhálót épített ki, melynek keretében gondot fordít a kerületi hátrányos helyzetűek szociális foglalkoztatására, a szegregáció csökkentésére, továbbá az új generáció képzésére, életesélyeinek javítására. Ezek az intézmények biztosítják, hogy a kerület soha többé ne legyen a főváros szegénynegyede.