

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

VOLT TÉGLAGYÁRI TERÜLET
REHABILITÁCIÓJÁVAL EGY ÚJ
VÁROSKÖZPONT KIALAKÍTÁSÁNAK
PROJEKTTERVE

Belső konzulens: Lambertné Katona Mónika

Makár Brigitta

Levezető tagozat

Külső konzulens: Simonyai Imre

Pályázati

projektmenedzser

2017



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

BGE

GAZDALKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Makár Brigitta
Szak/szakirány: Pályázati projektmenedzser

Neptun kód: HRK8JP * A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017.
A szakdolgozat címe: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont kialakításának projektterve

Belső (operatív) konzulens neve: Lambertné Katona Mónika
Külső (szakmai) konzulens neve: Simonyai Imre
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan: beruházás, projektterv, Európa 2020, célfa, problémafa, logikai keretmátrix, SWOT- elemzés, PEST- elemzés

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.
(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. (Kérjük a megfelelőt aláhúzni!) Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2017. január 13.


.....
hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2017.01.11. 
.....
könyvtári munkatárs

Budapesti Gazdasági Egyetem
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg
Könyvtár
8900 Zalaegerszeg
Gasparich u. 18/a
Adószám: 15329822-2-41

Tartalomjegyzék

1. TÉMAFELVETÉS	1
2. BERUHÁZÁSOK ÉRTELMEZÉSE, TÍPUSAI	4
2.1. Beruházások jellemzői.....	4
2.2. Barnamezős beruházások fogalma, fajtái	8
3. PÁLYÁZATOK RENDSZERE, A PÁLYÁZATI CÉLOK- ÉS CÉLTERÜLETEK BEMUTATÁSA.....	12
3.1. Európai Unió pályázati rendszertől a dolgozat témáját adó barnamezős területek rehabilitációjával kapcsolatos pályázati felhívásig	12
3.2. A pályázó és a pályázat célja, a célterület bemutatása	21
4. PROJEKTTERVEZÉS.....	24
4.1. Projekttervezés módszertana- szakirodalmi összefoglaló	24
4.2. Helyzetkép leírása- SWOT elemzés	28
4.3. Problémafa.....	32
4.4. Célfá.....	34
4.5. Logframe mátrix.....	36
4.6. A projekt tevékenység- és időterve	38
4.6. Projekt humán erőforrás terve	46
4.7. Költségterv	49
4.8. Kockázatelemzés	52
5. ÖSSZEĞZÉS	55
FELHASZNÁLT IRODALOMJEGYZÉK	58
RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK	61
ÁBRAJEGYZÉK	62
MELLÉKLETEK	64
1. számú melléklet: A leromlott városrész felülnézeti térképe	64
2. számú melléklet: Bóbica városrész térképe	65
4. számú melléklet: Fejleszteni kívánt terület jelenlegi állapota.....	69
5. számú melléklet: A leromlott városrész fejlesztés utáni felülnézeti térképe	70
6. számú melléklet: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt Gantt diagramja.....	71
7. számú melléklet: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt látványterve.....	72
8. számú melléklet: Konzultációs lap	73
9. számú melléklet: Szerzői összefoglalás	75

1. Témafelvetés

„A barlang, amelybe félsz bemenni, rejti azokat a kincseket, melyeket keresel.”

(Brian Tracy)

Magyarországon az Európai Unió támogatások fontossága megkérdőjelezhetetlen. Úgy gondolom, hogy országunk jövőjét nagyban befolyásolják az uniós támogatásokból létrejövő projektek, mind vállalati mind közösségi szinten. Helyi önkormányzati szinten elmondható, hogy szinte egyetlen önkormányzat sem rendelkezik elegendő alaptőkével ahhoz, hogy beruházhasson, főképp, ha egy nagyobb volumenű projektről beszélünk.

A 2014-2020 közötti időszakban jelentős uniós forrás áll Magyarország rendelkezésére, amelynek a legfőbb célkitűzéseit az Európai Unió 11 pontban foglalta össze. Az összes tagállamnak ezen 11 célhoz kell igazítania saját fejlesztési terveit, így mind a 28 ország egy irányba fejlődik majd tovább. Ezen 11 operatív program közül én a Terület- és Településfejlesztési Operatív programról (továbbiakban: TOP) írok bővebben dolgozatomban.

Szakdolgozatom témájának választásakor törekedtem arra, hogy olyan témát válasszak, amely témáját tekintve aktuális és a jelenlegi munkámmal kapcsolatos, így az ezzel töltött idő a későbbi munkám során is hasznomra lehet. Választásom, így egy Zala megyei kisváros- Letenye Város Önkormányzatának projekttervének elkészítésére esett, amely egy TOP¹- os felhívásra készült, és amelynek legfőbb célkitűzése egy leromlott városrészről egy új városközpont kialakítása, amely projekt több okból is fontos a városnak. Ezen terület jelenleg elhagyatott, közbiztonság szempontjából nem mondható biztonságosnak, területkép romboló, lehetőségek és fantázia viszont van a területben. Nyertes pályázat esetén a területen helyet kapna egy új hivatali épület, amely a projekt elsődleges célkitűzése, egy dísztó, amely a város régóta dédelgetett tervei közt szerepel, turisztikai attrakcióként egy kalandpályát alakítanak ki, sportolási lehetőségként futópálya épülne a dísztó körül és egy játszótér is helyet kapna a területen. (A leromlott városrész felülnézeti térképe lásd: 1. számú mellékletek.)

Dolgozatom első felében áttekintem a témához kapcsolódó szakirodalmat, törvényeket, szakcikkeket, internetes forrásokat, továbbá dolgozatom második felében

¹ Terület- és Településfejlesztési Operatív Program

tanulmányaim során elsajátított projekttervezési módszertant mutatom be Letenye Város Önkormányzatának a „*Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása*” című projekt kapcsán.

Az első elméleti részben a beruházás fogalmától kiindulva bemutatom, azok fajtáit, és különböző csoportosítási lehetőségeit, majd kitérek részletesebben a barnamezős beruházásokra, amely fontossága abban rejlik, hogy a korábban már használt, jelenleg elhagyatott vagy kevésbé hasznosított, továbbá feltárt vagy feltételezett szennyezettségi problémákat rejtő területeket újrahasznosítsák és kármentesítsék elkerülve akár egy későbbi környezeti katasztrófát és növelve a város vonzerejét.

A harmadik fejezetben a napjaink támogatási rendszerén belül az Európai Unió pályázati rendszert tekintem át eljutva az operatív programon belül a TOP 2.1.1-15 pályázati felhívásig, amelyre a következő fejezetben a konkrét projektterv is készül. A fejezet második részében a pályázó szervezetet és a fejleszteni kívánt területet mutatom be.

A negyedik fejezetet a projekttervezés módszertanának szakirodalmi összefoglalójával indítom, majd egy helyzetkép leíráson keresztül elkészítem a projekt SWOT- elemzését, ebből kiindulva felrajzolom a problémafát, célját és a logikai keretmátrixot. Ezek után elkészítem a Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt tevékenység- tervét, ezen tevékenységekhez hozzárendelem a megvalósításért felelős humán erőforrásokat, majd elkészítek egy nagyvonalú költségtervet, végül pedig egy kockázatelemzést készítek, amelynél PEST- elemzés módszertanát hívom segítségül.

Végezetül felvázolom a lehetséges jövőképet, amennyiben megvalósulna ezen beruházási projekt milyen várható költségekkel és bevételekkel számolhat Letenye Város Önkormányzata.

Dolgozatom megírása során a Microsoft Word, Microsoft Excel és a Microsoft Projekt programokat választottam technikai eszközként.

Köszönettel tartozom belső konzulensemnek Lambertné Katona Mónikának, dékán asszonynak, valamint külső konzulensemnek Simonyai Imrének Letenye Város Önkormányzata Műszaki- és Építéshatósági Osztály vezetőjének, hogy dolgozatom megírása során segítették és támogatták munkámat. Dékán asszonynak továbbá

köszönöm az oktatás során nyújtott rengeteg tudást, hasznos tapasztalatot, amit megosztott velünk és ami által épülhetett az egész csoport.

2. Beruházások értelmezése, típusai

2.1. Beruházások jellemzői

A témával foglalkozó szakirodalmak különbözőképpen fogalmazzák a beruházással kapcsolatban. Közgazdasági szempontból a beruházás nem más, mint a tárgyi eszköz létrehozása, pótlása, bővítése. A beruházás lehet egy új termék, egy új szolgáltatás illetve egy új piac megteremtése, amely profit, haszon illetve vagyonszerzés céljából valósul meg.

A beruházásokat sokféleképpen csoportosíthatjuk, ezek közül a teljesség igénye nélkül a legfontosabbakat emelem ki. A beruházások lehetnek:

- állománynövelő,
- állománybővítő,
- eszközpótló,
- rekonstrukciós tevékenységek.

Tevékenység alapján a számviteli törvény megkülönbözteti az alábbi kategóriákat:

- beruházás: *„a tárgyi eszköz beszerzése, létesítése, saját vállalkozásban történő előállítás, a beszerzett tárgyi eszköz üzembe helyezése, rendeltetésszerű használatbavétele érdekében az üzembe helyezésig, a rendeltetésszerű használatbavételig végzett tevékenység (szállítás, vámkezelés, közvetítés, alapozás, üzembe helyezés, továbbá mindaz a tevékenység, amely a tárgyi eszköz beszerzéséhez hozzákapcsolható, ideértve a tervezést, az előkészítést, a lebonyolítást, a hiteligény bevételt, a biztosítást is); beruházás a meglévő tárgyi eszköz bővítését, rendeltetésének megváltoztatását, átalakítását, élettartamának, teljesítőképességének közvetlen növelését eredményező tevékenység is, az előbbieken felsorolt, e tevékenységhez hozzákapcsolható egyéb tevékenységekkel együtt.”²*
- felújítás: *„az elhasználódott tárgyi eszköz eredeti állaga (kapacitása, pontossága) helyreállítását szolgáló, időszakonként visszatérő olyan tevékenység, amely mindenképpen azzal jár, hogy az adott eszköz élettartama*

² 2000. évi C. törvény a számvitelről

megnövekszik, eredeti műszaki állapota, teljesítőképessége megközelítően vagy teljesen visszaáll, az előállított termékek minősége vagy az adott eszköz használata jelentősen javul és így a felújítás pótlólagos ráfordításából a jövőben gazdasági előnyök származnak; felújítás a korszerűsítés is, ha az a korszerű technika alkalmazásával a tárgyi eszköz egyes részeinek az eredetitől eltérő megoldásával vagy kicserélésével a tárgyi eszköz üzembiztonságát, teljesítőképességét, használhatóságát vagy gazdaságosságát növeli; a tárgyi eszközt akkor kell felújítani, amikor a folyamatosan, rendszeresen elvégzett karbantartás mellett a tárgyi eszköz oly mértékben elhasználódott (szerkezeti elemei előregedtek), amely elhasználódottság már a rendeltetésszerű használatot veszélyezteti; nem felújítás az elmaradt és felhalmozódó karbantartás egyidőben való elvégzése, függetlenül a költségek nagyságától”;

- *karbantartás: „a használatban lévő tárgyi eszköz folyamatos, zavartalan, biztonságos üzemeltetését szolgáló javítási, karbantartási tevékenység, ideértve a tervszerű megelőző karbantartást, a hosszabb időszakoként, de rendszeresen visszatérő nagyjavítást, és mindazon javítási, karbantartási tevékenységet, amelyet a rendeltetésszerű használat érdekében el kell végezni, amely a folyamatos elhasználódás rendszeres helyreállítását eredményezi”.*

Funkció alapján lehet beszélni termelő illetve nem termelő beruházásról. A termelő beruházások főképp az ipar, a mezőgazdaság, a logisztika stb. fejlesztését, korszerűbbé tételét szolgálja. Nem termelő beruházásokról pedig akkor beszélünk, amikor a társadalom nem termelő részeinek, mint az egészségügy, oktatás, kultúra stb. fejlesztését, működését eredményezi.

A beruházásokat osztályozhatjuk a beruházó személye alapján:

- állami beruházás,
- intézményi beruházás,
- jogi személyek, vállalkozások, természetes személyek forrásaiból megvalósult beruházások.

Csoportosíthatjuk őket nagyságrend alapján, ami azért kiemelkedően fontos- amellett, hogy más-más szervezeti megoldásokat, módszereket illetve folyamatszervezési megoldásokat igényelnek - mivel támogatási szempontból más-más kiírás vonatkozik rájuk. Eszerint megkülönböztetünk:

- mikroberuházások: 5 millió Ft alatti beruházás,
- kisberuházások: 5- 25 millió Ft közötti beruházás,
- közepes beruházások: 25-500 millió Ft közötti beruházás,
- nagyberuházások: 500 millió – 5 milliárd Ft közötti beruházás,
- kiemelt beruházások: 5 milliárd Ft feletti.

A beruházásokat csoportosíthatjuk az alapján, hogy működési vagy fejlesztési célt szolgálnak. Pályázati szempontból kiemelendő csoportosítás az utóbbi, a fejlesztési célra irányuló beruházások. Ezek lehetnek: akadálymentesítés, befektetés-ösztönzés, energia, energiafelhasználás, egészségügy, fenntartható életmód, foglalkoztatás, felnőttképzés, fogyasztói tudatosság, fogyasztóvédelem, hulladékgazdálkodás, ifjúság, sport, információs társadalom, infrastruktúra, innováció, kármentesítés, kutatás fejlesztés, klaszter-együtműködés, környezetvédelem, közigazgatás, közlekedés, kultúra, mezőgazdaság, szociális, egészségügy, kultúra, társadalmi, szociálpolitika, technikai segítségnyújtás, technológia korszerűsítés, természetvédelem, terület- és településfejlesztés, turisztika, vállalkozásfejlesztés, vízgazdálkodás³.

Dolgozatomban a következő alfejezetben részletesebben kívánom elemezni a barnamezős beruházásokat, amely a fent említett fejlesztési célok közül magába foglalja a környezettudatosság, környezetvédelem, vállalkozói tevékenység ösztönző, népességmegtartó valamint településfejlesztési célokat.

A beruházásokkal kapcsolatosan fontos fogalom a **bekerülési érték**, amit a 2000. évi C. törvény a számvitelről a következőképp fogalmaz meg: *„az eszköz bekerülési (beszerzési, előállítási) értéke az eszköz megszerzése, létesítése, üzembe helyezése érdekében az üzembe helyezésig, a raktárba történő beszállításig felmerült, az eszközhöz egyedileg hozzákapcsolható tételek együttes összege. A bekerülési (beszerzési) érték az engedményekkel csökkentett, felárákkal növelt vételárat, továbbá az eszköz beszerzésével, üzembe helyezésével, raktárba történt beszállításával kapcsolatban felmerült szállítási és rakodási, alapozási, szerelési, üzembe helyezési, közvetítői tevékenység ellenértékét, díjait (ezen tevékenységeknek saját vállalkozásban történt végzése esetén az 51. § szerinti közvetlen önköltség aktivált értékét), a bizományi*

³ <https://www.palyazat.gov.hu/plyzatkeres> letöltés dátuma: 2016. október 17.

díjat, a beszerzéshez kapcsolódó adókat és adójellegű tételeket, a vámterheket foglalja magában”⁴. Így a beruházás során felmerült összes költség a beruházás részét képezi.

A beruházásoknál a bekerülési értéke mellett még fontos megemlíteni a **finanszírozás** fogalmát. A finanszírozás nem más, mint „a lehetőségek és célszerűség figyelembevételével a finanszírozás tárgyához pénzeszközök hozzárendelése, azok gyors megtérülésével együtt nyereség elérése”⁵. A pályázatok finanszírozása szempontjából az alábbi 7 támogatási formát különböztetjük meg:

- kamattámogatás (Bizonyos feltételeknek való megfelelés esetén, az állam által a hitel kamatának fizetéséhez nyújtott támogatás.);
- kezességvállalás (Megkülönböztetünk egyszerű, amikor a kezes vállalja, hogy kifizeti az adós helyett az összeget, amennyiben nem fizet. Másik fajtája készfizető kezesség, amikor a banknak lehetősége van közvetlenül fordulni a kezeshez az adósság kiegyenlítése céljából.);
- mikrohitel refinanszírozás (Refinanszírozás, más néven visszafinanszírozás, hitelkiváltás, amikor az eredeti hitelt az új bank visszafizeti a régi banknak, így egy új feltételek mellett új hitelhez jut az ügyfél.);
- vissza nem térítendő támogatás (Az állam által nyújtott támogatás, amelyet a meghatározott feltételek teljesítése esetén nem kell visszafizetni.);
- vissza nem térítendő hiteltámogatás (Különböző állami szerektől igényelhető, államilag támogatott forrás.);
- visszatérítendő támogatások (Tulajdonképpen egy hitelviszonyt testesít meg, aminek visszatérítése a beruházás várható hozamából valósul meg.)⁶

⁴ 2000. évi C. törvény a számvitelről

⁵ Dr. Antal Anita PHD: Projektfinanszírozás kontrollig 1. előadás: Finanszírozás eszközrendszere, belső és külső finanszírozás 2016. 09. 23. PDF fájl

Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1437>

⁶ <https://www.palyazat.gov.hu/plyzatkeres> letöltés dátuma: 2016. október 18.

2.2. Barnamezős beruházások fogalma, fajtái

A barnamező kifejezés az angol „brownfield” szóból ered. A „brownfield” szóról leginkább korrodálódó fémszerkezetekre, rozsdára és ebből kifolyólag lehanyagolt, amortizálódott iparvidékekre asszociálunk. Korábban csupán egykori ipari területekre használták, azonban napjainkban különböző felfogások élnek egymás mellett: az USA-ban szennyezett területként azonosítják, az Európai Unióban inkább a felhagyottság aspektusa dominál.⁷

Az Európai Unióban a barnamező fogalom meghatározása az EU két speciális munkacsoportjához köthető: CLARINET (Contaminated Land Rehabilitation Network for Environmental Technologies) és CABERNET (Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network). Eszerint a barnamezős területek azok, amelyekről elmondhatók az alábbiak:

- „hatással volt rájuk a saját, valamint a közvetlen környezetük korábbi használata;
- felhagytak vagy alulhasznosítottak;
- vélt vagy valós környezeti szennyezettséggel terheltek;
- elsősorban fejlett városi térségekben található;
- újra hasznossá tételük beavatkozást igényel”⁸.

Tehát a barnamezős terület nem más, mint az a hely, amit előzőleg már használtak-főképp ipari vagy kereskedelmi célokra- jelenleg elhagyott vagy kevésbé hasznosított, továbbá feltárt vagy feltételezett szennyezettségi problémákat rejt, és újrahasznosításához kármentesítési beavatkozást igényel, de a terület megtisztítását követően újra használható.⁹

Pályázati szempontból a barnamezős beruházás fogalma: „Barnamezős területnek tekinthető az az egybefüggő építési telek vagy telkek, amelyek építményeinek és területeinek legalább 50%-a a pályázat benyújtásakor nem volt használatban, és az érvényes településrendezési terv alapján az alábbi kategóriák egyikébe tartozik, továbbá a fejlesztés következtében funkcióváltás történik – vagyis a jelenleg használaton kívüli vagy alulhasznosított épület/épületegyüttes/terület rossz fizikai állapotban van,

⁷ Tér és Társadalom/ Space and Society 26. évfolyam 2. szám 2002. p. 74.

⁸ Tér és Társadalom/ Space and Society 26. évfolyam 2. szám 2002. p. 76.

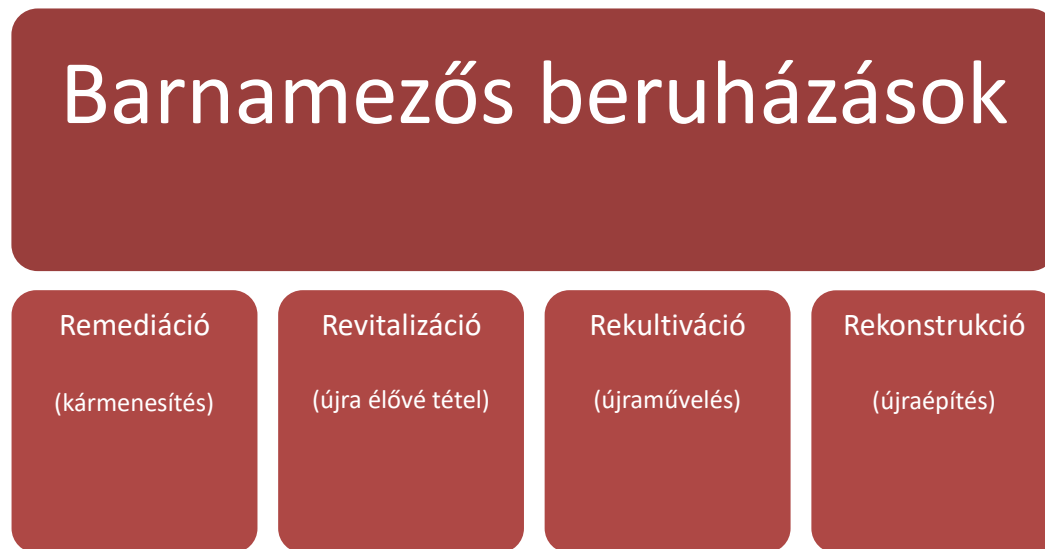
⁹ Hasznos Gábor: Barnamezős területek rekultivációjának fontosságáról szóló konferencia 2013.03.21.

többnyire környezetszennyezéssel terhelt, településszerkezeti problémát okoz és ezek megoldásához hozzájárul a fejlesztés (kivéve gazdasági terület)”¹⁰.

Barnamezős területekkel kapcsolatosan a különböző beavatkozási stratégiákat a következő ábrával szemléltetem:

1. számú ábra

Barnamezős beruházások



Forrás: saját szerkesztés, Hasznos Gábor: Barnamezős területek rekultivációjának fontosságáról szóló konferencia (2013.03.21.)

A fenti ábra alapján elmondható, hogy 4 beavatkozási stratégiát különböztetünk meg. Az első a remediáció, amely a területben végzett kármentesítést foglalja magába; revitalizáció, amely nem más mint mérnökbiológia módszerekkel visszaállítják az életteret; rekultiváció, amikor a területet mezőgazdasági vagy erdészeti szempontból újra művelésre alkalmassá teszik; valamint a negyedik beavatkozási stratégia, amikor újraépítenek épületeket, műemlékeket vagy éppen egész városrészeket. Ezeknek a beavatkozásoknak kiemelném a társadalmi-gazdasági előnyeit, mint például a terület újrahasznosítás, a meglévő értékek, mint az épületek és infrastruktúra hasznosítása, ezáltal új munkahelyek teremtése, a lakosság számára egészségesebb városi környezet,

¹⁰ http://eupalyazatiportal.hu/szotar/b/barnamezos_terulet/ letöltés dátuma: 2016. október 16.

továbbá javul a településrész imázsa, a környezeti kockázatok megszűnnek, csökkenhetnek a városüzemeltetési költségek, terület felértékelődik, befektetés és tőke vonzás megjelenése, amely pedig az elvándorlások csökkenéséhez vezethet.

Magyarországon az utóbbi másfél évtizedre koncentrálnak gazdasági átalakulás és a szerkezetváltás, továbbá a tulajdonviszonyok gyors változása következtében nagyobb arányban fordulnak elő barnamezős területek. A barnamezők döntő többsége települési környezetben, zömmel városi övezetekben található- kivéve a volt katonai objektumokat.¹¹

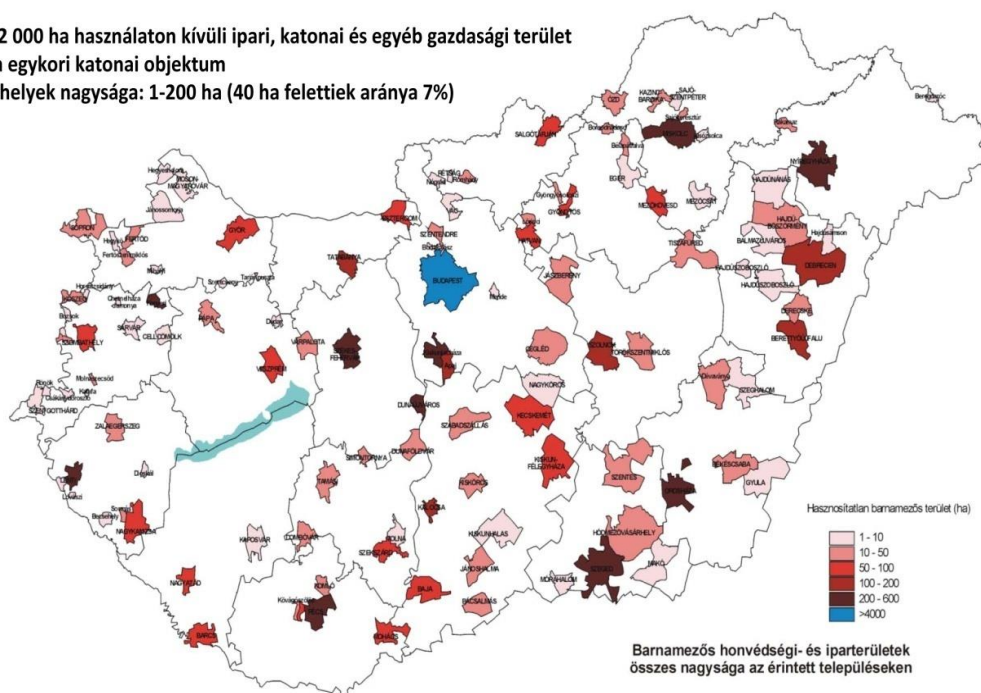
Magyarországon ma közel 12 ezer hektár barnamezős területről vannak ismeretek:

2. számú ábra

Barnamezős területekkel érintett települések Magyarországon

Barnamezős területekkel érintett települések

- kb. 12 000 ha használaton kívüli ipari, katonai és egyéb gazdasági terület
- 36%-a egykori katonai objektum
- telephelyek nagysága: 1-200 ha (40 ha felettiek aránya 7%)



Forrás: <http://tajepiteszek.hu/mobex-2013-2014-viz-es-varos-barnamezos-teruletek>

letöltés dátuma: 2016.10.17.

¹¹ <http://www.kkvhaz.hu/cikk/276-barnamezos-beruhazas-buktatoj> letöltés dátuma: 2016. október 16.

A térkép jól szemlélteti, hogy Budapest és környékén a legjelentősebb a barnamezős területek aránya. Szintén magas Pécs, Székesfehérvár, Dunaújváros, Miskolc, Nyíregyháza, Szeged, Orosháza térségében. Zala Megyében Lenti és környékén a legjelentősebb az ilyen területek száma, Nagykanizsa és környékén 500-100 ha közötti, Zalaegerszeg környékén valamivel alacsonyabb 10-50 ha ezen barnamezős területek aránya. Továbbá nem számottevő, de előfordulnak ilyen városképromboló, környezeti és közbiztonsági szempontból nem túl kecsegetető területek Becsehely, Letenye, Keszthely és Hévíz környékén.

3. Pályázatok rendszere, a pályázati célok- és célterületek bemutatása

3.1. Európai Unió pályázati rendszertől a dolgozat témáját adó barnamezős területek rehabilitációjával kapcsolatos pályázati felhívásig

Európa 2020 stratégia az Európai Unió 10 éves növekedési stratégiája, amely nem más, mint „egy integrált stratégia, amely így kezelni kívánja a versenyképességi szempontokat, innovációt, a környezeti fenntarthatóságot, a társadalmi felzárkóztatást, a szegénységben élők csökkentését”¹². Legfőbb célkitűzéseit az alábbi ábrával foglalom össze.

3. számú ábra

Európa 2020 stratégia célkitűzései



Forrás: Saját szerkesztés, http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm

letöltés dátuma: 2016. 10.19.

¹² Lambertné Katona Mónika: Projekt és programmenedzsment 1. előadás 2016. 09. 23. PDF Fájl
Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1529>

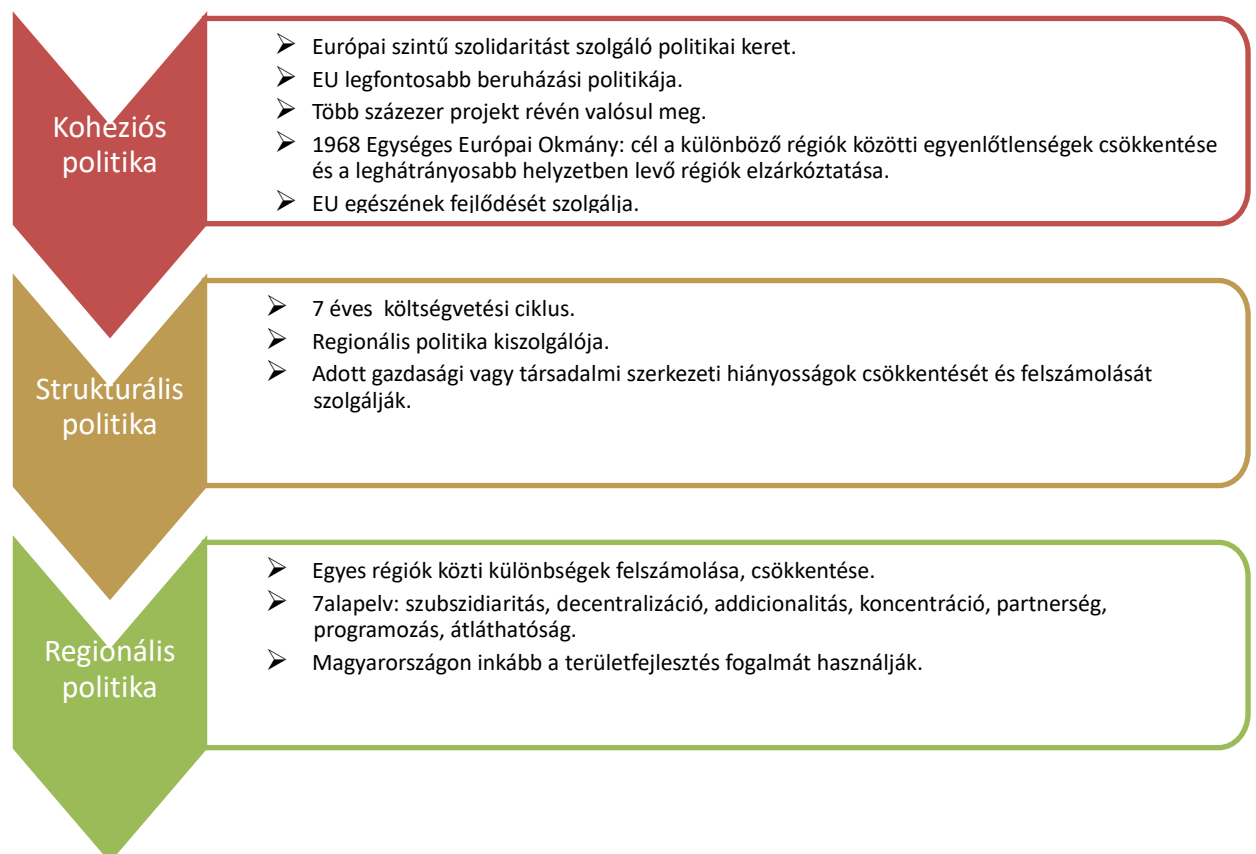
Az Európai Unió a gazdasági növekedés és foglalkoztatás bővítése érdekében 7 kezdeményezést indított el:

- Európai digitális menetrend
- Innovatív Unió
- Mozgásban az ifjúság
- Erőforrás- hatékony Európa
- Iparpolitika a globalizáció korában
- Új készségek és munkahelyek menetrendje
- Szegénység elleni európai platform.¹³

EU támogatáspolitikájának logikáját az alábbi ábrában foglalom össze:

4. számú ábra

Az Európai Unió támogatáspolitikája



Forrás: Saját szerkesztés, Lambertné Katona Mónika: Projekt- és programmenedzsment módszerek

1. előadás EU támogatáspolitikája 2016. 09. 23. PPT Fájl

Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1529>

¹³ http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_hu.htm
letöltés dátuma: 2016. október 19.

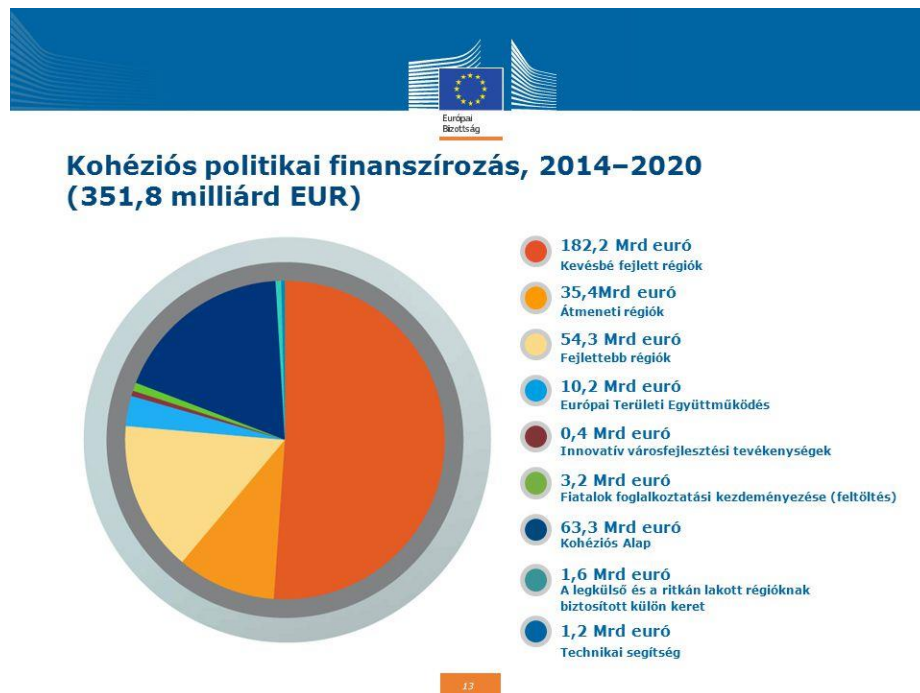
Kohéziós politikának alapvető célja a közösség egészének a fejlődése, gazdasági szociális összetartozásnak az erősítése. Ezeknek a céloknak az alapja, hogy az egyes régiókból ki kell hozni a maximumot. Ehhez eszközrendszerét a strukturális politika elemei - az egyes pénzügyi alapok- adják, amelyek a munkaerő képzettség, infrastruktúra, helyi gazdasági diverzifikálás, valamint az egyes gazdasági ágazatok termelékenységének fejlesztését szolgálják. Az EU kohéziós politikája 11 pontban fogalmazza meg a célokat, prioritásokat, amelyek az alábbiak:

1. *„A kutatás, a technológia fejlesztés és az innováció erősítése.*
2. *Az információ és kommunikációs technológiák hozzáférhetőségének és használatának terjesztése, minőségük javítása.*
3. *A kkv-k versenyképességének fejlesztése.*
4. *az alacsony szén- dioxid- kibocsátású gazdasági modellre való áttérés támogatása*
5. *Az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, a kockázat-megelőzés és- kezelés előmozdítása.*
6. *A környezetvédelem és az erőforrás- felhasználás hatékonyságának előmozdítása.*
7. *A fenntartható közlekedés előmozdítása és a hálózati infrastruktúrák javítása.*
8. *A fenntartható és minőségi foglalkoztatás előmozdítása és a munkaerő mobilitásának támogatása.*
9. *A társadalmi befogadás előmozdítása, a szegénység és a diszkrimináció elleni küzdelem.*
10. *Befektetés az oktatásban, a képzésbe és az élethosszig tartó tanulásba.*
11. *A közigazgatás hatékonyságának javítása.*”¹⁴

2014- 2020 közötti időszakban az EU teljes költségvetésének 32,5 %-a a kohéziós politika finanszírozására van fordítva, ami mindösszesen 351,8 milliárd Eurót tesz ki. A következő ábra szemlélteti, hogy milyen megosztásban használják fel ezt az összeget az egyes célokra:

¹⁴ Európai Bizottság: Bevezetés az EU kohéziós politikájába a 2014-2020 időszakra vonatkozóan 2014. június PDF Fájl http://ec.europa.eu/regional_policy/hu/funding/ letöltés dátuma: 2016. október 19.

Kohéziós politikai finanszírozás 2014- 2020



Forrás: Európai Bizottság:

Regionális beruházások, a megreformált, 2014- 2020- as uniós kohéziós politika című előadás ¹⁵

A kohéziós politika 351,8 milliárd Eurós költségvetésének középpontjában a kevésbé fejlett régiók támogatása áll. Ebbe a kategóriába tartoznak azok a tagállamok, amelyeknek az egy főre jutó GDP- je kevesebb, mint az EU 27 tagországa átlagának 75%- a. A költségvetés mintegy 52 %- a ennek a területnek a felzárkóztatására irányul. Ezt követi a fejlettebb régiók támogatása, ahova azok a tagállamok tartoznak, amelyeknek az egy főre jutó GDP- je kevesebb, mint az EU 27 tagországa átlagának 90%- a. Fontos kihívások ezen a területen a kevesebb széndioxid kibocsátással járó gazdasági tevékenységek felé történő előrelépés vagy a tudásalapú társadalom globális versenyhelyzete. Ezt követi támogatási összeget tekintve a Kohéziós Alap támogatása, majd az átmeneti régiók támogatása. Utóbbi már jóval kevesebb a támogatási összeget

15

Hozzáférés: https://www.google.hu/search?q=koh%C3%A9zi%C3%B3s+politika+finansz%C3%ADroz%C3%A1s&espv=2&biw=1680&bih=920&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjtoMTm3ebPAhWnd5oKHcNPA3kQ_AUIBygC#imgrc=PwZ7yR2fKsNykM%3A letöltés dátuma: 2016. október 19.

tekintve az előbbiekhöz viszonyítva mintegy 35,4 milliárd Euró, azaz 10%- a költségvetési keretösszegnek. Ebbe a kategóriába tartoznak azok a tagállamok, amelyeknek az egy főre jutó GDP- je kevesebb, mint az EU 27 tagországa átlagának 75% és 90 % között van. További támogatott terület az Európai Területi Együtműködés, amely tapasztalatcserét biztosít a tagállamok között, mind nemzeti, regionális és helyi szinten, valamint a problémák közös megoldását célzó tevékenységeket is támogatja. Ez azért különösen fontos, mivel a tagállamok problémái sokszor nem csak helyi szinten jelennek meg, hanem sokszor határaikon átívelő problémákat kell megoldani. További támogatott területek még, a fiatalok foglalkoztatási kezdeményezése, a legkülső és a ritkán lakott régióknak biztosított külön keret, a technikai segítség, valamint az innovatív városfejlesztési tevékenységek.

Támogatások folyósításának pillérei

Európai Regionális Fejlesztési Alap	Európai Szociális Alap	Kohéziós Alap
<ul style="list-style-type: none"> • regionális gazdasági és társadalmi kohézió erősítése • határokon átnyúló együttműködési projektek támogatás • a kutatás, a technológia fejlesztés és az innováció erősítése • az információs és kommunikációs technológiák hozzáférhetőségének és használatának terjesztése, minőség javítása • KKV-k versenyképességének fejlesztése • támogatás az alacsony CO₂ kibocsátású gazdasági modellre való áttérésre 	<ul style="list-style-type: none"> • emberekbe való befektetés a középpontban • foglalkoztatás és oktatási lehetőségek javítása • fenntartható és minőségi foglalkoztatás, munkaerő mobilitásának támogatása • lakosság szegény és társadalmilag lemaradt rétegeinek támogatás • diszkrimináció elleni küzdelem • befektetés az oktatásba, képzésbe • élethosszig tartó tanulás támogatása • közigazgatás hatékonyságának támogatása • de támogatja az ERFA célkitűzéseit is 	<ul style="list-style-type: none"> • a tagállamok bekapcsolódásának erősítése, amelyek GDP-je nem éri el az EU 27 tagországa átlagának 90%-át • támogatás az alacsony CO₂ kibocsátású gazdasági modellre való áttérésre • éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás • környezetvédelem • erőforrás felhasználás hatékonyságának előmozdítása • fenntartható közlekedés, hálózati infrastruktúra javítása • közigazgatás hatékonyságának támogatása

Forrás: saját szerkesztés, Európai Bizottság: Bevezetés az EU kohéziós politikájába a 2014-2020 időszakra vonatkozóan 2014. június PDF Fájl¹⁶

¹⁶ http://ec.europa.eu/regional_policy/hu/funding/ letöltés dátuma: 2016. október 19.

A 2014-2020 közötti időszakban jelentős uniós forrás áll Magyarországra rendelkezésre. Magyarországnak és a többi tagállamnak az EU kohéziós politikájának 11 pontban megfogalmazott céljaihoz kell igazítani a saját fejlesztési terveit, így mind a 28 ország egy irányba fejlődik tovább.

Magyar prioritásokat, az Európai Bizottság által elfogadott operatív programokat sorolnám fel a következőkben, majd részletesen Terület- és Településfejlesztési Operatív Programot (továbbiakban: TOP) részletezném, amely csoportba jelen szakdolgozat témáját adó barnamezős területek rehabilitációja című felhívás is tartozik.

Partnerségi megállapodásban elfogadott Operatív Programok:

- Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (továbbiakban: GINOP)
- Versenyképes Közép- Magyarország Operatív Program (továbbiakban: VEKOP)
- **Terület- és Településfejlesztési Operatív Programok**
- Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (továbbiakban: EFOP)
- Intelligens Közlekedésfejlesztés Operatív Program (továbbiakban: IKOP)
- Környezeti és Energetikai Hatékonysági Operatív Program (továbbiakban: KEHOP)
- Vidékfejlesztési Program (továbbiakban: VP)
- Magyar Halászati Operatív Program (továbbiakban: MAHOP)¹⁷

Terület- és Településfejlesztési Operatív Programok prioritásait, ezen belül célkitűzéseit a következő táblázatban foglalom össze:

¹⁷ Lambertné Katona Mónika: Projekt és programmenedzsment módszerek 1. előadás: EU támogatáspolitiká 2016. 09.23.Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1529>

TOP prioritásai és célkitűzései

PRIORITÁSOK	Térségi gazdasági környezte fejlesztése a foglalkoztatás elősegítésére	Vállalkozásbarát, népességmegtartó településfejlesztés	Alacsony széndioxid kibocsátású gazdaságra való áttérés kiemelten a városi területeken	A helyi közösségi szolgáltatások fejlesztés és a társadalmi együttműködés erősítése	Megyei és helyi emberi erőforrás fejlesztések, társadalmi együttműködés és foglalkoztatás ösztönzése	Megyei és helyi emberi erőforrás fejlesztések, társadalmi befogadás és foglalkoztatás ösztönzés	Közösségi szinten irányított városi helyi fejlesztések
CÉLKITŰZÉSEK	térségi gazdasági környezet fejlesztése a foglalkoztatás növelése érdekében	vállalkozások és lakosság számára vonzó települési környezet kialakítása	környezetbarát közlekedési rendszerek fejlesztése és a fenntartható közösségi mobilitás elősegítése	önkormányzati közszolgáltatások hozzáférhetőségének és minőségének fejlesztése	a foglalkoztathatóság javítása és a helyben, a helyi és térségi gazdasági szereplők által foglalkoztatottak számának növelése	megyei jogú városok gazdasági környezetének fejlesztése a foglalkoztatás növelése érdekében	erősebb kohézió megteremtése a városi közösségekben a helyi közösségszervezés és kulturális kínálatbővítés segítségével
	a turizmus területi adottságaiban rejlő endogén potenciál kibontakoztatása a foglalkoztatás elősegítése érdekében		a települési önkormányzatok energiahatékonyságának fokozása és a megújuló energiaforrások részarányának növelése	a leromlott városi területeken és városi külterületen élő alacsony státuszú családok, romák életkörülményeinek javítása	a leromlott városi területeken élő alacsony státuszú családok, romák életesélyeinek javítása		
	kisgyermekes munkaerőpiacra történő visszatérését segítő szolgáltatások bővítése				társadalmi aktivitás, társadalmi összetartozás növelése helyi szinten		

Forrás: saját szerkesztés, Nemzetgazdasági Minisztérium: Terület- és Településfejlesztési Operatív Program 2014.11.07.

Hozzáférés: https://www.palyazat.gov.hu/palyazati_szotar_hogyan_kell_eu_s_palyazatot_nyerni letöltés dátuma: 2016.10.19.

A továbbiakban a Nemzetgazdasági Minisztérium Regionális Fejlesztési Operatív Programok Irányító Hatóság által meghirdetett Terület- és Településfejlesztési Operatív Programon belül a Barnamezős területek rehabilitációjával kapcsolatos felhívást ismertetem, amely kapcsán a következő a 4. fejezetben egy konkrét projekttervet mutatok be.

A barnamezős területek rehabilitációja című felhívás városi barnamezős területek megújítása céljából jött létre. A pályázat keretében kizárólag az önkormányzat tulajdonában levő városi barnamezős területek megújítására van lehetőség. A felhívás meghirdetésekor az elszámolható költségekre rendelkezésre álló tervezett keretösszeg összes elszámolható költség alapon 21 009 millió Ft, továbbá teljes keretösszeg becsült támogatástartalma 19 959 millió Ft. Zala megyében a keretösszeg összes elszámolható költség alapon mindösszesen 1 320 millió Ft, amelyből várhatóan 1 db támogatási kérelmet támogatnak. A pályázati felhívás a helyi önkormányzatok részére jelent meg, amely vissza nem térítendő támogatás keretében nyújt segítséget a helyi önkormányzatok részére, hogy ezeket a területeket a környezettudatosság jegyében alakítsák át, ösztönözve a vállalkozói tevékenységet, elősegítse az erőforrás-felhasználás hatékonyságnak javulását, továbbá a lakosság számára vonzó települési arculat kialakítása is a célok között jelenik meg. A fejlesztés elvárt eredménye a helyi önkormányzatok és vállalkozások hosszú távú együttműködése, gazdaság fejlődése, foglalkoztatás bővítése, valamint a közszektor és magánszektor szereplőinek tervezett fejlesztéseinek az összehangolása.¹⁸

¹⁸ Széchenyi 2020 Nemzetgazdasági Minisztérium: Barnamezős területek rehabilitációja TOP- 2.1.1- 15 Hozzáférés: <https://www.palyazat.gov.hu/top-211-15-barnamezs-terletek-rehabilitcija> letöltés dátuma: 2016. 10.19.

3.2. A pályázó és a pályázat célja, a célterület bemutatása

A pályázó Letenye Város Önkormányzata, amely a Nyugat- Dunántúli régióhoz tartozik, ezen belül Zala megyében található és a Letenyei járás székhelye. A pályázó célja egy régóta elhagyott, leromlott állapotú gazdasági terület rehabilitációjával egy új közszolgálati városközpont kialakítása, amely a város élhetőbbé válása mellett gazdaságélénkítési lehetőséget is magában rejt.

A fejlesztendő terület épületeit a „téglagyárat” a századfordulón zsidó család építette, alapította, azonban a II. világháború után államosították. Az 1960- as évektől új állami cég vette át a vezetését a TÖVÁLL,¹⁹ amely egy magas és mélyépítéssel foglalkozó vállalat volt és melléktevékenységként téglagyártással foglalkoztak. 1968-tól évi 6 millió kisméretű falazótéglát gyártottak.²⁰ A rendszerváltás előtt a cég csődbe ment, privatizálták és a területet kizárólag agyagkészlet bányászására használták. A tulajdonos azonban hitelcsapdába került, így 15 éve a Zala Hitel Szövetkezet tulajdona, amit azóta próbálnak értékesíteni. Nyertes pályázat esetén az Önkormányzat megvásárolná a területet, mivel a pályázatnak feltétele, hogy kizárólag önkormányzati tulajdonban levő területen lehet megvalósítani a beruházást. Az önkormányzat részéről kiemelkedően fontos ezen városrész rendbetétele, mivel igencsak városképromboló, valamint közbiztonság szempontjából is kockázatos terület.

A beavatkozási terület 3 helyrajzi számon (továbbiakban: hrsz.) található a város nyugati Bóbica elnevezésű területén (2. számú melléklet: Bóbica városrész térképe), ahol Letenye népességének mintegy 15%- a él. A közelben a lakásállomány száma 251 darab.

A barna mezős terület bemutatása helyrajzi számonként:

1456/1 hrsz.: Terület nagysága: 31 734 m². Itt található 6 db gazdasági épület, 5 db téglaszárító, valamint egy téглаégető és raktár. Utóbbi nyertes pályázat esetén felújításra kerülne, ahol egy kiállító terem kapna helyet. Előbbiek lebontásra kerülnének, mivel ezen épületek gyenge alappal vagy alap nélkül, hullámpala tetővel, többnyire nyílászárók nélkül találhatók. A területen levő beton ipari utak is lebontásra kerülnének.

¹⁹ TÖVÁLL: Termelőszövetkezetek Önálló Vállalata

²⁰ Kerecsényi- Tóth: Letenye története Kiadó: Letenye Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal p. 108

Villany, víz, szennyvíz és gáz hálózattal rendelkezik a terület (4. számú melléklet: Fejlesztési kívánt terület jelenlegi állpota).

1456/2 hrsz.: Terület nagysága: 24 879 m². Kimerült bányaterület, épülettel, közművel nem rendelkezik.

1457 hrsz.: Terület mérete: 916 m². Épület nem található rajt, kiépített víz közművel rendelkezik.

Letenye Város Polgármesteri Hivatala a pályázatai megalapozása érdekében 2016. év tavaszán egy felmérést készített (3. számú melléklet- Kérdőív a Letenyén tervezett fejlesztések megalapozásához). A kérdőív arra kereste a választ, hogy az érintetteknek (lakosság, önkormányzati dolgozók, vállalkozások, civil szervezetek, önkormányzati szervezetek) melyek az igényei, milyen fejlesztési javaslatokat fogalmazznak meg, abból a szempontból, hogy a várost élhetőbbé, szebbé, gazdaságilag virágzóvá tegyék. A legsürgetőbb fejlesztési területek közt szerepelt ezen barna mezős területnek a rehabilitálása. A terület hasznosításával kapcsolatosan (fontossági sorrendben) a következő hasznosítási területeket látták optimálisnak:

1. szabadidős centrum létrehozása,
2. a terület gazdasági élénkítése,
3. sportpályák kialakítása,
4. terület parkosítása,
5. bevásárlóközpont építése,
6. hivatali központ,
7. új kemping kialakítás.²¹

A téglagyár területének ipari, gazdasági hasznosítása, esetlegesen a téglagyártás újbóli megindítása lennének az elsődleges célok, azonban a téglagyártást újból beindítani ezen a területen már nem lehet, mivel a technológia nem megfelelő, az épületek, égetők tönkrementek és a maradék agyagot mind kibányászták és elvitték. Továbbá ipari és gazdasági tevékenységre is alkalmatlan, mivel a termőréteg hiányos, távol esik a fő közlekedési utaktól, valamint az uralkodó szélirány északi, így az esetleges szennyezett levegőt mind a település központjába hozná. Így célszerűbb

²¹ Letenye Város Önkormányzata: Kérdőív a Letenyén tervezett fejlesztések megalapozásához 2016. április

esetlegesen egy szolgáltató központ (pl.: hivatal, fodrász, kozmetika, szabadidő- és sport stb.) kialakítása.

Letenye Város Önkormányzata a jövőben ezen pályázathoz is részben kapcsolódóan az alábbi projekteket tervezi a közeljövőben megvalósítani:

- termelői piac kialakítása a város déli részén,
- szociális város rehabilitáció, a városi szegregátumok felszámolására,
- záportározó építése a város északi részén a Béci patakon,
- zöld város projekt, amelyben a belváros fejlesztésére kerülne sor, sétányok kialakítása,
- óvodafejlesztés,
- Családsegítő Központ és Szolgálat szolgáltatásfejlesztése,
- ipari park bővítése,
- turisztikai attrakció a Mura folyóra alapozva,
- Szapáry kastély felújítása,
- határon átnyúló kerékpáros projekt.

4. Projekttervezés

4.1. Projekttervezés módszertana- szakirodalmi összefoglaló

A projekt egy folyamat, valami új létrehozása, támogatás, beruházás, megvalósítás, együttműködés, túlóra, erőforrás, stressz, költségvetés, kommunikáció, szervezés, csapatmunka, kihívás és még számtalan jellemzőt sorolhatnánk fel. A szakirodalom is többféleképp fogalmazza meg a projekt fogalmát. Én ezek közül kiemelném az alábbiakat: „*A projekt egy nem megszokott, nem ismétlődő feladat, különálló időbeli, pénzügyi és technikai megvalósítási célokkal.*” /Harrison, 1995/

„*Egy speciális cél érdekében végrehajtott komplex munka meghatározott időn, költségen és teljesítményen belül, egyedi és nem a korábbi munkák folytatása.*” /Stuckenbruck, 1995/

„*A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezelési és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek- határidő, költség, erőforrás, megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.*” /ISO 8402, 1994/

A projekt legfontosabb jellemzői:

- egyedi célkitűzésekkel- a követelményeknek megfelelő teljesítéssel,
- határidőkkel- meghatározott kezdési és befejezési időponttal,
- emberi erőforrásokkal,
- valamint anyagi- és technikai erőforrásokkal rendelkeznek.²²

Fontos, hogy a projekt valós igényekre alapuljon, jól átgondolt, megvalósítható, eredményei minél szélesebb körben hasznosítható és fenntartható legyen.

Csoportosíthatóságuk szerint megkülönböztetünk műszaki-, innovációs-, és megaprojektet. Műszaki projektekről beszélünk, amikor a projekt eredményeképp műszaki paraméterekkel jellemezhető, fizikai létesítmény jön létre. Innovációs projekt lehet egy átalakulást menedzselő, válság vagy csődmenedzselő, vezetői információs rendszerek létrehozására irányuló, környezetvédelmi, környezetgazdálkodási, minőségsszabályozás hosszú és rövidtávú projektjei, termék- és tevékenységszerkezet fejlesztésére irányuló, szervezeti kultúra fejlesztésével foglalkozó vagy piaci részesedés

²² Dr. Henczi Lajos- Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment Saldo Kiadó, Budapest, 2002. p.38.

növelésével foglalkozó projektek. Az infrastruktúra fejlesztésére irányuló vagy a különböző nemzeti és nemzetközi rendezvényekkel kapcsolatos projektek esetén pedig mega projektekről beszélünk. **Célja szerint** a projektek lehetnek beruházási, szellemi szolgáltatási és K+F projektek. **Végeredmény szerint** találkozunk széria jellegű és önmagában egyedi projektekkel, valamint egy másik csoportosítás alapján vannak **tőkeprojektek és jövedelemprojektek**. Ez utóbbi közt a különbség, hogy míg a jövedelemtermelő projekteket hagyományos szervezeti felépítésben valósítják meg adott naptári éven belül így nem kell a pénz időértékével számolni, addig a tőkeprojekteket nem hagyományos szervezeti keretek között valósulnak meg és a ráfordítások és bevételek is több éven keresztül jelentkeznek. Így számolunk a pénz időértékével. Példa lehet egy tőkeprojektre egy ipari park építése, jövedelemprojektre pedig egy géppark bővítése. Továbbá **kiterjedés szerint** lehet nemzetközi, nemzeti, konzern, üzem szintű, több vállalati osztályt érintő, üzembrész szintű vagy szakterület szintű projekt, de csoportosíthatjuk őket még a **tárgyuk, méretük, filozófiájuk szerint** is.²³

Ha meg akarunk határozni egy projektet, akkor a következő három kérdésre fontos, hogy választ tudjunk adni:

- Mit akarunk elérni?
- Mennyi idő alatt akarjuk elérni?
- Mennyi pénzből akarjuk megvalósítani?

Ezt ábrázolja az alábbi ábra, amelynek fontosságát az adja, ha beavatkozunk valamelyik tényezőbe, az magával vonja legalább egy másik tényező változását és ez szorosan összefügg azzal, hogy a projekt végén a megrendelő elégedett lesz e vagy sem.

²³ Dr. Gaál Zoltán, Dr. Szabó Lajos Segédlet a projekt menedzsmenthez I. Megközelítések, felfogások, koncepciók Veszprémi Egyetemi Kiadó Veszprém 2002. p.11-17.

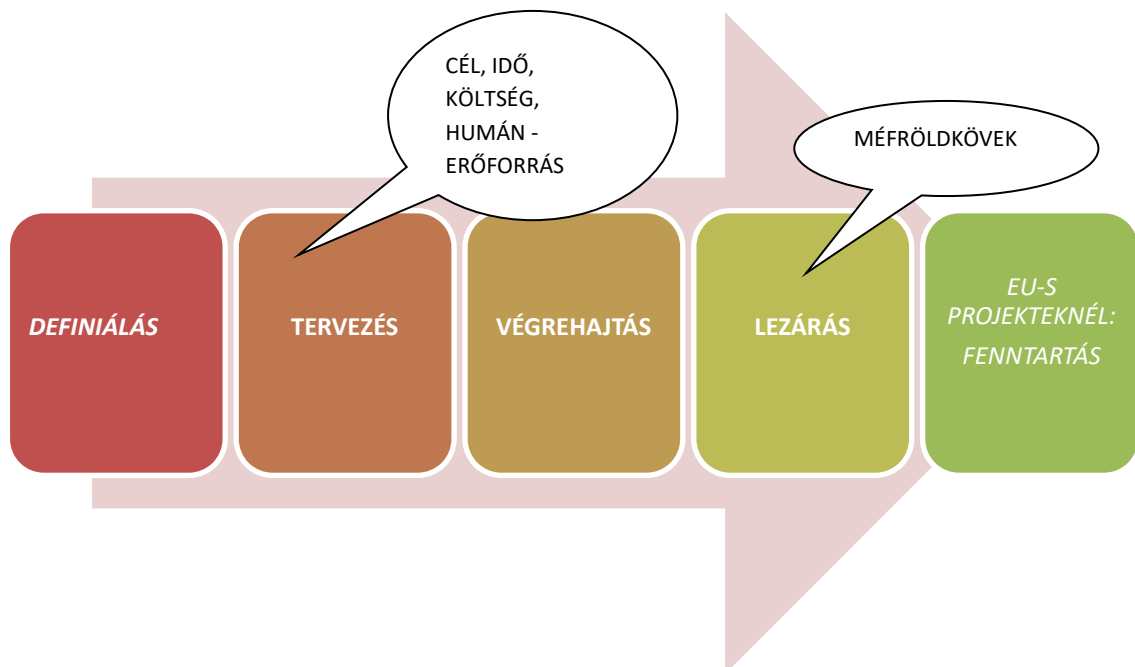
Projekt háromszög- „Bűvös háromszög”



Forrás: saját szerkesztés²⁴

A projektnek vannak úgynevezett életciklusai, amelyek az alábbiak:

Projekt életciklus modell



Forrás: saját szerkesztés, Lambertné Katona Mónika, Dr. Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment Kiadó: Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest 2014 PDF Fáj²⁵

²⁴ Dr. Gaál Zoltán, Dr. Szabó Lajos Segédlet a projekt menedzsmenthez I. Megközelítések, felfogások, koncepciók Veszprémi Egyetemi Kiadó Veszprém 2002. p.6.

²⁵ Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1428>

A fentiek közül bővebben a projekttervezéssel foglalkoznék, mivel dolgozatom egy konkrét pályázati felhívásra történő projektterv elkészítését foglalja magába. A projektterv elkészítése során olyan módszertant kívánok bemutatni, amelyek megismerése, elkészítése elengedhetetlen egy pályázat során. Ilyen módszertanok a SWOT elemzés, problémafa, célfa, logikai keretmátrix, tevékenységterv, humán erőforrás terv, időterv és a kockázatelemzés.

4.2. Helyzetkép leírása- SWOT elemzés

A pályázat megvalósításának helyet adó letenyei városrész -„*Bóbica*”- gyengeségei közé sorolható a téglagyári terület elhanyagoltsága, amely megbontja az amúgy egységes, rendezett településszerkezeti képet. A téglagyár jelenleg használaton kívüli, leromlott állapotú. Hasznosításra az égető, a porta épület és egy raktárépület alkalmas. A többi építményt el kell bontani, a szennyezést meg kell szüntetni (4. számú melléklet: Fejlesztési kívánt terület jelenlegi állapota). A legfontosabb cél egy vonzó település megteremtése, mind a lakosság, a vállalkozók és az ide látogatók számára, továbbá a terület funkcióval való megtöltése, újrahasznosítása, a foglalkoztatás bővítése, munkahelyteremtés, ami Letenyei viszonylatban jelenleg problémát jelent. Úgy gondolom a városközpont áthelyeződésével növekedhetne a térség gazdasági potenciálja. Egy vonzó környezet megteremtésével a meglévő ingatlanok ára felértékelődne, a már meglévő ingatlanok könnyebben eladhatóvá válnának, új építési telkeket vásárolnának a környéken, ami egyúttal magával hozná a lakosságszám növekedését, elvándorlások csökkenését, továbbá bővülne a szolgáltatások – mint például fodrász, kozmetikus, kisebb élelmiszerbolt- iránti igény, amely végső soron eredményezné a gazdaság növekedését a térségben.

A város életében fontos szerepet játszik a zöld területek bővítése, parkosítási feladatokra –új fák, bokrok ültetésére- külön figyelmet fordít.

A barnamezős terület rehabilitációjával a terület funkcióváltása az alábbi fő területekre koncentrálódik (5. számú melléklet: A leromlott városrész fejlesztés utáni felülnézeti térképe):

- **Új hivatali épület kialakítása:** a közszféra szolgáltatás szempontjából Letenye több városi és térségi intézménynek is helyt ad, amely egy új hivatali épület kialakításával egy helyre tömörülnének. Továbbá a régi irodaépület leromlott állapotú, nagy volumenű felújításra lenne szükség, mint például nyílászárók cseréje, szigetelés, a tetőszerkezet átalakítása. Ehhez azonban a város nem rendelkezik elegendő tőkével. Fontos megemlíteni, hogy a jelenlegi hivatali épületben található a Letenyei Járási Hivatal, amely nyertes pályázat esetén a felhagyott irodaépületet megkapná, így mindkét szervnek rendelkezésre állna

megfelelő környezet a színvonalas szolgáltatásnyújtáshoz, mivel jelenleg ez nagyon zsúfoltan megoldott és a jelenlegi épület nem bővíthető.

- **Rendezvénytér:** azért kiemelendő, mivel a városnak nincs olyan része, amely egy esetleges nagyobb volumenű rendezvénynek helyet adhatna és közbiztonság szempontjából is alkalmas lehetne.
- **Inkubátorház:** a környékben tevékenykedő vállalkozások számára kedvező bérleti díjú irodák kialakítása.
- A régi tégláégető **kiállító terem**re való átalakítása, ahol helyet kaphatnának a helyi és környező lakosság alkotásai.
- Meglévő raktárépület felújításával a parkfenntartáshoz kapcsolódó karbantartási **helyiség**, személygépkocsi-, csónaktároló kialakítása.
- Meglévő portaépületből pedig **vizesblokk** kerül kialakításra, ami egyfajta nyilvános illemhelyként funkcionálna.

Kiemelném Letenye turisztikai szerepét. A településnek van egy kastélya és egy termálfürdője, továbbá megemlíteném a Mura folyó közelségét és annak aktív turisztikai szerepét. Ezek főképp a nyári időszakban a határon túlról is látogatók a horvát határ közelségének köszönhetően és ebből kifolyólag a parkolási lehetőségek sokszor szűkösök. Így további célként merül fel a városnak az akadálymentes térközburkolatú parkolók kiépítése a rendezvénytérhez és a polgármesteri hivatalhoz, ahonnan könnyen megközelíthető lenne az imént említett turisztikai helyek, továbbá a közelben levő egészségügyi központ is.

A környékben élők igényként fogalmazzák meg a szabadidős létesítmények elérhetőségét a városban. Javaslatként felmerült a környékben élőktől (Kérdőív a Letenyén tervezett fejlesztések magalapozásához) skatepark (görkorcsolya, gördeszka, BMX, falmászó pálya), gyermekjátszóter, extrém kalandpark építése. Továbbá a város régóta dédelgetett vágya egy pihenő helyekkel ellátott díszút kialakítása, ahol a sétány mentén egy futópálya is helyet kapna.

Közbiztonság növelése szempontjából térfigyelő kamerarendszer és térvilágítás kiépítése elengedhetetlenül szükséges a kialakításra kerülő létesítmények környezetében.

A projekt valamennyi környezeti, esélyegyenlőségi jogszabálynak megfelel, az energiafelhasználásra, a projekt környezetének ökológia állapotára, vizek állapotára és a klímaváltozásra hatással nincs.

A következőkben a projekttervezés egyik módszertani eszközét a SWOT elemzését készítem el, amely az előbbieken összefoglalt aktuális helyzetkép leírására épül. A SWOT analízis összefoglalja, hogy a település milyen erősségekkel (Strength) és gyengeségekkel (Weaknesses) jellemezhető, illetve kijelöli milyen további fejlesztési lehetőségek (Opportunities) állnak fenn és azokra milyen kockázatok, veszélyek (Threats) merülhetnek fel a jövőben. Az erősségek azok a tényezők, amelyre építve a fejlesztés megvalósítható, míg a gyengeségek azok a hiányosságok, amelyeket a projekt egyes szakaszaiban, mind a tervezés, mind a megvalósítás szakaszában pótolni szükséges. Fontosnak tartom megemlíteni még, hogy az erősségek és gyengeségek belső tényezők, míg a lehetőségek és veszélyek külső tényezők, továbbá ezen tényezők között célszerű egy logikai rangsort felállítani.

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt SWOT elemzése

Erősségek	Gyengeségek
<ol style="list-style-type: none"> 1. rendezett települési környezet 2. városi és térségi intézmények egy helyen 3. turisztikai szempontból látogatott 4. esélyegyenlőségi jogszabályoknak való megfelelés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. elhanyagolt volt téglagyári terület 2. leromlott állapotú épületállomány a téglagyár területén 3. városképromboló, közbiztonság szempontjából rossznak mondható városrész 4. alacsony foglalkoztatás 5. leromlott, zsúfolt hivatali épület 6. rendezvénytér hiánya 7. kevés parkolóhely
Lehetőségek	Veszélyek
<ol style="list-style-type: none"> 1. intézményfejlesztési térség 2. zöldterületek fejlesztése, parkosítás 3. hasznosítható épületek-égető, porta, raktárépület 4. vonzó település megteremtése- új hivatali épület, rendezvénytér, inkubátorház, szabadidős létesítmények 	<ol style="list-style-type: none"> 1. téglagyár terület rehabilitációjának elmaradása 2. egységes településkép és közbiztonság megbomlása 3. csökkenő állami normatívák, fenntartási nehézségek 4. szűkülő pályázati lehetőségek 5. elegendő forrás hiányában a fejlesztések elmaradnak, ami a település vonzókéességét gyengíti 6. vis maior helyzet- előre nem látható ipari szennyezettség miatt okozott kár, környezeti katasztrófa 7. motiválatlan közösség, motiválatlan önkormányzat

Forrás: saját szerkesztés

4.3. Problémafa

„Mielőtt megoldanád a problémát, győződj meg róla, hogy egyáltalán létezik-e!”²⁶

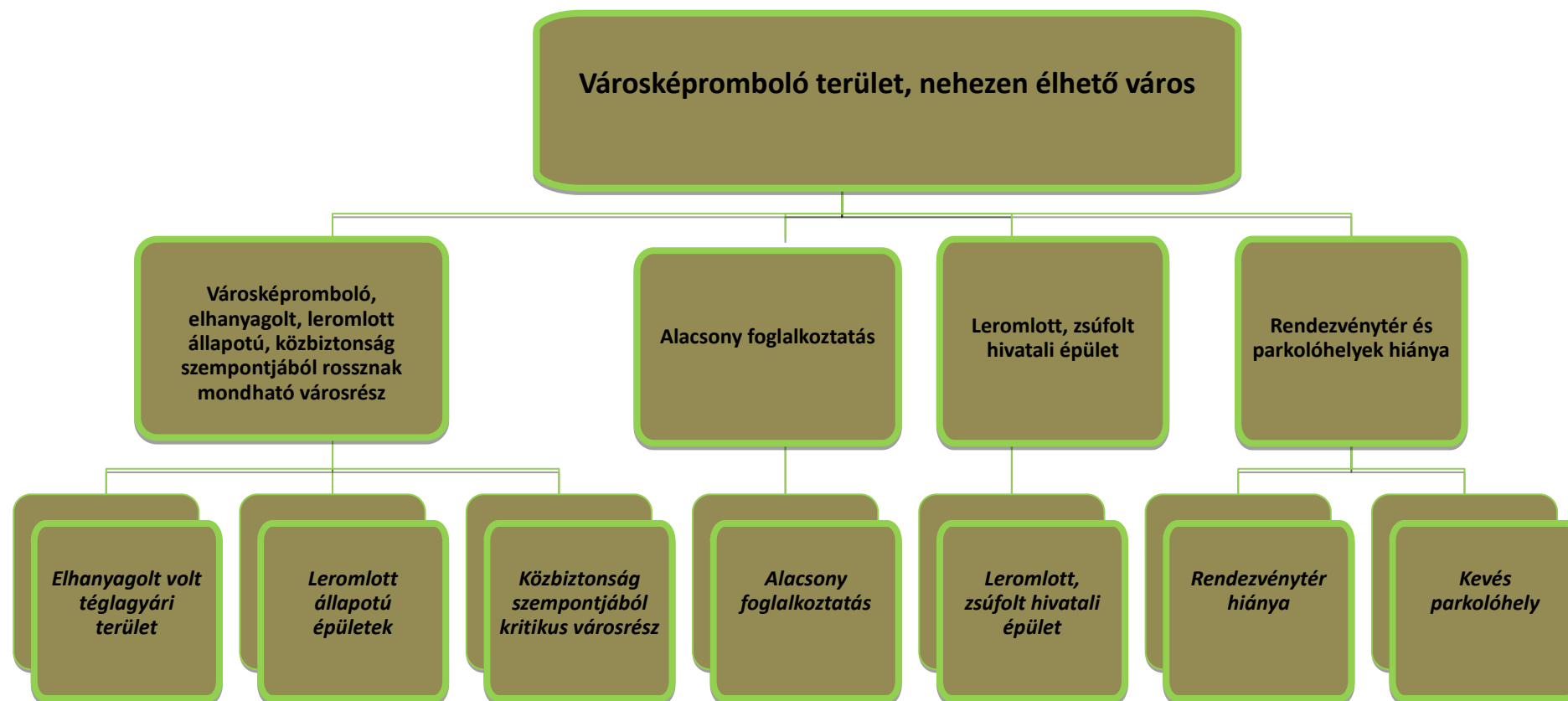
Problémafa felállítása alapvető fontosságú a stratégiai tervezésben. A módszertan lényege, hogy a SWOT analízis folytatásaként megjelenítse a fő problémákat, illetve a problémák közötti kapcsolódásokat.

A problémafa elkészítésével a barnamezős terület problémáit térképezem fel, fölé és alárendeltségi viszonyok felvázolásával, ok-okozati összefüggésben. A problémafa az alábbi négy kulcsproblémát emeli ki:

1. városképromboló, elhanyagolt, leromlott állapotú, közbiztonság szempontjából rossznak mondható városrész;
2. alacsony foglalkoztatás;
3. leromlott, zsúfolt hivatali épület;
4. rendezvénytér és parkolóhelyek hiánya.

²⁶ Dr. Henczi Lajos- Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment Saldo Kiadó, Budapest, 2002. p.48.

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt problémafája



Forrás: saját szerkesztés

4.4. Célfá

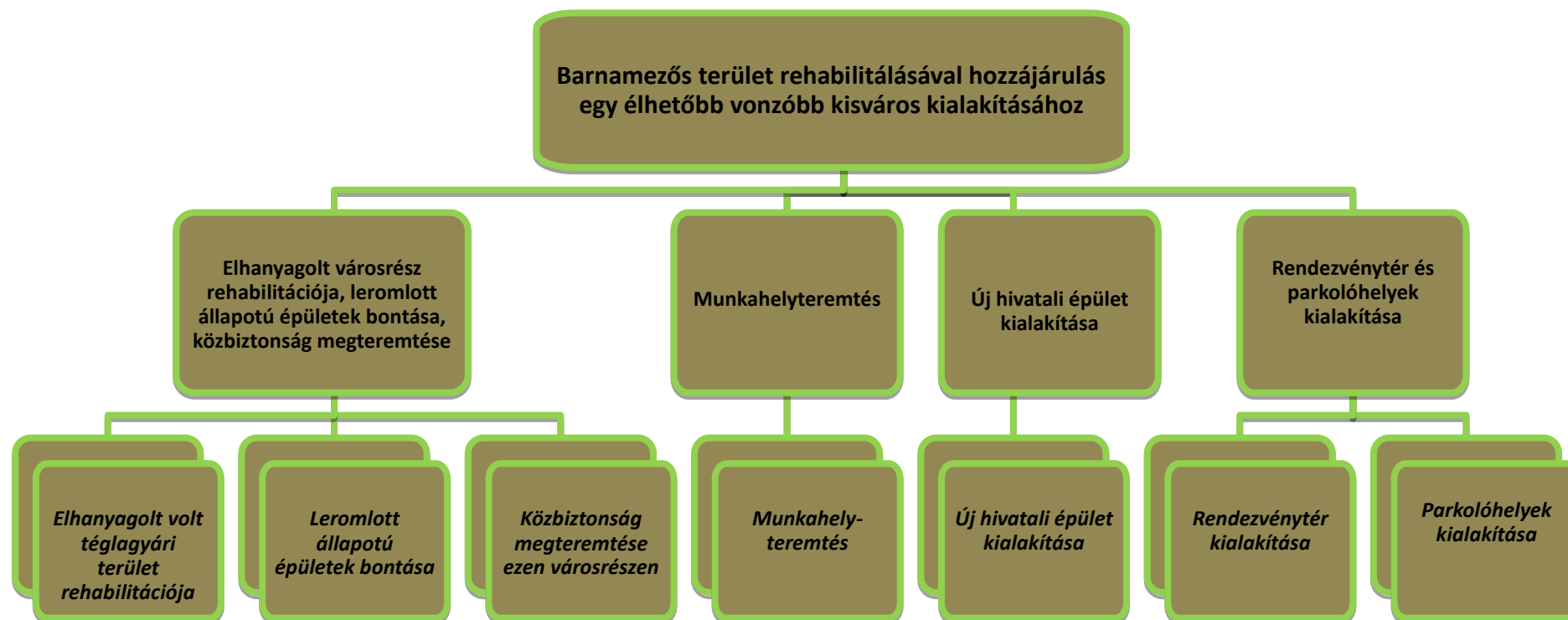
A célfá nem más, mint a problémafa tükörképe, amely a jelen problémáitól mentes jövőbeli állapotot rajzolja fel. A problémafa középső szintjéből specifikus célok, az alsó szintből pedig operatív célok lesznek.²⁷

Jelen projekt esetén a problémafa központi problémáinak megoldását négy központi cél elérése jelenti, azaz az alábbi célok megvalósításával egy élhetőbb, vonzóbb kisváros kialakítása:

1. elhanyagolt városrész rehabilitációja, leromlott állapotú épületek bontása, közbiztonság megteremtése ezen a városrészen;
2. munkahelyteremtés;
3. új hivatali épület kialakítása;
4. rendezvénytér és parkolóhelyek kialakítása.

²⁷ Dr. Henczi Lajos- Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment Saldo Kiadó, Budapest, 2002. p.48.

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt célfája



Forrás: saját szerkesztés

4.5. Logframe mátrix

1960-as évekből származik a módszertan, amelyet az Amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség fejlesztett ki. A logikai keretmátrix támogatja a projekttervezés során, hogy minden problémát, kockázatot, lehetőséget, információt számba vegyünk. Segít tisztázni a célok különböző szintjeit és a köztük fennálló kapcsolatot, meghatározni a projekt főbb elemeit, elemezni a projektkörnyezetet és mérni a projekt előrehaladását.

Szerkezetét tekintve 4 oszlopból és 4 sorból áll, így az általuk kiadott 16 cellában- a projekt legfontosabb jellemzőit szemléltetjük. A sorok határozzák meg a tervezés szintjeit, amelyben fentről lefele haladva egyre konkrétabb dolgokra világít rá, valamint szorosan egymásra épülnek, egymást feltételezik. Az egyes sorok fentről lefelé haladva a következők:

- átfogó célok- a projekt hozzájárulását írja le a tágabb környezethez;
- projektcél- kifejezi az elérni kívánt jövőbeli állapotot (ez a célfa legfelső szintjével azonos);
- eredmények- a projektcél elérését szolgáló eredmények (a célfa középső szintjével azonos);
- tevékenységek- az eredmények elérése érdekében elvégzendő feladatok írja le (a célfa legalsó szintjével azonos).

Oszlopait tekintve balról jobbra haladva:

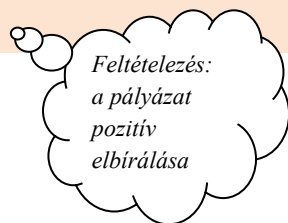
- projekt leírás;
- sikeresség mutatói- objektívan igazolható/ mérhető indikátorok;
- mutatók mérése- képet ad az információforrásokról, eszközökről, módszerekről;
- negyedik oszlopa a feltételezések és kockázatok - amelyek már a végrehajtáshoz és hosszú távú fenntartáshoz kapcsolódó rizikófaktorokat, kockázatokat írja le.²⁸

A következőkben a projekt pozitív elbírálását feltételezve elkészítem a Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című pályázat logikai keretmátrixát.

²⁸ Dr. Henczi Lajos- Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment Saldo Kiadó, Budapest, 2002.

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt logikai keretmátrixa

	Projekt leírása	Objektíven igazolható eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai	Feltételezések
Átfogó célok	<ul style="list-style-type: none"> Térség GDP-jének növekedése Bővülő foglalkoztatottság Egészséges vonzó környezet Lakosság elégedettségének növelése 	<ul style="list-style-type: none"> GDP ráta % növekedése Városban foglalkoztatottak száma nő Vendégéjszakák számának növekedése a térségben Városban az elvándorlások száma csökken, népesség számának növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> Önkormányzat éves beszámolója Utánkövetési jelentés a projektről Térségi felmérések 	
Projektcél	<ul style="list-style-type: none"> Barnamezős terület rehabilitálásával hozzájárulás egy élhetőbb vonzóbb kisváros kialakításához 	<ul style="list-style-type: none"> Városba látogató vendégek számának növekedése Turisztikai bevétek növekedése Új munkahelyek 	<ul style="list-style-type: none"> Projektjelentés Zala Megyei Munkaügyi Központ kimutatásai KSH statisztikák Önkormányzat és Építésügyi Hatóság kimutatásai Környezetvédelmi Felügyelőség Kimutatásai 	<ul style="list-style-type: none"> Magas színvonalú szolgáltatás nyújtó szolgáltató közigazgatási központ Bővülő foglalkoztatás Igény a szabadidős parkra és tevékenységekre
Eredmények	<ul style="list-style-type: none"> Elhanyagolt városrész rehabilitációja, leromlott állapotú épületek bontása, közbiztonság megteremtése Új hivatali épület Új munkahelyek Rendezvénytér és új parkolóhelyek 	<ul style="list-style-type: none"> Megnövekedett közbiztonság Megnövekedett idegenforgalmi adóbevétel Magasabb színvonalú szolgáltatásnyújtás az új közszolgáltató központ részéről, kényelmesebb ügyintézés 	<ul style="list-style-type: none"> Építési naplók Átadás- átvételi jegyzőkönyvek Rendőrkapitánysági kimutatások Használatba vételi jegyzőkönyv KSH jelentések a munkahelyekre vonatkozóan Idegenforgalmi adóbevételekről készült kimutatás Elégedtség mérő kérdőív 	<ul style="list-style-type: none"> Barnamezős terület rehabilitálása megtörtént, amivel hozzájárult egy vonzóbb és élhetőbb kisváros kialakításához
Tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> Elhanyagolt volt téglagyári épületek rehabilitációja Leromlott állapotú épületek bontása Közbiztonság megteremtése Új hivatali épület kialakítása Munkahelyteremtés Rendezvénytér kialakítása Parkolóhelyek kialakítása 	<p>Támogatás megléte:</p> <ul style="list-style-type: none"> épület rehabilitációra: 208 144 580 Ft, 4387 m², 3 klt, 1600 m bontási költségekre: 26 840 000 Ft, 4300 m² térfigyelő rendszer kiépítésére: 7 000 000Ft, 1 klt hivatali épületre: 270 400 000 Ft, 1300 m² új munkahelyek és munkakörök, fő rendezvénytér kialakítására: 25 000 000 Ft, 2500 m² parkolóhelyek kialakítására: 17 010 000Ft, 2100m² 	<ul style="list-style-type: none"> Kiviteli terv költségbeccsése Árajánlatok Energiatanúsítvány Szerződések Műszaki tervek 	<ul style="list-style-type: none"> A fejlesztés megvalósult, üzembe helyezés megtörtént Leromlott állapotú épületek lebontásra kerültek Térfigyelő rendszer kiépítve Hivatali épület üzembe helyezve Kialakult új munkahelyek és munkakörök Rendezvénytér átadva Parkolóhelyek átadva



Forrás: saját szerkesztés

4.6. A projekt tevékenység- és időterve

A projekttervezés két legfontosabb eleme a tevékenység és azok időszükségletének a meghatározása és tervezése. Ennek szemléltető módszertani eszköze a Gantt- diagram, amelyben a tevékenységeket egy-egy vízszintesen elhelyezkedő oszlop reprezentálja, ami nem más, mint egy időskála is egyben.

A Gantt- diagram elkészítésének lépései során először meghatározzuk a tevékenységeket, majd egy logikai sorrendet építünk fel köztük, ezekhez időtartamot rendelünk, meghatározzuk a köztük fennálló logikai kapcsolatot, végül pedig felrajzoljuk azt.²⁹

A pályázati felhívásban találkozunk önállóan támogatható, önállóan nem támogatható és önállóan nem támogatható kötelezően megvalósítandó tevékenységekkel.

Önállóan támogatható tevékenységek, amelyeket az önkormányzat a pályázat során kíván megvalósítani:

- parkosítás;
- kalandpark: aktív pihenő hely kialakítása, szabadtéri tornapálya;
- gyermekjátsszótér;
- séta- és futópályák;
- dísztó: csapadékvizet összegyűjtő tó pihenőhelyekkel;
- hivatali épület: közszféra funkció kialakítása;
- bérelhető irodák: mintegy gazdaságélénkítő céllal a hivatali épület keleti szárnyában 6 db 16 m²- es a városban levő kezdő- és kisvállalkozó támogatására;
- rendezvénytér;
- garázs, karbantartó épületek;
- kiállítótér kialakítása.

²⁹ Dr. Gaál Zoltán, Dr. Szabó Lajos Segédlet a projekt menedzsmenthez II. Megoldások, módszerek, technikák Veszprémi Egyetemi Kiadó Veszprém 2003. p.40-55.

Önállóan nem támogatható választható tevékenységek a projekt során:

- a területen található hasznosításra nem alkalmas épületek és belső utak elbontása;
- utcabútorok elhelyezése, parkosítás;
- egykori portaépület átalakítása felújítása kiszolgáló épületté – nyilvános WC;
- csapadékvíz elvezető rendszer kiépítése;
- parkolók kialakítása;
- víz-, gáz-, szennyvíz-, elektromos közmű építése,
- közvilágítás kiépítése,
- térfigyelő rendszer kialakítása;
- parkosítás.

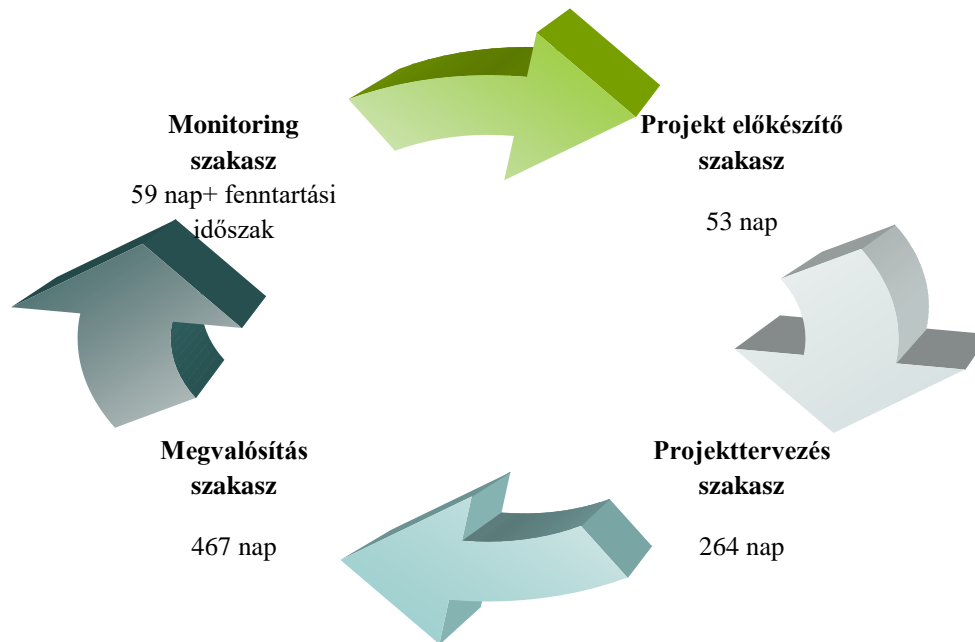
Végül a projektnek vannak úgynevezett önállóan nem támogatható kötelezően megvalósítandó tevékenységei, amelyek az alábbiak:

- akadálymentesítés: az új hivatali épület teljes körűen akadálymentesen kerül megépítésre, a felújított portaépületben egy akadálymentes mellékhelyiség kerül kialakításra, továbbá akadálymentes parkolók is találhatóak lesznek.
- szórt azbesztmentesítés;
- energiahatékonysági intézkedések: a felújításra kerülő épületek hőszigetelése és nyílászáró cseréje keretében;
- nyilvánosság biztosítása, amit a pályázó sajtóközleményekkel, a város honlapján való megjelenéssel illetve információs táblák kihelyezésével biztosít.

A projekt tevékenység- és időtervét a 15. számú ábra foglalja össze, ahol jól látható, hogy a projekt összesen 819 napot vesz igénybe, ebből a tényleges kivitelezés 467 nap. A tevékenység tervet 4 szakaszra bontottam, amelyet a következő ábrával szemléltetek:

14. számú ábra

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt tevékenységterveinek szakaszai



A projektterv elkészítése során 6 mérföldkő került meghatározásra, amelyek a kivitelezési munkálatok készültségi szintjeiről ad információt. Így a projektben mérföldkő található legelőször az engedélyes tervdokumentáció megszerzését követően, majd a beruházás 25, 50, 75, 100%-os készültségi szintjeinél, végül pedig egy záró mérföldkő, amikor a projekt lezárult és a pénzügyi elszámolás is elkészül.

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt tevékenység- és időterve

Tevékenység neve	Időtartam	Kezdés	Befejezés	Megelőzők	Felelősök nevei
Projekt Letenye	819 nap	P 16.01.01.	Sze 19.02.20.		
1. Projekt előkészítése	53 nap	P 16.01.01.	K 16.03.15.		
1.1. Projektötlet meghatározás és projekt team kialakítása	22 nap	P 16.01.01.	V 16.01.31.		Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa; Polgármester
1.2. Igényfelmérés	22 nap	H 16.02.01.	K 16.03.01.	1.1.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
1.3. Igények kiértékelése	10 nap	Sze 16.03.02.	K 16.03.15.	1.2.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
2. Projekt tervezése	264 nap	K 16.02.16.	P 17.02.17.		
2.1. Pályázat elkészítése	55 nap	K 16.02.16.	V 16.05.01.	1.3.	Projektiroda; Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
2.2. Pályázat benyújtása	1 nap	K 16.05.17.	K 16.05.17.	2.1.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa; Projektiroda
2.3. Támogatói döntés	1 nap	V 17.01.01.	V 17.01.01.	2.2.	Támogató
2.4. Támogató szerződés	35 nap	H 17.01.02.	P 17.02.17.	2.3.	Támogató; Polgármester
3. Projekt megvalósítása	467 nap	Szo 17.02.18.	Szo 18.12.01.		
3.1. Részletes szakmai megalapozó tanulmány elkészítése	19 nap	Szo 17.02.18.	Sze 17.03.15.	2.4.	Projektiroda;Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
3.2. Árajánlat kérés: tervezői, műszaki ellenőr, nyilvánossággal kapcsolatos munkákra, közbeszerzési szakértő	21 nap	Sze 17.02.15.	Sze 17.03.15.	2.4.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
3.3. Szerződések megkötése	4 nap	Sze 17.03.15.	H 17.03.20.	3.2.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa; Polgármester
3.4. Területvásárlások lefolytatása	21 nap	Sze 17.02.15.	Sze 17.03.15.	2.4.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
3.5. Építési engedélyes terv elkészítése	22 nap	Szo 17.04.01.	V 17.04.30.	3.3.	Tervező
3.6. Engedélyeztetés	46 nap	H 17.05.01.	Szo 17.07.01.	3.5.	Tervező; Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
3.7. Kiviteli terv elkészítése	67 nap	H 17.05.01.	K 17.08.01.	3.3.	Tervező
3.8. Soft tevékenységek megtervezése, véglegesítése	10 nap	K 17.03.21.	Szo 17.04.01.	3.3.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa; Kommunikációs alvállalkozó
3.9. Közbeszerzési eljárás kivitelezőre	65 nap	K 17.08.01.	H 17.10.30.	3.7.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa

3.10. Kivitelezővel való szerződés-kötés	1 nap	Sze 17.11.15.	Sze 17.11.15.	3.9.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa;Polgármester
3.11. Építési tervezési munkálatok kész	0 nap	Sze 17.11.15.	Sze 17.11.15.	3.10.	
3.12. Munkaterület átadása, ünnepélyes alapkőletétel	1 nap	P 17.12.01.	P 17.12.01.	3.11.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
3.13. Nyilvánosság A típusú tábla	1 nap	P 17.12.01.	P 17.12.01.	3.12.	Kommunikációs alvállalkozó
3.14. Hasznosíthatatlan épületek lebontása	32 nap	Szo 17.12.02.	H 18.01.15.	3.12.	Magasépítő alvállalkozó
3.15. Szennyezett talaj cseréje	44 nap	Szo 17.12.02.	Sze 18.01.31.	3.12.	Mélyépítő alvállalkozó
3.16. Tereprendezési munkálatok elvégzése	64 nap	Szo 17.12.02.	Sze 18.02.28.	3.12.	Mélyépítő alvállalkozó
3.17. Alapozás	43 nap	H 18.01.01.	Sze 18.02.28.	3.12.	Magasépítő alvállalkozó
3.18. Műszaki ellenőrzés	1 nap	Szo 18.12.01.	Szo 18.12.01.	3.14.KK;3.15.K K;3.16.KK;3.17. KK	Műszaki ellenőr
3.19. 25 %-os kivitelezési szint -2. mérőldkő	0 nap	Sze 18.02.28.	Sze 18.02.28.	3.18.	
3.20. Hivatali épület szerkezetének felállítása	54 nap	Cs 18.03.01.	K 18.05.15.	3.17.	Magasépítő alvállalkozó
3.21. Égető és megmaradó raktárépület felújítása, átalakítása garázsá, karbantaró helyiséggé, vizesblokk	54 nap	Cs 18.03.01.	K 18.05.15.	3.12.	Magasépítő alvállalkozó
3.22. Sportpályák kialakítása	33 nap	Cs 18.03.01.	V 18.04.15.	3.16.	Mélyépítő alvállalkozó
3.23. Dísztó kialakítása	23 nap	Cs 18.03.01.	V 18.04.01.	3.16.	Mélyépítő alvállalkozó
3.24. Csapadékvíz összegyűjtő hálózat kialakítása	19 nap	Cs 18.03.15.	K 18.04.10.	3.16.	Mélyépítő alvállalkozó
3.25. Közművesítés	23 nap	Cs 18.03.15.	V 18.04.15.	3.12.	Gázszerelő alvállalkozó; Villamossági alvállalkozó,; Vízszelző alvállalkozó
3.26. Nyilvánosság	1 nap	K 18.05.15.	K 18.05.15.	3.21.	Kommunikációs alvállalkozó
3.27. Műszaki ellenőrzés	1 nap	K 18.05.15.	K 18.05.15.	3.20.KK;3.21.K K;3.23.KK;3.24. KK;3.25. KK;3.26.KK	Műszaki ellenőr
3.28. 50% -os kivitelezési szint- 3. mérőldkő	0 nap	K 18.05.15.	K 18.05.15.	3.27.	
3.29. Hivatali épület gépészeti szerelésének elvégzése	44 nap	Sze 18.05.16.	V 18.07.15.	3.21.	Gépészeti alvállalkozó
3.30. Parkoló kialakítása	23 nap	Sze 18.05.16.	P 18.06.15.	3.16.	Mélyépítő alvállalkozó
3.31. Utak építése	17 nap	V 18.06.10.	Szo 18.06.30.	3.16.	Mélyépítő alvállalkozó
3.32. Parkosítás	9 nap	K 18.07.10.	P 18.07.20.	3.16.	Mélyépítő alvállalkozó
3.33. Burkolatok lerakása a futópályák, sétányok mentén	22 nap	P 18.06.15.	V 18.07.15.	3.16.	Mélyépítő alvállalkozó

3.34. Nyilvánosság	1 nap	P 18.07.20.	P 18.07.20.	3.32.	Kommunikációs alvállalkozó
3.35. Műszaki ellenőrzés	1 nap	P 18.07.20.	P 18.07.20.	3.29.KK;3.30.K K;3.31.KK;3.33. KK;3.34.KK	Műszaki ellenőr
3.36. 75%- os kivitelezési szint- 4. mérföldkő	0 nap	P 18.07.20.	P 18.07.20.	3.35.	
3.37. Játékok telepítése	8 nap	Szo 18.07.21.	K 18.07.31.		Magasépítő alvállalkozó
3.38. Kalandpálya kialakítása	19 nap	Szo 18.07.21.	Sze 18.08.15.		Magasépítő alvállalkozó
3.39. Közvilágítás	11 nap	Sze 18.08.01.	Sze 18.08.15.	3.27.	Villamossági alvállalkozó,
3.40. Eszközök beszerzése (3ajánlat)	8 nap	K 18.07.10.	Cs 18.07.19.		Gépészeti alvállalkozó
3.41. Eszközök üzembe helyezése	1 nap	P 18.07.20.	P 18.07.20.	3.40.	Gépészeti alvállalkozó
3.42. Térfigyelő rendszer kialakítása	7 nap	P 18.08.10.	H 18.08.20.		Gépészeti alvállalkozó
3.43. Műszaki ellenőrzés	1 nap	H 18.08.20.	H 18.08.20.	3.37.KK;3.38.K K;3.39.KK;3.40. KK;3.41.KK;3.4 2.KK	Műszaki ellenőr
3.44. Építési munkák befejeződtek- 5. mérföldkő	0 nap	H 18.08.20.	H 18.08.20.	3.43.	
3.45. Műszaki átadás	1 nap	K 18.08.21.	K 18.08.21.	3.43.	Műszaki ellenőr
3.46. Használatba vételi engedélyeztetés	73 nap	Sze 18.08.22.	P 18.11.30.	3.45.	Műszaki ellenőr; Gázszerelő alvállalkozó; Gépészeti alvállalkozó; Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa; Magasépítő alvállal- kozó; Mélyépítő alvállalkozó; Polgármester, Villamossági alvállal- kozó.; Vízszerező alvállalkozó
3.47. Ajánlatkérés könyvvizsgálatra	9 nap	H 18.08.20.	Cs 18.08.30.		Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
3.48. Ünnepélyes átadás	1 nap	P 18.08.31.	P 18.08.31.	3.46.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
3.49. Nyilvánosság, D típusú tábla	1 nap	Szo 18.12.01.	Szo 18.12.01.	3.48.	Kommunikációs alvállalkozó
4. Monitoring	59 nap	V 18.12.02.	Sze 19.02.20.		
1.1. Visszajelzések összegyűjtése, kiértékelése	45 nap	V 18.12.02.	Cs 19.01.31.	3.48.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa
1.2. Könyvvizsgálóval szerződéskötés	15 nap	K 19.01.01.	Szo 19.01.19.	3.47.	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa; Könyvvizsgáló; Polgármester
1.3. Könyvvizsgálat lefolytatása	59 nap	V 18.12.02.	Sze 19.02.20.	4.2.	Könyvvizsgáló
1.4. Projektzáró dokumentumok elkészítése	59 nap	V 18.12.02.	Sze 19.02.20.	4.4.KK	Közös Önkormányzati Hivatal munkatársa; Projektiroda

Forrás: saját szerkesztés

Az előző táblázatból kiindulva a Microsoft Office Projekt nevű program segítségével elkészítettem a projekt Gantt- diagramját. Ez megtalálható a mellékletek (6. számú melléklet: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt Gantt diagramja) között, amin jól látható, hogy vannak olyan építési tevékenységek, amik egyszerre párhuzamosan tudnak futni egymással, láthatóak a projekt mérföldkövei és az egyes tevékenységek felelősei.

Az első mérföldkő időpontjáig megtörténnek a szerződéskötések a tervezővel, a műszaki ellenőrrel, a kommunikációval/ nyilvánossággal foglalkozó alvállalkozóval és a közbeszerzési szakértővel. A projekt folyamán a műszaki ellenőrzés folyamatos minden mérföldkőben megtalálható. Továbbá elkészül az engedélyes kiviteli terv, építési engedélyek rendelkezésre állnak, és a soft tevékenységekről is döntenek.

A második mérföldkő a munkaterület átadásával kezdődik, amikor megkezdődnek a tényleges kiviteli munkálatok: bontás, tereprendezés, alapozás. A nyilvánosság is szerepet kap- honlapon való megjelenés, sajtóközlemény- valamint kihelyezésre kerül az A típusú projektábra.

A harmadik mérföldkő a kivitelezés 25- 50% közötti készültségi szintnél helyezkedik el. Magába foglalja a hivatali épület szerkezetének felállítását, megmaradó épületek felújítását, díszítő kialakítását, sportpályák építési munkáit, valamint a közművesítést. Nyilvánosság és a műszaki ellenőrzés ebben a szakaszban is megjelenik.

Negyedik mérföldkő részeként megvalósul a hivatali épület gépészeti szerelése, parkoló, utak kialakítása és elkezdődnek a parkosítási feladatok. Műszaki ellenőrzés, kommunikációs feladatok folyamatosak.

Az ötödik mérföldkőnél a kivitelezési munkálatok befejeződnek. Játsszótérre megtörténik a játékok telepítése, kalandpálya kialakítása, a szükséges eszközök beszerzése és üzembe helyezése a hivatal épületéhez kapcsolódóan, térfigyelő rendszer és közvilágítás kiépítésére is sor kerül. A lakosság tájékoztatása és a műszaki ellenőrzés folyamatos.

A hatodik mérföldkő részeként megtörténik a műszaki átadás, használatba vételi engedélyeztetés végül az ünnepélyes átadás, amiről sajtóközlemény készül és a honlapon is közzé teszik, továbbá kihelyezik a D típusú tájékoztató táblát. Közben a könyvvizsgáló megbízására is sor kerül, és folyamatosan elkészül a projektzáró dokumentum. (A projekt látványtervét lásd: 7. számú melléklet.) Fotódokumentáció készítés folyamatos,

ami a kommunikációval megbízott alvállalkozó feladata, ami a projekt végén a térkép-térre feltöltésre kerül.

Az Európai Unió pályázatok jellemzőjeként 3 éves fenntartási kötelezettséget ír elő a projektekre így 2021 év végéig ezt évente el kell készíteni.

4.6. Projekt humánerőforrás terve

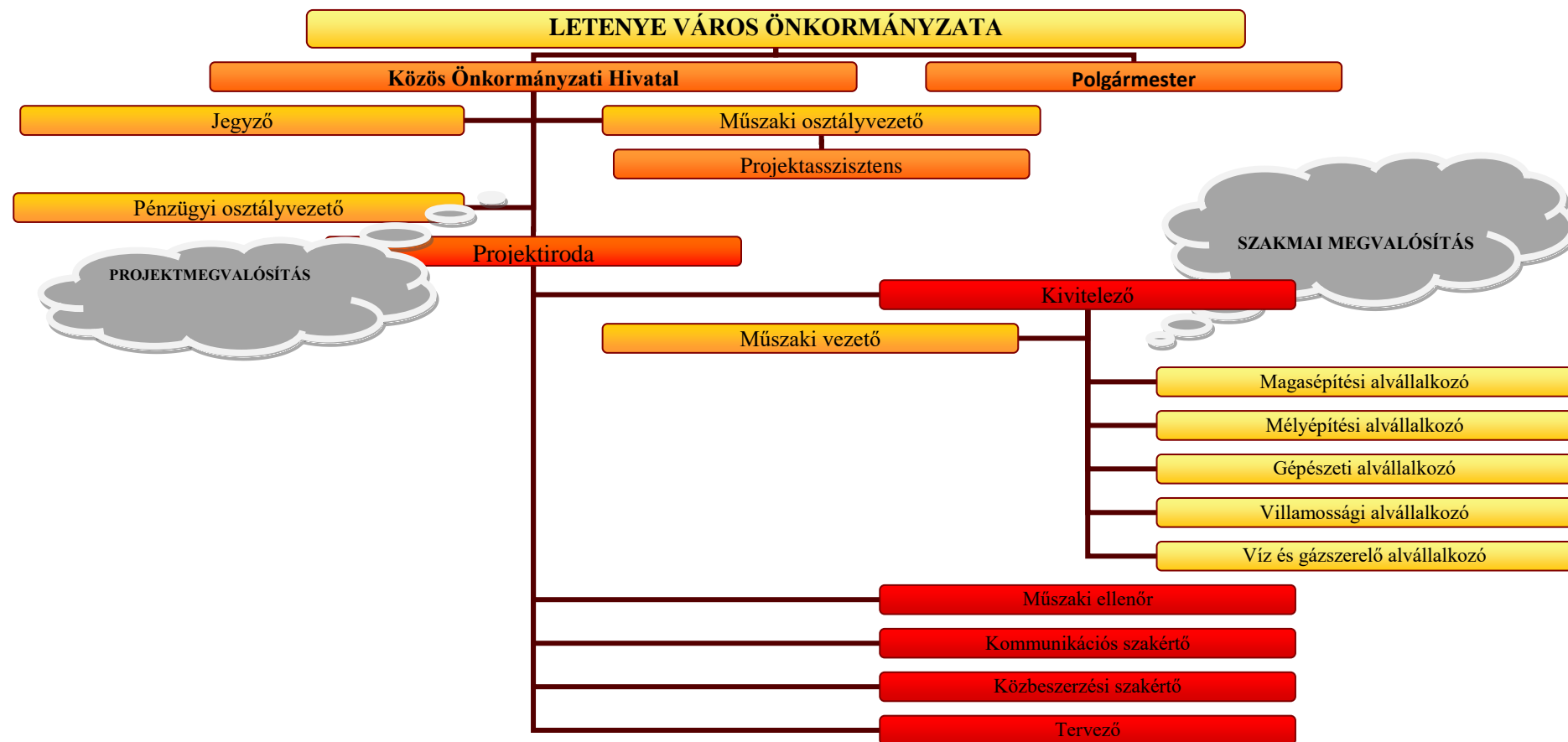
A projektmenedzsment feladatokat a 2727/2014 (XI.5.) Kormányrendelet 5. számú mellékletének 3.8.2. pontjában leírt a közszéfera szervezetekre vonatkozó speciális előírásokhoz igazodva egy kiválasztott gazdálkodó szervezet látja el vállalkozói szerződés keretében, amelyet már az Önkormányzat a projektötlet meghatározását követően megkötött. Erre azért volt szükség mivel az Önkormányzat nem rendelkezik olyan szakemberrel, aki képes lenne teljes egészében koordinálni a feladatokat, továbbá elvárás a projektmenedzsment szervezettel szemben, hogy rendelkezzen több éves szakmai tapasztalattal projektmenedzsmeri területen, továbbá pénzügyi elszámolások készítésében. Az önkormányzat részéről 1 fő kerül kijelölésre a projektmenedzsment szervezet munkájának támogatására, az önkormányzatnál felmerülő feladatok ellátására, koordinálására, valamint adatszolgáltatásra. Jelen projekt esetén ez a személy a projekt időtartama alatt munkaidejének 50%-ban fogja a projekttel kapcsolatosan felmerülő feladatokat ellátni a műszaki osztály munkatársaként.

Az előző alfejezetben elkészített tevékenységtervhez az egyes tevékenységekhez kijelöltem a felelősöket. (Lásd: 6. számú melléklet: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt Gantt- diagramja.) Ezen projektszereplőket összefoglalva, elfoglalt helyük alapján elkészítettem a projekt szervezeti ábráját.

Szervezeti ábra legfelső szintjén a projekt felügyeletéért felelős Letenye Város Önkormányzata áll, ezen belül kiemelném a polgármester és képviselőtestület szerepét, akik a legfontosabb döntéshozók a projekt megvalósításával kapcsolatosan. Az ő irányításuk alatt, velük együttműködve közreműködik a Közös Önkormányzati Hivatal. Itt kiemelném a jegyző, műszaki osztályvezető, projektasszisztens és a pénzügyi osztályvezető szerepét. Ő irányításuk alatt, közreműködve speciálisan működik egy projektiroda. A projektiroda és a Közös Hivatal munkatársai felelnek a projekt sikeres megvalósításáért, nyomon követéséért, elszámolásáért. A szakmai megvalósítást a szakmai vezető- a projekt nyertes kivitelezője- fogja össze, akinek irányítása alatt található az egyes alprojektek vezetői. A kivitelezővel egy szinten található a műszaki ellenőr, akinek a munkája folyamatos a kivitelezés során. Folyamatosan ellenőrzi a kivitelező munkáját. Továbbá ezen a szinten láthatjuk még a nyilvánosságért felelős

munkatársat, a közbeszerzési szakértőt és a tervezőt. Ez utóbbi 4 vállalkozói szerződés, míg a kivitelező közbeszerzési szerződés alapján végzik munkájukat.

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt szervezeti ábra



Forrás: saját szerkesztés

4.7. Költségterv

A költségterv elkészítése a pályázatírás egyik legkritikusabb pontja, amely a tevékenység-, erőforrás-, és időterv figyelembevételével készül.

A projekt költségtervét egy előzetes kivitelezővel folytatott árajánlatot alapul véve, a pályázati kiírást figyelembe véve készítettem el.

Az alábbi tábla kapcsán kiemelném, hogy a felsorolt költségtételek mind 100%-ban támogatottak a pályázat által, így a projekt összes költsége és az igényelt támogatás összege 629 999 000 Ft. Ezen költségekből az új közszolgáltató központ pályázati költsége összesen kevesebb mind az összes költség 10%-a, ami 59 337 500 Ft, amely tartalmazza a projektiroda és projektasszisztens költségeit, a tanulmányok elkészítésének költségeit, az engedélyes műszaki tervdokumentáció, kiviteli tervek, a műszaki ellenőrzés díját, a közbeszerzési eljárás költségeit és a közbeszerzési szakértői díját, a nyilvánosság biztosításának költségeit, és a területvásárlás költségeit.

17. számú ábra

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt költségterve

Költség típus	Mennyiség/ egység	Egységár	Bekerülési érték	Szakmai tartalom/ szöveges indoklás
Közbeszerzési szakértői díj	1 klt	5 842 000 Ft	5 842 000 Ft	Közbeszerzési szakértői díj költsége a projekt egészére vonatkozóan.
Közbeszerzési eljárás	1 klt	310 000 Ft	310 000 Ft	Közbeszerzési eljárás díja.
Műszaki ellenőrzési díj	1 klt	5 969 000 Ft	5 969 000 Ft	Műszaki ellenőr megbízása a teljes építési tevékenységre vonatkozóan.
Nyilvánosság biztosításának költségei	1 klt	2 108 200 Ft	2 108 200 Ft	Kommunikációs terv, kiadványok, honlap, lakossági fórumok, sajtóközlemények költségei.
Projektiroda költsége	1 klt	6 604 000 Ft	6 604 000 Ft	Szakképzett, tapasztalt munkavállalókból álló projektiroda költsége.
Területvásárlás költségei	1klt	12 573 000 Ft	12 573 000 Ft	Mivel a területek nem önkormányzati tulajdonban állnak jelenleg, így annak megvásárlási költsége.
Tanulmányok elkészítési költsége	1klt	8 890 000 Ft	8 890 000 Ft	Megvalósíthatósági tanulmány, Igényfelmérési és kihasználtsági terv elkészítése.
Műszaki tervdokumentáció + hatósági díjak	2 klt	22 444 000 Ft	22 444 000 Ft	A projekt előkészítési szakaszában vállalkozói szerződés keretében elkészített műszaki tervek és tanulmányok elkészítése 21844000 + hatósági díj600000
Belső projektmenedzser bér + járulékok	36 hónap	199 175 Ft	7 170 300 Ft	bér 5580000 + 1590300
Szennyeződésmentesítés	1 klt	8 840 000 Ft	8 840 000 Ft	A terület szennyeződés mentesítése esetleges szükséges talajcserék megoldása és azbesztmentesítési munkálatok elvégzése.
Épületbontás	4300 m2	2 791 Ft	12 000 000 Ft	volt téglagyári raktár és kiszolgáló épületek, téglaszáritók bontási költségei.
Térfigyelő kamerarendszer és térvilágítás	1 klt	7 000 000 Ft	7 000 000 Ft	Közbiztonság érdekében térfigyelő- rendszer kiépítésének költsége, amely tartalmazza a szükséges eszközöket is.
Belső utak	675 m2	8 100 Ft	5 467 500 Ft	Belső utak kialakításának költségei.
Sétányok	1000m	10 400 Ft	10 400 000 Ft	Térfő burkolatú sétányok kiépítése.
Parkoló	2100 m2	7 850 Ft	16 500 000 Ft	Parkoló kialakítása akadálymentes parkolókkal.

Közműépítés	1 klt	18 000 000 Ft	18 000 000 Ft	<i>Víz-, gáz-, villany-, szennyvíz közművek kialakítása.</i>
Meglevő raktárépület funkcióváltása	100m2	8 425 Ft	8 425 000 Ft	<i>Meglevő portaépület felújítása és vizesblokká történő átalakítása (nyilvános illemhely).</i>
Gyermekjátszótér	1klt	14 000 000 Ft	14 000 000 Ft	<i>Gyermekjátszótér kialakítása modern terepbe telepített eszközökkel kialakítva.</i>
Tenispálya	650m2	6 300 Ft	4 095 001 Ft	<i>Salakos burkolatú tenispálya kialakítása pálya megvilágítással és kerítéssel.</i>
Inkubátorház kialakítása	1 klt	29 700 000 Ft	29 700 000 Ft	<i>A hivatali épület keleti szárnyában 6 db irodahelyiség kialakítása a térségben tevékenykedő kezdő és kisvállalkozók számára.</i>
Dísztó	1000 m2	12 500 Ft	12 500 000 Ft	<i>Csapadékvízét összegyűjtő dísztó kialakítása, tófoliával bélelt mederrel, part menti pihenőhelyekkel.</i>
Futópálya	600 m	12 500 Ft	7 500 000 Ft	<i>Gumiörleményes burkolatú futópálya kialakítása 0,8 m szélességgel a sétányok mentén.</i>
Kalandpark	1 klt	10 000 000 Ft	10 000 000 Ft	<i>Extrém kalandpark kiépítése telepített fa oszlopokra kifeszített kötélpálya rendszerrel.</i>
Skatepark	900 m2	39 894 Ft	35 904 999 Ft	<i>Görkorcsolya, gördeszka, BMX és falmászó pálya kialakítása.</i>
Új hivatali épület	1300m2	176 692 Ft	229 700 000 Ft	<i>Új közszolgáltató épület építési költsége.</i>
Rendezvénytér	2500 m2	10 000 Ft	25 000 000 Ft	<i>rendezvénytér építmények költsége.</i>
Meglevő téглаégető	650 m2	76 154 Ft	49 500 000 Ft	<i>Egykori téглаégető átalakítása kiállító teremmé.</i>
Meglevő raktárépület	412 m2		29 500 000 Ft	<i>Meglevő raktárépület funkcionális átalakítása személygépkocsi és csónaktárolóvá, valamint a parkfenntartási eszközök tárolására alkalmas helyiség kialakítása.</i>
Soft tevékenységek	1 klt	9 906 000 Ft	9 906 000 Ft	<i>Kiegészítő soft tevékenységek külsős vállalkozói költségei.</i>
Parkosítás	1 klt	10 500 000 Ft	10 500 000 Ft	<i>Elöregedett fák helyére új fák, bokrok cserjék ültetése, virágosítás költségei.</i>
Elektromos kerékpár	5 db	330 000 Ft	1 650 000 Ft	<i>5 db Hans Craft City Classic elektromos kerékpár beszerzése.</i>
Utcabútorok	1 klt	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	<i>Utcabútorok beszerzése pihenőhelyekre.</i>
			629 999 000 Ft	

Forrás: saját szerkesztés

4.8. Kockázatelemzés

„A kockázat minden projekt elkerülhetetlen velejárója.”³⁰

Kockázat nem más, mint valamely veszély bekövetkezési valószínűségének és az általa kiváltott következménynek súlyosságával értelmezhető.³¹

Egy beruházás során rengeteg kockázat merülhet fel, amely fakadhat a nem megfelelő műszaki tervezésből, kivitelezési határidők csúszásából, projektgazda pénzügyi stabilitásának hiányából, be nem tervezett forrásigényekből, hatósági folyamatok elhúzódásából, nem megfelelő projektmenedzsment szervezetből vagy épp a lakosság ellenállásából fakadóan.

A kockázatelemzés egyik módszertani eszköze a PEST analízis, amely a makro környezet azon tényezőit veszi sorra, amelyeket a projekt/ beruházás/ program stratégiai sikerét, jövőbeli alakulását befolyásolja. A PEST mozaikszó, amely a következő szavakat rejti magába:

- P- Politics: azon tényezők összessége, amelyek kifejezik, hogy a kormányzat milyen módon és mennyire szól bele a gazdaságba;
- E- Economics: befolyásolják, hogy hogyan működnek a gazdaság szereplői, milyen döntéseket hoznak;
- S- Society: a trendek nagyban meghatározzák, hogy milyen szolgáltatásokra van szükség, és ennek következtében befolyásolják a működést;
- T- Technogy: ide tartozik a kutatás-fejlesztés politikája, vagy, hogy milyen gyorsan változnak az elérhető technológiák.

A következőkben egy táblázatban foglalom össze Letenye Város Önkormányzatának Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című pályázat kapcsán felmerülő kockázatokat. A kockázatokat értékelem. Először megnézem egy 5-ös skálán, hogy az adott kockázat bekövetkezésének mekkora a valószínűsége, majd értékelem szintén egy 5-ös skálán, hogy mekkora az adott kockázat bekövetkezése esetén a negatív hatása a projektre. Ezután meghatározom a kritikus tényezőket és felrajzolom a kockázatelemzési mátrixot. Ebben a számítási módszerben kritikusnak mondható az a kockázati tényező, amely eléri 12,5 pontot ($5 \cdot 5 = 25 / 2 = 12,5$)

³⁰ <http://www.ekt.bme.hu/Nagylete/Kockazati-Pl.pdf> (letöltés dátuma: 2016. november 26.)

³¹ Dr. Anwar Mustafa, Barta Tamás, Tóth Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák Szókratész Külgazdasági Akadémia Budapest, 2007 p. 170.

18. számú ábra

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt PEST elemzése

PEST	Beazonosított kockázat	Bekövetkezés valószínűsége	Hatás	=bekövetkezés*hatás	Kockázat minősítése	Kockázat kezelése
Politikai	Környezetvédelmi előírások változása	K1	1	3	3	folyamatszabályozással
	Jogszabályok változása	K2	4	4	16	kritikus jogszabálykövetés
	Kormányzat stabilitása	K3	1	4	4	
Gazdasági	A terület magántulajdonban van	K4	2	4	8	kisajátítás
	Árváltozás	K5	2	3	6	pénztartalékok képzése
	Árfolyamváltozás	K6	1	3	3	devizatartalék , EUR alapú anyagok/ termékek vásárlása
Társadalmi	Lakossági ellenállás	K7	2	2	4	megfelelő marketing eszközök
	Építés miatti lakossági panaszok	K8	2	2	4	megfelelő panaszkezelés és tájékoztatás
	Rossz ütemezés, pótmunkák felmerülése	K9	2	4	8	tartalékidő beépítés
Technikai	Rossz költségbecslés/ költségtervezés	K10	3	5	15	kritikus pénztartalékok képzése
	Káresemények növekedése a térségben	K11	1	5	5	vagyonbiztosítás
	Magas területszerzési költségek	K12	4	4	16	kritikus tárgyalások megkezdése időben
	Időjárás	K13	3	5	15	kritikus tartalékidő beépítése
	Engedélyeztetési eljárások elhúzódása	K14	3	5	15	kritikus tartalékidő beépítése
	Pályázatok elbírálása egy időpontban→kivitelezői hiány	K15	2	4	8	előszerződések kötése

Forrás: saját szerkesztés

Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt kockázatelemzési mátrixa

KOCKÁZATOK		BEKÖVETKEZÉS VALÓSZÍNŰSÉGE				
VÁRHATÓ HATÁS		1	2	3	4	5
	1					
	2		K7,K8			
	3	K1, K6	K5			
	4	K3	K4,K9, K15	K12,	K2,	
	5	K11		K10,K13,K14		

Az általam felállított rangsor alapján az öt legkritikusabb kockázati tényező a projekt esetén:

- a jogszabályi környezet változása (K2), amely a jogszabályok folyamatos követésével csökkenthető;
- rossz költségtervezés (K10), így nagyon fontos a pénztartalékok képzése a projekt tervezése során;
- engedélyeztetési eljárások elhúzódása (K14), amely kockázat csökkenthető a tartalékidők beiktatásával, vagy az engedélyeztetési eljárások időben való megkezdésével;
- időjárás (K13), amely kiszámíthatatlan és gyakran teljesen megbéníthatja az építkezési folyamatot, itt is megoldás lehet a tartalékidő képzése a pályázatírás során vagy az ilyen helyzetekre az esetleges projekt átütemezési alternatívák kidolgozása;
- magas területszerzési költségek (K12), mivel a tervezett projekt területe részben magántulajdonban van, így ennek a költsége indokolatlanul megnőhet, ebben az esetben a területvásárláshoz kapcsolódó tárgyalások időben való megkezdése csökkentheti a kockázatot.

5. Összegzés

Magyarország az Európai Unióhoz történő csatlakozása óta egyre több uniós támogatásban részesül, amire nemcsak a vállalkozások, hanem az önkormányzatok is pályázhatnak. Mivel Magyarország jelenleg a fejletlenebb régiókhoz tartozik, ennek köszönhetően az összes uniós támogatás összege jelentősen több mint az ország befizetési kötelezettsége az uniós költségvetésbe.

A problémákat látván fontos, hogy felmérjük a szükségleteket és kialakuljon a fejünkben egy projektötlet, ezután fel kell kutatni az összes lehetséges támogatási forrást és ezek közül a legcélravezetőbbet kell kiválasztani. Mivel Letenye Város önkormányzatának a kötelező feladatait és az önként vállalt feladatait ellátva nem rendelkezik egy nagyobb volumenű beruházás megvalósításához szükséges forrással, ezért pályázatok útján keresi ezekre a tőkét. Így készült a Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt projektterve a TOP 2.1.1.-15 számú felhívásra, amely elkészítése során törekedtem a tanulmányaim során elsajátított ismerteket átadni.

Először áttekintettem a szakirodalmat, kiindulva a beruházások fogalmától- kiemelve a barnamezős beruházások csoportját, eljutva egészen az Európai Unió támogatások rendszeréig ezen belül a Terület- és Településfejlesztési Operatív Programig. Majd egy helyzetkép felvázolása során elkészítettem a projekt SWOT elemzését, amiből kiindulva felrajzoltam a projekt problémafáját és célfáját. Ezek után egy logikai keretmátrixot készítettem, amelyben az egyes tevékenységekből kiindulva eljutottam a projekt várt eredményéig, amely területi szinten egy vonzóbb és élhetőbb kisvároshoz vezetett, átfogó célként pedig már hozzájárult az egész térség GDP-jének növekedéséhez, egészségesebb, élhetőbb környezet megalakulásához, valamint a foglalkoztatás növekedéséhez. Majd elkészítettem a Microsoft Projekt program segítségével a projekt tevékenységtervét, Gantt- diagramját, amelyhez időpontokat majd a felelősöket megnevezve humán erőforrásokat rendeltem. Ezek után felrajzoltam a projekt szervezeti ábráját és készítettem egy nagyvonalú költségbecslést. Végül beruházási projekt révén elengedhetetlen volt a PEST elemzés elkészítése, ahol az esetlegesen felmerülő kockázatokat vettem sorra, majd rangsoroltam őket a bekövetkezés valószínűségének és hatásának nagysága szerint.

Végezetül egy kis számítást végeztem mi lenne, ha ezen projekt megvalósulna, milyen esetleges üzemeltetési karbantartási költségekkel illetve bevételekkel kellene számolni Letenye Város Önkormányzatának.

20. számú ábra

Várható üzemeltetési és fenntartási költségek

Költségtétel megnevezése	1 évre vetítve (e Ft)	5 évre vetítve (e Ft)
Zöldterületek karbantartása, takarítása	800	4.000
Szabadidős létesítmények takarítása, karbantartása	200	1.000
Irodaház, kiállítótér takarítása, rezsiköltsége	14.000	70.000
Utak, rendezvénytér takarítása, javítása	100	500
Összesen:	15.100	75.500

Forrás: saját szerkesztés

A felmerülő költségek közt a legmagasabb az irodaház és kiállítótér takarítási illetve rezsiköltségei, amelynek nagy részét a két takarítónő bére teszi ki, amely költsége jelen pillanatban is az Önkormányzatnak költséget jelent, továbbá a rezsiköltségek a régi épületnél igencsak magasak, amelynek nagy részét a gázdíj teszi ki, amely köszönhető az épület korszerűtlenségének. Az új hivatali épület passzív ház lesz, azaz minimális lesz az energiaigénye az épület tájolásának és szigetelésének köszönhetően. Továbbá szándék szerint a fűtés talajhő igénybevételével, az áram napelemes rendszer segítségével állítják elő, amely jelentős költségmegtakarítást jelenthet a jövőben.

Tervezett bevételként felmerülhet az irodák, illetve a rendezvénytér bérbeadása.

Úgy gondolom, amennyiben jelen projekt megvalósulna Letenye Város Önkormányzatának jelentősen nőne a vonzásereje, új munkahelyek jönnének létre, amely csökkentené az elvándorlás számát, a város kaphatna egy új igényes

városközpontot, ahol igényes környezetben történhetne a hivatali ügyintézés, ahol rendezvényeinek helyet adhatna, amely közbiztonság szempontjából is megfelelő lehetne. Továbbá turisztikai vonzása egy kalandpark létrejöttével igencsak megnőne, valamint a családok számára egy díszítő körüli séta egy igazán jó vasárnapi program lehetne.

Lezárva: 2017. január 13.

Felhasznált irodalomjegyzék

Hivatkozott jogszabályok listája:

2000. évi C. törvény a számvitelről
2727/2014 (XI.5.) Kormányrendelet

Hivatkozott könyvek listája:

Kerecsenyi- Tóth: Letenye története, kiadta: Letenye Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal

Dr. Henczi Lajos- Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment Saldo Kiadó, Budapest, 2002.

Dr. Gaál Zoltán, Dr. Szabó Lajos Segédlet a projekt menedzsmenthez I. Megközelítések, felfogások, koncepciók Veszprémi Egyetemi Kiadó Veszprém 2002.

Dr. Gaál Zoltán, Dr. Szabó Lajos Segédlet a projekt menedzsmenthez II. Megoldások, módszerek, technikák Veszprémi Egyetemi Kiadó Veszprém 2003.

Dr. Anwar Mustafa, Barta Tamás, Tóth Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák Szókratész Külgazdasági Akadémia Budapest, 2007

Hivatkozott folyóiratok listája:

Tér és Társadalom/ Space and Society 26. évfolyam 2. szám 2002. p. 74.

Tér és Társadalom/ Space and Society 26. évfolyam 2. szám 2002. p. 76.

Hivatkozott internetes tananyagok listája:

Dr. Antal Anita PHD: Projektfinanszírozás kontrolling 1. előadás: Finanszírozás eszközszerkezete, belső és külső finanszírozás 2016. 09. 23. PDF fájl Hozzáférés: <http://moodle.uni-ge.hu/course/view.php?id=1437>

Lambertné Katona Mónika: Projekt- és programmenedzsment módszerek 1. előadás: EU támogatáspolitikája 2016. 09. 23. PPT Fájl

Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1529>

Lambertné Katona Mónika, Dr. Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment Kiadó: Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest 2014 PDF Fájl

Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1428>

Hivatkozott kiadványok listája:

Hasznos Gábor: Barnamezős területek rekultivációjának fontosságáról szóló konferencia 2013.03.21.

Hozzáférés: http://eupalyazatiportal.hu/szotar/b/barnamezos_terulet/ letöltés dátuma: 2016. október 16.

Európai Bizottság: Bevezetés az EU kohéziós politikájába a 2014-2020 időszakra vonatkozóan 2014. június PDF Fájl

Hozzáférés: http://ec.europa.eu/regional_policy/hu/funding/ letöltés dátuma: 2016. október 19.

Nemzetgazdasági Minisztérium: Terület- és Településfejlesztési Operatív Program 2014.11.07.

Hozzáférés: https://www.palyazat.gov.hu/palyazati_szotar_hogyan_kell_eu_s_palyazato_t_nyerni letöltés dátuma: 2016. október 19.

Széchenyi 2020 Nemzetgazdasági Minisztérium: Barnamezős területek rehabilitációja TOP- 2.1.1- 15

Hozzáférés: <https://www.palyazat.gov.hu/top-211-15-barnamezs-terletek-rehabilitcija> letöltés dátuma: 2016. október 19.

Európai Bizottság: Regionális beruházások, a megreformált, 2014- 2020- as uniós kohéziós politika című előadás

Hozzáférés:

https://www.google.hu/search?q=koh%C3%A9zi%C3%B3s+politika+finansz%C3%A4roz%C3%A1sa&espv=2&biw=1680&bih=920&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjtoMTm3ebPAhWnd5oKHcNPA3kQ_AUIBygC#imgrc=PwZ7yR2fKsNykM%3A letöltés dátuma: 2016. október 19.

Hivatkozott belső forrásanyagok listája:

Letenye Város Önkormányzata: Kérdőív a Letenyén tervezett fejlesztések magalapozásához 2016. április

SA- FA Kanizsa Bt.: Letenye barnamezős beruházás

Letenyei Közös Önkormányzati Hivatal: Műszaki- és Építésügyi Osztály térképei

Hivatkozott internetes források listája:

<https://www.palyazat.gov.hu/plyzatkeres> letöltés dátuma: 2016. október 17.

<https://www.palyazat.gov.hu/plyzatkeres> letöltés dátuma: 2016. október 18.

<http://www.kkvhaz.hu/cikk/276-barnamezos-beruhazas-buktatoi> letöltés dátuma: 2016. október 16.

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm letöltés dátuma: 2016. 10.19.

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_hu.htm letöltés dátuma: 2016. október 19.

https://www.google.hu/search?q=koh%C3%A9zi%C3%B3s+politika+finansz%C3%A1roz%C3%A1s&espv=2&biw=1680&bih=920&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjtoMTm3ebPAhWnd5oKHcNPA3kQ_AUIBygC#imgrc=PwZ7yR2fKsNykM%3A letöltés dátuma: 2016. október 19.

<http://www.ekt.bme.hu/Nagylete/Kockazat-Pl.pdf> letöltés dátuma: 2016. november 26.

Rövidítésjegyzék

EU: Európai Unió

TOP: Terület- és Településfejlesztési Operatív Program

TÖVÁLL: Termelőszövetkezetek Önálló Vállalata

Helyrajzi szám: hrsz.

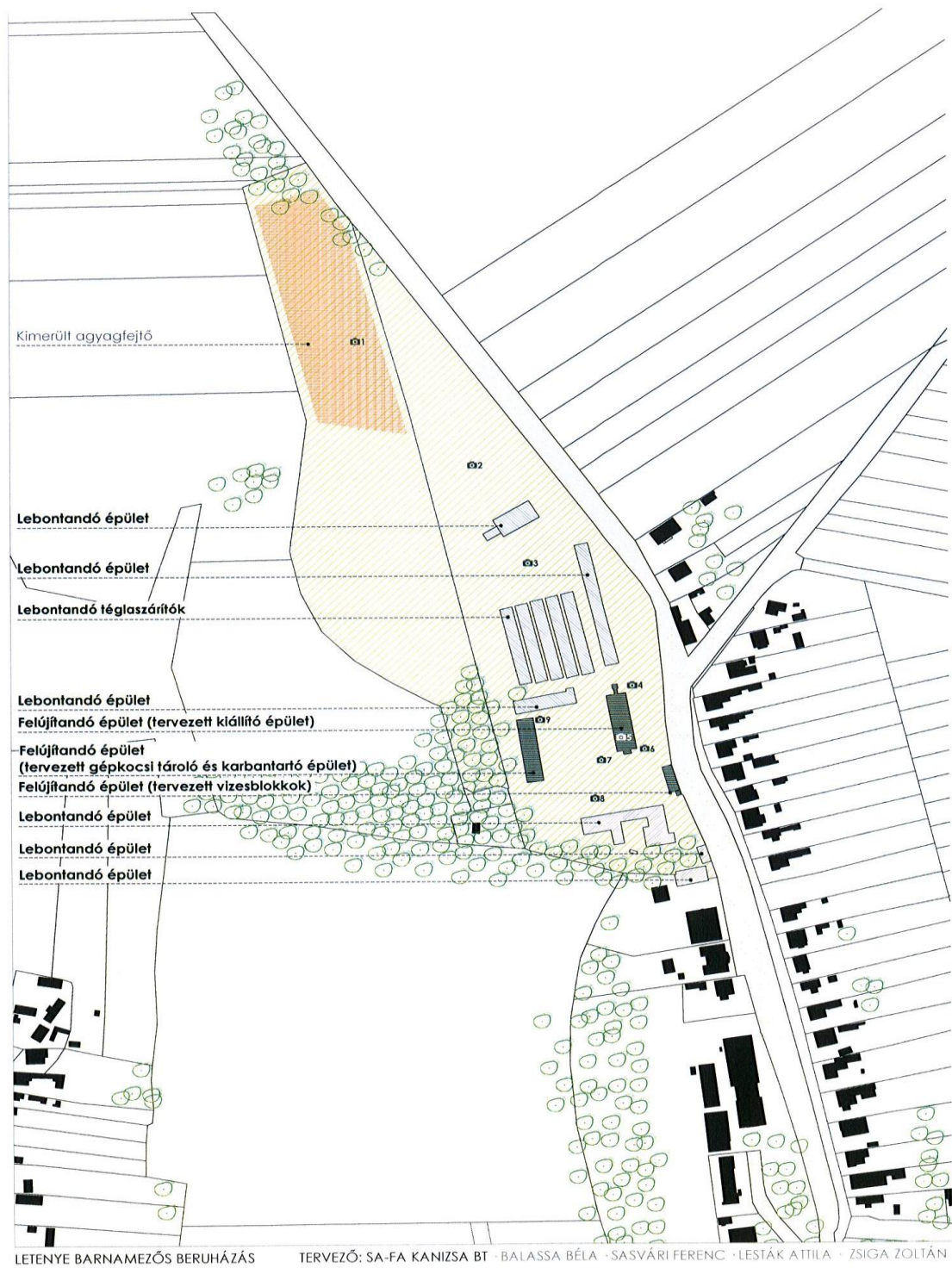
Ábrajegyzék

1. számú ábra: Barnamezős beruházások	9
2. számú ábra: Barnamezős területekkel érintett települések Magyarországon	10
3. 3. számú ábra: Európa 2020 stratégia célkitűzései	12
4. számú ábra: Az Európai Unió támogatáspolitikája	13
5. számú ábra: Kohéziós politikai finanszírozás 2014- 2020	15
6. számú ábra: Támogatások folyósításának pillérei	17
7. számú ábra: TOP prioritásai és célkitűzései	19
8. számú ábra: Projekt háromszög- „Bűvös háromszög”	26
9. számú ábra: Projekt életciklus modell	26
10. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt SWOT elemzése	31
11. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt problémafája	33
12. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt célfája	35
13. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt logikai keretmátrixa	37
14. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt tevékenység tervének szakaszai	40
15. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt tevékenység- és időterve	41
16. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt szervezeti ábra	48
17. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt költségterve	50

18. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt PEST elemzése	53
19. számú ábra: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt kockázatelemzési mátrixa	54
20. számú ábra: Várható üzemeltetési és fenntartási költségek	56

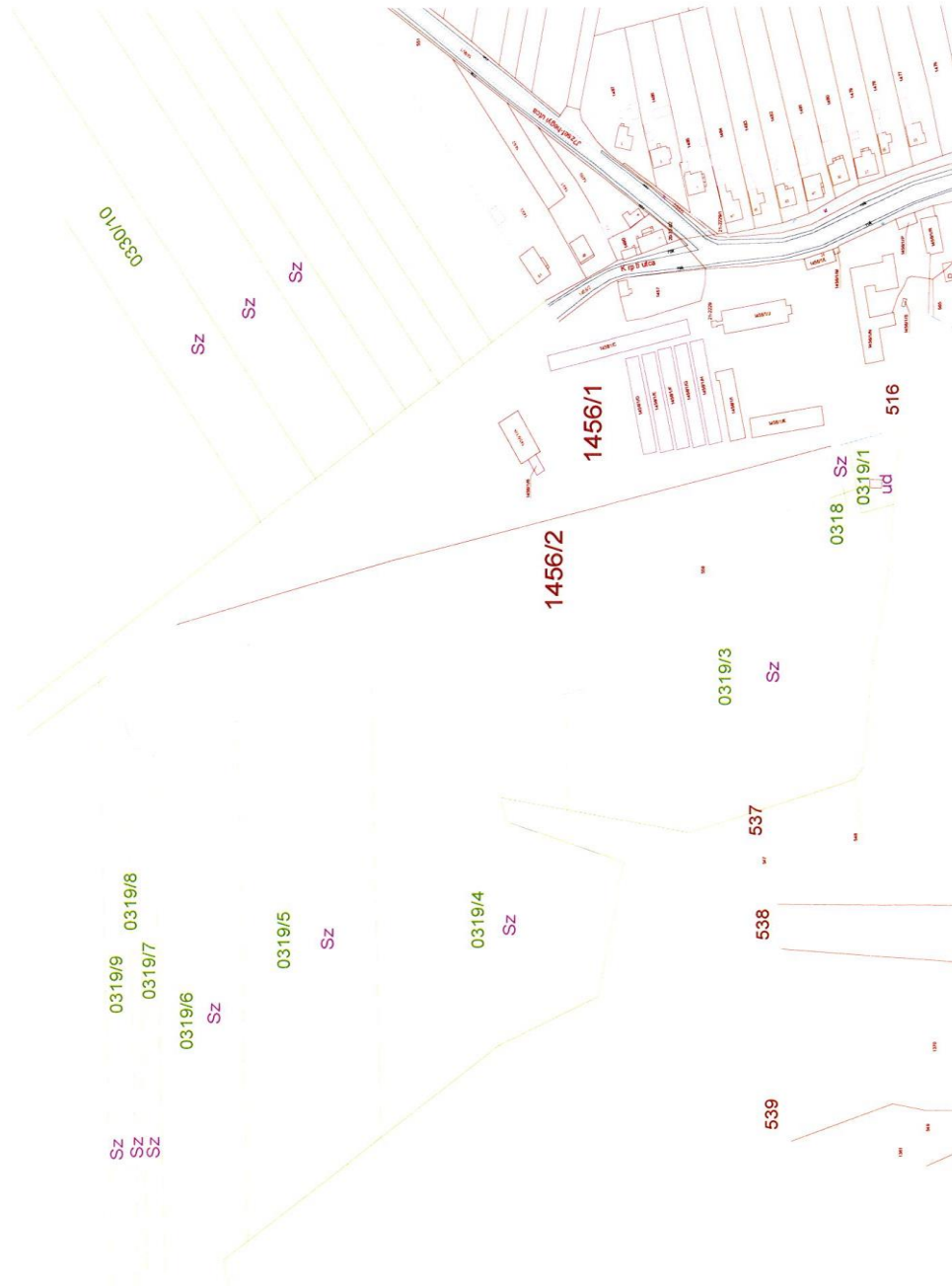
Mellékletek

1. számú melléklet: A leromlott városrész felülnézeti térképe ³²



³² Forrás: SA- FA Kanizsa Bt.: Letenye barnamezős beruházás

2. számú melléklet: Bóbica városrész térképe³³



³³ Forrás: Letenyei Közös önkormányzati Hivatal: Műszaki- és Építéshatósági Osztály belső anyagai

3. számú melléklet: Kérdőív a Letenyén tervezett fejlesztések megalapozásához³⁴

3. Állítsa sorrendbe, hogy az Ön véleménye szerint, mely fejlesztésektől lenne vonzóbb a Béci-patak és annak környezete.
(Az 1-es szám jelenti a legjobban, a 7-es a legkevésbé hasznos funkció betöltését)

- Új gyalogos híd létesítésével
- Ősgyümölcsös kialakításával Kolping mögötti területen
- Béci-patak partján sétány létesítésével
- Béci-patak partján játszótér kialakításával
- Béci-patak partjának parkosításával
- Feinótt játszótér létesítésével
- egyéb:

Téglagyár területének hasznosítása

4. Állítsa sorrendbe, hogy az Ön véleménye szerint, mely hasznosítási forma szolgálná legjobban Letenye városát, amennyiben lehetőség nyílna a téglagyár területének újra hasznosítására?
(Az 1-es szám jelenti a legjobban, a 7-es a legkevésbé hasznos funkció betöltését)

- Szabadidőcentrum létesítése
- Sportpálya kialakítás
- Minden ügyintézési formát kiszolgáló hivatali épület létesítése
- Bevásárló központ építése
- Új kemping alakítása
- Terület parkosítása
- A terület ismételt ipari/gazdasági funkcióval történő ellátása
- egyéb:

Árvízvédelmi fejlesztés

Okozott-e Önnek az elmúlt 10 évben károkat, problémákat a Béci-patak áradása nagyobb zápor, felhőszakadás vagy hóolvadás után?

- igen
- nem

³⁴ Forrás: Letenyei Közös Önkormányzati Hivatal: Műszaki- és Építéshatósági Osztály belső anyagai

Amennyiben igen, az elmúlt 10 évben, kb. mekkora összegben?

- 0-100.000 forint közötti értékben,
- 100.000 -200.000 forint közötti értékben,
- 200.000 -400.000 forint közötti értékben,
- 400.000 forint feletti értékben,
- nem releváns.

Egyéb kérdések

5. Turisztikai szempontokat figyelembe véve mi hiányzik a leginkább Letenye városából?

6. Milyen fejlesztéssel válna Letenye vonzóbbá, szélesednének turisztikai és gazdasági lehetőségei?

7. Mitől lenne Letenye vonzóbb a fiatal családok számára?

Személyes információk

8. Kérjük, adja meg életkorát

0-18

19-25

26-40

41-65

66-

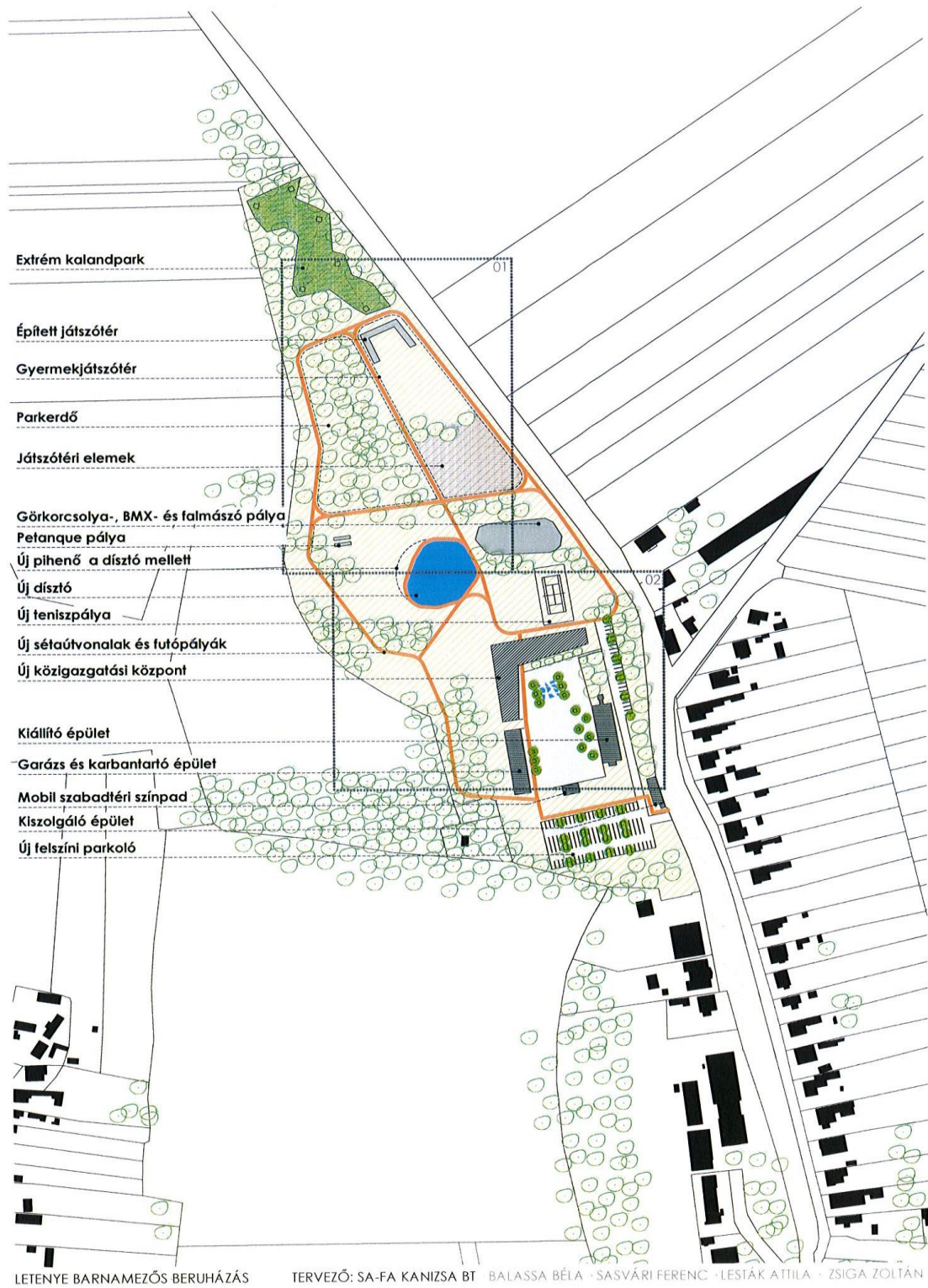
4. számú melléklet: Fejleszteni kívánt terület jelenlegi állapota³⁵



TERVEZŐ: SA-FA KANIZSA BT. - BALASSA BÉLA - SASVÁRI FERENC - IESÁK ATTILA - ZSIGA ZOLTÁN
LETENYE BARNAMEZŐS BERUHÁZÁS

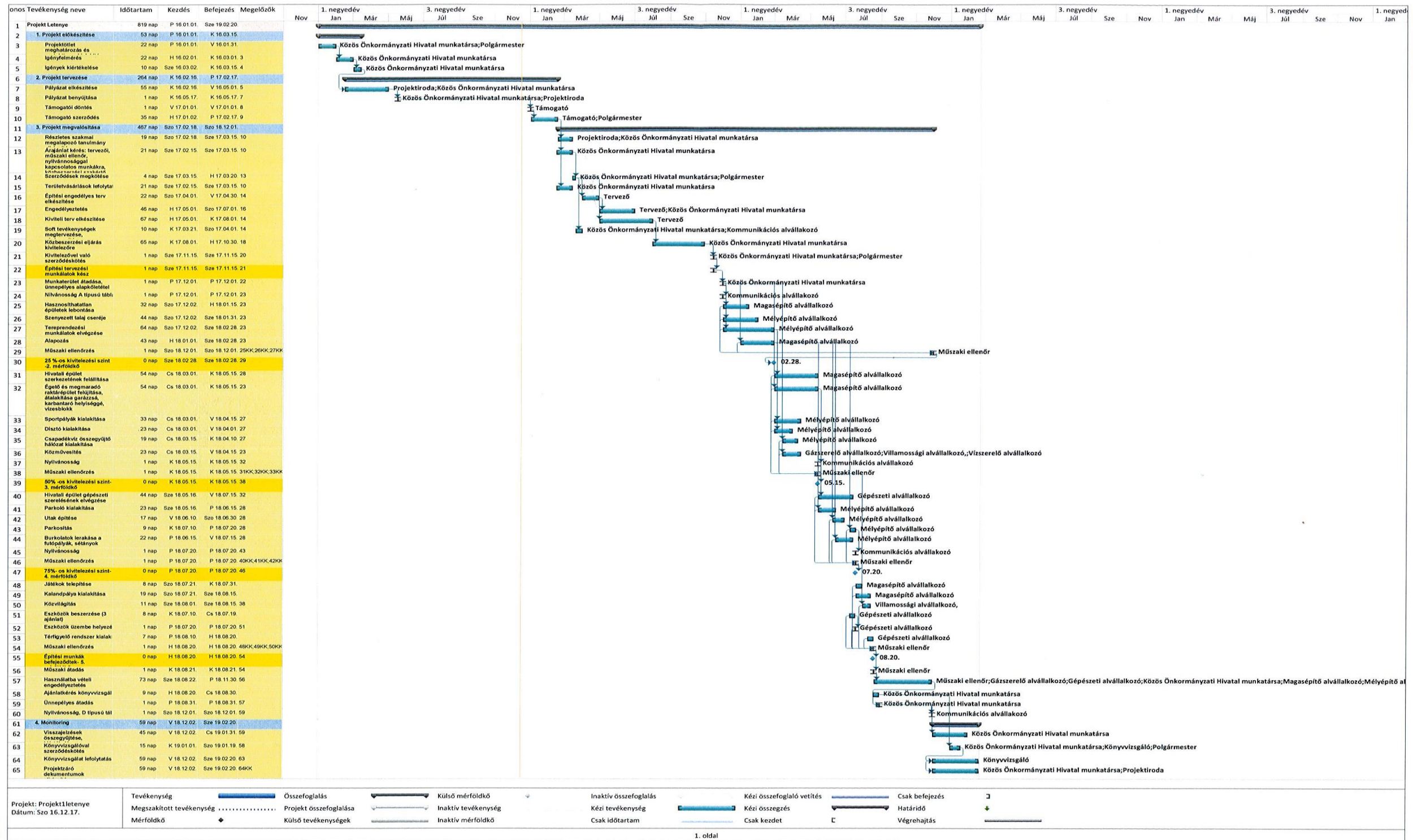
³⁵ Forrás: Forrás: SA- FA Kanizsa Bt.: Letenye barnamezős beruházás

5. számú melléklet: A leromlott városrész fejlesztés utáni felülnézeti térképe³⁶



³⁶ Forrás: SA- FA Kanizsa Bt.: Letenye Barnamezős beruházás

6. számú melléklet: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt Gantt diagramja³⁷



³⁷ Forrás: saját szerkesztés

7. számú melléklet: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt látványterve³⁸



³⁸ Forrás: SA- FA Kanizsa Bt.: Letenye Barnamezős beruházás

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott,*Makár Brigitta*..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2017. január 13.

Makár Brigitta sk.

hallgató aláírása

9. számú melléklet: Szerzői összefoglalás

ÖSSZEFOGLALÁS

**VOLT TÉGLAGYÁRI TERÜLET REHABILITÁCIÓJÁVAL EGY
ÚJ VÁROSKÖZPONT KIALAKÍTÁSÁNAK PROJEKTTERVE**

szakdolgozat címe

MAKÁR BRIGITTA

PÁLYÁZATI PROJEKTMENEDZSER

Hallgató neve

tagozat/csoport/szak/szakirány

Magyarország az Európai Unióhoz történő csatlakozása óta egyre több uniós támogatásban részesül, amire nemcsak a vállalkozások, hanem az önkormányzatok is pályázhatnak és amely támogatások fontossága úgy gondolom megkérdőjelezhetetlen országunk számára. Mivel Magyarország jelenleg a fejletlenebb régiókhoz tartozik, ennek köszönhetően az összes uniós támogatás összege jelentősen több mint az ország befizetési kötelezettsége az uniós költségvetésbe.

A problémákat látván fontos, hogy felmérjük a szükségleteket és kialakuljon a fejünkben egy projektötlet. Ezután fel kell kutatni az összes lehetséges támogatási forrást és ezek közül a legcélravezetőbbet kell kiválasztani. Helyi önkormányzati szinten elmondható, hogy szinte egyetlen önkormányzat sem rendelkezik elegendő alaptőkével ahhoz, hogy beruházhasson, főképp, ha egy nagyobb volumenű projektről beszélünk. Mivel Letenye Város Önkormányzatának a kötelező feladatait és az önként vállalt feladatait ellátva nem rendelkezik egy-egy nagyobb projekt megvalósításához szükséges forrással, ezért pályázatok útján keresi ezekre a tőkét. Így készült a Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt projektterve a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program 2.1.1.-15 számú

felhívásra, amely elkészítése során törekedtem a tanulmányaim során elsajátított ismerteket átadni.

Szakedolgozatom témájának választásakor törekedtem arra, hogy olyan témát válasszak, amely témáját tekintve aktuális és a jelenlegi munkámmal kapcsolatos, így az ezzel töltött idő a későbbi munkám során is hasznomra lehet. Választásom, így egy Zala megyei kisváros- Letenye Város Önkormányzatának projekttervének elkészítésére esett, amely egy Terület- és Településfejlesztési Operatív Program felhívására készült, és amelynek legfőbb célkitűzése egy leromlott városrészről egy új városközpont kialakítása, amely projekt több okból is fontos a városnak. Ezen terület jelenleg elhagyatott, közbiztonság szempontjából nem mondható biztonságosnak, területkép romboló, lehetőségek és fantázia viszont van a területben. Nyertes pályázat esetén a területen helyet kapna egy új hivatali épület, amely a projekt elsődleges célkitűzése, egy dísztó, amely a város régóta dédelgetett tervei közt szerepel, turisztikai attrakcióként egy kalandpályát alakítanának ki, sportolási lehetőségként futópálya épülne a dísztó körül és egy játszótér is helyet kapna a területen.

Dolgozatom első felében áttekintem a témához kapcsolódó szakirodalmat, törvényeket, szakcikkeket, internetes forrásokat, továbbá dolgozatom második felében tanulmányaim során elsajátított projekttervezési módszertant mutatom be Letenye Város Önkormányzata: Volt téglagyári terület rehabilitációjával egy új városközpont létrehozása című projekt kapcsán.

Az első elméleti részben a beruházás fogalmától kiindulva bemutatom, azok fajtáit, és különböző csoportosítási lehetőségeit, majd kitérek részletesebben a barnamezős beruházásokra, amely fontossága abban rejlik, hogy a korábban már használt, jelenleg elhagyatott vagy kevésbé hasznosított, továbbá feltárt vagy feltételezett szennyezettségi problémákat rejtő területeket újrahasznosítsák és kármentesítsék elkerülve akár egy későbbi környezeti katasztrófát és növelve a város vonzerejét.

A harmadik fejezetben a napjaink pályázati rendszerén belül az Európai Unió pályázati rendszert tekintem át eljutva a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program pályázatokon belül a TOP³⁹ 2.1.1-15 pályázati felhívásig, amelyre a következő fejezetben a konkrét projektterv is készül. A fejezet második részében a pályázó szervezetet és a fejleszteni kívánt területet mutatom be.

³⁹ TOP: Terület- és Településfejlesztési Operatív Program

A negyedik fejezetet a projekttervezés módszertanának szakirodalmi összefoglalójával indítom, majd egy helyzetkép leírason keresztül elkészítem a projekt SWOT- elemzését, majd ebből kiindulva felrajzolom a problémafát és a célját. Ezek után egy logikai keretmátrixot készítettem, amelyben az egyes tevékenységekből kiindulva eljutottam a projekt várt eredményéig, amely területi szinten egy vonzóbb és élhetőbb kisvároshoz vezetett, átfogó célként pedig már hozzájárult az egész térség GDP-jének növekedéséhez, egészségesebb, élhetőbb környezet megalakulásához, valamint a foglalkoztatás növekedéséhez. Majd elkészítettem a Microsoft Projekt program segítségével a projekt tevékenységtervét, amelyhez időpontokat majd a felelősöket megnevezve humán erőforrásokat rendeltem. Ezek után felrajoltam a projekt szervezeti ábráját és készítettem egy nagyvonalú költségbecslést. Végül beruházási projekt révén elengedhetetlen volt a PEST elemzés elkészítése, ahol az esetlegesen felmerülő kockázatokat vettem sorra, majd rangsoroltam őket a bekövetkezés valószínűségének és hatásának nagysága szerint.

Végezetül felvázolom a lehetséges jövőképet, amennyiben megvalósulna ezen beruházási projekt milyen várható költségekkel és bevételekkel számolhat Letenye Város Önkormányzata.

Úgy gondolom, amennyiben jelen projekt megvalósulna Letenye Város Önkormányzatának jelentősen nőne a vonzásereje, új munkahelyek jönnének létre, amely csökkentené az elvándorlás számát, a város kaphatna egy új igényes városközpontot, ahol igényes környezetben történhetne a hivatali ügyintézés, ahol rendezvényeinek helyet adhatna, amely közbiztonság szempontjából is megfelelő lehetne. Továbbá turisztikai vonzása egy kalandpark létrejöttével igencsak megnőne, valamint a családok számára egy díszítő körüli séta egy igazán jó vasárnapi program lehetne.

Dolgozatom megírása során a Microsoft Word, Microsoft Excel és a Microsoft Projekt programokat választottam technikai eszközökként.