

VII. MAPI Javaslatok: Újratervezés 2.0.1.0

Tartalomjegyzék a VII. fejezethez

BEVEZETÉS	278
1. ÚMFT ÚJRATERVEZÉS 2.0.1.0	279
1.1. Az ÚJ MAGYARORSZÁG FEJLESZTÉSI TERV CÉLJAI	279
1.2. JAVASOLT TEENDŐK	286
Azonnali lépések	286
2. INTÉZMÉNYRENDSZER: ÚJRASZERVEZÉS 2.0.1.0	287
2.1. A FEJLESZTÉSPOLITIKA ALAPVETŐ ESZKÖZEI	287
2.2. A JELENLEGI INTÉZMÉNYI „TÉRKÉP”	288
2.3. A JELEN: AZ ÚMFT VÉGREHAJTÁSÁNAK STRUKTÚRÁJA	290
2.4. A K SZ-EK KOMPETENCIA VIZSGÁLATA	292
2.5. AZ INTÉZMÉNYRENDSZER FINANSZÍROZÁSI KÉRDÉSEI	294
2.6. EGY VÁZOLHATÓ INTÉZMÉNYRENDSZERI SZCENÁRIÓ	296
2.7. JAVASOLT TEENDŐK	301
Azonnali lépések	301
3. VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS 2.0.1.0 PROGRAM	302
3.1. A TELJES ÚMFT VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI KÖRKÉP	302
3.2. MAGYAR VÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI INTÉZMÉNYI KÖRNYEZET	304
3.2.1. Nemzetközi példák vs. Kitörési pontok	307
3.3. PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK ÁTALAKÍTÁSA	308
3.3.1. Helyzetelemzés	308
3.3.2. Problémás pontok	308
3.3.3. Lehetséges kiút	310
3.4. JAVASLAT: VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS 2.0.1.0 PROGRAM	311
3.5. JAVASOLT TEENDŐK	316
Azonnali lépések	316

BEVEZETÉS

Ez a fejezet

- ▼ az ÚMFT-hez,
- ▼ a végrehajtási intézményrendszerhez és
- ▼ a MAPI által legfontosabbnak tartott vállalkozásfejlesztéshez kapcsolódó
összegző javaslat csomagokról szól.

Az ÚMFT programjainak, intézményrendszerének és a MAPI fő szakterületét jelentő vállalkozásfejlesztési programok újratervezéséről mondjuk el a MAPI véleményét, javaslatait.

Jelen fejezetben összegezzük mindazon megállapításokat és javaslatokat, amelyek az előző fejezetekben az OP-ok és a KSz-ek kapcsán szétszórtan megjelentek, valamint az interjúk során többször visszaköszöntek a szakértőktől.

Célunk nem a rendszer teljes körű és bonyolult átalakítása, hanem **a jelen körülmények között fél éven belül elérhető győzelmek bemutatása**. Álláspontunk szerint a rendszer finomhangolásával, strukturális orientálásával is jelentős eredmények érhetőek el a fejlesztéspolitikában.

Azt javasoljuk, hogy 2010 során elsősorban a jelen fejezetben leírt áthangolásokat és valóban jelentős intézményi átalakításokat kell megtenni. Az ÚMFT módosításának ideje akkor jöhet csak el, ha a stratégia ki- és átalakult, az intézményrendszer egyszerűsödött, a humán kapacitások valóban felkészültek, és még így sem látszik teljesíthetőnek az elvárt eredmény.

Az EU Bizottság és **az uniós szabályozás is megköveteli, hogy a tagállam első körben a saját eszközeivel tegyen meg mindent a sikerességért**, majd alapos elemzés és jól megfogalmazott, konzisztens indoklás esetén van mód az ÚMFT módosítására.

A MAPI javaslatok nem az egyetlen üdvözítő megoldást kínálják, de hisszük, hogy megmutatják az első lépéseket, a gyorsan leartható babérokat.

1 ÚMFT újratervezés 2.0.1.0

1.1 Az Új Magyarország Fejlesztési Terv céljai



Az ÚMFT számokban (output és intézmény):¹

- ▼ Operatív Program: 15 db
- ▼ Operatív Program célok: 27 db
- ▼ Meghirdetett pályázati konstrukció: > 1.300 db
- ▼ Forráskeret (TA² és VOP nélkül): ~ 7.200 Mrd Ft
 - Lekötött forráskeret: ~ 3.700 Mrd Ft (51%)
 - Támogatási Szerződéssel lekötött keret: ~ 3.000 Mrd Ft (42%)
 - Kifizetett összeg: ~ 800 Mrd Ft (11%)
- ▼ Közreműködő Szervezet: 16 db
- ▼ Tervet/programokat „kezelő” kapacitás³: ~ 2500 fő

¹ A TA és Végrehajtás Operatív Program keretek nélküli adatok 260 HUF/EUR árfolyamon számolva. Forrás: www.nfu.gov.hu.

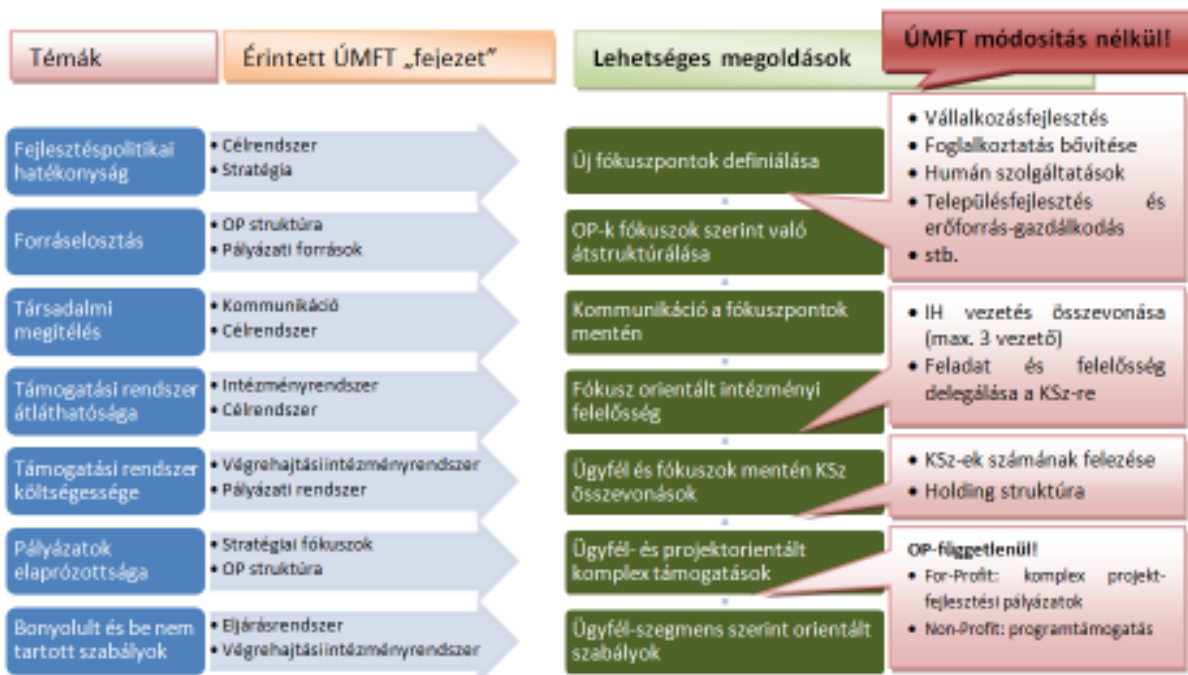
² TA: Technical Assistance – Technikai Segítségnyújtás, VOP: Végrehajtás Operatív Program

³ A jelenlegi intézményrendszerrel rendelkezésre álló nyilvánosan elérhető adatok alapján becsült állományi létszám.

Amint látható az ÚMFT térkép elég szerzteágzó:

- ▼ **Célrendszer:**
 - a **8 általános ÚMFT cél hozzárendelése a 27 OP célhoz** meglehetősen nehéz feladat, erre vonatkozó elérhető összefoglaló anyagot nem találtunk;
 - a **pályázatok (eredeti) célokhoz rendezésére** az útmutatók csak kevés információt adnak és a célrendszerben való komplex elhelyezésükre vonatkozóan sincs elérhető információ vagy célrendszeri „térkép” (bár az NFÜ honlapján elhelyezett automata kereső kétségtelenül sok segítséget nyújt az ügyfelek számára).
- ▼ **Források/célok:**
 - a **források célokhoz rendelésére** ugyancsak nem találtunk elérhető adatokat.
- ▼ **Ügyfélkapcsolat:**
 - a pályázók, kedvezményezettek a fenti „térkép” alapján a táblázat **27 „pontján” kapcsolódhatnak** a támogatási rendszerhez;
 - a meghirdetett több mint **1.300 támogatási konstrukció** ugyancsak fokozza a „bőség zavarát”.

Az ÚMFT kapcsán felmerülő problémák nagy mértékben a fent bemutatott széttagoltságból adódnak:



A MAPI által lefolytatott interjúk, dokumentum elemzések és piackutatás alapján a legtöbbször emlegetett témák, probléma területek: Fejlesztéspolitikai hatékonyság, források elosztása az egyes OP-ok között, a programok társadalmi megítélése, átláthatósága, a rendszer működésének költségessége, a pályázati rendszer elaprózottsága, a szabályrendszer bonyolultsága és hiteltelensége.

A MAPI szakértők véleménye alapján a drasztikus és hosszadalmas (a vonatkozó uniós szabályozás alapján is minimum 6 hónapos) program és ÚMFT módosítás nélkül is orvosolhatóak a problémák rövid távon. Az orvoslás módja az intézményrendszer hatékonyabbá tétele és a programstruktúra fókuszainak átalakítása a megvalósítás (pályázati rendszer) átalakításával.

Az uniós szabályozás alapvetően „megengedő” és a tagállam felelősségébe adja a végrehajtás módját.

Rövid távon – 1-6 hónap alatt – a végrehajtási és a pályázati rendszer átalakításával (esetleges technikai program módosításokkal) a jelenlegi ÚMFT jelentős mértékben átalakítható.

MAPI javaslat: Hetet egy csapásra

A MAPI szakértők által felállított 7 pontból álló javasolt fejlesztési program struktúra:

	Fókuszpontok szerint: Fejlesztési programok	Ügyfélkör	ÚMFT OP	Tartalom
Kapcsolódó hazai forrás: - KKV Célelőirányzat - Zöld Beruházási Program - Innovációs Alap - EKD	1. Vállalkozásfejlesztési program	For-Profit: Vállalkozások, Gazdasági társaságok	GOP	Komplex vállalkozásfejlesztés Vállalati Innováció Vállalati IT Logisztika
			KEOP	Vállalatok energetikai beruházásai
			TÁMOP	Vállalati képzések (szakképzés)
			ROP-ok	Regionális gazdaságfejlesztés Telephelyfejlesztés Ipartelepítés
Kapcsolódó hazai forrás: - Munkaerőpiaci Alap	2. Foglalkoztatási program	Non-profit: Önkormányzatok, Költségvetési szervek, Állami szervek	TÁMOP	Foglalkoztatás Felsőoktatás Oktatás
			TIOP	Oktatási infrastruktúra
Kapcsolódó hazai forrás: - Turisztikai Célelőirányzat	3. Humán szolgáltatások fejlesztése program	Non-profit: Önkormányzatok, Költségvetési szervek, Állami szervek	KEOP	Életmód és fogyasztás
			TÁMOP	Egészségmegőrzés Egészségügyi humán fejlesztések
			TIOP	Egészségügyi infrastruktúra
			ROP-ok	Humán infrastruktúra
Kapcsolódó hazai forrás: - Turisztikai Célelőirányzat	4. Turizmusfejlesztési program	Non-profit: Önkormányzatok	ROP-ok	Turisztika
Kapcsolódó hazai forrás: - Zöld Beruházási Program	5. Települési erőforrások fejlesztése program	Non-profit: Önkormányzatok, Költségvetési szervek, Állami szervek	KEOP	Települési infrastruktúra (hulladék, víz, stb.) Természeti értékek védelme
			ROP-ok	Városfejlesztés
Kapcsolódó hazai forrás: - Zöld Beruházási Program	6. Szolgáltató közigazgatás korszerűsítési program	Non-profit: Önkormányzatok, Költségvetési szervek, Állami szervek	ÁROP	Államreform
			EKOP	E-közigazgatás
Kapcsolódó hazai forrás: - Útpenztár	7. Közlekedésfejlesztési program	Non-profit: Önkormányzatok, Költségvetési szervek, Állami szervek, NIF	KÖZOP	Közlekedésfejlesztés
			ROP-ok	Közlekedési infrastruktúra

A MAPI által „átforgatott” fejlesztési programstruktúra becscült adatai:⁵

(a teljes forráskeret, ebből a lekötött támogatás összege, a lekötöttség aránya, támogatott pályázatok darabszáma)

Cél/ Fókusz	Vállalkozásfejlesztés			Foglalkoztatás növelése			Humán szolgáltatás			Turizmus			Településfejlesztés erőforrás gazdálkodás			Közigazgatás korszerűsítés			Közlekedés									
	Forrás keret Mrd HUF	Támogatás %	db	Forrás keret Mrd HUF	Támogatás %	db	Forrás keret Mrd HUF	Támogatás %	db	Forrás keret Mrd HUF	Támogatás %	db	Forrás keret Mrd HUF	Támogatás %	db	Forrás keret Mrd HUF	Támogatás %	db	Forrás keret Mrd HUF	Támogatás %	db							
OP																												
ÁROP																												
EKOP																												
GOP	850	440	52%	7 900																								
KEOP	100	15	16%	290						70	30	43%	630															
KÖZOP																												
TÁMOP	170	85	50%	1 300	560	200	37%	1 400	170	25	16%	440																
TIOP					230	123	54%	300	300	110	39%	100																
ROP-ok	350	130	39%	2 900						350	200	60%	2 160	315	140	45%	560	350	135	37%	730							
össes	1 470	670	46%	12 390	790	323	41%	1 700	890	365	43%	3 330	315	140	45%	560	1 450	455	32%	850	140	65	44%	395	2 130	1 625	75%	874

⁵ Forrás: www.nfu.gov.hu az EMIR tájékoztató feület és a megjelent pályázati kiírások, kiemelt programok alapján.

Ez alapján látható, hogy egy-egy új fókuszú Fejlesztési Programra mekkora a rendelkezésre álló forrás, amit így koncentrált módon lehet azokat hatékonyan felhasználni:

- ▼ *egységes szemlélet és eljárásrend,*
- ▼ *jól körülhatárolt ügyfélkör és -igény,*
- ▼ *egységes, ügyfél-centrikus kommunikáció,*
- ▼ *definiált, elemezhető szakpolitikai eredmények és hatások.*

Visszatérítendő Támogatások köre:

Ugyancsak célszerű egy kézben kezelni a hazai (döntően MFB) és az ÚMFT Jeremie (GOP) valamint egyéb visszatérítendő (ROP) forrásait.

Kiemelve a vállalkozásfejlesztést:

- ▼ A teljes fejlesztési keret:
 - meghaladja a 700 milliárd Ft-ot! (az elkövetkező 3,5 évre hazai forrásokkal együtt)
- ▼ A források egységes kezelése lehetővé teszi:
 - fókuszált módon, és szinergiákra épülő komplex támogatási szolgáltatások nyújtását vállalkozások számára

Az ÚMFT átalakításához szükséges az intézményrendszer igazítása az új Programokhoz!

1.2 Javasolt teendők

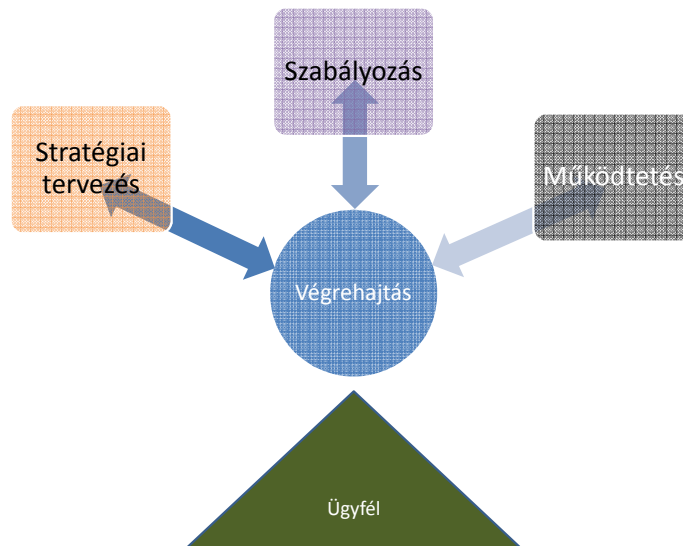
Azonnali lépések

(1-6 hónapon belül megvalósítható)

<u>Akció</u>	<u>Időzítés</u>
1. A stratégiai fókuszok és felelősök meghatározása: Új Fejlesztési Programok kijelölése	2010. június
2. A Fejlesztési Programokhoz az Operatív Program pályázatok hozzáillesztése <ul style="list-style-type: none"> • Egyes pályázatok részleges felfüggesztése • Pályázatok vizsgálata és „átprogramozása” • Ügyfél és Új Program orientált komplex pályázatok kialakítása • EMIR rendszer fejlesztése 	2010. június – 2010. október
3. OP-k vizsgálata és szükség esetén módosítás elindítása <ul style="list-style-type: none"> - Indikátor rendszer technikai módosítása - szükségszerű - Forrás-átcsoportosítás, témakör átalakítás - lehetőség 	2010. augusztus – 2010. december
4. Új Intézményrendszer és folyamatok kialakítása	2010. július – 2010. december
5. Új pályázati kiírások/ Programok előkészítése	2010. szeptember – 2010. december
6. Új Fejlesztési Program elindítása	2011. január

2 Intézményrendszer: újratervezés 2.0.1.0

2.1 A fejlesztéspolitika alapvető eszközei



A fenti rendszer ideális esetben koordináltan működik, olyan módon, hogy folyamatos társadalmi egyeztetés keretében

- ▼ a stratégiai tervek célrendszerét,
- ▼ a kapcsolódó szabályozást,
- ▼ a támogatáspolitikát és
- ▼ annak végrehajtási intézményrendszerének működtetését

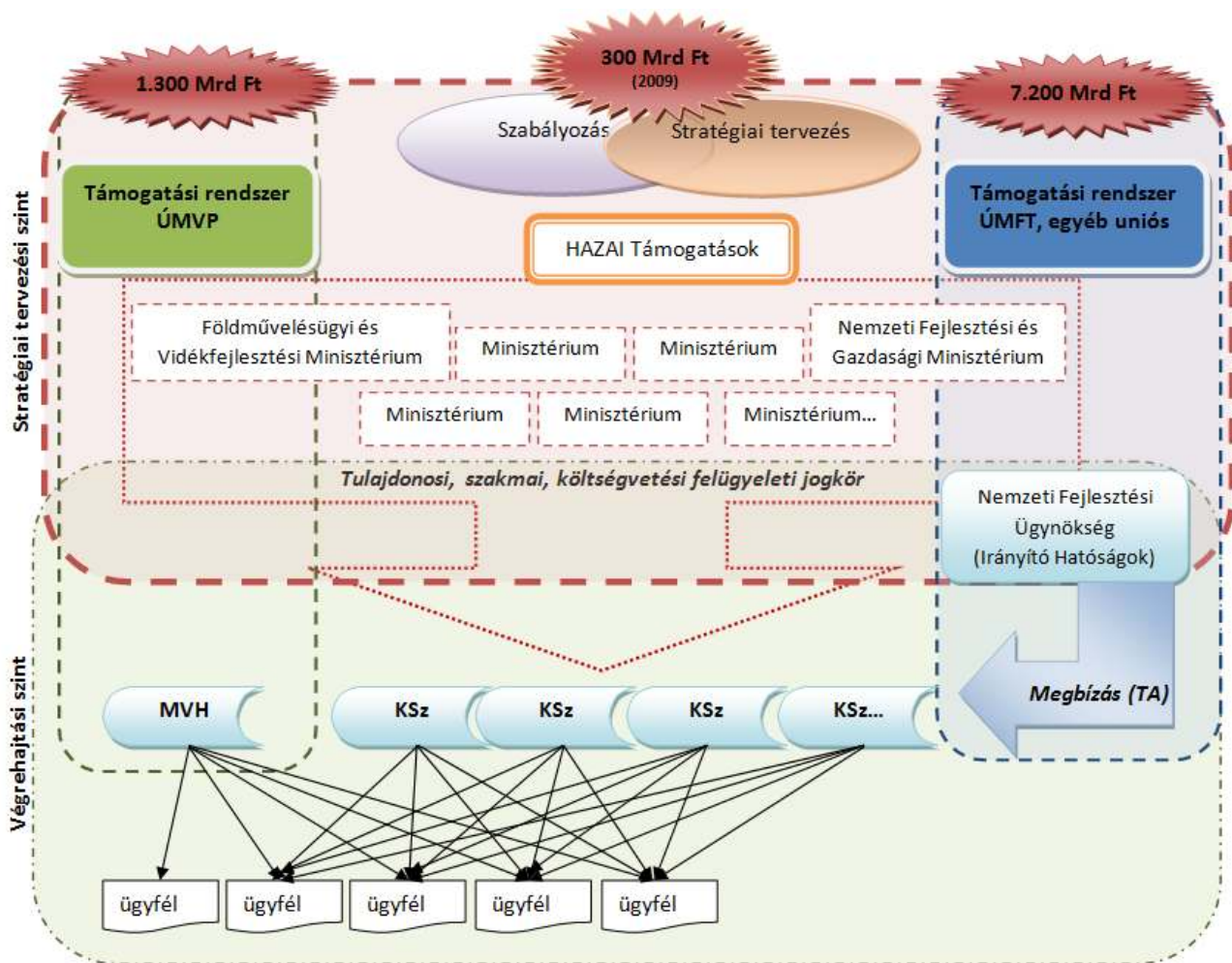
a megcélzott társadalmi, gazdasági csoportokkal egyeztetve alakítja ki a kormányzati adminisztráció, így a tervek és a végrehajtás „egy irányba” hatnak.

Fontos hiányosságra világít rá, hogy a MAPI által megkeresett kutatók, közéleti gazdasági szereplők, érdekképviseleti vezetők egybehangzó állítása szerint **az ágazati stratégiák** vagy **hiányoznak, vagy** különböző okokból

- ▼ **alacsony a szakpolitikai elfogadottságuk,**
- ▼ **nem jelennek meg elég hangsúlyosan a végrehajtási szinten.**

Ez már önmagában is a rendszer összehangolt működésének problémáját jelzi.

2.2 A jelenlegi intézményi „térkép”



Megállapítások:

A Fejlesztéspolitika Koordinálására „felkent” valódi szereplő nincs ma az államigazgatás rendszerében. A szabályozás és a stratégiai tervezés teljes egészében az ágazati minisztériumok felelősségi körébe tartozik.

Az NFÜ statútuma alapján egyrészt felelős az ország átfogó fejlesztési tervének elkészítéséért, ugyanakkor

- nincs „ágazati” stratégia alkotási kompetenciája és
- nincs ágazati szabályozásokra vonatkozó kompetenciája.

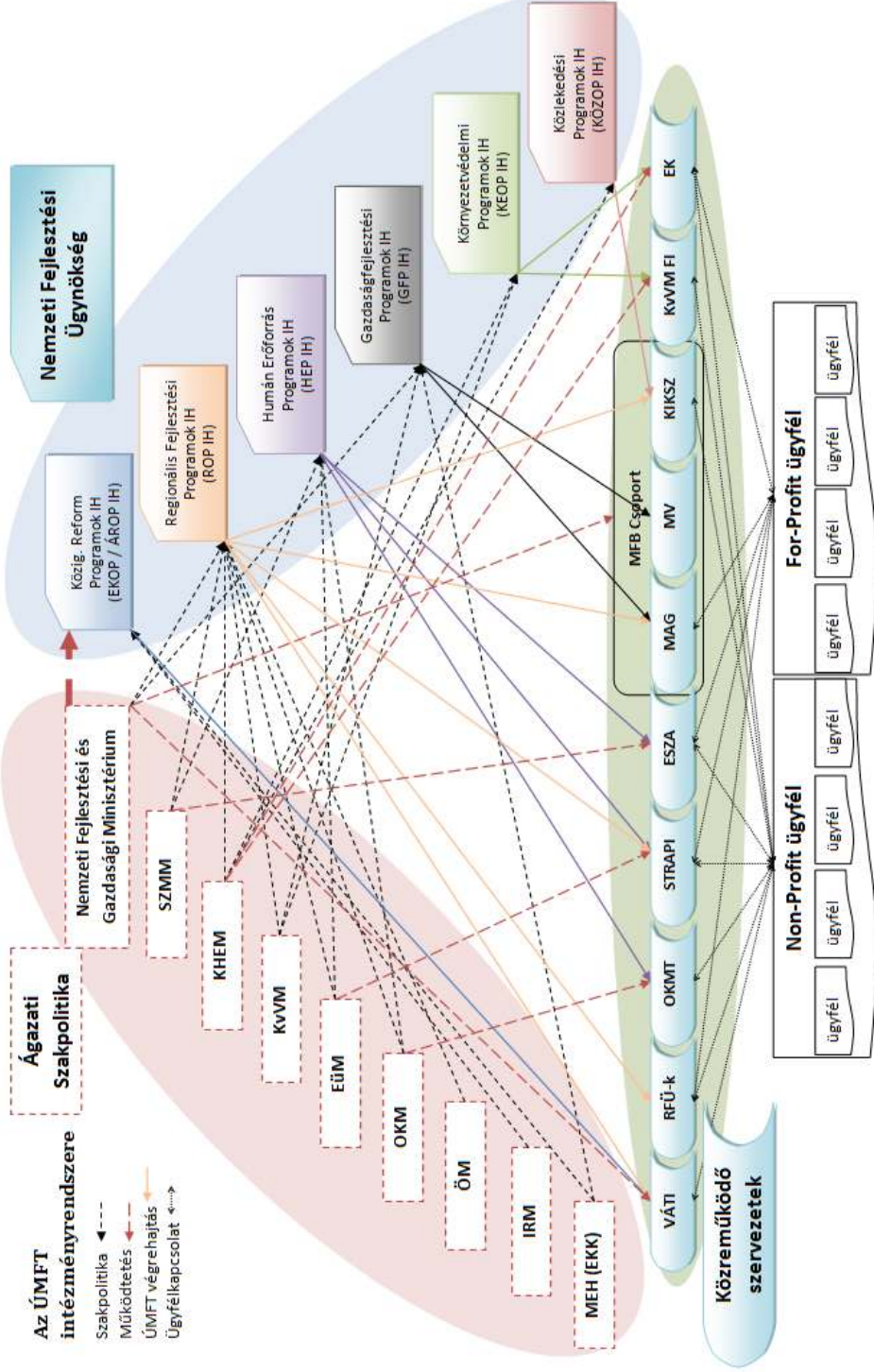
A hazai támogatások, az ÚMVP és az ÚMFT összehangolásának gyakorlatilag nincs érdemi gazdája!

Másrészt az ország **legnagyobb összegű támogatási programjának végrehajtása is az NFÜ felelősségébe tartozik**, miközben a végrehajtás intézményrendszere, a KSz-ek az ágazati felügyelet - érdekek és szabályozás - szövevényes hálójának része.

Néhány létező konfliktus és lehetséges feloldásuk a fejlesztéspolitikai intézményrendszerben:

Konfliktus	Jellemző előfordulás, példa	Lehetséges megoldás
A végrehajtás (KSz) a megbízója és tulajdonosa (működtetője) közti „harapófogóba” szorul.	Költségvetési szervként működő KSz-ek esetén; gyakorlatilag ellehetetleníti a program végrehajtását.	KSz tulajdonos (működtető) és megbízó összevonása, egy kézben tartása.
A megbízó NFÜ nem képes ellátni a nagy számú végrehajtó szervezet szakmai koordinációját.	Regionális Operatív Programok esetében az IH több mint 10 KSz munkáját kell, hogy koordinálja.	KSz feladatok összevonása, egy szervezetben történő integráció.
A végrehajtás nem képes ellátni a megbízó és a szabályozás által elképzelt feladatot.	LHH program: OP-kon átívelő program szintű „támogatási konstrukció” esetén az egyébként jó elgondolás feloldódott az IH-k és KSz-ek eltérő eljárásrendjein, érdekviszonyain.	Ügyfél szempontú programvégrehajtás (egy KSz- és eljárásrendszer) bevezetése
Azonos célt/ügyfélkört szolgáló források, eltérő végrehajtás, eltérő szabályozás.	Az ÚMFT és az ÚMVP egyaránt támogat mikro-vállalkozásokat (ÚMVP vidéki településeken) azonban a két pályázati rendszer teljesen eltérő eljárásrendet, feltételrendszert alkalmaz.	
Az egységes, erős szakpolitika hiánya eltérő szabályozásokat és végrehajtást eredményez egy fejlesztési célterület esetén is.	A K+F támogatása esetén a nem egységes szakpolitika nem képes egységes végrehajtási koncepciót kialakítani a hazai Innovációs Alap és az ÚMFT kapcsolódó forrásainak felhasználására, így esetenként versenyző konstrukciók jönnek létre.	Szakpolitika egységesítése és irányító szerepe a szakpolitikát érintő szabályozás vonatkozásában. A végrehajtás kedvezményezett (ügyfél) centrikus kialakítása.

2.3 A jelen: az ÚMFT végrehajtásának struktúrája



Javaslatok az uniós támogatási rendszer átalakítására a vállalkozásfejlesztés hatékonyságának növelése érdekében

A teljes ÚMFT intézményrendszer számokban:

- ▼ **15 db Operatív Program** (7 db regionális, 7 db ágazati, 1 db végrehajtási)
- ▼ **7 db Irányító Hatóság** (1 db regionális, 5 db ágazati, 1 db végrehajtási)
- ▼ **16 db Közreműködő Szervezet (7 db RFÜ)**
- ▼ **becsült belső állományi létszám mintegy 2.500 fő**
- ▼ **becsült éves intézményi költség az évi 20 Mrd Ft-ot is meghaladhatja**

A program Irányító Hatóságok, Közreműködő Szervezetek és nem utolsósorban a **9 db ágazati minisztérium** igen sok szereplő egyszerre, amelyet egy Koordinációs Irányító Hatóság (KOR IH) kellene, hogy összefogjon és egységes eljárási, informatikai, szervezeti, megbízási és szakmai szerkezetbe helyezzen. A MAPI és a megkérdezett szakértők egybehangzó állatása szerint **a KOR IH erején felül teljesítette a rá bízott feladatot, de a hatékony végrehajtási koordináció**

- ▼ **erős kormányzati szakpolitikai koordinációs támogatás nélkül;**
- ▼ **önálló jogi felelősséggel és ennek tudatában hatalommal rendelkező „szegmentált” program IH-kal;**
- ▼ **jelentős számú és eltérő működési, szervezeti struktúrájú KSz-el**

gyakorlatilag lehetetlen feladat.

2.4 A KSz-ek kompetencia vizsgálata

A KSz-ek tevékenység és ügyfélkapcsolatok szerinti besorolása a kezelt pályázatok, programok alapján.

Ügyfélkör	Fejlesztési területek	Energetika	Foglalkoztatás	Informatikai fejlesztések	Környezetvédelem	Közlekedés	Kultúra	Kutatás-fejlesztés	Oktatás, képzés	Szociális-egészségügy	Település-fejlesztés	Turisztika	Viszavértéktartó támogatás
For-Profit	Mikro-vállalkozások	2 7	4	4				4	2 6			6	9
	KKV-k	4 2	4	4	1	3		4	2 6		1	6	9
	Nagyvállalatok/ Állami vállalatok	4 2	4	4	1	3		4	2 6		1	6	9
Non-Profit	Állami/ Önkormányzati gazdálkodó szervezetek	2 7			6 10	3 6				8 7 2	1 6	6	
	Önkormányzati intézmények	2 7	5 10	8	6 10	3 6	5 10	5	2 8 5 6 8 7 10	2	6	6	
	Költségvetési szervek/ Felsőoktatási intézmények	2	5 10	6 7	6 10	3	5 10	5	2 5 10 7 2 6 7		1	1	
Civil szervezetek	2	10 6	6	1 10 6	1 10 6	5 10			2 5 10 7	2 7	6	6	

EK

1

ESZA

2

KIKSZ

3

MAG

4

OKMT

5

RFÜ

6

STRAPI

7

VÁTI

8

MV

9

KvVM FI

10

A KSz-ek rendszerét külön vizsgálva a következő megállapítások tehetők:

- ▼ A szervezeteknek **alig fele rendelkezik 2007 előtti támogatás-közvetítési, pályázatkezelési tapasztalattal;**
- ▼ A szervezetek **jogi formája nem egységes, többnyire nonprofit gazdasági társaság**, de találunk köztük költségvetési szervként működő intézményeket is (OKMT, STRAPI, KvVM FI);
- ▼ A szervezetek – elsősorban **a költségvetési finanszírozásúak – erősen kötődnek a tulajdonosi jogkört gyakorló felettes szervhez** (minisztériumhoz);
- ▼ A KSz-ek önálló – **nem támogatásközvetítési – tevékenységből származó alternatív bevételi forrással alig rendelkeznek;**
- ▼ A KSz-ek **kevésbé vesznek/vehetnek részt pro-aktívan a programtervezési, program értékelési, projekt generálási feladatokban;**
- ▼ Az azonos, vagy hasonló tevékenységet végző szervezetek között **gyakorlatilag nincs intézményesített szinergikus horizontális kommunikáció.**

A MAPI szakértők által az ügyfél-szemponitú megközelítés alapján készült, a pályázati kiírások elemzése révén felállított KSz kompetencia mátrix főbb tanulságai:

- ▼ a **KSz-ek kiválasztása** alapvetően nem kizárólag a kompetenciák alapján történt,
- ▼ a **For-profit ügyfélkör** esetében látszik némi szakmai/tematikus specializáció,
- ▼ a **Non-profit, vagy nem piaci ügyfélkör** esetében – amely leginkább projekt-menedzsment támogatásra szorul – a sok közreműködő között kevésbé látszik specializációs elkülönülés,
- ▼ az **RFÜ-k szerepe különösen szerteágazónak** tekinthető.

2.5 Az intézményrendszer finanszírozási kérdései

A finanszírozás formája alapvetően **Megbízási Szerződés alapon** történik ún. SLA (service level agreement) rendszer keretében.

Az SLA rendszer struktúrája:

- ▼ **rendelkezésre állási díj:** az éves terhelés ingadozás alapján kerül meghatározásra és utólag korrigálásra
- ▼ **„tevékenység norma”:** a pályázatkezelési folyamatlépésekhez rendel embernap normát, és az elvégzett folyamatlépés alapján (egységes embernap díj szorzóval) utólag finanszíroz (100% mínusz a sikerdíj arányában)
- ▼ **sikerdíj:** a tevékenység norma egy bizonyos (alacsony) százaléka, év végén a jogszabályokban, eljárásrendekben meghatározott határidők és egyéb paramétereknek megfelelő teljesítés esetén fizeti ki az NFÜ – ezzel lesz teljes, 100%-os a tevékenység norma szerinti kifizetés

A rendszer mindenképp úttörőnek tekinthető az államigazgatásban, ugyanakkor nem tekinthető klasszikus szolgáltatási szerződésnek, hiszen nem a sikeres pályázati projekthez, mint eredményhez köti a KSz finanszírozását, hanem a folyamatlépések számához, ráadásul olyan módon, hogy az embernap norma meghatározása igen esetleges és KSz-enként eltérő is lehet ugyanolyan típusú pályázat azonos folyamatlépése esetén. Ez természetszerűleg növeli a rendszer bonyolultságát és az „ügyek” generálódását.

Az SLA rendszer kérdésköre valójában az IH és a KSz közötti feladatelhatárolás problémájához vezet. Az ÚMFT-ben gyakorlatilag az IH vezető habitusa és a KSz „ethosza” dönti el, hogy az adott KSz mennyire kap önállóságot. A jogszabályi keretek viszonylag nagy szabadságot engednek mindkét fél számára:

- ▼ az IH – mivel a kezében van a finanszírozó „hatalma” – gyakorlatilag majd minden feladatot elvégeztethet a KSz-szel;
- ▼ a KSz pedig felelősség hárítás keretében „állásfoglalás” tömeget zúdíthat az egyszemélyi felelős IH vezetőre.

A KSz – IH kapcsolatra ma inkább az „outsource” jellegű viszony jellemző, semmint az önálló fejlesztési program lebonyolításával, eredmény-centrikus alapon megbízott és finanszírozott „ügynök” (agency) tevékenység.

A finanszírozás lényeges témája a forrás kérdése

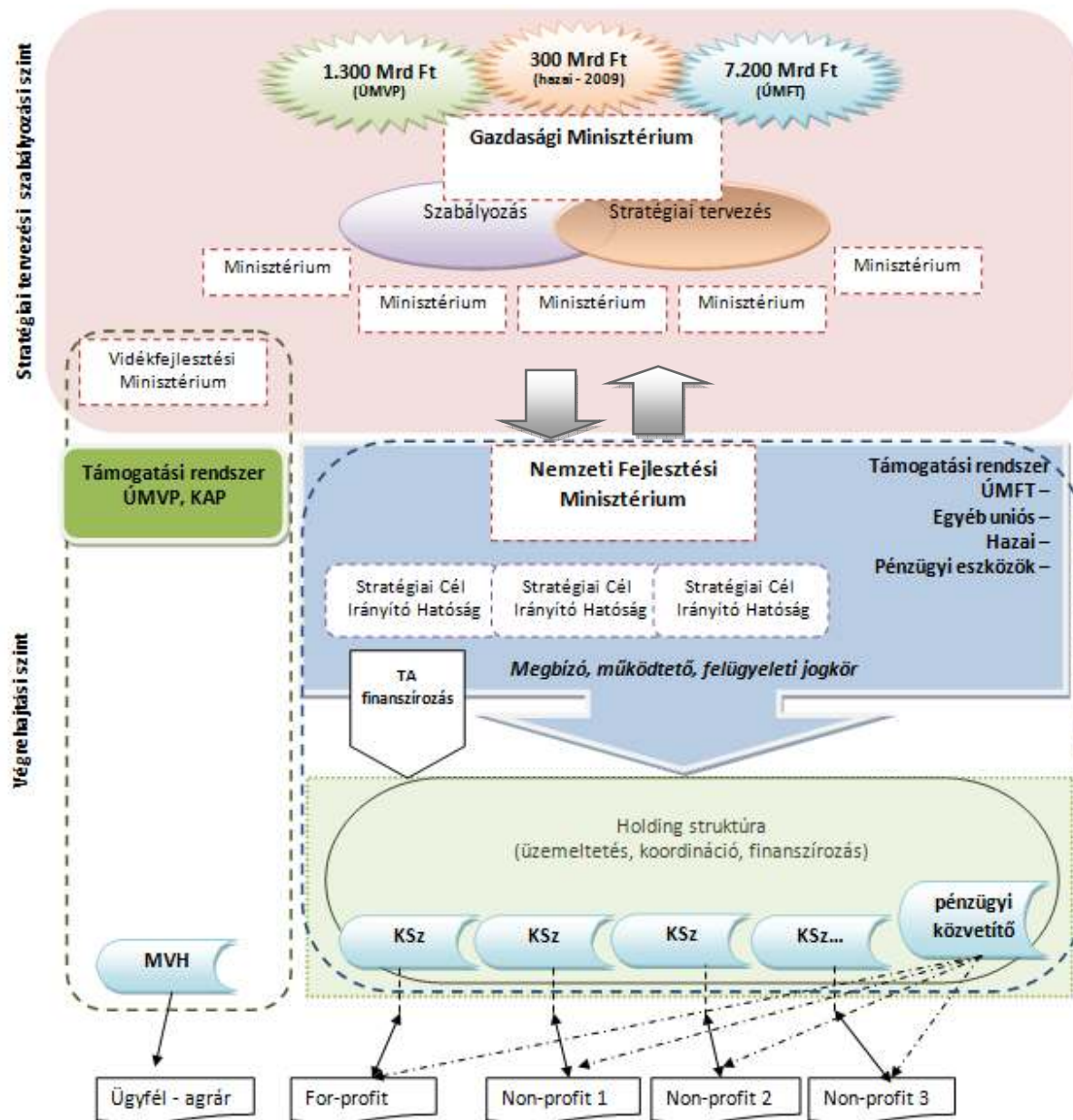
*A KSz-ek az OP-k TA keretéből kapják a díjazásukat. Ha megnézzük a rendelkezésre álló adatokat, könnyen kiszámítható, hogy jelen ütem mellett **a TA keret nem fogja tudni finanszírozni az intézményrendszert 2013 után, de egyes OP-k esetén (EKOP 97%-os TA lekötöttség) már 2012-ben is jelentkezhetnek finanszírozási problémák.***

*A rendszer fenntartása – a hazai költségvetés terhelését elkerülendő – csak drasztikus elsősorban az **üzemeltetési működésben összevonások révén rejlő hatékonyság javítás révén** lehetséges. A **folyamatok ügyfélközpontú átalakítása, párhuzamosságok megszüntetése és best-practice-ek feltárásával, komoly képzésekkel** a pályázatkezelési tevékenység is jelentősen racionalizálható egyes területeken.*

Így akár összességében 20-30%-os költségmegtakarítás is elérhető.

MAPI javaslat

2.6 Egy vázolható intézményrendszeri scenárió



A javasolt struktúra előnyei:

- ▼ **A nemzetgazdasági szintű**
 - **fejlesztési forrás-tervezés** EU+Hazai **és szabályozás egy kézben** összpontosul, a szaktárcák ágazati politikák kidolgozásával támogathatják a tervezést
 - **hosszú távú stratégiai célok** megtervezése kormányzati szinten egy helyen összpontosul
- ▼ **A fejlesztéspolitikai végrehajtás irányító funkció**
 - országos szinten **egy kézbe kerül**
 - egy kézben **működteti és irányítja a közreműködő szervezet** rendszert
 - a **kormányzati fókuszok – elvárt eredmények – szerint orientált felelősök** (esetleg összevont IH-k) által koordinált
- ▼ **A közreműködő szervezetrendszer**
 - **ügyfél specifikusan** szervezett
 - **egységes kommunikációs felületet biztosít az ügyfelek felé**
 - **holding struktúrába szervezve** használja ki az **üzemeltetési és szakmai szinergiákat**
 - üzemeltetés pl: könyvelés, beszerzés, HR, IT, stb.
 - szakmai pl: helyszíni ellenőrzés, belső ellenőrzés, stb.
 - **egységes TA finanszírozással** (összevont szerződés, eredmény alapú SLA)

Ügyfél oldalról

- ▼ csökken a kormányzati kapcsolati pontok száma,
- ▼ egyértelmű szervezeti felelősség és folyamat,
- ▼ csökken a támogatáshoz jutás költsége,
- ▼ nő a rendszer iránti bizalom.

A fentiek szerint a KSz-ek ügyfél és projekt szemléletben történő kompetencia alapú átszervezésének – és a programok fejlesztési fókusz alapú végrehajtásának – lehetséges minimalista modellje:

Ügyfélkör	Fejlesztési területek	Településfejlesztés és erőforrás gazdálkodás	Foglalkoztatás növelése	Vállalkozásfejlesztés	Humán Szolgáltatások	Közlekedés	Turisztika	Közigazgatás korszerűsítés	Pénzügyi eszközök
For-Profit	Mikro-vállalkozások			4					9
	KKV-k			4					9
	Nagyvállalatok/ Állami vállalatok			4		3			9
Non-Profit	Állami/ Önkormányzati gazdálkodó szervezetek	1	2		2	3	8	8	9
	Önkormányzati intézmények	1	2		2	3	8	8	9
	Költségvetési szervek/ Felsőoktatási intézmények	1	2		2	3		8	9
	Civil szervezetek	1	2		2		8		9

EK 1 ESZA 2 KIKSZ 3 MAG 4 VÁTI 8 MV 9
 KVVMI OKMT STRAPI Hazai

Ebben a modellben a KSz-ek

- ▼ **elsődleges rendező elve az ügyfél:** azaz a piaci és a nem piaci logika alapján működő szervezeteket eltérő módon, eltérő intézményi környezetben kell és lehet csak hatékonyan kezelni,
- ▼ **másodlagos rendező elv a szakmai cél vagy fókusz.**

A modellben a KSz-ek száma felére csökkenthető. Az ügyfél oldalú megközelítésnek megfelelő holdingba szervezett KSz-ek „egy ablakként” jelenhetnek meg a potenciális kedvezményezettek felé, amellett hogy a holding jelleggel a párhuzamos, back-office, belső szolgáltatási tevékenységeik összehangolhatók és a „belső SLA”-k révén költségmegtakarítás érhető el.

A MAPI által vázolt ÚMFT (és hazai) támogatáspolitikai struktúra jellemzői:

Megnevezés	Jelenlegi állapot	MAPI javaslat	Jellemző
Operatív Program	15 db	15 db	Az <i>EU felé történő adatközlés</i> és indikátorjelentések egysége.
Irányító Hatóság vezető	7 db	< 3 db	A vezetők <i>alá szervezett önálló egységek fejlesztési fókuszok (új Fejlesztési Programok) és nem OP-k szerint</i> szervezettek.
Fejlesztési Program	15 db	< 7 db	<i>Stratégiai fókuszok és elvárt hatások mentén újratervezett programok.</i>
Közreműködő Szervezet	16 db	< 5 db	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>For-profit ügyfelek: 1 db KSz</i> ➤ <i>Non-profit ügyfelek: 4 db</i> tematikusan szervezett KSz egy szakmai irányítás mellett, amit a holding struktúra biztosít ➤ <i>Gazdasági társaság forma</i> ➤ <i>Nagyobb végrehajtási felelősség⁶</i>
Létszám	> 2.500	~ 15%-os csökkenés	<i> Holding struktúrának és ügyfél szempontú folyamatszervezésnek</i> köszönhetően.
Működési Költség	> 20 Mrd Ft/ év	~ 25%-os csökkenés	<i> Holding struktúrának</i> köszönhetően.

Az OP-ok száma adottság, rövid távon nem módosítható, ugyanakkor az IH vezetők összevonhatók, alattuk operatív főosztályok vihetik a tényleges IH feladatokat, azaz a programok uniós logika szerinti monitoringját és lebonyolítását.

Az OP-ok feletti szinten jelenik meg a Fejlesztési Program struktúra, amely javaslatunk alapján 7 programot tartalmaz, önálló program felelőssel, aki az adott program pályázati kiírás szintű összehangolásáért felel.

A KSz-ek jelzett összevonásával becsléseink szerint 15%-os létszám- és akár 25%-os költség csökkentés is elérhető, ami biztosíthatja az intézményrendszer hosszú távú finanszírozását.

⁶ Erre tipikus példa az ún. „normatív” vagy automatikus pályázatok esete, ahol a KSz döntési (és pénzügyi ellenjegyzési) felhatalmazást kap az IH-tól támogatási döntés meghozatalára, szemben a többi „általános” esettel, ahol a „papír” megjárja az IH-t is: a pénzügyi ellenjegyzés és a formális döntéshozatal (az aláírások) az IH-ban történik. Nem összetévesztendő a Global Grant-tel, ami EU Bizottsági egyetértés mellett alkalmazható és általában a civil/helyi kezdeményezéseknél gyakorlat a tagállamok esetében.

2.7 Javasolt teendők

Azonnali lépések

(1-6 hónapon belül megvalósítható)

Akción	Időzítés
1. Irányító Hatóság vezetők kijelölése. A stratégiai fókuszok meghatározását követően azonnal.	2010. június
2. Közreműködő Szervezetek összevonása: <ul style="list-style-type: none"> • Holding szervezet létrehozása, • szervezeti átalakítás, • KSz „akkreditáció”, • OP-k technikai módosítása. 	2010. június – 2010. október
3. Intézményi folyamatok revíziója I.: Kormányzati fejlesztéspolitikai döntési szintek és kompetenciák átalakítása, szabályozása.	2010. június – 2010. augusztus
4. Intézményi folyamatok revíziója II.: IH – KSZ működési modell felülvizsgálata (új szerződéses viszony).	2010. augusztus – 2010. november
5. KSZ működési folyamatok átalakítása: <ul style="list-style-type: none"> • best practice-ek definiálása, • egységes folyamatok (audit trail) kialakítása, • gyakorlati képzés. 	2010. július – 2010. december
6. Ügyfél kapcsolatok kialakítása.	2010. szeptember – 2010. december

3 „Vállalkozásfejlesztés 2.0.1.0” program

Az ÚMFT kapcsán, ha gazdaságfejlesztésről beszélünk, elsősorban a **Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP)** jut eszünkbe. A GOP az ÚMFT-ben összességében a leghaladóbb és a célzott ügyfelek igényeihez leginkább alkalmazkodó Programnak tekinthető.

Ugyanakkor az ÚMFT által „kínált” gazdaság- és vállalkozásfejlesztési források és lehetőségek jóval szélesebbek.

3.1 A teljes ÚMFT vállalkozásfejlesztési körkép

Az ÚMFT teljes – GOP-on túlmutató – klasszikus értelemben vett vállalkozásfejlesztési forrásai valójában elérik a **közel 1.500 Mrd Ft-ot**.⁷

Program	Státusz	Teljes forráskeret	Támogatás lekötés		Támogatás kifizetés	
		Mrd Ft	Mrd Ft	%	Mrd Ft	%
GOP		850	440	51%	135	16%
ROP-ok		350	130	37%	45	13%
TÁMOP		170	85	50%	30	18%
KEOP		100	15	15%	3	3%
Összesen		1.470	670	45%	213	14%

A fenti OP-k keretében **támogatható tevékenységek köre igen széles** a vállalati képzésektől (TÁMOP), az eszközbeszerzéseken és a kutatás-fejlesztési kapacitások bővítésén (GOP) át, egészen az energetikai korszerűsítésig (KEOP), vagy telephely fejlesztésig (ROP).

A források lekötése meglehetősen egyenetlennek mondható, és összességében **a teljes keretnek még több mint a fele rendelkezésre áll, kifizetve pedig alig 15%-a van.**

⁷ Becsült adat az OP prioritás szintű elemzése alapján.

Forrás: www.nfu.gov.hu-n elérhető EMIR tájékoztató felület 2010.04.14.-i lekérdezése.

A képet tovább bővíti az **ÚMVP-ben a vidékies térségekben működő mikro-vállalkozások számára rendelkezésre álló keretösszeg**, illetve az ÚMVP-ben vállalkozások számára rendelkezésre álló alapvetően eszközbeszerzési támogatások.

Tanulmányunk átfogó koncepciójának tekinthető ügyféligényhez igazodó projekt támogatási elképzeléseit a GOP 2. prioritása közelíti meg leginkább:

A címében is „Vállalatok komplex fejlesztése” prioritás pályázatainak eredeti „elméleti” koncepciója a következő:

Vállalkozás	Kisebb egyszerű beszerzések	Közepes komplex projektek	Nagyobb komplex projektek	Egyedi nagy projektek
Mikro	- Foglalkoztatási, „szociális”, politikai hatás	- gazdaságpolitikai hatás	-	-
Kicsi	- Gyors, egyszerű eljárás	- vállalati hatás - komplex beruházás - verseny a forrásért	- gazdaságpolitikai hatás - térségi hatás - komplex beruházás - verseny a forrásért	- gazdaságpolitikai hatás - regionális hatás - komplex beruházás - verseny a forrásért
Közép	-	- „normál” eljárás - mélyebb vizsgálat	- „normál” eljárás - mélyebb vizsgálat - helyszíni ellenőrzés	- helyszíni ellenőrzés - jelentős egyedi foglalkoztatási hatás
Nagy	-	-	-	- egyedi, gyors eljárás, személyes kontakt

A fenti rendszer logikája: a különböző méretű, ezáltal lehetőségekkel bíró vállalkozói szegmensek

- ▼ a nemzetgazdaság „mutatóira” való hatásuk eltérő,
- ▼ más és más elbánást, „szolgáltatást” igényelnek.

A fenti logika első pontja részben egybecseng az ÚMVP (vidékfejlesztés) és GOP (gazdaságfejlesztés) elhatárolástól, azonban

- ▼ az eljárások harmonizációja és
- ▼ a támogatási rendszerek ütemezésének összhangja

nélkül az elkülönítés célja az eredeti célok ellen hat, növeli az ügyfél elégedetlenséget és csökkenti a gazdasági hatásokat.

3.2 Magyar vállalkozás-fejlesztési intézményi környezet

Az ÚMFT-ben rendelkezésre álló 1.500 Mrd Ft-os forrást jelenleg

- ▼ *4 db Irányító Hatóság (KEOP, TÁMOP, ROP, GOP),*
- ▼ *10 db Operatív Program keretében,*
- ▼ *10 db Közreműködő Szervezet (RFÜ-k (7 db), MAG, ESZA, EK) kezeli.*

Ez azt jelenti a MAPI tapasztalatai alapján, hogy az eljárásrendek egységes jogi szabályozása ellenére sajnos jelentős eltérések tapasztalhatók a pályázatok kiírása, értékelése, a szükséges dokumentáció és az eljárásrend vonatkozásában.

A vállalkozások tehát külön – elvileg beruházási projekt oldalról nézve – sok tekintetben összefüggő (pl: ROP-os telephely fejlesztés szükséges a GOP keretében beszerzett gépsorhoz, és KEOP pályázat kell az üzemcsarnok energetikai korszerűsítéséhez) de valójában össze nem hangolt pályázati kiírásokra várnak 4 IH-tól, és próbálnak alkalmazkodni a 10 KSz eltérő gyakorlatához.

A képet tovább árnyalja, hogy *Magyarországon a vállalkozások fejlesztését mintegy 30 állami szervezet „gondozza” minden koordináció nélkül.*

A 2006-ban elindult GVOP (NFT I.) KSz integráció, illetve MFB csoportba integrálás csak az egyébként üdvözlendő és pozitív folyamat első lépése volt.

A vállalkozások fejlesztésének eszköztárána igen széles, és az ezen eszközöket kezelő hazai intézményrendszer is széleskörű és sajnálatos módon szegmentált (példák):

Befektetés:	<ul style="list-style-type: none"> ■ MFB Invest, ■ Corvinus Tőkealapkezelő, ■ Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Zrt., ■ Garantiqua, ■ Informatikai Kockázati Tőkealap-kezelő, ■ Regionális Fejlesztési Holding, stb.
Képzés:	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESZA, ■ Kereskedelmi és Iparkamarák, ■ Helyi Vállalkozói Központok (HVK), ■ Regionális Innovációs Ügynökségek (RIÜ), ■ Promei Kft., ■ Regionális Fejlesztési Holding Zrt., stb.
Tanácsadás:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Helyi Vállalkozói Központok, ■ ITD Hungary, ■ Kereskedelmi és Iparkamarák, ■ SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, ■ Pólus Program Iroda, ■ Kistérségi Koordinációs Hálózat, stb.
Hitel (támogatott):	<ul style="list-style-type: none"> ■ MFB, ■ Helyi Vállalkozásfejlesztési Közalapítványok, ■ KA-VOSZ, ■ EXIM Bank, ■ MIFIN, ■ MV Zrt., stb.
Támogatás (vissza nem térítendő):	<ul style="list-style-type: none"> ■ MAG, ■ RFÜ-k, ■ NKTH, ■ ITD Hungary, ■ VÁTI, stb.

A legfontosabb megállapítások a magyarországi vállalkozás-fejlesztési intézményrendszert illetően:

A vállalkozás-fejlesztési intézményrendszer **minden szolgáltatási szegmensében tagolt**. Erősen túlfajlett, **párhuzamosan működő regionális hálózatok** lepik el az országot hatásossági és hatékonysági mutatók, illetve egyértelmű célrendszer nélkül (RFÜ, RIÜ, HVK-k, KKH, RFH, ITDH, KA-VOSZ, stb.). Egyértelmű ügynökség jellegű működés egyik szervezetre sem jellemző.

A **gazdaságfejlesztési célok és stratégia teljesen elporlad** a számtalan – túl sok – párhuzamosan vagy egyértelmű célok nélkül működő szervezethalmazban. A „rendszer” teljes hiányát mutatja, hogy a kínálatra vonatkozó **integrált információk csak intézmények szerint állnak rendelkezésre**. A vállalkozás-fejlesztési intézményrendszer működtetésében ugyanakkor mintegy **10-15 ezren vesznek részt közvetett vagy közvetlen módon**.

Az ügyfelek, a vállalkozások komplex szolgáltatással, egy ablakos ügyintézással ebben a környezetben nem találkozhatnak.

A magyar rendszerben a MAG illetve annak létrejötté képviseli az egyetlen olyan pozitív példát, amely egy meglévő – kicsiben a fentihez hasonló széttagolt rendszert (GVOP végrehajtás) – pilot módon kezelni szándékozott. A szándékot nyilvánvaló siker koronázta.

3.2.1 Nemzetközi példák vs. kitörési pontok

Az EU tagállamok esetén a vállalkozásfejlesztés intézményrendszere kevésbé tagolt. Majd minden országban **találtunk olyan szereplőt, amely kiemelkedő szerepet kap** a vállalkozásfejlesztés területén. (központi „tájékoztató pont” (Enterprise Finland) / központi szolgáltató pont (Enterprise Ireland, Scottish Enterprise, Enterprise Estonia, stb.).

A központi, általában állami tulajdonban lévő **intézmények kulcsszerepet játszanak a kormányzati stratégia-, a prioritások megalkotásában és végrehajtásában, és erős kormányzati felhatalmazás mellett működnek.**

Kommunikáció

Ügyfél specifikus feladatellátás

Általánosan elfogadott gyakorlat a **„one-stop-shop” ügyfél-specifikus ügyintézés.** A rendszer „központi” szereplőjének meghatározása és erős kommunikációs meghatározottsága. Ugyanakkor ezen a szereplőn keresztül ténylegesen minden fontosabb, az ügyfelek (vállalkozások) fejlesztését célzó információ elérhető.

Komplexitás

A jól működő rendszerek a vállalkozások **komplex „termékekkel”** való strukturált és jól érthető „ellátását” célozzák.

Export-ösztönzés

A legtöbb országban a **rendszerbe integráltan nagy hangsúlyt kap az export-tevékenység,** a helyi vállalkozások külpiazi megjelenésének támogatására. Ezt tovább erősíti a vállalkozások nemzeti- vagy nemzetközi együttműködésének segítése.

Projekt mentorálás

Ügynökségi működés

A rendszer segíti a projekt-fejlesztést és az „arra érdemes” projekteket/ügyfeleket egyedi mentorral (Fejlesztési Tanácsadóval) „látja el” és kíséri annak fejlődését.

3.3 Pénzügyi eszközök átalakítása

3.3.1 Helyzetelemzés

A GOP/KMOP mintegy 200 milliárd forintnyi visszatérítendő forrás lekötése/kihelyezése nagyon lassan halad. A GOP 180 milliárd forintjából nem egészen 20 milliárdot sikerült kihelyezni, a KMOP mintegy 20 milliárdjából pedig kevesebb, mint 4 milliárd forintot.

A hitelprogramok közül a mikrohitelzés a bankokon keresztül érdemben nem indult be, a mikrofinanszírozó szervezetek hozták össze a kihelyezések túlnyomó részét. A válságkezelő eszköznek tervezett UMFOR forgóeszköz-hitel gyakorlatilag megbukott, célját egyáltalán nem tudja ellátni. A KKV hitelprogram lassú indulást követően kezd magára találni, bár a 100 körüli ügyletszám gazdaságpolitikai szempontból aligha releváns.

A portfóliógarancia termék jelen formájában nem működik, pedig ettől az eszköztől várták a program tervezői a legnagyobb tőkeáttétel-hatást.

A kockázati tőke program keretében a források jelentős részét lekötötték a pályázaton nyertes alapkezelők, azt azonban egyelőre nem látjuk, hogy a rendelkezésükre álló viszonylag szűk időkeretben ezt milyen hatékonysággal tudják majd kihelyezni.

A tervbe vett **egyéb programok** (lízing, faktoring, viszontgarancia) megalapozottsága kérdéses, lekötési potenciáljuk bizonytalan.

3.3.2 Problémás pontok

A program kapcsán az alábbi főbb problémák azonosíthatók:

Túltervezettség – A program mögött meghúzódó eredeti gazdaságpolitikai megfontolásokhoz, illetve a források felhasználására vonatkozó brüsszeli szabályokhoz képest a 200 milliárd forint túl sok. Csak összehasonlításképpen, az MFB meglehetősen hasonló mikrohitel-programja a Jeremie indulása előtti három évben összesen néhány milliárd forint kihelyezést ért el, ehhez képest mikrohitelre 80 milliárd forintot allokáltak eredetileg.

Versengő termékek, áttekinthetetlen piac – A bevezetett termékek egy részénél (mikrohitel, portfóliógarancia) több állami és fél-állami versenytárs termékkel kell megküzdeni a piaci részesedésért, ami gazdaságpolitikai szempontból nonszensz. Eredetileg persze létezett helyenként valamiféle lehatárolás a programok között, de menet közben vagy a Jeremie feltételei puhultak fel (hogy így javítsák a tragikusan induló abszorpciót), vagy a vetélytársak dolgoztak ki versengő termékeket, saját pozíciójukat féltve (hitelgarancia). A termékek iránt potenciálisan érdeklődő vállalkozások számára komoly nehézséget jelent kiigazodni a rendelkezésre álló lehetőségek között.

Motiválatlan banki közvetítők – A program egyik legfőbb problémája, hogy a kereskedelmi bankokat nem sikerült rávenni a termékek hangsúlyos forgalmazására. A keretszerződéseket a mikrohitel, illetve a portfóliógarancia esetében is sok bank megkötötte, de a kihelyezések minimálisak. Ez két szempontból is komoly gond. Az egyik eredeti gazdaságpolitikai célkitűzés éppen az lett volna, hogy a kereskedelmi bankokat ösztönözzük az általuk eddig nem túl vonzóknak tartott mikro- és kisvállalatok felé fordulásra, ám ez eddig nem valósult meg. Ráadásul abszorpciók szempontból is szükség lenne a pénzintézetekre, hiszen néhány nagyobb kereskedelmi bank gond nélkül ki tudná helyezni a megmaradt forrásokat a program hátralevő évei alatt, ha aktivizálnák magukat.

Szigorú brüsszeli szabályok – A program végrehajtása során derült ki, hogy a hiteltermékek esetében problémát okoz a Strukturális Alapok felhasználása során szükséges “tevékenységbővítési kritérium”. Míg a vissza nem térítendő, beruházási támogatásoknál az eszközvásárlás önmagában megfelel ennek a feltételnek, addig a bankok és mikro-, illetve kisvállalkozó ügyfeleik között jelenleg legelterjedtebb hiteltípus, a magas fedezettség mellett nyújtott szabad felhasználású (folyószámla) hitel nem. A bankok, különösen az alacsonyabb összegű mikrohitelknél, nem nagyon akarták felvállalni az új típusú feladatot, de a célcsoportnak sem a beruházások a legfontosabbak, különösen a jelenlegi gazdasági helyzetben.

3.3.3 Lehetséges kiút

A javaslatoknak két fő célja lehet. Az egyik a gazdaságpolitikai szempontok hatékonyabb érvényesítése, a másik az abszorpció felgyorsítása.

▼ Hitelezés

A legfőbb gazdaságpolitikai cél a kereskedelmi bankok által különböző okok miatt ki nem szolgáltat, de egyébként pozitív jelenértékű projektekkel rendelkező cégek finanszírozásának megoldása volt. A cél nem teljesült, a kereskedelmi bankok nem találták elég vonzónak a felkínált lehetőséget. Bár a bankok motivációit is érdemes lenne alaposabban elemezni, érdemes lehet elgondolkodni egy **olyan állami jellegű intézmény kialakításán** (a feladat meglévő intézményre delegálása is megoldás természetesen), **amely alacsonyabb biztosítéki igény mellett a cégek által behozott projektek értékére alapozva finanszírozná a mikro- és kisvállalkozásokat**. Nem szabad újra elkövetni a túltervezést sem, a gazdaságpolitikai cél forrásigénye mindössze néhány tízmilliárd forint.

▼ Garancia

Abszorpció szempontjából sürgető lenne a **Garantiqa Zrt. (és más garanciaszervezetek) bevonása az SA-források lekötésébe**. Erre eddig alapvetően intézményi konfliktusok miatt nem került sor, noha évente a 20-30 milliárd forintot is elérhetné a csak a Garantiqa Zrt.-n keresztül lekötött forrás, ami igen jót tenne az abszorpciónak.

▼ Versengő állami programok kiszűrése

Általánosabb értelemben is igaz, hogy **“rendet kell vágni” a versengő állami hitel- és garanciaprogramok között**, a mostani helyzetben aligha megengedhető, hogy partikuláris intézményi érdekek akadályozzák meg a szűkös gazdaságfejlesztési források hatékonyabb felhasználását. Érdemes megfontolni azt is, hogy a visszatérítendő támogatások legnagyobb “vetélytársa” a vissza nem térítendő támogatás, így a célcsoporttól sem várható el túlzott érdeklődés előbbi iránt.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a visszatérítendő eszközök gazdaságfejlesztési szempontból előrelépést jelentenek ugyan a vissza nem térítendő beruházási támogatásokhoz képest, azonban újszerűségük, a közvetítők és a célcsoport ellenérdekeltsége eddig akadályozta a program valódi beindulását.

3.4 Javaslát: „Vállalkozásfejlesztés 2.0.1.0” program

A MAPI a fenti megállapítások alapján kidolgozta a „Vállalkozásfejlesztés 2.0.1.0” program alapjait.

A program a vállalkozásfejlesztési források – ÚMFT, ÚMPV, Hazai – komplex, területi elhelyezkedéstől független kezelésének elvén nyugszik. A program alapvetően ügyfél jelleg/méret és beruházás típus szerint szegmentálja a támogatási rendszert.

A mikro- és kisvállalkozások alapvetően nem projektekből, hanem beszerzésekben, „vásárlásokban” gondolkodnak, így ezen logikához szabott pályázati kiírásokat igényelnek: gyors, egyszerű, adatlap jellegű kérelem „sörlátét pályázat”, kis összegű támogatás. Ezen támogatások kockázata jelentős lehet ugyan, de a már bemutatott számos vállalkozásfejlesztési hálózat aktivizálásával az ilyen egyszerű beszerzések ellenőrzése, akár előzetes vizsgálata is megoldható. Jelentős kockázati tényező csökkentő fenyegetés lehet az APEH bevonása az utólagos ellenőrzésekbe.

A kisebb projektek már nem csupán cégadat alapú adatlapot, de projekt vizsgálatot is indokol. A cég „jósa” alapkövetelmény kellene, hogy legyen, de a projekt bemutatása, a vállalások, eredmények értékelése is meg kellene, hogy jelenjen a pályázat értékelésében. Fontos, hogy itt már nem egyszerű beszerzésről, hanem komplex projektekről beszélünk: egy több százmillió eszköz beszerzése nem képzelhető el a telephely fejlesztése, a dolgozók (ki)képzése, az új termék piacra vitele, esetleges apróbb termék-, technológia- vagy eljárási innovációk nélkül.

A nagyobb projekteknél a cég, esetenként nemzetközi nagyvállalat értékelése gyakorlatilag feleslegesnek is tekinthető (legfeljebb hazai tevékenysége, hozzájárulása a gazdasági teljesítményhez jelenthet releváns szempontot), ezzel szemben a projekt, tekintve annak jelentős térségi hatását, már komoly értékelés tárgya kell, hogy legyen: egyszerűbb megvalósíthatósági vizsgálat, komoly elvárt eredmények.

A MAPI által javasolt lehetséges új „Vállalkozásfejlesztés 2.0.1.0” program főbb eljárási jellemzői:

Eljárás	Mikro-vállalkozás	Kis-vállalkozás	Közepes vállalat	Nagy-vállalat	Hatás
Automatikus („Sörálatét”): <ul style="list-style-type: none"> Támogatás összege: max. 20 Mlío Ft Intenzitás: max. 50% Induló vállalkozás: max. 5 Mlío Ft ~3.000-4.000 db/év Létszám megtartás Cég értékelés 	Beruházások <ul style="list-style-type: none"> Eszköz + IT + infrastruktúra beruházás Hálózatokhoz csatlakozás (pl.: franchise) Energetikai korszerűsítés Telephelyfejlesztés, Ipari Park bérlet Marketing tevékenység Helyi (pl.: kézműves) ipar Képzés + IMP²-rove Bér ktg. (táv munka, rész munka többlet létszám vállalás esetén) 	Komplex projekt támogatás <ul style="list-style-type: none"> Eszköz + IT + infrastruktúra beruházás Energetikai beruházás Marketing tevékenység Képzés, tanműhely „Mindennapi” innováció: termék, eljárás, folyamat (IMP³-rove) Beszállítói tevékenység (← integrátor) Bér ktg. (táv munka, rész munka többlet létszám vállalás esetén) 	Közepes vállalat	Nagy-vállalat	Hatás <p>Foglalkoztatás:</p> <ul style="list-style-type: none"> Min. 1 fő bejelentett munkavállaló <p>Szociális:</p> <ul style="list-style-type: none"> Társadalmi elégedettség
Egyedi: <ul style="list-style-type: none"> Támogatás összege: max. 500 Mlío Ft Intenzitás: max. 40% ~100-200 db/év Projekt specifikus vállalat: létszám/árbevétele/innováció/energia Értékelési súly: cég (20%) - projekt (80%) 	Komplex projekt támogatás <ul style="list-style-type: none"> Eszköz + IT + infrastruktúra beruházás Vállalati K+F+i Energetikai beruházás Marketing tevékenység Képzés, tanműhely Integrátor (→ beszállító) Bér ktg. (táv munka, rész munka többlet létszám vállalás esetén) 	Komplex projekt támogatás: magyarországi jelentős kapacitásbővítés vagy – létrehozás pl.: betelepítés, K+F kapacitás, logisztika, stb.	Közepes vállalat	Nagy-vállalat	Hatás <p>Foglalkoztatás</p> <ul style="list-style-type: none"> Energetika Külpiaira jutás Innováció Beszállítói szektor <p>Nemzetgazdasági szempontból jelentős projektek</p>

Pénzügyi eszközök illesztése

A MAPI által javasolt új „Vállalkozásfejlesztés 2.0.1.0” program főbb tartalmi jellemzői, alprogramjai a várható hatások/kitörési pontok függvényében:

Kitörési pont	Tevékenység/Alprogram	Program tartalma	Forrás
Foglalkoztatás-bővítés	1. Mikro- és kisvállalkozások működésének támogatása	A legnagyobb foglalkoztató „szektor” általános működési feltételeinek – fennmaradásának – segítése.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GOP ➤ ROP ➤ ÚMVP ➤ KKC ➤ KEOP
	2. Helyi vidéki ipar támogatása	A vidék lakosságmegtartó képességének növelése, hagyományos „iparágak” újraindulásának, piacra jutásának támogatása (RFÜ-k, HVK-k és ITD bevonásával).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GOP ➤ ROP ➤ ÚMVP ➤ KKC
	3. Családbarát foglalkoztatás támogatása	Oktatás, képzés a munkahely megtartás és a kismamák visszatérésének elősegítésére. Tanműhelyek új szakképzett munkahelyek létrehozása érdekében. Táv munka, részmunkaidős munkahelyek létrehozása, a visszatérő kismamák és a szürke munkaerő „láthatóvá tétele” érdekében.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TÁMOP ➤ GOP ➤ ÚMVP
	4. Kapacitásbővítés erősítése	Létszámvállalás/megtartás vagy foglalkoztatáshoz kötött gazdálkodási mutató opcionális vállalási feltétel. Kapacitásbővítő/-létrehozó projektek esetében kötelező.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GOP ➤ ROP ➤ ÚMVP ➤ EKD ➤ KEOP
Nemzetközi, geopolitikai szerep erősítése	5. Logisztikai tevékenység fejlesztése	A jelenleg is piaci elégedettség mellett működő pályázat változatlan folytatása.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GOP
	6. Piacra jutási tevékenység támogatása	Minden támogatás esetén elszámolható a marketing és nyelvi képzés, idegen nyelvű honlap. Az ITD külpiacra jutási tevékenységének javítása (állami kereskedőház funkció!). Hazai forrásból a kereskedelem fejlesztés támogatása: innovációhoz, vagy termékfejlesztéshez kötötten, kereskedelmi klaszterek (piaci kereskedőház).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GOP ➤ ROP ➤ ÚMVP ➤ KKC

A pályázati rendszer finomhangolása: az ún. „traded/non-traded” szektor elemzése és a traded tevékenységek célzott támogatása

Kitörési pont	Tevékenység/Alprogram	Program tartalma	Forrás
Beszállítók támogatása a nagyvállalatok bevonásával	7. Integrátor támogatás	Nagyvállalatok felelős bevonása a beszállítók támogatásába, beszállítóvá válás segítése.	➤ GOP ➤ KTIA
	8. Beszállítói tevékenység támogatása	Már beszállító tevékenységet végzők támogatása újabb fejlesztések, innovatív eljárások, külpiazi tevékenység érdekében.	➤ GOP ➤ ROP
Vállalati innováció segítése	9. Mindennapi innováció támogatása	KKV-k innovatív tevékenységének támogatása. Az innováció érthetővé, megfoghatóvá tétele és az innovációs gondolkodás elősegítése az EU IMP³rove⁸ programja segítségével.	➤ GOP ➤ IMP ³ rove
	10. IT termékfejlesztés	Önállóan az informatikai termék- (szoftver) fejlesztési „iparág” támogatása (bel- és külpiaira jutás segítségével).	➤ GOP ➤ KKC
	11. Vállalati K+F+I kapacitások kiépítése	Nemzetgazdasági, vagy területi hatású innovatív kapacitások létrehozása és Magyarországon tartása komplex eszközökkel (Innovációs Alap bevonása is).	➤ GOP ➤ EKD
Erőforrás gazdálkodás	12. Vállalati energiahatékonyság növelés	Minden egyes támogatás esetén elérhető vagy kötelezővé tehető (pl. ablakcsere, szigetelés, stb.). Önálló nagy, elsősorban megújuló energetikai vagy környezet-központú beruházások támogatása	➤ GOP ➤ ROP ➤ ÚMVP ➤ KEOP
	13. Telephelyfejlesztés	Kötelező energetikai, környezetvédelmi szempontok /beruházási elemek (pl. ablakcsere, szigetelés, stb.). Ipari parkba történő betelepülés , bérleti díj, ipari parki szolgáltatások igénybe vételének támogatása.	➤ KEOP ➤ ROP

⁸ **IMP³rove Program:** Az Európai Unió által támogatott, a KKV-k számára ingyenesen elérhető program a vállalkozások innovációs menedzsment képességét hivatott szolgálni, emellett egy EU szintű innováció menedzsment térkép hoz létre, amely segíti az innováció kormányzati támogatását www.improve-innovation.eu.

Kitörési pont	Tevékenység/Alprogram	Program tartalma	Forrás
Pénzügyi eszközök		<p>A hazai és ÚMFT pénzügyi eszközök elérhetővé tétele, a közvetítő rendszer átalakításával.</p> <p>Állami biztosítéki/garancia rendszer a KKV-k számára.</p> <p>A vissza nem térítendő támogatások „hitellé” alakítása a vállalások önhibán kívüli részleges teljesítése esetén (az azonnali teljes visszakövetelés csődbe viszi az egyébként is nehéz helyzetbe került vállalkozást!).</p>	<p>➤ GOP</p> <p>➤ ROP</p> <p>➤ MFB</p>

Az OP-k egyes vállalkozásfejlesztési elemei kombinálásának további kiegészítő elemei:

- ✓ 1 db közreműködő szervezet, önálló programkezelői felelősséggel
- ✓ 1 db vállalkozási programfelelős (GOP, ROP, KEOP, ÚMVP) irányító-koordináló szervezet
- ✓ pénzügyi eszközök illeszkedése és integrálása (Jeremie, Széchenyi kártya, stb.)
- ✓ hazai támogatási és intézményi „segítő” rendszer illesztése (ITD, MVH, stb.)

3.5 Javasolt teendők

Azonnali lépések

(1-6 hónapon belül megvalósítható)

Akció	Időzítés
1. Új vállalkozásfejlesztési célok kijelölése és a Program tartalmi elemeinek meghatározása	2010. június – 2010. július
2. A meglévő vállalkozásfejlesztési eszközrendszer feltérképezése: <ul style="list-style-type: none"> • vállalkozásfejlesztési hálózatok • elérhető „termékek” teljes listája • átalakítási javaslat 	2010. június – 2010. október
3. Az ÚMFT és ÚMVP vállalkozásfejlesztési eszközeinek és eljárásainak vizsgálata <ul style="list-style-type: none"> • támogatási tevékenységek feltérképezése • támogatás-tartalmak összehangolása • a tervezett átalakítás jogi-, eljárási lehetőségeinek vizsgálata • szükség esetén EU bizottsági egyeztetés, Program Monitoring Bizottságok összehívása, (OP technikai módosítása) • új Programba illesztés 	2010. június – 2010. augusztus
4. ÚMVP – ÚMFT lehatárolás EU Bizottsági módosítása	2010. június – 2010. november
5. 1db KSz kialakítása <ul style="list-style-type: none"> • jogi/HR/működési átvilágítás • kapacitások átcsoportosítása • eljárások vizsgálata, egységesítése • best practice-ek definiálása • egységes folyamatok (audit trail) kialakítása • gyakorlati képzés 	2010. július – 2010. december
6. „Vállalkozásfejlesztés 2.0.1.0” program elkészítése és publikálása	2010. szeptember – 2010. december
7. Az új program pályázati/támogatási formáinak meghirdetése	2011. január