

HÁTTÉRTANULMÁNY KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYE GAZDASÁGFEJLESZTÉSI PROGRAMJÁNAK MEGALAPOZÁSÁHOZ

III. KUTATÁSI TERÜLET

Beruházás ösztönzési és vállalkozásfejlesztési szervezetek monitoringja

Készítette: MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.

Budapest, 2013. december 20.



Tartalom

1. Bevezetés.....	2
2. Helyzetelemzés.....	4
2.1. Háttér tanulmány keretében vizsgált szervezetek azonosítása és bemutatása	4
2.1.1. Szervezetek tevékenységének bemutatása és jogszabályi keretek	4
2.1.2. Területi lehatárolás	9
2.1.3. A gazdaságfejlesztő szervezetek szolgáltatásainak területi hatásköre	12
3. Személyes interjúk, elemzések eredményeként tett megállapítások	17
3.1. Vizsgált szervezetek humán erőforrás struktúrája.....	17
3.2. Szolgáltatási skála bemutatása.....	18
3.2.1. KKV komplex fejlesztési tanácsadás	19
3.2.2. Befektetés ösztönzési tevékenység.....	21
3.2.3. Oktatás, képzés, Innováció fejlesztés / tanácsadás.....	23
3.2.4. Nemzetközi együttműködésű hálózat építés	25
3.2.5. Vidékfejlesztés.....	26
3.2.6. Turizmusfejlesztés	27
3.2.7. Gazdasági érdekű együttműködés ösztönzés (klaszterek, beszállítói kapcsolatok).....	28
4. Javaslattevél, összegzés	31
4.1. Megyei funkcionális (gazdaságfejlesztés - szolgáltatási SWOT)	31
4.2. Javaslattevél: megyei terület-és térségfejlesztő szervezet feladatai.....	34
4.3. Megyei terület –és térségfejlesztő szervezet által koordinált szervezetek feladatai	38
5. Forrásjegyzék.....	39

1. Bevezetés

A MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt., valamint a Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara között a „2014-2020 közötti időszakra szóló Terület-és Településfejlesztési Operatív Program tématerületeihez igazodó, a Komárom-Esztergom Megyei Gazdaságfejlesztési Program elkészítéséhez nélkülözhetetlen megalapozó háttérelemzések, vizsgálatok (részdokumentum) elvégzése” tárgyú megbízás alapján készült jelen háttértanulmány.

A 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól 27. § (1) bekezdése alapján 2012. január 1-től a megyei önkormányzat területi önkormányzatként **területfejlesztési, vidékfejlesztési**, területrendezési, valamint koordinációs feladatokat lát el.

A területrendezési feladatok 2012 előtt is jelentkeztek, a **területfejlesztési** feladatok „új feladatként” kerültek delegálásra a rendszerben. A területfejlesztési feladatok különbözőek a 2012-2013 és a 2014-2020 között tartó uniós és magyar programozási időszakban, fókuszba kerül a gazdaságfejlesztés.

A fejlesztési feladatok végrehajtását a vertikálisan és horizontálisan tagolt intézményrendszer végzi jelenleg. Ahogy bővültek az állam regionális fejlesztési funkciói, úgy formálódott és alakult az intézményi rendszer. A központi kormányzati szervek mellett létrejöttek a decentralizált (pl. RFÜ-k) területi intézmények, kialakult a központ (pl. NFÜ) és a regionális (helyi) önkormányzati szintek közötti munkamegosztás. A **Kamara**, mint aktív közreműködő és forráselosztó, a szakképzés és finanszírozás terén komoly befolyással bír a megyét érintő folyamatok menedzselésében. A **vidékfejlesztés**, mint önállóan működő fejlesztéspolitikai ágazat, a LEADER – HACS-ok bázisára támaszkodva átszövi (több esetben átlépi) a megye közigazgatási határait.

2005-ben a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS) elfogadását követően, megkezdték a TDM szervezetek a megalakulásukat. Azóta eltelt időszak tapasztalatai, felhasználandók a jövőbeni megyei turisztikai fejlesztések előkészítéséhez, lebonyolításához.

A fentiekre, valamint a 2014-2020-as uniós költségvetésre, illetve a hazai forrásokra támaszkodva, a **megye**, mint „új” fejlesztési szereplő lehetőséget kap, **közvetlen és közvetett módon** a gazdaságfejlesztési folyamatokba történő aktív beavatkozásra.

„A megyébe érkező források (2007-2013 közötti időszak) 35%-a, (az érték számításába beleértendőek a megyei szerepkörrel működő, tatabányai székhelyű szervezetek pl. Magyar Közút Nonprofit Zrt. által elnyert források) összesen 46 milliárd Ft a megyeszékhelyen megvalósuló fejlesztésekhez kapcsolódik, ugyanez az arány a teljes tatabányai kistérséget tekintve közel 39%. Az egy főre jutó támogatás nagyságát tekintve jelentős a különbség Tatabánya és a megye többi része között, hiszen míg a megyeszékhelyen ez az érték 684 ezer Ft, addig a fennmaradó településeken ennek alig több mint fele, 367 ezer Ft. Összességében a legkevesebb támogatás Oroszlány és Kisbér térségébe jutott 2007-2013-ban, mindössze 6,6, illetve 7,9 milliárd Ft. *(forrás: KDRFÜ - 2013)*”

A fenti tényadat, valamint a megyében működő szervezetek által megfogalmazott javaslatok mind arra ösztönzik a formálódó intézményi rendszert, hogy olyan struktúrában, illetve szolgáltatási

portfólióval működjön, amely hozzásegíti a megyei forrásallokáció javítását, ezáltal a leszakadó térségek felzárkóztatását.

Jelen háttér tanulmány elkészítésének és a kapcsolódó kutatási tevékenység lefolytatásának célja a megyei gazdaságfejlesztéssel, beruházás-ösztönzéssel foglalkozó szervezetek tevékenységének, szolgáltatási palettájának feltárása, erősségek, gyengeségek és lehetőségek azonosítása.

Célunk a megyében területi vagy ágazati alapon működő és szolgáltató/fejlesztő szervezetek tevékenységét és kínálatát elemezve javaslatot tenni a fejlesztésre szoruló tevékenységekre, szolgáltatásokra, valamint azokra, melyek jelen pillanatban hiányként mutatkoznak a területen, viszont létrehozásuk mindenképpen javasolt a versenyképes gazdasági környezete kialakítása szempontjából.

A háttér kutatások és elemzések elvégzése során a dokumentumelemzés, módszertanát alkalmaztuk.

2. Helyzetelemzés

2.1. Háttér tanulmány keretében vizsgált szervezetek azonosítása és bemutatása

35 db gazdaságfejlesztési tevékenységet aktívan végző **szervezet** került potenciális vizsgálatra Komárom-Esztergom megye területén, illetve a régiós központokban.

A gazdaságfejlesztés folyamata, gyakorlata rendkívül komplex, több területet átfogó „**interdiszciplína**”. Gazdaságfejlesztésnek nevezzük azt a folyamatot, amely lehetővé teszi a gazdasági javak felhalmozását a lakossági, anyagi, szervezeti, fizikai, és természeti eszközök felhasználásával úgy, hogy egyben javítja a szolgáltatásokat és segíti az áru-felhalmozódást; valamint azt az eljárást, mely során gazdaságfejlesztési szakemberek a közösség hasznára fordítják a folyamatot.

A beavatkozás számos szereplő közreműködését jelenti, melyek magát a gazdaságfejlesztés folyamatát is különböző oldalról közelíthetik meg, és különböző szintekről léphetnek fel a célok elérése érdekében. Erre vonatkozóan különbségek említhetők az egyes országok gyakorlatában is.

A helyi gazdaságfejlesztés szereplőinek köre rendkívül széles. Csoportosításukra a különböző szerzők eltérő elképzelésekkel szolgálnak. A gazdaságfejlesztés „több lábát” különböztethetjük meg, ennek értelmében a három legfőbb szereplői kör a következő:

- Kormányzati és közcélú szektor képviselői;
- Üzleti szféra és hálózataik (klaszterek);
- Fejlesztő ügynökségek.

A fentiekén kívül, figyelembe véve a megye adottságait további kettő szereplői kör azonosítható be:

- Helyi szinten gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek,
- Speciális jogállású szereplők.

A felsoroltak és a már elmondottak alapján kitűnik, hogy a helyi gazdaságfejlesztés korántsem csupán a helyi kormányzati szervek feladata, és nem a központi kormányzat előírásai alapján végrehajtott folyamat.

2.1.1. Szervezetek tevékenységének bemutatása és jogszabályi keretek

A területfejlesztés hazai rendszerének átalakításában jelentős szerepe volt a területfejlesztésről és területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény átfogó módosításának, amely gyökeresen megújította a szakterületet jellemző intézményrendszert, működést.

Az átszervezés következtében 2012. január 1-jétől:

- Megszűntek a regionális fejlesztési tanácsok, a megyei területfejlesztési tanácsok és a kistérségi fejlesztési tanácsok.

- **Állami tulajdonba kerültek a regionális fejlesztési ügynökségek** (nonprofit kft.-k), amelyek felett a tulajdonosi jogokat a fejlesztési miniszter gyakorolja.
- A kormányzati politikával összhangban a területfejlesztés területi szintjén jelentkező feladatokat a **megyei önkormányzatok látják el**.

A különböző szervezetek általában egy-egy feladatkörre, területegységre specializálódtak, komplex gazdaságfejlesztő tevékenységet kevés végez. A szervezeteket hátterük alapján öt csoportba sorolhatjuk:

Költségvetési szektor szereplői (központi, megyei, helyi)

A vizsgálat a megyei, valamint 14 db ipari parkkal érintett települési önkormányzatra, illetve a Nemzeti Külgazdaság Hivatalra (továbbiakban: HITA) és Széchenyi Programiroda (továbbiakban: SZPI), mint központi költségvetési szervre (nemzetgazdasági miniszter irányítása) terjedt ki.

A **HITA** feladata egyfelől a hazai kis- és középvállalkozások külgazdasági tevékenységének támogatása, másfelől a külföldi cégek magyarországi befektetései ösztönzése.

A vonatkozó jogszabályban (2011. évi CLXXXIX.) törvény nevesített szereplők mellett fejlesztéspolitikai célt szolgál a **Széchenyi Programiroda** hálózat. A 1449/2012. (X. 16.) Korm. határozat új feladatokat irányozott elő az Iroda részére, amelyek többek között:

- Határon átnyúló uniós fejlesztések menedzselése;
- Területi alapú tervezés koordinációja.

A fentiek folyamánya, hogy a jövőben a CBC programok, illetve a fejlesztési koncepciók, stratégiák előkészítése, menedzselése során a SZPI kiemelt funkciót kíván betölteni. A tanulmány készítésének idején zajló, 2014-2020 közötti időszak tervezésében a szervezet nem vesz részt.

A **Nemzeti Földalapkezelő Szervezet**, megyei hatáskörrel működő szervezet fő feladata, hogy elvégezze az állami tulajdonban lévő termő földvagyonnal való ésszerű és a földbirtok-politikai céloknak megfelelő gazdálkodást. Közvetlen gazdaságfejlesztési eszközök híján, közvetett módon igyekszik elősegíteni a családi gazdaságokon alapuló korszerű birtokszerkezet kialakítását.

Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal alaptevékenysége keretében ellátja az EMOGA helyébe lépő Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) és az Európai Mezőgazdasági Garancia Alapból (EMGA) finanszírozott támogatások és egyéb intézkedések kifizető ügynökségi feladatait, a Kormány által rendeletben kijelölt és az illetékes hatóság által e feladat végrehajtására akkreditált szervként.

Közvetlen forráskoordinációs és elosztó tevékenysége a vidéki térségek fejlesztésére irányul, többek között a gazdaságfejlesztési, a vidéki vállalkozások és gazdaságok támogatása által. A 2014-2020-as programozási időszak folyamán a szervezet továbbra is ellátja a közvetlen gazdaságfejlesztési folyamatok koordinációját, a megye területén elfogadott Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák mentén, elsősorban a helyi közösségek bázisán.

A **Munkaügyi Központ** megyei hatáskörrel, központi kormányzati hatáskör alatt működő szervezet közvetlen gazdaságfejlesztési tevékenységet nem végez. Szerteágazó feladatai közül a közfoglalkoztatás támogatása, valamint a foglalkoztatást elősegítő támogatásokkal összefüggő tevékenységei jelentik a gazdaságfejlesztés eszközeit.

A **megyei önkormányzat** tevékenységének főbb kapcsolódási pontja a gazdaság és vidékfejlesztés, amely feladatait a 2013. évi CCXVI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény módosítása szervezi keretbe.

A **helyi települési önkormányzatok** a helyi-képviselő testület jogköréből adódóan, 2011. évi Magyarország helyi önkormányzatairól szóló CLXXXIX. törvény alapján végzik közvetlen és közvetett gazdaságfejlesztési tevékenységüket.

Helyi gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szereplők

A **Komárom – Esztergom Megyei Agrárkamara, Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara**, Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége (továbbiakban: KISOSZ), olyan központi, sokszor kormányzati irányítás alatt levő vagy indíttatásra létrejövő szervezetek, melyek sok esetben országos szervezeti háló megyei ágát képezik, szerteágazó feladatkörrel.

A **GÉSZ Gazdasági Érdekképviselői Szervezetek** Komárom-Esztergom Megyei Szövetsége, a tagszervezetek érdekkörében jelentkező érdekképviselői, érdekérvényesítési és érdekvédelmi tevékenység ellátásáért felel. Az említett szervezet, valamint a **Komárom-Esztergom Megyei Munkaadók és Gyáriparosok Szövetsége** együttműködési megállapodást kötött a Komárom-Esztergom Megyei Önkormányzattal, amelynek fő célja, hogy a Megyei Közgyűlés párbeszéd segítségével megalapozott, elsősorban gazdaságfejlesztési döntéseket hozzon.

A 2012. évi CXXVI. törvény szabályozza az **agrárkamara, valamint kereskedelmi és iparkamara működését**. Az agrárkamara esetén, illetve az említett törvényre hivatkozással fontos, hogy a hazai agrártermelői és élelmiszeripari szektor gyakorlatilag valamennyi piaci szereplője – a **gazdasági társaságoktól az őstermelőig** – kötelezően taggá kell, hogy váljon a kamarában.

A **megyei vállalkozásfejlesztési alapítványok** többségük a megyei önkormányzatok, települési önkormányzatok és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (Komárom-Esztergom Megyei Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány) alapításával jöttek létre 1991 és 1996 között, hogy mikrohitelt, tanácsadást nyújtsanak a vállalkozásoknak. A megyei (KEM) vállalkozásfejlesztési alapítvány alapító jogai, 2013 folyamán a megyei önkormányzatokhoz kerültek vissza.

Gazdaságfejlesztő szervezet, nevezetesen Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzatának Gazdaságfejlesztő Szervezete mintaeértékű a megyében. Komplex gazdaságfejlesztési tevékenységet végez, Tatabánya és térségében.

További aktív szereplők a **LEADER Helyi Akciócsoportok**, amelyek az önkormányzatokból, vállalkozókból és civil szervezetekből, öntevékeny módon szerveződött helyi közösségekből alakultak. Hátterét az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program IV. tengelyét jelentő LEADER biztosítja. A 2014-

2020-as uniós költségvetési ciklus, valamint a Vidékfejlesztési Program (továbbiakban: VP) alapján megállapítható, hogy korábbi LEADER – HACS lehatárolás kisebb korrekciókkal, marad.

A hazai LEADER program eddigi sikertelenségében alapvető szerepet játszott a rendkívül alacsony közbizalom és együttműködési kultúra mellett a program helytelen szabályozása (KET), illetve a központi irányítás erőteljes érvényesítése. **Sikeresebb** LEADER program megvalósítása érdekében kulcsfontosságú az együttműködési kultúra javítása, fejlesztése, a klasszikus LEADER helyi fejlesztési feladatok (szemléletformálás, közösségi animáció, projektgenerálás, hálózatépítés stb.) ellátásának, a helyi közösség – tervezéskor és projekt kiválasztáskor is érvényesülő – döntési autonómiájának biztosítása, a megye, mint koordinátor szerepe indokolt és alátámasztott.

A gazdaságfejlesztés komplexitását tekintve ide sorolandóak a megyében (zömében 1996-ban, majd 2004-ben átalakult) létrejött, települési önkormányzatok többcélú **kistérségi társulásai**, szám szerint 7 db. Mint pályázóképes, forrással rendelkező jogi személyeknek a 2007-2013 közötti időszakban lehetőségük nyílt pályázatokon indulni, ezzel ellenkezőleg mindössze három darab ágazati és regionális OP-ból finanszírozott nyertes pályázat került abszolválásra a szereplők által.

Üzleti szféra és hálózataik – klaszterek, ipari parkok

Az üzleti szféra gazdaságfejlesztő szervezeteik egyrészt az **ipari parkok**, melyek megfelelő aktivitás esetén elsősorban befektetés ösztönző tevékenységet végeznek. Az ipari parkokat önálló vállalatok, de sok esetben önkormányzatok működtetik.

Az üzleti szféra gazdaságfejlesztéssel foglalkozó cégeit jelen esetben az EU-s forrásokra épülő projekt előkészítéssel, megvalósítással, ritkább esetben finanszírozással foglalkozó **tanácsadó cégek** szolgáltatják. A megyében létrejöttük a 2003-as évekre tehető, ezt követően fokozatosan nőtt jelenlétük, fejlődött tevékenységük.

A **klaszterek** az üzleti szféra hálózatos megjelenései, mint egy iparághoz tartozó független vállalatok, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relative nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, hasonló, vagy ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani.

Fejlesztési ügynökségek

A megyében két fejlesztési ügynökség, a **Közép- Közép-Dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség** (továbbiakban: KDRIÜ), valamint a **Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség** (továbbiakban: KDRFÜ) végzi tevékenységét, Székesfehérvári székhellyel.

A KDRFÜ feladatait az 1996. évi XXI. törvény szabályozza, amely alapján **főbb feladatai, tevékenységei a következők:**

- A Regionális Operatív Program közreműködő szervezeteként részt vesz az Új Széchenyi Terv megvalósításában;

- Kapcsolatot tart a régióban működő közigazgatási szervezetekkel, intézményekkel azok információval történő ellátása, valamint a fejlesztési szükségletek és a bevonható helyi források feltárása érdekében;
- Ellenőrzi a 2010-ig decentralizált hazai támogatásban részesült fejlesztések megvalósulását, fenntartását;
- Részt vesz hazai, valamint nemzetközi együttműködéssel megvalósuló projektekben a partnerség építés és a tapasztalatszerzés jegyében, támogatva ezzel a legjobb gyakorlatok elterjedését;
- Szakmai tevékenységi köréhez illeszkedő szolgáltatásokkal áll partnerei rendelkezésére.

KDRIÜ célja a társadalom közös szükségleteinek kielégítését szolgáló tevékenységek ellátása, ezen belül a Közép-Dunántúli Régióban a regionális innovációs folyamatok generálása, összehangolása, koordinálása, a technológiai innovációs hálózatok szervezése, és főként innovációs és innovációt segítő szolgáltatások nyújtása.

A társaság tevékenysége a következő területekre terjed ki:

- innovatív, nagy növekedési potenciálú KKV-k támogatása értéknövelő szolgáltatásokkal;
- technológia transzfer hálózatok fejlesztése;
- K+F+I projekt fejlesztés és projektmenedzsment;
- nemzetközi projekt fejlesztés;
- innovatív projekt értékelés, hatásvizsgálat;
- innováció népszerűsítése.

A 2013. évi CCXVI. törvény **fontos változást hozott** a fejlesztési ügynökségek, valamint a megyei önkormányzatok közös munkájában:

„(2) A regionális fejlesztési ügynökség feladatai különösen:

- a) **közreműködő szervezeti feladatokat** lát el a területi operatív programok végrehajtásában és ellenőrzésében,
- b) külön megállapodás alapján részt vesz az ágazati területfejlesztési operatív programok, vagy más programok lebonyolításában, szervezi a programok megvalósítását, részt vesz a programok pénzügyi finanszírozási feladataiban, a programok megvalósításáról, a pénzügyi felhasználásról naprakész nyilvántartást vezet,
- c) **közreműködik a megyei önkormányzat** és a fővárosi önkormányzat területfejlesztési feladatainak ellátásában.”

A fenti törvény értelmében a regionális fejlesztési ügynökségek feletti tulajdonosi jogokat 2014. január 1-től a Magyar Állam helyett a területileg illetékes megyei önkormányzatok gyakorolják. A Kormány 550/2013. (XII. 30.) rendelete értelmében az RFÜ-k tevékenységét szakmai értelemben a nemzetgazdasági miniszter felügyeli. A Társaság feladatait továbbra is a korábbiaknak megfelelő módon látja el.

A megyei gazdaságfejlesztéssel foglalkozó intézményrendszer kereteivel kapcsolatos javaslatok a fenti adottságok és befolyásoló tényezők maximális figyelembe vételével kerültek megfogalmazásra.

Speciális jogállású szervezetek

A 1082/2006/EK-rendelet szabályozza az európai területi együttműködési csoportosulásokat. Az eredeti elnevezést (angolul: European Grouping of Territorial Cooperation, röviden: EGTC), amelyet a honosított jogszabály, a 2007. évi XCIX. törvény is átvett, a 16/2010. (XII. 15.) KIM rendelet egyszerűsítette magyarul ETT-re.

A megye területét, a **Rába-Duna-Vág EGTC fedi le**, valamint **Pons Danubii EGTC**, illetve az **Ister-Granum EGTC** is érinti a megye több települését.

2.1.2. Területi lehatárolás

A **központi kormányzat** szerepe a helyi gazdaságfejlesztés megvalósulásában nyilvánvaló, sőt rendkívül nagy az egyes fejlesztési célok megvalósulásában. Hozzájuk kapcsolhatjuk ugyanis a fejlesztéshez szükséges intézményrendszer kialakítását, a forráselosztás tervezését vagy például a szabályozási háttérrendelkezésre állásának biztosítását.

A következő szint a **területi szint**, melynek szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben országonként rendkívül differenciált, többnyire a szabályozási háttér és a közigazgatási rendszer a meghatározó tényező. E szint szerepe Európa nyugati részén az 1990-es évek elején értékelődött fel. Ebbe a körbe tartozik a szubnacionális szint valamennyi résztvevője, vagyis a megyék, a regionális önkormányzatok, helyi önkormányzatok, önkormányzati társulások, fejlesztési ügynökségek, tudástranszfer intézmények.

Fontos ténymegállapítás, hogy a megyei szint, több kedvező folyamatnak köszönhetően erősödött és a jövőben is folytatódik-e folyamat.

A területi szinteket az alábbi ábra szemlélteti:



A gazdaságfejlesztés harmadik szintje a **helyi szintű** beavatkozásokat segíti. Ezek lényegében a vállalkozások gazdaságfejlesztésre irányuló tevékenységeit, valamint a helyi ipari parkok és egy településen történő gazdaságfejlesztési aktivitásokat jelenti. A helyi vállalkozások kétféle szerepben vesznek részt a helyi gazdaságfejlesztésben, ugyanis egyrészt aktív alakítói, másrészt célcsoportjai is annak.

Mint **célcsoport** azonban semmiképpen nem tekinthetők egységesnek, a fejlesztések jellege, eszközei sem azonosak minden vállalatra, vállalatcsoportra nézve. Maga a helyi gazdaságfejlesztés sem a vállalatok szegmensének egészét, hanem azok egy csoportját célozza meg. A vállalati méret döntő tényezője annak, hogy miként képesek a gazdaságfejlesztés folyamatába bekapcsolódni. A nagyobb vállalatok több tőkét, időt, erőforrást tudnak bevonni a folyamatba, azonban előfordulhat, hogy erejüknél, szerepükénél fogva abszolút irányítói lesznek annak, nem hagyva teret más érdekek, szempontok figyelembe vételére, megvalósulására. Fontos azonban azt is látni, hogy nem minden esetben a már meglévő, helyi vállalatok igényeire kell helyezni a hangsúlyt, nem hagyható figyelmen kívül új iparágak megszületésének, megerősítésének megvalósítása sem.

A megye területén vizsgálatlalt érintett gazdaságfejlesztési tevékenységet végző szervezetek az alábbi területi elhelyezkedéssel (székhely) működnek:

HITA Regionális képviselete	Tatabánya
KEM Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	Tatabánya
Széchenyi Programiroda (KEM)	Tatabánya
Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara	Tatabánya
Komárom-Esztergom megyei Agrárkamara ^a	Tatabánya
Nemzeti Földalapkezelő Szervezet	Tatabánya
Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal	Tatabánya
Közép-Dunántúli RIÜ	Székesfehérvár
Közép-Dunántúli RFÜ	Székesfehérvár
Metál Klaszter	Tatabánya
Zöldek Klaszter	Tatabánya
KEMÉK Klaszter	Tatabánya
Vértess-Duna Járműipari Klaszter	Székesfehérvár
Vértess-Gerecse Vidékfejlesztési Közösség	Baj
"Duna-Pilis-Gercse" Vidékfejlesztési Egyesület	Csolnok
Bakonyalja-Kisalföld kapuja Vidékfejlesztési Egyesület	Kisbér
Komárom-Esztergom megyei Kereskedők Egyesülete (KISOSZ)	Tatabánya
Duna-Gerecse Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.	Tatabánya
Esztergomi Turisztikai Nonprofit Kft.	Esztergom
Komáromi Turisztikai Egyesület	Komárom
Tata és Környéke Turisztikai Egyesület	Tata
Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	Tatabánya
Munkaügyi Központ	Tatabánya
GÉSZ Gazdasági Érdekképviseleti Szervezetek	Tatabánya
Komárom-Esztergom Megyei Munkaadók és Gyáriparosok Szövetsége	Tatabánya
Pons Danubii EGTC	Komárno (SK)
Ister-Granum EGTC	Esztergom
Rába-Duna-Vág EGTC	Tatabánya
Tatabánya MJV Gazdaságfejlesztő Szervezete (GFSZ)	Tatabánya
Almásfűzitői Ipari Park	Almásfűzitő
„Ácsi cukor” Ipari Park	Ács
Infopark	Ács
Bábolnai Ipari Park	Bábolna
Dorog Város Térség- és Gazdaságfejlesztő Környezetvédelmi Ipari Park	Dorog
Esztergomi Ipari Park	Esztergom
Oroszlányi Ipari park	Oroszlány
Nagyigmándi Ipari Park	Nagyigmánd
Nyergesújfalui Ipari Park	Nyergesújfalú
Komáromi Ipari Park	Komárom
Tatai Ipari és Logisztikai Park	Tata
Tatabánya Nyugati Ipari Park	Tatabánya
Vállalkozások, Projektfejlesztő irodák	7 db Tatabánya
	4 db Tata
	1 db Komárom
	1 db Zsámbék

1. táblázat: A vizsgált gazdaságfejlesztési tevékenységet végző szervezetek és székhelyük

2.1.3. A gazdaságfejlesztő szervezetek szolgáltatásainak területi hatásköre

A szervezetek vizsgálatakor felmérésre kerültek a szervezetek szolgáltatási területei. Az interjúk, valamint a kérdőívezés során több esetben tapasztalható volt, hogy a vizsgált társaságok az alapító okiratuktól, illetve egyéb működésüket befolyásoló dokumentumtól eltérő területi szinten végeztek szolgáltatást.

Átvizsgálásra kerültek a gazdaságfejlesztő szervezetek oly módon, hogy mely területi szinten működik a legtöbb szervezet, mely szinten találhatóak a legsikeresebb, mely területi szinten hiányoznak az ilyen típusú szervezetek és ennek mi lehet az oka.

A vizsgált szervezetek területi illetékességük alapján a következőképpen lettek csoportosítva:

1. Közigazgatási területegységhez igazodó:

- Regionális: KDRIÜ, KDRFÜ, SZPI
- Megyei: KEMKIK, Agrárkamara, Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, RDV EGTC, HITA, KISZÖV, GÉSZ, KISOSZ, Területi TDM, Mérnökkamara, GyoSz
- (Kis)térsgéi: GFSZ, helyi TDM-k, kistérségi társulások
- Települési: ipari parkok, vállalkozások

2. Sajátos lehatárolás:

- Adott földrajzi terület: Vértés-Gerecse HACS, Bakonyalja-Kisalföld kapuja HACS, Duna-Pilis-Gerecse HACS, naturparkok
- Települések együttműködésén alapuló: Ister-Granum EGTC, Pons-Danubii EGTC
- Nem területi alapú: klaszterek

A **regionális szinten** levő szervezetek a régiók keletkezéséből adódóan is az európai uniós pályázati források lehívását és megfelelő hasznosítását célozzák, a vizsgált szervezetek más típusú gazdaságfejlesztő tevékenységet nem végeznek (kivétel: KDRIÜ!)

A **megyei szinten** feladatkör tekintetében közel teljes a paletta: ipar-kereskedelemfejlesztés, vidékfejlesztés, nemzetközi kapcsolatok ápolása, befektetés ösztönzés, vállalkozásfejlesztés, nemzetközi együttműködések generálása.

A **kistérségi szint** szervezetei egy-egy város szárnyai alatt működnek, de hatókörük a városkörnyéki településekre is kiterjed (pl: Tatabányai GFSZ)

A **települési szinten** sokszor nem beszélhetünk önálló szervezetekről. Gyakran az ipari park az önkormányzat tulajdonában van. Kivétel ez alól: a Tatabányai IP, és az Almásfűzitői, illetve az ácsi Info IP. Egyedül Tatabánya működtet saját települési gazdaságfejlesztő szervezetet.

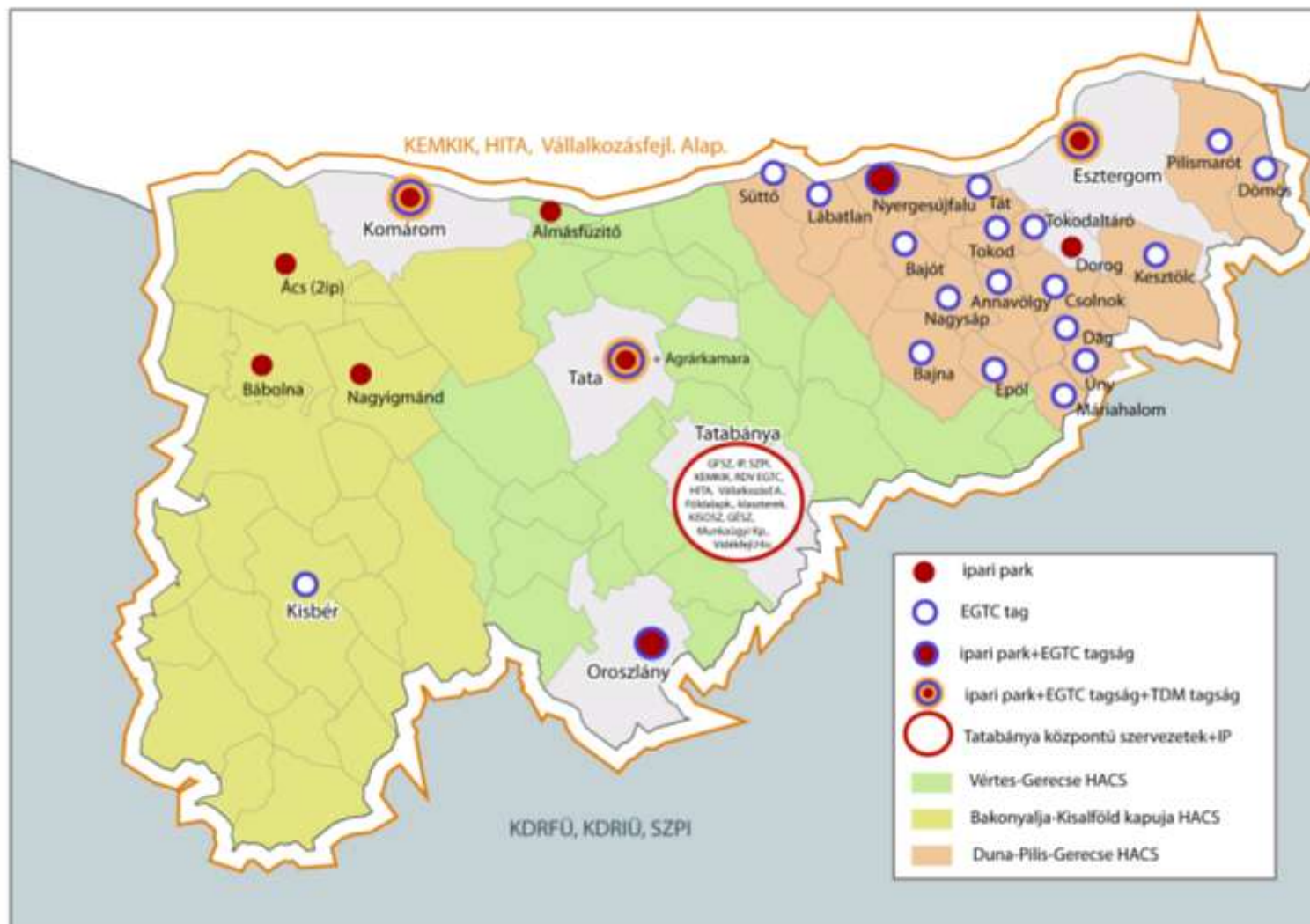
özigazgatási határokhoz nem igazodó szervezeti csoportok például a HACS-ok, akik természetföldrajzi határokhoz (hegyvidék, alföldi terület) alkalmazkodnak. Ennek oka, hogy a vidékfejlesztés irányait a természeti adottságok jelentős mértékben befolyásolják. Ugyanakkor a megye összes települése tartozik valamilyen HACS-ba, kivételt a városok képeznek jelenleg, de a CLLD

típusú fejlesztéseknél, illetve a HACS-ok területi lehatárolásának felülvizsgálatával ez megváltozhat. Az EGTC-k közül csak a Rába-Duna-Vág EGTC fedi le a megyét, a másik kettő csak részben érinti.

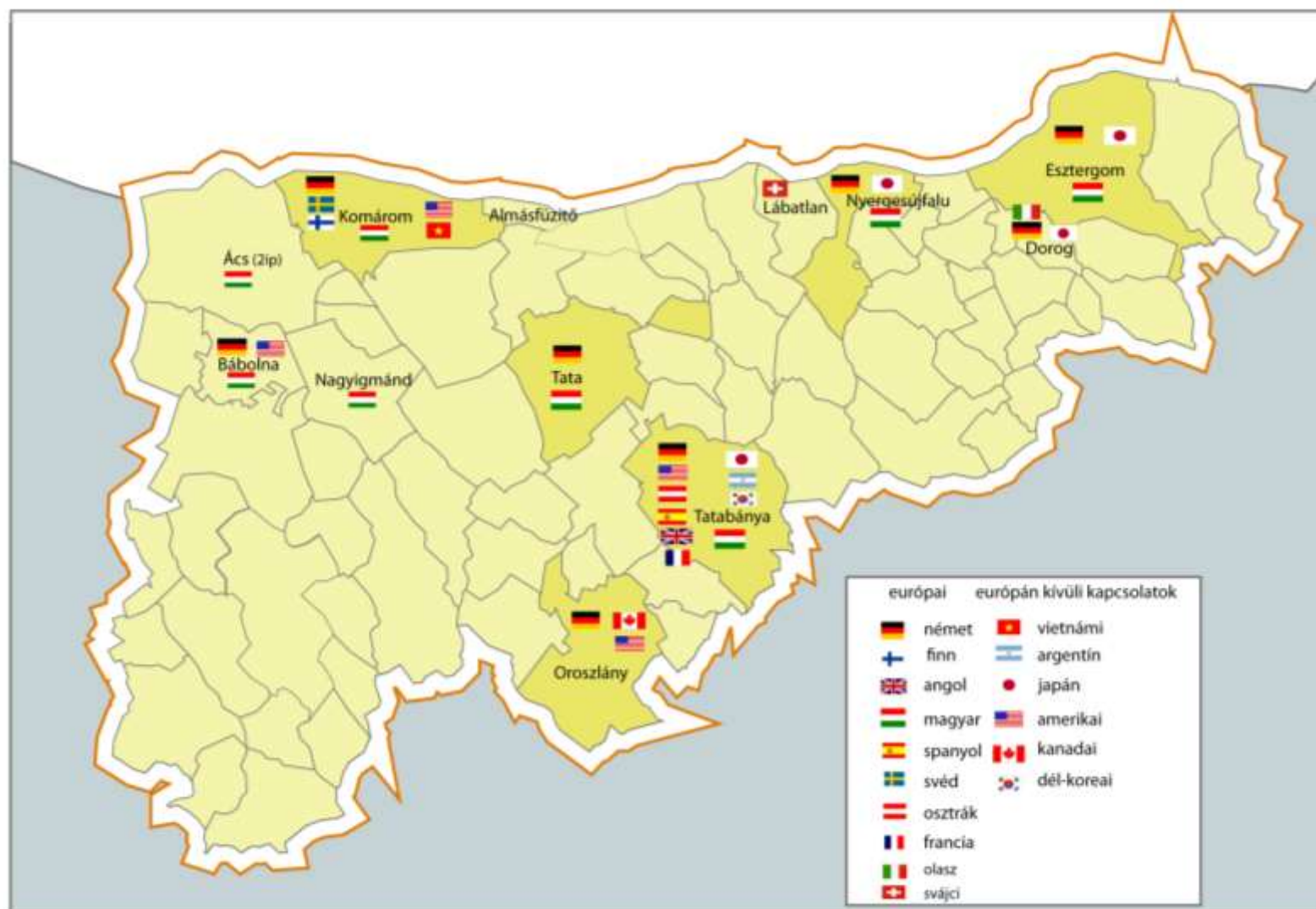
Nem területi alapú szerveződések a klaszterek, sok esetben megyehatárokat átlépő szerveződésekről van szó.

A szervezetek nagy része tehát területi-közigazgatási alapon szerveződik, de ez nem jelenti azt, hogy csak a saját területén belül gondolkodik gazdaságfejlesztés tekintetében. A megyei szint szervezetei a legstabilabbak, de sikeresség tekintetében a települési szint jól működő ipari parkjai emelhetőek ki.

A következő térkép a **megyében működő szervezetek szolgáltatási területét** hivatott reprezentálni:



1. térkép: Komárom-Esztergom megyei gazdaságfejlesztő szervezetek területi hatásköre



2. térkép: A legjelentősebb ipari parkok európai és Európán kívüli vállalatai

Habár a hazai gazdaságfejlesztő szervezetek többsége helyi szinten lát el feladatokat, tekintve a növekvő számú nemzetközi együttműködéseket ösztönző programokat, indokolt, hogy a gazdaságfejlesztő szervezetek tudatosan építsék nemzetközi partnerkapcsolataikat. A kutatás során a következő kapcsolatokra derült fény:

Az ipari parkokat- vannak nemzetközi kapcsolatai külföldi vállalatokkal, akik befektetőik vagy azok lehetnek a későbbiekben - leszámítva szinte mindegyik szervezetnek van valamilyen típusú nemzetközi kapcsolata, vagy legalábbis szándékában áll határon átnyúló együttműködéseket kezdeményezni. Nemzetközi kapcsolataik jellege alapján a következőképpen csoportosíthatóak a vizsgált szervezetek:

1. Gazdasági érdek vezérelt kapcsolat

Az ipari parkok, klaszterek, vállalkozások, kamarák, GyOsz, GÉSZ, KISZÖV, Vállalkozásfejlesztési Alapítvány tartoznak ebbe a csoportba. A HITA nemzetközi kapcsolatai is gazdasági érdek vezérelt kapcsolatok, hiszen egy jövőbeli befektetés érdekében építi ki és tartja fenn azokat. A tatabányai GFSZ-nek már meg vannak a saját kapcsolatai támogatva ezzel az ipari parkba való betelepüléseket.

2. EU-s ajánlás által vezérelt kapcsolat, ahol nem lehetőség, hanem feltétel a **határon átnyúló közös munka (EGTC)**

Az EGTC-k tartoznak ebbe a csoportba, melyek nemzetközi együttműködésre épülő szervezetek. A megyei három EGTC szlovák megyékkel és településekkel működik együtt. A szlovák-magyar együttműködések már hosszú múltra nyúlnak vissza és számos közös sikeres projekt valósult meg EGTC-k keretében.

3. Tudásátadás vezérelt együttműködések és alkalmi kapcsolatok (KEMKIK külföldi kiállítás, Duna-Pilis-Gerecse HACS workshop Ausztriában, EDUTUS, Multinacionális vállalatok szakmai kapcsolata anyavállalataikkal)

Alkalmi jellegű kapcsolatokkal a KEMKIK és HACS-ok is rendelkeznek. A KEMKIK szakmai kiállításokra küldött ki vállalkozókat. A HACS-ok kiküldöttei inkább személyes kapcsolatok építésére használta ki a kint töltött időt, közben megismerkedve a helyi kultúrával. Tapasztalatcserére mindenképp hasznosak az ilyen jellegű, projektszerű kapcsolatok is.

4. Helyi önkormányzatok nemzetközi **testvérvárosi kapcsolatai**

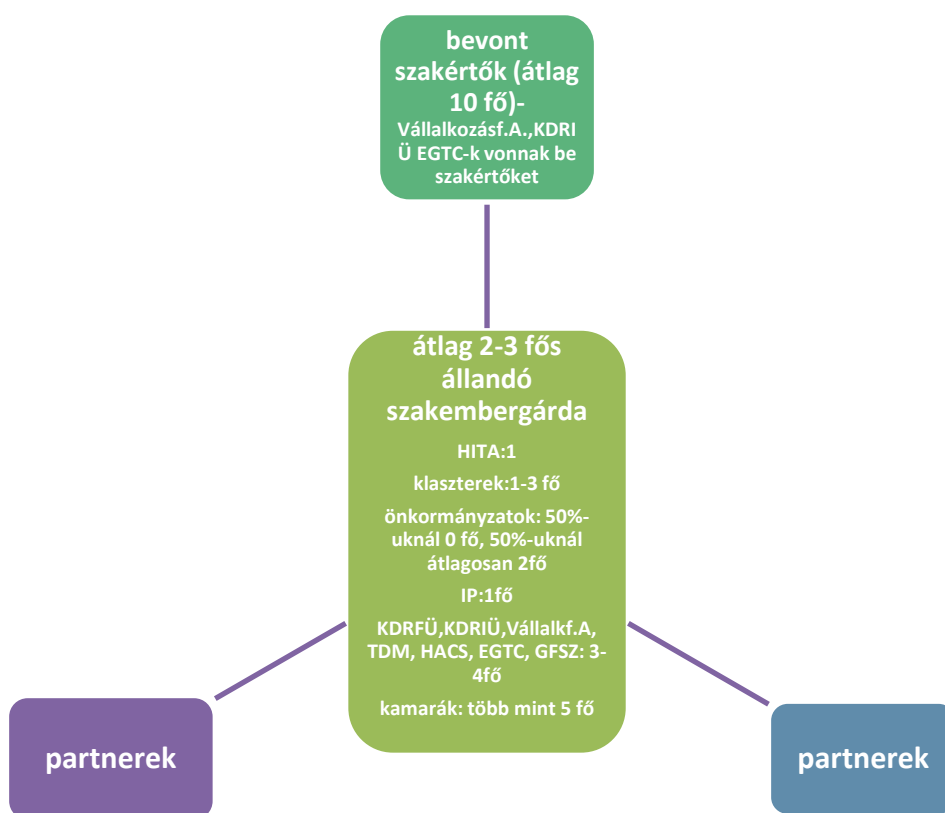
A négy kapcsolattípus közül az első mindenképpen feladata egy jól működő gazdaságfejlesztő szervezetnek, hiszen befektetés ösztönzés ilyen kapcsolatok nélkül aligha tud megvalósulni. A második típusú kapcsolatokat jól felhasználhatja egy szervezet olyan fejlesztések megvalósításánál, amelyek a határ két oldalán levő településeket érinti.

Egyes szlovák-magyar gazdasági jellegű konfliktusok feloldásához is segítség lehet egy rég óta élő, bizalmi kapcsolat a megyével és EGTC tag településeivel. A harmadik típusú kapcsolatok is hasznosak lehetnek, ha a külföldi és hazai szakembergárda cserél tapasztalatot, melyet később a gyakorlatba is átültetnek. Ennek indokoltságát abban látjuk, hogy a jelenleg futó tudásátadás célú programokat olyan állami szervezetek kezelik, akik keveset tehetnek a jó tapasztalatok gyakorlatba ültetéséért. Természetesen az ilyen állami fókusz pont szervezetekkel való kapcsolatfelvétel is megoldás lehet, hogy a „best-practice”-ek megvalósulásra kerüljenek a megyében.

3. Személyes interjúk, elemzések eredményeként tett megállapítások

3.1. Vizsgált szervezetek humán erőforrás struktúrája

A szervezetek működésének hatékonysága nagymértékben függ a szervezet humán erőforrás ellátottságától. A megkérdezett szervezetek többségét 2-4 személy működteti. Többségük felsőfokú végzettségű szakemberek, akik idegen nyelveket is beszélnek. A szervezeteket működtető személyek szakképzettsége tehát kielégítő, azonban rendszeres probléma, hogy **túlterheltek, erőforrásaik** elapróztak. Említésre került, hogy rengeteg energiát vesz el a forrásokra való pályázás adminisztrációs terheinek való megfelelés, így nem marad idő arra a tevékenységre, amire valójában létrejött a szervezet. Olyan sikeresnek mondható gazdasági szervezetnél, mint a tatabányai GFSZ szintén indokolt a szervezetfejlesztés. A szervezet számos olyan, nemcsak gazdaságfejlesztési-befektetésösztönzési feladatot lát el, melyek eredetileg nem tartoztak a feladatkörébe (pl: hulladékgazdálkodás, ingatlanfejlesztés). Nem feltétlenül probléma, ha egy szervezet a település minden területén jelen van, de erre megfelelő humán erőforrás kapacitást kell biztosítani. Néhány szervezet beszámolt arról, hogy külső szakértői segítséget is bevon egyes projektekhez, tehát ha megfelelő számú szakembergárdát nem is tud állandóan alkalmazni, egy-egy projekt esetében tudja, kikhez lehet fordulni.



2. ábra: a vizsgált szervezetekre átlagosan jellemző partner struktúra

3.2. Szolgáltatási skála bemutatása

A megyében működő gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek számtalan szolgáltatást végeznek. A megyei gazdaságfejlesztő szervezetek tevékenységeinek vizsgálatakor **hét jellemző tevékenységi / szolgáltatási kört** határoztunk meg, melyek a következők:



1. ábra: A komplex gazdaságfejlesztés elemei

A fenti szolgáltatási csomagok **képezik egy komplex gazdaságfejlesztő szervezet portfólióját**. A vizsgált szervezetek e részcsomagok mentén kerültek értékelésre, illetve a konklúziók javaslatok, ezen egységekkel koherensen jöttek létre.

3.2.1. KKV komplex fejlesztési tanácsadás

A szolgáltatások tartalma kiterjed a következő szakmai területekre:

- Pályázati tanácsadás, előkészítés, menedzsment;
- Projektfejlesztés;
- Projektfinanszírozás;
- Visszatérítendő források (mikro-hitelek, Széchenyi Kártya, stb), pénzügyi alapok;

A **pályázati tanácsadás, valamint menedzsment** tevékenység, egyértelműen a „legnépszerűbb”. Szinte kivétel nélkül, minden szervezet portfóliójában található ilyen aktivitás. Ezen területen az alábbi szervezetek vallották magukat a **legaktívabbnak**:

SZEREPLŐK	SZINT	GAZDASÁGFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGET VÉGZŐ SZERVEZETEK	TEVÉKENYSÉGEK	ERŐSSÉGE
Helyi kormányzati szektor	<i>szub-nacionális</i>	Széchenyi Programiroda (KEM) Közép-Dunántúli RFÜ	Pályázati tanácsadás, együttműködés-erősítés	+++ ++++
Non-profit gazdaság-fejlesztők	<i>Helyi</i>	Tatabánya MJV Gazdaságfejlesztő Szervezete (GFSZ)	Pályázati tanácsadás, együttműködés-erősítés	++++
Üzleti szféra	<i>szub-nacionális, helyi</i>	Vállalkozások, Pályázatiírók, Projektirodák	Pályázati tanácsadás, együttműködés-erősítés	++++

2. táblázat: Komplex gazdaságfejlesztési tanácsadással is foglalkozó szervezetek

A fentiekből, illetve az interjúkon elhangzottakból következik, hogy tanácsadási tevékenység tekintetében, KEM megye kifejezetten jó helyzetben van. A megyében élő állampolgárok, működő / megtelepülni kívánó vállalkozások először a **helyi szinten** – többnyire tanácsadó cég – keresnek fel szakembereket, illetve a felülről jövő kommunikációnak köszönhetően a **Széchenyi Programiroda szintén aktív partner e folyamatban**.

Ezen funkciót végző szervezetek többsége, for-profit azaz piaci alapon működik, mely azt jelenti, hogy az ügyfeleivel bizonyos szolgáltatások elvégzésére, fix vagy sikerdíjas formában kötnek szerződést az ügyféllel. Az ellenszolgáltatás díjmértéke a tervezett projektre eső támogatási összegből kerül kalkulálásra.

A következő fázisban, az interjúk alátámasztották azon feltételezést, hogy a különböző szervezetek mely módon kezelik a már kész projektötlettel rendelkező ügyfeleket. Megállapítható, hogy e fázisban a non-profit szervezetek „díjmentessége” nem tekinthető egyértelmű előnynek. Az ügyfelek szempontjából kulcskérdés, hogy a projektfejlesztést dedikált tanácsadóval – szakemberrel – tudják elvégezni. A GT-k elemi érdeke, hogy az ügyfelet megtartsák, igyekezzenek minél teljesebb

szolgáltatás struktúráját végigkísérni vele. Ennek köszönhetően a projektfejlesztés – eltekintve egy- két esettől pl. GFSZ Tatabánya – hatékonyabban tud működni, az üzleti szféra gondozásában.

További fontos megállapítás, hogy e szolgáltatás nyújtás tekintetében komoly versenyhelyzet alakult ki. Az alapszolgáltatás, amely klasszikus értelemben „pályázati tanácsadást” foglalja magába, ingyenesen kerül teljesítésre, amely eredményeképpen pl. Széchenyi Programiroda versenyez egy pályázati tanácsadó céggel az ügyfélszerzésben.

A projektfejlesztés szűk keresztmetszete a sok esetben hiányzó önerő biztosítása, finanszírozási struktúra kialakítása. A megyében működő, megkérdezett, pályázati tanácsadást – projektfejlesztést végző szervezetek közül, **mindössze kettő olyan van, amely közvetlen finanszírozási megoldást is nyújt ügyfeleinek.** KKV finanszírozással az alábbi szervezetek foglalkoznak:

SZEREPLŐK	SZINT	GAZDASÁGFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGET VÉGZŐ SZERVEZETEK	TEVÉKENYSÉGEK	ERŐSSÉGE
Helyi gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szereplők	szub-nacionális	KEM Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	Tanácsadás, mikro hitelezés	+++ ++++
Helyi gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szereplők	szub-nacionális	Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara	Tanácsadás mikro hitelezés	++++ ++++

3. táblázat: Tanácsadással és mikro hitelezéssel is foglalkozó szervezetek

A fenti szervezetek több olyan hitel csomagot kínálnak, amelyek a KKV-k fejlesztéseket (elsősorban eszköz és forgóhitel formájában) hivatottak támogatni. A vissza nem térítendő forrásokkal koherens, azokat kiegészítő hitelcsomagok alapvetően a kereskedelmi bankok által kínált hitelekhez képest, kedvezőbb feltételekkel vehetőek igénybe.

Továbbá a megyei önkormányzat is helyez ki a Települési Pályázati, Fejlesztési és Vis maior alapjából visszatérítendő támogatásokat önkormányzatoknak, mely lehet gazdaságfejlesztési kihatású fejlesztés is.

A fenti információk feldolgozását, illetve az adott funkcióra vonatkozó értékelést az alábbi **SWOT analízis** tartalmazza:

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<ul style="list-style-type: none"> SZPI szakmai felkészültsége a pályázati tanácsadás területén Tatabányai GFSZ sok éves pályázói tapasztalata Vállalkozásfej.A., és KEMKIK által nyújtott finanszírozási megoldások 	<ul style="list-style-type: none"> a fejlesztési ötletek gyakran nem kerülnek kidolgozásra (pl. szakember hiány, forráshiány miatt) csak egy szervezet foglalkozik a megyében közvetlenül vissza térítendő források kihelyezésével a tanácsadó cégek többsége Tatabányai székhelyű, a TOP források tekintetében előre láthatólag a városok forráslehetőségeire fognak koncentrálni

LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<ul style="list-style-type: none"> igény mutatkozik az új pénzügyi eszközök használatára pályázói és projekt megvalósítói és támogatói ismeretek bővítése szükséges a szervezetek körében szolgáltatás portfólió bővítése: szervezetfejlesztés, vezetőképzés, projektfejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> A projektfejlesztést nem szakemberek végzik kiábrándul az ügyfél a támogatási rendszer bürokratikussága miatt a pályázati tanácsadással foglalkozó szervezetnek (nem for-profit tanácsadó cég) nem fűződik anyagi érdeke a projekt megvalósulásához, mely így kisebb esélyjel valószínűsül meg

5. táblázat: a megyei komplex gazdaságfejlesztés SWOT analízise

3.2.2. Befektetés ösztönzési tevékenység

A vizsgált szervezetek **egyharmada végez befektetés** ösztönző tevékenységet, amelyek az alábbiakban összegezhetők:

SZEREPLŐK	SZINT	GAZDASÁGFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGET VÉGZŐ SZERVEZETEK	TEVÉKENYSÉGEK	ERŐSSÉGE
Helyi (kormány-zati) szektor szereplői	szub-nacionális	HITA Regionális képviselete	Befektetés-ösztönzés	+++
		KEM Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány	Befektetés-ösztönzés, együttműködés-erősítés	+++
	helyi	Tatabánya MJV Gazdaságfejlesztő Szervezete (GFSZ) Ipari parkok Helyi önkormányzatok Klaszterek, EGTC, Kamarák	Befektetés-ösztönzés, tanácsadás Befektetés-ösztönzés, tanácsadás	+++ +++ ++++ ++++

6. táblázat: A befektetés ösztönzéssel is foglalkozó szervezetek

A megye iparát nagyfokú koncentráció jellemzi, amely az ipari parkok területi elhelyezkedését is befolyásolja. Komárom-Esztergom Megye területén jelenleg 13 db ipari park működik.

Az Ipari Park hasznosító szervezetek befektetés ösztönzésre gyakorolt szerepe kettős:

1. mint tulajdonos, területeket vásárol, fejleszt, majd kínál megvételre / bérleménybe az érdeklődők részére.
2. mint üzemeltető, teljes körű üzemeltetési tevékenységet lát el, illetve figyelemmel kíséri a már letelepedett vállalkozások igényeit / szükségleteit.

A befektetés ösztönzés fenti formája (helyi) elválk, a megyében működő további szervezetek főtevékenységétől.

A HITA (Nemzeti Külgazdasági Hivatal) alapvetően egy felülről működtetett szervezet, amelynek fő tevékenysége többek között: a magyar beszállítók felkutatása külföldi befektetők számára, telephelykeresés, javaslattétel a befektetési helyszín kiválasztására.

A kamarák a partnerkeresésben, üzleti találkozók, befektetői rendezvények szervezésében játszanak szerepet.

A befektetés ösztönzéssel foglalkozó szervezetek között definiálta magát, a KEM Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány is, amely a fő szolgáltatási portfóliójából következően a „KKV fejlesztés, támogatás” kategóriába tartozik.

Továbbá a helyi önkormányzatok is végeznek befektetés ösztönzési tevékenységet. Az interjúk során ugyan nem emelték ki, de az EGTC-k tevékenykednek ezen a területen.

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<ul style="list-style-type: none"> Magas a külföldi működő tőke aránya a megyében; Egy betelepülő cég három másikat is idecsábít Jól működő (ipari hagyományú IP-k) Beruházások piaci alapon is generálódnak HITA: rendelkezik a potenciális befektetők adatbázisával Magyar Kereskedőház külföldön befektetőket közvetít az országba 	<ul style="list-style-type: none"> A befektetés-ösztönzést „összefogottan” egy szervezet végzi (HITA) Több ipari park (hasonló adottságokkal) versenyez Szigetszerű beruházások, kevés a tovagyrúzó hatás IP-k reaktív szereplése, nincsen befektetésösztönzési tervük, infrastrukturálisan se mindig megfelelően felkészültek az új vállalatok fogadására HITA: csak 1 ember 1 megyére
LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<ul style="list-style-type: none"> Egységes megyei befektetés ösztönző tevékenység Közvetlen pénzügyi eszközök További, barnamezős területek bevonása marketing tevékenység, befektetési profil kialakítása Magyar Kereskedőházak külföldön, hazai cégeknek külföldi piacok felé való nyitás lehetősége 	<ul style="list-style-type: none"> Az ipari parkok egymást gyengítve működnek Elaprózott fejlesztések Az országos HITA erős, de a megyei gyenge

7. táblázat: A megyei befektetés ösztönzés SWOT analízise

3.2.3. Oktatás, képzés, Innováció fejlesztés / tanácsadás

Az oktatás-képzés olyan humán erőforrás fejlesztő tevékenység, mellyel a gazdaságfejlesztő szervezet komoly lépéseket tehet a foglalkoztatottság növelése és a befektetés ösztönzés felé. A foglalkoztatást növeli azzal, hogy a munkaező olyan tudással rendelkezik, melyre szükség van a munkába álláshoz. Befektetés ösztönző hatása, hiszen a betelepülő vállalatok számára vonzó tényező a rendelkezésre álló szakképzett munkaező.

A vizsgált gazdaságfejlesztő szervezetek közül a Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, a megyei HITA és a Duna-Pilis-Gerecse HACS feladatköri leírásában is szerepel az oktatás-képzés. Az interjúk során ugyanakkor csak a Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Kamaránk számoltak be ilyen fajta tevékenységről. A Munkaügyi Központ, a KEMKIK és a Tatabányai GFSZ is végez kutatásokat a hiányszakmák feltárására. A GFSZ így a Tatabánya város oktatási programjaiban is közreműködik.

Az oktatás, képzés kiemelt szerepű ágazat a megye jövőjének szempontjából. Ennek szervezése során a szervezetek igyekeznek a nagyobb gazdasági szereplők igényeit kiemelten kezelni. A vállalkozói ismeretek bővítése mindenképpen szükséges és ebben nagy szerepet vállalnak és vállalhatnának a különböző gazdaságfejlesztő szervezetek.

A szakképzett fiatalok helyben tartására, visszatérésük ösztönzésére vannak jó példák a megyében: Tatabánya Hazavár program, ennek keretében adják a Stúdium Ösztöndíjat és működik a Kóta József Gyakornoki Program. A gyakornoki programok sikerét nehezíti, hogy a vállalkozók teljes munkaértékű gyakornokot fogadnának, ami egy gyakornok esetében nehezen teljesíthető elvárás. A szakképzés megfelelő irányba terelése is normákat adhat, kultúrát közvetíthet a fiatalok felé, így mindenképpen nagyobb hangsúlyt érdemes rá fektetni. További jó példa a fiatalok helyben tartására az EDUTUS Főiskola Pegazus Program, mely a tanulás finanszírozásában nyújt segítséget.

Egy ideális gazdaságfejlesztési szervezet kialakításánál követelményként jelenik meg olyan fajta tevékenységek végzése, melyek innováció ösztönző hatásúak. A RIÜ volt az egyetlen olyan szervezet, a megkérdezettek közül, aki kimondottan innováció ösztönzéssel foglalkozik. A RIÜ partnervállalatai többségben azonban nem Komárom-Esztergom megyei székhelyű vállalatok. A megyei vállalatok innovációs hajlandósága igen csekély-fogalmazta meg az egyik megkérdezett szervezet vezetője. A Vértess-Duna Járműipari klaszter és a Zöldek klaszter jelezte, hogy folytatnak innovációs tevékenységet, de az előbbi csak részben megyei érdekeltségű klaszter, habár az utóbbi eredeti célja között volt az innovatív energetikai megoldások alkalmazásának ösztönzése, jelenleg csak keresi a szerepét a megye életében, konkrét feladatokat nem lát el. Az Ácsi ipari parkba tervezett zöldipari beruházás jó példája lehet egy zöld ipari parknak. Itt Magyarország legmodernebb, jelentős részben megújuló energia, zöldenergia-ellátáson alapuló fenntartási megoldását fognak alkalmazni.

(A jelentős innovációt felmutató cégek beazonosítására a háttérkutatás egy másik fejezetében került sor.)

Az innováció fogalmához szorosan kapcsolódik a felsőoktatás. A felsőoktatási intézmények nélkül az innovációs tevékenységek a vállalatok innovációira korlátozódnak, így a gazdaságfejlesztő

szervezetek szerepe jelentős lehet abban, hogy anyagilag és szakmailag is segítse a vállalatok innovatív törekvéseit. A szervezetek továbbá híd szerepet tölthetnek be a felsőoktatási (akár nem megyei) intézmények és települések önkormányzatai vagy vállalatok között egy-egy innovatív megoldás vagy találmány gyakorlatba ültetése érdekében. A megyei innováció motorját adó szervezet feladatai a következőként fogalmazhatók meg:

1. A megye innovációs teljesítményének növelése, az innovációs kultúra fejlesztése
2. A vállalkozások innovációs képességének fejlesztése (ezen belül elkülönítve a már működő, illetve az új vagy induló, tudásalapú vállalkozások támogatását)
3. Az innovációt segítő hálózatok és partnerkapcsolatok kialakításának és működésének elősegítése

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<ul style="list-style-type: none"> • Stúdium Ösztöndíj, Kóta József Gyakornoki Program (GFSZ) • van innováció fejlesztéssel foglalkozó minta szervezet (RIÜ) • tervezett zöldipari park 	<ul style="list-style-type: none"> • a megkérdezett gazdaságfejlesztő szervezet közül csak egy foglalkozik oktatás-képzéssel • igen alulszervezett, alacsony a K+F, a hozzáadott értéket termelők aránya • kevés vállalkozás akar és tud foglalkozni innovációval • a kimondottan innovációösztönzéssel foglalkozó szervezet a RIÜ partnervállalatai többségben azonban nem Komárom-Esztergom megyeiek
LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<ul style="list-style-type: none"> • Tatabánya Hazavár (GFSZ) – megyei programként is működhetne • a vállalati szférának megvan az igénye a szakképzett munkaerőre, így az oktatás-képzés jó befektetés lehet a szervezeteknek • vállalkozói ismeretek bővítése minden megyei szervezet feladatának kéne, hogy legyen az adott szakterületre koncentrálni • zöldipari park: energiahatékonysági megoldások alkalmazása az ipari parkokban – ipari parkok lehetősége hasonló jó példákkal előállni • szervezeteknek hídszerep: felsőoktatási intézmény-vállalat, települési önkormányzat között 	<ul style="list-style-type: none"> • ha pályakezdő fiatalok nem tudnak munkába állni, a szakképzett munkaerő elszivároghat • megyei vállalatok innovációs hajlandósága csekély, így a szervezetek innovációt támogató kezdeményezéseinek sikere veszélybe kerülhet • felsőoktatási intézmények nélkül innováció ösztönzés komoly nehézségekbe ütközhet

8. táblázat: A megyei szervezetek által végzett oktatás-képzés és innováció ösztönzés SWOT analízise

3.2.4. Nemzetközi együttműködésű hálózat építés

A megye legszorosabb határon átnyúló kapcsolatai a szlovák Nyitra megyei településekkel vannak. A megyei települések nagy részének van testvértelepülése a szlovák oldalon, egyes testvértelepülések pályáztak is HU-SK forrásokra és meg is valósítottak együtt projekteket. A települések közti együttműködéseket az EGTC-k szervezik hálózatba a megyében. Az EGTC-k azok a határon átnyúló szervezetek, melyek kapcsolati hálójára támaszkodva a megye sikeres gazdaságfejlesztési projekteket valósíthatna meg. Az EGTC-k jelenlegi munkájára jellemző az önállóság, tehát pályáznak, amire tudnak, segítik tagtelepüléseiket és támogatják törekvéseiket. Megvalósított projektjeik sokszor pontszerű fejlesztések, hálózati együttműködésről kerékpárút hálózat fejlesztésénél, helyi tévák hálózatba szervezésénél beszélhettünk. Az EGTC-k gazdaságfejlesztési tevékenysége a jövőben a terveik szerint nagyobb hangsúlyt fog kapni, ha sikerül határon átnyúló ipari park fejlesztéseket megvalósítani integrált területi beavatkozások keretében. Az ITB-k sikere nagyban függ attól, hogy sikerül-e a szlovák felet is érdekeltté tenni a fejlesztésekben. A megyei vezetésnek és az RDV EGTC-nek komoly szerepe lehet ebben. Az EGTC-kre, mint tapasztalt pályázó, forrásszerző és szlovák oldalon is kapcsolatokkal rendelkező szervezetre támaszkodhat a megye.

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<ul style="list-style-type: none"> A Pons-Danubii: Szlovák székhely mellett magyar Kft-t is alapítottak, így szlovák és magyar OP forrásokra is pályázhat biztos szakmai háttér: CESCOI-van kutatócsoportja Komáromban, az Ister-Granum irodájában is van legalább 3 állandó munkatársuk van, külső szakértőket is bevonnak erős kapcsolati tőke szlovák oldalon is (pl IsterGranum igazgatója Érsekújvár alpolgármestere) tapasztalat HU-SK programban 	<ul style="list-style-type: none"> határon átnyúló aspektus hiánya egyes projekteknél tagtelepülések hozzáállása: egyéni érdekek előtérbe helyezése, nehezen látják az együttműködésből származó előnyöket finanszírozás: 2012-től nem volt új, az EGTC számára megpályázható kiírás, csak maradvány pénzek
LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<ul style="list-style-type: none"> Számos határ menti vagy határ közeli település nem tagja egy EGTC-nek sem, csatlakozhatnának valamelyikhez határon átnyúló ITB-k alakítását tervezik Nyitra megye is csatlakozhat az RDV-hez az RDV szervezetépítése folyamatban, ha több forrás lesz, többféle feladatot tudnak ellátni RDV projektjébe becsatlakozhatnának más EGTC-k tapasztalati és kapcsolati tőkéjükkel 	<ul style="list-style-type: none"> projekt EGTC-k, tehát az EGTC anyagi helyzete nagyban függ a tagtelepülések helyzetétől és a sikeresen megvalósított pályázatok számától a Nyitrai fél nem akar részt venni a közös gazdaságfejlesztésben, nem áll érdekében részt venni HU-SK források jelentős része infrastruktúrafejlesztésre mehet (kormányzati szintű vállalatok miatt)

9. táblázat: Az EGTC szervezetek SWOT analízise

3.2.5. Vidékfejlesztés

A megye területén, illeszkedve az ÚMVP III. és IV. számú prioritásához kapcsolódóan három közösség, helyi akciócsoport (Továbbiakban: HACS) végez ez irányú tevékenységet.

A **Vértes-Gerecse Helyi Közösség** 2007. augusztus 30-án, **Környén** 37 település összefogásával jött létre, melyek összesen 64 209 lelket számlálnak. Területét, ahogy a neve is mutatja, a Gerecse és Vértes települései, valamint az Által-ér vízgyűjtőjéhez tartozó községek adják, akik közül 13 település alkotta a 2005-2007. közötti időszakban sikeresen szereplő Által-ér Völgye Akciócsoportot.

Az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program III. és IV. tengelyének keretében a Kisbéri- és a Komáromi statisztikai kistérségek területén 65 tagszervezet, ill. tag részvételével 2007 őszén alakult a **'Bakonylja-Kisalföld kapuja' akciócsoport**.

A 93/2007 (VIII.29) FVM rendelet alapján a Dorogi és az Esztergom- Nyergesújfalu kistérségek tervező csoportjai a 2008. augusztus 7-én kelt Alapszabállyal létrehozták a „Duna-Pilis-Gerecse” Vidékfejlesztési Egyesületet, melynek 87 alapító tagja van.

A fenti szervezetek működésének célja, hogy a közreműködőként, illetve aktív szereplőként szakértői segítséget nyújtsanak a vidékfejlesztési feladatok ellátásában. Az interjúkon elmondottak alapján megállapítást nyert, hogy a fenti szervezetek, mint helyi szereplők erősek a személyes kapcsolattartásban, fórumok, tájékoztatók szervezésében. Képesek arra, hogy pályázatokat készítsenek, illetve teljes körű tanácsadást végezzenek az ügyfelek részére.

Gyengeséggként definiálták a szervezetek a média figyelem, illetve a „népszerűségük” hiányát. Alapvetően ez sok esetben nem a helyi szereplőkön, mindinkább a központi kormányzat tevékenységeivel állítható összhangba.

Lehetőségként fogalmazták meg a szervezetek, egyfajta központi szerepkör betöltését, amelyben egy központi irányító szerv (megyei szinten) látna el feladatokat, amelyeket helyi szintre delegálna. Ennek egyik legfőbb akadálya a HACS-ok működését befolyásoló jogszabályi környezet, valamint az alulról építkezés igénye, amelynek terhére kevesen lennének hajlandók lemondani a központ javára.

Az Agrárkamara, az önkormányzatok és naturparkok is nagy szerepet játszanak a vidékfejlesztésben.

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<ul style="list-style-type: none"> HACS-ok kialakult kapcsolati tőkéje; Bizalom a szereplők részéről Proaktív munkaszervezetek 	<ul style="list-style-type: none"> Elaprózott fejlesztések nincsen központi adatbázis a fejlesztési projektekről, így tendenciák és megbízható statisztikák nem állnak rendelkezésre.
LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<ul style="list-style-type: none"> Vidékfejlesztés koordinálása, a megye támogatásával, megyei szinten CLLD mechanizmus működtetésében való részvétel 	

10. táblázat: A vizsgált szervezetek vidékfejlesztési tevékenységének SWOT analízise

3.2.6. Turizmusfejlesztés

A megyei turizmusfejlesztés sajátos együttműködési formái a **TDM** közhasznú szervezetek. A Falusi turizmusért egyesület, önkormányzatok, Naturparkok, vállalkozások, utazási irodák is végeznek turizmusfejlesztési tevékenységet a megyében, de a TDM-ek azok a szervezetek, melyek összefogják a turizmusfejlesztést, kapcsolatba vannak megyei szereplőivel, így hatékony munkát tudnak végezni.

Három TDM működik a megyében, Tata, Komárom helyi és a Duna-Gerecse térségi TDM. Feladatuk a pályázati kiírások, jogi- és közgazdasági szabályozás, költségvetés, finanszírozás, fejlesztési és marketing dokumentumok készítése, illetve azok feltételrendszerének kidolgozásában, véleményezésében, értékelésében és szakmai társadalmasításában való részvétel, információszolgáltatás, képviselet, együttműködés, kapcsolattartás és szakmai segítségnyújtás más TDM-eknek, „best-practice”-ek gyűjtése, nemzetközi pályázatokon, tendereken, együttműködésekben való részvétel. Az interjúk során számos javaslat érkezett ezek szervezeti rendjére vonatkozóan:

TDM rendszer fenntartási paradoxonja, hogy filozófiájában alulról jövő, de „felülről” pályázati forrásokból építkező szervezet. Míg a TDM szervezeteknek elvben helyi-térségi-regionális-országos szinten is meg kéne jelennie, az építkezés felfelé már folyamatban van.

Ez a bottom-up rendszer összeakad és párhuzamosságokat szül a Magyar Turizmus Zrt. top-down struktúrájával. Az alapelv szerint a TDM struktúrájának kötelezően fel kell számolnia a párhuzamosságokat, ilyen alapon kerülnek felszámolásra az önkormányzatok turisztikai referens pozíciói is. Az új szervezetek ugyanakkor kiváló kapcsolatrendszerrel és sok éves tapasztalattal rendelkező szakembergárdával jöhetnek létre.

A térségi TDM egyfajta **ernyőszervezetként** is értelmezhető, a szabályok szerint legalább két helyi TDM szervezetet kell képviselnie. Bizonyos feladatokat, így pl. a marketinget részben átvállalja a helyi szervezetektől és magasabb szinten hangolja össze a szervezetek tevékenységeit.

A következő megállapítások hangzottak el az interjúk során a **megye turizmusának** vonatkozásában:

Pozitív megállapítások:

- a Gerecse Natúrpark is Natura 2000 terület: ezt mindenképp fejleszteni kell; Tatai tó rehabilitációja országos szintű fejlesztés; vízi evezős turizmusra nem érdemes építeni, mert Győr-Sopron megye és Pest-megye is jobb adottságokkal rendelkezik a terület vonatkozásában; a nem környezetvédelmi területeket (meddőhányók, bányák, barnamezős iparterületek) fel lehetne használni .
- A közelmúlt egyik legjelentősebb turisztikai beruházásaként megemlítésre került a Tatai ökoturisztikai központ, ennek elsődleges célcsoportját a bakancsos turisták képezik. Jelenleg még épül, várhatóan márciusban kerül átadásra, bicikli- és egyéb felszerelések kölcsönzésére nyílik ott lehetőség. Az egykori kajakház helyén tehát egyfajta sajátos „turisztikai szolgáltatóház” nyílik, melynek az alsó részében téli kajakos edzőterem is található majd.
- Felmerült a turizmus szak indítása az Edutus Főiskolán Tatával partnerségben.

Negatív megállapítások:

- Alacsony a térségben biztosított vendégéjszakák száma (1 körüli az átlag), a térségi kínálat összerendezésével remélhetően mostantól javulni fog a helyzet. 2009-2010 között a vendégéjszakák mélyrepülése volt tapasztalható. A belföldi forgalom tavaly kicsit leült, de ez valószínűleg az Üdülési csekk-Széchenyi pihenőkártya átállásnak is köszönhető.
- Az ideérkező turisták a nap végén hazamennek a jó közlekedés adottságok miatt ennek nincs akadálya. A tatai látnivalók kb. egy napra elegendőek, utána 1 óra alatt haza lehet érni Budapestre, Győrbe, stb.

A TDM a turizmusfejlesztés sajátos együttműködési formái, de többek között a Falusi Turizmusért Egyesület, önkormányzatok, Naturparkok, vállalkozások és utazási irodák is foglalkoznak turizmusfejlesztéssel a megyében.

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<ul style="list-style-type: none"> • kiváló kapcsolatrendszerrel és sok éves tapasztalattal rendelkező szakembergárdával bírnak • TDM-ek sikerei: Gerecse Natúrpark, Tatai-tó, Tatai Ökoturisztikai Központ megvalósult beruházása 	<ul style="list-style-type: none"> • bottom-up rendszer összeakad és párhuzamosságokat szül a Magyar Turizmus Zrt. top-down struktúrájával
LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<ul style="list-style-type: none"> • TDM struktúrájának kötelezően fel kell számolnia a párhuzamosságokat, ilyen alapon kerülnek felszámolásra az önkormányzatok turisztikai referens pozíciói is. • térségi TDM egyfajta ernyőszervezetként is értelmezhető 	<ul style="list-style-type: none"> • fenntartási paradoxonja, hogy filozófiájában alulról jövő, de pályázati forrásokból építkezik

11. táblázat: A megyei szervezeti turizmusfejlesztés SWOT analízise

3.2.7. Gazdasági érdekű együttműködés ösztönzés (klaszterek, beszállítói kapcsolatok)

A gazdaságfejlesztő szervezetek egyik legfontosabb feladata, hogy a gazdaságfejlesztési együttműködéseket ösztönözze. Az EGTC-k, HACs-ok, TDM-ek is többek között ezzel a céllal szerveződtek, de tipikusan gazdasági érdekű együttműködésnek a klaszterek és beszállítói kapcsolatok tekinthetők.

Az ilyen fajta együttműködések sikerének azonban komoly akadálya, hogy a megyében hiányos az egyéni érdekeken túlmutató stratégiai szemlélet, a legtöbben csak a saját boldogulásukkal foglalkoznak. Nincs hálózatosodási hajlandóság. Az előfordul, hogy több vállalkozás egymáshoz közel

választ telephelyet, így valamiféle egyszerűsített klaszteresedés van, de ez nem vezet például közös infrastruktúrafejlesztéshez. A **klaszterek** valós gazdaságfejlesztő együttműködés ösztönző tevékenységet nem végeznek, csak az Ökopolisz tekinthető sikeres klaszternek, mely nem kimondottan Komárom-Esztergom megyei szervezet.

A **beszállító program** gondolata szintén felmerült az interjúk során. A megkérdezettek véleménye alapján olyan megoldási lehetősége körvonalazódott, amely több kkv összefogásával alakult konglomerátumok egységes beszállítóként való fellépését eredményezné. A beszállítói programok kiépítését a forrásoldali kínálat is indokolja, ugyanis jelentős uniós források maradnak szabadon a következő témákban: együttműködés, beszállítói programok, klaszterek stb.

Bizonyos nagyvállalatok esetében létezik beszállítói, például a Suzuki esetében jelentős számú hazai beszállítói együttműködésekéről lehet beszélni. Ehhez hasonló beszállítói rendszerek közvetett módon körülbelül 10 ezer embernek adhat munkát. Kisebb cégek a megkérdezések alapján nincsenek tisztában azzal, hogy beszállítójává válhatnak a nagyobb cégeknek, így nem is gondolkodnak ebben. Célként definiálható, hogy azok a cégek, amelyek hazai beszállítót alkalmaznak, valamilyen adókedvezményben részesüljenek.

A kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkező szervezetek jó része ugyanakkor pozitívan nyilatkozott az ügyfeleivel, partnereivel való kapcsolatukról: „a partnerekkel alapvetően nagyon jó, rendszeres a kapcsolattartás, folyamatos az információáramlás” Sok vállalathoz személyes kapcsolatokon keresztül jutnak el vagy országos közreműködő szervezet (HITA) révén. A szervezetek többségénél inkább partnerekről, mint ügyfélkörrel beszéltek. A partnerkörből alakult csoportosulásra is van jó példa: tatabányai GFSZ megalakította a Vállalkozói Klubot, melynek az IP vállalatai és KKV-k is tagjai. Néhány szervezet együttműködik felsőoktatási intézményekkel, úgymint a Dunaújvárosi Főiskolával, Budapesti Műszaki Egyetemmel és a Pannon Főiskolával, egyéb szakképzési intézményekkel.

A fentiek összegzését, jelen SWOT analízis tartalmazza:

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<ul style="list-style-type: none"> Partnerekkel alapvetően nagyon jó, rendszeres a kapcsolattartás, folyamatos az információáramlás Partnerkörből alakult csoportosulásra van jó példa: tatabányai GFSZ - Vállalkozói Klub Néhány szervezet együttműködik felsőoktatási intézményekkel is Néhány vállalat esetében létezik beszállítói réteg, mintául szolgálhatna a gfsz-ek számára beszállítói program elindításához 	<ul style="list-style-type: none"> Megyében hiányos az egyéni érdekeken túlmutató stratégiai szemlélet, így a klaszter és beszállítói program kezdeményezések elhálnak. A klaszterek nem töltik be azt a szerepet, amire megalakultak
LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<ul style="list-style-type: none"> Több vállalkozás egymáshoz közel választ telephelyet, így valamiféle egyszerűsített klaszteresedés indul el, 	<ul style="list-style-type: none"> Ha egy szervezet korábbi próbálkozásai klaszterek, beszállítói programok létrehozására sikertelen volt, nem

<p>erre lehetne építeni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha 2-3 kkv összefogna és együtt válnának beszállítójává egy nagyobb vállalatnak, beszállítói hálózat kiépülése kezdődhetne el • Jó példa a Suzuki beszállítói hálózat, gfsz-ek követhetnék a jó példát • Jelentős uniós források maradnak szabadon ilyen témákban, mint együttműködés, beszállítói programok, klaszterek stb. • Ökopolisz sikeres klaszter (nem igazán megyei), amelyhez csatlakozhatnának a gazdaságfejlesztő szervezetek 	<p>próbálkozik ismét félve a kudarcoktól</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem látják a szervezetek hogyan lehetne sikeres együttműködések generálni • A vállalatok együttműködési hajlandósága alacsony vagy nem áll érdekükben
---	---

12.táblázat: A megyei szervezeti együttműködés SWOT analízise

4. Javaslatétel, összegzés

4.1. Megyei funkcionális (gazdaságfejlesztés - szolgáltatási SWOT)

Megállapítható, hogy a megyében működő szervezetek gazdaságfejlesztő tevékenysége lefedi a teljes szolgáltatási palettát. Több esetben feltárássra kerültek párhuzamosságok, illetve olyan szolgáltatások, amelyeket pontszerűen működnek a vizsgált területen. Az adottságok számbavételre kerültek, amelyet jelen **SWOT analízis** összesítve tartalmaz a teljes megyére vonatkozóan:

ERŐSSÉG	GYENGESÉG
<p><i>Befektetés ösztönzés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> HITA: rendelkezik a potenciális befektetők adatbázisával Magyar Kereskedőház külföldön befektetőket közvetít az országba <p><i>Innováció ösztönzés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> van innováció fejlesztéssel foglalkozó minta szervezet (RIÜ) a vállalati szférának megvan az igénye a szakképzett munkaerőre, így az oktatás-képzés jó befektetés lehet a szervezeteknek <p><i>Nemzetközi együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a Pons - Danubii: Szlovák székhely mellett magyar Kft-t is alapítottak, így szlovák és magyar OP forrásokra is pályázhat biztos szakmai háttér: CESCO - van kutatócsoportja Komáromba erős kapcsolati tőke szlovák oldalon is tapasztalat HU-SK programban <p><i>Turizmusfejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> TDM: kiváló kapcsolatrendszerrel és sok éves tapasztalattal rendelkező szakembergárdával bírnak <p><i>Gazdasági érdekű együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a szervezetek partnereikkel alapvetően nagyon jó, rendszeres a kapcsolattartás, folyamatos az információáramlás 	<p><i>KKV komplex tanácsadás, fejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> egy szervezet foglalkozik a megyében közvetlenül vissza térítendő források kihelyezésével (MVA) <p><i>Befektetés ösztönzés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> A befektetés-ösztönzés „összefogottan” egy szervezet végzi (HITA: csak 1 ember 1 megyére) IP-k reaktív szereplése, nincsen befektetésösztönzési tervük, infrastrukturálisan se mindig megfelelően felkészültek az új vállalatok fogadására <p><i>Innováció ösztönzés, oktatás-képzés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> RIÜ partnervállalatai többségben azonban nem Komárom-Esztergom megyeiek <p><i>Nemzetközi együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> EGTC önmagában nem jogosult pályázó, a következő ciklus kiírásaiban várhatóan ez már nem így lesz <p><i>Gazdasági érdekű együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> szervezeti együttműködésekre is jellemző: hiányos az egyéni érdekeken túlmutató stratégiai szemlélet, nincs hálózatosodási hajlandóság. klaszterek szinte üresek, támogatás hiánya esetén kérdéses a létük Több ipari park (hasonló adottságokkal) versenyez egymással

<ul style="list-style-type: none"> Partnerkörből alakult csoportosulásra van jó példa: tatabányai GFSZ - Vállalkozói Klub <p><i>Vidékfejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> vidékfejlesztési szervezetek szereplőire jellemző: kialakult kapcsolati tőke; bizalom 	<p><i>Turizmusfejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> TDM: bottom-up rendszer összeakad és párhuzamosságokat szül a Magyar Turizmus Zrt. top-down struktúrájával
LEHETŐSÉG	VESZÉLY
<p><i>KKV komplex tanácsadás, fejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Közvetlen pénzügyi eszközök <p><i>Befektetés ösztönzés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Egységes megyei befektetés ösztönző tevékenység marketing tevékenység, befektetési profil kialakítása Magyar Kereskedőházak külföldön, hazai cégeknek külföldi piacok felé való nyitás lehetősége <p><i>Innováció ösztönzés, oktatás-képzés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pontszerűen kialakult gyakornoki, ösztöndíj programok (Stúdium, Kóta József) Tatabánya Hazavár (GFSZ) – megyei programként zöldipari park: energiahatékonysági megoldások alkalmazása az ipari parkokban szervezeteknek hídszerep: felsőoktatási intézmény-vállalat vagy települési önkormányzat között <p><i>Nemzetközi együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Számos határ menti vagy határ közeli település még nem tagja egy EGTC-nek sem RDV EGTC: határon átnyúló ITB alakítását tervezik, kezdetnek pilot ITB indulhat <p><i>Turizmusfejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> TDM: párhuzamosságok elszámolása, tiszta feladatleosztás turizmus szak indítása az Edutus Főiskolán 	<p><i>KKV komplex tanácsadás, fejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> A projektfejlesztést nem szakemberek végzik Az ipari parkok egymást gyengítve működnek <p><i>Innováció ösztönzés, oktatás-képzés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Felsőoktatási intézmények nélkül innováció ösztönzés veszélyei <p><i>Nemzetközi együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> projekt EGTC-k, tehát az EGTC anyagi helyzete nagyban függ a tagtelepülések helyzetétől és a sikeresen megvalósított pályázatok számától a Nyitrai fél nem akar részt venni a közös gazdaságfejlesztésben, nem áll érdekében részt venni HU-SK források jelentős része infrastruktúrafejlesztésre mehet (kormányzati szintű vállalás miatt) <p><i>Turizmusfejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Fenntartási paradoxon sok szervezetnél, hogy filozófiájában alulról jövő, de pályázati forrásokból építkezik <p><i>Gazdasági érdekű együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ha egy szervezet korábbi próbálkozásai klaszterek, beszállítói programok létrehozására sikertelen volt, nem próbálkozik ismét félve a kudarcoktól Nem látják a szervezetek hogyan lehetne sikeres együttműködések generálni A vállalatok együttműködési hajlandósága alacsony vagy nem áll érdekükben

<p><i>Gazdasági érdekű együttműködések</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Több vállalkozás egymáshoz közel választ telephelyet, így valamiféle egyszerűsített klaszteresedés van • Ha 2-3 kkv összefogna és együtt válnának beszállítójává egy nagyobb vállalatnak; Jó példát beszállítói hálózatra, a szervezet követné • Jelentős uniós források maradnak szabadon ilyen témákban, mint együttműködés, beszállítói programok, klaszterek stb. <p><i>Vidékfejlesztés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • CLLD mechanizmus működtetésében való részvétel • Vidékfejlesztés koordinálása, a megye támogatásával, megyei szinten • 2014-2020 közötti OP-k szervezet és szolgáltatási fejlesztési beavatkozásai, a készülő megyei gazdaságfejlesztési program 	
---	--

13. táblázat: A megyei gazdaságfejlesztő szervezetek SWOT analízis

A javaslatlattétel a fenti SWOT analízis megállapításaira, illetve az elemzés outputjaira épül.

A megye életében meghatározó fontosságú lesz, hogy milyen mértékben és milyen sikerességgel képes a helyben tevékenykedő kis és közepes vállalkozások fejlesztéseit-, újak létrejöttét, versenyképes működését támogatni és az is, hogy hogyan tud a térség a beruházás ösztönzés komparatív előnyeit kihasználva proaktív, hatékony tőkevonzó tevékenységet ellátni, ezáltal további cégek betelepülését segíteni. Az utóbbi tevékenység elsősorban a kevésbé versenyképes földrajzilag jól lehatárolható területeken megoldandó feladat.

A megyei gazdaságfejlesztési tevékenység stratégiai **célja** egy versenyképes üzleti környezet fenntartása és olyan intézményi hálózatfejlesztés megvalósítása, mely egyrészt képes a különböző fejlődési szakaszokban lévő és eltérő ágazatokban működő vállalkozásokat segíteni, infrastrukturális és egyéb üzleti szolgáltatásokat nyújtani számukra, másrészt koordináló szervezetként támogatni hivatott a meglévő, jól működő intézményi / szervezeti struktúrákat.

A 2014-2020-as időszakban is kiemelkedő fontosságú az EU-s források és kombinált finanszírozási formák alkalmazása a térségi projektek megvalósítása érdekében.

A fenntartható versenyképesség legfontosabb záloga a **megyei kulcsprojektek** megfelelő **előkészítettsége**, reális **forráskoordináció / forrásszerzés** és a megvalósítás folyamatának szakszerű lebonyolítása. A megye csak így tud eredményesen fellépni a hazai és nemzetközi szinten kialakult

versenyhelyzetben. Elsődleges cél a projektfejlesztés, előkészítési tevékenység, projektek menedzselése, valamint pályázati tanácsadás, pályázatkészítés. Szintén kiemelkedően fontos a TOP forrásból táplálkozó projektek megvalósulásának nyomon követése, szükség esetén szakértői segítségnyújtás.

A beruházások ösztönzésének elsődleges célja a működő, valamint pénzügyi tőke vonzása, ennek érdekében a megyei üzleti környezet versenyképessé tétele: Ipari parkok és egyéb gazdasági tevékenységre alkalmas területek felkarolása, akár feladatmegosztáson alapuló együttműködés, összehangolt hálózatként történő fejlesztése. Cél továbbá a speciális projektekhez kapcsolódó befektetés ösztönzés (proaktív befektetés szervező munka, reális befektetői célcsoportok azonosítása és megnyerése a húzóágazatokban és a vidéki térségekben), a térség alkalmassá tétele, felkészítése a tőke fogadására és annak megtartására.

4.2. Javaslatétel: megyei terület-és térségfejlesztő szervezet feladatai

A megyei összehangolt gazdaságfejlesztés hátterének megteremtésének fő elemei a következők: versenyképes és magas szintű kínálat területi és ágazati beágyazódásának érdekében a partnerszervezetek mozgósítása, bevonása, megyei turizmusfejlesztés koordinációja. A szakmai együttműködés kiterjed az üzleti infrastruktúra és az üzleti szolgáltatás fejlesztésére egyaránt. A feladatot **megyei terület-és térségfejlesztő ernyő szervezet** indokolt végezni. A szervezet elindulásához infrastrukturális és humán erőforrás feltételeinek megteremtése szükséges, valamint térségfejlesztő szolgáltatások kialakítása, meglévők fejlesztése, melyek a hosszú távú, fenntartható szakmai működéshez szükségesek. Ezeket a szolgáltatásokat részben az ernyőszervezet fogja végezni, részben már működő gazdaságfejlesztő szervezetek tartalmi fejlesztése történik. Utóbbiak tevékenységét indokolt bővíteni, erősíteni és megyei szinten koordinálni.

Az ernyőszervezet javasolt tevékenységei röviden:

1. Vállalkozásfejlesztési szolgáltatások koordinációja (klaszteresedés, kooperációk, beszállító kapcsolatok fejlesztése, külpiacra jutás ösztönzése, termék integrációk szervezése).
2. Turisztikai fejlesztések, vidékfejlesztés (REL koordináció) és kísérleti fejlesztések koordinációja;
3. Befektetés ösztönzési feladatok ellátása, projekt előkészítő alap létrehozása (amennyiben ennek tervezési feltételei adottá válnak).
4. Megyei vállalkozások innovációs tevékenységeinek támogatása, fejlesztése; megyei innovációs ügynökség létrehozása.
5. Határon átnyúló programok előkészítése, megvalósítása, ilyen jellegű települési, kistérségi kezdeményezések támogatása, mentorálása. Együttműködés az EGTC-kkel a megyei szereplők ETE és Duna Program-okban való sikeres részvételük érdekében.
6. Sajátos térségek és kistérségek térségi szintű döntéshozási kapacitás építése
7. Gyermekjóléti és iskola előtti nevelési intézményhálózat fejlesztés megyei koordinációja

Tevékenységek TOP-ból való támogatásának lehetséges tartalma, projekt alapon: szolgáltatásfejlesztés infrastrukturális és HR vonatkozásai, mely illeszkedik a megyei fejlesztési elképzelések struktúrájába.

A szervezet központi tatabányai irodával és a kiemelt térségekben telephellyel, illetve a Városhálózati Csomópont számára létrehozandó munkacsoporttal (különös tekintettel az összehangolt közösségi közlekedésre és az Által-ér menti fejlesztésekre) szükséges működjön. Amennyiben indokolt, további munkacsoportok működhetnek Duna mente, Kisalföld, Pilis-Gerecse és Bakonyalja térségében is. A munkacsoportok feladata a sajátos térségi (kistérségi határokon átívelő) fejlesztések előkészítésének, partnerségének, lebonyolításának és monitorozásának menedzselése, a szükséges humán erőforrás biztosítása és közösségi kapacitásépítés. A közös munkát segítheti a PR (közös honlap, arculat, brand), belső és külső kommunikáció, marketing, imázs, partnerség, think-tank, közös településüzemeltetési, tájgondnoksági szervezet, intézmények és piaci szolgáltatások közös hálózatba szervezése, közös ingatlanportfólió (mint kínálat-rendszerező, nem, mint kiadvány).

Lehetséges együttműködő partnerek kereskedelmi és iparkamara, agrárkamara, vállalkozásfejlesztési alapítvány, érdekvédelmi és szakmai szövetségek, ipari parkokat működtető szervezetek és klaszter menedzsment szervezetek. A vidékfejlesztés tekintetében a LEADER szervezetek, a turizmust koordináló TDM szervezetek.

Vállalkozásfejlesztési programok és kooperációik megyei koordinációjában

A szervezet vállalná a vállalkozásfejlesztési programok és kooperációinak kialakításának támogatását, mely magába foglalja a megyében működő gazdaságfejlesztő szervezetek, érdekképviseltek támogatását és/vagy az együttműködésen alapuló programok finanszírozását.

A cél, egyrészt a vállalkozások együttműködésének, hazai és határon átnyúló **klaszteresedésének és beszállítói hálózatokba** történő integrálódásának ösztönzése, valamint a vállalkozók menedzsment képességeinek fejlesztése. Másrészt az **alternatív hálózati gazdaságfejlesztés** támogatása, mely magába foglalja a megyei jelentőséggel bíró helyi termékek fejlesztésének, előállításának és értékesítésének támogatását.

A tervezett tevékenységek között van a helyi termékek, termékcsomagok térségi, megyei szintű értékesítésének és piacra jutását elősegítő együttműködések kialakítása és tanácsadási programok lebonyolítása; helyi termékek fogyasztásának ösztönzése; megyei/térségi szintű helyi termékminősítő rendszerek kialakítása.

Az szervezet tevékenysége révén meghatározott termékkörökre **termék integrációk** kerülnek kialakításra, melyek **koordinációját**, a módszertanok kidolgozását, integrátorok felkészítését, közös fejlesztések ösztönzését, rövid ellátású láncok kialakításának szakértői támogatását vállalja a szervezet.

Megyei befektetés ösztönzés és külpiacra jutás támogatása

A megyei szervezet vállalkozói **tőkefogadásra és támogatásszerzésre** történő felkészítést, valamint **beruházás ösztönzési** tevékenységet is végezne.

A beruházás ösztönzési feladatok ellátása, nemzetközi megye marketing erősítése, fejlesztése is a feladata. Továbbá a megyei üzleti környezet versenyképessé tétele: Ipari parkok és egyéb gazdasági tevékenységre alkalmas területek felkarolása, akár feladatmegosztáson alapuló együttműködés, a kulcsszereplők együttműködésének összehangolt hálózatként történő fejlesztése (annál is inkább, mert ezek TOP forrásból lesznek finanszírozva).

Együttműködő partnerek: HITA, önkormányzatok, ipari parkot működtető szervezetek

Javasolt szakmai tartalom:

➤ **A térség versenyképessé tétele a működő tőke fogadására**

A tevékenység célja a megyei versenyképességi szempontok állapotának és fejlettségi szintjének számba vétele, majd a nemzetközi versenyképesség növelése érdekében összehangolt tevékenységek megfogalmazása és megvalósítása:

- Versenyképességi vizsgálat elvégzése (a 4P módszere alapján, speciális termék meghatározással), célcsoport (ok) meghatározás;
- Ösztönző rendszerek kidolgozása és implementációja (helyi rendeletek, szolgáltatások és támogatások rendszerének felülvizsgálata / kialakítása);
- Tanácsadási-, képzési programok a befektetési környezet kialakítása érdekében (nyelvi képzések, tárgyalástechnika, jó példák átadása, befektetői magatartások, tendenciák és study tourok szervezése);
- Feladat megosztáson alapuló hálózati együttműködés kialakítása, komparatív előny alapú együttműködés generálása a térségi kulcsszereplők részvételével;
- Befektetési projektek gyűjtése, rendszerezése, szükség esetén fejlesztése;
- Szervezetfejlesztés, kompetencia fejlesztés a szervezeten belül a feladatok magas minőségben történő ellátása érdekében.

➤ **Keresleti és kínálati oldalt összehangoló proaktív befektetés ösztönző akciók kidolgozása**

A komparatív előnyök és versenyképességi vizsgálat alapján egy befektetés-ösztönzési program (7 éves) és akciótervek (2-2 évente) készítése és végrehajtása (együttműködő partnerek: HITA, önkormányzatok nemzetközi kapcsolatrendszere):

- Háttér adattárak készítése a bel- és külföldi akciók szakmai támogatása céljából: telephely adatbázis, ipari park adatbázis, zöldmezős területek adatbázisa, irodaházak, speciális területek adattára, cég adattár (tőke igény, joint venture igény, alapján stb), valamint befektetési projekt portfólió.
- Térségi kínálatot ismerve célzott akciók szervezése bel- és külföldön, célcsoport specifikus formában (ágazati: húzó ágazatok, tudás intenzív iparágak, turisztikai, majd tematikus: működő tőke, kockázati tőke. stb csoportosításban)..
- Marketing akciók szervezése bel- és külföldön tematikus koncepció alapján.
- Kommunikációs eszközök fejlesztése (elektronikus és nyomdai termékek), tematikus koncepció alapján.
- Információ visszacsatolása: a keresleti és kínálati oldal ismeretében javaslattevél a térségi szereplők számára a befektetési tendenciákról, tapasztalatokról, hiányosságokról és fejlesztendő területekről. Javaslattevői lehetőség TOP gazdaságfejlesztési források összehangolt és eredményes felhasználására.
- Közvetett támogatási konstrukció formájában a KKV-k célzott kis-összegű támogatáshoz juthatnak piaci megjelenésükhöz (marketing, piacra jutási költségek). E

konstrukció közvetítő szervezetei a megyei és megyei jogú városi szinten létrehozott vagy kijelölt befektetés- és beruházás ösztönzési intézmények lehetnek.

A megyei projektekhez kapcsolódó előkészítés és lebonyolítási alap létrehozása

A kiemelten fontos megyei projektek esetében különösen fontos a megfelelő szakértői háttér és az egész folyamat színvonalas támogatása. A megyei terület- és térségfejlesztő szervezet biztosítaná a projekt előkészítő alap (PEA) pénzügyi feltételeinek megteremtését és az alap működtetését, mely minden ágazathoz kapcsolódó projektek előkészítését érinti.

- Projektgenerálás, projektfejlesztés, Projekt előkészítő tevékenység (PEA), Forráskoordináció

A tevékenység célja a TOP-hoz és ágazati programokhoz kapcsolódó gazdaságfejlesztési vidékfejlesztési és energetikai projektek identifikálása, generálása, majd folyamatos fejlesztése. Ez elsősorban önkormányzati és kapcsolódó intézményi projekteket érintő előkészítő tevékenység. 2014. Szeptember 30-ig az első program és projekt csomag elkészülnek, ezt követően ezeket elő kell készíteni, ütemezni és a megvalósításhoz szükséges alátámasztó dokumentumokkal el kell látni. A fejlesztési tevékenység a forráskoordináció ismeretében végezhető hatékonyan, ennek függvénye a projektek megvalósításának az ütemezése is. A TOP esetében ezt a tevékenységet a készülő elő-megvalósíthatósági tanulmányok részben lefedik, az ágazati projektek esetében viszont további dokumentumokra lehet szükség: megvalósíthatósági tanulmányok, energetikai auditok, műszaki tervdokumentumok, tervezői költségbecslések, engedélyes tervdokumentáció formájában.

- Pályázatkészítés, Projektmenedzsment

Saját önkormányzati gazdaságfejlesztés vagy egyéb kötelezően ellátandó / önként vállalt feladatokhoz kapcsolódóan hazai és nemzetközi projektek fejlesztése (ETE, Duna Program, V4, Horizont 2020, stb), pályázatok készítése, megvalósítása, menedzsment feladatok ellátása tartozik ide. Ezzel egy időben az ágazati programokhoz, és egyéb nemzetközi programokhoz kapcsolódó pályázatok elkészítése, projekt menedzsment és monitoring, külső igények / megrendelés alapján.

Együttműködő partner: RFÜ, önkormányzatok

Kísérleti fejlesztések megvalósítása

A szigorúan véve a megyei húzóágazatokhoz tartozó vállalkozások piac közeli fejlesztéseit kívánná támogatni a szervezet. A piac közeli fejlesztések alatt elsősorban a kísérleti fejlesztések stádiumában lévő projekteket értjük, vagyis aminek a végeredménye valamilyen minimális többlet befektetéssel, közvetlenül piacra vihető termék vagy szolgáltatás. Ezen kívül a megyei vállalkozások meglévő termékeit, szolgáltatásait jelentősen javító fejlesztések is itt támogathatóak.

Megyei finanszírozási környezet fejlesztése

Az üzleti környezet megfelelő színvonalához hozzátartozik a pénzügyi, finanszírozási feltételek javítása is. A terület-és térségfejlesztő szervezet koordinálásával a megyei finanszírozási környezet javításához bizonyos eszközökre, szervezetekre van szükség. A pénzügyi környezet hiányosságait egy megyei mikro hitel alap létrehozásával kezelnék, valamint egy hitelszövetkezeti rendszer alapjainak lefektetésével. Továbbá a brüsszeli forrásbevonás javítása érdekében egy megyei önerőalap is felállítása javasolt.

Ennek megvalósulási és szabályozás keretrendszere még nem alakult ki, de tevékenységi területként érdemes számba venni a későbbiekben. Az alap forrása elsősorban a TOP, közvetett KKV támogatás formájában szükséges ennek koncepcióját kialakítani. A koncepció kialakításához rendeződnie kell a TOP felhasználás szabályozásának is.

4.3. Megyei terület –és térségfejlesztő szervezet által koordinált szervezetek feladatai

1. **KKV komplex fejlesztés, tanácsadás** tekintetében elsősorban a Széchenyi Programiroda (KEM), Közép-Dunántúli RFÜ szakmai felkészültségére számít az ernyőszervezet, de a Tatabánya MJV Gazdaságfejlesztő Szervezete (GFSZ), KEM Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara is nyújthat ilyen szolgáltatásokat.

GÉSZ Gazdasági Érdekképviselői Szervezetek, Komárom-Esztergom Megyei Munkaadók és Gyáriparosok Szövetsége, mint érdekképviselői szervek kommunikálják a megyei szervezet felé a szakma fejlesztési igényeit és javaslatait.

2. **Gazdasági érdekű együttműködések**, úgymint a klaszteresedés és beszállítói programba való integrálódás ösztönzése elsősorban az ernyőszervezet feladata, de számos szervezet segítségére van szüksége, úgymint: ipari parkok, már létező klaszterek, Tatabánya GFSZ.

3. A **befektetés ösztönzés** területén is sok szervezet tevékenykedik, az ernyőszervezet elsősorban a HITA-ára támaszkodna és annak szervezetfejlesztését vállalná. A befektetés ösztönzés megyei egységességét az is indokolja, hogy az ipari parkok ilyen jellegű tevékenysége hiányos és öncélú. Cél, hogy az egymással versengő ipari parkok specializálódjanak (pl: ahol van vasúti elérhetőség ott olyan ágazat, ami azt igényli).

4. **Oktatás, képzésben** a megyei szakképző intézmények, a Munkaügyi Központ, az Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara szolgáltatásaira épít. **Az innováció ösztönzés** tekintetében a RIÜ-t bízhatja meg a megyei vállalatok aktivizálása céljából.

5. **Nemzetközi együttműködésű hálózat** építését megyei szinten a Rába-Duna-Vág EGTC-re bízhatja a szervezet. A Pons Danubii és Ister-Granum EGTC kapcsolati tőkéjére és szakmai felkészültségére is szüksége lesz a szervezetnek, számos határon átnyúló fejlesztést ezek az EGTC-k valósítanak meg.

6. A **vidékfejlesztés** szakmai vonalát a HACS-ok és az Agrárkamara vinnék, akik megfelelő helyismerettel és szakképzettséggel rendelkeznek, ahhoz hogy a helyi érdekeket a megyei szervezetben képviseljék, ugyanakkor a megyei szint fejlesztési elképzeléseit helyi szinten elindítsák. A Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal a 2014-2020-as programozási időszak folyamán ellátja a közvetlen gazdaságfejlesztési folyamatok koordinációját, a megye területén elfogadott Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák mentén, elsősorban a helyi közösségek bázisán.

7. **Turizmusfejlesztésért** egyrészt a megyei, a két helyi és az alakuló további térségi TDM-ek felelnek, melyek egységes keretbe szervezéséért felel az ernyőszervezet.

5. Forrásjegyzék

- KDRFÜ (2013): A 2007-2013-as programozási időszak végrehajtási tapasztalatai Komárom-Esztergom megyében, különös tekintettel az Operatív Programokhoz kapcsolódó forrásallokációra, Székesfehérvár
- KDRIÜ (2013): Javaslat a KEM megyei területfejlesztési koncepció egyes TOP forrásokhoz (K+F+I és kísérleti fejlesztések) kapcsolódó lehetséges elemeire, Székesfehérvár
- KEMKIK (2012): Komárom-Esztergom megye gazdasági helyzetképe
- KEMKIK (2012): TOP 50 Komárom-Esztergom megye gazdasága, A megye legnagyobb cégei, vállalkozásai 2011-es év eredményei alapján
- KEM Kormányhivatal, Földművelésügyi Igazgatóság (2010): A mezőgazdaság helyzete Komárom-Esztergom megyében
- B-K kapuja HACS: Bakonyalja-Kisalföld kapuja Vidékfejlesztési Egyesület működéséről
- B-K kapuja HACS (2013): LEADER HVS felülvizsgálat
- Duna-Pilis-Gerecse HACS (2013): Tájékoztató a Duna-Pilis-Gerecse Vidékfejlesztési Egyesület működéséről, Csolnok
- Deloitte(2013): Vállalati K+F jelentés
- Ister-Granum: Vállalkozási-Logisztikai Övezet, Határon átnyúló integrált területi beavatkozás, Vázlat
- Város-Team Pannon Kft (2012): Komárom-Esztergom megye területfejlesztési koncepciója, Helyzetfeltárás, Budapest
- CESCi, FRDC (2010): Komárom-Esztergom határon átnyúló stratégiája, Budapest-Somorja
- KSH (2012): Statisztikai tájékoztató Komárom-Esztergom megye, 2012/3
- KSH (2013): Mezőgazdaság számokban, GSZÖ 2013 Agrárium, pp.10-11.
- Határ menti Innovációs Kft (2013): A Rába-Duna-Vág EGTC integrált területfejlesztési stratégiája
- TDM alapító okirat:
[http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/TDMSz_alapszabaly\(3\).pdf](http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/TDMSz_alapszabaly(3).pdf)
- Tatabányai GFSZ:http://www.gfsz.hu/tartalmak/a_gfsz/
- Tatabányai Nyugati Ipari Park:<http://www.iph.hu/>
- Vértess-Gerecse Vidékfejlesztési Közösség: <http://www.vercse.hu/>
- Bakonyalja-Kisalföld kapuja Vidékfejlesztési Egyesület: <http://www.bakonyalja-kisalfold-kapuja.hu/>

- Duna-Pilis-Gerecse Vidékfejlesztési Egyesület: <http://www.dunapgve.hu/>
- Rába-Duna-Vág EGTC: <http://www.rdvegtc.eu/>
- Ister-Granum EGTC: <http://www.istergranum.hu/index.html>
- Pons Danubii EGTC: <http://www.ponsdanubii.eu/>
- KEM Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány: <http://www.kem-hvk.hu/page.php?16>
- Zöldek Klaszter: <http://www.zoldekklaszter.hu/>
- KEMÉK klaszter: <http://www.kemekklaszter.hu/>
- Metál klaszter: <http://kem-metalklaszter-hu.webnode.hu/>

Jogszabályok

- A 2012. évi CXXVI. törvény
- 2011. évi CLXXXIX.) törvény
- A 1449/2012. (X. 16.) Korm.
- 2013. évi CCXVI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény módosítása
- 1082/2006/EK-rendelet szabályozza az európai területi együttműködési csoportosulásokat
- Honosított jogszabály, a 2007. évi XCIX. törvény is átvett, melyet a 16/2010. (XII. 15.) KIM rendelet
- 93/2007 (VIII.29) FVM rendelet