

Szentendre Város Vagyongazdálkodási Konceptió-terve

2021 04 28

Megrendelő: Szentendre Város Önkormányzata

Készítették:

Városkutatás Kft, Tosics Iván

Ekler Építész Kft, Ekler Dezső, Csizmady Adrienne

Jassó Építészműhely Kft, Jassó Sándor, Kiss Borbála

Xellum Kft, Puczkó László

Soóki-Tóth Gábor egyéni vállalkozó

Mobilissimus Kft, Gertheis Antal, Szabó Noémi

Ez az anyag a Szentendre Város Önkormányzata és a Városkutatás Kft között kötött, 2012. december 28-án aláírt „Szentendre Város Vagyongazdálkodási, valamint Turisztikai Konceptiójának tartalmilag összefüggő, de külön-külön dokumentumokban való elkészítése” című szerződés végszállítása.

Jelen Vagyongazdálkodási koncepció szoros összefüggésben van a párhuzamosan készült Turisztikai koncepcióval. Mindkét anyag kiindulópontjaként a meglévő és folyamatosan frissített önkormányzati turisztikai elképzeléseket és vagyongazdálkodási koncepciókat, valamint a 2020. tavaszán készült Szentendrei Stratégiák c. tanulmányt tekintjük. Ezekhez adjuk a turisztikai szektor szereplőivel folytatott beszélgetéseket, a szakági, befektetői, pénzügyi fenntarthatósági szemléletet, valamint az egyes ingatlanokról készített állapotfelmérést, amelyhez víziót kapcsolva adunk javaslatokat a lehetséges jövőbeni intézkedésekre.

Tartalomjegyzék

Előszó.....	4
1 Vezetői összefoglaló.....	5
1.1 A belváros fejlesztésének irányai és az ingatlanállomány.....	5
1.2 Az önkormányzati vagyongazdálkodási koncepció alapvetése.....	6
1.3 Az önkormányzati tulajdonú ingatlanok használati vizsgálata.....	7
1.4 Az önkormányzati vagyongazdálkodási koncepció céljai és eszközei.....	8
1.5 Intézkedési javaslatok.....	9
2 A vagyongazdálkodás újragondolása a belvárosi turisztikai funkcióváltások tükrében.....	10
2.1 Előzmények.....	10
2.2 A 2005-ös belvárosi és a 2011-es vagyongazdálkodási koncepciók óta értékesített ingatlanok helyzete.....	12
3 A belváros önkormányzati ingatlanainak hasznosítására vonatkozó javaslatok.....	14
3.1 Városfejlesztési eszközökkel felértékelhető kulcsfontosságú belvárosi vagyonelemek.....	14
3.1.1 A Czóbel sétány.....	14
3.1.2 A parti sétány.....	16
3.1.3 Hidak illetve hangfogó falak a 11-es út átmenő szakasza fölött és mellett.....	17
3.1.4 A Castrum.....	19
3.2 A Skanzen.....	20
3.3 Egyéb területek.....	21
4 A belvárosi ingatlanpiac funkcióváltása.....	22
4.1 Az elmúlt 15 év elemzése turizmus és lakhatóság szempontjából.....	22
4.2 Az önkormányzat belvárosi ingatlanainak hasznosítási jövőképe.....	26
5 Portfólió elemzés beruházási igény alapján ingatlankategóriákba rendezve.....	30
5.1 Az ingatlanvagyongazdálkodás általános elvei.....	30
5.2 Szentendre vagyongazdálkodási koncepciójának kiindulópontjai.....	33
6 Az önkormányzati ingatlanok becsléses műszaki és hasznosítási vizsgálata.....	38
6.1 Módszertan.....	38

6.2	Értékelés	39
6.3	Javasolt intézkedések	46

Mellékletek jegyzéke

Ábrák jegyzéke

1. ábra	A Duna korzó (sárgával) a szabályozási terven	15
2. ábra	A szentendrei Dunapart 2005-ben és 2021-ben	15
3. ábra	Javaslat mobil padokra (Ekler Dezső)	16
4. ábra	A piac, az Egészségház a Google felvételén és pályamű a Castrum rendezési tervéből (2000) szerzők megnevezése nélkül.	20
5. ábra	Szentendre kistérség lakáspiaci tranzakciók száma (2007-2019) – KSH adatok alapján	22
6. ábra	Családi ház árak és árváltozás dinamikája – KSH adatok alapján.....	23
7. ábra	Családi házak árváltozása (2017-2019) Szentendrei kistérség – KSH adatok alapján.....	24
8. ábra	Családi házak fajlagos átlagára (2019) Szentendrei kistérség – KSH adatok alapján	24
9. ábra	A lakáspiaci tranzakciók száma (2014-2019) Szentendre kistérség – KSH adatok alapján	24
10. ábra	Az 1000 főre jutó tranzakciók száma (2014-2019) Szentendre kistérség – KSH	24
11. ábra	A népességszám változása (2014-2019) Szentendrei kistérség – KSH adatok alapján	25
12. ábra	Ingyenbefeektetési hozamok és befektetési volumen alakulása Magyarországon	40

Táblák jegyzéke

1. táblázat	Szentendrei lakóingatlan tranzakciók száma ingatlantípusok szerint (2007-2019) – KSH ..	23
-------------	---	----

Előszó

A 2020-as pandémia a feje tetejére állította Szentendre gazdálkodását: a plusz kiadások és a bevételek elmaradása mellett erősen sújtották a várost a kormányzati elvonások. Egyúttal a város életében nagy jelentőségű turizmus is összeomlott, legalábbis az a formája, ami a korábbi években domináns volt. Mindezek reflektorfénybe állították **a turizmusnak és a város saját vagyonával való gazdálkodásának a problémáit**, olyan kérdéseket felvetve, hogy miként lehet változtatni a turizmus kedvezőtlen hatásain, illetve, hogy milyen módon tud a város legjobban gazdálkodni a még megmaradt ingatlanvagyonával.

A most kiélesedő problémák nem újkeletűek. Már évek óta folynak a viták a nyári szezonban a városra zúduló tömegturizmus kezelésének lehetőségeiről. Ugyancsak hosszabb ideje nyilvánvalóak a **vagyongazdálkodás anomáliái: 2005-ben ugyan született egy koncepció, de az intézkedési terv elmaradása és az átfogó változtatáshoz szükséges politikai szándék hiánya megakadályozta az esetenkénti ingatlan-eladásokon túlmenő vagyongazdálkodási stratégia kialakítását.**

A Városkutatás Kft vezetésével működő szakértői társulás 2021. év elején arra vállalkozott, hogy rövid határidővel **konceptcionális háttéranyagot készít, amely megalapozza Szentendre új, a mai helyzetre és a hosszabb ideje érvényesülő anomáliákra egyaránt reagáló turisztikai koncepcióját és a városi vagyonnal való gazdálkodás ezzel szorosan összefüggő stratégiáját.** A megbízás szerint az elemzés a szűk határidőre és a problémák térbeli koncentrálódására való tekintettel **döntően a belvárosra vonatkozik.**

A munka két ütemben készült. Az első ütem összefoglalójában megfogalmazásra kerültek a **legfontosabbnak tartott kérdések és állítások, amelyekről széleskörű konzultációkat tartottunk.** Ezek eredményeit **beépítettük a végállításként elkészült jelen koncepció-tervbe.**

1 Vezetői összefoglaló

A város vagyongazdálkodása nem tekinthető és nem vizsgálható önmagában. Az ingatlanvagyon szervesen kötődik a városfejlesztéshez és város üzemeltetéshez, a belvárosban pedig leginkább az önkormányzati és kulturális intézményekhez, valamint a turizmust szolgáló épületekhez. Nem véletlen, hogy a jelen vagyongazdálkodási koncepciótervnek van egy ikerpárja, ami ezzel egy időben és szerves összefüggésben készült. Ez a Szentendre Város Turisztikai Koncepció-terve 2021.04.28. című tanulmány, amelyre ebben a tanulmányban gyakran fogunk hivatkozni. A szinergiát biztosítja, hogy mindkét anyagot ugyanaz a szakértői társulás készítette, szoros együttműködésben.

1.1 A belváros fejlesztésének irányai és az ingatlanállomány

A szentendrei élet egyik legnagyobb problémája, hogy szétszakadtak egymástól a városrészei. Érdemes megőrizni a belső részek atmoszféráját, az igazi Skanzent pedig képtelen közelíteni kell a város felé, jobban bekapcsolni Szentendre mindennapi és ünnepnapi vérkeringésébe.

A városrészek összefűzéséhez egyrészt arra van szükség, hogy a belvárosban hagyományosan szűk területen megjelenő, elsődlegesen az ide látogatókat célzó szolgáltatások sokrétűbbé váljanak, és jobban szétterüljenek a térben. Rengeteg lokális kezdeményezés van, ami ma kiszorul a szűk parti sáv területéről, amelyeket a vendégforgalom nyereségéből támogatni kellene. Mindezt fenntarthatóan kell tenni, árnyalni, gazdagítani a bérbe adott üzletek kínálatát, széthúzva a nyitvatartási időt, és ezáltal a bevételeket növelve.

Oldani kell a belváros szűk turisztikai sávjának monofunkcionalitását. Fontos cél a belváros magasabb minőségű és összetettebb vendégforgalmának, lakó- és intézményi funkcióinak kibontakoztatása. Ehhez szükséges a belvárosi önkormányzati üzlet és lakó ingatlanok koncepcionális alapon történő felújítása, illetve fejlesztése, összekapcsolva újfajta bérbeadási konstrukciókkal.

A vírus-válság hatalmas változásokat hozott a belvárosi ingatlanok árviszonyaiban, reagálva a kereslet drámai változásaira. Egyrészt a frekvenciált üzleti, vendéglátó és szolgáltató ingatlanok **turisztikai túlárazottsága megszűnt, mivel a turizmus ez irányú keresleti nyomása alábbhagyott.** Másrészt viszont a **lakáspiacon az árak tovább nőnek, erőteljes a keresleti nyomás** Szentendrén, mint az agglomerációs térség egyik legkeresettebb településén, és azon belül **a belvárosban is**, amely részben a vendégforgalom miatt veszítette el korábbi lakosait.

Mindez lehetőséget teremt az újratervezésre, megújult és minőségi turisztikai, vendéglátó, szolgáltató formák megjelenésére és a kreatív gazdaság megteremtésére a belvárosban. A magán-piacon ezzel párhuzamosan megindult az eddig tömegturizmusra vásárolt belvárosi ingatlanok lakáscélú használata, bérbeadása és eladása, ami az önkormányzati ingatlanok terén is új lehetőségeket jelent.

A belváros fejlesztése **tőkebevonás nélkül megoldhatatlan.** Ugyanakkor azt is elvként kell rögzíteni, hogy **értékes belvárosi önkormányzati ingatlant értékesíteni nem szabad.**

A városfejlesztés során alapvető, hogy a városnak mennyi és milyen ingatlana van a fejlesztendő térségekben. A szabályozás és az aktív vagyonpolitika meghatározza a fejlesztések irányát.

Az elmúlt 15 évben a belváros fő vendégforgalmi útvonalain a nem intézményeknek helyet adó önkormányzati ingatlanok egyötöde került értékesítésre. A fogyatkozó számú önkormányzati ingatlan egyre kevésbé alkalmas a látogatógazdaság fejlesztési folyamatainak befolyásolására. Ezért a hasznosításukat alaposan végig gondolni, és alapelveként kell kezelni, hogy az önkormányzat lehetőleg ne adja el az ingatlanait Szentendre belvárosában.

Önkormányzati ingatlanok eladása nélkül **a belvárosi épületvagyon érték növelő felújítása**, az ehhez szükséges **tőkebevonás különféle fejlesztői társulások** létrehozásával oldható meg, amelyekhez **aktív önkormányzati fellépés szükséges**.

A fejlesztési társulások az önkormányzattal, mint ingatlantulajdonossal társuló befektetők, fejlesztők, bérlők és üzemeltetők közös vállalkozásaként kell kialakuljanak. Ilyen társulások a legkülönbözőbb helyzetekre és jogi alakzatokba szerveződhetnek meg, az emelt lakbérrel az épületek karbantartására szövetkező lakásbérlőktől kezdve egészen a nagybefektetőkkel társulva létrehozandó formációkig.

A belvárost határán több kulcsfontosságú terület található, ahol **az eddigi passzív vagyongazdálkodás következtében az önkormányzat ingatlanok leértékelődtek**, és ez társadalmi veszteséghez vezetett. Javasoljuk, hogy az önkormányzat a következő belvárosi térségeket **a jövőben városfejlesztési szempontból kiemelt területekként kezelje**:

A Duna korzó és a Czóbel sétány egészen a Pap szigetig

A Bükkös patak piacig és a Kálváriáig vezető része

1.2 Az önkormányzati vagyongazdálkodási koncepció alapvetése

Jelen koncepció előzményének tekinthetők a folyamatosan frissített önkormányzati vagyongazdálkodási koncepciók, valamint a 2020 tavaszán készült Szentendrei Stratégiák I. című tanulmány. Az általánosságban vázolt befektetői, pénzügyi fenntarthatóságot, mint vagyongazdálkodási szemléletet érvényesítve az alábbiak elveket határoztuk meg szentendrei önkormányzat ingatlanvagyon gazdálkodásának alapelveiként:

1. Szentendre vagyongazdálkodásához külső forrásokra van szükség

A jelenlegi használat és hasznosítás nem tudja az évtizedes felújítási-karbantartási elmaradásokat pótolni, az önkormányzatnak nincs erre megfelelő saját forrása.

2. Az önkormányzat őrizze meg ingatlanvagyonát

Az önkormányzat az ingatlanai harmadát adta el a szentendrei belvárosban az elmúlt 15 év során. A privatizáció a legkritikusabb helyeken nem járt sikerrel, abban az értelemben, hogy a felújítások által frissüljön a belváros képe.

3. Fejlesztési társulásokkal történő fejlesztés

A „társulás” fogalma tág fogalomként kerül bevezetésre a koncepcióban. A fejlesztő tőke bevonására több lehetőség kínálkozik. Jelentheti egy bérlemény felújítását a bérlő által, aki a felújításba fektetett összeget bizonyos időbeli keretben és arányosítással a megfizetendő bérleti díjba beszámíthatja, de jelentheti egy egész épület haszonbérletbe adását, netán egy épületcsoport önkormányzattal való szerződéses megállapodás alapján történő közös fejlesztését egy professzionális ingatlanbefektető által.

A lehetséges partnerségek időben kombinálhatóak. Ha például egy bérleményt a bérlővel való együttműködés során megújítanak, a szerződéses megállapodásban rögzített időszak lejártával módjában áll a tulajdonos önkormányzatnak egy más típusú fejlesztési együttműködésbe bevonni az ingatlan. Fordítva is igaz ez: egy nagyobb portfólió közös beruházásban való felújítása és fejlesztése az adott szerződéses keretek lejártával szabadon bérbe adhatók, illetve újabb partneri körrel együttműködésben újíthatók ismét fel, amennyiben erre szükség lenne az eltelt idő vagy új funkcionális elvárások miatt.

4. A koncepció elsődleges célja, hogy az önkormányzat tulajdonában lévő belvárosi épületek megújuljanak, akár funkcióváltás árán is.

1.3 Az önkormányzati tulajdonú ingatlanok használati vizsgálata

A belvárosi önkormányzati ingatlanok pozícionálása egyrészt a fő turisztikai vonzerőkhöz (városlátogatók és szabadidős vendégforgalom fő gyalogos útvonala), másrészt a kulturális intézményrendszerhez való kapcsolódás lehetőségeiből indul ki. Ezek alapján **a vendégforgalmi termékfejlesztés és a távlati jövedelemtermelő hasznosítás szempontjából kiemelt helyszínek** északról déli irányba haladva: Művészet Malom, Lázár cár tér, Bogdányi utca, Fő tér (Templomdomb), Dumtsa Jenő utca, Szabadság tér, Kossuth Lajos utca.

A kulcsingatlanok esetében a műszaki beavatkozás két szintje került meghatározásra: **átmeneti hasznosításra alkalmassá tétel (karbantartás vagy felújítás), illetve fejlesztés.**

Az elemzett ingatlanok esetében becslés készült arra, hogy az ingatlanok felújításához, illetve fejlesztéséhez szükséges beruházások nyomán milyen bérleti hozam elvárás alapján feltételezhető, hogy **egy külső finanszírozó állja a beruházások költségét, ha nem kap tulajdonrészt, tehát az önkormányzati ingatlanon végrehajtott beruházása fejében a bérleti díj pénzfolyamot kapja** (pénzügyi befektetési modell).

Ez a modell kizárja az értéknövekedésre történő spekulációt, tehát a befektető csak racionális üzleti várakozások mentén hozza meg döntését, ellentétben azzal, amikor megvásárolva az ingatlan annak felértékelése is őt gyarapítja. Ez a modell az ingatlan érték növekedést az önkormányzatnál tartja, és ennek megfelelően **aktív önkormányzati vagyonkezelő tevékenységet, forrásszervezést** (pl. kötvénykibocsátás, vagy fejlesztési társulási szerződések) és a **beruházások lebonyolítását és kereskedelmi tevékenységet** (felújítások vállalatba adása, bérbeadás, bérlőkezelés stb.) **feltételez.**

Az ingatlanokon végzett számítások azt mutatják, hogy a **karbantartási (átmeneti hasznosításhoz szükséges) beruházáshoz szükséges bérleti díj-szint a jelenlegi piaci realitásokon belül marad, a fejlesztés esetében viszont egyes ingatlanoknál a bérleti díj a jelenlegi prémium üzletek díjszintjét is meg kellene, hogy haladja.** Az adott feltételezésekkel tehát reális külső finanszírozó befektető bevonása, azonban sok esetben az átmeneti hasznosítás kedvezőbb megtérülést biztosít.

Az egyes **ingatlanok helyzete** (jelenlegi szerződéses kötelezettségek, elhelyezkedés, műszaki állapot) alapján **eldönthető, hogy a felújítást egyedi partnerségi együttműködéssel rövidebb távon, vagy egy nagyobb ívű olyan ingatlancsomag részeként kerüljön sor, amely akár intézményi befektető partner bevonását is lehetővé tehetik,** hosszabb távú, professzionális hasznosítás érdekében.

1.4 Az önkormányzati vagyongazdálkodási koncepció céljai és eszközei

Jelen koncepció az önkormányzati ingatlanállományát a tulajdon megőrzése mellett kívánja felújítani. A belvárosi önkormányzati lakóingatlanokkal való jövőbeli gazdálkodás – javaslatunk szerint – radikális minőség-javításra, és bizonyos esetekben funkciócserére kell, hogy irányuljon. Nem kérdéses, hogy a zömmel karbantartás-hiányos ingatlanokat a belváros megújulásának és funkcióváltásának részeként helyre kell állítani, a lehető legmagasabb színvonalon. Amíg kellő beruházói tőke nem mozgósítható, addig is a **professzionális karbantartásukat** kell – csökkentett áron – kezdeményezni az értékük és használatuk szinten tartása érdekében.

Cél az önkormányzat tulajdonában álló épületek korhű állapotban történő megújítása, ahol lehetséges fejlesztése, az átalakuló vendégforgalmi igényeknek megfelelően az önkormányzati tulajdonú épületekben megfelelő helyszínekínálat biztosítása.

Az ingatlanok megújításának lehetséges módja – a beszűkült pályázati forrásokra tekintettel – a magántőke bevonás. Cél, hogy olyan partneri, társulási megállapodások jöjjenek létre, amelyek megfelelő garanciát nyújtanak a tulajdonos önkormányzatnak, hogy a magánbefektető a vállalásait teljesíteni tudja, ennek megfelelő jogi kereteinek és biztosíték rendszerének a kidolgozása javasolt.

A megfogalmazott cél elérésének eszköze egy **tőkebevonásra irányuló folyamat, amelynek sokféle kialakult gyakorlata ismert a „koncepció pályázatnak”** nevezett hasznosítástól a haszonbérleten át a fejlesztési társulásokig. Minden egyes helyreállítandó ingatlanra pályázatot kell szervezni, amelynek során nem pusztán az önkormányzat leendő bevétele, hanem **a társulásra, partnerségre jelentkező vállalkozónak a megújító beruházásban való részt vállalása is latba esik, és nem utolsó sorban a leendő (közös) használat módja és tartalma is.** Ezen a módon olyan partnerekre kell találni, akik vállalkozásaikkal, szolgáltatásaikkal, és egyáltalán jelenlétükkel a belváros vendégváró gazdaságát és helyi közösségi életét a megkívánt összetételben gazdagítják majd. Ennek érdekében **a fejlesztési társulásokra irányuló pályázatok árnyalt jogi háttérét meg kell teremteni.**

A fejlesztési pályázat során tehát a vállalkozó, befektető partner, a meglévő vagy leendő bérlők az önkormányzattal szerződve **közös projektek és közös finanszírozás keretében** kezdeményeznék egy-egy ingatlan helyreállítását. Amennyiben erre mód és lehetőség van akár pályázati források bevonásával. A közös fejlesztések egyszerre több ingatlant is átfoghatnának, s akár az egész déli

belvárosra kiterjedő közös vállalkozássá is egyesülhetnének a jövőben. Egy-egy önkormányzati ingatlan hiteles helyreállítása történhet a szokásos módon, bérlői kezdeményezésre, a bérlő által finanszírozott módon, **a bérleti díj egy részének lelakásával**. Vagy ugyanez a felújítási-hasznosítási lehetőség **koncepció pályázat révén** elnyerhető módon, de a nagyobb és fontosabb, például műemléki önkormányzati házaknál **haszonbérlet formájában**, netán egy szomszédság, épületegyüttes komplex fejlesztésére szövetkezve, **hosszú távú bérlői és önkormányzati együttműködéssel**. Vagy akár egy-egy funkcionális szolgáltató hálózat fejlesztésére szerveződve, **tartós bérlésre társuló nagy-befektetőkkel**. Társulhatnak fejlesztésekre az önkormányzattal az egyházak, az állam, a Skanzen, a legkülönbélebb helyi és országos társadalmi szervezetek és kisebb-nagyobb befektetők és ingatlanfejlesztők is. Az így létrejövő **„city center management”-nek részei az üzemeltetők is**. A mai TDM mellett az üzlettulajdonosok és a vendéglősök is, akik ehhez előbb meg kell, hogy szervezzék a maguk közösségeit, nem pusztán érdekvédelmi szervezatként, hanem elsősorban a saját érdekeiket összehangoló egyesületként.

1.5 Intézkedési javaslatok

Az egyes ingatlanokra vonatkozó beruházási javaslatok a Koncepció mellékleteiben kerültek rögzítésre. A koncepció által javasolt külső tőkebevonással megvalósítandó megújulás elindításához szükséges intézkedések:

- a jelenlegi **bérleti szerződések felülvizsgálata** (elsősorban a bérbeadott alapterületek pontosítása): bérlőváltás esetén a műszaki dokumentációban szereplő alapterületek szerint történjen a bérbeadás és a bérleti díj számítása;
- hasznosítási **pályázatok feltételeinek kidolgozása**, beleértve a koncepció pályázati formát is;
- bérlő által történő **felújítás, haszonbérbe adás szerződéses feltételeinek kimunkálása, garanciarendszer beépítése** (bármilyen oknál fogva a vállalások nem teljesítése esetén), javasolt bankgarancia vagy letét elvárása (a finanszírozás rendelkezésre állásának igazolása és a megvalósítás garantálása érdekében);
- **ingatlanjogász szakmai háttér** fejlesztése az aktívabb ingatlanpiaci fellépés megalapozására;
- már megüresedett, vagy a megüresedett ingatlanokba történő cserével kiüríthető néhány ingatlan **fejlesztési pályázatának előkészítése**;
- a vagyongazdálkodás politika aktív bemutatása, **potenciális befektetők érdeklődésének felkeltése**, szakmai networking.

2 A vagyongazdálkodás újragondolása a belvárosi turisztikai funkcióváltások tükrében¹

2.1 Előzmények

„Az elmúlt években az önkormányzati vagyongazdálkodás a 2008-ban elfogadott Vagyongazdálkodási Koncepció és annak 2011. évi Vagyonkoncepció felülvizsgálatában megfogalmazott fő célkitűzések mentén zajlott. Az értékesítésre kijelölt ingatlanok értékesítése fokozatosan, a mindenkori költségvetési bevételi igényekhez igazodva, minden esetben pályázat útján történt. **Az értékesíthető ingatlanok köre mára megfogyott**, a beépítetlen ingatlanok tekintetében külső városrészek üdülőövezeti peremterületére korlátozódott. **A vagyonelemek jelentős része található a Belvárosban.** Ezen ingatlanállomány egy része az intézményhálózat (Városháza, oktatási intézmények, kulturális intézmények, múzeumok stb.), másik része a bérlakás- és helyiségállomány.”²

2005-ben átfogó tanulmány készült a belváros fejlesztésére, amely kiemelten foglalkozott az önkormányzati ingatlanokkal. A felvázolt koncepció mentén elindult egyes ingatlanok értékesítése, a befolyó bevételekből egyéb ingatlanok felújítása, pályázatok önrész, infrastrukturális fejlesztések kerültek finanszírozásra, de jelentős épületfelújításokra (Fő, tér 12 – Vendégház, Dumtsa u. 22. – Tourinform iroda ingatlan teljes felújítása és számos városképi jelentőségű homlokzat felújítások és teljeskörű lakásfelújítások is elkészülhettek. Az elmúlt években a vagyongazdálkodási koncepció felülvizsgálata, újragondolása nyomán **több épület részlegesen kiürítésre került, elsősorban műszaki állapotuk következtében.** Ezzel párhuzamosan több ingatlan felújítására készült terv (Kossuth u. 15., Petőfi S. u. 2., Kossuth u. 4., Péter Pál u.6., Alkotmány u. 6., Bogdányi u. 41. homlokzat és tetőfelújítás tervei).³

2020 tavaszán a **Városkutatás Kft, a Mobilissius Kft. és az Ekler Építész Kft. közös stratégiai tanulmányt⁴** készített. **Az ebben rögzített elvek képezik a mostani koncepció gondolati vázát.** A tanulmány a Belváros jövőjét a vendégforgalom újra-tervezésével, a városfejlesztéssel és ingatlangazdálkodással integrált beavatkozásokra tett koncepcionális javaslatot. Az egyik fő megállapítás az volt: „Csak a város és lakói érdekeit követő fejlesztés-politika nem lehet életképes, mert Szentendre nem elég gazdag ahhoz. A helyi gazdaság szerkezete, a helyi vállalkozások árbevétele, sem a város adóbevételei ezt nem teszik lehetővé. Szentendren a fejlesztésekhez szükség van **városon kívüli tényezőkre, az állam, a közszolgálati vállalatok és egyéb befektetők és támogatók kezdeményezéseire.** Ezek súlya és aránya, s az együttműködés kiérleltége és harmóniája döntő lehet a fejlesztések sikerét illetően.”

¹ Tematika 2.1.1 pontjához

² ELŐTERJESZTÉS Szentendre Vagyongazdálkodási Koncepciójáról (Készült: a Képviselő-testület 2020. október 14-i ülésére)

³ idézett előterjesztés alapján

⁴ Szentendrei Stratégiák, 2020. április 30.

Egy másik fontos megállapítása volt a tanulmánynak, hogy **a városfejlesztés során nem mindegy, hogy a városnak mennyi és milyen ingatlana van a fejlesztendő térségekben**, mivel ez nagyban hozzájárul, hogy a fejlesztés folyamatait megfelelő módon befolyásolni tudja, vagy csak közvetett eszközökkel rendelkezik a fejlesztő erők orientálására. „Egy város önkormányzatának kell a legügyesebb és legnagyobb ingatlan spekulánsnak lennie. Ő ismeri a legjobban a fejlesztési célokat és lehetőségeket, ezért elsőként ő tud mindig lépni.” **A szabályozás és az aktív vagyongazdálkodás meghatározza a fejlesztések irányát**, a szabályozó egyúttal hasznot húzhat az átsorolás révén felértékelődő ingatlanok vételéből és eladásából. Ebből fakadóan **a jelen vagyongazdálkodási koncepció egyik sarkalatos pontja, hogy az önkormányzat lehetőleg ne adja el az ingatlanait Szentendre belvárosában**. Értékesítésre akkor kerülhessen sor, ha az ingatlan nem stratégiai jelentőségű és a szabályozás vagy más városfejlesztési eszközzel felértékelhető és a vételár ezt az értéknövekményt a város számára realizálja.

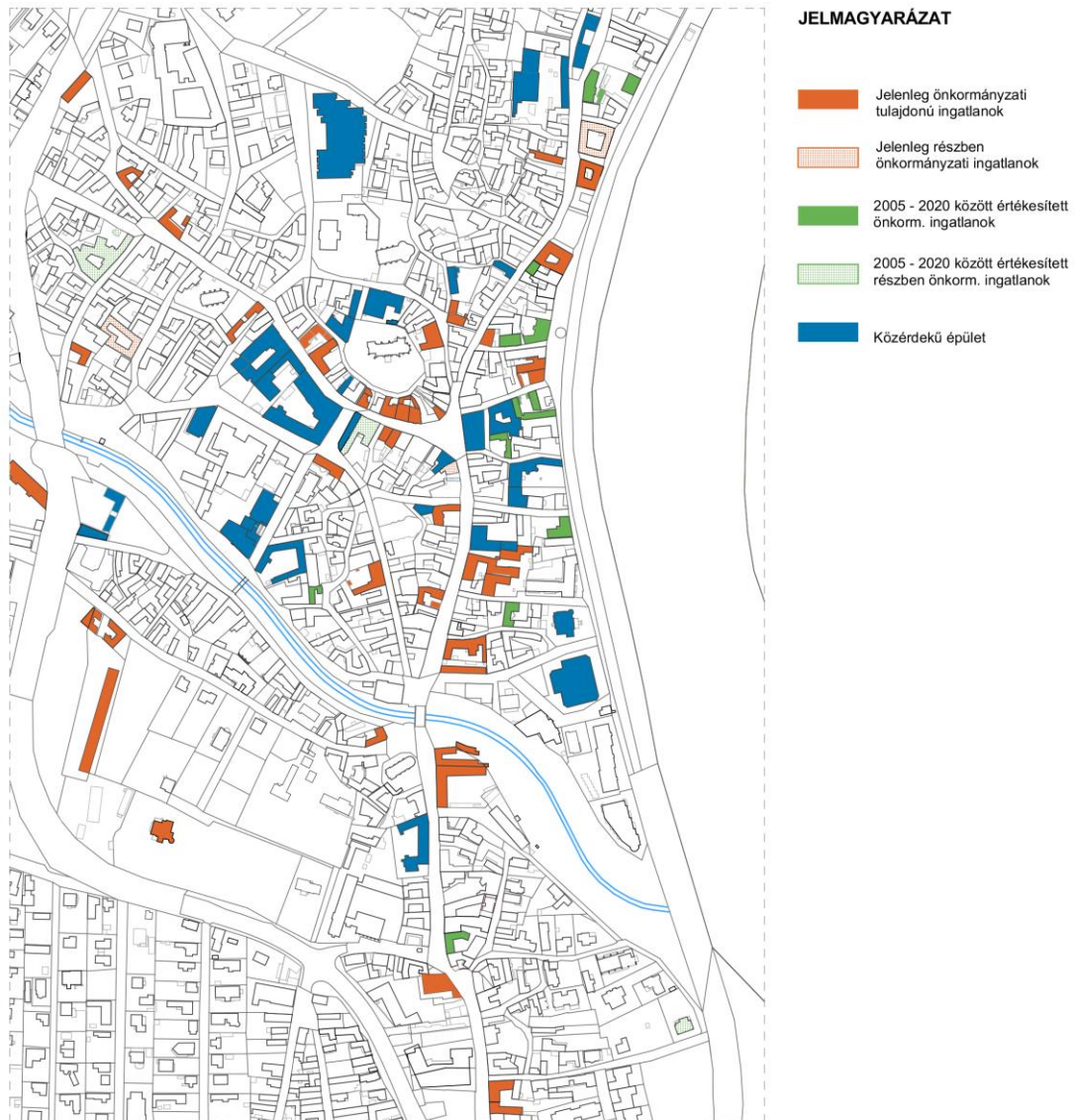
Fontos megállapítás volt még, hogy a város fejlődése szempontjából: **„A szentendrei élet egyik legnagyobb probléma, hogy szétszakadtak egymástól a városrészei**. Fizikai értelemben és használatuk szerint is eltávolodtak egymástól, amiről elsősorban a 11-es út tehet.” Egyfunkcióssá merevedtek: turistaipari plázává, igazgatási - vallási - oktatási centrummá, alvófalvakká, lakó telepekké, bevásárló-parkokká és skanzen-várossá. A város máig szétszakítva él, **a városrészek mintha külön városok volnának**. A városrészek összefűzéséhez egyrészt arra van szükség, hogy a belvárosban hagyományosan szűk területen megjelenő „export”, azaz elsődlegesen az ide látogatókat célzó szolgáltatások és azok sokfélesége jobban szétterüljön térben, **meg kell őrizni a belső részek koherenciáját, az igazi Skanzent pedig úgymond közelíteni kellene a város felé, jobban bekapcsolni Szentendre mindennapi és ünnepi vérkeringésébe**. Hiszen rengeteg kezdeményezés van, ami ma kiszorul a szűk parti sáv tömbjéből. A lokális kezdeményezések bekapcsolására vannak finom technikák, amik biztosítják, hogy a vendégforgalom nyereségéből helyi szervezetek növekvő mértékben részesedjenek.” Ezzel együtt a tanulmány meghirdette a **„foglaljuk vissza a belvárosunk” programot**, kapcsolódva az Ábrányi program „töltsük meg újra élettel” felhívásához. Mindez elképzelhetetlen a fenntarthatóság követelménye nélkül: árnyalni, gazdagítani kell a bérbe adott üzletei kínálatát, hogy kitöltse, széthúzza, hosszabbítsa a nyitvatartási időt, és ezáltal a bevételeket növelje.

Ugyanakkor **oldani szükséges azt a majdnem monofunkciós igénybevételt, ami meglehetősen szűk területre összpontosul**, lényegében a Dumtsa és Bogdányi utcák és a part közötti tömbökre, vagyis a szervezett tömegturizmus célterületére. Ha csak egy funkció dominál, az behatárolja és gátolja a belváros magasabb minőségű és összetettebb vendégforgalmának, lakó- és intézményi funkcióinak kibontakozását. Fontos visszatérni a már 2005-ben megfogalmazott elvhez, miszerint a belvárosban az önkormányzati üzlet és lakó ingatlanok esetében „nem indokolható a szociális célú bérbeadás, ezért az itt található lakások felújítása, korszerűsítése nyomán **a határozatlan idejű szerződések esetében fokozatosan a költségalapú lakbérek bevezetése javasolt, míg a határozott idejű bérleti szerződések lejártával az ismételt bérbeadás pályázati úton, piaci lakbérszinten javasolt.**”⁵

⁵ Szentendre Belváros Koncepció, Ecorys Magyarország Kft., 2005

2.2 A 2005-ös belvárosi és a 2011-es vagyongazdálkodási koncepciók óta értékesített ingatlanok helyzete⁶

A 2005-ös belváros-fejlesztési koncepciónak a javaslatai igazolódtak a Dumtsa utca sikeres megújulásával, ám a legkényesebb részeken, **a Duna parti kiemelt jelentőségű ingatlanokkal mintha semmi nem történt volna**: 15 év alatt, miközben a nemzetközi fapados turizmus a csúcra jutott, a legmagasabb szinten volt az EU strukturális alapokból jött támogatás-áradat, és mindvégig kormánypárti vezetés uralkodott a településen, néhány műemléki épületnél többet mégsem tudott a város felújítani, és üzemeltetni sem. **Üresen állnak a Dunakorzó legrangosabb épületei.**



⁶ Tematika 2.1.5/B pontjához

Kulcskérdés, hogy a **szentendrei múzeumokat jobban be kell kapcsolni a turizmus fő áramába**. A múzeumok programját turisztikai csomagokba kell illeszteni. Végző soron a vendégforgalom és a múzeumok intézményes tehetetlenségéből eredő elválasztottságot kellene összefogással enyhíteni.

Az elmúlt 15 évben a belváros fő vendégforgalmi útvonalain a nem intézményeknek helyet adó önkormányzati ingatlanok egyötöde került értékesítésre. És a vegyes tulajdonú házakban is jelentősen csökkent az önkormányzati lakások száma (lásd: térkép mellékletek). **Kérdés, hogy a fogyatkozó számú önkormányzati ingatlanok mennyiben alkalmasak még a látogatógazdaság fejlesztési folyamatainak befolyásolására**. Többek között ezért kell a hasznosításukat alaposan végig gondolni, és amennyire lehet, irányt szabni a látogató ipar és az ingatlanpiac „mozgásainak”.

3 A belváros önkormányzati ingatlanainak hasznosítására vonatkozó javaslatok⁷

3.1 Városfejlesztési eszközökkel felértékelhető kulcsfontosságú belvárosi vagyonelemek

Az újfajta vendégforgalomra és élhető, lakható belvárosra vonatkozó stratégiai irány kifejtése során a 2020 áprilisi tanulmány több, a belvárost határoló területre is felhívta a figyelmet. Ezek mind **példák arra, hogy a passzív vagyongazdálkodás – ingatlanpiaci és turisztikai szempontokból is - leértékelheti a kulcsingatlanokat és a környezetüket**, és ezáltal nyilvánvaló társadalmi veszteséget eredményez. Ezek a kulcs-ingatlanok ugyanis a belváros látogatóforgalmának peremfeltételeit adják.

Városfejlesztési szempontból tehát a városlátogatás térbeli kibontakozását ezeknek a peremfeltételeknek a biztosításával lehet és kell támogatni. Különösen fontos látni, hogy mindez nem feltétlenül követel nagyszabású fejlesztéseket. Megfelelő összehangolás és érdekegyeztetés, és a koordinált fejlesztés elegendő lehet a felértékelődésükhöz, és ezáltal a vagyongyarapodáshoz. Ilyen peremfeltételei a belváros látogatóiparának:

- a Duna korzó komfortosítása és meghosszabbítása észak és dél felé
- a korzó kiterjesztése a Bükkös patak mentén nyugati irányba a piacig és a Kálváriáig
- a decentralizált és időben koordinált okos parkolás

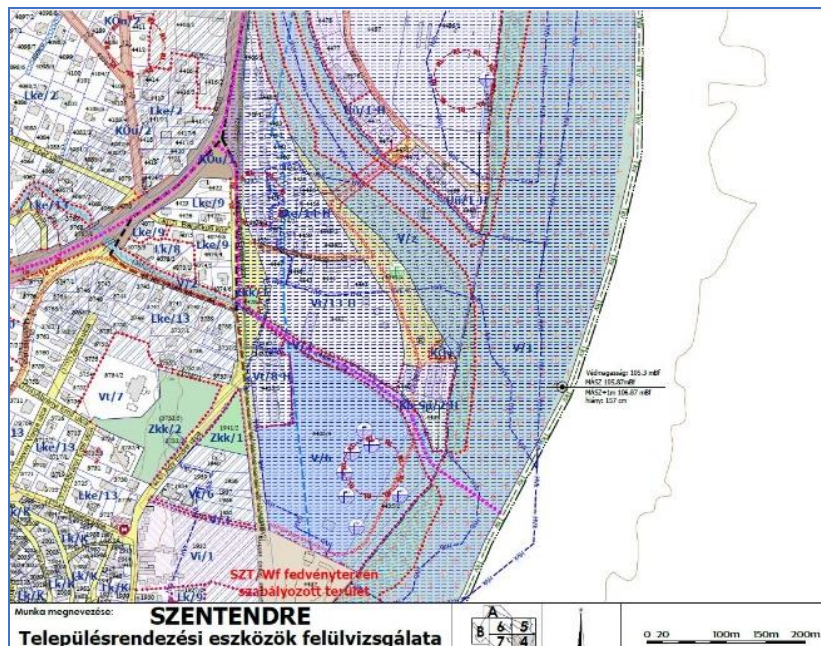
3.1.1 A Czóbel sétány

A 4441 helyrajzi számú, hivatalosan **Duna korzónak nevezett (a térképen sárgával jelölt) önkormányzati ingatlan régebben a Dunapart közösségi életének kiemelt fontosságú helye volt.** Ma alig járt térség. Nem szükséges hosszan érvelni amellest, hiszen nyilvánvaló mindenki számára, hogy **a belvárosi korzónak az ártéri erdőn és a vadregényes Czóbel sétányon át végig kellene ma is vezetnie egészen a volt hajókikötőig (a régi Duna korzó).** Sőt azon túlra is, a szabályozási tervben is rögzített leendő gyalogos-kerékpáros híd beiktatásával végig a Pap-sziget északi csúcsáig. **Az aktuális Integrált Településfejlesztési Stratégia (2016) is ezt a Postás strandtól a Pap-sziget végéig vezető promenádot jelölte ki a turizmusnak teret adó fejlesztések fő tengelyének.**

Csakhogy az elmúlt három évtized önkormányzati vagyongazdálkodása nem tudott kellően aktív és erős lenni ahhoz, hogy érvényt szerezzen a privatizált Waterfront Hotel telke melletti ártéren való szabad átjárásnak, miután azt bérleményként használatba vették és a sétálóknak elől eltorlaszolták. Nem avatkozott bele az önkormányzat abba sem, hogy a teljes ártéri erdőt ott kivághassák, hogy kikötői szerelvények tárolására használják. Így már egy évtizede **nincsen szabad átjárás a belvárosi korzó és**

⁷Tematika 2.1.2. pontjához

a vízmű területén átvezető gyönyörű Czóbel sétány között. Ráadásul ez hozta magával a szálloda ingatlanához délről csatlakozó, korábban szabadon járható ártéri erdő bérleményként való elkerítését, és a természetes tájat eltüntető feltöltését, majd lakókocsikkal betelepítését, ami példátlan a maga nemében, kivált egy európai hírű, turizmusból élni akaró történelmi város szívében.



1. ábra A Duna korzó (sárgával) a szabályozási terven

Nyilvánvaló és érthető ezek után a térség közterületeinek teljes leértékelődése, hiszen a zajos főúton, a hotelt és REC tömböt körbekerülve, nemhogy turista, de helyi lakos sem nagyon megy be az elkerített birtokok mögé sétálni. Ez pedig belátható módon **blokkolja számos jövőbeli közösségi turisztikai, szabadidős fejlesztés lehetőségeit a parton**. Elég, ha csak a közösségi kikötő vagy a termálvíz-bázis hasznosíthatatlanságát említjük. De hát az egész Pap-sziget is „alszik”.



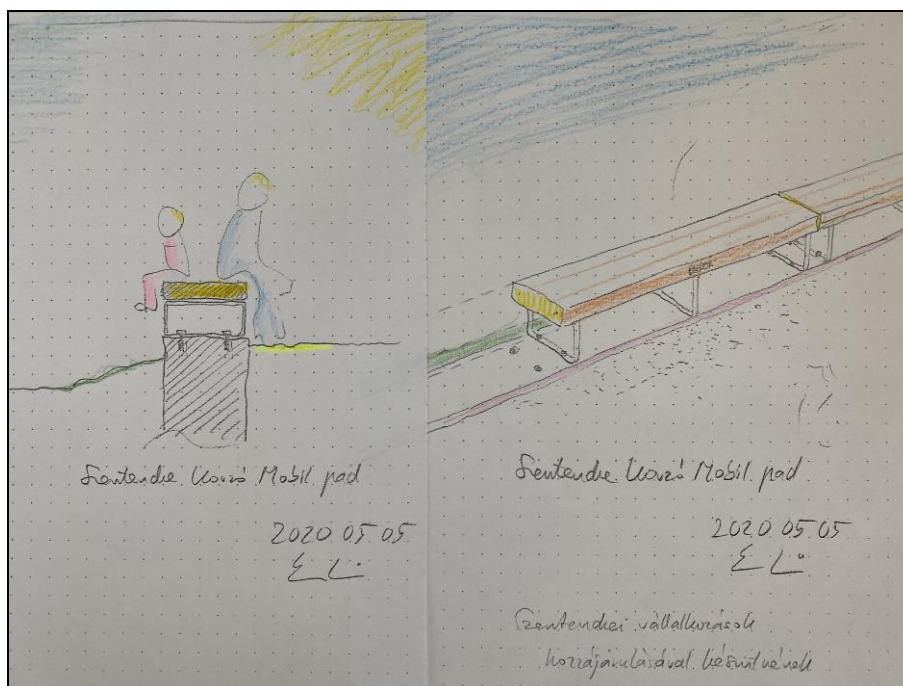
2. ábra A szentendrei Dunapart 2005-ben és 2021-ben

Pedig kézenfekvően **közös érdeke a térség ingatlan-tulajdonosainak és bérlőinek a parti sétány teljes megnyitása**. Pusztán a látogató-iparból eredő bevételek potenciális hozamát kellene közösen mérlegelniük, hiszen a népszerű, tömegeket vonzó parti sétány (olyan, mint a Római part például), valamennyi ottani vállalkozásnak nagyobb hasznot hoz majd, mint egy drótkerítéssel elzárt stég célközönsége. **Javasoljuk, hogy az önkormányzat kezdjen tárgyalásokat az érintettekkel a teljes parti sétány megvalósulásáról, s az abból eredő kölcsönösen előnyös megoldásokról.**

Kiemelten fontos a sétányról zajló párbeszéd a kormányzati szervekkel, hiszen állami tulajdonban van több jelentős ingatlan a térségben. A legnagyobb a volt REC területe, amely a Duna felé az önkormányzat régi Duna korzó elnevezésű közterületi ingatlanára nyílik. Ezek közös fejlesztésének végiggondolása stratégiai kérdés, mely hosszú távon döntően befolyásolja a város turisztikai vonzerejét és élhetőségét.

3.1.2 A parti sétány

A belvárosi Duna korzó hatalmas költségekkel járó átépítése egyelőre nem valósul meg. A mobil gát építése viszont, mint tapasztaljuk, vízügyi szempontokat részesített előnyben, s az emberi használata bizonyos mértékig héttérbe szorult. Például **nem lehet elegendő helyen leülni a sétányon. És nincsen elég árnyékos hely.** A belváros megújításának részeként ezért nélkülözhetetlen a sétány komfortosítása. A diszkomfortos sétateret gyógyítani kell. A várost látogatók legkedveltebb útvonalának otthonosabbá tételét – tekintettel az önkormányzat mai anyagi helyzetére – gyakorlatilag a **karbantartási költségek szintjén kell tudnunk megoldani.** Kevés pénzből, társadalmi összefogással.



3. ábra Javaslat mobil padokra (Ekler Dezső)

A régi gát megmaradt részének mellvédjén ül legszívesebben ma is a város apraja nagyja, s a vendégek is gyakran. Épp csak ezt a „vitamint” kellene visszapótolni a mai sétányon, meg a – talán meggondolatlanul eltávolított – régi, árnyékot adó nagylombú fákat. **Mindkét visszapótlás megoldható volna közadakozásból is, ha elemenként, egyesével rakjuk le őket.** Erre teszünk itt javaslatot. Helyi vállalatok finanszírozhatnák a rögzíthető „mobil padokat” és a nagylombú fákat, a névjegyükkel megjelölve őket.

A mobil padokat egyenként lecsavaroznánk a mobilgát elemek bebetonozott anyacsavarjaiba, így mozdíthatatlanok lennének, és egymás után sorakozva kiadnák a régi gát-mellvédet, mint ülőalkalmatosságot a korzó teljes hosszában. Nagy árvíz esetén csak be kell vinni őket a gát-raktárába, mikor a gát-elemeket hozzák ki a partra éppen. Cserébe megspórolják a rögzítő anyacsavarok kavicstalanítását és zsírozását. Árvíz után a padok kerülhetnek vissza újra.

A nagylombú fákat a katasztrófavédelmi előírások betartásával 10 méterre a mobil padoktól a mai úttest belső oldalára kell ültetni, tehát a házak elé, ahonnan már árnyékkal védhetik a délutáni padokon ülőket. Mindezt a vízügyi hatóságokkal történő egyeztetések során elfogadott irányelvek szerint kell majd kivitelezni.

3.1.3 Hidak illetve hangfogó falak a 11-es út átmenő szakasza fölött és mellett

A 11-es országút belvároson átvezető szakasza zaj- és porszennyezéstől súlyosan terhelt zóna. Voltaképpen megmagyarázhatatlan mulasztásnak tűnik, hogy ötven év óta miért nem kerített sort eddig sem állami sem helyi hatóság védő falak és védő növényzet telepítésére az út mellett. Vagyongazdálkodási szempontból az önkormányzatnak hasonló logikával érdemes keresnie a megoldást itt is, mint a belváros peremének egyéb részein. **A 11-es út belvárost átszelő szakaszán a zajtól és szennyezéstől leértékelődő ingatlanok pozícióját városfejlesztési eszközökkel kell feljavítani.**

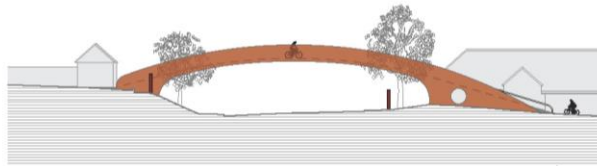
A 11-es út átmenő szakasza, mint hatalmas seb vágja szét a várost, fizikai és szellemi értelemben is. Össze kell varrni ezt a sebet, hogy közelítsük egymáshoz a szétszakadt részeket. **A Bükkös parti piac és a Kálvária szomszédságát** nagyban felértékelné, ha a mélyen futó forgalmas út fölött a csonkolt régi utcákat gyalogos-kerékpáros fahidakkal összekötnénk, és ezzel újraélesztenénk a környék gyalogos forgalmát.

A megoldás kézenfekvő, és nem is igazán költséges, legalábbis a Bükkös-patak mellett, ahol hidakkal lehet összekötni a elszakított utcákat. A 11-esnek ez a szakasza ugyanis bevágásban fut, méterekkel a régi utcák szintje alatt. **Eredeti nyomvonalukat enyhén ívelő gyaloghidakkal ki lehet pótolni, akárha protézissel a hiányzó testrészeket. A Paprikabíró utcát és a Mátyás király utcát így folytatni lehet a levegőben, ahol valaha a Kálvária tér és a Vezér köz felé futottak.**

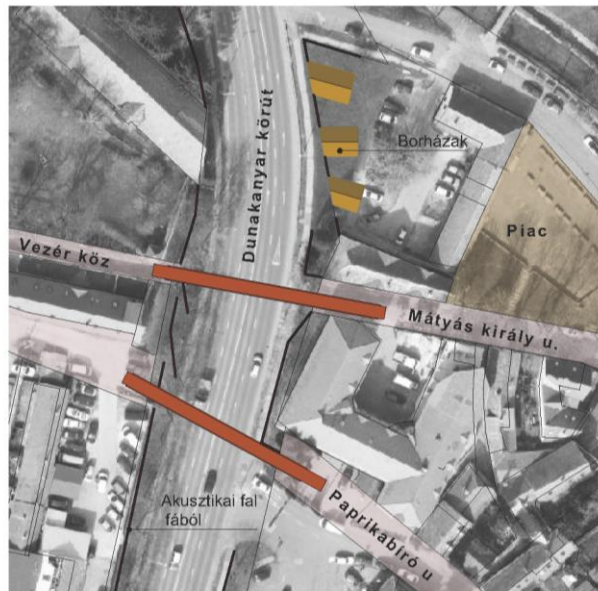
Az előre gyártható és beemelhető fahidak az út felől hangfogó falfalakkal övezve épülnének meg. Az út két oldalán található városrészeket így újra „összevarrnánk”, a térség feléledne, és ingatlanai forgalomképesebbé és értékesebbé válnának. **Ha akár csak a terveik engedélyt kapnak, a most eladásra szánt régi Egészségház magasabb áron kelhetne el, mint ma.**

A hídépítés elindíthatná a 11-es menti térség visszavételének mozgalmát. A lebénult utcák újraélednének, miután a zajos és szennyező út mellé **végre zajvédő falak és dús lombosított növények kerülnének**. Mindezt egyszerű és olcsó eszközökkel, részben városrészi költségvetésből, lépcsőről lépésre, akár helyi összefogással meg lehet oldani. Társadalmi összefogással érdemes tehát kezdeményezni az akciót, mert **hatalmas közösséget szervező erő rejlik benne**. Ha a környéken élők tevékenyen támogatnák az elképzelést, nagyszerű élmény volna számukra is rácsodálkozni a csonka utcák eredetére. A város múltjához kerülnének ezáltal közelebb, miközben a belvároshoz is, meg a Castrumhoz is, amelyek így életre kelnének.

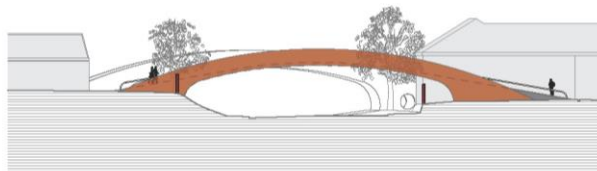
KERÉKPÁROS HÍD



HELYSZÍNRAJZ M = 1:1000



GYALOGOS HÍD



geodézia: Györfi Ilona és Vajda József
 építész: Ekler Dezső
 szerkesztés, fotó: Jassó Sándor és Kiss Borbála

SZENTENDRE - HIDAK



geodézia: Györfi Ilona és Vajda József
építész: Ekler Dezső
szerkesztés, fotó: Jassó Sándor és Kiss Borbála

3.1.4 A Castrum

A **Castrum területe ma fél belváros méretű lakatlan hely**, zárvány, ami szintén mélyíti a 11-es út vágta szakadékot a belváros és a külső városrészek között. Ismeretlen hely a szentendreiek számára is, **nem tudnak róla, holott éppen az volna a célja minden reá irányuló akaratnak, hogy ismertté váljék**, a lehető legszélesebb körben. A belváros felértékelése mellett a **Castrum felélesztése lehet új fejlesztési cél Szentendrén. Valahogy használni, hasznosítani kell, mint a belváros részét, ha már egyszer az.** Abban minden eddigi tanulmány és tervjavaslat egyetért, hogy magát az erődítést egészében fel kell tární, és be kell mutatni, és akár **meg is építhető újra. Sőt akár építhetünk is a területén**, hiszen a **Castrum feltárandó falai kiegészíthetők, újraépíthetők, az erőd belseje pedig**

beépíthető a fejlesztési program egységes koncepciója szerint. Az ide építendő épületek rendeltetését sem érdemes csak kiállítási és kulturális célokra redukálni.



4. ábra A piac, az Egészségház a Google felvételén és pályamű a Castrum rendezési tervéből (2000) szerzők megnevezése nélkül.

Példával élve: az erőd dél-keleti sáncain épült szakközépiskola telke szűkös már, tornatermük épülhetne akár a Castrum falain belül, védő épületként, a Dunára néző egykori római palota régészeti ásatásait védő épületként, falaival körülvéve a palota kontúrjait. Ily módon a **régészeti projektet az ide épülő objektum beruházási költségei finanszíroznák, és ezzel elősegítenék a régészeti kutatásokat. Ezáltal megmutathatóvá válna az ókori erődítmény. És ez a fő cél.** Nagyszerű ötlet első lépésként a Castrum területének korhű kertként vagy közösségi kertként történő hasznosítása, amelynek parcellái természetesen a valószínűsíthető épület-alaprajzok vonalain futnának.

Ily módon nem egy újabb régészeti park jönne létre, hanem egy, a város eredetét megmutató sokszínű, sokrétű városrész. **Mindezt az önkormányzatnak, mint tulajdonosnak kell kezdeményeznie, és a fejlesztésben érdekelt hatóságokkal és befektetői partnerekkel bonyolítani.** Nagy értékű ingatlantulajdon van tehát a város kezében, amelynek **hasznosulásáért befektetőként felelős.**

Figyelembe véve a fejlesztési tervek idő- és költségigényét, első lépésként, rövidtávon is lehetséges a Castrum szabadidős és oktatási hasznosítása **virtuális megoldásokon keresztül** (pl. ahogyan Tarragona turisztikai szervezete tette ezt a város Római örökségével: <https://www.tarragonaturisme.cat/en/imageen-app>).

3.2 A Skanzen

A 2020 áprilisi előkészítő tanulmány további **sarkalatos fejlesztési irányként jelölte meg a Skanzenrel való kapcsolatok építését.** A Skanzen az egyik legsikeresebb örökségi és vendégforgalmi vállalkozás. Viszont **túl messze van a belvárostól, a vendégek érkezési pontjaitól. Közelebb kellene hozni, fizikai és képzetes értelemben is. Szerencsére a Skanzen a város felé bővül, és a tartalék területei is erre fekszenek.** Ha még további terjeszkedése szóba jön majd, netán a várossal közös vállalkozásokkal, akkor is erre felé volna jó orientálódnia. Rövidtávon megvalósítható teendő például,

hogy ki kellene építeni a kerékpárutat a Sztaravodai út mentén (ld. Turisztikai Konceptió-tervezet 6.2 fejezete), és közös múzeum+városlátogató kártyákat lenne érdemes kiadni. És felvethető, hogy nem csak kisbuszok vihetnék ki a jövőben a vendégeket a HÉV-től meg a belvárosból, hanem lovas-kocsik és homokfutók is, és netán ökrös szekerek járhatnának alternatív útvonalakon a városközpont és a Skanzen között. Nem beszélve arról, hogy **a belváros építészeti emlékeire ráférne néha egy kissé kifinomultabb felújítási gyakorlat, mondhatnánk úgy is, hogy elkelne egy kicsit több hitelesség, a múltat részleteiben is megőrző nyugat-európai gyakorlat követése, ami a Skanzen építőmestereinek napi rutinja.**

Városfejlesztési szempontból **nem a Skanzen a forró hely, hanem a Sztaravodai út melletti átminősítésre váró zóna. Ezzel kell jól sáfárkodnia a városnak.** Az aktuális településszerkezeti terv „sport”, „különleges állatkerti” és „mezőgazdasági általános” besorolásaival jó nyomon jár, mert **közösségi és ökológiailag előremutató rendeltetésnek tartalékol.** A szabályozás terv is túlnyomó részt „mezőgazdasági” övezet jelekkel védi. Csak **a Skanzen és a város, az állam és az önkormányzat közös összefogása** tudná ennek a Pismány és Izbég közti völgynek a jövőjét hozzáértő módon kiaknázni. **Ökológiai zöld folyosóként, városi erdőként kellene megtartani, ami táji elemként a Pilis vonzó előtere és a Skanzen méltó kapuja lehetne.** A közösségi és magáncélú turisztikai és szolgáltató fejlesztések természetes módon egyben városrész-központot képeznének. Itt **szervesen összeérhetne a pilisi táj a várossal, s a nemzeti hagyomány népi és városi vonulatát őrzők ambíciója** a közös múlt ápolásában.

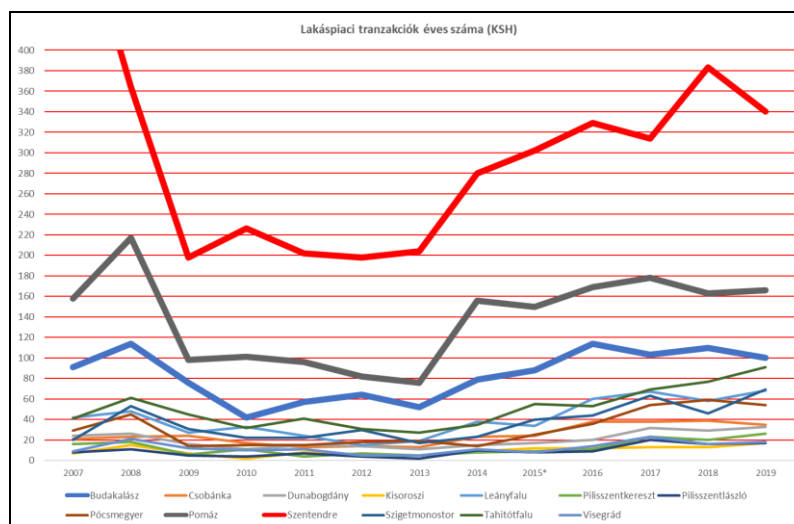
3.3 Egyéb területek

A 2020 áprilisi tanulmány foglalkozott **a jelenleg érvényes szabályozás és a szerkezeti terv összefüggéseivel.** Megállapította, hogy a belvárosra, a Castrumra, a Pap-szigetre, a volt szovjet laktanyára és a Skanzenre korlátozó vagy „nem teljes körű” szabályozás van érvényben. Ezek azok **a területek, ahol átminősítő módosítások, piaci szereplők kezdeményezései várhatók.** Ezeknél számottevően nagyobb, feltűnően kiterjedtek azok a zónák, amelyek **„megcélzott területhasználat időszerűségéig kialakult állapotnak megfelelő szabályozású terület”-ek.** Ilyenek **a déli városkapu térsége, a Pap-sziget és Izbég észak-keleti oldala, meg Pismány dél-nyugati alja,** melyeket a Szerkezeti terv Területfelhasználás változásai tervlapja fejlesztésre váró területeknek jelöl. A többi változtatásra váró terület, **a Boldogtanya, Petyina, Tyúkosdülő, Sztaravoda és a Szarvashegy külső részei mind „lakóterületté alakuló üdülőterületek”-ként vannak feltüntetve** a terven. Jól kirajzolódik **az erős keresleti nyomás,** ami az ingatlanpiac szereplői – terület tulajdonosok, építkezni vágyó magánszemélyek és ingatlanfejlesztők – által az önkormányzat döntéshozóira nehezedik. Ezen kereslet által felértékelődő területek átminősítése politikai kérdéssé válik, ha ennek gátat mer szabni a város vezetése. Ugyanakkor **meg kell találni azt a szabályozási módszert, amivel – az ingatlanfejlesztés, családi ház építkezési láz nyomán –, a növekvő népességszámból fakadó infrastrukturális és intézményi kapacitások létesítésének terhe az építetőkre hárítható,** ezzel is visszafogva a város egészére nézve terhes növekedést.

4 A belvárosi ingatlanpiac funkcióváltása⁸

4.1 Az elmúlt 15 év elemzése turizmus és lakhatóság szempontjából⁹

Az **utóbbi 15-20 évben** a szentendrei Belváros ingatlanpiaca a vendéglátó és szolgáltató helyek iránti kereslet nyomása alatt állt, ami egészen 2020 elejéig exponenciálisan növekedett az elszabaduló túlturizmus inváziójának hatására. Ennek megfelelően **deformálódott a belvárosi önkormányzati ingatlanok használatának struktúrája** is. Az ingatlanárak az egekbe szöktek, ingatlanspekuláció olajozta a lakóingatlanok felvásárlását, és ösztönözte az önkormányzati ingatlanok privatizációját. A lakásárak messze nem emelkedtek ilyen mértékben. Lakást a belvárosban csak a látogatózónán kívüli északi, számarhegyi részeken vettek, építettek, leginkább luxusárakon, luxus kategóriában. A belvárosban **lakóként jószerével csak a bérlakásokban élők maradtak**. A belváros hétköznap este hat után elnéptelenedett. A város véglegesnek látszó módon turista belvárosra és alvó kerületekre szakadt ketté.



5. ábra Szentendre kistérség lakáspiaci tranzakciók száma (2007-2019) – KSH adatok alapján

A belváros ingatlanpiacát és fejlesztéseit a turizmus kereslete fűtötte, ahogy a budapesti belváros ingatlanpiacát is. A lakóingatlanok piaca a belvároson kívül, főként a 11-es úton túl működött csak. Ebben a helyzetben a belváros önkormányzati lakásingatlan állománya voltaképpen megkövült zárványként, úgymond 'roncskategóriaként' értelmeződött, amitől valamiféleképpen szabadulni próbált volna az önkormányzat is. Az ingatlanok leértékelődését fokozta az elhanyagoltságuk, és az abból eredően **a belváros egészére kiható általános leromlottság érzete**, ami jelentős társadalmi veszteségként könyvelhető el ma is.

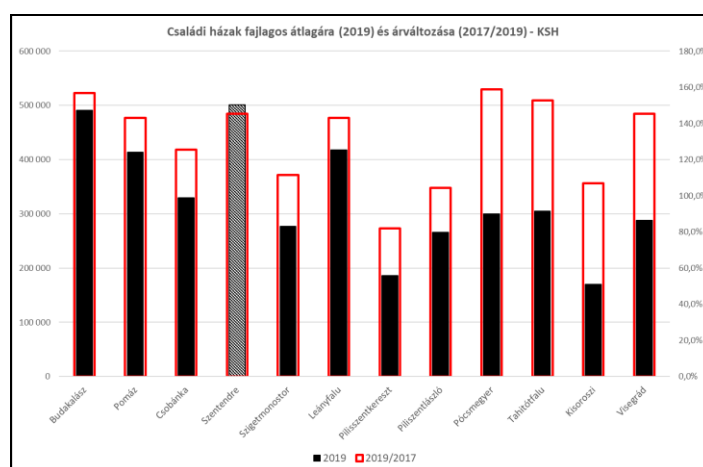
⁸ Tematika 2.1.3. pontjához

⁹ Tematika 2.1.5./E pontjához

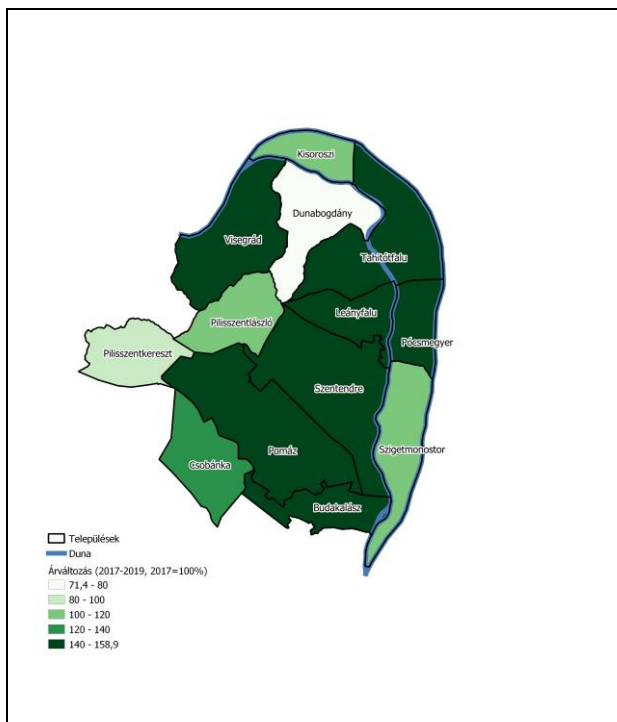
A régiós piacon Szentendre dominanciája megkérdőjelezhetetlen, de az utóbbi évek általánosan fellendülő lakáspiacán jó láthatóan **kimagasló volt a város vonzereje a beköltözők, a lakóingatlan vásárlók körében**. A lakáspiac városias jellegét mutatja, hogy a többi kistérségi településsel szemben, ahol egyértelműen a családi házak képezik a forgalom nagyobb részét, Szentendrén kiegyensúlyozottabb a különféle ingatlanok aránya. Az árak tekintetében a családi házak átlagos négyzetméterára 2019-ben elérte a félmillió forintot (az előzetes adatok szerint 2020 első félévében 508 ezer Ft/m² volt), ezt a panellakások is elérték, a társasházi lakások ára 565 ezer Ft volt négyzetméterenként, ami az új lakások árszintjének felel meg.

1. táblázat Szentendrei lakóingatlan tranzakciók száma ingatlantípusok szerint (2007-2019) – KSH

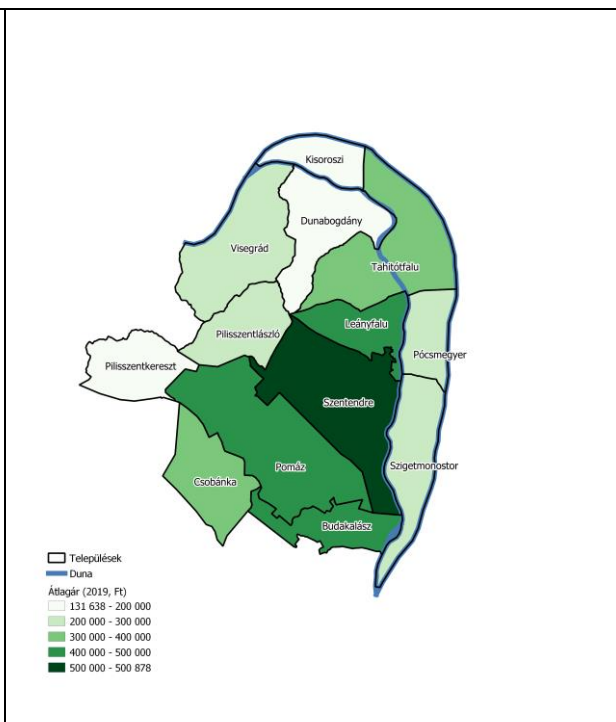
	Használt családi ház	Új családi ház	Használt társasházi lakás	Új építésű társasházi lakás	Használt lakótelepi (panel) lakás	Összes
2007	316	1	214	14	12	557
2008	162	3	181	7	11	364
2009	87	1	96	13	1	198
2010	105	1	107	4	9	226
2021	100	1	87	0	14	202
2012	116	1	74	1	6	198
2013	105	0	94	0	5	204
2014	148	0	126	0	6	280
2015	141	2	169	0	7	319
2016	163	0	138	0	28	329
2017	150	3	131	5	25	314
2018	187	9	129	34	24	383
2019	138	11	122	44	25	340
2020	45	0	43	14	8	110



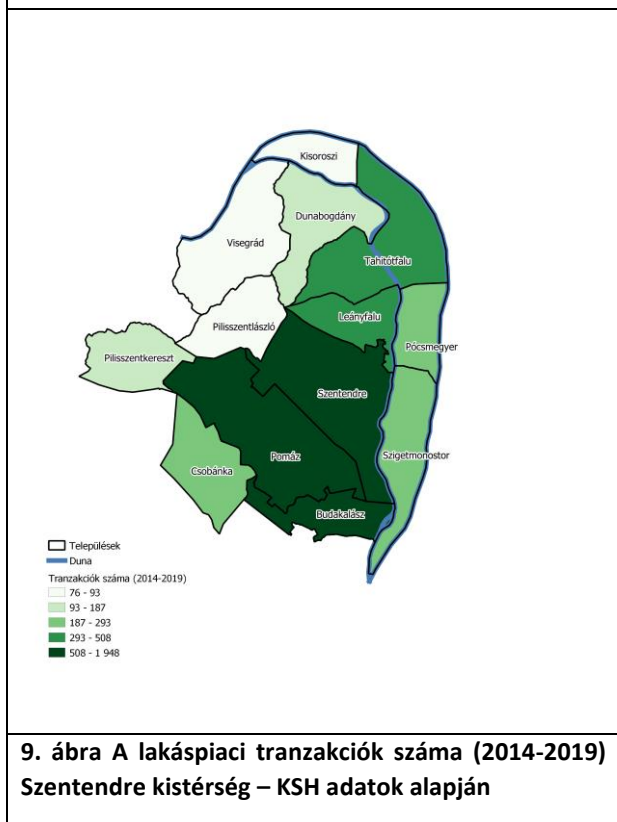
6. ábra Családi ház árak és árváltozás dinamikája – KSH adatok alapján



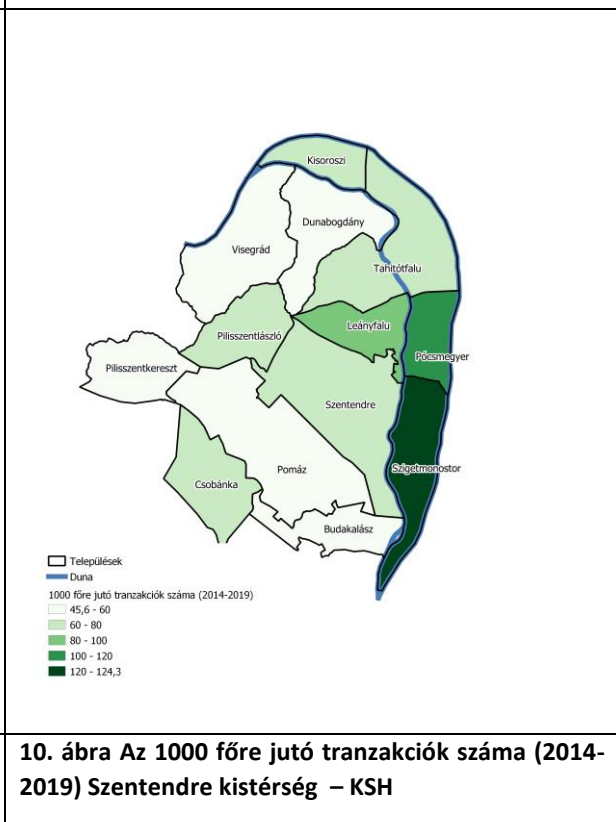
7. ábra Családi házak árváltozása (2017-2019) Szentendrei kistérség – KSH adatok alapján



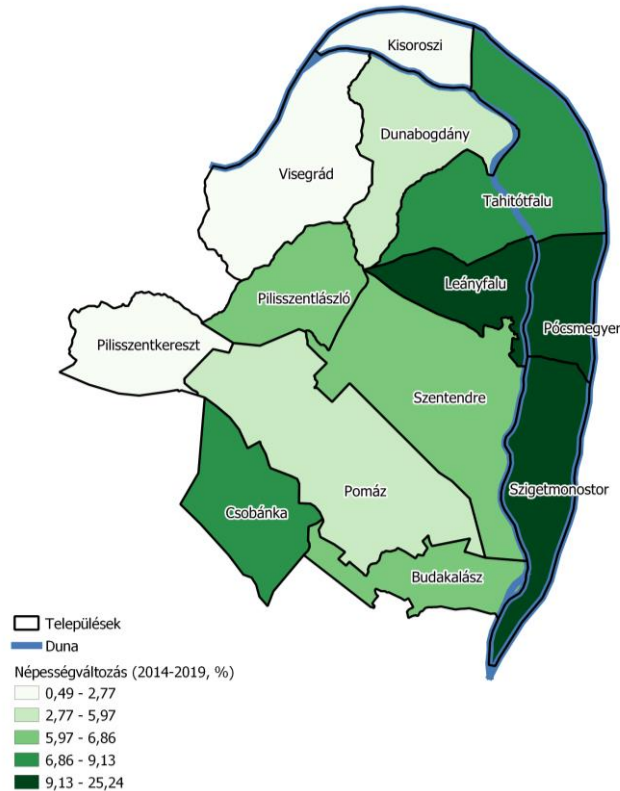
8. ábra Családi házak fajlagos átlagára (2019) Szentendrei kistérség – KSH adatok alapján



9. ábra A lakáspiaci tranzakciók száma (2014-2019) Szentendrei kistérség – KSH adatok alapján



10. ábra Az 1000 főre jutó tranzakciók száma (2014-2019) Szentendrei kistérség – KSH



11. ábra A népességszám változása (2014-2019) Szentendrei kistérség – KSH adatok alapján

Milyen a helyzet ma? Fordult a kocka. A belváros frekventált üzleti, vendéglátó és szolgáltató ingatlanainak **turisztikai túlárazottsága megszűnni látszik, mivel a turizmus ez irányú keresleti nyomása alább hagyott**, lehetőséget teremtve az újratervezésre. Kérdés, hogy ez a fajta kereslet képes lesz-e a korábbi mértékben visszaerősödni vagy megújult és turisztikai, szabadidős, vendéglátó, szolgáltató formák megjelenése, bevezetése révén lendülhet fel az érdeklődés Szentendre iránt. **A lakáspiac viszont ellenkezőleg**, éppen most ért csúcs közeli állapotába, és tartja **erőteljes keresleti nyomás alatt** Szentendrét, mint az agglomerációs térség egyik legkeresettebb települését, és azon belül **a belvárost is**, ami részben a vendégforgalom miatt veszítette el korábbi lakosait. Várható tehát, hogy újra lakókkal népesülhet be az óváros és gyerekzsivajtól lesznek újra hangosak az ódon utcák? Régen várt fejlemény lenne, nem utolsó sorban egy a városnak inkább megfelelő vendégforgalom kibontakozását is segítené. Úgy tűnik, hogy a magán-piacon megindult az eddig tömegturizmusra vásárolt belvárosi ingatlanok lakáscélú használata, bérbeadása és eladása, s ez valóban sok jó új lehetőséggel kecsegtet, nem utolsó sorban az önkormányzati ingatlanok terén is.

4.2 Az önkormányzat belvárosi ingatlanainak hasznosítási jövőképe¹⁰

A belvárosi önkormányzati lakóingatlanokkal való jövőbeli gazdálkodás – javaslatunk szerint – radikális minőség-javításra, és bizonyos esetekben funkciócserére kell, hogy irányuljon. Nem kérdéses, hogy a zömmel karbantartás-hiányos ingatlanokat a belváros megújulásának és funkcióváltásának részeként **helyre kell állítani, a lehető legmagasabb színvonalon**. Amíg kellő beruházói tőke nem mozgósítható, addig is a **professzionális karbantartásukat** kell – csökkentett áron – kezdeményezni az értékük és használatuk szinten tartása érdekében. Ily módon az eddigi bérlők, akár lakók, akár üzlettulajdonosok, a felújítás és az esetleges funkcióváltás során döntési helyzetbe kerülnének, és választhatnának az emelt szintű feltételek és lakbérek, valamint a csere alapot képező alternatív lakások és/vagy üzletek között.

Abból kell kiindulni, hogy **a belvárosban önkormányzati ingatlant, ha lehet, nem szabad többet eladni**, hiszen ezek a város utolsó tartalékai, és minden egyéb ingatlannál erőteljesebben felértékelhető tulajdonai. A belváros megújulása láthatóan már újra lendületet vett, 10-15 magán beruházás zajlik a szűken vett belvárosban. Ennek részeként indulnának a **részben funkcióváltó önkormányzati helyreállítások, amelyek csak aktív ingatlanfejlesztési és értékesítési (bérbeadási) politikával vihetők végbe**, hiszen a legalkalmasabb és legmegfelelőbb potenciális bérlőket kell hozzá megtalálni. Lényegében véve **tőkebevonásra irányuló folyamatról van szó, amelynek sokféle kialakult gyakorlata ismert a nyugat-európai államokban, a „koncepció pályázatnak” nevezett hasznosítástól a haszonbérleten át a fejlesztési társulásokig**. És ezeknek számtalan fokozata lehetséges.

Nyilvánvalóan minden egyes helyreállítandó ingatlanra pályázatot kell szervezni, amelynek során nem pusztán az önkormányzat leendő bevétele, hanem **a társulásra, partnerségre jelentkező vállalkozónak a megújító beruházásban való részt vállalása is latba esik, és nem utolsó sorban a leendő (közös) használat módja és tartalma is**. Ezen a módon olyan partnerekre kell találni, akik vállalkozásaikkal, szolgáltatásaikkal, és egyáltalán jelenlétükkel a belváros vendégváró gazdaságát és helyi közösségi életét a megkívánt összetételben gazdagítják majd. Ennek érdekében **a fejlesztési társulásokra irányuló pályázatok árnyalt jogi háttérét meg kell teremteni**.

Az óvárost megújító társulásokat nagyban segítheti a régi építészeti minta, amelyből a mai belváros összeáll: a kereskedőházé. A földszintes vagy éppen emeletes házak elől vagy alul üzleteknek, műhelyeknek adtak helyet, hátul vagy fölül meg lakásoknak. **Ma is számos városias funkcióra alkalmasak**. A lakások mellett ideális teret kínálhatnak üzleteknek, vendéglőknek, műhelyeknek, műtermeknek, de akár szállásoknak is. A fejlesztési pályázat során tehát a vállalkozó, befektető partner, a meglévő vagy leendő bérlők az önkormányzattal szerződve **közös projektek és közös finanszírozás keretében** kezdeményeznék egy-egy ingatlan helyreállítását. Amennyiben erre mód és lehetőség van akár pályázati források bevonásával. A közös fejlesztések egyszerre több ingatlant is átfoghatnának, s akár az egész déli belvárosra kiterjedő közös vállalkozássá is egyesülhetnének a jövőben.

¹⁰ Tematika 2.1.5./A pontjához

Amikor ennek a társuláson alapuló ingatlanfejlesztő vállalkozásnak az esélyeit és sikerességét mérlegeljük, elég, ha csak a belvárosban ma zajló 10-15 hasonló kaliberű magán-beruházásra tekintünk. Ezek zömmel önkormányzattól elidegenített ingatlanokon ugyancsak vegyes használatra irányulnak, a mai átláthatatlanul változó körülmények között is hasznot remélve a befektetéseikből. S ha gondolat kísérletként mérlegelnénk, hogy érdemes volna-e ma túladni önkormányzati ingatlanokon, arra jutnánk, hogy a nagy kereslet miatt akár holnap meg tudna válni tőlük. Ez azt jelenti, hogy jó üzlet ma a szentendrei belvárosban fejleszteni. Feltételezhetjük tehát, hogy **a magánszektor fejlesztéseinek kigondoltságával egy jól előkészített önkormányzati fejlesztési társulás versenyezni lesz képes, és jelentős haszonra tesz szert.**

A belváros atmoszférájának megőrzése – önkormányzati ingatlanok példaértékű felújítása

Látjuk, hogy az irányítatlan tömegturizmus nyomására deformálódott a belváros használata, egyoldalúsága révén degradálódott a kínálati színvonala. A boltkínálat, étteremkínálat, az ingatlanpiac és a fejlesztések színvonala csökkent. A lakók nagyrészt elköltöztek, az épületek leromlottak. Az ökológiai körülmények nem javultak, inkább romlottak. Nem gyarapodott a faállomány, a nyári forróságot alig enyhíti a pára és légmozgás, nem enyhíti zajvédelem a 11-es út menti zónát sem. Ráadásul az utóbbi években olyan átépítések kezdődtek az óváros legfrekvenciáltabb, legérzékenyebb helyein, amelyek tovább ritkítják az autentikus múlt nyomait. Megérett a helyzet a változtatásra. **A szentendrei Skanzen 50 éve arat átütő sikert 50 évvel ezelőtti falvak helyreállításával. Kérdés, hogy a szentendrei belváros 50 évvel ezelőtti állapotának 50 éve tartó szisztematikus eltűntetése vajon meddig lesz még sikeres az idelátogatók körében?**

Nincs okunk feltételezni, hogy a túl-turizmus rövid időn feltétlenül visszajön, ahogy a Duna áradásáról sem tudhatjuk biztosan, hogy lesz-e még valaha túl hatalmas. De talán nem is szeretnénk, hogy visszatérjen, se az ár, se a tömeges turizmus. Talán ki kellene mondanunk, hogy Szentendrén **a tömegturizmusnak**, legalábbis annak a fajta agresszív keresleti nyomásnak vége, hogy annak **gátat szabunk**, azt nem preferáljuk, hanem az igényesebb turizmusra voksolunk. (Ez nem feltétlenül vet gátat tömegek érkezésének, lásd. Skanzen.) **A megcélzott szegmensek igényeire a helyi adottságokat célzottabban építő, igényesebb turizmus autentikus kínálatot és színvonalas szolgáltatásokat vár el.** Gasztronómiában, kultúrában, múzeumokban, tájban, városban és helyi társadalomban is. **Az autentikus kínálat pedig egybevág a tradíciókkal, ételben, művészetben, archeológiában, városban és flórában. És a mindennapi városi életben. A szentendrei belváros ettől most mintha távolodna ettől az ideától, s nem közeledne felé. Pedig adottságai erre predestinálják.**

Mi a teendő?

Az autentikus jelző helyett az atmoszféra megőrzés kifejezést javasolnánk Szentendre belváros megújítására. Autentikus ételek, kultúra, művészet és autentikus táj, település, hagyományos életvitel és ünnepek megmutatásával. Ez tömegeket vonzó kínálat ma. Ezt nevezzük atmoszféra megőrzésnek. Nem kell több Szentendre belvárosnak megújításához. Autentikus Duna part, hiteles ünnepek, helyi élet, igazi régi város hiteles régi házakkal, ezt szeretnék látni az ide látogatók, magas

színvonalú helyi művészettel, hiteles és jó ételekkel. Hogy lehet ezt elérni? A válasz egyszerű, a régi atmoszféra megőrzésével, és ha lehet, **a város visszaépítésével.**

Ez lehetetlen, mondanák sokan. Félő viszont, hogy ez immár **nem választás kérdése.** **Viszont eldöntendő kérdés:** az 50 évvel ezelőtti szentendrei belváros **50 éve tartó eltűntetése vajon meddig lesz még sikeres** az idelátogatók körében? Ha így folytatjuk a „fejlesztéseinket”, az eredeti hiteles város végképp elvész, s ezzel **a város igazi vonzereje vész el.**

Ha a turisztikai koncepcióban bemutatott átalakított fókuszú turizmus mellett teszi le a város a garast, **az autentikus kínálat mellett, akkor bizony érdemes részleteiben is megőrizni Szentendre belvárosát.** Sőt, akár visszaállítani valamennyire. **Nagy erővel,** mert csak úgy lehet. Ahogy az állam Szentendre skanzenét építette, és ahogy sokfelé teszik Európában mások is.

Hogyan kellene megőrizni a belvárost? Nem olyan nehéz feladat, mint gondolnánk, mert **a minták adottak.** Minden, ami a régi városból jó volt, minőségi, hiteles, azt kell visszahozni, törekedve a hiteles visszaépítésre, rekonstruálni, amit csak tudunk. De **mindenekelőtt el kell kezdeni ténylegesen óvni és karbantartani és kultiválni és** komolyan venni, amit csak lehet. Ahogy ezt teszi ma minden polgár, aki életmódváltással, bio-étrenddel, környezetvédelemmel, hitbuzgalommal, lokálpatriótaként változtat az életén. Az építéseknek nem nehéz a dolguk, csak jobban meg kell kímélniük azt, ami még megmaradt és utánozniuk, mímelniük kell a régi fogásokat. **Vakolásban, festésben, színekben, asztalos munkában, és természetes régi anyagokat** kell újra használniuk. Autentikusan, ahogy a Skanzenet építő brigádok is teszik. De hát **a konyhaművészetben sincsen ez másként. Meg az iparművészetben, a zenében és a kulturális események gyakorlatában sem.** Ha a fejlesztésekben **a modernizálás helyét, arányát, szerepét jól el tudjuk találni,** könnyen célt érhetünk az archaizálásban. A városfejlesztésben is kínálják magukat a régi, jól bevált megoldások. Például **a frekvenciát korzón bőven elkelnének a padok,** melyeken jó ücsörögni és bámulni az elhaladókat, és **az árnyékot adó lombos nagy fák** életmentők lehetnek, és beválhat az a **régi hagyomány is, mi szerint egy korzó valahonnan valahová vezet.**

A belváros régiesítő megújítása közös nagy vállalkozásként valósítható csak meg. Egy közös koordinált akarattal. A város önkormányzata ezt nem tudja egymaga véghez vinni. A lakosságával összefogva sem, mert erejét meghaladó mértékű tőkebevonásra van szüksége. Fejlesztési társulásokra. **A belvárost el lehet képzelni, mint egy korszerű plázát,** ami tudvalevőleg mesterségesen létrehozott mini belváros. A világ sok részén jöttek rá a felelős döntéshozók, hogy el kell tanulni a magánszektor profizmusát és korszerű menedzsmenttel, egyedi hagyományos kínálattal versenyképes üzleti helyszínné varázsolhatók a történelmi értékek. A tulajdonossal társuló befektetők, fejlesztők, bérlők és üzemeltetők közös üzemeként. **Ezek a fejlesztési társulások a legkülönbözőbb helyzetekre és jogi alakzatokba szerveződhetnek majd,** az emelt lakbérrel az épületek karbantartására szövetkező lakásbérlőktől egészen a nagybefektetőig.

Persze elengedhetetlen, hogy legyenek az így létrejövő „city center management”-nek részei az üzemeltetők is. A mai TDM mellett az üzlettulajdonosok és a vendéglősök is, akik ehhez előbb meg kell, hogy szervezzék a maguk közösségeit, nem pusztán érdekvédelmi szervezatként, hanem elsősorban a saját érdekeiket összehangoló egyesületként. Így artikulálhatják egymás számára a közös tennivalóikat, s tudnak majd tárgyalni a befektetői, fejlesztői és önkormányzati, hatósági

érdekeltségekkel. S így közreműködhetnek a közterek fejlesztését és a programok szervezését illető döntésekben.

Egy-egy önkormányzati ingatlan hiteles helyreállítása történhet a szokásos módon, bérlői kezdeményezésre, a bérlő által finanszírozott módon, **a bérleti díj egy részének lelakásával**. Vagy ugyanez a felújítási-hasznosítási lehetőség **koncepció pályázat révén** elnyerhető módon, de a nagyobb és fontosabb, például műemléki önkormányzati házaknál **haszonbérlet formájában**, netán egy szomszédság, épületegyüttes komplex fejlesztésére szövetkezve, **hosszú távú bérlői és önkormányzati együttműködéssel**. Vagy akár egy-egy funkcionális szolgáltató hálózat fejlesztésére szerveződve, **tartós bérlésre társuló nagy-befektetőkkel**. Társulhatnak fejlesztésekre az önkormányzattal az egyházak, az állam, a Skanzen, a legkülönbélebb helyi és országos társadalmi szervezetek és kisebb-nagyobb befektetők és ingatlanfejlesztők is. **A belváros megőrzésének projektje közös vállalkozásként kellene, hogy működjön. Egyfajta vállalként szerveződve**, koordináló igazgató tanáccsal, menedzsmenttel felelősen összehangolva a teendőket a szűk belváros területén, és önállóan gazdálkodva, fejlesztve és működtetve a kezelésébe átvett vagyont.

5 Portfólió elemzés beruházási igény alapján ingatlankategóriákba rendezve¹¹

5.1 Az ingatlanvagyon-gazdálkodás általános elvei

Az ingatlan a földfelszín egy meghatározott, az ingatlan-nyilvántartásban önálló egységként kezelt részlete, annak minden alkotórészével és tartozékával (gyümölcisével) együtt. Ingatlannak azok a dolgok minősülnek, amelyek állaguk sérelme nélkül nem helyezhetők át másik helyre. Ebből fakadóan az ingatlanok egyik meghatározó jellemzője az elhelyezkedésük. Az elhelyezkedés egyrészt regionálisan – térség, agglomeráció, település –, másrészt lokálisan értelmezhető, azaz a településen belüli, városrész, szomszédság, utca szinten értelmezhető.

A másik fontos jellemző az ingatlan funkciója. Ebből a szempontból két nagy csoportot különböztetünk meg: lakóingatlanokat és nem-lakás célú ingatlanokat. A nem-lakás cél tovább bontható, a használati módok szerint. Az ingatlan funkciója összefügg elhelyezkedésével, illetve megközelíthetőségével. Az ingatlan létesítéskori funkciója meghatározza a korabeli elvárások és szabványok szerinti belső kialakítását, építésmódját, műszaki tartalmát is.

Alapvetően három ingatlangazdálkodási paradigmáról beszélhetünk: az ingatlan lehet befektetés tárgya, használat (hasznosítás) tárgya, és fejlesztési lehetőség. Első esetben a cél a pénzügyi hozam realizálása, második esetben a használat komfortja, míg harmadik esetben a jövőbeni hasznosítási lehetőség. Egy jogi vagy magánszemély ingatlanokhoz fűződő viszonya e három paradigma valamilyen mértékű vegyülete: amit használ, egyúttal befektetés is, de bizonyos körülmények – az ingatlan elhasználódása, avulása – bekövetkeztével fejlesztési lehetőségként is meg lehet vizsgálni.

Az ingatlangazdálkodás részben a befektetési szemléletű vagyongazdálkodási tevékenységet, részben pedig a műszaki-használati szemléletű létesítménygazdálkodást foglalja magába. Az életciklus során e két szemlélet határozza meg – a tulajdonosi értékvalasztások mentén – hogy milyen mértékű az ingatlan karbantartása, milyen időszakokban történnek felújítások, korszerűsítések, illetve, hogy mikor jön el a bontás, átalakítás, új ingatlan építés vagy a teljes (akár műemléki igényű) rekonstrukció időpontja egy ingatlan életében. „Az önkormányzati szektor működési célfüggvénye a '3E' paradigmával írható le, és a teljesítményének mérhetősége is e paradigma mentén fogalmazható meg. Az **eredményesség** (*effectiveness*) mutatja meg, hogy a nyújtott közszolgáltatás megvalósítása a meghatározott célját megvalósította, a **gazdaságosság** (*economy*) az adott közszolgáltatás lehető legkedvezőbb költségszerkezettel történő megvalósítását jelenti, a **hatékonyság** (*efficiency*) az erőforrások megfelelő kihasználását mutatja.”¹² A tisztán pénzügyi-befektetői szemlélet mellett a feladat ellátási hatékonyságot megcélzó szemléleten van a hangsúly, elsősorban a feladatellátást szolgáló ingatlanok vonatkozásában.

¹¹ Tematika 2.1.5/C pontjához

¹² Hegedűs, Szilárd; Gácsi, Roland; Zéman, Zoltán: Javaslat balanced scorecard alkalmazására az önkormányzati vagyongazdálkodásban különös tekintettel a felújításokra. In: Taylor : gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, (6) 1-2. pp. 89-98. (2014)

„Az önkormányzati vagyon funkciója kettős: egyrészt és mindenekelőtt-infrastruktúrát biztosít a törvényben előírt kötelező, illetve önként vállalt feladatok ellátásához, másrészt bevételt teremt az önkormányzat számára, amely részben ebből fedezi a közszolgáltatás költségeit. Ezen alapszik az önkormányzati vagyon törvény szerinti felosztása is: a forgalomképtelen vagyon funkciója az infrastruktúra biztosítása, míg a forgalomképes vagyon funkciója a bevételtermelés. A korlátozottan forgalomképes vagyon pedig mindkét célra szolgál (elsősorban infrastrukturális célja van, azonban a közfeladatok ellátása szempontjából nélkülözhető vagyon az alapfeladatok sérelme nélkül bérbeadás útján hasznosítható).¹³ Ezek a törzsvagyonhoz tartozó ingatlanokon azonban vagyonkezelői jog, használati jog, valamint szolgalmi jog létesíthető, de ezeken túlmenően tilos a vagyontárgyak megterhelése. Az önkormányzati törzsvagyonba nem eső vagyonelemek képzik az önkormányzatok üzleti vagyonát. Ezen vagyontárgyakra vonatkoztatva nincsen terhelési, elidegenítési tilalom, ebből kifolyólag ezek megterhelhetők, apportálhatók, azonban ezen vagyonelemekre is vonatkozik, hogy azoknak az önkormányzati működést és célokat kellene támogatniuk.¹⁴ Az önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanvagyon funkciója alapján lehet:

- a) önkormányzat **saját szervezeti egységeit kiszolgáló** ingatlan (hivatal, ügyfélszolgálat stb.),
- b) **önkormányzati feladatellátás** intézményhálózatát kiszolgáló ingatlan (oktatás, kultúra, egészségügy, jóléti-szociális feladat-ellátás stb.),
- c) önkormányzati **bérlakás** (szociális, költségalapú ill. szolgálati bérlakás),
- d) az **önkormányzati**, illetve önkormányzat által támogatott **feladatok ellátását végző nem önkormányzati szervezetek elhelyezését** szolgáló ingatlan (a szociális feladatellátásban közreműködő szervezetek, polgárőrség stb.),
- e) elsődlegesen **jövedelemtermelést célzó ingatlanok** (üzletek, műhely- és raktárhelyiségek, bérirodák stb.),
- f) **tartalék** földterületek.

Az ingatlanok életciklusa két fázisból áll: **beruházás**, a megvalósítás időszakából (fejlesztés) és a **fenntartás és üzemeltetés** időszakából (befektetési ciklus). Ez utóbbi végén az ingatlan akár felújítás (ide értve az átalakítással történő újra pozícionálást is), akár elbontás és új építés révén ismét fejlesztés tárgya lesz (a ciklus újraindul). **Az életciklus függvényében alakul az ingatlan értéke.** Piaci értéknek azt az értéket tekintjük, amelyet a piac több szereplője elfogad, ettől eltérhet egy szereplő által tulajdonított érték. A **befektetési érték** a befektető szempontjából közelíti meg az érték fogalmát. Ezt a jelenlegi használat vagy attól teljesen eltérő jövőbeli hasznosításból származó várható **jövedelemtermelés alapján határozható meg.**¹⁵ A hasznosítási (használati) időszak során az ingatlan értéke a használó számára elsősorban funkcionális, ideértve a gazdaságos üzemeltetés szempontját is, de nem elhanyagolható az érzelmi, presztízs-érték sem (pl. lakóépületek, irodaházak, szállodák,

¹³ ELŐTERJESZTÉS Szentendre Vagyongazdálkodási Konceptiójáról (Készült: a Képviselő-testület 2020. október 14-i ülésére)

¹⁴ Leitner Csaba: Önkormányzati pénz és vagyongazdálkodás, Dialóg-Campus Kiadó, Budapest, 2019., 44.o.

¹⁵ Márkus László – Rábai György: Vagyonértékelési módszerek és gyakorlatuk, in: Soós János (szerk.): Ingatlan gazdaságtan, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002, 180-220 old.

kereskedelmi létesítmények esetében), míg a befektető számára egyértelműen a pénzben mérhető érték a meghatározó.

A legegyszerűbben az **újraelőállítási érték** számítható: azonos paraméterekkel mennyiből lehet újra megépíteni az ingatlant? A jelenlegi érték az építéstől számított időszakra számított értékcsökkenést becsülve állapítható meg. Ezt elsősorban olyan építmények, létesítmények esetében szokás használni, amelyek annyira egyediek, hogy valódi piaci összehasonlításra esetükben nincs mód. A valósághoz közelebb áll, ha az ingatlan **forgalmi értékét** vizsgáljuk, ami egy adott időpillanatban a piaci tranzakciók alapján állapítható meg. Minél keresettebb egy ingatlan, annál többet hajlandók fizetni érte a befektetők vagy a végfelhasználók. Az ingatlan értéke a hozzá hasonló ingatlanokért fizetett összegből, az ingatlan és az összehasonlításban szereplő referencia ingatlanok közötti eltérések alapján korrigálva határozható meg. **Valós piaci érték az, amit a piac egyensúlyi állapotához közeli fázisban lévő piacon a vevők többsége elfogad.** Ezzel szemben például az ingatlan hitelfedezeti értékének megállapítása során figyelembe kell venni, hogy a fedezetként szolgáló ingatlant a fedezet érvényesítése során (pl. nem fizető adós esetén) a hitelező viszonylag rövid időn belül kívánja értékesíteni, ezért jellemzően nincs idő megvárni a legkedvezőbb ajánlatot. A fedezetértékelés során ezt a „menekülési értéket” veszik figyelembe, ami alacsonyabb a forgalmi értéknél. Az ingatlanhoz fűződő viszony is befolyásolja az értéket: a tulajdonos, vagy a piac néhány szereplője akár a forgalmi értéknél magasabb értéket is megállapíthat és érvényesíthet egymás közötti megállapodás során sajátos érdekeik mentén (pl. szomszédos ingatlan a meglévő ingatlannal egyesítve olyan többletértéket hoz létre, ami magasabb, mint az ingatlanok értéke külön-külön).

A befektető az ingatlanra, mint időben realizálódó pénzáramra tekint. Az építész számára az épület elsősorban terekből, a mérnök számára szerkezetekből, a városépítész számára építészeti tömegek és köztük lévő szabad terek rendszeréből áll, a befektető a **bevételek és kiadások** időbeliségére koncentrálna. **Ezeket a pénzáramokat műszaki, városszerkezeti és társadalmi tényezők befolyásolják.** Az ingatlanfejlesztési és befektetési döntések előkészítése során a jelen pillanatban befektetett tőke (aminek a forrása lehet saját tőke és hitel) és a várt, jövőbeli pénzüsszegek, pénzüsszeg-sorozatok közötti összefüggéseket kell vizsgálni. Egy befektetéshez tartozó pénzáramlás a különböző időpontban esedékes pénzüsszegek, a bevételek és a kiadások egyenlege. Ezek között kiemelt a **hiteltörlesztés** (ha a befektetés legalább részben hitelből finanszírozott), valamint a **saját tőke hozama**, amelyet a (tulajdonost terhelő) fenntartási kiadások levonása után megmaradó nettó bevételnek kell fedeznie. Ettől elkülönül az üzemeltetés pénzárama, amelyet az épület használói külön térítenek a bérbeadónak, vagy közvetlenül fizetnek meg a közüzemi szolgáltatóknak, amennyiben a szerződésben így rendelkeztek. A befektető arra törekszik, hogy az ingatlan fenntartásával kapcsolatban felmerülő költségeit a bérlőre hárítsa. A befektetési szempontú értékelés a várható bevételeknek a befektetett összeghez való viszonyát méri. A leggyakrabban a nettó jelenérték és a belső megtérülési ráta mutatót használják.

A **nettó jelenérték** azt fejezi ki, hogy a befektetésnek az elvárt hozammal számított jelenértéke mennyivel nagyobb vagy kisebb, mint az a ráfordítás, amellyel hozzájuthatunk a befektetés által ígért jövőbeli jövedelmekhez. A **belső megtérülési ráta** pedig az a kamatláb, amelyet diszkontáláshoz használva, a jövőbeli pénzáramlások jelenértéke éppen a befektetéshez szükséges kiadás értékével egyezik meg. A pénzáram közvetlen tőkésítése során alkalmazott általános megtérülési ráta a piacon általános kihasználtsági mutató és működési eredmény és az eladási ár hányadosaként határozható

meg. Az értéket az értékelt ingatlan nettó működési eredményét az általános megtérülési rátával történő osztás alapján határozhatjuk meg. A nettó működési eredmény meghatározása a piaci bérleti díjak alapján, a tervezett bevételekből a kihasználatlansági, behajtási veszteségek, illetve a bérleti bevételekből a bérlőkre át nem hárítható költségek, a biztosítási díjak és a felújítás költségének (felújítási tartalékalapra fordított összeg) levonásával számítható. „A diszkontált cash-flow (DCF) analízis az a módszer, amely képes figyelembe venni az időt, nemcsak a jövőt, hanem a múltat is mint tényezőt. (...) A DCF módszerrel tehát azt vizsgálhatjuk meg, hogy egy adott időponttól számított intervallumban a pénzfolyamok egyenlege milyen értéket képvisel a szemlélet/vizsgálat vonatkoztatási vektorában (időpont és irány).”¹⁶

5.2 Szentendre vagyongazdálkodási koncepciójának kiindulópontjai

Jelen koncepció előzményének tekinthetők a folyamatosan frissített önkormányzati vagyongazdálkodási koncepciók, valamint a 2020 tavaszán készült Szentendrei Stratégiák I. című tanulmány. Az általánosságban vázolt befektetői, pénzügyi fenntarthatóságot, mint vagyongazdálkodási szemléletet érvényesítve az alábbiak elveket határoztuk meg szentendrei önkormányzat ingatlan-vagyon gazdálkodásának alapelveiként:

1. Szentendre vagyongazdálkodásához külső forrásokra van szükség

A jelenlegi használat és hasznosítás nem tudja az évtizedes felújítási-karbantartási elmaradásokat pótolni, az önkormányzatnak nincs erre megfelelő saját forrása.

2. Az önkormányzat őrizze meg ingatlanvagyonát

Az önkormányzat az ingatlanai harmadát adta el a szentendrei belvárosban az elmúlt 15 év során. A privatizáció a legkritikusabb helyeken nem járt sikerrel, abban az értelemben, hogy a felújítások által frissüljön a belváros képe.

3. Fejlesztési társulásokkal történő fejlesztés

A „társulás” fogalma tág fogalomként kerül bevezetésre a koncepcióban. A fejlesztő tőke bevonására több lehetőség kínálkozik. Jelentheti egy bérlemény felújítását a bérlő által, aki a felújításba fektetett összeget bizonyos időbeli keretben és arányosítással a megfizetendő bérleti díjba beszámíthatja, de jelentheti egy egész épület haszonbérletbe adását, netán egy épületcsoport önkormányzattal való szerződéses megállapodás alapján történő közös fejlesztését egy professzionális ingatlanbefektető által.

A lehetséges partnerségek időben kombinálhatóak. Ha például egy bérleményt a bérlővel való együttműködés során megújítanak, a szerződéses megállapodásban rögzített időszak lejártával módjában áll a tulajdonos önkormányzatnak egy más típusú fejlesztési együttműködésbe bevonni az ingatlant. Fordítva is igaz ez: egy nagyobb portfólió közös beruházásban való felújítása és fejlesztése az adott szerződéses keretek lejártával szabadon

¹⁶ u.o.

bérbe adhatók, illetve újabb partneri körrel együttműködésben újíthatók ismét fel, amennyiben erre szükség lenne az eltelt idő vagy új funkcionális elvárások miatt.

4. A koncepció elsődleges célja, hogy az önkormányzat tulajdonában lévő belvárosi épületek megújuljanak, akár funkcióváltás árán is.

Az elmúlt másfél évtized során jelentős számú ingatlan-értékesítés történt a Belvárosban. A **Melléklet** térképein láthatók a jelenlegi és a múltban privatizált önkormányzati ingatlanok. **A privatizáció láthatóan nem hozta meg a minőségi megújulást**, a városkép csak kisebb részben – elsősorban pályázati források és közberuházások révén – újult meg. **Vannak előremutató példák, részben önkormányzati felújítások, részben bérlők által végzett beruházások formájában.** Ez utóbbiak külső forrást mobilizálnak az önkormányzati tulajdonú ingatlanok megújulása érdekében és bár a beruházó-bérlő válik rövid-közép távon az ingatlan hasznosításának elsődleges haszonélvezőjévé az önkormányzat vagyona is gyarapszik azáltal, hogy a nem megfelelő karbantartás következtében leromlott állapotú ingatlan műszaki állapotát stabilizálja, piaci értékét növeli.

Egy ingatlan állagromlásához hatványozottan járul hozzá, amennyiben üresen áll. A minimális temperálás, szellőztetés hiányában olyan épületfizikai folyamatok indulnak el, amelyek nagyon gyors állagromláshoz vezetnek. Egy használatban lévő ingatlan kisebb meghibásodása legtöbbször a használó komfortját befolyásolja, ezáltal még olyan fázisban megtörténik a kijavítás, amikor ez nem igényel jelentősebb ráfordítást. Ezek hiányában egy „magára hagyott” ingatlan akár egy év alatt olyan állagromlást szenvedhet (pl. tető, ereszek beázása, páratartalom növekedés stb. következtében), ami a szerkezetet is károsíthatja. A temperálás, légcseré hiánya pedig a belső terek burkolatait, nedvességre érzékeny szerkezeteit károsíthatja, olyan mértékben, amit már a normál karbantartás keretében nem lehet helyre hozni.

A meglévő vagyonleltár áttekintését követően a vizsgálat során az alábbi kategóriák kerültek kialakításra:

- Belvárosi piaci bérlakás **(BPB)** – A belvárosi ingatlanban piaci alapú bérleti díj bevezetése javasolt az épület fejlesztése esetén
- Belvárosi piaci bérlakás **(BPB-FV)** – Az ingatlanban piaci alapú bérleti díj bevezetése javasolt az épület funkcióváltó fejlesztése esetén
- Belvárosi szociális bérlakás **(BSzB)** – Az ingatlanban bérlő váltás esetén költség alapú bérleti díj bevezetése javasolt
- Külső területi szociális bérlakás **(KSzB)** – A belvároson kívül található szociális alapon bérelt lakóingatlanok
- Lakótelepi bérlakás **(LTB)** – Telepszerű beépítésben található lakóingatlanok
- Castrum területe **(CAS)** – A Castrum területén található lakóingatlanok
- Közérdekű használat **(KÖZ)** – Közintézmények által használt ingatlanok
- Nincs teendő **(NT)** – A jelenlegi hasznosítás fenntartása javasolt
- Egyéb ingatlan **(Egyéb)** – Egyéb, nem besorolható ingatlanok

Az első három kategória a legfontosabb, a városarculat, a belváros identitása szempontjából kiemelt és a látogatóforgalom számára legérdekesebb helyszíneken található ingatlanok köre.

Jelen tanulmány **Mellékletében** az ingatlanvagyonnal kapcsolatosan a következő táblázatok és térképek találhatóak:

- Önkormányzati ingatlanok használati kategóriákba csoportosítva_20210210
- T-01 Szentendre belváros térképe – önkormányzati ingatlanok – 2021. január
- T-02 Szentendre belváros térképe – fő utca funkciók – 2021. január
- T-03 Szentendre belváros térképe – 2005 - 2020 között értékesített önkormányzati ingatlanok
- T-04 Szentendre belváros térképe – Múzeumok

A város turisztikai koncepciójában bemutatott termékek fejlesztése és menedzsmentje szükségessé teszi új funkciók kialakítását, amelyek megjelenését az önkormányzat azzal tudja elősegíteni, hogy saját ingatlanvagyonából allokál egy-egy funkció számára megfelelő épületet. Az alábbi táblázatban foglaljuk össze, hogy mely funkcióhoz mely ingatlan lenne a legmegfelelőbb azzal, hogy a rendszer van rugalmasság, azaz a funkciók nem épület specifikusak, azaz máshol is elhelyezhetők egészen addig, amíg a vendégforgalmi útvonalakban maradnak.

A javasolt funkció és kínálatfejlesztések ingatlan/terület igénye

Funkciók a kreatív tartalomhoz	Lehetséges helyszínek, opciók
többfunkciós piac: rendszerese(bbe)n megrendezendő piac, művészeti tartalommal; kültéren, a Duna vonalában, a korzó folytatásaként	<ul style="list-style-type: none"> • Lázár cár tér • Czóbel park
<ul style="list-style-type: none"> • beltéri pop up/rendszeres visszatérő kombinált kiállító+bemutató+vásár funkció 	Művészet Malom (Bogdányi u. 32.)
<ul style="list-style-type: none"> • festőpont(ok), amelyekben bárki festhet és a megízlelheti a 15 perc hírnevet– naponta törölhető/cserélhető (akár digitális, akár valódi (mosható) festéssel). Szükséges beltéri és kültéri modulja is (pl. udvarral). 	<ul style="list-style-type: none"> • Barcsay Múzeum (Dumtsa Jenő u. 10.) • Vajda Lajos Múzeum (Hunyadi u. 1.), illetve • Bodgányi 11. • Kmetty Múzeum (Fő tér)
<ul style="list-style-type: none"> • szállásfunkcióval is rendelkező kreatív „tábor”/amatőr művésztelep 	<ul style="list-style-type: none"> • MANK galéria (Bogdányi 51.), ha ilyen kereskedelmi szolgáltatást vállalnak • Bodgányi 11. vagy Bodgányi 41.
<ul style="list-style-type: none"> • közös-tanulási (co-learning) tér szentendrei felsőoktatásban tanuló diákoknak 	<ul style="list-style-type: none"> • Művészet Malom (Bogdányi u. 32.) • Offline center

Funkciók a kulturális/örökség tartalomhoz	Lehetséges helyszínek, opciók
<ul style="list-style-type: none"> • Az állandóan változó állandó kiállítás (ahol kültéren is elfér kapcsolódó installáció) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferenczy ház – Vajda Lajos Múzeum (Hunyadi u. 1.)
<ul style="list-style-type: none"> • Szentendre története látogatóközpont (Story of Szentendre) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kereskedőház pince • Művészet Malom

Funkciók a kulturális/örökség tartalomhoz	Lehetséges helyszínek, opciók
<ul style="list-style-type: none"> visszatérő örökségi programokhoz állandó kiinduló pont és hinterland (római hétvége/nap, dalmát hétvége/nap stb) 	<ul style="list-style-type: none"> Népművészetek háza utcaszint Rákóczi F. 1
<ul style="list-style-type: none"> „fogadj örökbe egy házat” program jegyében szálláshely kialakítás (akár jelentős felújítás nélkül is) – akár 2 napra is lehet örökbe fogadni egy-egy lakást/házat, kampány/márka jelleggel is 	<ul style="list-style-type: none"> Fő tér 11. Fő tér 16. Kossuth u. 4. Kossuth u. 15., stb.

Funkciók a városlátogatáshoz	Lehetséges helyszínek, opciók
<ul style="list-style-type: none"> Duna korzón installációs pont, ahová az FMC tud(hat) kihelyezni túlméretes/stb tárgyakat 	
<ul style="list-style-type: none"> Castrum területén egy (több) fotó/áttekintést lehetővé tévő pont, amely(ek) a VR/AI tartalom elkészültekor is használhatóak; kiindulópont a Ferenczy múzeum épülete lehetne 	<ul style="list-style-type: none"> Castrum
<ul style="list-style-type: none"> állandó bemutatkozási lehetőség a helyi művészek számára értékesítési lehetőséggel 	<ul style="list-style-type: none"> Kereskedőház Pirk ház és udvar
<ul style="list-style-type: none"> szentendriséget képviselő termékek üzlete (zsúrizett, piacok közötti időszakban is értékesítheti az ottani termékeket) 	<ul style="list-style-type: none"> Pirk ház és udvar Kmetty Múzeum (Fő tér) Kereskedőház földszint
<ul style="list-style-type: none"> kifejezetten a csoportos látogatók számára nyújtott „Szentendre 15 percben” vetített történetet befogadó tér (nem kell utcakapcsolatos legyen) 	<ul style="list-style-type: none"> Kmetty Múzeum (Fő tér) Pirk ház és udvar Művészet Malom
<ul style="list-style-type: none"> nemzetiségi street food udvar 	<ul style="list-style-type: none"> Barcsay Múzeum (Dumtsa Jenő u. 10.) Vajda Lajos Múzeum (Hunyadi u. 1.)
<ul style="list-style-type: none"> zenélő pontok 	<ul style="list-style-type: none"> Pirk ház és udvar Művészet Malom udvar Rab Ráby tér Czóbel park

Funkciók az üzleti turizmushoz	Lehetséges helyszínek, opciók
<ul style="list-style-type: none"> csoportos látogatásokhoz, zártkörű programokhoz alkalmas rugalmas bel és kültér kb 100-120 főig 	<ul style="list-style-type: none"> Művészet Malom
Funkciók az aktív turizmushoz	
<ul style="list-style-type: none"> kerékpárkölcsonzés, Skanzen túrák kiindulópontja – 	<ul style="list-style-type: none"> északon a Mandula utcához közel, Offline center, Czóbel park környékén; délen Bükkös patak mellett: Kossuth 4-hez kapcsolódva, illetve a Postás strandon tervezett kerékpáros pont

A másik kapcsolódási terület a turisztikai koncepció és a vagyongazdálkodás között a fejlesztési társulások számára történő iránymutatás. Értelemszerűen magánforrások olyan fejlesztések iránt mutat(hat)nak érdeklődést, amelyek képesek az elvárt hasznot kitermelni. A turisztikai koncepció egyértelműen megfogalmazott fejlesztési irányokat, amelyek megvalósulása csak akkor lehetséges, ha a magánszféra is részt vesz abban, hiszen sem saját források, sem saját vagyon nem áll az önkormányzat rendelkezésére ahhoz, hogy a célokat önállóan meg tudja valósítani. A fejlesztési társulásokban azonban tudja képviselni ezeket a célokat és képes tud lenni arra, hogy a köz és a magánérdeket közvetlenül koordinálja és harmonizálja. A fejlesztési társulás a magáncélú fejlesztések mellett a koncepcióban lefektetett közérdekű funkciók kialakítására is képes, hiszen ezen funkciók és szolgáltatások a magánszféra érdekeit is támogatják. Például az amatőr (kreatív) művésztelep üzleti alapon működtethető és az inszertív csoportok is díjazás ellenében vesznek igénybe tereket, rendelnek meg egy művészeti vagy textil bemutatót.

6 Az önkormányzati ingatlanok becsléses műszaki és hasznosítási vizsgálata¹⁷

6.1 Módszertan

A koncepció megalapozását a mintegy 60 belvárosi önkormányzati ingatlan részletes költségbecslése alapján egy hasznosítási cash-flow terv készítése egy minimális (használhatóságot célzó) és egy teljeskörű felújítás verzióban. Az egyes ingatlanokra a meglévő tervanyagok, korábbi koncepciók és műszaki információk, valamint szemrevételezéses bejárás során szerzett tapasztalatok alapján, más szentendrei, a vizsgált ingatlanokkal **hasonló adottságú épületek karbantartási és felújítási munkálatainak költségadatai alapján becsléssel határoztuk meg a szükséges ráfordításokat**. A műszaki beavatkozás két szintjét határoztuk meg: **átmeneti hasznosításra alkalmassá tétel (karbantartás vagy felújítás) és fejlesztés**.

Az első kategória abból indul ki, hogy viszonylag egyszerű és kisebb költségvetésből megvalósítható műszaki „karbantartás” elvégzésével az ingatlan használható állapotba kerüljön, bérbeadással hasznosulhasson. Ez még nem biztos, hogy egy végső hasznosítás – az ingatlan elhelyezkedése, adottságai, más ingatlanokkal közös mini-portfólióként történő üzemeltetésben rejlő lehetőségek, stb. – alapján még nem a teljes potenciálját hasznosítjuk ebben a fázisban, de alkalmassá tesszük a jövedelemtermelésre, „életet” viszünk a sok esetben ma üresen álló épületbe, ami nemcsak az adott ingatlan, de a környezetének a minőségére is hatással lesz. Ebben a körben az ingatlanok kitakarítása („romeltakarítás”), tisztasági festése, burkolatjavítás, nyílászárók javítása, kisebb külső (tetőt, homlokzatot) érintő javítása mellett a karbantartás az elektromos hálózat felújítására és elektromos fűtés beszerelésére korlátozódik. Egyes ingatlanok esetében ennél komolyabb felújításra is szükség van, de ez a beruházás nem meríti ki az ingatlanfejlesztés vagy rekonstrukció mélységét.

A fejlesztés kategóriájában már komolyabb, akár a meglévő alapterület bővítésével járó beavatkozásokra (pl. tetőtér-beépítés, új épületszárny építése) **is sor kerülhet**, természetesen a városképi szempontok szigorú figyelembevételével (pl. a jellegzetes szentendrei háztetőkre nem kerülhet nyílászáró), ugyanakkor ahol van rá lehetőség, hogy a meglévő szövetbe illesztve, az adott ingatlan sajátos adottságait figyelembe véve annak előnyére válhat, ott akár új építésre is javaslatot teszünk.

A lakások esetében megkülönböztetjük a határozott és határozatlan idejű szerződéseket, mivel ez utóbbiak esetén a funkcióváltás, vagy a megújulást célzó bármilyen közös vállalkozás, befektetői közreműködés feltétele a jelenlegi bérlővel való megegyezés (csereingatlan biztosítása). Ezeket az ingatlanokat **önkormányzati tulajdonban javasolt megtartani, de előkészített beruházási programmal**, részleges funkcióváltás lehetőségével fejlesztési társulás számára kijánlhatók. A vagyongazdálkodási koncepció kidolgozása során ezen ingatlanok körére előzetes beruházási program és megvalósítási intézkedési terv készül.

¹⁷ Tematika 2.1.5/D pontjához

A közérdekű használatú ingatlanok jellemzően intézményeknek adnak otthont. Az önkormányzati ingatlanok pozicionálása során egyrészt a fő turisztikai vonzerőkhöz (városlátogatók és szabadidős vendégforgalom fő gyalogos útvonala) másrészt a kulturális intézményrendszerhez való kapcsolódás lehetőségét vettük figyelembe. Ezek alapján **a vendégforgalmi termékfejlesztés és a távlati jövedelemtermelő hasznosítás szempontjából kiemelt helyszínek** északról déli irányba haladva: Művészet Malom, Lázár cár tér, Bogdányi utca, Fő tér (Templomdomb), Dumtsa Jenő utca, Szabadság tér, Kossuth Lajos utca.

6.2 Értékelés

A tőkebefektetés motivációja az elérhető hozam. A hozamszint a kockázatokkal arányos. A különböző befektetési lehetőségek közül historikusan a legjobb hozamokat a részvény és kötvénypiacokon lehet elérni, ugyanakkor ezek a legkockázatosabbak is. Kisbefektetők és háztartások megtakarításai számára a közvetett eszközök (pl. befektetési alapok), az állampapír, illetve a bankbetét adnak lehetőséget, alacsonyabb hozammal, de biztonsággal. Különösen a 2008-2013 közötti nemzetközi pénzügyi válság kezelése érdekében követett jegybanki politikák hatására ezek a befektetési lehetőségek beszűkültek, hozamszintjük rendkívül alacsony lett, miközben – Magyarországon már forint alapon is – nagyon kedvező áron lehet hitelhez jutni. A gazdasági kilábalás a jövedelmeken is megmutatkozott, a lakossági hitelképesség és a jövőbe vetett bizalom – a társadalom jóléti polarizálódása mellett – ingatlanpiaci boomhoz vezetett, amelynek a csúcspontja 2018-ban volt (a lakás adás-vételek száma alapján), az árak növekedése azóta visszaesett, de a COVID19 járvány hatására sem zuhant be. Az említett hozamkörnyezet hatására egyre többen fektettek lakásokba, egyrészt mert az éves akár 30%-os árnövekedés, másrészt a bérleti hasznosítással elérhető hozam is messze a rendelkezésre álló alternatív lehetőségek felett teljesített és a pénzpiacokhoz, tőzsdei ügyletekhez képest jóval egyszerűbb, átláthatóbb, a képzetlenebb befektetők számára vonzóbb lehetőséget kínált.

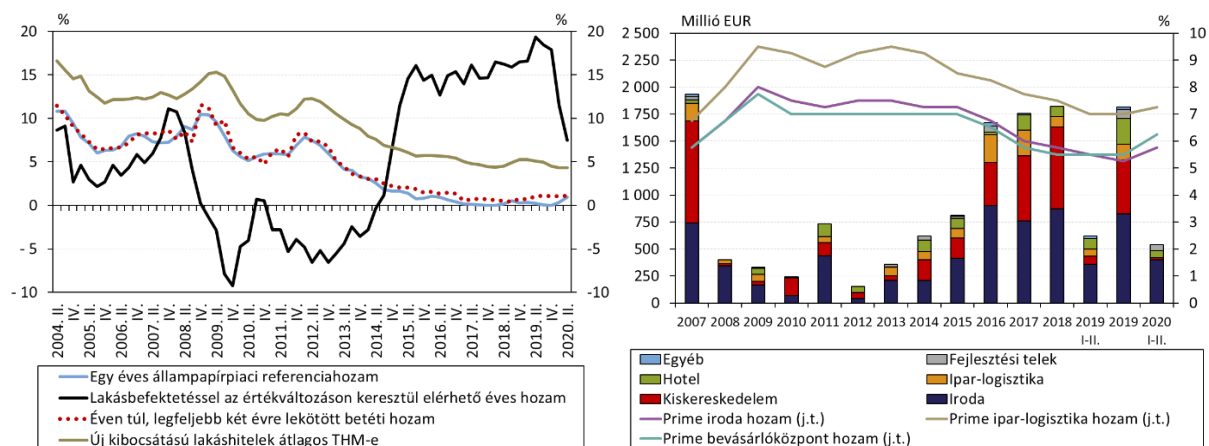
A nagy intézményi befektetők által elfogadott prémium ingatlanbefektetési hozamok és a lakóingatlan-bérbeadási hozam konvergenciája is megfigyelhető volt. Az alábbi ábrán az értéknövekedés és a bérbeadás révén elérhető együttes lakásbérleti hozam alakulását láthatjuk a baloldalon, míg a jobb oldali ábra a nem-lakás szektorok hazai hozamszintjét mutatja (ún. *prime*, azaz a legkedvezőbb kockázat-érték arányú ingatlanokét, az iroda, kiskereskedelem és az ipari, logisztikai szegmensben). Természetesen a kockázatosabb megítélésű ingatlanok (nem prémium lokáció, korszerűtlenebb épület, magasabb kihasználatlansági kockázat) esetében a hozamelvárás magasabb.

A tisztán lakás-bérbeadásból származó hozam tekintetében rövid távú szálláshelyként 10% feletti hozam is elérhető volt, de a lakásárak növekedése ezt az utóbbi években jelentősen mérsékelte (a járvány miatt ez a piac jelenleg nem működik), tartós lakásbérlet esetén a tisztán bérbeadás jövedelméből számított 3,5-5,5% körüli hozamszint volt elérhető, és ez nem változott jelentősen¹⁸. Ez már a nemzetközi intézményes befektetők számára is elfogadható hozamszint. A járványhelyzet főleg a rövid távú szálláshelyek piacának összeomlásával leginkább érintett nagyvárosi, belvárosi piacokon erodálta a hosszú távú bérleti díjakat, ami a kereslet szempontjából megfizethetőbb bérleti díjszintet

¹⁸ az értéknövekedéssel számított hozam az MNB 2020 novemberi jelentése alapján 7,5% volt

stabilizált és hozzájárul a bérlakáspiac stabilitásához (a megfizethetőbb lakásokra biztosabb és tartósabb a kereslet).

A budapesti agglomerációban a jelenlegi bérlakás kínálatra nincs átfogó felmérés, azonban csak a hirdetési oldalakra ránézve szembeötlő, hogy Budapesthez képest töredéke a hirdetett bérbeadó ingatlanok száma. Ugyanakkor erőteljes és évek óta tart (általában a gazdasági konjunktúrával párhuzamosan erősödik) a szuburbanizáció. Mivel az önkormányzat belváros lakásállománya sem tekinthető akár a meglévő ingatlanállományhoz képest, akár a népességnövekedéshez képest számottevőnek, joggal feltételezzük, hogy a piaci bérlakásként történő hasznosítás reális alternatíva.



12. ábra Ingatlanbefektetési hozamok és befektetési volumen alakulása Magyarországon

Forrás: MNB Lakóingatlan-piaci jelentés, 2020 november és Kereskedelmiingatlan-piaci jelentés, 2020 október

Részletesebb cash-flow számítás alapján hasonló eredményre jutunk. **A használt lakások bérleti díj szintje Szentendrén 1900 – 3000 Ft/m²/hó (az önkormányzati „piaci” alapon bérbeadott lakásoknál 1000-2700 Ft/m²/hó, a „költségelví” bérleti díj az 1000 Ft/m²-t sem éri el), az üzletek, vendéglátás funkció esetén ez 4500-9000 Ft/m²/hó (az önkormányzati tulajdonok esetében a díj 1500 Ft/m²/hó-tól indul a legrosszabb adottságú ingatlanok esetében, a legtöbb kiskereskedelmi, szolgáltató és vendéglátóhelynek bérbeadott ingatlan eléri ezt a bérleti díj szintet). A legdrágább önkormányzati bérlemények díja lakó funkció esetén 2700 Ft/m²/hó, nem lakás céllal 10700 Ft/m²/hó – ezek az ingatlanok elenyésző számot képeznek a teljes portfólióban.**

A cash-flow alapú elemzés során – tekintettel arra, hogy az átmeneti hasznosításhoz is társítottunk felújítást – az alábbi kiinduló adatokat vettük figyelembe:

		Lakás	Helyiség	Iroda	Egyéb
Bérleti díj (Ft/m ² /hó)	Átmeneti hasznosítás	1 800	5 000	2 500	0
	Fejlesztés	3 000	8 000	4 000	400

A bevételek becslése során az átmeneti hasznosítás esetén 4%-os, a fejlesztés esetén 8%-os bevételkorrekciót feltételeztünk az üresedés, bérlóre nem áthárítható fenntartási, hibaelhárítási költségek stb. fedezeteként. A bevételek és kiadások bruttó (áfával együtt számolt) értékkel szerepelnek.

A cash-flow becslés során az átmeneti hasznosítás bevételeit a jelenlegi vagyonszázezerben szereplő alapterületi egységek figyelembevételével, a fejlesztési változatban a rendelkezésre álló felmérési tervek alapján számított, pontos alapterületekre vetítve számítottuk.

A becslés alapját jelentő feltételek:

- az átmeneti hasznosítás szerződéses időszaka 5 év,
- a fejlesztésé 15 év,
- a költségszámítás nettó áron, a beruházási költség áfával terhelt, bruttó áron került számításra
- a bérleti díjak áfa-mentesek
- évi 2% inflációs korrekcióval becsülve a bérleti díj változását;
- a belső megtérülési ráta értékét a fejlesztés esetén 10 és 15 éves periódusra is számoltuk;
- az ingatlanok normális üresedését vettük alapul, nem került becslésre lakóelhelyezési költség.;
- a belső megtérülési ráta esetében rövid távon minimum 10%, míg hosszú távon legalább 6% vagy annál magasabb megtérülést tekintünk elfogadható mértékűnek.

A cash-flow becslés eredménye (BMR = belső megtérülési ráta):

Ingtatlan		Beruházási költség (bruttó)	Nettó bevétel (Ft)	BMR (%)	BMR 10 év (%)
Alkotmány u. 1 HRSZ.: 2284	Átmeneti hasznosítás	12 115 800	4 043 520	21,4%	
	Fejlesztés	161 404 300	7 915 680	-1,9%	-9,7%
Alkotmány u. 6. HRSZ.: 2300	Átmeneti hasznosítás	12 989 560	5 075 712	29,0%	
	Fejlesztés	347 837 760	13 998 720	-4,1%	-12,4%
Batthyanyi u. 4. HRSZ.: 1825	Átmeneti hasznosítás	12 423 140	4 022 784	20,0%	
	Fejlesztés	129 387 600	6 425 280	-1,8%	-9,5%
Bogdányi u. 11. HRSZ.: 1874	Átmeneti hasznosítás	21 047 710	9 556 992	37,0%	
	Fejlesztés	243 606 320	15 180 000	0,9%	-6,2%

Ingatlan	Beruházási költség (bruttó)	Nettó bevétel (Ft)	BMR (%)	BMR 10 év (%)	
Bogdányi u. 15. HRSZ.: 1879	Átmeneti hasznosítás	5 462 270	808 704	-8,0%	
	Fejlesztés				
Bogdányi u. 26. HRSZ.: 2217/2	Átmeneti hasznosítás	7 462 520	2 156 544	15,1%	
	Fejlesztés	168 950 640	6 480 480	-4,6%	-13,0%
Bogdányi u. 41. HRSZ.: 1926	Átmeneti hasznosítás	22 053 550	6 409 728	15,4%	
	Fejlesztés	333 933 800	14 009 760	-3,6%	-11,8%
Bükköspart 36. (Dunakanyar krt. 36-38) HRSZ.: 1041	Átmeneti hasznosítás	52 451 000	24 192 000	37,9%	
	Fejlesztés	1 175 829 500	66 454 176	-0,3%	-7,7%
Dumtsa J. u. 3. HRSZ.: 2346	Átmeneti hasznosítás	12 203 430	4 586 112	27,0%	
	Fejlesztés	157 657 800	9 262 560	0,2%	-7,1%
Dumtsa J. u. 9. HRSZ.: 2534	Átmeneti hasznosítás	10 800 715	6 503 616	54,7%	
	Fejlesztés	144 468 850	16 106 035	9,1%	3,7%
Dumtsa J. u. 12. HRSZ.: 1825	Átmeneti hasznosítás	35 749 548	9 870 336	13,2%	
	Fejlesztés	377 787 535	16 293 384	-3,3%	-11,5%
Dumtsa J. u. 20. HRSZ.: 1808	Átmeneti hasznosítás	21 419 820	5 432 832	9,9%	
	Fejlesztés	221 132 400	8 986 560	-4,0%	-12,3%
Dunakorzó (8) 14. HRSZ.: 1863/1	Átmeneti hasznosítás	8 651 875	2 695 680	18,3%	
	Fejlesztés	90 761 820	4 570 560	-1,6%	-9,4%
Fő tér 9. HRSZ.: 2307	Átmeneti hasznosítás	27 021 155	2 815 488		2,4%
	Fejlesztés				
Fő tér 11. HRSZ.: 2310	Átmeneti hasznosítás	24 161 750	17 571 502	68,9%	
	Fejlesztés	528 007 580	37 220 256	2,5%	-4,3%
Fő tér 16.	Átmeneti	46 527 847	5 418 156	-14,5%	

Ingatlan	Beruházási költség (bruttó)	Nettó bevétel (Ft)	BMR (%)	BMR 10 év (%)	
HRSZ.: 2335	hasznosítás				
	Fejlesztés	126 610 110	10 742 472	5,0%	-1,3%
Görög u. 6. HRSZ.: 2534	Átmeneti hasznosítás	102 461 060	8 006 400	-23,8%	
	Fejlesztés	167 142 160	12 669 504	3,4%	-3,2%
Kanonok u. 2. HRSZ.: 2406/1	Átmeneti hasznosítás	10 620 375	3 379 968	19,3%	
	Fejlesztés	115 862 100	5 751 840	-1,8%	-9,6%
Kossuth u. 4. HRSZ.: 987	Átmeneti hasznosítás	19 720 560	7 421 184	27,1%	
	Fejlesztés	297 469 560	13 192 800	-3,0%	-11,1%
Kossuth u. 15. HRSZ.: 880	Átmeneti hasznosítás	16 179 800	4 541 184	13,9%	
	Fejlesztés	180 035 200	11 622 912	1,3%	-5,7%
Kossuth u. 30. HRSZ.: 927	Átmeneti hasznosítás	32 346 900	8 312 832	10,4%	
	Fejlesztés	384 683 000	15 676 800	-3,9%	-12,2%
Paprikabíró u. 1. HRSZ.: 989/1	Átmeneti hasznosítás	10 458 450	3 234 816	18,0%	
	Fejlesztés	110 274 100	5 166 720	-2,4%	-10,4%
Petőfi 2. HRSZ.: 986	Átmeneti hasznosítás	40 233 600	7 133 184	-2,6%	
	Fejlesztés	983 646 750	31 596 480	-6,3%	-15,2%
Rákóczi u. 5. HRSZ.: 2319	Átmeneti hasznosítás	17 259 300	3 670 272	3,4%	
	Fejlesztés	366 776 000	13 864 032	-4,7%	-13,2%
Rákóczi u. 7. HRSZ.: 2320	Átmeneti hasznosítás	127 173 000	8 439 552	-27,2%	
	Fejlesztés	198 900 000	13 479 840	2,0%	-5,0%
Rákóczi u. 10. HRSZ.: 2418	Átmeneti hasznosítás	10 225 500	3 131 136	17,6%	
	Fejlesztés	106 980 000	5 001 120	-2,4%	-10,4%
Rákóczi u. 17. HRSZ.: 2418	Átmeneti hasznosítás	13 682 980	3 628 800	11,6%	
	Fejlesztés	142 519 400	5 796 000	-3,9%	-12,3%
Rákóczi u. 23.	Átmeneti	15 621 000	2 094 336	-10,8%	

Ingatlan	Beruházási költség (bruttó)	Nettó bevétel (Ft)	BMR (%)	BMR 10 év (%)	
HRSZ.: 2920	hasznosítás				
	Fejlesztés	94 742 000	3 345 120	-5,4%	-14,1%
Rákóczi u. 30. HRSZ.: 2418	Átmeneti hasznosítás	16 370 300	3 234 816	0,9%	
	Fejlesztés	172 021 500	5 166 720	-7,0%	-16,0%
Városház tér 1. HRSZ.: 2314	Átmeneti hasznosítás	31 966 535	5 091 264	-5,9%	
	Fejlesztés	118 738 650	7 917 888	1,8%	-5,2%

Az egyes ingatlanokra vonatkozó részletes adatok a Vagyongazdálkodás_kalkuláció_melléklet fájlban található.

Az átmeneti hasznosításhoz szükséges felújítások a becslés alapján legtöbb ingatlan esetében 20 millió forint alatt maradtak, ami a bérleti díjak piaci alapra helyezésével 5 éven belül megtérülhetnek. Kivételt képez ez alól a Bogdányi u. 15., a Fő tér 16., a Görög u. 6., a Petőfi u. 2., a Rákóczi u. 5., 7., 23., 30. és a Városház tér 1.

A **Fő tér 16 ingatlan hosszú távú hasznosítása kedvező hozamot biztosít** (a szükséges munkálatok miatt egy 5 éves időszak nem elegendő a szükséges befektetés megtérüléséhez), ezért **hosszú távú fejlesztő partner bevonása javasolt (10-15 év)**. Az épület a szomszédos Fő tér 15 számú házhoz hasonló: emeletén iroda a földszinten vendéglátás funkcióra alkalmas. Az emeleti lakásban díszítő festést kell megőrizni (részben bemutatni). Az ingatlanok az épület mögött megfelelő árubeszállítási kapcsolata van.

A **Petőfi utca 2 az egyik legizgalmasabb önkormányzati tulajdonú ingatlan, mind léptékét, fejlesztési (bővítési) lehetőségét és elhelyezkedését tekintve**. A cash-flow számítás azt mutatta, hogy piaci alapon lakáscélú felújítása és fejlesztése nem kifizetődő, azonban funkcióváltás esetén pl. szálláshely (panzió, apartmanszállás) és kapcsolódó vendégforgalmi szolgáltatások vagy (üzleti alapon működő) oktatási központ elhelyezésére alkalmas lehet, **részletes projektterv kidolgozása javasolt**, amely alapján céltartóan kereshető befektető partner az ingatlan fejlesztésére.

A **Rákóczi út 7 jelenleg nem a leginkább kritikus helyzetű ingatlan, ugyanakkor (piaci alapú) lakáscélú felújítása hosszú távon sem gazdaságos**. Elsősorban **funkcióváltással, egy nagyobb szálláshely-fejlesztési koncepció keretében több szomszédos ingatlannal együtt kezelve újítható fel gazdaságosan**, megvizsgálandó a Fő tér környéki önkormányzati ingatlanok **egységes 'kiterjesztett szálloda' modellben ('albergo diffuso', 'distributed hotel')** történő hasznosítása hosszú távon. Erre leginkább a Templomdomb oldalában fekvő önkormányzati épületek alkalmasak, amelyeknél közös, hogy a Templomdomb felől vízszigetelési és állékonysági problémákra csak egységes, több ingatlanra kiterjedő megoldást kell találni. Ugyanakkor egy ilyen rendszerben térben széttagoltabb elemek – akár a rendszerhez csatlakozást és az ezzel együtt járó professzionális menedzsment minőségi elvárásait és rendelkezésre állási követelményszintjét vállaló tulajdonosok ingatlanai is bevonhatók.

Ebbe a körbe tartozik a **Városház tér 1** ingatlan is, ami akár szolgálhat az egész, több elemből összeálló szálloda koncepció recepciójaként is a jövőben.

Az ingatlanok az alapos felújítás igényéből fakadó nagy költségek és az ésszerű mértékben becsülhető bérleti díjak között feszülő ellentmondás miatt, még hosszú távon is alacsony megtérülést nyújtanak. Ez azt jelenti, hogy ezen ingatlanok esetében a feltételezett bérleti kondíciók mellett ezek teljes és alapos korhú felújítása magántőkéből reálisan nem elvárható. Ugyanakkor ezen ingatlanok nagyobb része rövid távon kedvező módon hasznosítható, az állagmegóvás és a használat követelményeihez szükséges felújítások mellett (elsősorban a most üresen álló épületek, bérlemények vonatkozásában).

Az **Alkotmány u. 6.** kitűnő helyen, a vendégforgalom által leginkább bejárt térség szívében található, tetőtér beépítés révén nagy mértékben bővíthető ingatlan (a magas térdfal miatt a tetőtér kifejezetten jól hasznosítható – amennyiben ablak nyitás biztosítható). Rövid távú megújítása kedvező, de lakás funkcióval elérhető piaci bérleti díj nem elégséges a felújításhoz. Funkcióváltással iroda vagy szolgáltató funkció, a városi „kiterjesztett szálloda” részeként, vagy önállóan fejlesztő partnerrel rövid távú szálláshelyként üzemeltetett apartman-házként lehetséges a felújítás finanszírozása. **Részletes projekt kidolgozása javasolt**, a tetőtér beépítés reális lehetőségének számbavételével.

A **Bogdányi u. 26** házban 2 bérlakás van, jelenleg alulhasznosított. **Funkcióváltás lehetséges, de a jelenlegi ingatlan jelentős átépítésével. Fejlesztési tartalékként javasolt kezelni** a mostani használat fenntartásával.

A **Bogdányi 41 – 2 szintes műemlék épület.** Erősen vizesedik az épület, a homlokzat felújítására és a vízszigetelésre terv készült. 100% önkormányzati tulajdon, jelenleg a lakások szociális alapon vannak kiadva. **Távlatilag egy nagyobb fejlesztési csomag részeként képzelhető el a felújítása**, ha a lakók elhelyezése megoldható.

A **Dumtsa J. u. 12 és 20 lakóépületek** esetében a piaci alapú lakásként való hasznosítás sem biztosítja a felújításukhoz szükséges bevételt, ezért **turisztikai célú hasznosítás vizsgálata, egy nagyobb városi szálláshely csomag részeként érdemes projektként kidolgozni hosszabb távon** (az ingatlanok megüresedését követően).

A **Dunakorzó 14 speciális helyzetű ingatlan**, mivel az önkormányzati ingatlanrészt egy magántulajdon veszi körül. **Hosszú távon érdemes önkormányzati tulajdonban tartani**, megvárni, hogy a magántulajdonú rész milyen irányban fejlődik és ennek ismeretében dönteni a sorsáról.

A **Fő tér 11** ingatlan földszintjén vendéglátóhely és kis üzlethelyiség található. A K&H bank által használt ingatlanrész jogi helyzete tisztázandó. Kis belső udvarával (a Templomdomb felé), melléképületével (tetején terasz), a földszinti használat folytatása mellett (üzlet bérbeadásával) **az emeleti, jelenleg üres lakásokat akár irodai, akár szálláshelyként (a szomszédos felújított vendégházzal akár közös üzemeltetési konstrukcióban) javasolt hasznosítani.**

A **Kanonok u. 2** rövid távon kedvezően hasznosítható ingatlan (homlokzata néhány éve újult meg).

A **Kossuth u. 15. és 30, a Paprikabíró u. 1., a Petőfi u. 2., valamint a Rákóczi u. 5., 10., 17., és 23** ingatlanok mindegyike rövid távon reálisan megújítható, hosszú távú, alapos felújítása azonban még

piaci alapú bérbé adást feltételezve sem tűnik reálisnak a lakó funkció megtartásával magántőke bevonásra alapozva.

6.3 Javasolt intézkedések

A belváros régiesítő megújítása közös nagy vállalkozásként valósítható csak meg, közös koordinált akarattal. A koncepció sarkalatos pontja, hogy a magánszektor által biztosított tőkével és korszerű menedzsmenttel az önkormányzattal, mint tulajdonossal társuló befektetők, fejlesztők, bérlők és üzemeltetők közös üzemeként valósítható meg. A koncepció által javasolt külső tőkebevonással megvalósítandó megújulás elindításához szükséges intézkedések:

- a jelenlegi **bérleti szerződések felülvizsgálata** (elsősorban a bérbeadott alapterületek pontosítása): bérlőváltás esetén a műszaki dokumentációban szereplő alapterületek szerint történjen a bérbeadás és a bérleti díj számítása;
- hasznosítási **pályázatok feltételeinek kidolgozása**, beleértve a koncepció pályázati formát is;
- bérlő által történő **felújítás, haszonbérbé adás szerződéses feltételeinek kimunkálása**, garanciarendszer beépítése (bármilyen oknál fogva a vállalások nem teljesítése esetén), javasolt bankgarancia vagy letét elvárása (a finanszírozás rendelkezésre állásának igazolása és a megvalósítás garantálása érdekében);
- **ingatlanjogász szakmai háttér fejlesztése** az aktívabb ingatlanpiaci fellépés megalapozására;
- már megüresedett, vagy a megüresedett ingatlanokba történő cserével kiüríthető néhány **ingatlan fejlesztési pályázatának előkészítése**;
- a vagyongazdálkodás politika aktív bemutatása, **potenciális befektetők érdeklődésének felkeltése**, széleskörű szakmai networking.