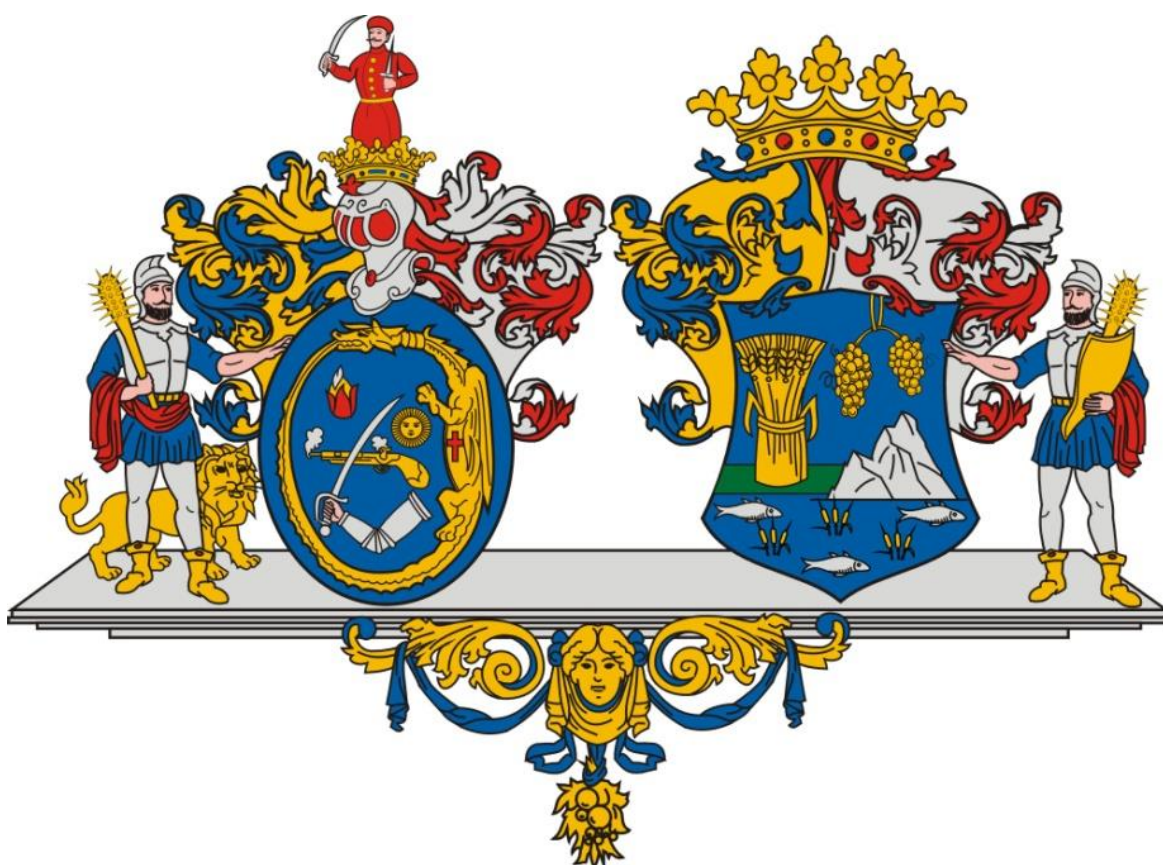


Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési stratégiája



2018



Hajdú-Bihar Megyei Fejlesztési
Ügynökség Nonprofit Kft



Tartalom

1. Vezetői összefoglaló	2
2. A Stratégia, mint tervezési dokumentum	4
3. Problémafa	5
4. Célrendszer	9
4.1. Célrendszer megalapozottsága	9
4.2. Célrendszer hierarchiája	12
4.3. Célcsoportok	19
5. Megyei befektetés-ösztönzési célrendszer illeszkedése magasabb szintű célokhoz	21
5.1. 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről	24
5.2. Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció	25
5.3. Hajdú-Bihar Megyei Területfejlesztési Program	26
5.4. Hajdú-Bihar megye szakképzés-fejlesztési koncepciója	27
5.5. Debrecen Megyei Jogú Város befektetés-ösztönzési tevékenysége	28
6. Forrástérkép	29
7. Potenciális befektetés-ösztönzési eszközök	31
7.1. Pénzügyi eszközök	31
7.1.1. Közvetlen pénzügyi eszközök	31
7.1.2. Közvetett pénzügyi támogatás	33
7.1.3. Hitelek	33
7.2. Nem-pénzügyi eszközök	35
8. Akciók	36
8.1. Általános tennivalók, elvek a befektetés-ösztönzés során	36
8.2. Szervezeti háttér kialakítása	39
8.2.1. Befektetés-ösztönzési szervezet kijelölése, kialakítása	39
8.2.2. Operatív feladatok	40
8.3. Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzése kapcsán megvalósítandó akciók	41
9. Indikátorok	44
10. kockázatok	45
11. Összefoglalás	51

1. Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum Hajdú-Bihar Megye Befektetés-ösztönzési Stratégiájának Helyzetfeltáró elemzésére épül, ami a TOP-5.1.1-15-HB1-2016-00001 azonosítószámú nyertes pályázat keretében készült el. E pályázat a Hajdú-Bihar Megyei Kormányhivatal, a Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzati Hivatal és a Hajdú-Bihar Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft. konzorciumi partnerségével alakította ki azt a megyei gazdasági együttműködést, amely a megye foglalkoztatási helyzetének javítását szolgálja, többek között a helyi munkaerő-piac bővítésével. Hajdú-Bihar Megye Befektetés-ösztönzési Stratégiájának (továbbiakban: Stratégia) a célja, hogy a Helyzetfeltárásban megjelölt problémákra és adottságokra építve – a megye gazdaságfejlesztése érdekében – a megye Debrecenen kívüli területén jövőbeni befektetések megvalósítását célzó középtávú célrendszert jelöljön ki, és felvázolja a befektetés-ösztönzés sikeres megvalósításához szükséges kereteket, eszközöket.

A Helyzetfeltárás rámutat, hogy Hajdú-Bihar megye adottságai befektetés-ösztönzési szempontból kedvezőnek minősülnek. Országos szinten a megyében az egyik legmagasabb a potenciális munkaerő utánpótlás nagysága (magas munkanélküliségi rátával, alacsony aktivitási rátával), bár a megye demográfiai folyamatai kedvezőtlenek, a csökkenő népességszám előregedéssel párosul. Az utóbbi években lett jelentős a szelektív elvándorlás, amely elsősorban a fiatalok és szakképzett rétegeket érintik.

A képzési rendszer mind középfokon, mind felsőfokon kiterjedt a megyében, széles körű szakképzést tud nyújtani, a duális képzés szerepe is egyre növekszik. A két szakképzési centrum a potenciális befektetői kör igényeit vagy már lefedik, vagy együttműködésekkel, duális képzéssel le tudják fedni. Ezen felül a Debreceni Egyetem olyan utánpótlás bázist tud biztosítani, amire bátran építhetnek a potenciális befektetők.

A befektetés-ösztönzés szempontjából kiemelt szerepe van a megye gazdasági szerkezetének. Megállapítható, hogy a megyeszékhely – régióközponttá válási törekvéssel – minden tekintetben dominálja a megye gazdaságát, akár a vállalatok számát, akár foglalkoztatási hatását, akár gazdasági teljesítményét vesszük alapul. Ehhez párosul a megye Debrecenen kívüli gazdaságának bipoláris szerkezete, mivel néhány nagyvállalat mellett alig található kis- és középvállalkozás, ellenben túlnyomó többségük mikrovállalkozás. Ráadásul alig van a megyében külföldi tulajdonú vállalkozás, ami a tőkeerősség és technológiai tudás miatt kiemelt problémaként jelentkezik. A megye relatív elmaradottságát jelzi, hogy a mezőgazdaság és a kereskedelem a két legmeghatározóbb ágazat.

Befektetés-ösztönzési szempontból fő problémaként az azonosítható, hogy *A megye gazdasági potenciáljához képest kevés külföldi beruházás és hazai újrabefektetés valósul meg.* 3 fő problémakörbe koncentrálnak az azonosított problémák: *Munkapiaci súrlódások, A megye gazdaságszerkezete és a Megyei szintű befektetés-ösztönzés hiánya.* Jelen dokumentum célja, hogy operatív szinten támogassa a Hajdú-Bihar megyének a potenciális befektetők számára való vonzóbbá tételét.

Ennek érdekében először felállítja a megye befektetés-ösztönzési célrendszerét. Átfogó cél az, hogy *több külföldi beruházás és hazai újrabefektetés valósuljon meg a megyében.* Ennek érdekében 3 területen kell előrelépést tenni (Stratégiai célok): a *Munkapiaci súrlódásokat enyhíteni, a Megye gazdaságszerkezetén javítani és a Megyei szintű befektetés-ösztönzést megvalósítani.* E három Stratégiai célt további Specifikus célokra lehet bontani, összesen 15 ilyen célt jelöl ki a Stratégia, amelyhez kapcsolódóan különböző indikátorokat is kijelöl, ami segíti a

Stratégia megvalósulásának monitorozását. A célrendszer eléréséhez meghatározhatók az érintett célcsoportok is, melyek közül van, akiket közvetlenül érint a befektetés-ösztönzés, és vannak, akik közvetve érintettek.

A Stratégia illeszkedésének vizsgálatát azokkal a magasabb szintű célrendszereket kijelölő fejlesztési dokumentumokkal kapcsolatban végeztük el, amelyek Hajdú-Bihar megye számára keretet adnak a befektetés-ösztönzésre, vagy olyan feladatokat határoznak meg a megyének, amelyek közvetlen ráhatással vannak a megyei befektetés-ösztönzésre. Megállapítható, hogy a felsorolt pontok többségéhez szorosan illeszkedik a Befektetés-ösztönzési stratégia átfogó célja, a stratégiai és specifikus céljai. Így kijelenthető, hogy a jelen stratégia nagymértékben szolgálja a fejlesztési dokumentumok céljait.

A Stratégia azonosítja azokat a potenciális forrásokat, amelyeket a megyében befektetés-ösztönzési céllal lehet felhasználni, és a stratégia által kijelölt eszközrendszer egészéhez, vagy egyes elemeihez hozzá tudnak járulni. Ezen források mellett további, a befektetés-ösztönzés során alkalmazható eszközöket lehet azonosítani, melyek közt vannak pénzügyi és nem-pénzügyi eszközök. Hajdú-Bihar megyében maximálisan 50% lehet a támogatás intenzitás nagyvállalatok számára, amit az egyedi kormánydöntéssel megítélt közvetlen támogatás mellett több más, a kormányzat által adott kedvezmény alkot. Ezek mellett kedvezményes hitelek igénybevétele is szóba jöhet, illetve hangsúlyos elemként jelenik meg a nem-pénzügyi eszközök köre.

Jelen dokumentum azonosítja azokat az alapelveket, amelyeket minden, a befektetés-ösztönzésben érintett személynek alkalmaznia kell. A *bizalmasság-precizitás-rugalmasság* hármas elvet a projektbe bevont minden egyes szereplőnek magáévá kell tennie, mert enélkül biztosan nem lesz sikeres egyetlen befektetési projekt sem. Fontos már az elején tisztában lenni azzal, hogy a projektek csak kis százalékra fog ténylegesen megvalósulni befektetéssel járni. Emiatt nem célszerű a projektek sikerességét azzal mérni, hogy hány cég döntött a megyei telephelyek mellett, mivel a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a befektetők 20-30 elemű telephely listából válogatnak, vagyis az esetek 3-5%-ban lesz pozitív döntés.

A megvalósítandó akciók közt mind közül a legfontosabb, hogy a szervezeti kereteket kell tisztázni. Felelősök és szervezeti háttér nélkül nem valószínűsíthető meg sikeres befektetés-ösztönzés. A hazai jó gyakorlatokat követve érdemes elgondolkodni azon, hogy a Hajdú-Bihar Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft. keretein belül ki lehetne alakítani egy Befektetés-ösztönzési Csoportot, és megfelelő létszámmal megvalósítani a kijelölt feladatokat (adatgyűjtés, a megye promóciója, együttműködés kialakítása, stb.).

Hajdú-Bihar megye minden vezetőjének látnia kell, hogy történelmi lehetőség előtt áll a megye. Az elmúlt évek sikeres debreceni befektetés-ösztönzése révén számos külföldi nagyvállalat döntött úgy, hogy Debrecenbe telepíti termelésének egy részét. Ezek a vállalatok gyakran igénylik, hogy beszállítóik 50-100 km-es körzetben legyenek. Ha a megyei települések, a megye ipari parkjai, egyéb érintettjei nem fognak össze, akkor nagy a veszély, hogy ezek a beszállítók nem a Hajdú-Bihar megyei letelepedést fogják választani, sőt, akár a határ túloldalán fognak befektetni. Emiatt jelen dokumentumban kijelölt akciók megvalósítása nem odázható el, hiszen hatalmas lehetőségeket lehetne kiaknázni.

2. A Stratégia, mint tervezési dokumentum

A Stratégia megalapozására szolgáló Helyzetfeltárás befektetés-ösztönzési szempontból elemezte Hajdú-Bihar megye külső és belső adottságait, és erre építve állította fel a megye befektetés-ösztönzési problémáját. A Stratégia aktívan felhasználja a Helyzetfeltárásban foglaltakat, és erre alapozva állítja fel Hajdú-Bihar megye Debrecenen kívüli településeire vonatkozó középtávú, 2025-ig szóló befektetés-ösztönzési célrendszerét. Tekintve, hogy Debrecen Megye Jogú Város saját Foglalkoztatási Paktumot keretében alakított ki helyi együttműködési rendszert, emellett saját – nemzetközileg is többszörösen elismert – befektetés-ösztönzési tevékenységet valósít meg, így jelen Stratégia hatókörén kívül esik a Debrecen területére irányuló befektetés-ösztönzés.

A Stratégia a megjelölt célrendszerhez hozzárendeli a célok elérését mérő indikátorokat is. Ezek alkalmasak arra, hogy a Stratégia időtávja alatt monitorozni lehessen a tevékenységek megvalósítását, és amennyiben a helyzet megkívánja, időben be lehessen avatkozni. Ezek mellett azonosítja azokat a legfőbb kockázatokat, amelyek a Stratégia megvalósítását veszélyeztetik, illetve a kockázat mérséklésének lehetséges módjait is.

3. Problémafa

Hajdú Bihar megye természeti-, infrastrukturális-, és munkaerőpiaci adottságai kedvezőnek, szinte már optimálisnak tekinthetők akár a külföldi (új befektetői), akár a belföldi (újrabefektetői) kiválasztási szempontok figyelembevételével egyaránt. Mindezek ellenére a megyében tapasztalható külföldi és hazai befektetések volumene, darabszáma és megyebeli kiterjedése jóval elmarad néhány olyan magyarországi megyékben tapasztalt fejlődési iránytól is, mely megyék adottságai nem kedvezőbbek, mint Hajdú-Bihar megyében.

Mivel szignifikáns alpinfrastrukturális és munkaerőpiac eltérés nem tapasztalható egy-egy szomszédos megyebeli járás és egy-egy hajdú-bihari között így a legjelentősebb probléma a befektetés-ösztönzési tevékenység kapcsán valószínűsíthetőleg a megyei szintű, összehangolt befektetés-ösztönzési stratégia teljes hiányára vezethető vissza. Például: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Nyírbátori járás és Hajdú-Bihar megye Hajdúnánási járás esete; mely járások eltérő iparosodási, illetve termelő gazdaság fejlődési folyamaton estek át az elmúlt két évtizedben, a nyírbátori járás javára.

Bár publikus befektetés-ösztönzési stratégia nem áll rendelkezésre, viszont a város weblapján található információk egyértelműen arra utalnak, hogy Nyírbátor Város Önkormányzata kifejezetten fontosnak tartja a befektetés-ösztönzési tevékenységet, az érdeklődő potenciális befektetők lehető legkielégítőbb kiszolgálását (mind információk, mind pedig közigazgatási ügymenetek tekintetében). A város weblapján az alábbi utalások találhatóak a fentiekre vonatkozóan:

Nyírbátor Város Önkormányzata segíti a cégek letelepedését:

- adatot és információt nyújt a településről, a munkaerő-piacról, a közművekről, az adókról stb.,*
- soron kívüli ügyintézésel gyorsítja az engedélyezési eljárást, közreműködik más hatóságokhoz tartozó eljárások ügyintézésében*
- igény szerint rész vesz a kiszolgáló közművek tervezésében kiépítésében*
- szolgáltató, beszállító és kivitelező cégeket ajánl, valamint segíti a megegyezés létrejöttét.*

Minden bizonnyal részben a város befektetés-ösztönzési tevékenysége is állhat az elmúlt évek jelentős beruházásai mögött. Példaként említhető a dán Coloplast Hungary Kft. vagy a német Diehl Aircabin fejlesztése, melyek teljes mértékben zöldmezős beruházásként valósultak meg a város ipari parkjában.

A fentiekből kitűnik, hogy Nyírbátor Város vezetése időben felismerte azt az igényt, melyet a külföldi befektetők a helyszínválasztási eljárásaik során az egyes településektől elvárnak, és ehhez az igényhez hatékonyan tudta igazítani a város „működtetését”, hiszen prioritásként kezelik a befektetésekhez kapcsolódó fókuszált információszolgáltatást, az engedélyezési eljárásokat és egyéb folyamatokat.

Hajdú-Bihar megye, mint közigazgatási és gazdasági egység, sajnos nem rendelkezik olyan szervezettel, melynek deklarált célja fókuszáltan a megye gazdaságának fejlesztése, a hazai (újra)befektető cégek, és a külföldi, esetenként multinacionális befektetők „ide vonzása”, valamint a megye, mint potenciális befektetési helyszín megjelenítése proaktív és stratégián alapuló befektetés-ösztönzési tevékenység segítségével. Szigetszerűen tapasztalhatók megyei jó példák (vannak olyan járások, ahol a járásközponti település sikeresen alakított ki viszonylagosan jól működő ipari parkot), viszont ezek a sikerek kétség nélkül egyéni teljesítményeknek és lobbierőnek

köszönhető, vélhetően egységes fejlesztési koncepció sajnálatos módon nem áll a fejlesztések mögött. A szigetszerű gazdasági fejlődés is pozitívan hat a gazdaság teljesítményére valamint a munkaerőpiacra, az viszont kétségtelen, hogy a teljes megyére vonatkozó gazdasági és munkaerőpiaci adatok birtokában, előre kialakított stratégia alapján egy erre szakosodott szervezet sokkal hatékonyabban lenne képes tárgyalni egy befektetni szándékozó vállalattal annak érdekében, hogy a megvalósítani szándékozott beruházás mind a helyi munkaerőpiaci adottságokhoz, mind a gazdaság szerkezetéhez illeszkedően a legnagyobb haszonnal járjon egy-egy járásnak, miközben maximálisan megfelel a befektető igényeinek is.

A szigetszerű sikerek mögötti tudás és tapasztalat megosztás (ún. „best practice”) hiánya tovább mélyíti a problémát. Természetes módon egy-egy településvezető személyes lobbijereje, tárgyalástechnikája nem tartozik a másolható vagy megosztható tudáselemek közé, viszont az ezen kívül eső folyamatok annál inkább. Tapasztalataink szerint a gyakorlatban nem jelenik meg a járásban (több településben) való gondolkodás sem, pedig az egységesebb fellépés sokkal nagyobb tárgyalási teret engedhet mindkét fél számára (gondoljunk csak arra, hogy mennyivel változatosabb egy város adottságaival összehasonlítva egy teljes járás földrajzi adottságokból adódó változatossága, infrastrukturális helyzete, munkaerőpiaci szabad potenciálja, vagy éppen a tradíciókon alapuló munkaerő szakmai tapasztalata).

A munkapiaci súrlódásokból adódó hátrányok lefaragása is elkerülhetetlen és jelentős feladatot jelenthet a térség gazdasági szakemberei számára. Mindenféle statisztikai hivatkozás nélkül kijelenthető, hogy a munkaképes korú lakosság nyelvtudása, pontosabban az idegennyelvtudás hiánya vagy nagyon alapszintű tudása jelentős problémát generál egy-egy külföldi munkahelyteremtő beruházás esetén. Napjainkban sok esetben egy gyártósori munkás betanítása is a külföldi anyacégnél történik, melynek elengedhetetlen feltétele a stabil kommunikációs szintű nyelvtudás birtoklása. A nyelvtudást nem feltétlenül igénylő munkakörökben (betanított munka, segédmunka, egyéb operátori tevékenység) pedig sokszor az alapkompenciák hiánya, vagy éppen a régen megszerzett végzettségből adódó elavult tudás okozza a problémát.

Több, a megyei foglalkoztatási stratégia készítésekor lefolytatott személyes interjú konklúziója is arra enged következtetni, hogy a vállalkozások nem teljesen elégedettek a frissen végzett munkaerő szakmai ismereteivel, kompetenciáival. Megfogalmazásuk szerint sok esetben az igényeik nem jelennek meg a képző intézményekben, tehát a munkaerőpiaci kínálat nem mindig találkozik a munkaerőpiaci kereslettel, mely szintén nem elhanyagolható szempont egy-egy befektető helyszínválasztási folyamata során.

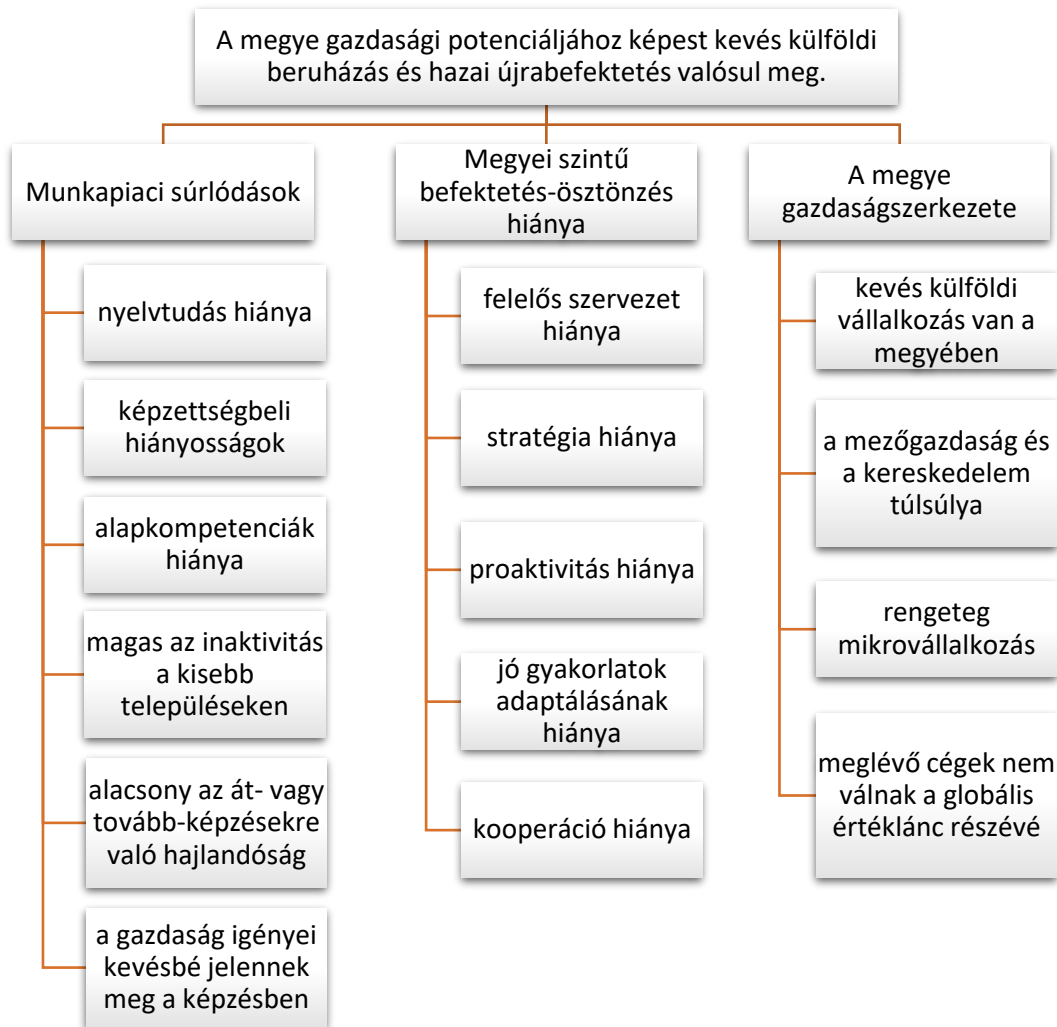
Tovább árnyalja a képet a legkisebb településeken tapasztalható munkapiaci helyzet: általánosságban elmondható, hogy az ezeken a településeken élő munkaerő kevésbé hajlandó az átképzésre, vagy új ismeretek elsajátítására, és a legkevésbé mobilis a munkába járást illetően. Az általuk bevett és elfogadott gyakorlat az, hogy egy-egy távolabbi munkahelyen (30-50 km-nyi távolság) csak abban az esetben vállalnak munkát, ha a munkaadó biztosítja számukra a műszakhoz igazodó ingyenes munkába járás lehetőségét. Ez a tendencia is azt az elvet erősíti, mely szerint egy adott járásban a leghatékonyabb a rendelkezésre álló munkaerő alkalmazása, hiszen ez a leginkább költséghatékony a vállalat számára is, valamint a munkavállalónak sem kell elszakadnia szűkebb környezetétől, és ráadásul komfortosabban is érkezik és távozik munkahelyéről.

Harmadik, de fontosságát tekintve nem utolsónak tekinthető problémacsoport a megye gazdaságszerkezetéből adódó területek. A befektetés-ösztönzési stratégia Helyzetfeltáró tanulmány járásokra vonatkozó elemzéseiből is kitűnik, hogy számosságát tekintve alacsony a

megyében tevékenykedő külföldi tulajdonú vállalkozások száma. Ez a tény magában hordozza az eddigi években kevésbé sikeres befektetői betelepülés egyik okát: kevés a megosztható jó tapasztalat a térség tekintetében; a kevés külföldi tulajdonú cég kis számú külföldi beszállítóját „hozta magával”, így érdemben a beszállítói cézzal betelepülő vállalkozások sem növelték érdemben a külföldi cégek számát.

A megyében két tevékenység tekinthető tradicionálisnak: a kereskedelem és a mezőgazdaság. Természetéből adódóan ez a két tevékenység nem igényel olyan széleskörű szervezeti felépítést vagy rendkívül magas szaktudást, mint például egy magas szintű elektronika gyártóüzem, így az e két iparágra épülő vállalkozási formák is meghatározóak lettek a megyében. A mikro- és kisvállalkozások száma rendkívül magas, melyből nagy számot tesznek ki az önfoglalkoztató, vagy éppen a szűk családot foglalkoztató, 100%-ban mezőgazdaságból élő vállalkozások. Ezen vállalkozások sajnos nem elég hatékonyak és innovatívak ahhoz, hogy egy-egy termékükkel piacvezető pozícióra törjenek, a legtöbb esetben közvetlen beszállítói státusz elérésére sem képesek, így a megye legtöbb cége számára elérhetetlen álom marad az, hogy a tevékenységükkel a globális értéklánc részévé váljanak.

A fentieket foglalja rendszerbe az alábbi problémafa.



1. ábra: Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési problémafája

4. Célrendszer

4.1. Célrendszer megalapozottsága

A Helyzetfeltárásban levont következtetések biztosítják a Stratégia megalapozottságát, és teszik lehetővé a célrendszer felállítását. A következőkben a Problémában megfogalmazottakra reflektálva idézzük fel a Helyzetfeltárás legfontosabb megállapításait, következtetéseit.

Hajdú-Bihar megye külső környezete befektetés-ösztönzési szempontból ideálisnak mondható. A 2007-2008-as pénzügyi válság óta folyamatos likviditásbőség jellemzi a világgazdaságot, kisebb megtorpanások mellett növekvő tőkeáramlás tapasztalható. Ebben a kedvező trendben Magyarország kifejezetten jó pozícióban van, hiszen a külföldi működőtőke befektetések által létrehozott munkahelyek számában a 15. pozíciót foglalja el, miközben a népességszámra vetítve az 5. legkedveltebb ország. Ennek számos oka van, ami részben köthető a magyar gazdaság teljesítményéhez, részben a földrajzi pozícióhoz (közel a fejlett Nyugathoz, de alacsonyabb bérszínvonallal), részben az intézményi háttérhez.

A megye belső adottságai közt első helyen a fekvése emelendő ki, mivel az ország keleti felén a határ mentén, lényegében sík vidéken, extrém időjárású vagy domborzati szélsőségektől mentesen helyezkedik el. Bár természetes vizek vannak a megyében, akár ipari célú hasznosításra alkalmasan, de a létesítményeket fenyegető árvizektől nem kell tartani. Hazai viszonylatban egészen változatos képet mutat a településhálózat, hiszen a legnagyobb vidéki várostól kezdve az egészen alacsony népesség rendelkező községekig minden méretű megtalálható a 82 hajdú-bihari település között.

A megye megközelíthetősége regionális összehasonlításban is kiváló, hiszen közvetlen kapcsolat van az európai autópályahálózathoz (és egyre bővül a hossz, javul az elérhetősége a településeknek), a legfőbb vasúti vonal a TEN hálózat része (miközben számos településhez vezet vasútvonal), és légi úton is kiemelkedően jól megközelíthetik a potenciális befektetők a megyét a Debrecen Airporton landoló egyre bővülő számú menetrendszerinti járatokon. A közúthálózat főbb vonalainak minősége a folyamatos karbantartások révén egyre jobb, bár a kisebb településekre vezető utak állapota romlik.

Hajdú-Bihar megye 6 210 km² területével az ország negyedik legnagyobb megyéje, és az ország lakosságának 5,4%-a él itt, amely 535 ezer főt jelent. Urbanizált térségként tarthatjuk számon, mivel a városi lakosság aránya 79,9%-ra tehető. Ha népességnagyság szerint jellemezzük Hajdú-Bihar megyét, akkor elmondható, hogy javarészt 1000 fő feletti települések alkotják. Az összlakosság 35%-a 40 és 64 év közötti, őket követik a 15 és 39 év közöttiek. A körülbelül 92 ezer nyugdíjas korú él Hajdú-Bihar megyében, több mint 12 ezer fővel több, mint 14 év alatti gyermek. Majdnem a teljes megye népessége magyar, csupán 5 784 fő vallotta magát nem magyarnak. Érdekes, hogy a 15 és 39 év közötti korosztályból közel 5 ezren nem magyar állampolgárságúak, vélhetően Debrecen egyetemvárosi volta eredményezi ebben a korcsoportban az ilyen, relatíve magas létszámot. Hajdú-Bihar megye lakosság számára az elmúlt 15 évben a folyamatos csökkenés jellemző, melyet elsősorban a természetes fogyás okoz. A megyeszékhelyen az utóbbi négy évben felgyorsult a lakosság csökkenése, melynek legfőbb oka a szuburbanizáció, a Debrecenből a városkörnyéki településekre való kiköltözés. Jellemző demográfiai folyamat a megyében a társadalom elöregedése is.

Hajdú-Bihar megyében a munkaképeskorúak 63,7%-a volt foglalkoztatott. Az egyre növekvő foglalkoztatotti arány vélhetőleg a tankötelezettség lecsökkentésének és a

nyugdíjkorhatár kitolásának is köszönhető, mégis a ráta gyengébb képet mutat, mint az országos átlag. A munkanélküliek aránya 4,7% Hajdú-Bihar megyében, amely magasabb az országos átlagnál, viszont a megye munkanélküliségi rátája a 2014-es 8,2%-os értékről jelentősen csökkent 2016-ra. Az inaktívak a megye lakosságának 53%-át teszik ki. Sajnálatos tény, hogy az inaktív lakosság legnépesebb csoportját azok alkotják, akik nem végezték el az általános iskolát sem. Ők csaknem a nem aktívak harmadát jelentik. Őket követik nagyság szerinti sorrendben a kizárólag általános iskolai végzettségűek.

A megyei lakosság 68%-a csak a saját anyanyelvén beszélt. A helyi lakosság 14%-a nem válaszolt a nyelvismerettel kapcsolatos kérdésre, és csupán 18% beszélt valamilyen idegen nyelven (kb 100 ezer fő). Ennek a halmaznak a legnagyobb hányada (68%) 15 és 39 év közöttiek. Az idegen nyelven is beszélők közül 37% az érettségit is megszerezte, 36% pedig diplomát is. Ha a beszélt nyelvek ismeretét vizsgáljuk meg, látható, hogy a korcsoportok többségében a magyar után az angol áll az első helyen. Ezt követi a német, majd az orosz. Ha a beszélt nyelveket megvizsgáljuk az iskolai végzettséggel együttesen, akkor látható, hogy az angolt majdnem mindegyik végzettségű csoport elsőnek jelölte meg, egyedül szakmát tanulók voltak, akik a németet jelölték meg a legtöbben.

A megyei köznevelési helyzetét elemezve látható, hogy a megye 82 településéből mindössze 28 településen működik bölcsődei és/vagy családi napközi, ami nagyfokú területi koncentrációt mutat a férőhelyek tekintetében. A közoktatásban 3 tankerület játssza a központi szerepet. A Berettyóújfalui Tankerülethez összesen 60 intézmény tartozik 41 településen. Ezek között vannak középiskolák, illetve egyéb intézmények is, így összesen 55 alapfokú képzést nyújtó intézmény tartozik a tankerülethez. Az intézmények területileg szétszórva helyezkednek el, így jól lefedik a járások oktatási körzetét. A Debreceni Tankerülethez összesen 57 intézmény tartozik 18 településen. Ezek között van középiskola is, illetve egyéb intézmények is, így összesen 37 alapfokú képzést nyújtó intézmény tartozik a tankerülethez. A Hajdúböszörményi Tankerülethez összesen 38 intézmény tartozik 12 településen. Ezek között van középiskola is, így összesen 37 alapfokú képzést nyújtó intézmény tartozik a tankerülethez.

A szakképzés az utóbbi 3 évben jelentős változásokon ment keresztül, ami közül a legjelentősebb, hogy 2015. július 1-ével Hajdú-Bihar megyében két szakképzési centrum jött létre: a Berettyóújfalui Szakképzési Centrum és a Debreceni Szakképzési Centrum. Létrehozásuknak célja az iskolarendszerű szakképzés és a gazdaság igényeinek összehangolása, a duális képzés kiterjesztése, a szakképzés megújítása, minőségének, hatékonyságának növelése. A Helyzetfeltárás rámutat, hogy a megye oktatási szerkezete nem teljesen követi le a munkapiac igényeit. A vállalkozásoktól folyamatosan olyan visszajelzések jönnek, amik a szakképzés további fejlesztését igénylik, mivel nem találnak megfelelő munkaerőt. Gimnáziumi képzést 32 intézmény nyújt, de ezekben összesen 11 630 diák tanul, míg a szakképzésben összesen 45 intézmény képez 18 297 tanulót. A megye oktatási rendszere egyértelműen Debrecen központú. Az intézmények közel 40%-a a megyeszékhelyen található, a középiskolások 71%-a itt jár iskolába. Későbbi elhelyezkedési lehetőségeiket javítja, hogy Debrecenben országos viszonylatban is rendkívül széles palettájú az oktatás. Befektetés-ösztönzési szempontból kulcsfontosságú, hogy milyen az idegennyelv oktatás elterjedtsége, minősége. E tekintetben a megye rendkívül jól teljesít, hiszen mind általános iskolai, mind középiskolai képzési szinteken található több, országosan is elismert képzési hely. Egyre több német tanítási nyelvű képzés valósul meg, ami nagyon komoly háttérrel ad a német befektetők megyénkbe csábításához.

A Debreceni Egyetem a hazai felsőoktatás meghatározó intézményeként – az európai egyetemek Magna Charta-jának szellemében – a legmagasabb szintű, sokoldalú, interdiszciplináris képzéssel, kutatással és fejlesztéssel járul hozzá az egyetemes tudomány és a magyar társadalom fejlődéséhez. Jelenleg az egyetem közel 30000 hallgatója 14 karon folytatja tanulmányait. Az intézmény egyike az ország legkiválóbb felsőoktatási intézményeinek és a világ 500 legjobb egyetemének. A kimagasló és egyedi idegennyelvű képzési programoknak köszönhetően a Debreceni Egyetem büszkélkedhet a magyar felsőoktatási intézmények között a legtöbb külföldi hallgatóval.

Az ország összes vállalatának majdnem 5 százaléka Hajdú-Bihar megyében található, ennek valamivel több, mint a fele Debrecen járásban, melynek 98 százaléka Debrecenben. Hajdú-Bihar gazdaságáról elmondható, hogy számukat tekintve túlnyomó többségben vannak a mikrovállalkozások (89%), így a vállalkozások több, mint 99 százaléka kisvállalkozás, és csak kevesebb, mint 1 százaléka közép- vagy nagyvállalat. Ezek az arányok az elmúlt néhány évben nem is változtak jelentősen.

Ezzel szemben az árbevétel döntő többsége elsősorban a közép- és nagyvállalati szegmensnél realizálódik. Itt is Debrecen domináns szerepet tölt be: a megyeszékhelyen az árbevétel is nagyobb, mint a megye összes településén együttvéve. Az eloszlás meglehetősen egyenlőtlen, hiszen az árbevétel 70 százaléka a megye három legnagyobb városában koncentrálódik. Debrecen adja a munkahelyek több mint 50 százalékát (51 760 fő). Úgy tűnik, hogy 2012 óta nem volt jelentős változás a rangsor elején, a második a listán Hajdúszoboszló, ahol a megyeszékhelyének 10 százalékát sem éri el a foglalkoztatottak száma (4 950), a harmadik legjelentősebb Hajdúbozsórmény egy hajszálnyival lemaradva (4 580 fővel)

Hajdú-Bihar megyében árbevétel szempontjából a legjelentősebb iparág a kereskedelem és gépjárműjavítás, a második a feldolgozóipar, a harmadik pedig mezőgazdaság. Ebben a három iparágban koncentrálódik az összes árbevétel több mint háromnegyede. A mezőgazdaság, vadgazdálkodás, erdőgazdálkodás és halgazdálkodás csak a negyedik helyet foglalja el annak ellenére, hogy ez a térség erős agrár-háttérrel bír.

Foglalkoztatás szempontjából a három húzóágazat nagyon hasonlóan alakul. Az első a feldolgozóipar, a második a kereskedelem és gépjárműjavítás, a harmadik pedig mezőgazdaság, vadgazdálkodás, erdőgazdálkodás és halgazdálkodás. Ez utóbbi iparágban az egy munkásra jutó árbevétel kisebb, mint az energiaszektorban.

Hajdú-Bihar megyében 14 ipari park található, melyek közül 4 Debrecenben helyezkedik el. Az ipari park címet viselő szervezet pályázatával és az ipari park cím megszerzésével vállalja, hogy fejlesztő munkája eredményeként a pályázat elnyerésétől számított 5. év végére a betelepült vállalkozások száma legalább 10, illetve a meglévő és a létesítendő munkahelyeken a teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma együttesen legalább 350 fő lesz. A megyében területileg szétszórva helyezkednek el az ipari parkok, kiváló alapot biztosítva az új befektetések letelepítéséhez. Emellett több olyan terület is van, amely ipari parki státusszal nem rendelkezik, de befektetés-ösztönzési szempontból kiemelkedően fontos: Déli gazdasági övezet (Déli Ipari Park), Multimodális Logisztikai Központ, és az Észak-Nyugati Gazdasági Övezet (leendő BMW gyár).

A külföldi tulajdonú vállalkozások számos pozitív hatással vannak az ország gazdaságára. Egyrészt jelentős létszámban foglalkoztatnak helyi munkaerőt, ezzel biztosítva százezrek jövedelmét. Másrészt a külföldi cégek termelékenysége magasabb, ráadásul jellemzően a magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket végző iparágakban működnek, így a jövedelemtermelő képességük is magasabb, mint a hazai cégeké. Ezekhez társul a talán

legfontosabb pozitív hozadéka hazai jelenlétüknek, miszerint többnyire magasabb színvonalú technológiával üzemelnek. Ennek az ismerete és alkalmazása az alkalmazottakat is olyan tudással és képességekkel látja el, amivel a munkapiaci lehetőségeik jelentősen javulnak. Általában a közép és nagyvállalati méretkategóriában működnek. A megyei adatokat vizsgálva látható, hogy az Észak-Alföldi régióban a külföldi vállalkozások egyre inkább Hajdú-Biharban koncentrálódnak, hiszen 2008-ban a régióban a külföldi cégek 34,5%-a székeltek megyénkben, ezzel szemben 2011-re már a 39,5%-ra nőtt a mutató, ami azóta is stabilan 40% körül mozog. Viszont az országos szinthez képest alacsonynak mondható az külföldi cégek megyei megoszlása, hiszen a magyarországi külföldi vállalkozások 1-1,2%-a (24265 cégből mindössze 297) választotta Hajdú-Bihart székhelyéül. Bár a megyében alacsonynak tekinthető a külföldi cégek száma, viszont ezeknek a nagysága az országos átlaghoz képest jelentősebb. Noha 2008-ban a 29047 külföldi cég közül 303 volt hajdú-bihari (1,04%), de az ezekben fektetett tőke az összes tőke 2,15%-át adta (356 milliárd forint a 16546 milliárdból). Habár alapvetően növekszik a megyei külföldi tőke nagysága, de az országos növekedéshez képest szerényebb mértékben, így a részaránya a 2008-as 2,15%-ról a vizsgált időszak végére 1,72%-ra csökkent (407 milliárd forint a 23656-ból). Összességében jól érezhető, hogy a megyei külföldi cégek bár kevesebben vannak, de súlyuk országos viszonylatban jelentősebb.

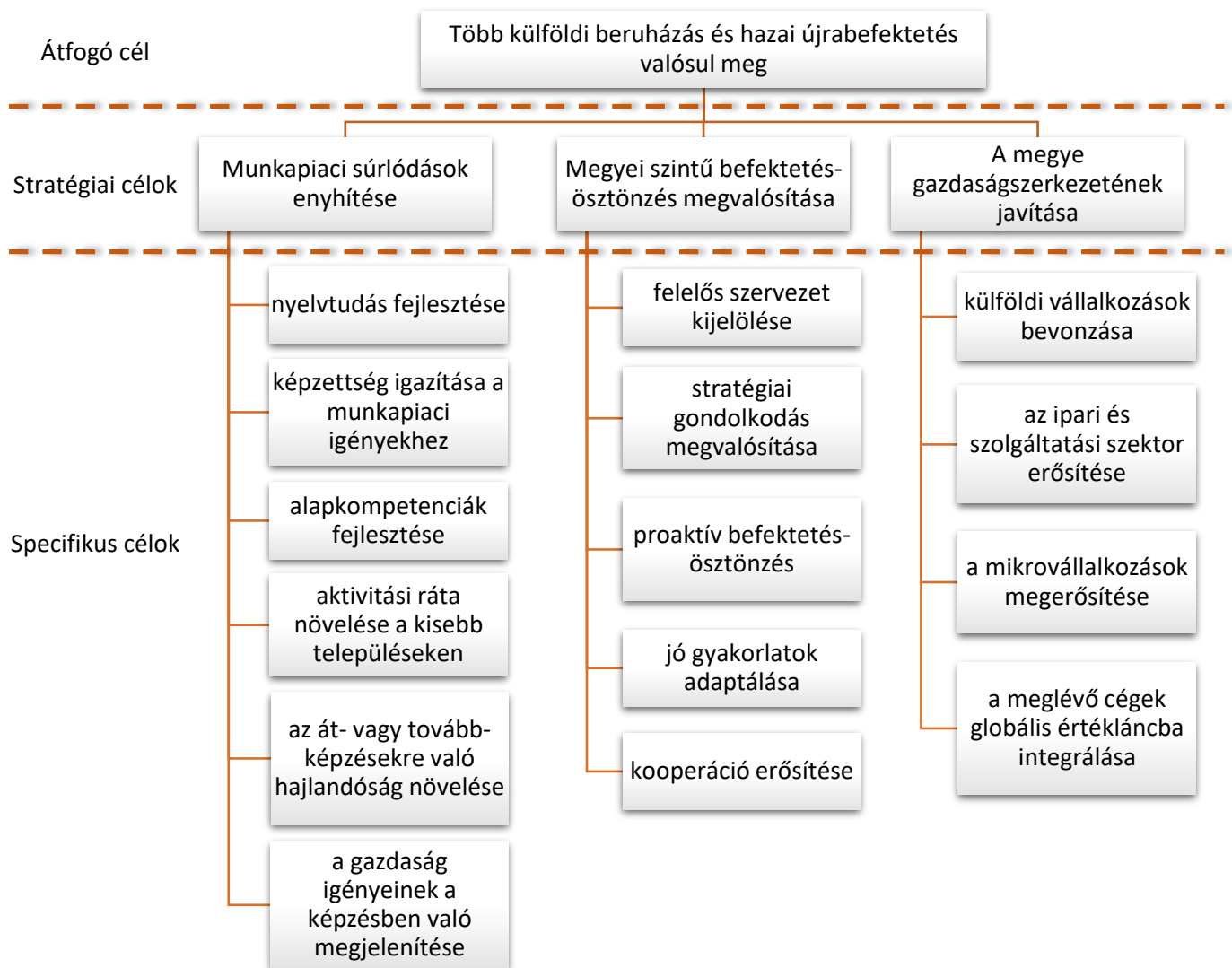
4.2. Célrendszer hierarchiája

A fentiek alapján az alábbiak szerint lehet a célrendszert felosztani:

Átfogó cél:

Több külföldi beruházás és hazai újrabefektetés valósul meg

- 1. Stratégiai cél: Munkapiaci súrlódások enyhítése**
 - 1.1. Specifikus cél: nyelvtudás fejlesztése
 - 1.2. Specifikus cél: képzettség igazítása a munkapiaci igényekhez
 - 1.3. Specifikus cél: alapkompenciák fejlesztése
 - 1.4. Specifikus cél: aktivitási ráta növelése a kisebb településeken
 - 1.5. Specifikus cél: az át- vagy tovább-képzésekre való hajlandóság növelése
 - 1.6. Specifikus cél: a gazdaság igényeinek a képzésben való megjelenítése
- 2. Stratégiai cél: Megyei szintű befektetés-ösztönzés megvalósítása**
 - 2.1. Specifikus cél: felelős szervezet kijelölése
 - 2.2. Specifikus cél: stratégiai gondolkodás megvalósítása
 - 2.3. Specifikus cél: proaktív befektetés-ösztönzés
 - 2.4. Specifikus cél: jó gyakorlatok adaptálása
 - 2.5. Specifikus cél: kooperáció erősítése
- 3. Stratégiai cél: A megye gazdaságszerkezetének javítása**
 - 3.1. Specifikus cél: külföldi vállalkozások bevonása
 - 3.2. Specifikus cél: az ipari és szolgáltatási szektor erősítése
 - 3.3. Specifikus cél: a mikrovállalkozások megerősítése
 - 3.4. Specifikus cél: a meglévő cégek globális értékláncba integrálása



2. ábra: Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési célrendszere

Átfogó cél:

Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési stratégiájának legfőbb célja az, hogy több külföldi beruházás és hazai újrabefektetés valósuljon meg a megyében. Debrecen Megyei Jogú Város befektetés-ösztönzési tevékenysége kiváló példaként szolgálhat a megye számára, hiszen a város rendkívül aktív és stratégián alapuló befektetés-ösztönzési tevékenységet indított el, melynek pozitív eredményei már látszanak is Debrecen gazdasági életében. Természetesen hatékony befektetés-ösztönzési program nem indítható el szoros állami (elsősorban HIPA) együttműködés nélkül, ugyanis csak így biztosítható az, hogy a járás vagy egy város ipari parkjában olyan beruházók kezdjék el fejlesztéseiket, melyek beleillenek a helyi gazdasági környezetbe, hatékonyan fel tudják használni a szabad munkaerőkapacitást, ezáltal hozzá tudnak járulni egy adott település (tágabb értelemben pedig az egész megye) folyamatos gazdasági prosperitásához.

Cél elérését mérő indikátor:

- külföldi tulajdonú vállalkozások számának növekedése (db)
- megyei cégek újrabefektetési projektjeinek száma (db)

1. Stratégiai cél: Munkapiaci súrlódások enyhítése

1.1. Specifikus cél: nyelvtudás fejlesztése

Jelenleg a megyei lakosság kétharmada csak a saját anyanyelvén beszélt. A befektetések megyébe vonzásának kulcseleme, hogy a lakosság nyelvtudása javuljon, és egyre több ember beszéljen legalább egy, a munkapiacon használható idegen nyelvet. Ezek között is kiemelten fontos, hogy az angol és a német nyelv ismerete fejlődjön. Végzettség típusától függetlenül drasztikusan javul az emberek munkapiaci esélye a jobb állások megszerzésére, ha ezen sikerül javítani.

Cél elérését mérő indikátor:

- idegen nyelvet beszélők aránya (%)

1.2. Specifikus cél: képzettség igazítása a munkapiaci igényekhez

A vállalkozások jelentős része panaszodik a munkaerő képzettségére, szakmai ismereteinek hiányára. Ennek a problémának ez egyik lehetséges forrása az, hogy vannak olyan szakmák, amelyek iskolarendszerű képzésben, vagy felnőttképzésben nem érhetőek el, a megyei oktatási palettán nincsenek jelen. Ezt a munkapiaci súrlódást jelentősen lehet enyhíteni a képzőhelyek és a vállalkozások közös képzéseinek kiterjesztésével. A duális képzési forma keretében oktatott szakemberek megyei munkába állása egyértelműen e célt szolgálja.

Cél elérését mérő indikátor:

- duális képzések száma (db)

1.3. Specifikus cél: alapkompenciák fejlesztése

A megyei foglalkoztatási stratégia készítésekor lefolytatott, vállalkozásokkal történt személyes beszélgetések alkalmával is kihangsúlyozott probléma volt, hogy a cégek elvárásai közt nagyobb szerepet játszanak az alapkompenciák, mint a konkrét munkatapasztalat. A munkavégzéshez leggyakrabban elvárt kompetenciák az önálló munkavégzés képessége, a terhelhetőség és a csapatmunkára való alkalmasság. Fontos elvárt képesség a probléma-és feladatmegoldó képesség, de nagy az igény a műszakos munkavégzés vállalására és a precizitásra is.

Cél elérését mérő indikátor:

- kompetenciamérés eredménye

1.4. Specifikus cél: aktivitási ráta növelése a kisebb településeken

Hajdú-Bihar megyében az aktivitási ráta alacsonyabb az országos aránynál. Ez azt jelzi, hogy a megyei munkaerőpiacon komoly tartalékok vannak, amelyek elsősorban a kisebb településeken található. Ezeken az aktivitási ráta jellemzően a megyei átlag alatti, így a befektetés-ösztönzés fontos eleme kell legyen a kis településeken az aktivitás növelése.

Cél elérését mérő indikátor:

- aktivitási ráta a kisebb településeken (%)

1.5. Specifikus cél: az át- vagy tovább-képzésekre való hajlandóság növelése

A munkapiaci súrlódások enyhítését szolgálja, ha a megye lakosságának a különböző képzési formákban történő részvétele nő. A megyei foglalkoztatási stratégia készítésekor lefolytatott, vállalkozásokkal történt személyes beszélgetések alkalmával is visszatérő problémaként került elő, hogy a már foglalkoztatottak körében is, illetve az álláskeresők közt is alacsony a hajlandóság a tovább-, vagy átképzéseken való részvételre. Emiatt a lakosság munkapiaci esélyei romlanak, és a vállalkozások kevésbé lesznek hajlandóak újra a megyében befektetni, vagy új beruházást a megyébe telepíteni.

Cél elérését mérő indikátor:

- Képzésbe bevont álláskeresők száma (fő)
- Képzést sikeresen elvégző regisztrált álláskeresők száma (fő)

1.6. Specifikus cél: a gazdaság igényeinek a képzésben való megjelenítése

Az egy jól ismert, már-már közhelyszerűen emlegetett országos probléma, hogy a vállalkozások nem találják az igényeiknek megfelelő képzettségű, illetve elegendő számú munkaerőt. Ez a személyes interjúk alkalmával gyakran visszaköszönő probléma a megyei cégek esetében is, így a sikeres befektetés-ösztönzés eléréséhez feltétlenül szükséges a vállalkozások konkrét igényeinek megjelenése a képzési programokban. Ennek érdekében rendszeres egyeztetésekre van szükség, amelyeken a megyei tankerületi vezetők, a szakképző centrumok vezetői, az oktatási intézmények vezetői, a vállalkozások képviselői, illetve a kamara képviselői meg tudják vitatni, hogyan és ilyen képzésekbe lehetne bevonni a vállalati szektort, és nekik pontosan mire lenne szükség. Itt nem elsősorban a tananyagra, vagy az ismeretek átadására kell gondolni, hanem akár az egyes szakokon végzettek számára, vagy a gimnáziumi és szakképzés arányainak esetleges változtatására.

Cél elérését mérő indikátor:

- Megvalósított egyeztetések száma (db)

2. Stratégiai cél: Megyei szintű befektetés-ösztönzés megvalósítása

2.1. Specifikus cél: felelős szervezet kijelölése

A nemzetközi és hazai jó gyakorlatok példájából is arra következtethetünk, hogy szükség van egy olyan megyei szervezet munkájára, mely tisztában van a megye adottságaival, kiválóan ismeri a helyi viszonyokat, a települési vezetők által elfogadott és támogatott struktúrában működik, elfogulatlanul, megyei célokat szem előtt tartva végzi befektetés-ösztönzési tevékenységét és működik együtt a magas szintű állami szervezetekkel a cél elérése érdekében.

Cél elérését mérő indikátor:

- Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat Közgyűlése által kijelölt szervezet (db)

2.2. Specifikus cél: stratégiai gondolkodás megvalósítása

A Stratégiában megjelölt célok megvalósításával megbízott szervezet működésének alapját a stratégiai gondolkodáson és tervezésen alapuló munkavégzésnek kell jellemeznie. A befektetés-ösztönzési tevékenység egy rendkívül munkaigényes folyamat, mely nem hoz azonnali és látványos sikereket, viszont a középtávú célok elérése akkor lehetséges, ha a stratégiaileg megfogalmazott lépések és elvárások végrehajtása szisztematikusan és professzionálisan megtörténik. Emiatt nem csak a befektetés-ösztönzési szervezetnek kell a stratégiai gondolkodást elsajátítania és alkalmaznia, hanem minden érintettnek, akik a befektetés-ösztönzési folyamatba – akár csak egy-egy telephely-látogatás erejéig, de – valamilyen formában bekapcsolódnak.

Cél elérését mérő indikátor:

- stratégiai gondolkodás elsajátítása, elmélyítése

2.3. Specifikus cél: proaktív befektetés-ösztönzés

Mivel a befektetés-ösztönzésnek úgy kell működnie, mint egy jól működő vállalkozás sikeres promóciós kampánya, így a folyamatban kiemelt hangsúlyt kap a létrehozandó megyei szintű szervezet proaktív befektetés-ösztönzési tevékenysége. A gyakorlatban ez annyit jelent, hogy a szóban forgó szervezet pontos információkkal kell rendelkezzen a helyi adottságok, komparatív előnyök állapotáról, így ezen tudás és adatbázisok birtokában tudatosan olyan befektetők irányában tud orientálódni, melyek a legnagyobb valószínűséggel elégedettek lehetnek a térség lehetőségeivel, illetve a tágabb értelemben vett régió gazdasági összetételével.

Cél elérését mérő indikátor:

- megkötött megállapodások közvetítő szervezetekkel (db)
- elkészült promóciós anyagok (videók, kiadványok, honlap)
- megtartott workshopok száma (db)

2.4. Specifikus cél: jó gyakorlatok adaptálása

A professzionális és egységes fellépés (mint feladat) megköveteli a megyei szereplők (települések, járások) szoros együttműködését, egységes fellépésre való hajlandóságát, valamint a már bevált jó gyakorlataik egymással történő megosztását. Ezen elv gyakorlati alkalmazása prioritást kell élvezzen a folyamat során. Ebben számos szervezet tevékenységére lehet építeni, közülük is – jelentőségük okán – kiemelkedik kettő: HIPA, EDC Debrecen. Mindkét szervezet komoly tapasztalatokkal rendelkezik a befektetés-ösztönzés operatív szinten történő lebonyolításában, így a bevált receptjüket a megyére szabva gyorsabban lehet sikereket elérni.

Cél elérését mérő indikátor:

- megkötött megállapodások közvetítő szervezetekkel (db)
- adatbázisok száma (db)

2.5. Specifikus cél: kooperáció erősítése

Az újonnan betelepülő cégek számának növeléséhez nélkülözhetetlen a megyei szintű befektetés-ösztönzés sikeres megvalósítása. Ez a tevékenység nem lehet egy elszigetelt folyamat, tehát fókuszában nem állhat csupán 1-1 település vagy járás, hiszen a legnagyobb eséllyel akkor lehet vonzó célpont egy befektető számára a megye valamely része, amennyiben felfedezhető olyan kapcsolódási pont – legyen az például természeti adottságokból vagy ipari infrastruktúrából adódó – mely jó tárgyalási alapot képezhet a hosszadalmas helyszínválasztási procedúra során. Mivel a befektetés-ösztönzésnek „alulról jövő kezdeményezésnek” kell lennie, tehát a helyi gazdasági szereplők felismerve a tudatos gazdaságfejlesztés fontosságát, hajlandók lépéseket is tenni a cél elérése érdekében, ezért a folyamatban kiemelt hangsúlyt kap az érintettek (települések, képzőhelyek, vállalkozások, stb.) együttműködése, hogy együttes erővel legyenek képesek bemutatni a megyében történő beruházás előnyeit.

Cél elérését mérő indikátor:

- megkötött megállapodás közvetítő szervezetekkel (db)
- megtartott workshopok száma (db)

3. Stratégiai cél: A megye gazdaság szerkezetének javítása

3.1. Specifikus cél: külföldi vállalkozások bevonása

A külföldi tulajdonú vállalkozások számos pozitív hatással lehetnek a megye gazdaságára. A foglalkoztatás növelése mellett talán fontosabb annak a munkamorálnak, annak a technológiának az átadása a helyi munkaerő számára, amellyel a nemzetközi piacokon versenyképesek tudnak lenni, ezzel növelve a hozzáadott értéküket, jövedelmüket. A külföldi cégek tőkeereje, illetve az általuk felhalmozott tudás olyan magas termelékenységű technológiában testesül meg, ami nélkülözhetetlen Hajdú-Bihar gazdaságának szerkezeti átalakításához.

Cél elérését mérő indikátor:

- külföldi tulajdonú vállalkozások száma (db)
- megtartott potenciális befektetői telephelylátogatások száma (db)

3.2. Specifikus cél: az ipari és szolgáltatási szektor erősítése

A megye gazdaság szerkezete kevésbé sokszínű, inkább a bipolaritás jellemzi: a kereskedelem és a mezőgazdaság az a két iparág, mely a leginkább meghatározó tevékenység a megyei településein. Ez mindenképpen fejlesztendő terület, ugyanis nagy kockázatot hordoz magában a helyi gazdasági szereplők prosperitására nézve az „egy lábón állás”. Természetesen egyik napról a másikra nem lehet megváltoztatni egy gazdálkodó szervezet tradicionális tevékenységét, azonban a szóban forgó megyei befektetés-ösztönzési szervezetnek szerepet kell vállalnia ezen vállalkozások látókörbővítési folyamatában, ezáltal is elősegítve a vállalkozási tevékenységek bővítését, új területek elindítását (ipari és szolgáltatási tevékenységek).

Cél elérését mérő indikátor:

- ipar részaránya a megyei hozzáadott értékben (%)
- szolgáltatások részaránya a megyei hozzáadott értékben (%)

3.3. Specifikus cél: a mikrovállalkozások megerősítése

A Helyzetfeltárás rámutatott, hogy a megyei vállalkozások 99%-a kisvállalkozás, 89%-a mikrovállalkozás. Ezek jellemzően kevésbé tőkeerősek, termelékenységük többnyire alacsony, külföldre nem értékesítenek, így mindezek miatt növekedési potenciáljuk alacsony. Ezen az adottságon még hosszú távon sem lehet igazán érdemben változtatni. Viszont a mikrovállalkozások közt vannak olyanok, amelyek szeretnének is, és képesek is lennének növekedni, csak megfelelő készségek, információk, kapcsolatok nélkül erre önerőből nem képesek. Az ilyen cégek tájékoztatása a befektetés-ösztönzés kapcsán szóba jöhető fejlődési területekről olyan lökést adhat nekik, amellyel a mikro kategóriából a kisvállalkozások közé kerülhetnek. Így már középtávon biztosítható az a „felnövő” vállalkozói kör, amely képes lesz folyamatos fejlődésre, akik akár saját maguk kezdenek beruházásba egy-egy vidéki településen, vagy éppen akik egy térségbeli jelentősebb nagyvállalkozás beszállítóivá válhatnak.

Cél elérését mérő indikátor:

- mikrovállalkozásból kisvállalkozássá vált cégek száma (db)
- vállalkozások saját tőkéjének növekedése (%)

3.4. Specifikus cél: a meglévő cégek globális értékláncba integrálása

Hajdú-Bihar bipoláris gazdasági szerkezete abban érezteti leginkább a hatását, hogy a hazai tulajdonú cégek elenyésző része kapcsolódik be a globális értékláncba, nem tagja nagyobb beszállítói körnek, és a megyei nagyobb – elsősorban külföldi tulajdonú – cégeinek sem értékesíti

termékét, szolgáltatását. Emiatt nincs rákényszerítve a nemzetközi piacok által diktált ütemben a fejlesztésekre, versenyképességét tekintve lemarad a külföldi cégektől mind termelékenységben, mind minőségben. Ez pedig végső soron az alacsonyabb hozzáadott értékben és ezáltal alacsony jövedelmezőségben jelenik meg. A cél az, hogy a befektetés-ösztönzés során a kijelölt szervezet felkutassa a potenciális hazai beszállítókat, akik már a befektetés megvalósításának kezdetétől partnerei tudnak lenni a beruházónak, és az aktív kapcsolatteremtéssel beintegrálja ezeket a befektetők gazdálkodásába.

Cél elérését mérő indikátor:

- beszállítóvá vált cégek száma (db)

4.3. Célcsoportok

A fentiekben részletezett célok eléréséhez a Stratégia megvalósítása során számos szervezetnek, csoportnak vagy konkrét személynek kell hatékonyan közreműködni. Hajdú-Bihar megye azt célozza meg, hogy növekedjen a megyébe települő vállalkozások száma, ám azt előre nem lehet tudni, hogy melyek lesznek ezek. A befektetés-ösztönzés kifejezetten nem az a tevékenység, amelyiknél a helyi döntéshozók előre kiválasztják, hogy melyik vállalkozást szeretnék a megyébe csábítani, és addig tárgyalnak, ameddig ez nem sikerül, hanem pont fordítva működik: a befektetőkben kell megjelennie az igénynek, hogy valahol új telephelyet szeretnének létesíteni.

Emiatt a Stratégia célcsoportja azon érintettek köre lesz, amelyeknek előreláthatóan valamilyen szerepe lehet a befektetés-ösztönzés megvalósítása során. A célcsoport minden érintettje készen álljon a befektetői tárgyalásokra, és az érintettek a saját felelősségi körükbe tartozó tevékenységek elvégzésével segítsék a Stratégia sikeres megvalósítását.

Így a célcsoportot két részre lehet osztani: lesznek olyanok, akik a befektetés-ösztönzés kapcsán közvetlenül érintettek, illetve lesznek csak közvetve érintett csoportok, szervezetek. A direkt célcsoportba azok tartoznak, akik a Stratégia megvalósításában operatív szinten vesznek részt. Többségüket adatszolgáltatással, együttműködési formákban való részvétellel, tudásmegosztással, befektetői látogatások lebonyolításában való részvétellel, vagy a tárgyalásokon való részvétellel célozza meg a Stratégia. Mások döntéshozóként, vagy operatív megvalósítóként vesznek részt a Stratégiában megjelölt célok elérésében. Mellettük vannak azok a szervezetek, vagy csoportok, akik csak közvetve érintettek, előreláthatóan nem lesz operatív szinten teendőjük, de szerepük egy-egy befektetői megkeresésnél felértékelődhet.

A Hajdú-Bihar megyei befektetés-ösztönzés során érintett célcsoportok a következők:

Direkt célcsoport

- Potenciális befektetők
- Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat
- Hajdú-Bihar Megyei Fejlesztési Ügynökség
- Hajdú-Bihar Megyei Kormányhivatal
- Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata
- EDC Debrecen Nonprofit Kft
- Megyei települések önkormányzatai
- Nemzeti Befektetési Ügynökség

- Tanácsadó cégek (EY, PwC, Deloitte, KPMG, McKinsey, stb.)
- Megyei vállalkozások
- Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
- Debreceni Szakképzési Centrum
- Berettyóújfalui Szakképzési Centrum
- Debreceni Egyetem

Indirekt célcsoport

- HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség
- Nemzeti Agrárgazdasági Kamara Hajdú-Bihar Megyei Igazgatósága
- Hajdú-Bihar Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
- Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének Hajdú-Bihar Megyei Szervezete
- Lakosság
- Civil szervezetek

5. Megyei befektetés-ösztönzési célrendszer illeszkedése magasabb szintű célokhoz

Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési környezetét számos összetevőre lehet bontani. Ezek egy része hivatalos, jogszabályokkal, megalapozott és a társadalmasításon túl lévő fejlesztési koncepciókkal jellemezhető, míg egy másik része nincs még túl ezeken a procedúrákon, ám jól érzékelhetően befolyásolja a megye befektetési stratégiáját. Például jelen Stratégia véglegesítésekor a legfrissebb ilyen stádiumban álló elképzeléseket, információkat az éppen Debrecenben megtartott 56. Közgazdász-vándorgyűlésen ismertették a gazdaságpolitika vezetői. Matolcsy György arra hívta a figyelmet, hogy a megye négy geopolitikai makrorégió metszéspontjában fekszik, melyben egy óriási siker lehetősége van, és ez a pozíció nagy előnyökkel kecsegtet. Palkovics László innovációs és technológiai miniszter szerint a most készülő általános gazdaságfejlesztő stratégia azt a fő célt szolgálja, hogy Magyarország 2030-ra egyike legyen az öt legélhetőbb uniós országnak. Ennek több rész célja közül több is közvetlenül érinti jelen Stratégiát, például: *Belföldön és nemzetközileg is versenyképes hazai tulajdonú vállalkozások, vagy hogy Minden munkavállaló-képes korú magyar állampolgár számára biztosítsunk legalább egy, a gazdaság igényein alapuló, a munkaerőpiacon elhelyezkedést biztosító, modern szaktudást nyújtó szakképesítést.* Mivel ezek az elképzelések még nem véglegesek, a Kormányzat által még nem lettek jóváhagyva, így jelen Stratégia csak hivatkozni tud rájuk, ám a részletek ismerete nélkül nem tudjuk elemezni a direkt kapcsolódást.

Jelen Befektetés-ösztönzési Stratégia illeszkedésének vizsgálatát a magasabb szintű célrendszerekkel az alábbi fejlesztési dokumentumokkal kapcsolatban végeztük el:

- 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről
- Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció
- Hajdú-Bihar Megyei Területfejlesztési Program
- Hajdú-Bihar Megye Szakképzés-Fejlesztési Koncepciója

A fenti lista azokat a dokumentumokat tartalmazza, amelyek Hajdú-Bihar megye számára keretet adnak a befektetés-ösztönzésre, vagy olyan feladatokat határoznak meg a megyének, amelyek közvetlen ráhatással vannak a megyei befektetés-ösztönzésre. Ahogy azt a következőkben látni fogjuk, jelen stratégia szoros kapcsolatban van a fenti négy dokumentummal, a lentebb felsorolt pontok többségéhez szorosan illeszkedik a Befektetés-ösztönzési stratégia átfogó célja, a stratégiai és specifikus céljai. Így kijelenthető, hogy a jelen stratégia nagymértékben szolgálja a fenti dokumentumok céljait.

1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről

A törvény célja a területfejlesztés és területrendezés alapvető feladatainak, szabályainak megállapítása, intézményrendszerének kialakítása. Az országos és térségi területfejlesztési és területrendezési feladatok, valamint a térségi területfejlesztési és területrendezési feladatok ellátó területi önkormányzatok vidékfejlesztési és koordinációs feladatainak lehatárolását, szabályozását szolgálja. A törvény hatálya alá tartoznak az e tevékenységben közreműködő, illetőleg általa érintett természetes és jogi személyek, valamint jogi személyiséggel nem rendelkező

szervezetek. A törvény a megyét jelöli ki, mint a területfejlesztés legfőbb területi szintje, illetve a megyei önkormányzatot, mint a területfejlesztés helyi felelősét.

A megyei önkormányzatok számára a következő feladatok lettek meghatározva:

- területfejlesztési tervezés
- területfejlesztési tervek végrehajtása
- területfejlesztés koordinálása
- területrendezési és vidékfejlesztési feladatok

A megyei önkormányzatnak kell összehangolnia a megyét alkotó települések településfejlesztési koncepcióját és integrált településfejlesztési stratégiáját, valamint településrendezési eszközei kidolgozását a megyei területrendezési tervhez való illeszkedés érdekében. A megyei önkormányzat e koordinációs feladatköréből adódóan együttműködik a települési önkormányzatokkal, a megye fejlesztésében közvetlenül és közvetve közreműködő területi államigazgatási szervekkel, az érdekelt civil és szakmai szervezetekkel.

Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció

Az Országgyűlés 1/2014.(I.3.) határozatával elfogadta a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepciót, mely az ország társadalmi, gazdasági, valamint ágazati és területi fejlesztési szükségleteiből kiindulva hosszú távú jövőképet, valamint fejlesztéspolitikai célokat és elveket határoz meg.

Az OFTK a kiemelt nemzeti stratégiai tervdokumentumokhoz illeszkedik, fejlesztéspolitikai és területfejlesztési szempontból közös irányt határoz meg a szakpolitikák számára. A szakpolitikai stratégiai tervdokumentumokhoz kapcsolódva alapozza meg a kiemelt nemzeti célkitűzések megvalósítását szolgáló – fejlesztéspolitikai célú – szakpolitikai programok tervezését és végrehajtását.

Nemzeti jövőképként az tűzi ki, hogy Magyarország 2030-ban Kelet-Közép-Európa egyik vezető gazdasági és szellemi központja lesz, lakosságának biztonságos megélhetést biztosító, az erőforrások fenntartható használatára épülő versenyképes gazdasággal, azzal összefüggésben gyarapodó népelességgel, megerősödött közösségekkel, javuló életminőséggel és környezeti állapottal.

Az országos célkitűzések mellett megyei szintre is definiálta a fejlesztési irányokat.

Hajdú-Bihar Megyei Területfejlesztési Program

A fentiekben felvázolt 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló törvény által meghatározott keretek között készült el Hajdú-Bihar megye területfejlesztési koncepciója. Ez a dokumentum adta meg az alapot a Hajdú-Bihar megye hosszú távú fejlődéséhez szükséges stratégiai irányvonalak és célrendszer kialakításához, a térség felzárkózását és fejlesztését célzó Területfejlesztési Program megalkotásához. A Program Hajdú-Bihar megye területfejlesztési céljait a megye jövőképeként, átfogó céljainak és stratégiai céljainak rendszerbe állításával határozta meg. A megye horizontális elveinek figyelembe vétele elengedhetetlen Hajdú-

Bihar megye 2014-2020-as időszakban meghatározott célrendszerének teljesüléséhez. A horizontális célok túlmutatnak a horizontális elveken és konkrétabbak, hiszen a célállapothoz mérhető célérték is meghatározásra kerül. Ezek teljesülését a Hajdú-Bihar Megyei Közgyűlés legalább évenként ellenőrzi.

Hajdú-Bihar megye területfejlesztési jövőképe: „Hajdú-Bihar megye 2030-ra megőrzi természeti értékeit és a helyi közösségek együttműködéseire, adottságaira és hagyományaira építve olyan fenntartható, kiegyensúlyozott, vidéki, lakosai számára minőségi szinten élhető környezet lesz, amely kihasználja Debrecen, mint a Kárpát-medence egészség fővárosa és versenyképes innovációs központ gazdaságélénkítő és munkahelyteremtő tovagyrűző hatását.”

Hajdú-Bihar megye 2014-2020-as időszakra vonatkozó stratégiai céljai két szinten kerültek meghatározásra annak érdekében, hogy mind a különböző tématerületek és ágazatok célirányos fejlesztései, mind a megye területi tagozódásának megfelelő speciális igényekre alapozott fejlesztések markánsan kiemelésre kerülhessenek. E szintek az ágazati és a területi szintek, melyekből összesen 7 cél lett nevesítve.

Hajdú-Bihar Megye Szakképzés-Fejlesztési Koncepciója

A koncepció célja, hogy a 2011. évi CLXXXVII. tv. 82.a alapján olyan szakképzés fejlesztési célokat és elveket kell meghatározni, melyek alkalmasak a munkaerő-piac igényeinek megfelelő szakmaszerkezet és megyei szakképzési rendszer kialakítására.

Az a feladata, hogy a Hajdú-Bihar Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság részére (a megye szakképzésének helyzetét feltárva) javaslatot tegyen a szakképzés-fejlesztés irányaira. A koncepció a célokat nevesíti, konkrét intézkedéseket, indikátorokat nem fogalmaz meg. Az uniós és országos léptékű magyar fejlesztési elképzelésekhez illeszkedő jövőképet rajzol fel, aminek elérése érdekében komplex célrendszert tervez. A munka kifejezetten az iskolarendszerű középszintű szakképzés fejlesztésére koncentrál. A költségvetési, önkormányzati szférán kívüli, de a szakképzés-fejlesztés szempontjából érintett/érdekelte területek számára üzenetet fogalmaz meg.

A középtávú tervezési periódus uniós tervezési időszakhoz való igazodása lehetővé teszi a megye szakképzésének tervezési hierarchiába történő beillesztését. A komplex jellegű magyar fejlesztési dokumentumokban fellelhető nemzeti vállalatok köréből a szakképzést leginkább érintő terület és a megye egyedi vonásai egyszerre jelennek meg a célokban. A helyzetelemzés egyedi eleme a megye centrum és leszakadó területeinek extrém fejlettségbeli eltéréseinek bemutatása.

A következőkben egyesével vizsgáljuk meg a Stratégia illeszkedését a törvényben megfogalmazott feladatokhoz, az OFTK, a HBMITP, illetve a szakképzés-fejlesztési koncepció céljaihoz.

5.1. 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről

	Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési célrendszere		
	Munkapiaci súrlódások enyhítése	Megyei szintű befektetés-ösztönzés	A megye gazdaság-szerkezetének javítása
3. § (2) A területfejlesztés feladata különösen: b) az elmaradott térségek felzárkóztatásának és fejlődésének elősegítése;	erős illeszkedés	közepes illeszkedés	erős illeszkedés
c) a gazdaság szerkezeti megújulásának elősegítése az egyes ipari és mezőgazdasági jellegű térségekben, a munkanélküliség mérséklése;	erős illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés
f) a befektetők számára vonzó vállalkozói környezet kialakítása.	erős illeszkedés	erős illeszkedés	közepes illeszkedés
11. § (1) A megyei önkormányzat és a fővárosi önkormányzat területfejlesztési feladatai: a) a területfejlesztési tervezéssel összefüggő feladatok ellátása keretében: ae) a tervezés és a végrehajtás során gondoskodik a partnerség elvének érvényesítéséről,	közepes illeszkedés	erős illeszkedés	közepes illeszkedés
b) a területfejlesztési tervek végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása keretében bg) a megye gazdaságának és foglalkoztatásának fellendítése érdekében gazdaságfejlesztési, befektetés ösztönző tevékenységet lát el, aminek elősegítése érdekében külön szervezetet hozhat létre vagy megállapodás alapján más szervezettel működhet együtt;	gyenge illeszkedés	erős illeszkedés	közepes illeszkedés
11. § * (1) A megyei önkormányzat és a fővárosi önkormányzat területfejlesztési feladatai: c) a területfejlesztési koordinációval kapcsolatos feladatok ellátása érdekében: ce) a térségi gazdaságfejlesztő szervezet útján koordinálja a megye területén az ipari parkok és a szabad vállalkozási zónák tevékenységét, az önkormányzatok és a gazdasági szervezetek fejlesztési elképzeléseit a megye gazdasági szereplőivel együttműködve,	erős illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés

5.2. Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Kon koncepció

	Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési célrendszere		
	Munkapiaci súrlódások enyhítése	Megyei szintű befektetés-ösztönzés	A megye gazdaság-szerkezetének javítása
<ul style="list-style-type: none"> Az oktatás színvonalának javítása a szakképzés és a felsőoktatás piaci igényeknek megfelelő, valamint a közoktatás szociális dimenziójú fejlesztésével. 	erős illeszkedés	közepes illeszkedés	gyenge illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> A K+F+I ösztönzése a kis- és középvállalkozók bevonásával. 	gyenge illeszkedés	közepes illeszkedés	erős illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> A vállalalkozási környezet fejlesztése ipari parkok létrehozásával és a meglévők továbbfejlesztésével, a klaszteresedési folyamat erősítésével, valamint az üzleti, logisztikai, közlekedési és szolgáltatási háttér fejlesztésével, a táji, környezeti szempontok figyelembevételével. 	erős illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> A mezőgazdaság versenyképességének erősítése a biotermelés ösztönzésével, az agrármarketing tevékenység fejlesztésével és a helyi termékek támogatásával. 	gyenge illeszkedés	közepes illeszkedés	erős illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> A centrum és a periféria közötti különbségek mérséklése a belső kohézió erősítésével és a határmenti együttműködések segítségével. 	gyenge illeszkedés	közepes illeszkedés	erős illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> Vidéki környezetminőség javítása a megújuló energiaforrások arányának növelésével, a helyi energiatermelés és -ellátás ösztönzésével, a szociális ellátó-hálózat fejlesztésével és otthonteremtési kezdeményezések elősegítésével. 	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> Az idegenforgalom fejlesztése komplex programcsomagok kialakításával, illetve a turisztikai infrastruktúra és az marketing tevékenység erősítésével. 	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés	közepes illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> Debrecen fejlesztése, különös tekintettel az egészségiparra. 	gyenge illeszkedés	közepes illeszkedés	közepes illeszkedés
<ul style="list-style-type: none"> Az elővárosi kötőtpályás közösségi közlekedés fejlesztése Debrecenben. 	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés

5.3. Hajdú-Bihar Megyei Területfejlesztési Program

	Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési célrendszere		
	Munkapiaci súrlódások enyhítése	Megyei szintű befektetés-ösztönzés	A megye gazdaság-szerkezetének javítása
Stratégiai ágazati cél 1: Az Alföld értékeire épülő fenntartható környezet	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés
Stratégiai ágazati cél 2: Versenyképes gazdaság és egészséges ételmisszer	közepes illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés
Stratégiai ágazati cél 3: A megye gazdasági szerkezetének megfelelő oktatás, szakképzés	erős illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés
Stratégiai ágazati cél 4: Közösségi, szociális, egészségügyi és társadalmi fejlesztések a leszakadó társadalmi csoportok esélyegyenlőségének és életminőségének javítására	erős illeszkedés	gyenge illeszkedés	gyenge illeszkedés
Stratégiai területi cél 1: Debrecen, az Életerős város, mint a Kárpát-medence egészség és innováció fővárosa	közepes illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés
Stratégiai területi cél 2: Járasközpontok és járási szintű kisvárosok, mint a helyi közösségek együttműködéseinek centrumai	közepes illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés
Stratégiai területi cél 3: Kistelepülések, mint az élhető vidéki közösségek színterei	közepes illeszkedés	közepes illeszkedés	erős illeszkedés

5.4. Hajdú-Bihar megye szakképzés-fejlesztési koncepciója

	Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési célrendszere		
	Munkapiaci súrlódások enyhítése	Megyei szintű befektetés-ösztönzés	A megye gazdaság-szerkezetének javítása
<p>Átfogó cél: 2020-ra olyan szakképző rendszer működtetését kell célul tűzni, ami hatékony (a működtetés szemszögéből), munkaerő-piaci igényekre rugalmasan reagál, mindenki számára elérhető és szociálisan érzékeny.</p>	erős illeszkedés	közepes illeszkedés	közepes illeszkedés
<p>Stratégiai cél 1: A munkaerő-piaci kapcsolatok erősítése</p>	erős illeszkedés	erős illeszkedés	erős illeszkedés
<p>Stratégiai cél 2: A szakképzés rugalmasságának, alkalmazkodó-képességének növelése</p>	erős illeszkedés	közepes illeszkedés	erős illeszkedés
<p>Stratégiai cél 3: A társadalmi és területi kohézió erősítése</p>	erős illeszkedés	közepes illeszkedés	közepes illeszkedés

5.5. Debrecen Megyei Jogú Város befektetés-ösztönzési tevékenysége

Az előzőekben összevetett dokumentumokhoz képest valamelyest nehezebb a jelen stratégia illeszkedését megvizsgálni a debreceni befektetés-ösztönzési stratégiában kifejtettekhez, mivel jelenleg nem rendelkezünk nyilvánosan elérhető, a debreceni közgyűlés által elfogadott dokumentummal. Ez, minden bizonnyal amiatt nem nyilvános, mivel a debreceni önkormányzat az EDC Debrecen Nonprofit Kft.-be szervezte ki a befektetés-ösztönzési és gazdaságfejlesztési feladatokat, így a megyeszékhely ezirányú stratégiáját is az EDC határozza meg.

Ezt a fejlesztési tevékenységet több független szervezet, illetve minősítő intézet is díjazta. 2017-ben a HIPA Investor of the Year díja, vagy a CEE Shared Services and Outsourcing Awards Az év feltörekvő városa díj, illetve a Világbank régiós Doing Business felmérésének eredményei visszaigazolták, hogy sikeresen valósítják meg a befektetés-ösztönzési stratégiát. 2018-ban a CEE Shared Services and Outsourcing Awards két Debrecenhez kötődő céget is díjazott: az év IT cége kategóriában az EPAM Systems nyert, míg Az év legjobb munkáltatói márkaépítési kezdeményezés kategóriában pedig a British Telecom (BT) győzött. Ezek mellett a legnagyobb szakmai elismerést a Financial Times nemzetközi tőkeáramlásokkal foglalkozó fDi Intelligence rovata szerint a 200-350 ezer fős kategóriának legkiemelkedőbb tőkevonzási stratégiájával Debrecen rendelkezik, aminek köszönhetően Debrecen viselheti a jövő európai városa címet. Ez olyan független elismerés, ami már önmagában megkerülhetetlenné teszi Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzési tevékenységének igazítását az EDC Debrecen tevékenységéhez.

Attól függetlenül, hogy nincs nyilvános stratégiai dokumentum, az jól látható, hogy van egy határozott irányvonal, ami mentén a debreceni befektetés-ösztönzés megvalósul. Ennek több megjelenési formája van. Egyrészt a már eddig bejelentett beruházások a legkézenfekvőbb indikátorai a stratégia megvalósításának. Az eddigi bejelentések egyik fő csapásiránya a kifejezetten nagyvállalati szegmensből az ipari, elsősorban a gépipari (InterTanKer, Thyssenkrupp, Krones, BMW) befektetők betelepítése, illetve másik fő csapásiránya a magas hozzáadott értékű szolgáltató szektor, az SSC-k letelepedése (Transcosmos, Flowserve, Diehl Aircabin).

Mivel a gépipari zöldmezős befektetéseknek viszonylag magas a helyigénye, illetve az SSC szektornak alapvetően csak jól felszerelt A kategóriás irodára van szüksége, így a megyei befektetés-ösztönzés és a debreceni között egy gyümölcsöző munkamegosztás lehetősége rajzolódik ki. Debrecen már eddig is a nagyobb befektetőkre fókuszált¹, illetve a magas felszereltségű irodákat igénylő, jól képzett felsőfokúakat alkalmazó szolgáltató központokra, így továbbra is ezeket a befektetőket célozná meg. A debreceni célcsoporton kívüli befektetői érdeklődéseket viszont Hajdú-Bihar megye többi települése fogadhatná, így anélkül kooperálhatna a két fél, hogy közben egymás tényleges versenytársaivá válnának.

Ezzel a megye fókuszálhatna

- a külföldi közepes méretű befektetésekre, amelyek lehetnek akár a már eddig bejelentett beruházások beszállítói, vagy új, zöldmezős beruházással megvalósított fejlesztések
- a kisebb méretű, jellemzően feldolgozó- vagy egyéb könnyűipari tevékenységekhez kötődő hazai újrabefektetésekre
- a megye, illetve az egyes települések földrajzi helyzetét kihasználó logisztikai központok létesítésére

¹ Egyrészt a DMJV 37/2016. (X.13.) önkormányzati rendeletének kritériumrendszere bizonyítja, másrészt a Déli Ipari Park esetében deklarálva is van, hogy 4 hektár alatt nem is értékesíthetők területek.

6. Forrástérkép

Az alábbiakban felsorolásra kerülnek azok a pályázati felhívások, amelyek forrásai potenciálisan hozzá tudnak járulni a Stratégia által kijelölt célrendszer megvalósulásához. Az alábbiakban azokat a forrásokat (EU-s pályázati felhívások) soroljuk fel, amelyek a befektetés-ösztönzési tevékenységhez valamilyen módon kapcsolhatóak, költségvetési szervek részére vannak kiírva, 2018.07.19. napján aktívak (nem felfüggesztett, benyújtható). Ezek mellett természetesen egyéb pénzügyi források is felhasználhatóak a befektetés-ösztönzéshez, de azt kizárólag a befektetők kaphatják (ezt viszont a 7. fejezetben fejtjük ki részletesen).

Nyitott pályázati felhívások:

- [GINOP-3.4.4-16 - Szélessávú fejlesztések elokészítéséhez és végrehajtásához kapcsolódó feladatok ellátása](#)

Beadási határidő: 2018.08.15.
Maximum igényelhető összeg: 1.200.000.000 Ft.
Támogatás intenzitás: 100%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2016.08.15.
Támogatás minimum összege: 0 Ft.

- [GINOP-5.1.4-17 - Tranzitfoglalkoztatási programok támogatása](#)

Beadási határidő: 2018.09.17.
Maximum igényelhető összeg: 150.000.000 Ft.
Támogatás intenzitás: 100%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2017.03.27.
Támogatás minimum összege: 30.000.000 Ft.

- [GINOP-7.1.9-17 - Turisztikailag frekventált térségek integrált termék- és szolgáltatás fejlesztése](#)

Beadási határidő: 2018.11.15.
Maximum igényelhető összeg: 5.000.000.000 Ft.
Támogatás intenzitás: 25%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2017.05.02.
Támogatás minimum összege: 200.000.000 Ft.

- [IKOP-3.2.0-15 - Fenntartható városi közlekedés fejlesztése és elővárosi vasúti elérhetőség javítása a kevésbé fejlett régiókban](#)

Beadási határidő: 2020.12.31.
Maximum igényelhető összeg: nincs megadva
Támogatás intenzitás: 100%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2015.12.07.
Támogatás minimum összege: nincs megadva

- [KEHOP-3.3.0-15 - Szennyezett területek kármentesítése](#)

Beadási határidő: 2018.11.30.
Maximum igényelhető összeg: nincs megadva
Támogatás intenzitás: 100%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2015.11.30.
Támogatás minimum összege: nincs megadva

- [KEHOP-3.3.1-16 - Szennyezett területek kármentesítése-szakaszolt projektek](#)

Beadási határidő: 2018.11.26.
Maximum igényelhető összeg: 4.290.000.000 Ft.
Támogatás intenzitás: 100%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2016.11.25.
Támogatás minimum összege: 170.000.000 Ft.

- [VP6-7.2.1-7.4.1.2-16 - Külterületi helyi közutak fejlesztése, önkormányzati utak kezeléséhez, állapotjavításához, karbantartásához szükséges erő- és munkagépek beszerzése](#)

Beadási határidő: 2019.01.07.
Maximum igényelhető összeg: 100.000.000 Ft.
Támogatás intenzitás: 75%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2017.01.06.
Támogatás minimum összege: 0 Ft.

Lezárult, de a befektetésösztönzési stratégia szempontjából releváns, és megvalósítás alatt álló pályázati felhívás:

- [TOP 5.1.1.-15 - Megyei szintű foglalkoztatási megállapodások, foglalkoztatási-gazdaságfejlesztési együttműködések \(LEZÁRULT!\)](#)

Beadási határidő: 2016.03.31.
Maximum igényelhető összeg: 1.235.000.000 Ft
Támogatás intenzitás: 100%
Támogatás formája: vissza nem térítendő
Beadás kezdete: 2016.01.29.
Támogatás minimum összege: 300 millió Ft

7. Potenciális befektetés-ösztönzési eszközök

A következőkben azokat az eszközöket foglaljuk össze, amelyek a befektetés-ösztönzés tényleges megvalósítása során jöhetnek szóba, mint potenciálisan alkalmazható ösztönzési formák. Ezeket az eszközöket a befektetni kívánó vállalkozások vehetik igénybe bizonyos feltételek mellett. Egy részük pénzügyi jellegű (ezen belül is közvetlen támogatás, közvetett támogatás, vagy kedvezményes hitel formájában), másik részük nem pénzügyi jellegű. Ezt a felosztást a HIPA kézikönyve² alapján állítottuk össze, kiegészítve a helyi önkormányzatok által reálisan biztosítható nem-pénzügyi eszközök listájával. Bár anyagilag a pénzügyi jellegű eszközök tűnnek a legjelentősebbnek, de a beruházás időigényét olykor drasztikusan le tudja csökkenteni a nem-pénzügyi eszközök megfelelő kombinációja is.

7.1. Pénzügyi eszközök

7.1.1. Közvetlen pénzügyi eszközök

Az Európai Unió szabályozásának megfelelően az Észak-Alföld tervezési-statisztikai régióban, így Hajdú-Bihar megyében maximálisan 50% lehet a támogatás intenzitás nagyvállalatok számára. Az alábbiakban összegezzük az elérhető támogatások típusait.

Fontos leszögezni, hogy az 50 millió euró értéknél magasabb volumenű nagyberuházások számára elérhető támogatások mértékét az alábbi degresszív számítási mód határozza meg:

Elszámolható költség	Támogatási intenzitás
50 M euróig	A regionális intenzitás 100%-a
50-100 M euró között	A regionális intenzitás 50%-a
100 M euró felett	A regionális intenzitás 34%-a

A támogatási intenzitás meghatározásához az alábbi közvetlen, vagy közvetett pénzügyi támogatásokat veszik figyelembe a vonatkozó kormányrendelet³ szerint.

7.1.1.1. Egyedi kormánydöntéssel megítélt közvetlen támogatás

Egyedi kormánydöntéssel megítélt készpénztámogatás eszközalapú, illetve munkahely teremtési célú beruházások esetén igényelhető, amennyiben teljesülnek a következő feltételek:

Eszközalapú beruházás esetén:

Észak-Alföld régióban legalább 10 millió euró beruházási volumen és 50 új munkahely teremtése

Munkahelyteremtési célú beruházás esetén:

Észak-Alföld régióban min. 10 millió euró beruházási volumen és legalább 50 új munkahely teremtése

² <https://hipa.hu/downloadmanager/download/nohtml/1/id/67>

³ 210/2014. (VIII. 27.) Korm. rendelet a beruházás ösztönzési célú irányszabályozásáról

Technológia-intenzív beruházás esetén:

új gazdasági tevékenység végzésére irányuló, termék-diverzifikációt eredményező vagy új eljárási innovációt eredményező, min. 20 millió eurós beruházás esetén (kizárólag nagyvállalatok számára)

Kutatás-fejlesztési beruházás esetén:

a beruházó K+F projektjének költsége min. 3 millió euró, és az újonnan létesített kutatás-fejlesztési munkahelyek száma eléri a 25-öt (kizárólag nagyvállalatok számára)

Ez egy vissza nem térítendő, utófinanszírozott, közvetlen pénztámogatásnak minősül.

7.1.1.2. EU által társfinanszírozott támogatási lehetőségek

A 2014 és 2020 közötti programozási időszak támogatási rendszeréről elmondható, hogy az Unió által biztosított források 60%-át gazdaságélénkítésre fordítják, szemben az előző ciklusban allokkált 20%-al. Nagyobb hangsúlyt helyeznek továbbá a KKV-k támogatására, valamint a K+F, illetve vidékfejlesztési beruházások támogatására.

Az Európai Unió által társfinanszírozott pályázatok többek között lehetőséget nyújtanak eszközbeszerzéshez, infrastruktúrafejlesztéshez, új építéshez, felújításhoz, szolgáltatás-fejlesztéshez, munkahelyteremtéshez, humán erőforrás finanszírozáshoz egyaránt. A pályázatok alapját képező, alábbi operatív programok az Európai Bizottság által már elfogadásra kerültek:

- Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program: 2733 milliárd forint
- Terület- és településfejlesztési Operatív Program: 1231 milliárd forint
- Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program: 288 milliárd forint
- Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program: 1215 milliárd forint
- Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program: 1200 milliárd forint
- Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program: 953 milliárd forint
- Vidékfejlesztési Program: 1360 milliárd forint
- Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program: 34 milliárd forint
- Magyar Halgazdálkodási Operatív Program: 16 milliárd forint
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program: 290 milliárd forint

Ezek a források vissza nem térítendő, utófinanszírozott, közvetlen pénztámogatásnak minősülnek.

7.1.1.3. Képzési támogatás

Képzési támogatást lehet igényelni olyan esetben, amikor a beruházással min. 50 munkahelyet teremtenek. Itt az elszámolható képzési költségek 50%-ára kaphat támogatást a pályázó.

Ez a forrás vissza nem térítendő, utófinanszírozott, közvetlen pénztámogatásnak minősül.

7.1.1.4. *Tanműhely-létesítési és fejlesztési támogatás*

Ez a támogatási forma kizárólag nagyvállalatok számára érhető el. A pályázat során vállalni kell, hogy minimum 50 új tanulószereződéses munkavállalót fog foglalkoztatni a cég. A támogatás mértéke az elszámolható költségek legfeljebb 73%-a.

Ez a forrás vissza nem térítendő, utófinanszírozott, közvetlen pénztámogatásnak minősül.

7.1.2. *Közvetett pénzügyi támogatás*

7.1.2.1. *Fejlesztési adókedvezmény*

Ez a közvetett pénzügyi befektetés-ösztönzési eszköz a beruházás befejezését követő időszakban vehető igénybe. Az adókedvezmény a társasági adó 80%-ának megfizetése alól ad mentességet a beruházás üzembe helyezésének adóévében és az azt követő tizenkét adóévben (de legfeljebb a bejelentés, illetve a kérelem benyújtásának adóévét követő tizenhatodik adóévben veheti igénybe). A kedvezmény igénybevételéhez a Pénzügyminisztériumhoz kell adatlapot benyújtani. A fejlesztési adókedvezmény akkor vehető igénybe, ha a beruházás legalább 25 százalékban saját forrásból valósul meg, illetve feltétel még, hogy a kérelem a beruházás megkezdésének napját megelőzze.

Az adókedvezményt akkor lehet igénybe venni, ha a beruházás

- jelenértéken legalább 3 milliárd Ft jelenértékű, vagy
- kedvezményezett települési önkormányzat területén üzembe helyezett és üzemeltetett beruházás esetén 1 milliárd Ft jelenértékű,
- legalább 100 millió Ft jelenértékű és
 - korábban már használatba vett, állati eredetű élelmiszert előállító létesítmény jogszabályban meghatározott élelmiszer-higiéniai feltételeinek megteremtését szolgáló beruházás,
 - önálló környezetvédelmi beruházás,
 - kizárólag film- és videó-gyártást szolgáló beruházás,
 - K+F beruházás,
 - szabályozott tőkepiacon regisztrált cég esetében az első kereskedési napot követő három éven belül megvalósított beruházás, vagy
 - szabad vállalkozási zónában megvalósított beruházás.

7.1.2.2. *Szociálisadó kedvezmény*

A Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a társasági adóbevallás benyújtásakor a munkáltatói kedvezményeket a munkavállaló csoporttól függően bruttó 100 000 Ft-os, bruttó 200 000 Ft-os, illetve bruttó 500 000 Ft-os jövedelemig lehet érvényesíteni. A kedvezmény 0%-os, 12,5%-os vagy 14%-os munkáltatói adóterhet jelent, a munkavállalói csoportoktól függően.

7.1.3. *Hitelek*

7.1.3.1. *MFB Önkormányzati Infrastruktúrafejlesztési Program 2020*

A program célja, hogy a kötelező vagy önként vállalt önkormányzati feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra-fejlesztő beruházások finanszírozásához kedvezményes kamatozású hitelt, és az önkormányzatok részére kiírt pályázatokhoz szükséges önrész finanszírozásához forrást

biztosítson. Emellett az önkormányzati tulajdonú, közfeladatot ellátó gazdasági társaságok feladatellátásához szükséges beruházások finanszírozásához kedvezményes kamatozású hitelt, és a részükre kiírt pályázatokhoz szükséges önrész finanszírozásához forrást biztosítson.

A hitelfelvevők köre a települési önkormányzat és a területi önkormányzat, a helyi önkormányzatok társulása, közvetlen vagy közvetett módon többségi önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társaságok (ide értendők a 100%-os önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társaságok is).

A hitel felhasználható az önkormányzati és az önkormányzati tulajdonú, közfeladatot ellátó gazdasági társaságok feladatellátásához szükséges, a hatályos európai uniós és magyar környezetvédelmi jogszabályoknak megfelelő infrastruktúra-fejlesztő beruházásra, a beruházáshoz közvetlenül kapcsolódó immateriális javakra és tartós forgóeszköz finanszírozásra. A hitelből a beruházásra elszámolható (aktiválható) költségek, valamint - a hiteligénylő általános forgalmi adó visszaigénylési jogosultságától függően - a tárgyi eszközök és immateriális javak általános forgalmi adója finanszírozható.

A kamat mértéke 3 havi EURIBOR + refinanszírozási kamatfelár + legfeljebb 2,3%/év.

A futamidő legalább 1 év, legfeljebb 20 év.

7.1.3.2. *Széchenyi Beruházási Hitel*

A Széchenyi Kártya Programba tartozó hiteltermékeket minden olyan KKV igényelheti, amely egyéni vállalkozóként vagy egyéni céggént, illetve az Üzletszabályzatban meghatározott gazdasági társaságként vagy szövetkezet formájában legalább egy éve működik. Igénylési feltétel továbbá, hogy a vállalkozásnak ne legyen lejárt köztartozása, hiteltartozása.

Az igényelhető hitel összege minimum 1 millió forint, majd 100 000 forintonként emelkedő összegű lehet egészen 100 millió forintig. Az igénylőnek a tervezett beruházás összköltsége minimum 20%-ának megfelelő saját erővel szükséges rendelkeznie.

A hitel futamideje minimum 13, maximum 120 hónap, ezen belül a maximum 18 hónapos rendelkezésre tartási idő alatt bármikor – akár több részletben is – lehívható.

A hitel felhasználása:

- Ingatlan építése, vásárlása, fejlesztése (amennyiben a beruházás tárgya egyértelműen kapcsolódik a vállalkozás által végzett, vagy üzleti tervében szerepeltetett végezni kívánt tevékenységéhez).
- Új vagy használt gép, berendezés, egyéb tárgyi eszköz beszerzése (amennyiben a beruházás tárgya egyértelműen kapcsolódik a vállalkozás által végzett, vagy üzleti tervében szerepeltetett végezni kívánt tevékenységéhez);
- A beruházáshoz kapcsolódó forgóeszköz-beszerzés (max. hitelösszeg 20%-áig).

A kamat 1 havi BUBOR + 4,5%.

Az állami támogatás 5% az ügyleti kamatra és 0,65% a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. kezességvállalási díjára vonatkozóan, melynek díja évi 1,3%.

7.2. Nem-pénzügyi eszközök

A fentiekben alapvetően a kormányzati / nemzetgazdasági szintű befektetés-ösztönzési eszközöket jellemeztük. Ezen felül lehetőség van arra, hogy a település is adjon pénzbeli támogatást, bár ennek mértéke már egy közepes méretű beruháznál is csupán jelképes. Ezzel szemben a település egyéb módokon tud vonzó környezetet biztosítani az érdeklődőknek.

Egy új beruházás elindítása esetén jelentős időt és energiát igényel az ügyintézés. A szükséges engedélyek beszerzése, a műszaki dokumentáció naprakészen tartása és a nem várt kockázatok kezelése mind olyan tevékenység, amit a helyismerettel alig rendelkező befektető csak nehezen tud megvalósítani. A befektetés-ösztönzési eszközök között egy olyan lényeges – bár forintosítva nem különösebben jelentős – tétel az adminisztratív teendők átvállalása, ami vonzóan hathat a befektetőre. Ez kombinálva a jogi, hatósági, közigazgatási ügyintézés egyszerűsítésével, az egyablakos ügyintézés általánossá tételével aprónak tűnő, de jelentős segítség az implementáció során.

További nem-pénzügyi eszköz lehet:

- irodák, ipari parkok személyes bemutatása
- minősített szakértők ajánlása
 - tolmácsok
 - jogászok
 - közjegyzők
 - tervezőirodák
 - kivitelezők
 - helyi szolgáltatók
 - munkaerő közvetítő cégek
 - pályázatírók
 - potenciális beszállítók
 - egyéb partnerek
- partneri kapcsolatok elősegítése
 - kamarai
 - egyetemi
 - képzőhelyek
 - egyéb partnerek
- dedikált kapcsolattartó biztosítása
- kezdeti irodahelyiség biztosítása
- helyi, helyközi tömegközlekedés át-, illetve megszervezése
- infrastrukturális fejlesztés (kerékpárút, útfelújítás, közműbekötés stb.)
- telekárkedvezmény

8. Akciók

8.1. Általános tennivalók, elvek a befektetés-ösztönzés során

- 1) Minden információt bizalmas információként kell kezelni, csak azokkal szabad megosztani, akik számára feltétlenül szükséges. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a befektetők nagyon érzékenyek az idő előtt kiszivárgott információkra:
 - a) akár tőzsdei árfolyamokat mozgathat meg egy befektetői telephelylátogatásról szóló sajtóhír,
 - b) telekárakat többszörösére emelheti a spekuláció,
 - c) nagyfokú bizalmatlanságot szülhet az önkormányzattal szemben, ami ellehetetleníti a későbbi együttműködést.
- 2) A befektetői projektek során minden érintett szereplőnek rugalmasnak és precíznek kell lennie:
 - a) az ilyen projektek sajátossága a csúszás, a változtatás, átütemezés emiatt megfelelően rugalmasnak kell lenni mind az előkészítés, mind a telephelylátogatás, mind a végső döntés meghozatala kapcsán (akár előre felkészülni alternatív javaslattal, ha valamit az utolsó pillanatban módosítanának: pl.: alternatív időpont, csúszás esetén programok lerövidítése, stb.),
 - b) a projekt során a lehető leggyorsabban kell válaszolni a befektetői kérdésekre, ami elég távol van az államigazgatás szokásos ügymenetétől: itt nincs idő iktatásra, a szervezeten belüli köröztetésre, aláírói jogosultsággal rendelkező személy jóváhagyására várásra, stb.,
 - c) jellemzően elektronikus úton (emilek, telefonos konferenciabeszélgetések, video konferenciák, stb.) megy a kommunikáció, tipikusan rövid határidőre kérnek adatokat a befektetők,
 - d) az adatok bekérése jellemzően több hullámban történik, emiatt egy-egy projekt az első megkereséstől a végső döntésig, akár egy-másfél évet is igényelhet, ami alatt végig naprakésznek kell lenni,
 - e) a külföldi befektetők sokszor más kultúrkörből jönnek, az itthon megszokottaktól eltérő vállalati kultúrával, szokásokkal. Emiatt előfordulhat, hogy elsőre furcsának tűnő kéréseik, kérdéseik vannak, amit ugyanolyan természetességgel kell megválaszolni, megoldani, mint az összes többit. Az apró, nekünk akár jelentéktelennek tűnő dolgoknak is lehet a végső döntést befolyásoló szerepe, így lehetőleg minden kérést teljesíteni kell.
- 3) Folyamatos kommunikációt kell fenntartani a gazdasági szektor szereplőivel, annak érdekében, hogy
 - a) a megyei és a települési vezetők naprakészen tisztában legyenek a gazdasági szereplők elképzeléseivel, igényeivel, problémáival;
 - b) a gazdasági szereplőkhöz is közvetlenül eljussanak a megyei vezetők üzenetei;
 - c) a befektetői tárgyalások közvetítői (jellemzően Big Four tanácsadó cégek, illetve a HIPA) naprakész információval rendelkezzenek a megye gazdaságáról.

- 4) Valamennyi fontosabb döntésnél a gazdasági szereplők szempontjait kell prioritásként kezelni, illetve az adott döntésnek az üzleti környezetre gyakorolt hatását:
 - a) valódi, fenntartható gazdasági élénkülést csak piaci alapon lehet elérni; ezért a megyének elsősorban a gazdasági szektor önszerveződését kell segítenie, és lehetőség szerint mellőzni a piactorzító hatású közvetlen beavatkozásokat,
 - b) a hivatali működésben erősíteni kell a szolgáltatói szerepet, rendszeresen vizsgálni és lehetőség szerint mérni kell a vállalkozói szektor számára nyújtott hivatali szolgáltatások színvonalát, a gazdasági szereplők elégedettségét. Érezniük kell, hogy itt törődnek velük, mivel ez hozza magával a nyereségük újrabefektetését.
- 5) Elengedhetetlen, hogy legyen kijelölve egy csoport, amely a befektetés-ösztönzésért felel, melynek létszáma legalább 2 fő. A minimális elvárás velük szemben, hogy a külföldi befektetőkkel is képesek legyenek aktív kapcsolatot tartani (adategyeztetés, terepszemlén kísérő szerep, akár tolmácsolás, stb.), így az angol és német nyelvtudás kulcskérdés e pozícióban.

A befektetés-ösztönzési projektek résztvevői, érintettjei számára külön ki kell fejteni, és példákkal bemutatni, hogy az egész projekt egy tesztként funkcionál a befektető szemszögéből. Ha ezen a teszten átmegy a megye, akkor a projekt sikeres volt, vagyis látják, hogy megfelelően rugalmasan álltak hozzá az ügynökség és a települések, szakképzők, stb. részéről (a változtatásokat, csúszásokat, kéréseket zökkenőmentesen oldották meg), megfelelően bizalmasan kezelték a projektet (nem szivárgott ki illetéktelen számára információ), és precízen, határidőre teljesítették a feladatokat. Ha ezek közül valami nem teljesül, akkor nem valószínű, hogy a hajdú-bihari befektetési helyszínek közül fognak választani leendő telephelyet. Gondoljunk bele a befektető helyzetébe: ha még az érdeklődési szakaszban (amikor minden versenyző telephely próbálja a „szebbik arcát” mutatni) sem sikerül a bizalmas információkat titokban tartani, akkor miért sikerülne a betelepülés után? Ha még a kezdeti szakaszban sem kezelik rugalmasan az egyedi kéréseket/ügyeket, akkor hogyan lenne elvárható a későbbiekben, hogy hétköznapi ügyekben is megfelelően rugalmasak legyenek? A szoros határidők adása is sokszor tesztként funkcionál, amivel azt is megnézhetik, hogy hogyan reagálnak a helyiek, milyen együttműködésre számíthatnak a későbbiekben. Ha teljesíthetetlennek tűnő határidőt kapnak a megyei érintettek, akkor is legalább részben érdemes teljesíteni időre a kérést (például emiatt is szükséges naprakész és minél széleskörűbb adatbázissal rendelkezni a megyére vonatkozóan). A bizalmasság-precizitás-rugalmasság hármasság elvet a projektbe bevont minden egyes szereplőnek magáévá kell tennie, mert enélkül biztosan nem lesz sikeres a projekt.

Előre meg kell értetni minden érintettel, hogy a projektek csak kis százalékra fog ténylegesen megvalósuló befektetéssel járni. Emiatt nem célszerű a projektek sikerességét azzal mérni, hogy hány cég döntött a megyei telephelyek mellett, mivel a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a befektetők 20-30 elemű telephely listából válogatnak. Vagyis az esetek 3-5%-ban lesz tényleges betelepülés. Az egyes projektek sikerességét inkább puha tényezőkkel kell mérni, a befektetői visszajelzésekkel, merült-e fel panasz, szivárgott-e ki információ, elégedettek voltak-e, megkaptak-e minden szükséges információt, stb.

A leendő befektetők informálásának legfontosabb eszközei a különböző brossúrák, kiadványok és egy informatív honlap lehetnek. Egy olyan honlap létrehozása az indokolt, amelyen minden olyan információ szerepel, amely egy potenciális befektető számára releváns lehet. Többek

között adatok a cégindításról, hasznos kontaktok, humán erőforrás és ingatlan adatbázisok térképes megjelenítése. A honlap elkészítése profi munkát igényel, amely kitűnik a versenytársak által kínált mezőnyből.

A hagyományos offline média kiaknázása befektetés-ösztönzési kiadvány készítésével célszerű, melyet a különböző releváns eseményeken lehetne terjeszteni, a HIPA munkatársainak a közvetítésével eljuttatni a potenciális befektetőknek, a nemzetközi tanácsadóknak közvetlenül átadni, valamint a megyébe vendégül érkező külföldi delegációknak kezébe adni. A kiadványnak az üzleti és iparági lehetőségekre kell koncentrálnia, az adottságokat strukturáltan, könnyen értelmezhetően tálalva, természetesen magyar és angol nyelven egyaránt.

Kiemelten fontos a megye vállalatai felé egyértelműen és célzottan (akár pl. szakmai fórumon) kommunikálni, hogy milyen kérdésekben, illetve területeken tud, és mely kérdésekben, illetve területeken nem tud a megyei önkormányzat és/vagy az Ügynökség segíteni.

Az egyedi vállalati igények kezelése mellett megfontolandó a folyamatos kapcsolattartás az ágazat szereplőivel – pl. kéthavonkénti vállalati fórumok keretében. Ezek az események egyrészt elősegítenék az újonnan jelentkező ágazati igények becsatornázását, másrészt lehetőséget biztosítanának a korábban egyeztetett lépések, intézkedések működéssel kapcsolatos közvetlen visszacsatolásra is.

A támogatási stratégia kialakítása során fontos, hogy a vállalatokra ne homogén entitásként tekintsünk: mindegyik vállalat más és más igénnyel rendelkezik, más jellegű támogatásra lehet elsősorban szüksége. Emiatt javasolt egy, a helyi iparágak helyzetével dedikáltan foglalkozó személy kijelölése a megyében, aki átlátja és ismeri a járásokban jelenlévő vállalatokat. A hazai és nemzetközi tanácsadók előtti megjelenés támogatásához a megyei vezetőknek meg kell fontolniuk a helyi vállalatok egységesített bemutatkozó anyagainak online és offline prezentálását és szükség esetén elérhetővé tételét. A nagyobb megyei cégekről és a helyi partnerként potenciálisan szóba jöhető vállalkozásokról szóló információkat egy tömör, egységes arculattal, egyéges oldalméretben tálaló promóciós anyag (legyen szó kiadványról, vagy prezentációról) könnyebben felkelti a befektetők érdeklődését. Mindez hitelesebbé teszi a megye vagy az adott járás gazdasági potenciáljának bemutatását is.

A közép- és nagyvállalkozások vonatkozásában személyre szabott ügyfélszolgálat megvalósítása javasolt. Ez a munkatárs több vállalattal is tud közvetlen kapcsolatot kialakítani és fenntartani, becsatornázza a vállalatok igényeit, és továbbítja az illetékesek felé (legyen az az önkormányzat, a kormányhivatal, a helyi szakképzés vezetői, a megyei településfejlesztési vagy nemzeti befektetési ügynökség, stb.). Ő felelne azért is, hogy az élőlátás igényes feldolgozóipari (különös tekintettel az élelmiszeripari) vállalatok munkaerőigényének támogatására a települések önkormányzataival, illetve a megyei önkormányzattal együttműködésben lehetőség szerint hangolja össze közfoglalkoztatási programját a vállalatok igényeivel. Egy ilyen együttműködés a legkézzelfoghatóbban a nyári idénymunkák esetében tud eredményt elérni, amikor a közmunkaprogramok gyakorlatilag konkurens foglalkoztatóként jelennek meg. Az együttműködés kezdeményezéséhez, a kezdeti kapcsolatfelvételhez kiváló alapot jelenthetnek a foglalkoztatási együttműködések (paktumok), mivel számos ágazatot és szervezetet fognak át, aktuális információkat osztanak meg a helyi munkaerőpiacról, problémákról, megoldási lehetőségekről. Egy ilyen opció felvázolása a mai üzleti környezetben kecsegtető lehetőségként jelenik meg bármely élelmiszeripari cég befektetési döntése meghozatalakor.

Egy leendő befektetőnek nem csak a fizikai munkások rendelkezésre állása fontos, hanem a felsőfokú végzettségűek megfelelő száma is kulcskérdés. Magas hozzáadott értékű

tevékenységek megyében megtelepedése érdekében szükséges a diplomás szakemberek állományának fejlesztése is. Ennek érdekében – a többi húzóágazathoz hasonlóan – javasolt az egyetem és a megye (akár az önkormányzatok, akár a helyi cégek) között együttműködés kialakítása. Ez fokozatosan mehetne végbe, kezdetben terepgyakorlatok szervezésével, akár kihelyezett oktatással, később közös képzés szervezésével. Az ilyen jellegű együttműködések manapság különösen népszerűek mind a felsőoktatási intézmények körében, mind a cégek körében. A duális képzési formák térhódítása a szakképzésben és a felsőoktatásban résztvevők munkaerő-piaci pozícióit nagymértékben javítja, így a megyei foglalkoztatási lehetőségeik is jelentősen javulhatnak az ilyenfajta együttműködésekkel. Ám a meghonosításuk csak a vállalkozások, az önkormányzatok és a képzőintézmények közös fellépésével valósítható meg, amit elősegíthet a megyei iparkamara esetleges szerepvállalása is. Az ilyen középtávú együttműködések megalapozhatják a hosszú távú kapcsolatokat is, mivel teret adhatnak akár kutatási és fejlesztési területen is a tovább lépésnek.

8.2. Szervezeti háttér kialakítása

8.2.1. Befektetés-ösztönzési szervezet kijelölése, kialakítása

A sikeres és hatékony befektetés-ösztönzés megfelelő szervezeti háttér nélkül kivitelezhetetlen. Különösen akkor igazán szükséges egy szervezetbe centralizálni a befektetés-ösztönzési feladatokat, ha a településekre, ipari parkokra, egyéb érintettekre nem igazán jellemző az eredményes kooperáció. Ahogy azt a korábbiakban láttuk, a megyében ez egy meglévő probléma, ami külön teherként sújtja az amúgy esetleges befektetés-ösztönzést.

Az OFTK által kijelölt megyei feladatok között a gazdaságfejlesztés hangsúlyos elemként jelenik meg, amit a törvény a megyei önkormányzat felelősségi körébe helyez. Így a befektetés-ösztönzés szervezeti hátterét a Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzatnak kell kijelölnie. A kijelölés kapcsán érdemes a „best practice” eseteket követni, hiszen a már bejáratott minták kész megoldásokat adhatnak a megye számára is. Az egyik jó gyakorlatként első helyen azt kell kiemelni, hogy Magyarország Kormánya a befektetési ügyek kezelésére szakosított intézményt hozott létre, a Nemzeti Befektetési Ügynökséget (HIPA-t). E szervezet keretein belül foglalkoznak a téma szakértői a befektetői megkeresésekkel, a cégek és települések közötti közvetítéssel, új- vagy újrabefektetési projektekkel. A másik jó gyakorlatra példa a Debrecen Megyei Jogú Város által létrehozott EDC Debrecen Nonprofit Kft., amit a korábbi terület-, település- és vállalkozásfejlesztési szervezatként működő Euro-Régió Ház Közhasznú Nonprofit Kft. átszervezésével, funkcióbővítésével alakítottak ki. Az EDC Debrecen foglalkozik a megyeközpont, mint potenciális funkcióhely iránti befektetői érdeklődések kiszorgálásával, jól láthatóan kiemelkedően sikeresen.

Összefoglalva, nemzetgazdasági szinten is egy szakosított intézmény látja el a befektetés-ösztönzési feladatokat, és települési szinten is a helyi önkormányzat által alapított cég foglalkozik ezzel. Kézenfekvőnek tűnik, hogy Hajdú-Bihar esetében is egy, a megyei önkormányzathoz szorosan kötődő szervezet lássa el a feladatokat, ami akár a Hajdú-Bihar Megyei Fejlesztési Ügynökség is lehetne, hasonlóan Debrecen példájához. Az Ügynökség meglévő feladatköréhez részben illeszkedő tevékenységeket kellene ellátni, hiszen a projektmenedzsmenthez szükséges készségekkel és képességekkel már rendelkezik, a befektetés-ösztönzési feladatokra pedig új – lehetőleg a területen már valamennyi tapasztalattal rendelkező – munkaerőt kell alkalmazni.

8.2.2. Operatív feladatok

A következőkben azt részletezzük, hogy a befektetés-ösztönzési szervezet munkatársainak milyen fő feladatokat kell ellátniuk:

- potenciális közvetítőkkal (HIPA, tanácsadó cégek) folyamatos kapcsolattartás
- a befektetői igények feltárása:
 - leendő tevékenység, iparág azonosítása
 - igényelt terület nagysága
 - igényelt infrastruktúra pontokba szedése (úthálózat, vasúti kapcsolat, közművek kapacitása, stb.)
 - igényelt munkaerő jellemzése (létszám, képzettség, atipikus foglalkoztatás, stb.)
- a legalkalmasabb területek/települések listázása
- a befektetői kérdésekre információnyújtás
 - az igényelt terület adatai (közművek, beépíthetőség, telekárak, stb.)
 - munkaerőpiac helyzete
 - egyéb kérdések
- befektetői helyszíni terepszemlék megszervezése: megyei/települési vezetői találkozók szervezése, terület megtekintések, egyéb egyeztetések stb.
 - összeállítani a menetrendet, megtervezni a látogatást
 - egyeztetni a helyszínekkal, hogy a befektetők fogadásakor a megfelelő személyek jelen legyenek (polgármesterek, kormányhivatal vezetői, oktatási intézményvezetők, tolmácsok, ipari parkok képviselői, stb.)
 - a személyek szállítását megfelelő színvonalon megoldani
- a megyére vonatkozó naprakész adatbázis kialakítása, folyamatos frissítése
 - potenciális telephelyek részletes adatainak begyűjtése
 - iparágankénti lista a szóba jöhető szakképzések és képzőhelyekről
 - építkezésekhez potenciális kivitelezők, mérnökirodák, stb. adatbázisa
 - különböző szolgáltatók listája (munkaerő közvetítők, tolmácsok, jogi szolgáltatók, egészségügyi szolgáltatók, stb.)
 - lakhatási adatok begyűjtése (szóba jöhető albérletek, ingatlanközvetítők, szálláslehetőségek, stb.)
- együttműködési lehetőségek feltárása
 - befektető - kamara
 - befektető - beszállítók

- befektető - szakképzők
- befektető - egyetem
- egyéb lehetőségek
- koordinációs feladatok
 - ingatlanokkal kapcsolatos (települések önkormányzata, jogászok, közműcégek, ipari parkok, kivitelezők, régészeti feltárást vezetőik, stb. között)
 - munkaerővel kapcsolatos (kormányhivatal, munkaerő közvetítők, szakképző centrumok, egyetem, gyakorlati helyek, stb. között)
 - a megye promóciójával kapcsolatos (webfejlesztők, marketing cégek, nyomda, stb. között)
- Hajdú-Bihar promóciójának összeállítása
 - információs weboldal
 - rövid videók készítése
 - információs kiadvány (két típus: egy kb. 20 oldalas A5-ös méretben, illetve egy B5 méretű 2 oldalas) készítése
 - online marketing kampányok szervezése (LinkedIn, Facebook, Google Adwords, Youtube, stb.)
- szakmai rendezvényeken való részvétel

8.3. Hajdú-Bihar megye befektetés-ösztönzése kapcsán megvalósítandó akciók

Az eddigiekkel összhangban Hajdú-Bihar megyének az alábbi akciókat kellene végrehajtania. Az egyes teendők nem feltétlenül lineáris sorrendben következnek, és a szükséges időtartamuk is eltér. Ugyanakkor mindegyik rendkívül fontos eleme a sikeres Hajdú-Bihar megyei befektetés-ösztönzésnek.

- Befektetés-ösztönzési szervezet kialakítása
 - munkatársak felvétele
 - külső szakértők felkutatása
 - ügyvezető-csoportvezető-projektmenedzser befektetés-ösztönzési feladatainak és felelősségének tisztázása (ügyvezető a magasabb szintű tárgyalások vezetéséért felel, a csoportvezető a bizalmasság-precizitás-rugalmasság elvek teljesüléséért, a projektmenedzser az operatív feladatokért)
- felvenni a kapcsolatot a potenciális közvetítőkkal, együttműködéseket kialakítani
 - HIPA
 - tanácsadó cégek (Deloitte, PwC, EY, KPMG, McKinsey, stb.)
 - HBKIK

- EDC Debrecen
- workshop-ok tartása
 - a települési vezetőket, illetve a közvetlen érintetteket (ipari parkok képviselői, szakképző centrum képviselői, kamara képviselője, stb.) tájékoztatják a befektetés-ösztönzési feladatokról, előnyökről, teendőkről.
 - cégvezetőket tájékoztatják a HIPA képviselői, hogy hogyan válhatnak beszállítókká, milyen fejlesztéseket kell elvégezni, hogy a nagyobb cégek partnerei lehessenek
- összes településről összegyűjteni a lényeges adatokat
 - ipari parkok pontos adatai (telekárak, tulajdonosok, tulajdonszerzés mikéntje, közművek kapacitása, bővítési lehetőségek, szabad terület, beépíthetőség, szükséges tereprendezés, örökségvédelem, stb.)
 - álláskeresők adatai (számuk, végzettségük, koruk, egyéb információ)
 - vállalkozások adatai (legnagyobb vállalkozásokról: milyen tevékenységeket végeznek ténylegesen, van-e fölös kapacitásuk, mit tudnának beszállítani a potenciális befektetőknek, stb.)
 - közlekedési adatok (helyi, helyközi közlekedési információk: hogyan és mennyi időn belül, illetve hány fő tud eljutni a lakosság az egyes ipari parkokhoz a vonzáskörzetből)
 - szolgáltatások adatai (jogi irodák, mérnökirodák, egészségügyi szolgáltatók, tolmácsok, generálkivitelezők, ingatlanközvetítők, stb.)
 - lakhatási adatok (akár helyi települési szinten, akár megyeszékhelyen lévő ingatlanokról)
- a szakképző centrumoktól összegyűjteni a lényeges adatokat
 - szakmánként (tanulók száma, nyelvtudás, végzősök száma)
 - évfolyamonként
 - intézményenként (milyen együttműködések tudnának kialakítani a helyi cégekkel új befektetőkkel)
- kiépíteni és naprakészen tartani egy egységes adatbázist, amiből folyamatosan lehet az információt kinyerni a későbbi megkeresések alkalmával
- kiválasztani a megye promócióját megalkotó cégeket
 - designer, grafikai stúdió (egységes arculat kialakítása)
 - webfejlesztő (információs honlap készítése)
 - nyomda (kiadványok megszerkesztése, nyomtatása)
 - videostúdió (rövid promóciós videó készítése)
- együttműködés céljából szűk körű megbeszéléseket szervezni, stratégiai megállapodásokat előkészíteni

- HBKIK
- szakképző centrumok
- Debreceni Egyetem
- nagyvállalatok
- potenciális megyei beszállítók
- pozitív befektetői döntés utáni implementáció elősegítése
 - projekt csapat kialakítása
 - támogatások adminisztrációs ügyeinek intézése
 - ingatlan adásvételének intézése
 - hatósági engedélyek beszerzése
 - üzem megterveztetésének és kivitelezésének intézése
 - munkaerő toborzás és felvétel elősegítése
 - beszállítók felkutatása, beajánlása
- befektetések utógondozása
 - felmerülő problémákban segítség nyújtása (
 - befektetői elégedettség növelés
 - újrabefektetések előmozdítása

9. Indikátorok

Az alábbi táblázatban foglaltuk össze, hogy milyen indikátorokkal lehet mérni azt, hogy a célokat elértük-e, hogy mennyire volt eredményes a Stratégia.

Indikátor	Indikátor mértékegysége	Indikátor vállalt értéke (2022-re)
külföldi tulajdonú vállalkozások számának növekedése	db	10
megyei cégek újrabefektetési projektjeinek száma	db	10
Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat Közgyűlése által kijelölt szervezet	db	1
megkötött megállapodások közvetítő szervezetekkel	db	4
elkészült promóciós anyagok <ul style="list-style-type: none"> • videók • kiadványok • honlap 	<ul style="list-style-type: none"> • db • db • db 	<ul style="list-style-type: none"> • 6* • 6* • 1 <i>*magyar, angol, német nyelven rövid és hosszú verzió</i>
megtartott workshopok száma	db	15
adatbázisok száma	db	10
idegen nyelvet beszélők aránya	%	40
duális képzések száma	db	10
kompetenciamérés eredménye		javuló érték
aktivitási ráta a kisebb településeken	%	70
Képzésbe bevont álláskeresők száma	fő	1500
Képzést sikeresen elvégző regisztrált álláskeresők száma	fő	1000
Megvalósított egyeztetések száma	db	50
stratégiai gondolkodás elsajátítása, elmélyítése		folyamatos
megtartott potenciális befektetői telephelylátogatások száma	db	50
ipar részaránya a megyei hozzáadott értékben	%	30
szolgáltatások részaránya a megyei hozzáadott értékben	%	65
mikrovállalkozásból kisvállalkozássá vált cégek száma	db	100
vállalkozások saját tőkéjének növekedése	%	5
beszállítóvá vált cégek száma	db	10

10. kockázatok

Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat hatása	A hatás szöveges leírása	A kockázat kezelése
Külső befektetői környezet bizonytalanságából eredő kockázatok				
a befektetői kedv és érdeklődés mérsékeltebb lesz az elvártnál	alacsony	jelentős	A világgazdaságban számos olyan kockázati tényező (nemzetközi likviditási bőség elapadása, Brexit, USA protekcionizmusa, stb.) akad, ami viharos gyorsasággal tudja átrendezni a működőtőke áramlás trendjeit, emiatt csökkenhet a Magyarországra érkező tőke nagysága.	Helyi szinten ezt a kockázatot minimálisan lehet hatékonyan kezelni, csak kormányzati szinten lehet hatékonyabb befektetés-ösztönzést megvalósítani. Ebben Hajdú-Bihar megyének professzionális promóciós anyagokkal és proaktív befektetés-ösztönzéssel kell megjelenítenie.
a versenytársak pozíciója megerősödik	alacsony	alacsony	Hajdú-Bihar megye versenytársai kedvezőbb színben tűnnek fel a potenciális befektetők szemében, emiatt elmaradhatnak a megyét telephelyéül választó befektetések.	Fel kell tárni, hogy melyek azok az adottságok, amelyekben a versenytársak versenyelőnyre tettek szert, és fejleszteni kell ezeket, illetve azon adottságok fejlesztésére, hatékonyabb promotálására kell helyezni nagyobb hangsúlyt, amelyekkel a megye kitűnhet a versenytársak közül.
a megye infrastrukturális fejlesztései nem valósulnak meg	alacsony	közepes	Számos infrastrukturális fejlesztés van betervezve, illetve folyamatban, amelyek a megye elérhetőségét javítják (vasúti, közúti, autópálya fejlesztés, stb.), ám ezek elmaradása akár a befektetők távolmaradását is eredményezheti.	Hatékony kormányzati lobbitevékenységgel meg lehet előzni az fejlesztések elmaradását. A befektetés-ösztönzés megvalósítása során a már meglévő adottságok pozitív oldalát kell kihangsúlyozni.

Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat hatása	A hatás szöveges leírása	A kockázat kezelése
jogszabályi környezet megváltozása	közepes	közepes	A befektetés-ösztönzési eszközrendszer megváltoztatása – ami akár EU-s szintről, akár a hazai kormányzati szintről eredeztethető – jelentősen átalakíthatja az adható kedvezményeket és az alkalmazott ösztönzőket. Ez szélső esetben ahhoz vezethet, hogy a megyei letelepedés iránt érdeklődő befektetők számára kevésbé lesz Hajdú-Bihar megye vonzó.	Felkészült és rugalmasan működő szervezet szükséges, folyamatos jogszabály-figyeléssel és az érintettekkel (elsősorban HIPA) való szoros kapcsolattal annak érdekében, hogy a módosuló jogszabályi elvárásoknak és befektetés-ösztönzési kedvezmények feltételeinek is meg tudjon felelni.
Konkrét (akár befektetői) döntések kiszámíthatatlanságából eredő kockázatok				
már bejelentett beruházások megvalósításának felfüggesztése	alacsony	közepes	Hajdú-Bihar megyében elsősorban Debrecenben jelentettek be nagyobb beruházásokat. Ezeknek az új cégeknek számottevő pozitív hatása lehet az egész megyére, hiszen magukkal hozhatnak olyan beszállítói kört, amelynek az 50 km-es körzetben kell elhelyezkednie. A bejelentések visszavonása ezektől a potenciális befektetésektől fosztaná meg a megyét.	A bejelentett befektetések implementációját hatékonyan segíteni kell ez egész megyének. A megfelelő utógondozással minimalizálható e kockázat.

Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat hatása	A hatás szöveges leírása	A kockázat kezelése
meglévő nagyvállalatok elhagyják a megyét	alacsony	közepes	A megyében több, országos szinten is nagynak minősülő vállalat működik. E nagyvállalatok foglalkoztatási hatása messze túlmutat önmagukon, hiszen rájuk számos közép- és kisvállalkozás épül.	Az új befektetések bevonása mellett kiemelt figyelmet kell fordítani a már a megyében lévő vállalatok segítésére, problémáik kezelésére. Ez ugyan nem tartozik szorosan a befektetés-ösztönzéshez, de az utógondozás kapcsán be lehet vonni ezt a vállalati kört is a célcsoportba.
ipari park fejlesztések nem valósulnak meg	alacsony	jelentős	A hatékony befektetés-ösztönzés kulcskérdése a minél jobban felszerelt ipari parkok megléte. Ha ezek a fejlesztések nem valósulnak meg, előfordulhat, hogy befektetések maradnak el.	Minden ipari parki fejlesztést a megye gazdasági élete szempontjából kiemelt fontosságú ügyként kell kezelni. Az ipari parkokkal egyeztetni kell az elmaradás okáról, és ezt az okot közös erővel megszüntetni.
Az indikátorok teljesítése nem történik meg	közepes	jelentős	A megvalósulást mérő számok és vállalások nem teljesülnek.	Egyrészt a célokhoz illeszkedő, teljesíthető és mérhető indikátorok és reális vállalások meghatározása, másrészt a megyei befektetés-ösztönzés felelősenek meghatározása, folyamatának gondos tervezése és végrehajtása szükséges.
Fejlesztések forrásai előteremtésének, biztosításának bizonytalanságaiból eredő kockázatok				
nyertes pályázatok kifizetéseinek csúszása	gyenge	közepes	A nyertes pályázatok kifizetéseinek csúszása miatt elmaradhatnak infrastrukturális fejlesztések, foglalkoztatási, képzési nehézségek adódhatnak.	A támogatási szerződések megkötésekor a támogatási összeg minél nagyobb részének előleg formájában történő lehívása csökkenti a likviditási nehézségeket.

Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat hatása	A hatás szöveges leírása	A kockázat kezelése
nem talál a megye forrást a befektetés-ösztönzési szervezet felállítására, a befektetés-ösztönzés finanszírozására	közepes	jelentős	Finanszírozási forrás nélkül a szervezet nem tud felállni, így nem lesz olyan szervezet, amely össze tudná fogni a megye befektetés-ösztönzési tevékenységét, és végeredményben a megye továbbra is eseti jelleggel fog érdeklődőket fogadni.	A Megyei Önkormányzatot, a települési vezetőket tájékoztatni kell a befektetés-ösztönzési szervezet forrásigényéről, tevékenységéből származó potenciális előnyökről, a településeken jelentkező hasznokról. Tudatosítani kell, hogy csak közös erőfeszítéssel lehet sikert elérni, és a hasznok az egész megyében fognak jelentkezni, de természetesen egy-egy településnél koncentrálni fog a pénzügyi haszon (iparűzési adó növekedés miatt).
a befektetés-ösztönzési szervezet felkészült munkatársakkal való ellátása nehézségekbe ütközik	alacsony	jelentős	A befektetés-ösztönzés felkészült munkatársak nélkül nem valósítható meg, így nem lesz aki összefogja a megye ilyen irányú tevékenységét, és végeredményben a megye továbbra is eseti jelleggel fog érdeklődőket fogadni.	Körütekintően kell a munkatársak kiválasztását megvalósítani, lehetőleg olyan személyeket, akiknek már van hasonló területen tapasztalata. Mindenképpen előnyt jelent a multinacionális céges munkatapasztalat, hiszen a jelölt így már érti a „multis” gondolkodást, tudja, hogyan kell tárgyalni a menedzserekkel.

Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat hatása	A hatás szöveges leírása	A kockázat kezelése
Együttműködések, partneri viszonyokból fakadó kockázatok				
lakossági ellenállás	alacsony	jelentős	A vállalkozások betelepülésével szemben a lakosság ellenáll, mert attól fél, hogy a beruházással járó mellékhatások jelentősen megzavarják a nyugalmát pl.: zajártalom, porártalom, megnövekvő forgalom, stb.	Előadásokkal és különböző programokkal (akár lakossági fórumokon, akár fesztiválokon, nagyobb rendezvényeken) hatni az emberek gondolkozására, megismertetni velük a befektetés előnyeit, megmutatni, hogy mennyi embernek fog megélhetést biztosítani.
a befektetés-ösztönzésben érintettek együttműködési hajlandósága csökken	magas	közepes	A befektetés-ösztönzés hatékony kivitelezéséhez nélkülözhetetlen a megyei érintettek szoros együttműködése hiszen az adatbázisok kialakításához szükséges információkat közvetlenül tőlük lehet beszerezni, illetve a telephely-látogatások sikere döntően azon múlik, hogy a helyiek mennyire hitelesen tudják bemutatni a megyében való befektetés előnyeit.	Szoros együttműködés megvalósítása szükséges már a befektetés-ösztönzési promóciós anyagok összeállításától kezdve, annak érdekében, hogy a megvalósítandó stratégia és operatív tevékenységek elfogadottsága minél nagyobb legyen. A befektetés-ösztönzési szervezet által végzett tevékenységek nem-titkos részét meg kell ismertetni az érintett szervezetekkel és vezetőkkel.

Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat hatása	A hatás szöveges leírása	A kockázat kezelése
a települések versenytársként tekintenek egymásra	magas	jelentős	A települések vezetői nem a közös érdeket helyezik előtérbe, hanem egymással versengve próbálják magukat előtérbe helyezni a befektetői érdeklődések során, és inkább a többiek rosszabb színben való feltüntetésére fókuszálnak, mint a közös siker elérésére. Ezzel akár végleg el is riaszthatják a befektetőt.	Workshopokon, személyes megbeszélések alkalmával, egyéb fórumokon fel kell hívni a figyelmet, hogy egy-egy beruházás az egész járásban, vagy az egész megyében érezteti tovaryűrűző hatásait. Az iparúzési adó növekedésén túl (ami persze csak egy településen érezteti hatását) számos pozitív hatása van, például a foglalkoztatási helyzet és a lakosság életszínvonala egyaránt javul a többi településen is.

11. Összefoglalás

Hajdú-Bihar megye történelmi lehetőség előtt áll: az elmúlt évek sikeres debreceni befektetés-ösztönzése révén számos külföldi nagyvállalat döntött úgy, hogy Debrecenbe telepíti termelésének egy részét. Ezek a vállalatok igénylik, hogy beszállítóik 50-100 km-es körzetben legyenek, így mindenképpen a közelben fognak letelepedni. Ha a megye nem lép időben, akkor a szomszédos megyék, vagy országok a saját befektetés-ösztönzésük révén be fogják ezeket csalogatni. A megyének időben kell lépnie ahhoz, hogy a lehetőséget kihasználja, és a megyei települések fejlesztését, ezáltal a lakosság jövedelmének növekedését elérje.

Jelen Stratégia Hajdú-Bihar adottságaira építve a megye Debrecenen kívüli részein befektetés-ösztönzés megvalósítását célzó középtávú célrendszert jelölt ki, és felvázolta a befektetés-ösztönzés sikeres megvalósításához szükséges kereteket, eszközöket.

A megye befektetés-ösztönzési célrendszerében az átfogó cél az, hogy *több külföldi beruházás és hazai újrabefektetés valósuljon meg a megyében*. Ennek érdekében 3 területen kell előrelépést tenni (Stratégiai célok): a *Munkapiaci súrlódásokat enyhíteni*, a *Megye gazdaság szerkezetén javítani* és a *Megyei szintű befektetés-ösztönzést megvalósítani*. E három Stratégiai célt további Specifikus célokra lehet bontani, összesen 15 ilyen célt jelölt ki a Stratégia, amelyhez kapcsolódóan különböző indikátorokat is kijelöl, ami segíti a Stratégia megvalósulásának monitorozását. A célrendszer eléréséhez meghatározhatók az érintett célcsoportok is, melyek közül van, akiket közvetlenül érint a befektetés-ösztönzés, és vannak, akik közvetve érintettek.

A Stratégia azonosította azokat a potenciális forrásokat, amelyeket a megyében befektetés-ösztönzési céllal lehet felhasználni, és a stratégia által kijelölt eszközrendszer egészéhez, vagy egyes elemeihez hozzá tudnak járulni. Ezen források mellett további, a befektetés-ösztönzés során alkalmazható eszközöket lehet azonosítani, melyek közt vannak pénzügyi és nem-pénzügyi eszközök.

Jelen dokumentum azonosította azokat az alapelveket, amelyeket minden, a befektetés-ösztönzésben érintett személynek alkalmaznia kell. A *bizalmasság-precizitás-rugalmasság* hármas elvet a projektbe bevont minden egyes szereplőnek magáévá kell tennie, mert enélkül biztosan nem lesz sikeres egyetlen befektetési projekt sem. A megvalósítandó akciók közt mind közül a legfontosabb, hogy a szervezeti kereteket kell tisztázni. Felelősök és szervezeti háttér nélkül nem valósítható meg sikeres befektetés-ösztönzés. A hazai jó gyakorlatokat követve érdemes elgondolkodni azon, hogy a Hajdú-Bihar Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft. keretein belül ki lehetne alakítani egy Befektetés-ösztönzési Csoportot, és megfelelő létszámmal megvalósítani a kijelölt feladatokat (adatgyűjtés, a megye promóciója, együttműködés kialakítása, stb.).