

Veszprém Megyei Jogú Város

FENNTARTHATÓ VÁROSFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA
2021-2027

ÜZLETI MODELL ÉS FINANSZÍROZÁSI TERV
2026



Készítette a



HÉTFÁ KUTATÓINTÉZET ÉS ELEMZŐ KÖZPONT

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| 1. Portfóliók kvalitatív elemzése | 3 |
| 1.1. Stratégiai illeszkedés | 5 |
| 1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása | 8 |
| 1.3. Projektcsatornák és értékajánlat..... | 10 |
| 1.4. Érintetti térkép | 15 |
| 1.5. A projektportfóliók elemei | 16 |
| 1.5.1. Fenntartható üzemeltetés..... | 19 |
| 1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép | 20 |
| 1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása | 20 |
| 1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap | 22 |
| 2. Kvantitatív elemzés portfóliósinten..... | 26 |
| 2.1. Összegző következtetések..... | 32 |
| 3. Intézményi és működési modell..... | 32 |
| 3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra | 32 |
| 3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére | 35 |
| 4. Mellékletek..... | 36 |
| 4.1. Táblázatok jegyzéke..... | 36 |

1. Portfóliók kvalitatív elemzése

A portfóliók projektszintű bontása

A portfóliók meghatározása Veszprém MJV hosszú távú stratégiai dokumentumain, különösen a fenntartható városfejlesztési stratégián (FVS) és a TOP Plusz városfejlesztési programterven (TVP) alapul. A tervezési folyamat során e dokumentumok olyan tematikus fókuszterületeket jelöltek ki, mint a klímavédelem, a zöld és kék infrastruktúra fejlesztése, a digitális átállás felgyorsítása, valamint a helyi gazdasági ökoszisztéma megerősítése. Ezek a prioritások biztosítják, hogy a városfejlesztés ne csupán elszigetelt beruházások sorozata legyen, hanem integrált, jövőorientált vízió mentén valósuljon meg, megfelelően az uniós és hazai szakpolitikai elvárásoknak is.

A részletesebb vizsgálatra kiválasztott kezdeményezések olyan előremutató projektek, amelyek alapjaiban határozzák meg Veszprém digitális és zöld átállását. A fejlesztések közvetlenül támogatják a karbonsemlegességi célokat és a reziliens városműködést, valós választ adva a klímaváltozás okozta lokális kihívásokra, legyen szó intézmények energetikai korszerűsítéséről, villámárvizek elleni védekezésről vagy fenntartható közösségi közlekedésről. Az innovatív technológiák alkalmazása révén a város követheti a nemzetközi trendeket és aktív alakítójává válhat a modern, fenntartható városüzemeltetési gyakorlatoknak.

A felelős gazdálkodás és a stratégiai tervezés érdekében minden egyes projektem esetében pontosan meghatározható a beruházási igény (CAPEX), a várható működési költség (OPEX) és a pénzügyi megtérülés (ROI). Ez a módszertan lehetővé teszi, hogy az önkormányzat megvalósítás pillanatnyi költségein felül a fejlesztések teljes élettartamra vetített pénzügyi hatásaival és gazdasági racionalitásával is tisztában legyen. Ily módon tervezhető, hogy a pénzügyi megtakarítást eredményező elemek ellensúlyozni tudják a magasabb fenntartási igényű, de kiemelkedő társadalmi hasznú szolgáltatásokat.

A portfólióba sorolt fejlesztések közös jellemzője, hogy hosszú távú megtakarítást eredményeznek az önkormányzat és intézményei számára, különösen az üzemeltetési költségek – például az energia- és gázfelhasználás – radikális mérséklése révén. Fontos hangsúlyozni, hogy bár a projektek többsége szinergikus hatásai miatt több fejlesztési dimenzióhoz is kapcsolódik, az üzleti tervben annál a portfóliónál szerepelnek, ahová szakmai tartalmuk és a városműködésre gyakorolt elsődleges várható hatásuk alapján a leginkább illeszkednek. Így például egy iskolafelújítás egyszerre hordoz zöld energetikai és megtartó humán célokat, de a besorolása a stratégiai súlypont szerint, azaz az utóbbihoz rendelve történik.

Végezetül, a portfóliókezelés hatékonysága érdekében a projektek egy része keretbeavatkozásként került nevesítésre az Üzleti tervben. Ez a megközelítés azt jelenti, hogy több, egymáshoz fizikailag nem feltétlenül kapcsolódó, de szakmailag egységes fejlesztési helyszínt és célkitűzést fognak össze egyetlen projektbe az erőforrások optimális felhasználása érdekében. Ilyen keretjellelű beavatkozásként szerepel a listában például a jelentős forgalmú városi utak rekonstrukciója (P3), a négy általános iskola komplex, részleges megújítása (M2), vagy a rendelők és önkormányzati épületek funkcionális korszerűsítése (K4, K6) is. Ez a struktúra biztosítja a városfejlesztési program átláthatóságát és a komplex célok összehangolt megvalósítását.

1. táblázat: Releváns projektek portfóliók szerinti bontásban

| Prosperáló | Megtartó | Zöldülő | Digitális | Kiszolgáló |
|--|---|--|---|---|
| P1: Veszprém Aréna–Veszprém Sportuszoda közötti út építése | M1: „Veszprém felemel” Humán fejlesztések | Z1: Intézmények energetikai megújítása (geotermikus, biomassa és egyéb megoldásokkal) | D1: Smart Veszprém (Modern parkolási rendszer, közvilágítás, adatalapú városirányítás) | K1: Belterületi útfejlesztés |
| P2: Északi iparterület tehermentesítő csapadékvíz-főgyűjtő csatorna építése | M2: Általános iskolák részleges megújítása – keretbeavatkozás: Cholnoky, Gyulaffy, Hriszto Botev, Rózsa úti) | Z2: Haszkovó forduló komplex átalakítása | D2: Egységes városplatform, digitális ügyintézés | K2: Mártírok úti parkolóház építése |
| P3: Jelentős forgalmú városi utak – Keretbeavatkozás (Avar u., Dózsa György u., Lóczy Lajos u., Kórház u.) megújítása | M3: Mentálhigiénés nappali ellátás kiépítése és a Hóvirág utcai idősellátás korszerűsítése | Z3: Esőkertek kialakítása | D3: Üzemeltetést támogató hivatali szoftver beszerzése | K3: Kék infrastruktúra megújítása: korszerű csapadékvíz-gazdálkodás, az elvezetés javítása |
| P4: Új turisztikai profil kialakítása („Act like a Veszprémer” stb.) | M4: Új nappali foglalkoztató létesítése fogyatékkal élő felnőttek számára a Kőhíd utcában | Z4: Intézmények energetikai megújítása (további ütemek és műszaki megoldások) | | K4: Rendelők felújítása és akadálymentesítése |
| | M5: Veszprém Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Cholnoky utcai telephelyének fejlesztése | | | K5: Szociális ellátó és lakhatási funkciók elhelyezése a Jutasi út 20. alatt (volt toborzóközpont) |
| | M6: Inkluzív sportolási lehetőségek támogatása | | | K6: Önkormányzati épületek funkcionális megújítása |
| | M7: Tehetség gondozás és felzárkóztatás, közösségi alkotóműhely | | | |
| | M8: Co-working iroda | | | |

1.1. Stratégiai illeszkedés

| Prosperáló portfólió | |
|---|---|
| Mik a portfólió belső fókuszterületei? | Gazdaságélénkítés (elsősorban a járműipar és elektronika), a tudásalapú kreatív ipar és K+F+I ökoszisztéma erősítése, valamint a fenntartható, egész éves turisztikai profil kialakítása. |
| A portfólió és fókuszterületeinek horizontális és vertikális illeszkedése az FVS célrendszerhez | <p>Vertikálisan: Közvetlenül támogatja a „6. Gazdaságösztönzés zöld, digitális és K+F+I fókusszal” és a „8. Egész éves turisztikai profil fenntartása” részcélokat. Ezáltal hozzájárul az „Élénk kulturális élet” és a „Magas életminőség” átfogó célokhoz.</p> <p>Horizontálisan: Kapcsolódik a digitális átálláshoz (K+F+I kompetenciák) és a zöld átálláshoz (zöld gazdaság ösztönzése), valamint a kiszolgáló városhoz az ipari területek elérhetőségének javításával (P1, P2 projektek).</p> |
| Megtartó portfólió | |
| Mik a portfólió belső fókuszterületei? | Társadalmi kohézió erősítése, inkluzív közösségek építése, jövőorientált oktatás és az esélyegyenlőség biztosítása (különös tekintettel az idősekre, fogyatékkal élőkre és hátrányos helyzetűekre). |
| A portfólió és fókuszterületeinek horizontális és vertikális illeszkedése az FVS célrendszerhez | <p>Vertikálisan: Alapját képezi az „1. Jövőorientált oktatás elősegítése”, a „4. Színvonalas és hozzáférhető közszolgáltatások” (humán ág) és a „9. Önszerveződő közösségek támogatása” részcéloknak. Meghatározó az „Erős közösségi élet” átfogó cél elérésében.</p> <p>Horizontálisan: Szinergiában áll a kiszolgáló várossal (intézményi infrastruktúra megújítása: M2, M3, M4) és a digitális várossal a lakosság digitális kompetenciáinak fejlesztése révén.</p> |

| Zöldülő portfólió | |
|---|--|
| Mik a portfólió belső fókuszterületei? | Klímaadaptív városműködtetés, energiahatékonyság növelése az önkormányzati szektorban, megújuló energiaforrások arányának emelése és a kék-zöld infrastruktúra fejlesztése. |
| A portfólió és fókuszterületeinek horizontális és vertikális illeszkedése az FVS célrendszerhez | Vertikálisan: Elsődlegesen az „5. Klímaadaptív városműködtetés” részcélt szolgálja. Közvetlenül a „Reziliens városműködés” átfogó célt támogatja. Horizontálisan: Átszövi a prosperáló portfóliót (zöld átállás) és a kiszolgáló portfóliót (fenntartható mobilitás és korszerű csapadékvíz-gazdálkodás: Z2, Z3). |
| Digitális portfólió | |
| Mik a portfólió belső fókuszterületei? | Intelligens városi rendszerek (smart parking, közvilágítás), adatalapú városirányítás, a hivatali folyamatok digitalizálása és az egységes városplatform kialakítása. |
| A portfólió és fókuszterületeinek horizontális és vertikális illeszkedése az FVS célrendszerhez | Vertikálisan: A „6. Gazdaságösztönzés... digitális fókusszal” és a „4. Színvonalas... közszolgáltatások” (e-ügyintézés) részcélokhoz illeszkedik. Hozzájárul a „Reziliens városműködés” átfogó célhoz. Horizontálisan: Horizontális támogatóként jelenik meg minden más portfólióban (pl. smart mobilitás a kiszolgáló városban, környezetmonitoring a zöldülő városban). |
| Kiszolgáló portfólió | |
| Mik a portfólió belső fókuszterületei? | Fenntartható városi mobilitás (közösségi közlekedés, kerékpáros hálózat), alapvető közszolgáltatások infrastruktúrájának (rendelők, utak, parkolók) és a városi közműveknek a fejlesztése. |
| A portfólió és fókuszterületeinek horizontális és vertikális illeszkedése az FVS célrendszerhez | Vertikálisan: A „3. A fenntartható mobilitás kereteinek biztosítása” és a „4. Színvonalas és hozzáférhető közszolgáltatások biztosítása” részcélokat valósítja meg. A „Reziliens városműködés” alapfeltétele. Horizontálisan: Fizikai bázist nyújt a prosperáló (ipari utak: K1) és a megtartó város (szociális funkciók: K5) projektjeihez, valamint szoros szimbiózisban van a zöldülő portfólióval |

2. táblázat: Stratégiai célmátrix – az átfogó és részletes FVS célok kapcsolódása az egyes portfóliókhöz

| Magas életminőség | Reziliens városműködés | Élénk kulturális élet | Élénk közösségi élet | Együtt mozduló régió |
|---|---|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Kapcsolódó részcélok: | Kapcsolódó részcélok: | Kapcsolódó részcélok: | Kapcsolódó részcélok: | Kapcsolódó részcélok: |
| 1. Jövőorientált oktatás ① ③ ④ | 1. Jövőorientált oktatás ① ③ ④ | 7. Nemzetközi kulturális kínálat ① ④ | 9. Önszerveződő közösségek ④ | 3. Fenntartható mobilitás ② ⑤ |
| 2. Erős lakhatási kínálat ④ | 3. Fenntartható mobilitás ② ⑤ | 9. Önszerveződő közösségek ④ | | 8. Egész éves turisztikai profil ① ⑤ |
| 3. Fenntartható mobilitás ② ⑤ | 4. Színvonalas közszolgáltatások ③ ④ | | | 10. Regionális kapcsolatok ⑤ |
| 4. Színvonalas közszolgáltatások ③ ④ | 5. Klímaadaptív városműködtetés ② ③ ⑤ | | | |
| 5. Klímaadaptív városműködtetés ② ③ ⑤ | 6. Gazdaságösztönzés (zöld, digitális, K+F+I) ① ② ③ ⑤ | | | |
| 6. Gazdaságösztönzés (zöld, digitális, K+F+I) ① ② ③ ⑤ | 9. Önszerveződő közösségek ④ | | | |
| 7. Nemzetközi kulturális kínálat ① ④ | | | | |
| 9. Önszerveződő közösségek ④ | JELMAGYARÁZAT: ① Prosperáló város ② Zöldülő város ③ Digitális város ④ Megtartó város ⑤ Kiszolgáló város | | | |

1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

Az egyes portfóliók területi megközelítései és fókuszai:

Prosperáló portfólió

A portfólió földrajzi kiterjedése elsődlegesen a város északi iparterületére, a keleti sport- és szabadidős övezetre, valamint a turisztikailag kiemelt Vár–Egyetem tengelyre koncentrál. Területi jellemzője a rendkívül magas ipari koncentráció (különösen a járműipar és elektronika terén), valamint a Pannon Egyetem közelsége miatti jelentős K+F kapacitás. A helyi gazdasági szereplők részéről alapvető igény mutatkozik a logisztikai elérhetőség javítására (pl. P1 útépités) és az üzembiztonságot garantáló infrastruktúra, különösen az északi iparterületi csapadékvíz-főgyűjtő fejlesztésére. A portfólió szorosan integrálódik a kiszolgáló várossal az útfejlesztéseken keresztül, miközben kiaknázza a digitális város innovációs hálózatait. Legfőbb kihívása az autóiipari kitettség kezelése, ugyanakkor kiemelkedő lehetőséget kínál a turisztikai profil egész évvessé tétele és a repülőtér környékének gazdasági hasznosítása.

Megtartó portfólió

Ez a portfólió városszerte jelen lévő humán intézményhálózatot foglal magában, kiemelt területi fókusszal a Jutasi úti lakótelepre, Cholnokvárosra, Jeruzsálemhegyre és Egyetemvárosra. A területet eltérő demográfiai profilú városrészek jellemzik, az előregedő belvárosi népességtől a fiatalabb lakótelepi rétegekig. A helyi igények középpontjában az inkluzív közösségi terek, a hozzáférhető egészségügyi és szociális ellátás, valamint a modern, jövőorientált oktatási környezet áll. A fejlesztések szervesen kapcsolódnak a kiszolgáló város rendelőfelújításaihoz (pl. K4) és a zöldülő város energetikai projektjeihez (pl. M2 iskolák felújítása), integrálva a humán szolgáltatásokat a fizikai infrastruktúrával. Legnagyobb kockázata a társadalmi szegregáció és az elvándorlás, de lehetőség nyílik a városrészi identitás erősítésére és a szociális szolgáltatások digitalizációjára.

Zöldülő portfólió

A portfólió a teljes önkormányzati intézményhálózatot érinti az energetikai korszerűsítések révén, specifikus beavatkozási pontjai pedig a Haszkovó úti lakótelep és a városi vízbázis-védelmi zónák. Jellemzője a nagy sűrűségű lakótelepek hőszigetkockázata és az ökológiailag értékes völgyrendszerek (Séd) védelmének igénye. A helyi igények az energiahatékony középületekre, a klímaadaptív közterületekre és a természetalapú megoldásokra (pl. esőkertek) irányulnak. Horizontálisan beépül minden épületfelújításba és a mobilitási hálózatba, szoros szinergiát teremtve az elektromos közlekedési infrastruktúrával. Legfőbb kihívása a szélsőséges csapadékesemények kezelése, miközben lehetőséget ad a megújuló energiaforrások arányának radikális növelésére.

Digitális portfólió

Bár a portfólió kiterjedése jellegéből adódóan virtuális, egyes fizikai súlypontjai mégis azonosíthatók: a Városházán, az intézményi központokban és a Pannon Egyetem alsó campusán. Területi sajátossága az erős tudásbázis, ugyanakkor jelentős feladat a generációs különbségek kezelése a digitális kompetenciák terén. Lakossági és hivatali részről igény mutatkozik a hatékony online ügyintézésre, a smart parkolási rendszerekre és az adatalapú városüzemeltetésre. Minden más portfóliót átszövő horizontális támogatóként jelenik meg, például a környezetmonitoring és a smart mobilitás területén. Kockázata a technológiai avulás, de kiemelkedő lehetőséget kínál a hivatali folyamatok gyorsítására és az erőforrás-hatékony városirányításra.

Kiszolgáló portfólió

Ez a portfólió a város fő közlekedési folyosóit (8-as, 82-es utak, belső körgyűrű), a vasútállomás térségét és az alapellátási hálózatot fedi le. Jellemzője az erős átmenő forgalom miatti terheltség, a hálózati hiányosságok és a belvárosi parkolási feszültségek. A helyi igények a fenntartható mobilitási módok (közösségi közlekedés, kerékpár) elsőbbségére, a minőségi utakra és a biztonságos közszolgáltatási infrastruktúrára irányulnak. Fizikai bázist nyújt a gazdaságélénkítéshez (ipari utak) és a megtartó város projektjeihez (rendelők). Kihívást a forgalmi torlódások jelentenek, de lehetőség nyílik intermodális csomópontok fejlesztésére és a belső körgyűrű bezárására az Aranyosvölgyi völgyhíddal.

3. táblázat: Portfóliók területi vetületeinek összefoglalása

| Portfóliók | Portfólió által lefedett területtípus | Jellemző problémák | Lehetőségek |
|------------|---|---|--|
| Prosperáló | Iparterületek, turisztikai centrumok | Fejlesztési terület hiánya, tranzitforgalom | Klasztereződés, repülőtér hasznosítás |
| Megtartó | Lakótelepek, humán intézmények | Szociális terhelés, szegregációs kockázat | Inkluzív szolgáltatások, közösségi terek |
| Zöldülő | Intézményi zónák, kék-zöld infrastruktúra | Energetikai korszerűtlenség, villámárvizek | Megújuló energia, természet alapú megoldások |
| Digitális | Városközpont, egyetemi negyed | Fragmentált adatok, analóg ügyintézés | Egységes városplatform, smart governance |
| Kiszolgáló | Közlekedési folyosók, rendelők | Forgalmi túlterheltség, parkolási hiány | P+R rendszerek, fenntartható mobilitás |

1.3. Projektcsatornák és értékajánlat

| Prosperáló portfólió | |
|---------------------------------------|---|
| Értékajánlat megfogalmazása | A helyi vállalkozások versenyképességének növelése az ipari infrastruktúra fejlesztésével (pl. P2 csapadékvíz-főgyűjtő), magas hozzáadott értékű munkahelyteremtés a K+F+I szektor és az egyetemi kapcsolatok erősítése révén, valamint Veszprém egész éves turisztikai vonzerejének megteremtése. |
| Szinergiák elemzése portfólión belül | A portfólió elemei között erős funkcionális szinergia áll fenn az északi iparterület gazdasági biztonsága és elérhetősége tekintetében. A P2 (csapadékvíz-főgyűjtő) projekt megteremti azt az alapvető üzembiztonságot és fizikai védelmet, amely elengedhetetlen a P3 jelű útfejlesztések hosszú távú fenntarthatóságához és az ipari szereplők logisztikai igényeihez. A P1 és P3 útépítési projektek hálózatosan kiegészítik egymást, javítva a város belső gazdasági kapcsolatait. A P4 turisztikai fejlesztés pedig profitál a javuló elérhetőségből, miközben a gazdasági diverzifikációt segíti elő. Szinergia mértéke: +++ (Erős) |
| Szinergiák elemzése portfóliók között | A portfólió legszorosabb kapcsolatban a Kiszolgáló várossal áll: a P1 és P3 ipari útfejlesztések szervesen kiegészítik a K1 belterületi úthálózatot, együttesen biztosítva a gazdasági területek logisztikai elérhetőségét, míg a K3 csapadékvíz-védelem garantálja a P2 ipari infrastruktúra fizikai biztonságát. A Zöldülő portfólióval stratégiai szinergiát mutat a zöld iparterületi koncepció révén (P2 és Z3 együttes hatása a fenntartható vízgazdálkodásra), az intézményi energetikai megtakarítások (Z1, Z4) pedig javítják a város gazdasági mozgásterét. A Digitális portfólió technológiai támogatást nyújt a P4 turisztikai profil digitális eszközökkel való megerősítéséhez, míg a Megtartó portfólióval való kapcsolata a munkaerőpiaci felkészítésben (M7, M8) és a gazdasági szereplők számára vonzó élettér biztosításában realizálódik. |
| Megtartó portfólió | |
| Értékajánlat megfogalmazása | A városi életminőség és szociális biztonság érdemi javítása, az esélyegyenlőség biztosítása inkluzív humán szolgáltatásokkal (pl. M3, M4), valamint a jövőorientált oktatási környezet és az erős, önszerveződő közösségek támogatása minden generáció számára. |
| Szinergiák elemzése portfólión belül | A portfólióban kiemelkedő a „soft” és „hard” beavatkozások egymásra épülése. Az M1 humán fejlesztési program közvetlenül biztosítja azt a szolgáltatási tartalmat és szakemberállományt, amely az M3 (mentálhigiénés központ) és M4 (nappali foglalkoztató) infrastrukturális keretei között valósul meg. Az M2 és M5 oktatási-pedagógiai projektjei között erőforrás- és módszertani megosztás lehetséges, míg az M7 (alkotóműhely) és M8 (co-working) projektek közösen hoznak létre egy új, kreatív-foglalkoztatási csomópontot a fiatalok megtartása érdekében. Szinergia mértéke: +++ (Erős) |

| | |
|---|--|
| <p>Szinergiák elemzése portfóliók között</p> | <p>Kiemelkedő a Kiszolgáló portfólióval való funkcionális szinergiája, mivel a humán szolgáltatások (M2-M4) sikere függ a K4 rendelőfelújítások és a K5 szociális központ fizikai bázisától, valamint a biztonságos, akadálymentes közlekedési hálózattól. A Zöldülő portfólióval való kapcsolata erőforrás-alapú: az M2 iskolák és M3-M4 szociális intézmények a Z1 és Z4 keretében energetikai korszerűsítésen esnek át, ami közvetlenül csökkenti az épületek üzemeltetési költségeit és javítja a komfortfokozatot. A Digitális portfólió technológiai szinergiát nyújt a humán programok és a szociális ügyintézés digitalizációján (D2, D3) keresztül, míg a Prosperáló várossal való szimbiózis a tehetséggondozásban és a kreatív tudásbázis helyben tartásában (M7, M8) ölt testet.</p> |
| <p>Zöldülő portfólió</p> | |
| <p>Értékajánlat megfogalmazása</p> | <p>A városi károsanyag-kibocsátás radikális mérséklése, a hőszigetelhetőség csökkentése klímaadaptív közterületekkel (pl. Z2, Z3), valamint az önkormányzati szektor energiafüggetlenségének növelése megújuló források bevonásával.</p> |
| <p>Szinergiák elemzése portfólión belül</p> | <p>A szinergiák alapját a technológiai és beszerzési párhuzamok adják. A Z1 és Z4 energetikai projektek egységes műszaki szemlélettel (pl. geotermikus megoldások, hőszigetelés) és közös közbeszerzési keretekkel valósíthatók meg. A Z2 (Haszkovó forduló) és a Z3 (esőkerterek) projektek között módszertani kapcsolódás van: mindkettő természetalapú megoldásokat (NBS) alkalmaz a városi mikroklíma javítására és a csapadékvíz helyben tartására, ami közös monitoring rendszert tehet lehetővé.</p> <p>Szinergia mértéke: ++ (Közepes)</p> |
| <p>Szinergiák elemzése portfóliók között</p> | <p>A portfólió technológiai szinergiában áll a Digitális várossal, ahol a D1 smart city megoldások és adatmonitoring rendszerek alapozzák meg a Z1 és Z4 energetikai beavatkozások hatékonyságmérését és az intelligens fogyasztásmenedzsmentet. A Kiszolgáló portfólióval a mobilitás terén mutatkozik szoros kapcsolat: a Z2 (Haszkovó) komplex csomópont és a K3 kék infrastruktúra projektjei együttesen valósítják meg a klímaadaptív városüzemeltetést. A Megtartó portfólió számára a zöldítés erőforrás-megtakarítást és egészségesebb környezetet biztosít (Z1, Z4 beépülése az M-projektekbe), a Prosperáló portfólióval pedig a fenntartható ipari környezet kialakításán (P2, Z3) keresztül teremt befektetői vonzerőt a környezettudatos cégek körében.</p> |

| Digitális portfólió | |
|---------------------------------------|---|
| Értékajánlat megfogalmazása | A lakossági és hivatali szolgáltatások kényelmes, online elérhetőségének javítása az egységes városplatformmal (D2), valamint a hatékony, adat alapú városüzemeltetés és smart megoldások (pl. D1 smart parkolás) elterjesztése. |
| Szinergiák elemzése portfólión belül | A digitális csatornában szoros technológiai függőség és adat-alapú szinergia figyelhető meg. A D1 (adat-alapú városirányítás) keretében kiépülő adatközpont és szoftveres modulok szolgáltatják a bemeneti adatokat a D2 lakossági városplatform számára. A D3 hivatali szoftver pedig a háttér folyamatok digitalizálásával teszi lehetővé, hogy a D2-n beérkező ügyfélkérelmeket a hivatal hatékonyan és papírintésen dolgozza fel. Szinergia mértéke: +++ (Erős) |
| Szinergiák elemzése portfóliók között | A digitális csatorna horizontális támogatóként minden portfólióval szinergiát mutat. A Kiszolgáló városban a D1 smart parking modulja segíti a K1-K2 forgalomcsillapítását, míg a hivatali szoftverek (D3) javítják a közszolgáltatások elérhetőségét. A Prosperáló portfóliót a D2 városplatform támogatja az új turisztikai profil (P4) és a digitális marketing (VE15) erősítésével. A Megtartó portfólió számára a D3 hivatali szoftver teszi hatékonyabbá az adminisztrációt, a Zöldülő portfólió esetében pedig a D1 adat alapú rendszerei biztosítják a klíma adatok és az energiafogyasztás (smart metering) folyamatos kontrollját. |
| Kiszolgáló portfólió | |
| Értékajánlat megfogalmazása | Megbízható és biztonságos városi alapinfrastruktúra (utak, közművek) fenntartása, a belvárosi parkolási feszültségek oldása (K2), valamint fenntartható mobilitási alternatívák (közösségi közlekedés, kerékpárutak) biztosítása minden városrészben. |
| Szinergiák elemzése portfólión belül | A szinergiák itt elsősorban a városi infrastruktúra integritásában jelennek meg. A K1 belterületi útfejlesztések és a K3 kék infrastruktúra (csapadékvíz-elvezetés) projektjei fizikailag elválaszthatatlanok: a csapadékvíz-kezelés védi az útburkolatokat az állagromlástól. A K4, K5 és K6 intézményi megújítások során közös üzemeltetési és karbantartási modellek vezethetők be, ami költséghatékonyságot eredményez a városüzemeltetésben. Szinergia mértéke: ++ (Közepes) |
| Szinergiák elemzése portfóliók között | Ez a portfólió nyújtja a fizikai alapot a Prosperáló város ipari útfejlesztéseihez (P1, P3 és K1 szinergiája) és a turisztikai zónák megközelíthetőségéhez. Erős stratégiai szinergiát mutat a Megtartó várossal, ahol a K4-K5 egészségügyi-szociális infrastruktúra fejlesztése közvetlenül megalapozza az M-sorozatú humán beavatkozások hatékonyságát. A Zöldülő portfólióval a fenntartható mobilitás és a természet alapú csapadékvíz-kezelés (K3 és Z2, Z3) közös területi megvalósításában kapcsolódik össze. A Digitális portfólióval való szinergiája funkcionális: az okos megoldások (D1) közvetlenül beépülnek a városüzemeltetési, közvilágítási és forgalomirányítási folyamatokba. |

4. táblázat: Portfóliók közötti szinergiák

| Portfólió | Prosperáló | Megtartó | Zöldülő | Digitális | Kiszolgáló |
|------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Prosperáló | - | ++ (Stratégiai) | ++ (Stratégiai) | ++ (Technológiai) | +++ (Erőforrás) |
| Megtartó | ++ (Stratégiai) | - | ++ (Erőforrás) | ++ (Technológiai) | +++ (Stratégiai) |
| Zöldülő | ++ (Stratégiai) | ++ (Erőforrás) | - | +++ (Technológiai) | ++ (Technológiai) |
| Digitális | ++ (Technológiai) | ++ (Technológiai) | +++ (Technológiai) | - | +++ (Technológiai) |
| Kiszolgáló | +++ (Erőforrás) | +++ (Stratégiai) | ++ (Technológiai) | +++ (Technológiai) | - |

Jelmagyarázat:

- +++: Erős stratégiai/operatív szinergia
- ++: Részleges szinergia
- +: Minimális szinergia

5. táblázat: Prosperáló portfólión belüli szinergiák

| Prosperáló | P1 | P2 | P3 | P4 |
|------------|----|-----|-----|----|
| P1 | - | ++ | ++ | ++ |
| P2 | ++ | - | +++ | + |
| P3 | ++ | +++ | - | ++ |
| P4 | ++ | + | ++ | - |

6. táblázat: Megtartó portfólión belüli szinergiák

| Megtartó | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|
| M1 | - | ++ | +++ | +++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| M2 | ++ | - | + | + | +++ | ++ | ++ | + |
| M3 | +++ | + | - | ++ | + | + | + | + |
| M4 | +++ | + | ++ | - | + | + | + | + |
| M5 | ++ | +++ | + | + | - | + | ++ | + |
| M6 | ++ | ++ | + | + | + | - | ++ | + |
| M7 | ++ | ++ | + | + | ++ | ++ | - | +++ |
| M8 | ++ | + | + | + | + | + | +++ | - |

7. táblázat: Zöldülő portfólión belüli szinergiák

| Zöldülő | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 |
|---------|-----|----|----|-----|
| Z1 | - | + | + | +++ |
| Z2 | + | - | ++ | + |
| Z3 | + | ++ | - | + |
| Z4 | +++ | + | + | - |

8. táblázat: Digitális portfólión belüli szinergiák

| Digitális | D1 | D2 | D3 |
|-----------|-----|-----|-----|
| D1 | - | +++ | ++ |
| D2 | +++ | - | +++ |
| D3 | ++ | +++ | - |

9. táblázat: Kiszolgáló portfólión belüli szinergiák

| Kiszolgáló | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 |
|------------|-----|----|-----|----|----|----|
| K1 | - | ++ | +++ | + | + | + |
| K2 | ++ | - | ++ | + | + | + |
| K3 | +++ | ++ | - | ++ | ++ | ++ |
| K4 | + | + | ++ | - | ++ | ++ |
| K5 | + | + | ++ | ++ | - | ++ |
| K6 | + | + | ++ | ++ | ++ | - |

10. táblázat: Összesített tervértékek

| KPI | Érték |
|--|--------|
| Beruházás volumene / CAPEX megvalósulás | 100% |
| Projekt megvalósulási arány | 100% |
| Támogatás aránya a megvalósult beruházásokban | 70-75% |
| Piaci forrás aránya a megvalósult beruházásokban | 5-10% |
| Önkormányzati önerő aránya | 20% |

11. táblázat: Portfóliók javasolt mérése

| Portfólió | Javasolt fő KPI | Érték |
|------------|--|------------|
| Prosperáló | ROI (diszkontált) | 6,8% |
| Megtartó | SROI | 47,2:1 |
| Zöldülő | Éves tervezett ÜHG csökkentés (tCO ₂ e) | -5212,78 |
| Digitális | Üzemeltetési költségmegtakarítás | 55,12 M Ft |
| Kiszolgáló | Beruházás megvalósulási arány | 100% |

1.4. Érintetti térkép

- **Kulcspartnerek:** azok a szereplők, akik nagy hatással bírnak, és egyben erősen érintettek. Esetükben elengedhetetlen az aktív bevonás, a rendszeres egyeztetés és partnerség építése.
- **Támogatók:** magas érintettséggel, de kisebb hatással bíró szereplők. Őket folyamatosan tájékoztatni szükséges, és időről időre érdemes visszajelzést kérni tőlük.
- **Befolyásolók:** nagy hatással, de alacsony érintettséggel rendelkező szereplők. Fontos a figyelemmel kísérésük és a kommunikációs csatornák nyitva tartása.
- **Passzív szereplők:** azok, akik alacsony érintettséggel és hatással bírnak. Számukra elegendő az időszakos tájékoztatás.

12. táblázat: Érintetti térkép – Prosperáló portfólió

| Prosperáló | Nagy érintettség / érdek | Kis érintettség / érdek |
|-----------------------|--|--|
| Nagy hatás / befolyás | Kulcspartnerek: VMJV Önkormányzata, Pannon Egyetem, Beruházó vállalkozások. | Befolyásolók: Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ), Kamarák, Állami finanszírozók, Szakhatóságok. |
| Kis hatás / befolyás | Támogatók: Turisztikai szolgáltatók, Helyi lakosság, Civil szervezetek. | Passzív szereplők: Munkaerőpiaci álláskeresők. |

13. táblázat: Érintetti térkép – Megtartó portfólió

| Megtartó | Nagy érintettség / érdek | Kis érintettség / érdek |
|-----------------------|---|---|
| Nagy hatás / befolyás | Kulcspartnerek: VMJV, Veszprémi Tankerületi Központ (VTK), VEB2023 Zrt., Veszprémi Érsekség. | Befolyásolók: Veszprém Vármegyei Kormányhivatal, Állami irányító hatóságok, Szakhatóságok. |
| Kis hatás / befolyás | Támogatók: Helyi lakosság (szülők, diákok), Szociális és oktatási civil szervezetek, Hátrányos helyzetű csoportok. | Passzív szereplők: - |

14. táblázat: Érintetti térkép – Zöldülő portfólió

| Zöldülő | Nagy érintettség / érdek | Kis érintettség / érdek |
|-----------------------|---|---|
| Nagy hatás / befolyás | Kulcspartnerek: Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata, VKSZ Zrt., Bakonykarszt Zrt., Pannon Egyetem. | Befolyásoló: Katasztrófavédelem, Állami klímapolitikai szervek, EU-s finanszírozó hatóságok. |
| Kis hatás / befolyás | Támogatók: Helyi környezetvédő civil szervezetek, Zöld szemléletű lakossági csoportok, Iskolák és óvodák (mint energetikai célpontok). | Passzív szereplők: Külső gazdasági szereplők, akik nem érintettek közvetlenül a környezeti beavatkozásokban. |

15. táblázat: Érintetti térkép – Digitális portfólió

| Digitális | Nagy érintettség / érdek | Kis érintettség / érdek |
|-----------------------|--|--|
| Nagy hatás / befolyás | Kulcspartnerek: VMJV, Pannon Egyetem (IT Kar), IT fejlesztő partnervállalkozások. | Befolyásoló: Digitális Magyarország Ügynökség, Állami szabályozók, Szakhatóságok. |
| Kis hatás / befolyás | Támogatók: Lakossági felhasználók, Helyi közszolgáltatók (V-Busz, VKSZ). | Passzív szereplők: Digitális technológiát nem használók. |

16. táblázat: Érintetti térkép – Kiszolgáló portfólió

| Kiszolgáló | Nagy érintettség / érdek | Kis érintettség / érdek |
|-----------------------|---|---|
| Nagy hatás / befolyás | Kulcspartnerek: VMJV, VKSZ Kft., V-Busz Kft., Bakonykarszt Zrt., Magyar Közút. | Befolyásoló: Állami infrastruktúra-fejlesztők (pl. NIF jogutód), Közmű-üzemeltetők, Szakhatóságok. |
| Kis hatás / befolyás | Támogatók: Városi lakosság, Mobilitási és kerékpáros civil szervezetek. | Passzív szereplők: Átutazó (tranzit) forgalom szereplői. |

1.5. A projektportfóliók elemei

A projektportfóliók elemeinek kiválasztásakor elsődleges szempont volt a hatásmaximalizálás, így a mátrixokban szereplő fejlesztések egytől egyig olyan beavatkozások, amelyek a városműködés kritikus területein érnek el mérhető eredményeket. A projektek „magas” besorolású hatása elsősorban abból adódik, hogy közvetlen és jelentős üzemeltetési megtakarítást (OPEX csökkenést) eredményeznek az önkormányzati szektorban: a Zöldülő dimenzió energetikai mélyfelújításai (Z1, Z4) és a Digitális dimenzió smart megoldásai (D1-D3) révén radikálisan csökken az intézmények energia- és gázfelhasználása, valamint a hivatali folyamatok költségigénye. Emellett a hatás nem csupán pénzügyi, hanem környezeti és társadalmi értelemben is kiemelkedő: a fejlesztések jelentős üvegházgáz-kibocsátáscsökkenést és magas társadalmi megtérülést (SROI) generálnak, javítva a lakosság életminőségét és a város klímarezilienciáját. Az infrastruktúra-védelmi beruházások (mint a K3 kék infrastruktúra vagy a P2 csapadékvíz-főgyűjtő) pedig a jövőbeli váratlan káresemények és helyreállítási költségek elkerülésével garantálják a város gazdasági és fizikai biztonságát, ami hosszú távon az egyik leghatékonyabb megtakarítási forma.

17. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Prosperáló portfólió

| Prosperáló | Magas hatás | Alacsony hatás |
|--------------------|---|----------------|
| Magas sürgősség | P1: Veszprém Aréna-Veszprém Sportuszoda közötti út építése | - |
| Alacsony sürgősség | P2: Északi iparterület tehermentesítő csapadékvíz-főgyűjtő csatorna építése P3: Jelentős forgalmú városi gyűjtő- és lakóutak rekonstrukciója P4: Új turisztikai profil kialakítása | - |

18. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Megtartó portfólió

| Megtartó | Magas hatás | Alacsony hatás |
|--------------------|---|----------------|
| Magas sürgősség | M1: „Veszprém felemel” Humán fejlesztések M2: Cholnoky Jenő Általános Iskola részleges megújítása M3: Mentálhigiénés nappali ellátás és a Hóvirág utcai idősellátás korszerűsítése M4: Új nappali foglalkoztató létesítése fogyatékkal élő felnőttek számára a Kőhid utcában M5: Veszprém Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat telephelyének fejlesztése | - |
| Alacsony sürgősség | M6: Inkluzív sportolási lehetőségek támogatása M7: Tehetséggondozás és felzárkóztatás, közösségi alkotóműhely M8: Co-working iroda | - |

19. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Zöldülő portfólió

| Zöldülő | Magas hatás | Alacsony hatás |
|--------------------|---|----------------|
| Magas sürgősség | Z1: Intézmények energetikai megújítása geotermikus és biomasszaalapú beavatkozásokkal Z2: Haszkovó forduló komplex átalakítása | - |
| Alacsony sürgősség | Z3: Esőkertek kialakítása Z4: Intézmények energetikai megújítása további tervezést igénylő műszaki megoldásokkal | - |

20. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Digitális portfólió

| Digitális | Magas hatás | Alacsony hatás |
|--------------------|--|----------------|
| Magas sürgősség | - | - |
| Alacsony sürgősség | D1: Smart Veszprém: Adatokon alapuló városirányítás, közvilágítás és parkolás D2: Egységes városplatform, digitális ügyintézés D3: Üzemeltetést támogató hivatali szoftver beszerzése | - |

21. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Kiszolgáló portfólió

| Kiszolgáló | Magas hatás | Alacsony hatás |
|--------------------|---|----------------|
| Magas sürgősség | K1: Belterületi útfejlesztés K2: Mártírok úti parkolóház építése K3: Kék infrastruktúra megújítása: korszerű csapadékvíz-gazdálkodás | - |
| Alacsony sürgősség | K4: Rendelők felújítása és akadálymentesítése K5: Szociális ellátó és lakhatási funkciók elhelyezése a Jutasi út 20. alatti volt honvédségi toborzóközpont helyén K6: Önkormányzati épületek funkcionális megújítása | - |

1.5.1. Fenntartható üzemeltetés

Prosperáló portfólió

Az üzemeltetési struktúra teljes mértékben illeszkedik a város jelenlegi intézményrendszerébe, így a projektekhez nem jön létre külön projektcég. Az útfelújítások (P1, P3) fenntartását a Veszprémi Közütemi Szolgáltató (VKSZ) Zrt., míg az északi iparterületi csapadékvíz-főgyűjtő (P2) üzemeltetését a Bakonykarszt Víz- és Csatornamű Zrt. végzi. Az új turisztikai profil (P4) koordinációjáért a Veszprémi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság felel. A finanszírozás forrását elsősorban az önkormányzati költségvetés és a szolgáltatók által beszedett üzemeltetési díjak biztosítják. Bár az éves üzemi egyenleg enyhén negatív (kb. -5,2 millió forint), a gazdaságélénkítés hosszú távú hasznai pozitív nettó jelenértéket vetítenek előre.

Megtartó portfólió

A portfólió humán szolgáltatásai a meglévő szakosztályi és intézményi keretek között működnek tovább. A „Veszprém felemel” program (M1) és a szociális fókuszú fejlesztések (M2–M4) gazdája a Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Közjóléti Irodája és a Veszprémi Kistérség Többcélú Társulása, míg az oktatási és közösségi projektek (M5–M8) a Veszprémi Tankerületi Központtal és a Szakképzési Centrummal szoros együttműködésben valósulnak meg. Szerződéses szempontból az üzemeltetők az önkormányzat 100%-os tulajdonában álló szervezetek, illetőleg közintézmények. Mivel ez a dimenzió termeli a legnagyobb éves üzemi hiányt (-31,1 millió forint), fenntartása a profitábilisabb portfóliók megtakarításaiból történő keresztfinanszírozást igényel.

Zöldülő portfólió

A város „környezetvédelmi motorjaként” funkcionáló portfólió üzemeltetéséért a Városüzemeltetési Iroda és a VKSZ Zrt. felel, különösen az energetikai korszerűsítések (Z1, Z4) és az esőzárterek (Z3) tekintetében. A Haszkovó forduló komplex átalakítását (Z2) a V-Busz Kft. kezeli. Ez a dimenzió a leginkább önfenntartó: az energetikai megtakarítások évi +56,08 millió forint pozitív üzemi egyenleget eredményeznek, ami fedezetet nyújt a karbantartásra és a veszteségesebb társadalmi portfóliók támogatására.

Digitális portfólió

Az intelligens rendszerek és az adatalapú városirányítás (D1–D3) üzemeltetési felügyeletét a Polgármesteri Hivatal Önkormányzati és Jogi Irodája látja el, stratégiai partnerségben a Pannon Egyetemmel. A modell a technológiai hatékonyság növelésére épül, ahol a smart megoldások évi 55 millió forint megtakarítást hoznak, bőven fedezve a 34 millió forintos éves működési költséget. A +20,67 millió forintos pozitív éves egyenleg révén a digitális dimenzió horizontális támogatóként is hozzájárul a teljes városi program fenntarthatóságához.

Kiszolgáló portfólió

A legnagyobb beruházási igényű portfólió alapinfrastruktúráját a szakosodott városi szolgáltatók kezelik: az utakat (K1), a Mártírok úti parkolóházat (K2) és a kék infrastruktúrát (K3) a VKSZ Zrt. és a Bakonykarszt Zrt. üzemelteti. Az intézményi megújítások (K4–K6) a Közjóléti Iroda felügyelete alá tartoznak. A fenntarthatóság alapja itt a parkolási díjakkól származó bevétel, amely közelíti a magas fenntartási költségeket, így az éves üzemi hiány minimális (-7,18 millió forint) marad.

1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép

1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása

A portfóliók tervezése során Veszprémnek figyelembe kell vennie a jogszabályi és pénzügyi mozgásteret meghatározó kööttségeket, valamint a város adottságaiból fakadó egyedi lehetőségeket.

Kööttségek és pénzügyi korlátok:

- Hitelállomány és jogszabályi korlátok: Az önkormányzat finanszírozási mozgásterét szűkítik a hitelfelvételi kööttségek, mivel adósságot keletkeztető ügyletet csak a Kormány előzetes hozzájárulásával köthet. Veszprém hitelállománya a 2022-es adatok szerint mintegy 561,8 millió forint volt.
- Forrásvezérelt fejlesztéspolitika: Strukturális veszélyt jelent a forrásszűkösség miatti „pályázati kényszer”, ahol nem a szükségletalapú prioritások, hanem az éppen elérhető felhívások szabhatják meg a fejlesztések sorrendjét.
- Humán erőforrás-kapacitás: A nagyszámú projekt párhuzamos menedzselése jelentős szakmai apparátust igényel; bár a jelenlegi ismeretek szerint a kapacitások rendelkezésre állnak, a párhuzamos megvalósítások folyamatos monitoringot igényelnek.

Korábban elindított, hosszú távú kööttséget jelentő projektek:

- Projektörökségek fenntartása: A Veszprém–Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa és a Veszprém–Balaton Európa Sportrégiója 2026 programok keretében létrejött infrastrukturális elemek és intézményi eredmények továbbvitele hosszú távú üzemeltetési és tartalmi kööttséget jelent a városi intézményrendszer számára.
- Állami infrastruktúrafejlesztések: Az elkezdett nagyberuházások befejezése, mint a 8-as út déli elkerülő szakasza és az Aranyosvölgyi völgyhíd (belső útgyűrű bezárása), alapvetően meghatározzák a város távlati közlekedési hálózatát és fejlesztési irányait.
- Intézményi láncolatok: Számos projekt (pl. iskolák energetikai és funkcionális megújítása) egymásra épülő szakaszokból áll, ahol az első ütem elindítása determinálja a későbbi források felhasználását a teljes műszaki tartalom elérése érdekében.

„Aranytojást tojó tyúk” és kiaknázható lehetőségek:

- Egész éves turisztikai profil: Az EKF eredményeire és a Várnegyed megújítására épülő új turisztikai kínálat olyan bevételtermelő potenciál, amely a város gazdasági alapjait erősítheti.
- Az EKF-program pilot weboldala kiváló alapot nyújt a városplatform (D2) és a városapp fejlesztéséhez. Mivel a területet a lakosok és a turisták is pozitívan értékelték, az ott szerzett tapasztalatok beépítése garantálja, hogy a digitális fejlesztések valós igényekre épüljenek, növelve a smart city megoldások társadalmi elfogadottságát.

- Északi iparterület: A város északi gazdasági zónája a járműipar és elektronika révén stabil adóbevételi forrás, amelynek további bővítése és infrastrukturális védelme (P2 projekt) közvetlen gazdasági hasznot hajt.
- Egyetemi szinergia: A Pannon Egyetem és a gazdasági szereplők közötti szoros partnerség a tudásintenzív iparágakban regionális vezető szerepet és innovációs tőkevonzó képességet biztosít.

Nagybefektetők és determinációk:

- Új befektetők bevonása: A stratégia célzottan irányozza elő további egy-két ismert külföldi nagybefektető megnyerését a magasabb hozzáadott értékű termelés meghonosítása érdekében.
- Infrastrukturális igények: A befektetői megjelenés közvetlen determinációt jelent az ipari infrastruktúra terén; az Északi iparterület csapadékvíz-főgyűjtő csatornája (P2) elengedhetetlen előfeltétele a gazdasági zónák további bővíthetőségének és üzembiztonságának.
- Logisztikai kényszer: A nagybefektetők logisztikai igényei miatt prioritást élvez az Aréna út és a gyűjtőutak rekonstrukciója, amelyek közvetlenül kiszolgálják az ipari és kereskedelmi zónákat.

1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap

| Portfólió / Projekt | Rendelkezik megtérüléssel? | Blended finanszírozás szükséges? | Támogatással valósul meg? | Projekt típusa | Projekt finanszírozási struktúrája | Elérhető piaci források | Elérhető támogatási források | A projekt ütemezése |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|--|
| Prosperáló portfólió | | | | | | | | |
| P1 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi (vonalas) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2025 Q2 – 2027 Q3 |
| P2 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Nagyléptékű (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| P3 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi (vonalas) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| P4 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi (soft) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-6.2.1 | 2025 Q1 – 2027 Q4 |
| Megtartó portfólió | | | | | | | | |
| M1 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Társadalmi projekt | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.2.1 | 2025 Q2 – 2029 Q2 |
| M2 | Életcikluson belül nem | Nem | Igen | Egyedi (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.4.1 | 2025 Q2 – 2028 Q1 |
| M3 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.4.1 | 2025 Q2 – 2028 Q1 |
| M4 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.4.1 | 2025 Q2 – 2028 Q1 |

| Portfólió / Projekt | Rendelkezik megtérüléssel? | Blended finanszírozás szükséges? | Támogatással valósul meg? | Projekt típusa | Projekt finanszírozási struktúrája | Elérhető piaci források | Elérhető támogatási források | A projekt ütemezése |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--|
| M5 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.4.1 | 2025 Q2 – 2028 Q1 |
| M6 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Szoft beavatkozás | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.2.1 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| M7 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Szoft beavatkozás | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.2.1 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| M8 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Szoft beavatkozás | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.2.1 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| Zöldülő portfólió | | | | | | | | |
| Z1 | Életcikluson belül igen | Nem | Igen | Nagyléptékű (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-2.1.2 | 2025 Q3 – 2027 Q1 |
| Z2 | Életcikluson belül igen | Igen | Igen | Lehetővé tevő | Vegyes (VNT+önerő) | - | TOP Plusz-1.3.2 HUMDA ZBP | 2026 Q3 – 2028 Q4 |
| Z3 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Nagyléptékű (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |

| Portfólió / Projekt | Rendelkezik megterüléssel? | Blended finanszírozás szükséges? | Támogatással valósul meg? | Projekt típusa | Projekt finanszírozási struktúrája | Elérhető piaci források | Elérhető támogatási források | A projekt ütemezése |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|--|
| Z4 | Életcikluson belül igen | Nem | Igen | Nagyléptékű (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-2.1.2 | 2025 Q3 – 2027 Q1 |
| Digitális portfólió | | | | | | | | |
| D1 | Üzemi szinten igen | Nem | Igen | Egyedi / Innovatív | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| D2 | Üzemi szinten igen | Nem | Igen | Egyedi / Innovatív | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| D3 | Üzemi szinten igen | Nem | Igen | Egyedi / Innovatív | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| Kiszolgáló portfólió | | | | | | | | |
| K1 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi (vonalas) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2025 Q2 – 2028 Q4 |
| K2 | Részben igen (díj) | Nem | Igen | Nagyléptékű (hard) | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2025 Q2 – 2028 Q4 |
| K3 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Lehetővé tevő | 100% támogatás | - | TOP Plusz-1.3.2 | 2025 Q2 – 2028 Q4 |

| Portfólió / Projekt | Rendelkezik megtérüléssel? | Blended finanszírozás szükséges? | Támogatással valósul meg? | Projekt típusa | Projekt finanszírozási struktúrája | Elérhető piaci források | Elérhető támogatási források | A projekt ütemezése |
|---------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|--|
| K4 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi beavatkozás | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.4.1 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| K5 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi beavatkozás | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.4.1 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |
| K6 | Pénzügyileg nem | Nem | Igen | Egyedi beavatkozás | 100% támogatás | - | TOP Plusz-3.4.1 | 2027-től, a következő programozási ciklusban |

2. Kvantitatív elemzés portfóliószinten

A kvantitatív elemzés során alkalmazott pénzügyi mutatók meghatározásakor kiemelt figyelmet fordítottunk a változó gazdasági környezetre és a jövőbeli árszínvonal alakulására. Ennek megfelelően a számítások során a következő programozási ciklusra tervezett projektek esetében – amelyekhez jelenleg még nem áll rendelkezésre részletes szakmai megalapozó dokumentáció – **a költségeket szakértői becslés alapján, megközelítőleg 30%-os inflációs korrekcióval növeltük meg.** Ez a módszertani kiegészítés garantálja, hogy a portfólió szintű összesítések és a hosszú távú fenntarthatósági kalkulációk a valós piaci várakozásokhoz illeszkedjenek, megalapozva ezzel az önkormányzat felelős gazdasági döntéseit.

22. táblázat: Prosperáló portfólió kvantitatív elemzése

| Projekt | CAPEX (Ft) | Éves OPEX (Ft) | Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft) | Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e) | Éves nettó társadalmi hatás (M Ft) |
|-----------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| P1 | 498 000 000 | 2 500 000 | 0,5 | -45 | 120 |
| P2 | 390 000 000 | 1 560 000 | 5,85 | -85 | 234 |
| P3 | 3 487 517 524 | 8 450 000 | 1,56 | -110 | 273 |
| P4 | 1 800 000 000 | 1 740 000 | 1,14 | -35 | 320 |
| ÖSSZESEN | 6 175 517 524 | 14 250 000 | 9,05 | -275 | 947 |

- **Pénzügyi teljesítmény:** A dimenzió bruttó beruházási igénye (CAPEX) magas (kb. 6,18 Mrd Ft). A ROI továbbra stabil, de a közvetlen bevételek (9,05 M Ft) alacsonyabbak, mivel a turisztikai bevételek Veszprém-specifikus aránya mérsékeltebb.
- **Környezeti teljesítmény:** Mérsékelt hatású (-275 tCO₂e/év), ahol a javulás elsősorban a logisztikai útvonalak optimalizálásából és a közlekedési emisszió csökkenéséből származik.
- **Társadalmi hatás:** Erős (947 M Ft/év), a gazdaságélénkítés és az új turisztikai profil jelentős hozzáadott értéket teremt a város számára.
- **Nettó fenntarthatóság:** Az éves üzemi egyenleg (bevétel - OPEX) enyhén negatív (kb. -5,2 M Ft), azonban hosszú távon a társadalmi hasznok és a gazdasági klasztereződés pozitív nettó jelenértéket (NPV) vetítenek előre.

23. táblázat: Megtartó portfólió kvantitatív elemzése

| Projekt | CAPEX (Ft) | Éves OPEX (Ft) | Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft) | Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e) | Éves nettó társadalmi hatás (M Ft) |
|-----------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| M1 | 1 036 000 000 | 5 000 000 | 0 | -15 | 450 |
| M2 | 930 000 000 | 1 315 000 | 15,6 | -280 | 520 |
| M3 | 1 512 319 487 | 28 014 797 | 12,0 | -45 | 380 |
| M4 | 688 012 161 | 4 148 000 | 6,5 | -25 | 280 |
| M5 | 160 000 000 | 442 000 | 2,5 | -12 | 150 |
| M6 | 195 000 000 | 4 550 000 | 1,56 | -18 | 182 |
| M7 | 351 000 000 | 7 150 000 | 0 | -10 | 208 |
| M8 | 130 000 000 | 23 400 000 | 5,2 | -8 | 156 |
| ÖSSZESEN | 5 002 331 648 | 74 019 797 | 45,36 | -413 | 2 326 |

- **Pénzügyi teljesítmény:** Szociális jellegéből adódóan pénzügyileg gyengébb ROI-val rendelkezik. Az 5 Mrd Ft feletti CAPEX-hez magas éves OPEX (74 M Ft) társul, amelyet a 45 M Ft-os éves megtakarítás/bevétel (pl. iskolai rezsicsökkentés) csak részben fedez.
- **Környezeti teljesítmény:** Mérsékelt (-413 tCO₂e/év), a hatás fő forrása a négy általános iskola és a szociális intézmények komplex energetikai korszerűsítése.
- **Társadalmi hatás:** Kiemelkedő (2 326 M Ft/év), ez a portfólió a társadalmi befektetések „bajnoka”, ahol az inkluzív szolgáltatások és az oktatásminőség javulása páratlan SROI értéket generál.
- **Nettó fenntarthatóság:** Éves szinten jelentős pénzügyi deficitet mutat (kb. -28,6 M Ft), ezért fenntartása más portfóliók pozitív cash-flow-jából történő keresztfinanszírozást igényel.

24. táblázat: Zöldülő portfólió kvantitatív elemzése

| Projekt | CAPEX (Ft) | Éves OPEX (Ft) | Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft) | Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e) | Éves nettó társadalmi hatás (M Ft) |
|-----------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Z1 | 1 383 574 846 | 5 850 000 | 33,54 | -2 500 | 845 |
| Z2 | 2 080 163 806 | 3 800 000 | 4,50 | -92,78 | 320 |
| Z3 | 645 341 800 | 1 950 000 | 0,00 | -420 | 364 |
| Z4 | 1 587 300 000 | 6 760 000 | 36,40 | -2 200 | 754 |
| ÖSSZESEN | 5 696 380 452 | 18 360 000 | 74,44 | -5 212,78 | 2 283 |

- **Pénzügyi teljesítmény:** A portfólió összesített beruházási igénye (CAPEX) 5,69 milliárd Ft, amelyen belül a Haszkovó forduló komplex fejlesztése 2,08 milliárd Ft súlyt képvisel. A tervezett beavatkozások éves szinten összesen 74,44 millió Ft közvetlen megtakarítást és bevételt eredményeznek, ami a teljes ciklusra vetítve 14,8%-os diszkontált ROI értéket mutat. A pénzügyi struktúra alapját a TOP Plusz források mellett a Haszkovó projekthez bevont 1,3 milliárd Ft-os kiegészítő HUMDA támogatás adja.

- **Környezeti teljesítmény:** A dimenzió elemei összesen évi -5 212,78 tCO₂e üvegházhatású gázkibocsátás-csökkenést realizálnak. A környezeti hatás jelentős részét az intézmények energetikai mélyfelújításai (Z1, Z4) adják, míg a Haszkovó forduló (Z2) keretében kiépülő 50 kWp kapacitású napelemes rendszer és a 2,9 MWh-s energiatároló évi 500 000 kWh helyben termelt zöldenergia felhasználását teszi lehetővé a közösségi közlekedésben.
- **Társadalmi hatás:** A portfólió tevékenységei az önkormányzati intézményhálózat energetikai korszerűsítésére, a közösségi közlekedés elektromos alapú infrastruktúrájának fejlesztésére, valamint természet alapú csapadékvíz-kezelési megoldások (Z3 esőkertek) kialakítására irányulnak. A beavatkozások közvetlenül érintik a Haszkovó úti lakótelep közlekedési csomópontját és a városi zöldinfrastruktúra elemeit.
- **Nettó fenntarthatóság:** A portfólióba sorolt projektek éves szinten +56,08 millió Ft nettó üzemi többletet (NSV) termelnek. Ez a pozitív üzemi egyenleg biztosítja a fejlesztésekkel létrehozott infrastruktúra hosszú távú fenntartási költségeinek fedezetét, és hozzájárul a teljes városi projektportfólió éves működési egyensúlyához.

25. táblázat: Digitális portfólió kvantitatív elemzése

| Projekt | CAPEX (Ft) | Éves OPEX (Ft) | Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft) | Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e) | Éves nettó társadalmi hatás (M Ft) |
|-----------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| D1 | 650 000 000 | 20 150 000 | 31,07 | -150 | 364 |
| D2 | 520 000 000 | 5 460 000 | 8,45 | -45 | 234 |
| D3 | 104 000 000 | 8 840 000 | 15,6 | -12 | 123,5 |
| ÖSSZESEN | 1 274 000 000 | 34 450 000 | 55,12 | -207 | 721,5 |

- **Pénzügyi teljesítmény:** Kiemelkedő hatékonyságnövelő potenciál jellemzi. Az 1,27 Mrd Ft-os beruházás 55 M Ft éves megtakarítást hoz (ügyintézés gyorsulása, smart rendszerek), ami bőségesen fedezi a 34 M Ft-os OPEX-et.
- **Környezeti teljesítmény:** Alacsony-mérsékelt (-207 tCO₂e/év), ahol a hatás főleg a papírintézésből és a smart monitoringból fakad.
- **Társadalmi hatás:** Jó (721,5 M Ft/év), az e-közigazgatás és a smart city megoldások jelentősen javítják a lakossági komfortérzetet.
- **Nettó fenntarthatóság:** Pozitív éves egyenleg (kb. 20,6 M Ft), technológiai bázist nyújtva a többi portfólió hatékonyságának méréséhez.

26. táblázat: Kiszolgáló portfólió kvantitatív elemzése

| Projekt | CAPEX (Ft) | Éves OPEX (Ft) | Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft) | Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e) | Éves nettó társadalmi hatás (M Ft) |
|-----------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| K1 | 2 682 705 788 | 8 500 000 | 0 | -200 | 420 |
| K2 | 2 200 000 000 | 30 257 772 | 25,37 | -85 | 280 |
| K3 | 2 335 276 351 | 4 500 000 | 12,0 | -320 | 380 |
| K4 | 496 600 000 | 4 160 000 | 3,64 | -80 | 286 |
| K5 | 1 300 000 000 | 18 850 000 | 16,25 | -45 | 390 |
| K6 | 226 247 426 | 3 640 000 | 5,46 | -65 | 208 |
| ÖSSZESEN | 9 240 829 565 | 69 907 772 | 62,72 | -795 | 1 964 |

- **Pénzügyi teljesítmény:** A legnagyobb beruházási igényű terület (9,24 Mrd Ft). A bevételek (62,7 M Ft) – főként a parkolási díjakból – közelítik a magas fenntartási költségeket (69,9 M Ft), így a működés stabil alapokon nyugszik.
- **Környezeti teljesítmény:** Erős (-795 tCO₂e/év), az úthálózati fejlesztések és a kék infrastruktúra (csapadékvíz-gazdálkodás) védelmi funkciói miatt.
- **Társadalmi hatás:** Erős (1 964 M Ft/év), az alapellátás (rendelő) és a mobilitás biztonsága a városműködés fundamentuma.
- **Nettó fenntarthatóság:** Enyhe éves pénzügyi hiány (kb. -7 M Ft), de a társadalmi hasznok és az állagmegóvás miatti kárelhárítás hosszú távon rendkívül stabillá teszi.

27. táblázat: Portfóliószintű egyszerű kvantitatív elemzés

| Portfólió | Összes CAPEX (Ft) | Összes OPEX (Ft) | Összes bevétel / megtakarítás (M Ft) | Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év) | Összes társadalmi hatás (M Ft/év) | NSV éves (M Ft) |
|-----------------|-----------------------|--------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------|
| Prosperáló | 6 175 517 524 | 14 250 000 | 9,05 | -275 | 1 043 | -5,20 |
| Megtartó | 5 102 331 648 | 74 464 797 | 43,36 | -413 | 2 326 | -31,10 |
| Zöldülő | 5 696 380 452 | 18 360 000 | 74,44 | -5 212,78 | 2 283 | +56,08 |
| Digitális | 1 274 000 000 | 34 450 000 | 55,12 | -207 | 721,5 | +20,67 |
| Kiszolgáló | 9 240 829 565 | 69 907 772 | 62,73 | -795 | 1 964 | -7,18 |
| ÖSSZESEN | 27 489 059 189 | 211 432 569 | 244,70 | -6 902,78 | 8 337,5 | +33,27 |

- **Pénzügyi volumen:** A teljes városi program összesített beruházási igénye (CAPEX) a 2026-2027-es megvalósítási időszakra vetítve 27,49 milliárd Ft. Ez az összeg magában foglalja a projektek teljes műszaki tartalmához szükséges forrásokat, beleértve a szakértői becsléseken alapuló inflációs korrekciókat is.
- **Környezeti hatás:** A program stratégiai célkitűzése évi közel 6 903 tonna CO₂e kibocsátás-csökkenés realizálása. Ennek meghatározó részét a Zöldülő dimenzió technológiai váltásai, így a geotermia, a biomassa és az elektromos mobilitási ökoszisztéma adják.

- **Társadalmi érték:** A fejlesztések közvetlen társadalmi haszna évi 8,34 milliárd Ft. Ebben a Megtartó portfólió humán szolgáltatásai (oktatás, idősellátás) és a Kiszolgáló dimenzió alpinfrastruktúra-védelmi eredményei, például a kárelkerülés, játsszák a főszerepet.
- **Fenntarthatósági egyenleg (NSV):** A városi program éves szinten +33,27 millió Ft nettó üzemi többletet mutat. Az adatok igazolják a portfólió-szemléletű megközelítés helyességét: a Zöldülő és Digitális dimenziók által termelt évi ~76 millió Ft megtakarítás képes ellensúlyozni a szociális és infrastruktúra-fenntartási igényű portfóliók költségeit.

28. táblázat: Portfóliószintű diszkontált kvantitatív elemzés

| Portfólió | Összes CAPEX (Ft) | NPV OPEX (M Ft) | NPV Bevétel / megtakarítás (M Ft) | Diszkontált ROI (%) | NPV ÜHG hatás (tCO ₂ e) | NPV Társadalmi hatás (M Ft) | Diszkontált SROI | NPV NSV (M Ft) |
|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| Prosperáló | 6 175 517 524 | 232 | 148 | 6,8 | -5 500 | 16 688 | 22,5:1 | -84 |
| Megtartó | 5 102 331 648 | 1 116 | 650 | 2,1 | -8 260 | 34 890 | 47,2:1 | -466 |
| Zöldülő | 5 696 380 452 | 275 | 1 116 | 14,8 | -104 250 | 34 245 | 41,6:1 | 841 |
| Digitális | 1 274 000 000 | 516 | 826 | 24,3 | -4 140 | 10 822 | 59,1:1 | 310 |
| Kiszolgáló | 9 240 829 565 | 920 | 572 | 7,4 | -15 900 | 29 460 | 23,4:1 | -348 |
| ÖSSZESEN | 27 489 059 189 | 3 059 | 3 312 | 9,1 | -138 050 | 126 105 | 28,9:1 | 253 |

A diszkontált számítások alapján a városfejlesztési program hosszú távú nettó társadalmi értéke (NPV NSV) 253 millió Ft, ami a projektek teljes életciklusára vetítve pozitív gazdasági mérleget és fenntartható városüzemeltetési modellt hoz magával.

- **Pénzügyi megtérülés:** A megtérülés elsődleges motorjai a Digitális (24,3% ROI) és a Zöldülő (14,8% ROI) portfóliók. A Zöldülő dimenzió esetében a beruházás gazdasági racionalitását erősíti, hogy a komplex energetikai infrastruktúra révén Veszprém egy jövőálló, rendkívül alacsony üzemeltetési költségű rendszert működtethet.
- **Társadalmi megtérülés (SROI):** A teljes program diszkontált SROI mutatója 28,9:1, azaz minden befektetett 1 forint közel 29 forintnyi társadalmi és környezeti értéket teremt a város számára. A Zöldülő portfólió ezen belül kiemelkedő teljesítményt nyújt a maga 41,6:1-es SROI értékével.
- **Hosszú távú fenntarthatóság:** Az elemzés megerősíti a keresztfinanszírozási modell életképességét. Míg a Megtartó és Kiszolgáló dimenziók a magas közszolgáltatási szint miatt negatív pénzügyi NPV-vel rendelkeznek, a Zöldülő és Digitális megtakarítások (együttesen NPV +1 151 M Ft) garantálják a város számára a stabil finanszírozási hátteret és a folyamatos technológiai megújulást.

Az öt portfólió pénzügyi, környezeti és társadalmi mutatói jelentős eltéréseket mutatnak, ami egyértelmű prioritási sorrendet és stratégiai beavatkozási irányokat határoz meg a városvezetés számára.

1. **Zöldülő portfólió:** Veszprém MJV fenntarthatósági és klímavédelmi stratégiájának tartóoszlopa, amely az energetikai mélyfelújítások (Z1, Z4), a természetalapú csapadékvíz-kezelés (Z3) és a Haszkovó forduló (Z2) komplex e-mobilitási fejlesztése révén válik a város rezilienciájának motorjává. A portfólió 5,69 milliárd Ft-os beruházási igénye mellett kimagasló, 14,8%-os diszkontált ROI-t és évi -5 212,78 tCO₂e ÜHG-megtakarítást realizál. A fejlesztések nem csupán a karbonsemlegességi célokat szolgálják, hanem éves szinten +56,08 millió Ft nettó üzemi többletet termelnek, ezzel stabil keresztfinanszírozási alapot nyújtva a szociális és infrastruktúra-fenntartási igényű beavatkozásokhoz.

Prioritás: Elsődleges (1.).

2. **Digitális portfólió:** A hatékonyság motorja A Digitális portfólió szorosan követi a Zöldülőt, a teljes program legmagasabb, 24,3%-os ROI mutatójával. Bár beruházási igénye (1,27 Mrd Ft) a legkisebb, az általa generált évi 55,12 millió Ft megtakarítás rendkívül gyors megtérülést biztosít. Pozitív éves NSV-je (+20,67 M Ft) és horizontális támogató szerepe miatt kulcsfontosságú a többi portfólió (pl. smart parkolás a Kiszolgálóban) sikeréhez. Prioritás: Elsődleges (2.).

3. **Kiszolgáló portfólió:** A stabil fundamentum A Kiszolgáló portfólió rendelkezik a legnagyobb beruházási volumennel (9,24 Mrd Ft), ami a város alpinfrastruktúrájának (utak, csapadékvíz-védelem) megkerülhetetlen súlyát tükrözi. 7,4%-os ROI-ja és erős környezeti hatása (-795 tCO₂e) stabil harmadik helyre teszi. Éves üzemi egyenlege ugyan enyhén negatív (-7,18 millió Ft), de a Mártírok úti parkolóház és a kék infrastruktúra kárelhárítási hasznai hosszú távon nélkülözhetetlenné teszik.

Prioritás: Másodlagos (3.).

4. **Prosperáló portfólió:** Stratégiai gazdaságélénkítés A Prosperáló portfólió CAPEX igénye a turisztikai PET és útfejlesztések miatt 6,18 Mrd Ft-ra emelkedett. 6,8%-os ROI mellett erős társadalmi hatást (1 043 M Ft/év) generál, de éves üzemi egyenlege negatív (-5,2 millió Ft). Sikerének kulcsa az új turisztikai profil (P4) bevételeinek maximalizálása és a gazdasági szereplőkkel való partnerség.

Prioritás: Stratégiai fejlesztés.

5. **Megtartó portfólió:** A társadalmi értékteremtő Pénzügyileg a Megtartó portfólió a legsérülékenyebb: mindössze 2,1%-os ROI-val és a legnagyobb éves üzemi hiánnyal (-31,1 millió Ft) rendelkezik. Ugyanakkor társadalmi haszna páratlan: évi 2,32 milliárd Ft közvetlen értéket teremt, és SROI mutatója kiemelkedő (47,2:1). Ez egy klasszikus szociális befektetés, amelynek fenntartása a Zöldülő és Digitális portfóliók által termelt megtakarításokból biztosítható.

Prioritás: Társadalmi fenntarthatóság.

2.1. Összegző következtetések

A teljes városi program 27,49 milliárd Ft-os CAPEX igénye mellett az összesített éves nettó üzemi egyenleg (NSV) pozitív mérleget mutat (+33,27 millió Ft). Ez visszaigazolja a portfóliószemléletű tervezés helyességét: a Zöldülő és Digitális dimenziók által realizált évi mintegy 76 millió Ft-os közvetlen megtakarítás és üzemi többlet hatékonyan képes ellensúlyozni a Megtartó, Prosperáló és Kiszolgáló portfóliók közszolgáltatási alapú fenntartási költségeit. A stratégiai fókusz a technológiai alapú, „önfinanszírozó” fejlesztésekre irányul, miközben a keresztfinanszírozási modell és a 28,9:1 arányú diszkontált SROI mutató garantálja a társadalmi célú beavatkozások hosszú távú életképességét és Veszprém gazdasági stabilitását.

3. Intézményi és működési modell

3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

A projektportfóliók sikeres végrehajtásához Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában új, dedikált pozíciók és kis létszámú teamek létrehozása javasolt, amelyek koordinálják a komplex, multidiszciplináris feladatokat. Jelenlegi struktúrában a projektek elszórtan, egymással csekély érintkezési felületet hagyva futnak az egyes osztályok között, ami ütemezési interferenciákat, erőforráskonfliktusokat és felelősségi bizonytalanságokat okozhat. Az új egységek célja a portfóliók egységes prioritizálása, a finanszírozási roadmap követése és a stratégiai szinergiák kiaknázása.

Fő pozíciók és teamek:

1. **Portfóliómenedzsment-felelős** (1 fő) – Kiemelt vezet, aki közvetlenül a polgármesternek és alpolgármestereknek jelent. Feladata az öt portfólió prioritizálása, a 21,43 Mrd Ft CAPEX ütemezése és a +66,5 M Ft NSV maximalizálása. Kompetenciakövetelmények: kiemelt projektmenedzsment-szakértelem, pénzügyi modellezési és stakeholdermenedzsment-tapasztalat – önkormányzati vagy nagyprojektes tapasztalat előny.
2. **Prosperáló és kiszolgáló portfóliófelelősi csapat** (3 fő) – Műszaki-gazdasági specialista, turisztikai koordinátor, infrastruktúra-projektmenedzser. Fókusz: P1-P4 + K1-K6 (12 Mrd Ft CAPEX), útfejlesztések szinergiája. Kompetenciák: építési jog, közbeszerzés, ROI-modellezés.
3. **Zöldülő és digitális portfóliófelelősi csapat** (4 fő) – Klímaspecialista, energetikai mérnök, IT-rendszerfejlesztési szakértő, adatvédelmi szakértő. Prioritás: Zöldülő -5700 t ÜHG + Digitális 14,3% ROI. Kompetencia: EU Green Deal rutin, smart city tanúsítványok ismerete.
4. **Megtartó portfóliófelelősi csapat** (2 fő) – Szociálpolitikai szakértő, közösségfejlesztő. Fókusz: M1-M8 társadalmi hatás (2,2 Mrd Ft/év). Kompetencia: SROI-mérés, szociális rendszer ismerete, stakeholder engagement rutin.

A portfóliók kezeléséért felelős 10 fős stáb összesített éves bérköltsége megközelítőleg 120 millió forint. Ezen belül a stratégiai irányítást végző főtanácsos éves bérkerete 25 millió forint, a szakirányú szakértőké (specialistáké) pedig fejenként 10–14 millió forint.

Mivel az önkormányzati szférában az olyan speciális szaktudás, mint a geotermikus tervezés vagy a társadalmi megtérülés (SROI) mérése ritkán elérhető, a pozíciók betöltéséhez külső személyzeti tanácsadó (fejvadász) bevonása vagy a Pannon Egyetemmel való stratégiai partnerség javasolt. A munkacsoportok negyedévente kötelesek részletes szakmai beszámolót (jelentést) készíteni a Közgyűlés számára az elért eredményekről.

Ez a struktúra biztosítja, hogy a Zöldülő és Digitális prioritások a következő programozási ciklus előkészítése során megvalósuljanak, míg a Megtartó társadalmi értéke ne vesszen el a pénzügyi deficitekben. A portfóliómenedzsment-felelősi pozíció egyben a VNT forráslehívások felelőse is lehet, kontroll alatt tartva az esetleges projektcsúszásokat, törekedve azok minimalizálására.

29. táblázat: A Prosperáló portfólió intézményi háttere

| Funkciók | Felelősök / Egységek |
|--|---|
| Projektportfólió menedzser, menedzsment team | Portfóliómenedzsment-felelős + 3 fős team (műszaki-gazdasági specialista, turisztikai koordinátor, infrastruktúra-projektmenedzser) |
| Projektgazdák és felelős osztályok | P1-P3: Főépítési Iroda / Veszprém 2030 Kft. P4: Stratégiai Iroda / Turisztikai Nonprofit Kft. |
| Vezetői szintű 3 fős testület | Polgármester + gazdaságért felelős alpolgármester + Pénzügyi és Költségvetési Bizottság elnöke |
| Döntéshozatali struktúra | Közgyűlés Városstratégiai és Városmarketing Bizottsága; szervezeten belül összeállítandó klímaplatform (P2 zöld elem) |
| Stakeholder fórumok | Iparkamara; turisztikai stakeholderek tanácsa; lakossági konzultációk (P3 utak) |

30. táblázat: A Megtartó portfólió intézményi háttere

| Funkciók | Felelősök / Egységek |
|--|--|
| Projektportfólió menedzser, menedzsment team | Portfóliómenedzsment-felelős + 2 fős team (szociálpolitikai szakértő, közösségfejlesztő) |
| Projektgazdák és felelős osztályok | M1-M4: Közjóléti Iroda / VKTT M5-M8: Közjóléti Iroda / tankerület / szakképzési centrum |
| Vezetői szintű 3 fős testület | Polgármester + feladatkör szerint érintett alpolgármester + Köznevelési, Ifjúsági, Sport és Civil Bizottság elnöke |
| Döntéshozatali struktúra | Közgyűlés Közjóléti Bizottsága; szervezeten belül összeállítandó közösségi tanács |
| Stakeholder fórumok | Családsegítő fórumok; Iskolai szülői tanácsok; civil partnerségi egyeztetések |

31. táblázat: A Zöldülő portfólió intézményi háttere

| Funkciók | Felelősök / Egységek |
|----------------------------------|--|
| Projektportfólió menedzser, team | Portfóliómenedzsent-felelős + 4 fős team (klímaspecialista, energetikai mérnök, IT-rendszerfejlesztési szakértő, adatvédelmi szakértő) |
| Projektgazdák és osztályok | Z1-Z4: Városüzemeltetési Iroda / VKSZ Zrt. Z2: Városüzemeltetési Iroda / V-Busz Kft. |
| Vezetői 3 fős testület | Polgármester + feladatkör szerint érintett alpolgármester + Városstratégiai és Városmarketing Bizottság elnöke |
| Döntéshozatali struktúra | Közgyűlés Városstratégiai és Városmarketing Bizottsága; szervezeten belül összeállítandó klímaplatform |
| Stakeholder fórumok | Környezetvédelmi tanács; lakossági zöldfórumok (Z3 esőkertek) |

32. táblázat: A Digitális portfólió intézményi háttere

| Funkciók | Felelősök / Egységek |
|----------------------------------|--|
| Projektportfólió menedzser, team | Portfóliómenedzsent-felelős + 4 fős team (klímaspecialista, energetikai mérnök, IT-rendszerfejlesztési szakértő, adatvédelmi szakértő) |
| Projektgazdák és osztályok | D1-D3: Önkormányzati és Jogi Iroda / Pannon Egyetem IT partnerség |
| Vezetői 3 fős testület | Polgármester + feladatkör szerint érintett alpolgármester + Pénzügyi és Költségvetési Bizottság elnöke |
| Döntéshozatali struktúra | Közgyűlés Pénzügyi és Költségvetési Bizottsága; szervezeten belül összeállítandó digitális tanács |
| Stakeholder fórumok | IT stakeholder fórum; lakossági e-közigazgatási visszajelzések |

33. táblázat: A Kiszolgáló portfólió intézményi háttere

| Funkciók | Felelősök / Egységek |
|----------------------------------|--|
| Projektportfólió menedzser, team | Portfóliómenedzsent-felelős + 3 fős team (műszaki-gazdasági specialista, turisztikai koordinátor, infrastruktúra-projektmenedzser) |
| Projektgazdák és osztályok | K1-K3: Városüzemeltetési Iroda / VKSZ Zrt. K4-K6: Közjóléti Iroda |
| Vezetői 3 fős testület | Polgármester + feladatkör szerint érintett alpolgármester + Városstratégiai és Városmarketing Bizottság elnöke |
| Döntéshozatali struktúra | Közgyűlés Városstratégiai és Városmarketing Bizottsága; szervezeten belül összeállítandó közlekedési tanács |
| Stakeholder fórumok | Lakossági útfejlesztési fórumok (K1); egészségügyi fórum (K4) |

3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére

A városi governance (irányítási) struktúra és a hozzá tartozó részletes szervezeti ábra véglegesítése előtt elengedhetetlen a stratégiai alapmodellek belső, önkormányzati szintű jóváhagyása. Mivel az új portfóliómenedzsment-funkciók és felelősségi körök beágyazása közvetlenül függ a digitális átállás akcióterv, továbbá a zöld átállási és finanszírozási keretrendszer, valamint a jelen üzleti modell keretrendszerétől, e koncepciók és módszertanok előzetes belső elfogadása teremti meg a szükséges alapot az új szereplők hivatali hierarchiába történő integrálásához. Ez az ütemezett megközelítés garantálja, hogy a kitalált működési modellek ne csupán elméleti síkon létezzenek, hanem a városvezetés által jóváhagyott, hivatalos keretek között valósuljanak meg.

4. Mellékletek

4.1. Táblázatok jegyzéke

| | |
|--|----|
| 1. táblázat: Releváns projektek portfóliók szerinti bontásban..... | 4 |
| 2. táblázat: Stratégiai célmátrix – az átfogó és részletes FVS célok kapcsolódása az egyes portfóliókhoz | 7 |
| 3. táblázat: Portfóliók területi vetületeinek összefoglalása | 9 |
| 4. táblázat: Portfóliók közötti szinergiák | 13 |
| 5. táblázat: Prosperáló portfólión belüli szinergiák..... | 13 |
| 6. táblázat: Megtartó portfólión belüli szinergiák..... | 13 |
| 7. táblázat: Zöldülő portfólión belüli szinergiák | 14 |
| 8. táblázat: Digitális portfólión belüli szinergiák | 14 |
| 9. táblázat: Kiszolgáló portfólión belüli szinergiák | 14 |
| 10. táblázat: Összesített tervértékek..... | 14 |
| 11. táblázat: Portfóliók javasolt mérése..... | 15 |
| 12. táblázat: Érintetti térkép – Prosperáló portfólió..... | 15 |
| 13. táblázat: Érintetti térkép – Megtartó portfólió | 15 |
| 14. táblázat: Érintetti térkép – Zöldülő portfólió | 16 |
| 15. táblázat: Érintetti térkép – Digitális portfólió..... | 16 |
| 16. táblázat: Érintetti térkép – Kiszolgáló portfólió | 16 |
| 17. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Prosperáló portfólió | 17 |
| 18. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Megtartó portfólió | 17 |
| 19. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Zöldülő portfólió..... | 17 |
| 20. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Digitális portfólió | 18 |
| 21. táblázat: Sürgősség–hatás mátrix – Kiszolgáló portfólió..... | 18 |
| 22. táblázat: Prosperáló portfólió kvantitatív elemzése | 26 |
| 23. táblázat: Megtartó portfólió kvantitatív elemzése | 27 |
| 24. táblázat: Zöldülő portfólió kvantitatív elemzése..... | 27 |
| 25. táblázat: Digitális portfólió kvantitatív elemzése | 28 |
| 26. táblázat: Kiszolgáló portfólió kvantitatív elemzése..... | 29 |
| 27. táblázat: Portfóliószintű egyszerű kvantitatív elemzés..... | 29 |
| 28. táblázat: Portfóliószintű diszkontált kvantitatív elemzés..... | 30 |
| 29. táblázat: A Prosperáló portfólió intézményi háttere | 33 |
| 30. táblázat: A Megtartó portfólió intézményi háttere..... | 33 |
| 31. táblázat: A Zöldülő portfólió intézményi háttere | 34 |
| 32. táblázat: A Digitális portfólió intézményi háttere | 34 |
| 32. táblázat: A Kiszolgáló portfólió intézményi háttere | 34 |