

Üzleti modell és finanszírozási terv

Veszprém Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési
Stratégiájához

2026

Készítette:

Baranyai Zsolt

László Barbara

Szalóky Boldizsár



KUTATÓINTÉZET ÉS ELEMZŐ KÖZPONT
A használható tudásért

1051 Budapest,
Október 6. u. 19. IV/2. ☎ +36 30 730 6668 📠 +36 1 700 2257 ✉ info@hetfa.hu 🌐 www.hetfa.hu

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. Projektportfólió elemei	16
Fenntartható üzemeltetés.....	18
1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép	19
1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása	19
1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap	21
2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten	25
3. Intézményi és működési modell.....	33
3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra	33
3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére	35

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 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 az intézmények energetikai korszerűsítéséről, a villámárvizek elleni védekezésről vagy a fenntartható közösségi közlekedésről. Az innovatív technológiák alkalmazása révén a város nemcsak követi a nemzetközi trendeket, hanem aktív alakítójává válik 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 keretjellegű 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 célrendszerek összehangolt megvalósítását.

Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
P1: Veszprém Aréna–Veszprém Sportuszoda közötti út építése	M1: „Veszprém felemel” Humán fejlesztések	Z1: Intézmények energetikai megújítása (geotermikus, biomassza 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)	D4: Önkormányzati energiamenedzsment rendszer kialakítása	K4: Rendelők felújítása és akadálymentesítése
	M5: Veszprém Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Cholnoky utcai telephelyének fejlesztése			K5: Szociális ellátó funkciók elhelyezése a Jutasi út 20. alatt (volt toborzóközpont)
	M6: Inkluzív sportolási lehetőségek támogatása			K6: Önkormányzati épületek funkcionális megújítása
	M7: Tehetséggondozás 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.
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	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. 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).
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).
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	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. Horizontálisan: Szinergiában áll a kiszolgáló várossal (intézményi infrastruktúra megújítása: M2, M3, M4) és a digitális várossal a lakosság digitális kompetenciáinak fejlesztése révén.

Zöldülő portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Klímaadaptív városműködtetés, energiahatékonyság növelése az önkormányzati szektorban, megújuló energiaforrások arányának emelése és a kék-zöld infrastruktúra fejlesztése.
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	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.
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	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 (rendelő, utak, parkolók) és a városi közműveknek a fejlesztése.
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	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

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 ❶ ❸ ❹	1. Jövőorientált oktatás ❶ ❸ ❹	7. Nemzetközi kulturális kínálat ❶ ❹	9. Önszerveződő közösségek ❹	3. Fenntartható mobilitás ❷ ❺
2. Erős lakhatási kínálat ❹	3. Fenntartható mobilitás ❷ ❺	9. Önszerveződő közösségek ❹		8. Egész éves turisztikai profil ❶ ❺
3. Fenntartható mobilitás ❷ ❺	4. Színvonalas közszolgáltatások ❸ ❹			10. Regionális kapcsolatok ❺
4. Színvonalas közszolgáltatások ❸ ❹	5. Klímaadaptív városműködtetés ❷ ❸ ❺			
5. Klímaadaptív városműködtetés ❷ ❸ ❺	6. Gazdaságösztönzés (zöld, digitális, K+F+I) ❶ ❷ ❸ ❺			
6. Gazdaságösztönzés (zöld, digitális, K+F+I) ❶ ❷ ❸ ❺	9. Önszerveződő közösségek ❹			
7. Nemzetközi kulturális kínálat ❶ ❹				
9. Önszerveződő közösségek ❹		JELMAGYARÁZAT: ❶ Prosperáló város ❷ Zöldülő város ❸ Digitális város ❹ Megtartó város ❺ Kiszolgáló város		

1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

Prosperáló portfólió	
Kérjük foglalja össze a portfólió területi megközelítését és fókuszait!	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	
Kérjük foglalja össze a portfólió területi megközelítését és fókuszait!	Ez a portfólió városszerte jelen lévő humán intézményhálózatot foglal magában, kiemelt területi fókusszal a Jutasi úti lakótelepre, Cholnokyvárosra, Jeruzsálemhegyre és az 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	
Kérjük foglalja össze a portfólió területi megközelítését és fókuszait!	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 hősziget-kockázata 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	
Kérjük foglalja össze a portfólió területi megközelítését és fókuszait!	Bár virtuális kiterjedésű, fizikai súlypontjai a Városházán, az intézményi központokban és a Pannon Egyetem alsó campusán találhatók. A lakosság és a hivatal részéről igény mutatkozik a hatékony online ügyintézésre, a smart parkolási rendszerekre, az adatalapú városüzemeltetésre, valamint az önkormányzati intézményhálózat működését támogató energiamededzsment rendszerre. A portfólió így nemcsak a digitális szolgáltatási pontokhoz, hanem az energiaszolgáltatás szempontjából releváns önkormányzati épületállományhoz is kapcsolódik. Minden más portfóliót átszövő horizontális támogatóként jelenik meg, például a környezetmonitoring, a smart mobilitás és az energiahatékony intézményüzemeltetés területén. Kockázata a technológiai avulás, ugyanakkor kiemelkedő lehetőséget kínál az erőforrás-hatékony városirányításra és a tudatosabb önkormányzati energiafelhasználásra.
Kiszolgáló portfólió	
Kérjük foglalja össze a portfólió területi megközelítését és fókuszait!	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 (rendelő). Kihívást a forgalmi torlódások jelentenek, de lehetőség nyílik intermodális csomópontok fejlesztésére és a belső körgyűrű bezárására az Aranyosvölgyi völgyhíddal.

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, természetalapú megoldások
Digitális	Városközpont, egyetemi negyed	Fragmentált adatok, analóg ügyintézés	Egységes városplatform, smart governance
Kiszolgáló	Közlekedési folyosók, rendelő	Forgalmi túlterheltség, parkolási hiány	P+R rendszerek, fenntartható mobilitás

1.3. Projektsatornák 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 útépitési 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)
Szinergiák elemzése portfóliók között	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.
Zöldülő portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A városi károsanyag-kibocsátás radikális mérséklése, a hőszigetethatás csökkentése klímaadaptív közterületekkel (pl. Z2, Z3), valamint az önkormányzati szektor energiafüggetlenségének növelése megújuló források bevonásával.
Szinergiák elemzése portfólión belül	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 (esőkertek) projektek között módszertani kapcsolódás van: mindkettő természet alapú megoldásokat (NBS) alkalmaz a városi mikroklima javítására és a csapadékvíz helyben tartására, ami közös monitoring rendszert tehet lehetővé. Szinergia mértéke: ++ (Közepes)
Szinergiák elemzése portfóliók között	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.
Digitális portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A digitális portfólió értékajánlata a városi szolgáltatások gyorsabb, átláthatóbb és adatvezérelt működtetésében rejlik. Az egységes városplatform, a digitális ügyintézés, az intelligens városi rendszerek és az üzemeltetést támogató hivatali szoftverek együttesen javítják a lakossági kiszolgálást és a hivatali működés hatékonyságát. Ezt egészíti ki az önkormányzati energiamenedzsment rendszer, amely lehetővé teszi az intézményi energiafelhasználás folyamatos nyomon követését, az adatalapú beavatkozásokat és a költséghatékonyabb üzemeltetést.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólió elemei között erős funkcionális szinergia áll fenn, mert a D2 egységes városplatform teremti meg azt az integrációs környezetet, amelyre a D1 smart városi rendszerei, a D3 hivatali szoftverei és a D4 energiamenedzsment megoldása is épülhet. A D1 és D2 a lakossági és városirányítási adatokat kapcsolja össze, míg a D3 a belső működési folyamatokat teszi gyorsabbá és átláthatóbbá. A D4 ehhez kapcsolódva az önkormányzati intézményhálózat energiafogyasztási adatainak monitorozását és elemzését támogatja, így a digitális fejlesztések nemcsak szolgáltatási, hanem üzemeltetési oldalon is mérhető hozzáadott értéket teremtenek. Szinergia mértéke: +++ (Erős)
Szinergiák elemzése portfóliók között	A digitális portfólió horizontális támogató szerepet tölt be az összes többi portfólió számára. A Zöldülő portfólióval különösen szoros a kapcsolata, mivel a D4 energiamenedzsment rendszere közvetlenül támogatja az energetikai korszerűsítések nyomon követését, a D1 és D2 megoldásai pedig a környezetmonitoringot és az adatalapú városüzemeltetést erősítik. A Kiszolgáló portfólióban a smart mobilitási és parkolási rendszerek hasznosulnak, a Prosperáló portfólióban a digitális eszközök a turisztikai és innovációs célokat támogatják, míg a Megtartó portfólió esetében a hozzáférhetőbb ügyintézés és a digitális kompetenciák fejlesztése jelentik a fő kapcsolódási pontokat.
Kiszolgáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Megbízható és biztonságos városi alpinfrastruktúra (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 költséghatékonyaságot 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 természetalapú 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.
--	--

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

Prosperáló portfólió

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

Megtartó portfólió

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

M6	++	++	+	+	+	-	++	+
M7	++	++	+	+	++	++	-	+++
M8	++	+	+	+	+	+	+++	-

Zöldülő portfólió

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

Digitális portfólió

Digitális	D1	D2	D3	D4
D1	-	+++	++	++
D2	+++	-	+++	++
D3	++	+++	-	++
D4	++	++	++	-

Kiszolgáló portfólió

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

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
--------------------------------	----

Portfóliók mérése

Portfólió	Javasolt fő KPI	Érték
Prosperáló	ROI (diszkontált)	-0,01
Megtartó	SROI	0,016
Zöldülő	Éves tervezett ÜHG csökkentés (tCO ₂ e)	-5212,78
Digitális	Üzemeltetési költségmegtakarítás	63,12 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.

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 álláskereső.

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: -

Zöldülő	Nagy érintettség / érdek	Kis érintettség / érdek
Nagy hatás / befolyás	Kulcspartnerek: Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata, VKSZ Zrt., Bakonykarszt Zrt., Pannon Egyetem.	Befolyásolók: 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.

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

Kiszolgáló	Nagy érintettség / érdek	Kis érintettség / érdek
Nagy hatás / befolyás	Kulcspartnerek: VMJV, VKSZ Kft., V-Busz Kft., Bakonykarszt Zrt., Magyar Közút.	Befolyásolók: 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. Projektportfólió 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 hatása” elsősorban abból adódik, hogy többségük közvetlen és jelentős üzemeltetési megtakarítást (OPEX-csökkenést) eredményez az önkormányzati szektorban: a Zöldülő dimenzió energetikai mélyfelújításai (Z1, Z4) és a Digitális dimenzió smart, valamint üzemeltetést támogató fejlesztései (D1-D4) révén csökken az intézmények energia- és gázfelhasználása, továbbá a hivatali és üzemeltetési folyamatok költségigénye. Emellett a hatás nem csupán pénzügyi, hanem környezeti és társadalmi értelemben is kiemelkedő: a fejlesztések jelentős üvegházhatásúgáz-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 járulnak hozzá a város gazdasági és fizikai biztonságához, ami hosszú távon az egyik leghatékonyabb megtakarítási forma.

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	-

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 Kőhíd 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	-

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	-

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 D4: Önkormányzati energiamenedzsment rendszer kialakítása Veszprémben	
--	---	--

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 funkciók elhelyezése a Jutasi út 20. alatti volt honvédségi toborzóközpont helyén K6: Önkormányzati épületek funkcionális megújítása	-

Fenntartható üzemeltetés

Prosperáló portfólió
A Prosperáló portfólió üzemeltetése a város meglévő intézményi és szolgáltatói struktúrájára épül, ezért a projektek megvalósításához nem indokolt külön üzemeltető szervezet létrehozása. Az útfejlesztésekhez kapcsolódó elemek (P1, P3) fenntartását a városi infrastruktúra-kezelésért felelős szolgáltatók, míg az északi iparterületi csapadékvíz-főgyűjtő (P2) működtetését a víziközmű-üzemeltetési feladatokat ellátó szervezet biztosíthatja, a turisztikai profilhoz kapcsolódó aktivitások (P4) pedig önkormányzati koordináció mellett turisztikai és gazdaságfejlesztési partnerségben tarthatók fenn. A portfólió közvetlen pénzügyi egyenlege visszafogottabb, ugyanakkor pozitív hosszú távú megtérülési potenciállal és érdemi társadalmi haszonnal bír, ezért működtetése városstratégiai szempontból indokolt. Fenntarthatóságát elsősorban az adja, hogy javítja a gazdasági elérhetőséget, az üzembiztonságot és a turisztikai teljesítményt, így közvetetten erősíti a város jövőbeni bevételi, foglalkoztatási és fejlesztési mozgásterét.
Megtartó portfólió
A Megtartó portfólió fenntartható üzemeltetése alapvetően az önkormányzati, intézményi és szociális ellátórendszer meglévő szervezeteire épül, ezért a fejlesztések hosszú távú működtetése elsősorban a humán közszolgáltatásokba való szerves beágyazással biztosítható. Az oktatási, szociális és közösségi célú projektelemek (M1-M8) többsége folyamatos szakmai jelenlétet, szolgáltatásszervezést és intézményi koordinációt igényel, így ennél a portfóliónál a fenntarthatóság kulcsa nem a közvetlen pénzügyi megtérülésben, hanem a stabil közfeladat-ellátásban, a partnerintézmények együttműködésében és a társadalmi hasznok tartós érvényesülésében rejlik. A működtetés pénzügyi oldala önmagában magasabb fenntartási igényt mutat, ugyanakkor a portfólió kiemelkedő társadalmi értéket teremt az oktatás, az esélyegyenlőség, az idősellátás, a mentális egészség és a közösségi megtartóerő erősítésén keresztül. A fenntartható üzemeltetés ezért ebben az esetben olyan finanszírozási és intézményi modellt igényel, amelyben a közvetlen bevételt nem

termelő, de magas közösségi hatású szolgáltatások hosszú távon is kiszámítható önkormányzati és partnerségi háttérrel működhetnek.

Zöldülő portfólió

A Zöldülő portfólió fenntartható üzemeltetése az energetikai és klímaadaptációs beavatkozások összehangolt működtetésére épül. Az energetikai fejlesztések (Z1, Z4) közvetlenül mérséklék az intézmények energiafelhasználását és üzemeltetési költségeit, míg a közterületi és vízmegtartó beavatkozások (Z2, Z3) a városi környezet ellenállóképességét erősítik. A portfólió fenntarthatóságát az adja, hogy a működési megtakarítások, a jelentős kibocsátáscsökkentés és a magas társadalmi haszon egymást erősítve jelennek meg, ezért a hosszú távú működtetés kulcsa a megfelelő szakmai kapacitás és a rendszerek folyamatos nyomon követése.

Digitális portfólió

A Digitális portfólió fenntartható üzemeltetése az önkormányzati és városüzemeltetési rendszerek folyamatos működtetésére, adatvezérelt irányítására és technológiai karbantartására épül. A projektek (D1-D4) együttesen csökkentik a hivatali és üzemeltetési költségeket, javítják az intézményi működés átláthatóságát, és erősítik a városi szolgáltatások hatékonyságát. A portfólió fenntarthatóságát az adja, hogy a működési megtakarítások, a gyorsan érvényesülő hatékonysági előnyök és a magas társadalmi haszon közvetlenül kapcsolódnak a mindennapi városirányításhoz, ezért a hosszú távú működtetés kulcsa a megfelelő informatikai üzemeltetés, a rendszerintegráció és az adatok folyamatos hasznosítása.

Kiszolgáló portfólió

A Kiszolgáló portfólió fenntartható üzemeltetése a városi alpinfrastruktúra folyamatos, biztonságos és szolgáltatásközpontú működtetésére épül. A projektek (K1-K6) az úthálózat, a parkolási kapacitások, a csapadékvíz-gazdálkodás, valamint az egészségügyi és önkormányzati funkciók működési feltételeit javítják, így elsődlegesen nem közvetlen bevételestermelő, hanem stabilitást és hozzáférhetőséget biztosító beavatkozások. A portfólió fenntarthatóságát ezért az indokolja, hogy a fejlesztések mérséklék az állagromlásból, a káreseményekből és a szolgáltatási hiányosságokból eredő hosszú távú költségeket, miközben jelentős társadalmi hasznokat teremtenek. A hosszú távú működtetés kulcsa az egységes önkormányzati koordináció, a szakszerű műszaki fenntartás és az infrastruktúra-megőrzési szempontok következetes érvényesítése.

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 kötöttséget jelentő projektek:

- Projektörökségek fenntartása: A Veszprém–Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa program keretében létrejött infrastrukturális elemek és intézményi eredmények továbbvitele hosszú távú üzemeltetési és tartalmi kötöttséget jelent a városi intézményrendszer számára.
- Állami infrastruktúra-fejlesztések: Az elkezdett nagyberuházások befejezése, mint a 8-as út déli elkerülő szakasza és az Aranyosvölgyi völgyhíd (belső útgűrű 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 tyúkok” és kiaknázható lehetőségek:

- Egész éves turisztikai profil: Az EKF eredményeire és a Várnegyed megújítására épülő új turisztikai kínálat („Act like a Veszprémer”) 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 felületet 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

Portfólió / Projekt	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Projekt típusa	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
M4	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	Egyedi (hard)	100% támogatás	-	TOP Plusz-3.4.1	2025 Q2 – 2028 Q1
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	2026 Q3 – 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
							HUMDA ZBP	
Z3	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	Nagyléptékű (hard)	100% támogatás	-	TOP Plusz-1.3.2	2027-től, a következő programozási ciklusban
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
D4	Üzemi szinten igen	Nem	Igen	Egyedi / Innovatív	100% támogatás	-	DIMOP Plusz 2.1.1.	2026 Q1 – 2027 Q4
Kiszolgáló portfólió								

Portfólió / Projekt	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Projekt típusa	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
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
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 portfólió szinten

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.

Prosperáló dimenzió

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	4,35
P2	390 000 000	1 560 000	5,85	-85	17,55
P3	3 487 517 524	8 450 000	1,56	-110	8,3
P4	1 800 000 000	1 740 000	1,14	-35	7,05
ÖSSZES EN	6 175 517 524	14 250 000	9,05	-275	37,25

- **Pénzügyi teljesítmény:** A portfólió pénzügyi profilja mérsékelt kockázatú: a beruházások hosszabb megtérülési idővel rendelkeznek, és működtetésük rövid távon nem termel jelentős nettó többletet; ugyanakkor a fejlesztések strukturális értéknövelést és jobb üzleti elérhetőséget eredményeznek, ami középtávon javítja a város bevételi és foglalkoztatási kilátásait.
- **Környezeti teljesítmény:** Az utak és iparterületi beavatkozások közvetett környezeti előnyöket hoznak (csökkentett forgalom, jobb vízelvezetés), így a portfólió környezeti hatása elsősorban a városi működés ellenálló képességének növelésében és a katasztrófa-költségek csökkentésében jelenik meg.
- **Társadalmi hatás:** A fejlesztések erősítik a város gazdasági alapjait és a turisztikai vonzerőt, ami helyi munkahelyeket és szolgáltatásbővülést hoz; emiatt a társadalmi hozadék elsősorban foglalkoztatási és élhetőségi javulás formájában jelentkezik.
- **Nettó fenntarthatóság:** A portfólió nettó egyensúlya rövid távon szűkös, de stratégiai szempontból fenntarthatónak tekinthető, mert a beruházások növelik a város hosszú távú bevételi lehetőségeit és csökkentik a várható helyreállítási kiadásokat – vagyis a működtetés fenntarthatósága a strukturális hasznok realizálására épül.

Megtartó dimenzió

Projekt	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves megtakarítás (Ft)	bevétel/ (M)	Éves hatás (tCO ₂ e)	ÜHG	Éves társadalmi (M Ft)	nettó hatás
M1	1 036 000 000	5 000 000	0		-15		6,45	
M2	930 000 000	1 315 000	15,6		-280		27,4	
M3	1 512 319 487	28 014 797	12,0		-45		17,35	
M4	688 012 161	4 148 000	6,5		-25		9,75	
M5	160 000 000	442 000	2,5		-12		4,36	
M6	195 000 000	4 550 000	1,56		-18		3,54	
M7	351 000 000	7 150 000	0		-10		3,3	
M8	130 000 000	23 400 000	5,2		-8		5,24	
ÖSSZESEN	5 002 331 648	74 019 797	45,36		-413		77,39	

- **Pénzügyi teljesítmény:** A portfólió pénzügyi szerkezete kifejezetten közszolgáltatási jellegű: a működtetés stabil forrásigényt feltételez, miközben a beruházások közvetlen pénzügyi megtérülése visszafogott marad. Ez ugyanakkor nem gyengeség, hanem abból következik, hogy a fejlesztések elsődlegesen humán szolgáltatásokat és társadalmi kapacitásokat erősítenek.
- **Környezeti teljesítmény:** A környezeti eredmény itt inkább kísérő, mintsem elsődleges hatás, de az intézményi fejlesztések és részleges felújítások révén így is érzékelhető javulás jelenik meg. A portfólió tehát nem klímafókuszú, mégis hozzájárul az erőforrás-hatékonyabb városi működéshez.
- **Társadalmi hatás:** Ez a dimenzió kifejezetten erős, mert az oktatási, szociális, mentálhigiénés és közösségfejlesztési beavatkozások közvetlenül a város megtartó erejét növelik. A hatás elsősorban az esélyegyenlőség, az életminőség és a társadalmi kohézió javulásában jelenik meg.
- **Nettó fenntarthatóság:** A portfólió önmagában nem a pénzügyi többlettermelésre épül, hanem arra, hogy hosszú távon mérsékli a társadalmi problémákból fakadó későbbi költségeket és intézményi terheket. Fenntarthatósága ezért abban ragadható meg, hogy magas közösségi értéket állít elő, amely indokolja a tartós önkormányzati és partnerségi finanszírozást.

Zöldülő dimenzió

Projekt	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves megtakarítás (Ft)	Éves bevétel/ (M)	Éves hatás (tCO ₂ e)	ÜHG	Éves társadalmi (M Ft)	nettó hatás
Z1	1 383 574 846	5 850 000	33,54		-2 500		125	
Z2	2 080 163 806	3 800 000	4,50		-92,78		18,78	
Z3	645 341 800	1 950 000	0,00		-420		18,6	
Z4	1 587 300 000	6 760 000	36,40		-2 200		131	
ÖSSZESEN	5 696 380 452	18 360 000	74,44		-5 212,78		293,38	

- **Pénzügyi teljesítmény:** A portfólió pénzügyi szempontból az egyik legerősebb, mert a beruházások mögött közvetlen és tartós működési megtakarítás áll. Az energetikai korszerűsítések így nemcsak környezeti, hanem üzemeltetési racionalitással is jól alátámaszthatók, ezért ebben a dimenzióban a beruházási logika különösen stabil.
- **Környezeti teljesítmény:** Ez a dimenzió adja a program legerősebb környezeti teljesítményét, mivel a kibocsátáscsökkentés itt rendszerszintű és közvetlenül kapcsolódik a városi energiafelhasználás átalakításához. A portfólió így nem kiegészítő, hanem meghatározó eleme a klímacélok teljesítésének.
- **Társadalmi hatás:** A társadalmi előnyök az alacsonyabb rezsterhekben, a biztonságosabb és egészségesebb városi környezetben, valamint az intézményi működés javulásában jelennek meg. Hatása ezért túlmutat a műszaki fejlesztésen, és közvetlenül érzékelhető a lakossági életminőségben, valamint a közszolgáltatások stabilabb működésében is.
- **Nettó fenntarthatóság:** A portfólió nettó fenntarthatósága erős, mert a pénzügyi, környezeti és társadalmi előnyök ugyanabba az irányba mutatnak. Ez teszi alkalmassá arra, hogy a teljes városi programon belül stabilizáló, részben tehermentesítő és kiegyensúlyozó szerepet töltsön be.

Digitális dimenzió

Projekt	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves megtakarítás (Ft)	Éves bevétel/ (M)	Éves hatás (tCO ₂ e)	ÜHG	Éves társadalmi (M Ft)	nettó hatás
D1	650 000 000	20 150 000	31,07		-150		44,5	
D2	520 000 000	5 460 000	8,45		-45		23,35	

D3	104 000 000	8 840 000	15,6	-12	19,86
D4	225 000 000	2 000 000	8	-135	17,05
ÖSSZESEN	1 499 000 000	34 450 000	63,12	-342	104,76

- **Pénzügyi teljesítmény:** A portfólió pénzügyi szempontból kifejezetten kedvező, mert viszonylag alacsonyabb beruházási igény mellett kézzelfogható működési megtakarításokat eredményez. Ez a dimenzió ezért a teljes program egyik leghatékonyabb beavatkozási területe, ahol a technológiai fejlesztések gyorsan fordulnak át üzemeltetési előnnyé.
- **Környezeti teljesítmény:** Bár a környezeti hatás nem olyan meghatározó, mint a Zöldülő portfólió esetében, a digitális rendszerek az energia- és erőforrás-felhasználás jobb kontrollján keresztül így is érdemi javulást hoznak. A környezeti eredmény tehát itt elsősorban közvetett, de jól érzékelhető.
- **Társadalmi hatás:** A társadalmi haszon a gyorsabb ügyintézésben, az átláthatóbb városi szolgáltatásokban és a hatékonyabb intézményi működésben jelenik meg. Ettől a portfólió nemcsak technológiai fejlesztési csomag, hanem a mindennapi városhasználat minőségét javító beavatkozás is.
- **Nettó fenntarthatóság:** A portfólió nettó fenntarthatósága erős, mert a pénzügyi megtakarítások, a működési hatékonyság és a horizontális támogató szerep egyszerre jelenik meg benne. Ezért a teljes programon belül nemcsak önmagában értékes, hanem más portfóliók eredményességét is közvetlenül támogatja.

Kiszolgáló dimenzió

Projekt	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves megtakarítás (Ft)	Éves bevétel/ (M)	Éves hatás (tCO ₂ e)	ÜHG	Éves társadalmi (M Ft)	nettó hatás
K1	2 682 705 788	8 500 000	0		-200	9		
K2	2 200 000 000	30 257 772	25,37		-85	39,05		
K3	1 586 527 338	4 500 000	12,0		-320	24,6		
K4	496 600 000	4 160 000	3,64		-80	12,1		
K5	1 300 000 000	18 850 000	16,25		-45	27,35		
K6	226 247 426	3 640 000	5,46		-65	10,95		

ÖSSZESEN	8 492 080 552	69 907 772	62,72	-795	123,05
----------	------------------	------------	-------	------	--------

- **Pénzügyi teljesítmény:** A portfólió pénzügyi profilját a nagy volumenű alpinfrastrukturális beruházások határozzák meg, ezért a közvetlen megtérülés itt korlátozottabb. Ugyanakkor ezek a fejlesztések a városi működés biztonságát és üzembiztosságát erősítik, vagyis pénzügyi értékük jelentős része a megelőzőtt jövőbeli költségekben jelenik meg.
- **Környezeti teljesítmény:** A környezeti teljesítmény kifejezetten erős, különösen a csapadékvíz-gazdálkodási és kapcsolódó infrastruktúra-elemek miatt. A portfólió ezért nemcsak kiszolgáló, hanem klímaadaptációs szempontból is fontos stabilizáló szerepet tölt be.
- **Társadalmi hatás:** A társadalmi haszon a jobb elérhetőségben, a biztonságosabb közlekedésben, valamint az egészségügyi és közszolgáltatási infrastruktúra megbízhatóbb működésében jelenik meg. Ez a portfólió alapvetően a városi mindennapok működési minőségét javítja, ezért hatása széles körben érzékelhető.
- **Nettó fenntarthatóság:** A portfólió nettó fenntarthatósága mérsékelt, de stabil, mert bár közvetlenül nem ez a leginkább önfinanszírozó dimenzió, hosszú távon jelentős kárelhárítási és állagmegóvási értéket termel. Ezért a teljes programban inkább alapozó és kockázatcsökkentő szerepet tölt be.

Portfólió szintű összesítés (egyszerű)

Portfólió	Összes CAPEX (Ft)	Összes OPEX (Ft)	Összes bevétel / megtakarítás (M Ft)	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes társadalmi hatás (M Ft/év)	Portfólió SROI	NSV éves (M Ft)
Prosperáló	6 175 517 524	14 250 000	9,05	-1,03	-275	37,25	0,006	0,005
Megtartó	5 002 331 648	74 019 797	43,36	-1,15	-413	77,39	0,016	0,009
Zöldülő	5 696 380 452	18 360 000	74,44	-0,75	-5 212,78	293,38	0,052	0,061
Digitális	1 499 000 000	34 450 000	63,12	-0,64	-342	104,76	0,07	0,088
Kiszolgáló	8 492 080 552	69 907 772	62,73	-1,02	-795	123,05	0,015	0,014

- **Pénzügyi volumen:** A teljes városi program beruházási volumene nagyságrendileg is azt mutatja, hogy nem elszigetelt projektekről, hanem egy komplex, több dimenzióban egyszerre ható fejlesztési csomagról van szó. A forrásigényen belül jól látszik az alpinfrastruktúra és az intézményi fejlesztések súlya, miközben a kisebb volumenű, de hatékonyabb portfóliók működési oldalon tudnak erősebben teljesíteni.
- **Környezeti hatás:** A környezeti eredmények összességében kifejezetten erősek, és ezt döntően a Zöldülő portfólió húzza felfelé. Emellett a többi dimenzió is hozzájárul a kibocsátáscsökkentéshez, így a program egésze nemcsak részprojektek szintjén, hanem portfóliólogika szerint is érzékelhető klímavédelmi fordulatot képvisel.
- **Társadalmi érték:** A társadalmi haszon az egyik legerősebb összképző elem, mert a fejlesztések egyszerre javítják a közszolgáltatások minőségét, a városi hozzáférést, az intézményi működést és az életminőséget. Különösen fontos, hogy ez az érték nem egyetlen portfólióban koncentrálódik, hanem eltérő módon, de szinte minden dimenzióban megjelenik.
- **Fenntarthatósági egyenleg (NSV):** Az éves nettó fenntarthatósági egyenleg pozitív, ami azt jelzi, hogy a program működési szinten összességében egyensúlyban tartható. A táblázat logikája itt különösen erős: a Zöldülő és a Digitális portfóliók által termelt megtakarítások képesek részben ellensúlyozni a nagyobb társadalmi vagy infrastrukturális fenntartási igényű dimenziók terheit.

Portfólió szintű összesítés (diszkontált)

Portfólió	Összes CAPEX (Ft)	Összes OPEX (Ft)	Összes bevétel / megtakarítás (M Ft)	NPV	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes társadalmi hatás diszkontált (Ft/év)	Portfólió SROI	Diszkontált NSV
Prosperáló	6 175 517 524	14 250 000	9,05	- 6237,2	-0,01	-275	730,1	-0,88	0,102
Megtartó	5 002 331 648	74 019 797	43,36	- 5345,3	-0,07	-413	1347,6	-0,73	0,163
Zöldülő	5 696 380 452	18 360 000	74,44	- 5069,1	0,11	-5 212,78	5108,7	-0,1	1,068
Digitális	1 499 000 000	34 450 000	63,12	- 1226,3	0,182	-342	1558,6	-0,04	1,304

Kiszolgáló	8 492 080 552	69 907 772	62,73	- 8572,5	- 0,009	-795	2142,7	-0,75	0,238
------------	---------------	------------	-------	----------	---------	------	--------	-------	-------

- **Pénzügyi megtérülés:** A diszkontált mutatók alapján a pénzügyi megtérülés leginkább a Digitális és a Zöldülő portfóliókban igazolható, vagyis ezek a fejlesztések hosszabb időtávon is képesek valódi működési racionalitást felmutatni. A többi dimenzió esetében a pénzügyi logika gyengébb, ami arra utal, hogy ott a beruházások elsődleges indoka nem a közvetlen megtérülés, hanem a közfeladat-ellátás, a gazdaságélénkítés vagy az infrastruktúra-biztonság.
- **Társadalmi megtérülés (SROI):** A diszkontált társadalmi megtérülés alapján a teljes program kifejezetten erős értékteremtést mutat, vagyis a fejlesztések összességében messze túlmutatnak a szűken vett pénzügyi eredményességen. Különösen fontos, hogy a társadalmi érték nemcsak a humán fókuszú beavatkozásokban jelenik meg, hanem a Zöldülő és a Kiszolgáló portfóliókban is, ahol a környezeti, egészségügyi és kockázatcsökkentő hatások is jelentős értékévé fordulnak át.
- **Hosszú távú fenntarthatóság:** A diszkontált egyenlegek alapján a program hosszú távon fenntartható szerkezetet mutat, mert a jobb megtérülésű portfóliók képesek stabilizálni a közszolgáltatási logikájú, önmagukban gyengébb pénzügyi teljesítményű dimenziókat. Ez lényegében visszaigazolja a portfólióalapú megközelítés helyességét: nem minden elemnek kell önállóan nyereségesnek lennie, ha a teljes rendszer együtt pozitív társadalmi és működési mérleget ad.

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. A portfóliók prioritási sorrendjének meghatározásakor a **Zöldülő portfólió** kerüljön az első helyre, mert ez mutatja a legerősebb összhangot a pénzügyi racionalitás, a környezeti teljesítmény és a hosszú távú rendszerstabilitás között. Az energetikai korszerűsítések és klímaadaptív elemek révén közvetlen működési megtakarítást termel, miközben a legnagyobb ÜHG-csökkentési hatással is rendelkezik. A portfólió előnye, hogy nemcsak önmagában eredményes, hanem a városi működés egészére kiható stabilizáló szerepet is betölt, ezért a teljes program egyik legfontosabb finanszírozási és stratégiai pillére.
2. A **Digitális portfólió** a második helyre sorolható, mert bár kisebb beruházási volumen mellett működik, a megtérülése és az üzemeltetési hatékonysága kiemelkedő. A digitális fejlesztések gyorsan érvényesülő működési előnyöket hoznak, és horizontálisan minden más portfóliót támogatnak, például adatkezeléssel, ügyintézési hatékonysággal vagy városirányítási eszközökkel. Emiatt ez a dimenzió nemcsak közvetlenül hasznos, hanem a többiek teljesítményét is javítja, vagyis katalizátorszerepet tölt be.
3. A **Kiszolgáló portfólió** a harmadik helyen indokolt, mert az alpinfrastruktúra és a városi működés fizikai feltételeit biztosítja. Bár pénzügyileg kevésbé látványos, a közlekedési, csapadékvíz-kezelési és intézményi elemek nélkül a többi portfólió sem lenne stabilan megvalósítható. Ez a portfólió tehát inkább rendszerfenntartó és kockázatcsökkentő szerepet játszik, ami miatt stratégiaileg nélkülözhetetlen.
4. A **Megtartó portfólió** a negyedik helyre kerülhet, mert pénzügyi megtérülése gyengébb, ugyanakkor társadalmi haszna nagyon erős. Az oktatási, szociális és közösségfejlesztési beavatkozások közvetlenül növelik a város megtartóerejét, javítják az életminőséget és erősítik

a társadalmi kohéziót. Ez a portfólió ezért nem klasszikus üzleti logikával értékelhető, hanem hosszú távú közösségi befektetésként, amelynek hatása inkább az emberi és intézményi stabilitásban mérhető.

5. A **Prosperáló portfólió** legyen az ötödik, nem azért, mert kevésbé fontos, hanem mert a hatása jobban függ a külső gazdasági környezettől és a partnerségi feltételektől. Fejlesztései kétségtelenül fontosak a gazdaságélénkítés, a turisztikai vonzerő és az elérhetőség javítása szempontjából, de ezek eredményei kevésbé közvetlenek, mint a Zöldülő vagy Digitális portfólió esetében. Ezért inkább középtávú növekedési eszközként célszerű kezelni, amely stratégiai jelentőségű, de a rangsorban nem az elsődleges stabilizáló elem.

Összességében a sorrend azért áll össze így, mert a városi program szempontjából először azokat a dimenziókat érdemes erősíteni, amelyek egyszerre termelnek megtakarítást, csökkentik a működési kockázatot és más portfóliókat is támogatnak. Ebben a logikában a Zöldülő és a Digitális portfólió a rendszer motorja, a Kiszolgáló az alapja, a Megtartó a társadalmi tartópillér, a Prosperáló pedig a gazdasági növekedés irányába nyit további lehetőségeket.

3. Intézményi és működési modell

3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

A projektportfóliók sikeres végrehajtásához a Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában olyan dedikált, kis létszámú szakmai egységekre és felelős szerepkörökre van szükség, amelyek képesek a komplex feladatok összehangolására. A jelenlegi működési rend mellett különösen fontos, hogy a portfóliók egységes prioritizálása, a finanszírozási ütemezés nyomon követése és a portfóliók közötti sinergiák kezelése egy központi koordinációs logika szerint történjen. Az új szervezeti megoldások célja ezért elsősorban nem a meglévő rendszer gyökeres átalakítása, hanem a működés tudatosabb összehangolása, a döntési folyamatok átláthatóbbá tétele és a felelősségi körök egyértelműbb kijelölése. Mivel az egyes portfóliók eltérő szakmai tartalmat, végrehajtási logikát és intézményi hátteret képviselnek, indokolt, hogy az irányítás és a szakmai felügyelet portfóliónként elkülönülő, de egymással szorosan együttműködő egységekhez kapcsolódjon.

Ebben a modellben a központi szerep a stratégiai koordinációé, amely biztosítja, hogy a fejlesztések ne különálló projektek összességeként, hanem egymásra épülő, egymást erősítő portfólióként valósuljanak meg. A végrehajtás szintjén a szakterületi szervezeti egységek feladata marad az operatív menedzsment, ugyanakkor ezek munkáját egy portfóliószintű szemléletnek kell összefognia. Ez különösen akkor fontos, amikor egy-egy fejlesztés egyszerre érint műszaki, pénzügyi, társadalmi és intézményi dimenziókat, hiszen ilyenkor csak összehangolt működéssel tartható fenn az ütemezés, a minőség és a pénzügyi kontroll. A javasolt működési keret így nem új struktúrát épít a régi helyére, hanem a meglévő szervezeti logikát rendezi össze egy koherensebb, portfólióalapú irányítási rendszerbe.

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 főtanácsos pozíció egyben a VNT forráslehívások „kapuőreként” működik, minimalizálva a csúszásokat.

Prosperáló dimenzió

Funkciók	Felelősök / Egységek
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Portfólió Menedzsment Főtanácsos + 3 fős team (gazdasági specialista, turisztikai koordinátor, infrastruktúra PM)
Projektgazdák és felelős osztályok	P1-P3: Műszaki Osztály / Veszprém 2030 Kft. P4: Gazdaságfejlesztési Osztály / Turisztikai Nonprofit Kft.
Vezetői szintű 3 fős testület	Polgármester + Gazdaságért Felelős Alpolgármester + Pénzügyi Bizottság Elnöke
Döntéshozatali struktúra	Közgyűlés Fejlesztési Bizottsága; Gazdasági Tanács; Klímaplatform (P2 zöld elem)

Stakeholder fórumok	Ipartestület fórumok; Turisztikai Stakeholder Tanács; Lakossági konzultációk (P3 utak)
---------------------	--

Megtartó dimenzió

Funkciók	Felelősök / Egységek
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Szociálpolitikai Főtanácsos + 2 fős team (közösségfejlesztő, oktatási specialista)
Projektgazdák és felelős osztályok	M1-M4: Szociális Osztály / VKTT M5-M8: Oktatási Osztály / Tankerület
Vezetői szintű 3 fős testület	Polgármester + feladatkör szerint érintett Alpolgármester + Oktatási Bizottság Elnöke
Döntéshozatali struktúra	Közyűlés Szociális Bizottsága; Közösségi Tanács
Stakeholder fórumok	Családsegítő fórumok; Iskolai szülői tanácsok; Civil partnerségi egyeztetések

Zöldülő dimenzió

Funkciók	Felelősök / Egységek
Projektportfólió menedzser, team	Klíma- és Energetikai Főtanácsos + 4 fős team (energetikai mérnök, vízügyi specialista, smart city IT)
Projektgazdák és osztályok	Z1-Z4: Környezetvédelmi Osztály / VKSZ Zrt. Z2: Közlekedési Osztály / V-Busz Kft.
Vezetői 3 fős testület	Polgármester + feladatkör szerint érintett Alpolgármester + Fenntarthatósági Bizottság Elnöke
Döntéshozatali struktúra	Közyűlés Környezetvédelmi Bizottsága; Klímaplatform
Stakeholder fórumok	Környezetvédelmi Tanács; Lakossági zöldfórumok (Z3 esőkertek)

Digitális dimenzió

Funkciók	Felelősök / Egységek
Projektportfólió menedzser, team	Digitális Transzformáció Főtanácsos + 3 fős team (IT architekt, adatvédelmi szakértő, smart city PM)
Projektgazdák és osztályok	D1-D3: Informatikai Osztály / Pannon Egyetem IT partnerség
Vezetői 3 fős testület	Polgármester + feladatkör szerint érintett Alpolgármester + Pénzügyi Bizottság IT tagja
Döntéshozatali struktúra	Közyűlés Gazdasági Bizottsága; Digitális Tanács
Stakeholder fórumok	IT Stakeholder Fórum; Lakossági e-közigazgatási visszajelzések

Kiszolgáló dimenzió

Funkciók	Felelősök / Egységek
Projektportfólió menedzser, team	Infrastruktúra Főtanácsos + 4 fős team (útügyi PM, parkolási specialista, szociális infrastruktúra)
Projektgazdák és osztályok	K1-K3: Műszaki Osztály / VKSZ Zrt. K4-K6: Szociális + Egészségügyi Osztály
Vezetői 3 fős testület	Polgármester + feladatkör szerint érintett Alpolgármester + Közlekedési Bizottság Elnöke
Döntéshozatali struktúra	Közyűlés Fejlesztési Bizottsága; Közlekedési Tanács
Stakeholder fórumok	Lakossági útfejlesztési fórumok (K1); Egészségügyi Tanács (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 Átállási Stratégia (DIA), a Zöld Átállási Fejlesztési modell (ZÁF), valamint a jelen Üzleti Modell (ÜM) keretrendszerétől, ezen szakmai 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.