

Mór Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája

Üzleti modell és finanszírozási terv

2026.08.07.

EQUINOX CONSULTING

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék 2
Táblázatok jegyzéke 2
Vezetői összefoglaló 3
Bevezetés 4
1. PORTFÓLIÓK KVALITATÍV ELEMZÉSE 5
1.1. Stratégiai illeszkedés 5
1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása 10
1.3. Projektcsatornák és értékajánlat 14
1.4. Stakeholder mapping 21
1.5. Projektportfólió elemei 24
1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép 31
1.6.1. Kötöttségek és lehetőségek bemutatása 31
1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap 33
2. KVANTITATÍV ELEMZÉS PORTFÓLIÓ SZINTEN 41
2.1. Portfóliószintű értékelés 48
3. INTÉZMÉNYI ÉS MŰKÖDÉSI MODELL 51
3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra 51
3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére 56

Ábrajegyzék

1. ábra - Az öt portfólió közös intézményi és governance struktúrája 59

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat - Portfóliók belső fókuszterületei és stratégiai illeszkedése 5
2. táblázat - FVS stratégiai célmátrix – az üzleti modell portfólióinak illeszkedése 8
3. táblázat - A portfólió területi megközelítése és fókusza 10
4. táblázat - Prosperáló portfólión belüli szinergia-mátrix 16
5. táblázat - Megtartó portfólión belüli szinergia-mátrix 17
6. táblázat - Zöldülő portfólión belüli szinergia-mátrix 17
7. táblázat - Digitális portfólión belüli szinergia-mátrix 18
8. táblázat - Kiszolgáló portfólión belüli szinergia-mátrix 18
9. táblázat – Portfóliók közötti szinergia-mátrix 19
10. táblázat - Közös portfóliószintű KPI-k tervezett értékei és monitoring számítási módja ... 19
11. táblázat - Portfólióspecifikus fő KPI-k és tervezett mutatóértékek 20
12. táblázat – Properáló portfólió hatás-érintettség mátrixa 21
13. táblázat – Megtartó portfólió hatás-érintettség mátrixa 22
14. táblázat – Zöldülő portfólió hatás-érintettség mátrixa 22
15. táblázat – Digitális portfólió hatás-érintettség mátrixa 23
16. táblázat – Kiszolgáló portfólió hatás-érintettség mátrixa 24
17. táblázat – Prosperáló portfólió sürgősség/hatás mátrixa 24
18. táblázat – Megtartó portfólió sürgősség/hatás mátrixa 25
19. táblázat – Zöldülő portfólió sürgősség/hatás mátrixa 26
20. táblázat – Digitális portfólió sürgősség/hatás mátrixa 26
21. táblázat – Kiszolgáló portfólió sürgősség/hatás mátrixa 27
22. táblázat – Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap 33
23. táblázat – Prosperáló portfólió kvantitatív elemzés 41
24. táblázat – Megtartó portfólió kvantitatív elemzés 42
25. táblázat – Zöldülő portfólió kvantitatív elemzés 44
26. táblázat – Digitális portfólió kvantitatív elemzés 45
27. táblázat – Kiszolgáló portfólió kvantitatív elemzés 45
28. táblázat – Portfólió szintű összesítés (egyszerű) 47
29. táblázat – Portfólió szintű összesítés (diszkontált) 47
30. táblázat - Prosperáló dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend 52
31. táblázat - Megtartó dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend 52
32. táblázat - Zöldülő dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend 53
33. táblázat - Digitális dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend 54
34. táblázat - Kiszolgáló dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend 55

Vezetői összefoglaló

Az üzleti modell azt mutatja be, hogy Mór FVS-ben szereplő fejlesztési elképzelései milyen aktualizált projektportfólióba rendezhetők, ezek milyen célokat szolgálnak, mekkora beruházási és működési terhet jelentenek, milyen bevételi, megtakarítási vagy társadalmi haszonnal járhatnak, és milyen intézményi koordináció szükséges a megvalósításukhoz.

A dokumentum az FVS-ben kijelölt fejlesztési irányokat rendezi aktualizált, üzleti modell szempontból értékelhető projektportfólióba. A projektlista az FVS, a ZIFFA, a SUMP, a Kerékpárforgalmi Hálózati Terv, a Gazdasági Program, a TOP Plusz projektek, az önkormányzati egyeztetés, valamint az Irányító Hatóság által megküldött, 2028–2034-es programozási időszakra vonatkozó tervezett dimenziókódok és indikátorszett figyelembevételével frissült. Ennek eredményeként 47 projekt került öt portfólióba.

A teljes portfólió tervezett beruházási volumene 29,1 milliárd Ft, amelyhez évente mintegy 467 millió Ft becsült működési / üzemeltetési költség kapcsolódik. A portfólió egészében nem önfinanszírozó, megvalósítása támogatási, önkormányzati, piaci és partneri források kombinációját igényli. Nincs egyetlen olyan projekt, amely a teljes fejlesztési csomagot finanszírozni tudná, de több beavatkozás javíthatja a pénzügyi fenntarthatóságot bevétel, megtakarítás vagy részleges piaci bevonás révén.

A Prosperáló portfólió adja a legerősebb pénzügyi és gazdaságfejlesztési logikát. Ide tartoznak az iparterületi, gazdasági, turisztikai, borászati és hasznosítási projektek. Ezek közül több képes működési bevételt vagy hasznosítási lehetőséget teremteni, de a teljes portfólió finanszírozását nem váltják ki.

A Megtartó portfólió elsősorban társadalmi és életminőségi értéket teremt. A lakhatási, humán, szociális, közösségi, sport- és rekreációs fejlesztések a város népességmegtartó erejét, szolgáltatási színvonalát és közösségi funkcióit erősítik. Ezeknél a pénzügyi megtérülés másodlagos; a fenntartási és intézményi kapacitások tervezése viszont kiemelt feladat.

A Zöldülő portfólió adja a legnagyobb környezeti és energiahatékonysági hatást: a számítás szerint az éves tervezett ÜHG-csökkentés 2 389 tCO_2e/év. A jelentős beruházási igény miatt támogatási és zöld finanszírozási konstrukciók, például zöld hitel, ESCO vagy megtakarításalapú finanszírozás vizsgálata indokolt.

A Digitális portfólió beruházási volumene alacsonyabb, de horizontális jelentőségű. Az e-önkormányzati, városüzemeltetési, adatgazdálkodási és monitoringfejlesztések több más portfólió működését támogatják. Fenntarthatóságuknál nemcsak a beruházási költség, hanem a licenc, karbantartás, adatgazdai kapacitás és felhasználói támogatás is tervezendő.

A Kiszolgáló portfólió a város fizikai működési alapjait teremti meg. Az utak, járdák, kerékpáros kapcsolatok, parkolási, közösségi közlekedési, közvilágítási és közterületi fejlesztések közvetlen pénzügyi megtérülése korlátozott, de ezek nélkül több gazdasági, társadalmi és zöld projekt sem működne megfelelően.

Az üzleti modell fő üzenete, hogy Mór projektportfólióját nem különálló fejlesztések halmazaként, hanem egymásra épülő, ütemezett portfólióként érdemes kezelni. A következő évek fő feladata a magas sürgősségű és nagy hatású projektek előkészítése, a forráskeresés ütemezése, a fenntartási költségek kezelése, valamint a zöld és digitális koordináció megerősítése.

Bevezetés

Mór Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiájának üzleti modellje és finanszírozási terve az FVS-ben korábban meghatározott fejlesztési irányok, projektportfóliók és finanszírozási előfeltevések aktualizálására, pontosítására és üzleti modell szempontú továbbgondolására készült.

A dokumentum kiindulópontja Mór FVS stratégiai munkarésze és finanszírozási terve. Az FVS rögzíti a város jövőképét, célrendszerét, az öt FVS-dimenzióhoz — prosperáló, zöldülő, digitális, megtartó és kiszolgáló város — kapcsolódó beavatkozási logikát, az akcióterületi rendszert, a cselekvési tervet, valamint az üzleti modell korábbi kereteit. Erre építve jelen dokumentum újrarendezi és pontosítja a projektportfóliót, figyelembe véve, hogy az FVS elkészítése óta egyes projektek előrehaladtak vagy részben megvalósultak, más projektek tartalma szakági dokumentumokban pontosodott, illetve újabb önkormányzati prioritások és projekt-előkészítési információk váltak ismertté.

Az aktualizált projektportfólió összeállításához az FVS finanszírozási tervén túl több stratégiai, szakági és projekt-előkészítési dokumentum került felhasználásra. A zöldülő portfólió pontosításában kiemelt szerepet kapott a Mór Zöldinfrastruktúra Fejlesztési és Fenntartási Akcióterve, amely friss projekt- és költségadatokat tartalmaz a zöldfelületi, zöld- és kékinfrastruktúra-, vízmegtartási és klímaadaptációs beavatkozásokhoz. A közlekedési és mobilitási projektek aktualizálásához a Fenntartható Városi Mobilitási Terv és a Kerékpárforgalmi Hálózati Terv adatai kerültek beépítésre. Az üzleti modellben azok a mobilitási elemek kerülnek aktív projektként kezelésre, amelyeknél Mór Város Önkormányzatának érdemi döntési, előkészítési, finanszírozási vagy érdekérvényesítési szerepe van.

A projektlista pontosításához felhasználásra került Mór Város 2024–2029. évekre szóló Gazdasági Programja, az ITS előrehaladási beszámolója, a TOP Plusz projektek megalapozó dokumentációja, valamint az önkormányzattal folytatott egyeztetés során rögzített projektinformációk. A Gazdasági Program a városvezetési ciklus prioritásait, az ITS előrehaladási információk pedig a már megvalósult, részben megvalósult, folyamatban lévő és továbbra is előkészítést igénylő fejlesztések elkülönítését támogatták.

A projektportfólió aktualizálása során figyelembevételre kerültek az Irányító Hatóság által megküldött, a 2028–2034-es programozási időszakra vonatkozó tervezett dimenziókódok és kapcsolódó indikátorszett is. Ezek tervezési és illesztési keretet adnak ahhoz, hogy a Zöld Átállás és Finanszírozási Keretrendszer, a Digitális Átállás Akcióterv, valamint az üzleti modell és finanszírozási terv a következő programozási időszak várható városi beavatkozásaihoz és indikátortervezési logikájához is kapcsolódjon.

Az üzleti modellben alkalmazott projektportfólió így aktualizált, dokumentumokkal alátámasztott projektcsatorna. A projektek dimenziónként kerülnek bemutatásra, figyelembe véve az FVS célrendszerét, a később elkészült szakági dokumentumokat, a 2028–2034-es tervezési logikát és az önkormányzati projekt-előkészítés aktuális állapotát.

1. Portfóliók kvalitatív elemzése

A következő fejezet Mór aktualizált projektportfólióját nem egyszerű projektlistaként, hanem öt egymással összefüggő fejlesztési csatornaként mutatja be. A portfóliók azt segítik áttekinteni, hogy a város gazdasági, társadalmi, zöld, digitális és infrastrukturális fejlesztései hogyan kapcsolódnak az FVS céljaihoz, mely városrészeket és rendszereket érintenek, kik a fő érintettek, és mely beavatkozások igényelnek kiemelt figyelmet a következő években.

1.1. Stratégiai illeszkedés

Mór Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája három stratégiai célt és hét részcélt határoz meg. A célrendszer felépítése az alábbi:

1. Gazdaság fejlesztése
   - G1: Diverzifikált gazdasági szerkezet, fejlett KKV-szektor, az innováció-vezérelt gazdaság igényeihez igazodó, helyi munkavállalói bázis.
   - G2: Az idelátogatókat vonzó környezet, magas színvonalú turisztikai szolgáltatások és programok.
2. Társadalom, emberi erőforrás
   - T1: Gondoskodó város, a lakosság igényeihez igazodó humán közszolgáltatások.
   - T2: A térségközponti funkció fejlesztése, magas színvonalú közszolgáltatások.
3. Épített és természeti környezet
   - É1: Fejlett helyi és térségi közlekedési infrastruktúra.
   - É2: Energia- és környezethatékony, klímatudatos város.
   - É3: Tradíciókon alapuló közösségi élet, az épített környezet fenntartható fejlesztése.

Az üzleti modell projektportfóliói ehhez a célrendszerhez kerülnek visszarendezésre az öt FVS-dimenzió — prosperáló, zöldülő, digitális, megtartó és kiszolgáló város — szerint.

1. táblázat - Portfóliók belső fókuszterületei és stratégiai illeszkedése

Portfólió megnevezése	Fókuszterületek, stratégiai illeszkedés
Prosperáló portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Iparterületi és gazdasági infrastruktúra; gazdasági területbővítés; autóipari klaszter- és beszállítói együttműködések; borászati és turisztikai együttműködések; turisztikai desztinációmenedzsment és marketing; pincesori turisztikai kapcsolat; piac- és műemlék istálló hasznosítási modell.

Portfólió megnevezése	Fókuszterületek, stratégiai illeszkedés
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	A portfólió elsődlegesen a Gazdaság fejlesztése stratégiai célhoz kapcsolódik. A gazdasági, iparterületi és klaszteralapú elemek a G1 részcélt támogatják, míg a borászati, turisztikai, pincesori és látogatómenedzsment elemek a G2 részcélhoz illeszkednek. Horizontális kapcsolat elsősorban a Kiszolgáló portfólióval azonosítható, mert több prosperáló projekt megvalósíthatósága közlekedési, közterületi vagy gazdasági infrastruktúra-feltételektől függ.
Megtartó portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Lakhatási és letelepedési konstrukciók; munkásszálló / apartmanház / fecskelakás; helyi munkaerőpiaci képzések; helyi humán programok; szociális városrehabilitáció; sport-, strand- és rekreációs fejlesztések; játszóterek, közparkok és közösségi terek; idősellátási és közösségi ház előkészítési projektek.
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	A portfólió elsődlegesen a Társadalom, emberi erőforrás stratégiai célhoz kapcsolódik. A humán, szociális, lakhatási, képzési és közösségi programok a T1 részcélt, míg az intézményi, térségközponti, sport- és rekreációs szolgáltatások a T2 részcélt támogatják. Egyes közösségi, sport- és rekreációs elemek az É3 részcélhoz is kapcsolódhatnak, ha az épített környezet vagy közösségi terek fejlesztését érintik.
Zöldülő portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Önkormányzati intézmények energetikai korszerűsítése; lakossági energiahatékonysági program; megújuló alapú távhőfejlesztés; közvilágítás energia-racionalizálása; vízmegtartás és csapadékvíz-kezelés; ZIFFA-alapú zöldfelület-fejlesztés; Kút-éri zöldút; komposztálás; SECAP / klíma- és energia akcióterv; önkormányzati bérlakásállomány energetikai korszerűsítése.
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	A portfólió elsődlegesen az É2: Energia- és környezethatékony, klímatudatos város részcélhoz kapcsolódik. A projektek az energiahatékonyságot, megújulóenergia-hasznosítást, vízmegtartást, zöldinfrastruktúra-fejlesztést, hulladékmegelőzést és klímaadaptációt támogatják. Másodlagos kapcsolat az É3 részcélhoz ott jelenik meg, ahol a zöldfelületi vagy közterületi beavatkozások az épített környezet fenntartható fejlesztését is szolgálják.
Digitális portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	E-közigazgatási és digitális önkormányzati szolgáltatások; települési applikáció és digitális városmarketing; térfigyelő, rendszámfelismerő és okos közlekedésbiztonsági rendszerek; digitális kompetenciafejlesztés; városüzemeltetési, épületüzemeltetési és helyiséggazdálkodási informatikai rendszer; zöldfelületi kataszter és zöldinfrastruktúra-monitoring.
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	A digitális portfólió horizontális támogató portfólióként értelmezhető. Az e-önkormányzati és városüzemeltetési rendszerek a T2 részcélt támogatják; a digitális kompetenciafejlesztés a T1 részcélhoz kapcsolódik; a digitális városmarketing és turisztikai információs elemek a G2 részcélt; a zöldfelületi kataszter és monitoring az É2 részcélt; az okos közlekedésbiztonsági elemek pedig az É1 részcélt támogatják.
Kiszolgáló portfólió	

Portfólió megnevezése	Fókuszterületek, stratégiai illeszkedés
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Főúti és csomóponti fejlesztések; belterületi és külterületi útfejlesztések; járdahálózat; parkolásmenedzsment; helyi közösségi közlekedés és megállóhelyek; Mór–Pusztavám kerékpáros kapcsolat; rövid távú kerékpáros és mikromobilitási program; önkormányzati hatáskörű városi kerékpáros tengelyek; temetői és kegyeleti környezet; alulhasznosított önkormányzati ingatlanok újrahasznosítása; közvilágítás bővítése.
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	A portfólió elsődlegesen az É1: Fejlett helyi és térségi közlekedési infrastruktúra részcélhoz kapcsolódik. A közúti, gyalogos, kerékpáros, parkolási és közösségi közlekedési projektek az É1 célrendszerét támogatják. Az ingatlanhasznosítási, temetői és közterületi jellegű elemek az É3 részcélhoz kapcsolódnak. Egyes projektek másodlagosan a G1 részcélt is támogatják, ha gazdasági területek elérhetőségét javítják, illetve a T1–T2 részcélokat, ha lakóterületi, intézményi vagy közszolgáltatási hozzáférést erősítenek.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

2. táblázat - FVS stratégiai célmátrix – az üzleti modell portfólióinak illeszkedése

Portfólió / FVS részcél	G1 Diverzifikált gazdasági szerkezet, fejlett KKV-szektor, helyi munkavállalói bázis	G2 Magas színvonalú turisztikai szolgáltatások és programok	T1 Humán közszolgáltatások	T2 Térségközponti funkció, közszolgáltatások	É1 Helyi és térségi közlekedési infrastruktúra	É2 Energia- és környezethatékony, klímatudatos város	É3 Épített környezet fenntarthatói fejlesztése, közösségi élet
Prosperáló város	Iparterületi és gazdasági infrastruktúra; gazdasági területbővítés; klaszter- és beszállítói együttműködések	Borászati együttműködés; turisztikai desztinációmenedzsment; turisztikai marketing; pincesori turisztikai kapcsolat		Piac- és műemlék istálló hasznosítási modell, amennyiben városközponti szolgáltatási funkcióként kezeljük	Iparterületi és turisztikai elérhetőség kapcsolódó feltételként		
Megtartó város	Munkaerőpiaci képzési program, ha a helyi gazdaság munkaerőigényéhez kapcsolódik	Rendezvény- és közösségi programok, ha turisztikai / kulturális városi programként is értelmezhetők	Lakhatási konstrukciók; humán programok; szociális városrehabilitáció; felzárkóztatás; idősellátás; közösségi ház	Sport-, rekreációs, közösségi és térségközponti szolgáltatások	Lakóterületi és intézményi elérhetőség kapcsolódó feltételként		Közösségi terek; strand; Wekerle; játszóterek; közparkok
Zöldülő város						Energetikai korszerűsítés; megújuló hőellátás; vízmegtartás; ZIFFA zöldfelületek; Kút-éri	Zöldfelületek és közterületi környezet, ha az épített környezet

Portfólió / FVS részcél	G1 Diverzifikált gazdasági szerkezet, fejlett KKV-szektor, helyi munkavállalói bázis	G2 Magas színvonalú turisztikai szolgáltatások és programok	T1 Humán közszolgáltatások	T2 Térségközponti funkció, közszolgáltatások	É1 Helyi és térségi közlekedési infrastruktúra	É2 Energia- és környezethatékony, klímatudatos város	É3 Épített környezet fenntartható fejlesztése, közösségi élet
						zöldút; komposztálás; SECAP	fenntartható fejlesztését szolgálja
Digitális város		Digitális városmarketing; települési applikáció; turisztikai információs felületek	Digitális kompetenciafejlesztés; lakossági digitális hozzáférés	E-önkormányzat; városüzemeltetési, épületüzemeltetési és helyiséggazdálkodási informatikai rendszer	Okos közlekedésbiztonsági rendszerek; infrastruktúra-nyilvántartás	Zöldfelületi kataszter; zöldinfrastruktúra-monitoring	
Kiszolgáló város	Gazdasági területek elérhetőségét javító út- és infrastruktúrafejlesztések	Turisztikai helyszínek elérhetőségét támogató közlekedési kapcsolatok, ha konkrét projektben megjelennek	Lakóterületi és intézményi hozzáférés	Közszolgáltatások fizikai elérhetősége; helyi közösségi közlekedés	Főúti, belterületi, külterületi, járda-, kerékpáros, parkolási és közösségi közlekedési projektek	Közvilágítási és fenntartható mobilitási kapcsolódások, ha konkrétan szerepelnek	Temetői és kegyeleti környezet; alulhasznosított önkormányzati ingatlanok; közterületi infrastruktúra

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A célmátrix alapján a legerősebb illeszkedések a következők: a Prosperáló portfólió főként a G1–G2 részcélokhoz, a Megtartó portfólió a T1–T2 részcélokhoz, a Zöldülő portfólió az É2 részcélhoz, a Kiszolgáló portfólió az É1 és részben az É3 részcélhoz kapcsolódik. A Digitális portfólió nem egyetlen részcél alá rendelhető, hanem horizontális támogató portfólióként jelenik meg.

1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

A Fenntartható Városfejlesztési Stratégia Mór területén hat fejlesztési akcióterületet és két, szegregációs szempontból kiemelten kezelendő területet jelöl ki. Ezek a Városközpont, a Gazdaságfejlesztési akcióterület, a Pincés utcák, a Délkeleti városrész, a Kertváros, Tímárpuszta, valamint a szegregációval veszélyeztetett Árkipuszta és Felsődobos. Az üzleti modell projektportfóliói részben ezekhez az akcióterületekhez kötődnek, részben városi szintű vagy hálózatos fejlesztésként értelmezhetők. Utóbbiak közé tartoznak például az energetikai, digitális, közlekedési, zöldinfrastruktúra- és humán programok, amelyek nem egyetlen lehatárolt városrészhez kapcsolódnak, hanem több városi területet vagy a település egészét érintik.

3. táblázat - A portfólió területi megközelítése és fókusza

Portfólió megnevezése	A portfólió területi megközelítése és fókuszai
Prosperáló portfólió	A prosperáló portfólió elsősorban a Gazdaságfejlesztési akcióterületet, a Városközpontot és a Pincés utcák térségét érinti. A Gazdaságfejlesztési akcióterület a város gazdasági működésének egyik kulcsterülete, ahol az ipari parkhoz, az Ipar utcához, a gazdasági területbővítéshez és a vállalkozói együttműködésekhez kapcsolódó fejlesztések jelennek meg. A Pincés utcák térsége a borászati és turisztikai projektek miatt releváns. A Városközpont a piac, a műemlék istálló, a turisztikai szolgáltatások és a városközponti funkciók hasznosítása miatt kapcsolódik a portfólióhoz. A portfólió területi fókusza így a gazdasági hasznosításra alkalmas területekre, a városközponti szolgáltatási térre és a borturisztikai helyszínekre koncentrál.
Megtartó portfólió	A megtartó portfólió elsősorban a lakóterületeket, a humán és közösségi szolgáltatások helyszíneit, valamint a társadalmi felzárkóztatással érintett városrészeket érinti. A Délkeleti városrészben az FVS alapján több egészségügyi, szociális és közszolgáltatási funkció található, ezért ezen a területen az egészségügyi és szociális szolgáltatások bővítése, illetve működési feltételeinek javítása jelenik meg fejlesztési igényként. A Kertváros és a kapcsolódó lakóterületek esetében az FVS családi házas, kertvárosias beépítést, egyes részeken paneles épületállományt, valamint a Bányásztelep városszerkezeti szempontból elkülönültebb helyzetét azonosítja. A fejlesztések célja az épületállomány minőségének megőrzése, az energiaigény és a fenntartási költségek mérséklése, az életminőség javítása, a közszolgáltatások minőségének fejlesztése, valamint a helyi közösségi élet erősítése. Felsődobos és Árkipuszta a felzárkóztatási célú beavatkozások miatt releváns. Az antiszegregációs terv alapján jelenleg Árkipuszta minősül szegregációval veszélyeztetett területnek, miközben az önkormányzat Felsődobos fejlesztési igényeit is kezeli.

Portfólió megnevezése	A portfólió területi megközelítése és fókuszai
Zöldülő portfólió	A zöldülő portfólió jellemzően nem egyetlen akcióterülethez, hanem városi szintű zöld-, kék- és energetikai rendszerekhez kapcsolódik. Ide tartoznak az önkormányzati intézmények és bérlakások energetikai korszerűsítései, a megújuló alapú hőellátási fejlesztések, a csapadékvíz-kezelési és vízmegtartási beavatkozások, valamint a ZIFFA-alapú zöldfelületi fejlesztések. Területi értelemben a portfólió érinti a városi közparkokat, közkerteket, lakóterületi zöldfelületeket, a Kút-ér menti zöldút térségét, valamint azokat az intézményi és közterületi helyszíneket, ahol energetikai, zöldfelületi vagy vízmegtartási beavatkozás tervezett. A portfólió fő területi sajátossága ezért nem egyetlen városrészhez kötött fejlesztés, hanem a városi zöldinfrastruktúra, energiahasználat és klímaalkalmazkodás több helyszínen megjelenő rendszere.
Digitális portfólió	A digitális portfólió városi szintű, hálózatos portfólió, ezért nem köthető egyetlen akcióterülethez. Területi fókusza az önkormányzati és intézményi működés, a városüzemeltetés, a közlekedésbiztonság, a zöldfelületi monitoring és a lakossági digitális hozzáférés városi szintű támogatása. A digitális fejlesztések azokhoz a helyszínekhez kapcsolódnak erősebben, ahol fizikai rendszerekhez kötődnek. Ilyenek a közterületi térfigyelés és rendszámfelismerés, az okos közlekedésbiztonsági elemek, a zöldfelületi kataszter, valamint a városüzemeltetési és infrastruktúra-nyilvántartási rendszerek. A portfólió területi sajátossága tehát nem akcióterületi koncentráció, hanem a városi rendszerek horizontális támogatása.
Kiszolgáló portfólió	A kiszolgáló portfólió területi fókusza a város közlekedési, közterületi és műszaki infrastruktúrája. Erősen kapcsolódik a Városközponthoz, a Gazdaságfejlesztési akcióterülethez, a Pincés utcák térségéhez, a Kertváros és a lakóterületi utcahálózat fejlesztéséhez, valamint Felsődobos, Árkipuszta és Tímárpuszta elérhetőségi kérdéseihez. A SUMP alapján Mór lakófunkciójú, napi forgalmat generáló területei elkülöníthetők sűrűbb lakótelepi és lazább, családi házas kertvárosi zónákra. A dokumentum kiemeli a Dózsa György utcai, Kodály Zoltán utcai és Vértes utcai paneles területeket, a Velegi út menti beépítést, valamint a Kertváros és a Bányásztelep közlekedési sajátosságait. A kiszolgáló portfólió ezért a főúti és csomóponti fejlesztések, belterületi és külterületi utak, járdák, kerékpáros kapcsolatok, parkolás, közösségi közlekedés, közvilágítás és közterületi infrastruktúra fejlesztése révén több városrészt és közlekedési folyosót érint.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
Prosperáló	Gazdaságfejlesztési akcióterület, Városközpont, Pincés utcák, gazdasági és turisztikai hasznosítású városi helyszínek.	A gazdasági területeken az infrastruktúra bővítése és korszerűsítése szükséges. A Pincés utcák térségében a turisztikai potenciál és az egységesebb utcakép kihasználása jelenik meg fejlesztési igényként. A Városközpontban a kereskedelmi, szolgáltató és turisztikai funkciók koncentráltan vannak jelen.	Iparterületi fejlesztési kapacitás bővítése, vállalkozások betelepülésének és bővülésének támogatása, borturisztikai és városközponti szolgáltatási potenciál erősítése, piac- és ingatlanhasznosítás.
Megtartó	Lakóterületek, humán és közösségi szolgáltatások helyszínei, sport- és rekreációs területek, Délkeleti városrész, Kertváros, Bányásztelep, Felsődobos és Árkipuszta.	A Délkeleti városrészben az egészségügyi és szociális szolgáltatások fejlesztési igénye jelenik meg. A Kertvárosban és a kapcsolódó lakóterületeken az épületállomány minősége, az energiaigény, a közszolgáltatások minősége és a közösségi élet erősítése releváns. Felsődobos és Árkipuszta esetében a felzárkóztatási, közszolgáltatási és hozzáférési szempontok meghatározók.	Humán szolgáltatások fejlesztése, lakhatási és helyben maradási konstrukciók, közösségi terek és rekreációs infrastruktúra erősítése, szociális városrehabilitáció és felzárkóztatás.
Zöldülő	Városi szintű energetikai és zöldinfrastruktúra-rendszerek, önkormányzati intézmények, lakóterületi zöldfelületek, közparkok, közkertek, Kút-ér menti zöldút, csapadékvíz-kezelési területek.	A portfólióban az energiahasználat, a fenntartási költségek, a zöldfelületek minősége, a vízmegtartás és a klímaalkalmazkodás kérdései jelennek meg. Ezek a dokumentumok alapján több helyszínt és városi rendszert érintenek, nem egyetlen városrészre koncentrálódnak.	Energiahatékonyság és megújuló energiahasználat, csapadékvíz helyben tartása, zöldfelületek minőségi fejlesztése, rekreációs és klímaadaptációs hatások erősítése, fenntartási költségek mérséklése.
Digitális	Városi szintű, hálózatos és intézményi rendszerek, önkormányzati szolgáltatások, városüzemeltetési, közlekedésbiztonsági és zöldfelületi monitoringhelyszínek.	A digitális portfóliónál nem azonosítható egyetlen lehatárolt városrészi fókusz. A területi igény a város teljes működési rendszeréhez kapcsolódik, különösen a szolgáltatások elérhetőségéhez, az adatkezeléshez, a közterületi és infrastruktúra-monitoringhoz, valamint a városüzemeltetési információk rendszerezéséhez.	E-önkormányzati szolgáltatások, adatvezérelt városüzemeltetés, zöldfelületi és infrastruktúra-monitoring, digitális városmarketing, közlekedésbiztonsági és térfigyelő rendszerek fejlesztése.

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
Kiszolgáló	Városközpont, Gazdaságfejlesztési akcióterület, Pincés utcák, Kertváros és lakóterületi utcahálózat, Felsődobos, Árkipuszta, Tímárpuszta, városi és térségi közlekedési folyosók.	A Városközpontban és a fő közlekedési tengelyek mentén jelentős közlekedési és elérhetőségi igények jelennek meg. A gazdasági területeken az infrastruktúra bővítése és korszerűsítése szükséges. A Pincés utcák térségében turisztikai és közterületi fejlesztési igény azonosítható. A lakóterületek esetében a gyalogos, kerékpáros, közösségi közlekedési és közvilágítási kapcsolatok fejlesztése releváns.	Út-, járda-, kerékpáros és parkolási fejlesztések, közösségi közlekedési szolgáltatások és megállóhelyek javítása, gazdasági és turisztikai területek elérhetőségének erősítése, peremterületi szolgáltatáshozzáférés javítása.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

1.3. Projektcsatornák és értékajánlat

Portfólió megnevezése	Értékajánlat és szinergiák bemutatása
Prosperáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A prosperáló portfólió Mór gazdasági teljesítőképességét és helyi értékteremtő képességét erősíti. Az iparterületi és gazdasági infrastruktúra fejlesztése, a vállalkozói és klaszteralapú együttműködések, valamint a borászati, turisztikai és városközponti szolgáltatási elemek a helyi gazdaság stabilitását, a vállalkozási környezet minőségét és a város turisztikai vonzerejét javítják.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólión belül az iparterületi fejlesztések, a gazdasági területbővítés és a vállalkozói / klaszteralapú együttműködések között erős szinergia azonosítható. Ezek egymást feltételező elemek, mert a vállalkozási környezet javításához fizikai infrastruktúra, területkínálat és gazdasági együttműködési háttér is szükséges. Külön projektcsoportot alkotnak a borászati, turisztikai, TDM- és pincesori elemek, amelyek a látogatói kínálat, a városmarketing és a helyi értékek gazdasági hasznosítása köré szerveződnek.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A portfólió legerősebb kapcsolódása a Kiszolgáló portfólióhoz kötődik, mert az iparterületi, turisztikai és városközponti projektek működőképessége közlekedési, parkolási, közterületi és elérhetőségi feltételektől függ. A Megtartó portfólióval közepes kapcsolat azonosítható a munkaerőpiaci, lakhatási és helyben maradási hatásokon keresztül.
Megtartó portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A megtartó portfólió a helyi életminőség, a társadalmi biztonság és a város népességmegtartó képességének javítását szolgálja. A lakhatási, humán, szociális, közösségi, sport- és rekreációs fejlesztések a mindennapi életfeltételeket, a szolgáltatásokhoz való hozzáférést és a közösségi kötődést erősítik.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólión belül erős kapcsolat van a lakhatási, munkaerőpiaci és helyben maradási projektek között. A munkásszálló / apartmanház / fecskelakás, a fiatalok letelepedését támogató konstrukció és a helyi képzési program együtt a munkaerő megtartását és a társadalmi stabilitást támogatják. Külön belső szinergiát alkotnak a humán, közösségi, sport-, strand-, játszótéri és rekreációs fejlesztések, mert ezek az életminőség és a közösségi használat javítását szolgálják. A szociális városrehabilitációs és felzárkóztatási projektek egymásra épülő társadalmi beavatkozásként kezelhetők.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A portfólió a Prosperáló portfólióhoz a munkaerőpiaci és lakhatási feltételeken keresztül kapcsolódik. A Kiszolgáló portfólióval erős kapcsolat van a lakóterületi, intézményi és közszolgáltatási elérhetőség miatt. A Zöldülő portfólióval közepes kapcsolat jelenik meg ott, ahol a közösségi, sport- és rekreációs helyszínek zöldfelületi vagy klímaadaptációs fejlesztésekkel érintettek.
Zöldülő portfólió	

Portfólió megnevezése	Értékajánlat és szinergiák bemutatása
Értékajánlat megfogalmazása	A zöldülő portfólió Mór energiahatékonyságát, klímaalkalmazkodását és környezeti fenntarthatóságát javítja. A portfólió az energetikai korszerűsítések, a megújuló alapú hőellátás, a vízmegtartás, a zöldfelület-fejlesztés, a komposztálás és a klíma- és energia akciótervezés révén csökkenti a város energia- és klímakitettségét.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólión belül erős kapcsolat van az energetikai projektek között. Az intézményi energetikai korszerűsítés, a lakossági energiahatékonyság, a megújuló alapú távhőfejlesztés, a közvilágítás energia-racionalizálása és a bérlakásállomány energetikai korszerűsítése ugyanarra a fenntartható energiahasználati problémára ad választ. A ZIFFA-alapú zöldfelület-fejlesztések, a Kút-éri zöldút és a vízmegtartási program szintén egymást erősítő zöld- és kékinfrastruktúra-elemek. A komposztálás ezekhez fenntartási és körforgásos gazdálkodási oldalról kapcsolódik.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A portfólió a Digitális portfólióhoz a zöldfelületi kataszter, monitoring és adatvezérelt üzemeltetés miatt kapcsolódik. A Kiszolgáló portfólióval a csapadékvíz-kezelés, közvilágítás, közterületi infrastruktúra és fenntartható mobilitási elemek miatt van kapcsolat. A Megtartó portfólióval a zöldfelületek, közparkok és rekreációs területek életminőségi hatása teremthet kapcsolatot.
Digitális portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A digitális portfólió az önkormányzati működés, a városüzemeltetés és a lakossági szolgáltatások hatékonyságát javítja. Az e-önkormányzati szolgáltatások, a települési applikáció, a digitális városmarketing, a térfigyelő és közlekedésbiztonsági rendszerek, a városüzemeltetési informatikai megoldások és a zöldfelületi monitoring az adatvezérelt döntéshozatalt és a szolgáltatások jobb elérhetőségét támogatják.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólión belül a legerősebb szinergia az adatgyűjtési, nyilvántartási és városüzemeltetési rendszerek között azonosítható. Az e-önkormányzati szolgáltatások, a városüzemeltetési rendszer, a zöldfelületi kataszter és a közlekedésbiztonsági digitális elemek közös adat- és működési logikára épülhetnek. A települési applikáció és a digitális városmarketing a lakossági és látogatói kommunikáció oldaláról kapcsolódik ezekhez.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A digitális portfólió horizontális támogató portfólió. A Zöldülő portfóliót a monitoring- és kataszterrendszerek, a Kiszolgáló portfóliót a közlekedésbiztonsági és infrastruktúra-nyilvántartási elemek, a Prosperáló portfóliót a turisztikai és városmarketing digitális szolgáltatások, a Megtartó portfóliót pedig a lakossági szolgáltatások és digitális kompetenciafejlesztés támogatják.
Kiszolgáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A kiszolgáló portfólió Mór fizikai működési feltételeit, közlekedési kapcsolatait és közterületi infrastruktúráját javítja. Az út-, járda-, kerékpáros, parkolási, közösségi közlekedési, közvilágítási és közterületi fejlesztések a városrészek, intézmények, gazdasági területek és turisztikai helyszínek jobb elérhetőségét szolgálják.

Portfólió megnevezése	Értékajánlat és szinergiák bemutatása
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólión belül erős kapcsolat van a közlekedési projektek között. A főúti és csomóponti fejlesztések, a belterületi és külterületi utak, a járdahálózat, a kerékpáros kapcsolatok, a parkolásmenedzsment és a helyi közösségi közlekedési fejlesztések ugyanannak a városi mobilitási és elérhetőségi rendszernek az elemei. A közvilágítási, temetői, közterületi és önkormányzati ingatlanhasznosítási elemek részben külön alrendszert alkotnak, de közterületi és épített környezeti működésük miatt kapcsolódnak a portfólió céljához.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A portfólió a Prosperáló portfólióval az iparterületi, turisztikai és gazdasági elérhetőségen keresztül kapcsolódik. A Megtartó portfólióhoz a lakóterületi, intézményi és közszolgáltatási hozzáférés javítása miatt illeszkedik. A Zöldülő portfólióval a fenntartható mobilitási, közvilágítási és közterületi elemek kapcsolják össze. A Digitális portfólióval a közlekedésbiztonsági, forgalmi, térfigyelő és infrastruktúra-nyilvántartási rendszerek teremtenek kapcsolatot.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

Portfólión belüli szinergia mátrixok

4. táblázat - Prosperáló portfólión belüli szinergia-mátrix

Projektcsoport / fókuszterület	Iparterület és gazdasági infrastruktúra	Klaszter- és vállalkozói együttműködés	Borászati / turisztikai együttműködés	Piac- és ingatlanhasznosítás
Iparterület és gazdasági infrastruktúra	–	+++	+	++
Klaszter- és vállalkozói együttműködés	+++	–	+	+
Borászati / turisztikai együttműködés	+	+	–	++
Piac- és ingatlanhasznosítás	++	+	++	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

5. táblázat - Megtartó portfólión belüli szinergia-mátrix

Projektcsoport / fókuszterület	Lakhatás és helyben maradás	Munkaerőpiaci képzés	Humán és szociális programok	Sport, rekreáció, közösségi terek
Lakhatás és helyben maradás	–	+++	++	++
Munkaerőpiaci képzés	+++	–	++	+
Humán és szociális programok	++	++	–	++
Sport, rekreáció, közösségi terek	++	+	++	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

6. táblázat - Zöldülő portfólión belüli szinergia-mátrix

Projektcsoport / fókuszterület	Energetikai korszerűsítés	Megújuló hőellátás	Zöld- és kékinfrastruktúra	Körforgásos / komposztálási elemek
Energetikai korszerűsítés	–	+++	+	+
Megújuló hőellátás	+++	–	+	+
Zöld- és kékinfrastruktúra	+	+	–	++
Körforgásos / komposztálási elemek	+	+	++	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

7. táblázat - Digitális portfólión belüli szinergia-mátrix

Projektcsoport / fókuszterület	E-önkormányzat és lakossági szolgáltatások	Városüzemeltetési informatikai rendszer	Közlekedésbiztonsági digitális elemek	Zöldfelületi monitoring / kataszter
E-önkormányzat és lakossági szolgáltatások	–	++	+	+
Városüzemeltetési informatikai rendszer	++	–	+++	+++
Közlekedésbiztonsági digitális elemek	+	+++	–	++
Zöldfelületi monitoring / kataszter	+	+++	++	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

8. táblázat - Kiszolgáló portfólión belüli szinergia-mátrix

Projektcsoport / fókuszterület	Közúti és csomóponti fejlesztések	Gyalogos, kerékpáros és mikromobilitási elemek	Parkolás és közösségi közlekedés	Közterületi / ingatlanhasznosítási elemek
Közúti és csomóponti fejlesztések	–	+++	+++	++
Gyalogos, kerékpáros és mikromobilitási elemek	+++	–	++	++
Parkolás és közösségi közlekedés	+++	++	–	++
Közterületi / ingatlanhasznosítási elemek	++	++	++	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

9. táblázat – Portfóliók közötti szinergia-mátrix

Portfóliók közötti kapcsolat	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Prosperáló	–	++ stratégiai	+ stratégiai	++ technológiai	+++ erőforrás-alapú
Megtartó	++ stratégiai	–	++ stratégiai	++ technológiai	+++ erőforrás-alapú
Zöldülő	+ stratégiai	++ stratégiai	–	+++ technológiai	++ erőforrás-alapú
Digitális	++ technológiai	++ technológiai	+++ technológiai	–	+++ technológiai
Kiszolgáló	+++ erőforrás-alapú	+++ erőforrás-alapú	++ erőforrás-alapú	+++ technológiai	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A portfóliók közötti szinergiák típusai alapján a legerősebb kapcsolatok jellemzően ott jelennek meg, ahol valamely portfólió más beavatkozások megvalósítási feltételeit biztosítja. A kiszolgáló portfólió kapcsolatai ezért elsősorban erőforrás-alapúak, mivel a közlekedési, közterületi, közművesítési és elérhetőségi infrastruktúra több prosperáló, megtartó és zöldülő projekt megvalósíthatóságának alapfeltétele. A digitális portfólió kapcsolatai ezzel szemben főként technológiai jellegűek, mert az adatkezelés, monitoring, városüzemeltetési informatikai rendszerek, közlekedésbiztonsági megoldások és digitális szolgáltatások több portfólió működését támogatják. A prosperáló, megtartó és zöldülő portfóliók közötti kapcsolatok inkább stratégiai szinergiaként értelmezhetők: a gazdaságfejlesztés, munkaerőmegtartás, lakhatás, életminőség, energiahatékonyság és klímaalkalmazkodás egymást erősítő városfejlesztési célokat szolgálnak, de nem minden esetben közös fizikai vagy technológiai erőforráson keresztül kapcsolódnak össze.

10. táblázat - Közös portfóliószintű KPI-k tervezett értékei és monitoring számítási módja

KPI	Érték
Beruházás volumene / CAPEX megvalósulás (%)	Tervérték: 100% az aktualizált portfólió jóváhagyott beruházási volumenéhez képest. Kiinduló tervezett portfólióérték: 29 074,4 M Ft tervezett CAPEX. Éves monitoring során a ténylegesen felhasznált / lekötött beruházási érték és az aktualizált terv-CAPEX arányaként számítandó.
Projekt megvalósulási arány (%)	Tervérték: 100% a jóváhagyott projektportfólióhoz képest. Kiinduló tervezett portfólióérték: 47 projekt. Éves monitoring során a megvalósult vagy

KPI	Érték
	megvalósítás alatt álló projektek arányaként számítandó, darabszám alapján; szükség esetén CAPEX-súlyozott kiegészítő mutatóval.
Támogatás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	Tervérték: a támogatási döntések és támogatási szerződések alapján rögzítendő. A mutató éves monitoring során a támogatásból finanszírozott megvalósult beruházási érték / összes megvalósult beruházási érték arányaként számítandó. A projektcsatorna alapján több projekt támogatásorientált vagy már támogatási háttérrel rendelkezik, de egységes portfóliószintű százalékos arány a konkrét forrásdöntések előtt nem adható meg megalapozottan.
Piaci forrás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	Tervérték: a végleges finanszírozási és üzemeltetési konstrukciók alapján rögzítendő. A mutató éves monitoring során a piaci, magán- vagy partneri forrásból finanszírozott megvalósult beruházási érték / összes megvalósult beruházási érték arányaként számítandó. Piaci forrás elsősorban bevételtermelő, hasznosítási, energetikai, szolgáltatási vagy üzemeltetési részfunkcióknál vizsgálható.
Önkormányzati önerő aránya (%)	Tervérték: a projektindítási és forrásbiztosítási döntések alapján rögzítendő. A mutató éves monitoring során a tényleges önkormányzati saját forrás / összes megvalósult beruházási érték arányaként számítandó. A mutató célja az önkormányzati pénzügyi kitettség és kockázatvállalás követése.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

Portfóliók mérése

11. táblázat - Portfólióspecifikus fő KPI-k és tervezett mutatóértékek

Portfólió	Javasolt fő KPI	Érték
Prosperáló	ROI (diszkontált)	DROI: 20,6%. A portfólió pénzügyi értékelésében a diszkontált megtérülési mutató releváns, mivel több bevételtermelő vagy hasznosítási potenciált hordozó projektet tartalmaz.
Megtartó	SROI	DSROI: –76,0%. A portfólió elsődlegesen társadalmi és közszolgáltatási értékteremtési logikájú; a jelenlegi modell szerint pénzügyi / monetizált társadalmi megtérülése nem pozitív.
Zöldülő	Éves tervezett ÜHG-csökkentés (tCO_2e)	2 389,2 tCO_2e/év. A portfólió fő mérési logikája a klíma- és energetikai hatás, kiegészítve az éves megtakarítási potenciállal.
Digitális	Üzemeltetési költségmegtakarítás /	4,0 M Ft/év megtakarítás / 12 db digitalizált szolgáltatás vagy modul. A mutató a működési hatékonyságot és a digitális szolgáltatásfejlesztés előrehaladását együtt méri.

Portfólió	Javasolt fő KPI	Érték
	digitalizált szolgáltatások száma tervezett	
Kiszolgáló	Beruházás megvalósulási arány / önkormányzati önerő aránya tervezett	Megvalósítási cél: 100% a jóváhagyott kiszolgáló portfólióhoz képest. Kiinduló tervezett portfólióérték: 13 projekt, 9 191,9 M Ft tervezett CAPEX. Az önkormányzati önerő aránya a konkrét forrásdöntések után számítandó.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A portfóliószintű KPI-k eltérő értékteremtési logikát tükröznek. A prosperáló portfólió esetében a pénzügyi megtérülési indikátor releváns, mert több bevételtermelő vagy hasznosítási potenciált hordozó beavatkozás szerepel benne. A megtartó portfólió esetében a társadalmi megtérülés a fő értékelési szempont, mivel a projektek elsődlegesen lakhatási, humán, közösségi és életminőségi hatásokat céloznak. A zöldülő portfólió fő mérési mutatója az ÜHG-csökkentés, kiegészülve az energetikai megtakarításokkal. A digitális portfólió esetében a működési megtakarítás és a digitalizált szolgáltatások száma mutatja a portfólió előrehaladását. A kiszolgáló portfólió nagyberuházási és közszolgáltatási jellegű, ezért főként a megvalósulási arány és az önkormányzati önerő aránya alapján értékelhető.

1.4. Stakeholder mapping

A prosperáló portfólió gazdaságfejlesztési, iparterületi, turisztikai, borászati és hasznosítási fókuszú beavatkozásokat tartalmaz. A portfólió megvalósítása elsősorban az önkormányzat, a vállalkozói szereplők, a turisztikai és borászati szereplők, valamint a támogatási és finanszírozási környezet együttműködését igényli.

12. táblázat – Prosperáló portfólió hatás-érintettség mátrixa

Prosperáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás / befolyás	Kulcspartnerek: Mór Városi Önkormányzat; helyi és nemzetközi vállalkozások; turisztikai és borászati szereplők.	Támogatók: állami és uniós szervezetek; pénzügyi partnerek; térségi gazdaságfejlesztési szereplők, egyetemek és kutatóintézetek klaszter-, beszállítói vagy innovációs együttműködés esetén.
Kis hatás / befolyás	Befolyásolók: lakosság; civil szervezetek, elsősorban közösségi, turisztikai vagy rendezvényi kapcsolódás esetén.	Passzív szereplők: nincs külön nevesítendő csoport

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A megtartó portfólió a humán szolgáltatásokhoz, társadalmi felzárkóztatáshoz, közösségi infrastruktúrához, lakhatáshoz, rekreációhoz és helyi életminőséghez kapcsolódó beavatkozásokat fogja össze. Itt a lakosság érintettsége különösen magas, ugyanakkor a megvalósítás önkormányzati, intézményi, civil és támogatási együttműködést igényel.

13. táblázat – Megtartó portfólió hatás-érintettség mátrixa

Megtartó portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás / befolyás	Kulcspartnerek: Mór Városi Önkormányzat; helyi önkormányzati szervezetek és intézmények; civil szervezetek a közösségi és társadalmi célú beavatkozásoknál; állami és uniós szervezetek támogatott projektek esetén.	Támogatók: pénzügyi partnerek lakhatási vagy nagyobb intézményi fejlesztéseknél; helyi és nemzetközi vállalkozások kivitelezési, szolgáltatási vagy működtetési szerep esetén.
Kis hatás / befolyás	Befolyásolók: lakosság; helyi közösségek; civil szervezetek, ha elsősorban igényközvetítő vagy közösségszervező szerepük van.	Passzív szereplők: nincs külön nevesítendő csoport

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A zöldülő portfólió az energetikai korszerűsítések, megújuló energiahasználat, zöldinfrastruktúra-fejlesztés, vízmegtartás, komposztálás, klímaadaptáció és szemléletformálás beavatkozásait tartalmazza. A portfólióban egyszerre vannak beruházásközpontú és lakossági részvételt igénylő projektek, ezért a lakosság, a vállalkozások, a pénzügyi partnerek és a támogatási szereplők több projekt esetében is relevánsak.

14. táblázat – Zöldülő portfólió hatás-érintettség mátrixa

Zöldülő portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás / befolyás	Kulcspartnerek: Mór Városi Önkormányzat; helyi és nemzetközi vállalkozások energetikai, kivitelezési vagy szolgáltatási szerepben; lakosság a lakossági energiahatékonysági, komposztálási és szemléletformálási elemeknél.	Támogatók: állami és uniós szervezetek; pénzügyi partnerek, különösen zöld hitel, ESCO, on-bill financing vagy nagyobb beruházási konstrukció esetén; egyetemek és kutatóintézetek, ha monitoring vagy szakmai-módszertani szerep kapcsolódik hozzájuk.

Zöldülő portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Kis hatás / befolyás	Befolyásolók: civil szervezetek; lakosság azoknál a zöldfelületi és klímaadaptációs fejlesztéseknél, ahol főként használói vagy közösségi részvételi szerepe van.	Passzív szereplők: nincs külön nevesítendő szereplőcsoport

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A digitális portfólió az e-közigazgatási szolgáltatások, városi digitális felületek, adatmenedzsment, városüzemeltetési informatikai rendszerek, digitális kompetenciafejlesztés, monitoring és okos rendszerek fejlesztését tartalmazza. A Digitális átállás Akcióterv alapján a digitális átállás nemcsak technológiai fejlesztés, hanem szervezeti, adatgazdai és felhasználói kérdés is.

15. táblázat – Digitális portfólió hatás-érintettség mátrixa

Digitális portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás / befolyás	Kulcspartnerek: Mór Városi Önkormányzat; helyi önkormányzati szervezetek és intézmények; helyi és nemzetközi vállalkozások informatikai, fejlesztői vagy szolgáltatói szerepben.	Támogatók: állami és uniós szervezetek a digitalizációs források és szabályozási keretek miatt; egyetemek és kutatóintézetek adatelemzési vagy városi innovációs szerep esetén; pénzügyi partnerek szolgáltatási, lízing- vagy más finanszírozási konstrukció esetén.
Kis hatás / befolyás	Befolyásolók: lakosság, mint felhasználó és adatforrás; civil szervezetek a digitális befogadás és kompetenciafejlesztés területén; helyi vállalkozások mint felhasználók.	Passzív szereplők: nincs külön nevesítendő szereplőcsoport

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A kiszolgáló portfólió a közlekedési, közterületi, közmű-, csapadékvíz-, parkolási, gyalogos és kerékpáros infrastruktúra fejlesztéseit fogja össze. A portfólióban az önkormányzati és állami szereplők, a közmű- és közlekedési szolgáltatók, valamint a kivitelezési és tervezési kapacitások szerepe meghatározó. A lakosság és a vállalkozások elsősorban használói és érintetti oldalon jelennek meg.

16. táblázat – Kiszolgáló portfólió hatás-érintettség mátrixa

Kiszolgáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás / befolyás	Kulcspartnerek: Mór Városi Önkormányzat; állami és uniós szervezetek közlekedési, közmű- vagy támogatási kapcsolódás esetén; helyi és nemzetközi vállalkozások tervezői, kivitelezői, szolgáltatói vagy közműszerepben.	Támogatók: pénzügyi partnerek nagyobb infrastruktúra- vagy fenntartható mobilitási projektek esetén; állami szervezetek ott, ahol kezelői, engedélyezési vagy szabályozási szerepük van.
Kis hatás / befolyás	Befolyásolók: lakosság; helyi vállalkozások mint használók és elérhetőségi érintettek; civil szervezetek közlekedésbiztonsági, akadálymentesítési vagy közösségi használati szempontok esetén.	Passzív szereplők: nincs külön nevesítendő szereplőcsoport

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

1.5. Projektportfólió elemei

A projektprioritások értékelése a projektcsatorna-tábla alapján, dimenziónként történt. A sürgősség nem minden esetben az azonnali kivitelezést jelenti, hanem a projekt jellegétől függően az előkészítés, döntés-előkészítés, forráskeresés, műszaki vagy tulajdoni tisztázás, illetve programindítás sürgősségét is kifejezheti. A hatás a dimenzió fő céljához való hozzájárulás alapján értelmezendő: a prosperáló portfólióban elsősorban gazdasági és bevételi / hasznosítási hatás, a megtartó portfólióban társadalmi és életminőségi hatás, a zöldülő portfólióban környezeti, energetikai és klímaadaptációs hatás, a digitális portfólióban működési és szolgáltatási hatás, a kiszolgáló portfólióban pedig infrastrukturális, elérhetőségi és városüzemeltetési hatás alapján.

17. táblázat – Prosperáló portfólió sürgősség/hatás mátrixa

Prosperáló portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	P3 Autóipari klaszter- és beszállítói partnerségi program	P1 Ipar utca korszerűsítése és az ipari terület megközelítésének fejlesztése; P2 Ipari/gazdasági területbővítés közművesítés; P4 Borászati integráció- és technológiafejlesztési program; P5 Integrált turisztikai marketing, TDM és látogatómenedzsment; P7 Piac és műemlék istálló hasznosítási / üzemeltetési modellje

Prosperáló portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Alacsony sürgősség	–	P6 Hársfa–Ezerjó pincesori turisztikai kapcsolat és közterületi fejlesztési csomag

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A prosperáló portfólióban a magas sürgősségű és magas hatású projektek elsősorban az előkészített, támogatási háttérrel rendelkező vagy mérhető gazdasági / bevételi potenciált hordozó beavatkozások. Az ipari és gazdasági területfejlesztési elemek lehetővé tevő jellegűek, míg a piac- és ingatlanhasznosítási projekt közvetlenebb pénzügyi hatással rendelkezik. A Hársfa–Ezerjó pincesori kapcsolat hatása magas lehet, de jelenlegi előkészítettsége és ütemezése alapján nem tartozik a legsürgősebb beavatkozások közé.

18. táblázat – Megtartó portfólió sürgősség/hatás mátrixa

Megtartó portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	M3 Helyi munkaerőpiaci képzési és vállalkozói együttműködési program; M4 Móri Ezerjó rendezvény- és közösségi programportfólió; M5 TOP Plusz helyi humán fejlesztési projekt és fenntartási / folytatási program; M6 TOP Plusz Árkipuszta–Felsődobos szociális városrehabilitáció és felzárkóztatási folytatás; M8 Játszótéri és családi rekreációs fejlesztések; M10 Bányásztelepi közösségi ház előkészítése; M12 Fiatalok helyben maradását segítő lakhatási és letelepedési konstrukció	M1 Városi strand fejlesztése és zöldfelületi komponense; M2 Velegi úti munkásszálló / apartmanház / fecskelakás; M7 Wekerle Szabadidőközpont sport- és rekreációs fejlesztési csomag; M11 Bentlakásos idősotthon barnamezős beruházásként történő előkészítése
Alacsony sürgősség	M9 Vértes utcai közpark / Babos-kúti rekreációs terület további fejlesztése	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A megtartó portfólióban a magas sürgősségű projektek nagy része társadalmi, humán vagy életminőségi szempontból fontos, de nem minden esetben jelent magas kvantifikált hatást. A strand, a lakhatási projekt, a Wekerle Szabadidőközpont és az idősotthon előkészítése a portfólió nagyobb hatású elemei közé tartozik. A Vértes utcai közpark / Babos-kúti rekreációs terület további fejlesztése a végső projektcsatorna alapján későbbi ütemű, részben már megvalósult fejlesztési irányként alacsonyabb sürgősségű.

19. táblázat – Zöldülő portfólió sürgősség/hatás mátrixa

Zöldülő portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	Z8 SECAP / városi klíma- és energia akcióterv kidolgozása	Z1 Önkormányzati intézmények energetikai korszerűsítésének következő ütemei; Z2 Lakossági energiahatékonysági támogatási program újraindítása; Z3 Megújuló alapú távhőfejlesztés; Z4 Városi vízmegtartási és csapadékvíz-kezelési program; Z9 Önkormányzati bérlakásállomány energetikai korszerűsítése
Alacsony sürgősség	–	Z5 ZIFFA-alapú integrált városi zöldfelület-fejlesztési program; Z6 Kút-éri zöldút akcióterület; Z7 Komposzttelep és közösségi komposztálási program

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A zöldülő portfólióban az energetikai, megújulóenergia- és vízmegtartási projektek magas sürgősségű és magas hatású beavatkozásként jelennek meg, mivel jelentős megtakarítási, ÜHG- vagy klímaadaptációs hatással rendelkeznek. A SECAP alacsony beruházási hatású, de stratégiai előkészítő szerepe miatt sürgős. A ZIFFA-alapú nagyobb zöldfelületi, Kút-éri és komposztálási elemek hatása magas, de a végső projektcsatorna és az ütemezési logika alapján nem első ütemű beruházási prioritások.

20. táblázat – Digitális portfólió sürgősség/hatás mátrixa

Digitális portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	D2 Települési applikáció, digitális városmarketing és látogatói információs rendszer; D3 Térfigyelő, rendszámfelismerő és okos közlekedésbiztonsági rendszerek fejlesztése; D4 Lakossági, vállalkozói és felzárkózási célú digitális kompetenciafejlesztési program	D1 E-közigazgatási és önkormányzati digitális szolgáltatások fejlesztése; D5 Városüzemeltetési, épületüzemeltetési és helyiséggazdálkodási informatikai rendszer; D6 Zöldfelületi kataszter és zöldinfrastruktúra-monitoring rendszer
Alacsony sürgősség	–	–

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A digitális portfólióban valamennyi projekt magas sürgősségűként szerepel, mert a DiA logikája alapján a digitális koordináció, az adatgazdai működés, a szolgáltatásfejlesztés és a

városüzemeltetési informatikai alapok rövid távon előkészítendők. A magas hatású projektek elsősorban horizontális, több portfóliót támogató rendszerek: az e-közigazgatási fejlesztések, a városüzemeltetési rendszer és a zöldfelületi monitoring.

21. táblázat – Kiszolgáló portfólió sürgősség/hatás mátrixa

Kiszolgáló portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	K3 Városi járdahálózat következő ütemei; K5 Parkolásmenedzsment és kihasználtságjavító program; K8 Rövid távú önkormányzati kerékpáros és mikromobilitási program; K13 Közvilágítási rendszer további bővítése	K1 81. sz. főút – Deák Ferenc utcai csomópont / körforgalom; K2 Belterületi és új lakóterületi utak következő ütemei; K4 Külterületi utak korszerűsítése; K7 Mór–Pusztavám kerékpáros kapcsolat
Alacsony sürgősség	K6 Helyi közösségi közlekedési szolgáltatás- és megállóhelyfejlesztés; K11 Temetői zöldfelületek és kegyeleti környezet fejlesztése; K12 Alulhasznosított önkormányzati ingatlanok újrahasznosítása, kulturális / közösségi funkciókkal	K9 Önkormányzati hatáskörű városi kerékpáros tengelyek előkészítése és fejlesztése; K10 Belvárosi önkormányzati utcák kerékpáros és forgalombiztonsági fejlesztése

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A kiszolgáló portfólióban a magas sürgősségű és magas hatású projektek az előkészítettebb vagy támogatási háttérrel érintett közlekedési és elérhetőségi fejlesztések. A járda-, parkolásmenedzsment-, rövid távú kerékpáros és közvilágítási elemek sürgősek, de a kvantitatív és portfóliószintű hatás alapján mérsékeltebb hatásúként jelennek meg. A hosszabb távú kerékpáros tengelyek és belvárosi forgalombiztonsági fejlesztések hatása magas, de további előkészítést és ütemezést igényelnek.

Fenntartható üzemeltetés

Prosperáló portfólió

1. Üzemeltetési struktúra

A prosperáló portfólió üzemeltetése hibrid jellegű. Az iparterületi, közterületi és önkormányzati vagyonelemekhez kapcsolódó beavatkozások esetében az önkormányzati koordináció és fenntartás meghatározó. A turisztikai, borászati, rendezvényi és vállalkozói együttműködési elemeknél a működtetés részben partnerségi alapon, az érintett gazdasági, turisztikai és borászati szereplők bevonásával képzelhető el. A portfólióban külön figyelmet igényelnek azok az elemek, amelyek bevételtermelő vagy hasznosítási potenciállal rendelkeznek, például a gazdasági területbővítés, illetve a piac és műemlék istálló hasznosítási / üzemeltetési modellje.

2. Szerződéses keretek

Az önkormányzati tulajdonú vagy kezelésű infrastruktúra esetében saját fenntartás vagy külső szolgáltatóval kötött karbantartási / üzemeltetési szerződés lehet releváns. A gazdasági területfejlesztési elemeknél a közművesítési, terület-előkészítési és későbbi hasznosítási konstrukciókat külön kell tisztázni. A piac, az önkormányzati helyiségek és a rendezvényi infrastruktúra esetében bérleti, használati, üzemeltetési vagy rendezvényszervezési megállapodások vizsgálhatók. A klaszter- és vállalkozói együttműködések esetében külön projekt- vagy együttműködési megállapodás szükséges.

3. Működtetés finanszírozása

A fenntartás alapvetően önkormányzati működési forrásból, illetve az adott vagyonelemhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódó bevételekből fedezhető. Ilyen lehet például bérleti díj, használati díj, kitelepülési díj, értékesítési vagy hasznosítási bevétel, illetve partneri hozzájárulás, de ezek csak dokumentált üzemeltetési és bevételi modell alapján vehetők figyelembe. A gazdaságfejlesztési és turisztikai projektek esetében a működési fenntarthatóság kulcskérdése a valós használói igény, a partneri részvétel és a hosszú távú költségviselés tisztázása.

Megtartó portfólió

1. Üzemeltetési struktúra

A megtartó portfólió üzemeltetése jellemzően decentralizált vagy hibrid. A humán, szociális, közösségi, lakhatási és rekreációs beavatkozások több intézményhez, szolgáltatási helyszínhez vagy célcsoporthoz kapcsolódnak. Az önkormányzati koordináció fontos, de az üzemeltetés sok esetben az érintett intézmények, szolgáltatók vagy közösségi szereplők működésébe épül be. A portfólióban külön figyelmet igényelnek a lakhatási elemek, a városi strand, valamint az idősellátási és közösségi infrastruktúra-fejlesztések, mivel ezeknél az üzemeltetési modell közvetlenül meghatározza a pénzügyi fenntarthatóságot.

2. Szerződéses keretek

Az önkormányzati vagy intézményi infrastruktúra esetében saját üzemeltetés, intézményi fenntartás vagy külső szolgáltatói szerződés alkalmazható. Lakhatási, sport-, közösségi vagy szociális jellegű fejlesztéseknél külön működtetési szabályok, használati rendek, bérleti konstrukciók vagy szolgáltatási megállapodások lehetnek szükségesek. A városi strand esetében a teljes beruházás nem tekinthető önállóan piaci megtérülésű projektnek, de részfunkciókban — például vendéglátás, bérlemények, sport- és rekreációs szolgáltatások, rendezvényhasznosítás vagy üzemeltetési konstrukció — vizsgálható magán- vagy szolgáltatói szereplő bevonása. Programjellegű beavatkozásoknál a projektalapú támogatási szerződések mellett a folyamatos szakmai működtetés feltételeit is rögzíteni kell.

3. Működtetés finanszírozása

A működtetés fő forrása az önkormányzati, intézményi vagy fenntartói működési költségvetés. Egyes lakhatási, strand-, rekreációs vagy szolgáltatási elemeknél bérleti díj, térítési díj, használati díj vagy szolgáltatói díj is megjelenhet, de ezek várhatóan csak részleges fedezetet biztosítanak. A társadalmi és közösségi célú fejlesztéseknél a pénzügyi fenntarthatóság mellett külön vizsgálni kell a humán kapacitást, az intézményi beágyazottságot, a célcsoportok hosszú távú elérését és az esetleges támogatási fenntartási kötelezettségeket.

Zöldülő portfólió

1. Üzemeltetési struktúra

A zöldülő portfólió üzemeltetése hibrid modellben értelmezhető. Az önkormányzati épületek, közvilágítás, zöldfelületek, vízmegtartási infrastruktúra, bérlakás-energetikai elemek és közterületi zöld beavatkozások fenntartása központi önkormányzati koordinációt igényel. A lakossági energiahatékonysági, komposztálási és szemléletformálási elemeknél ugyanakkor decentralizált, lakossági részvételre épülő működés szükséges. A portfólió fenntartási logikája azért kiemelt, mert több projekt esetében a működési megtakarítás javítja a fenntarthatóságot, de nem feltétlenül fedezi a teljes beruházási és fenntartási költséget.

2. Szerződéses keretek

Az energetikai és megújuló energia projektek esetében saját üzemeltetés, külső energetikai szolgáltató, ESCO-konstrukció, karbantartási szerződés vagy finanszírozási partner bevonása is vizsgálható. A megújuló alapú távhőfejlesztés esetében a MÓRHŐ Kft., az önkormányzat, a műszaki szolgáltatók és a finanszírozási partnerek szerepét külön kell tisztázni. A zöldfelületi és vízmegtartási projektek esetében a fenntartási feladatok jellemzően önkormányzati vagy külső szolgáltatói szerződésekhez kapcsolódnak. A lakossági energiahatékonysági és komposztálási programok esetében támogatási, részvételi, társfinanszírozási vagy szolgáltatási kereteket kell kialakítani.

3. Működtetés finanszírozása

A működtetés forrása projekttípustól függ. Az önkormányzati energetikai beruházásoknál és a megújuló alapú hőellátási fejlesztéseknél a működési költségcsökkenés javíthatja a fenntarthatóságot, de önmagában nem kezelhető automatikus beruházási forrásként. Releváns esetekben zöld hitel, ESCO, on-bill financing vagy más fenntartható finanszírozási konstrukció vizsgálható. A zöldfelületi, vízmegtartási és klímaadaptációs beavatkozásoknál jellemzően önkormányzati fenntartási forrásra, illetve nagyobb projektcsomag esetén támogatási vagy zöld finanszírozási eszközre lehet szükség. A lakossági programoknál a fenntarthatóság a lakossági részvétel, az önkormányzati támogatási arány és az esetleges pénzügyi partneri konstrukció együttesétől függ.

Digitális portfólió

1. Üzemeltetési struktúra

A digitális portfólió üzemeltetése erősen központi koordinációt igényel, de az adatgazdai és felhasználói működés decentralizált. Az önkormányzatnak biztosítania kell az egységes adatkezelési, rendszerüzemeltetési és szolgáltatásfejlesztési kereteket, miközben az egyes intézmények, szolgáltatási területek és felhasználók saját adatszolgáltatási és használati feladatokat látnak el. A városüzemeltetési, épületüzemeltetési, helyiséggazdálkodási és zöldfelületi monitoring rendszerek esetében a fenntartható működés feltétele az adatgazdai felelősségek és frissítési rendek egyértelmű kijelölése.

2. Szerződéses keretek

A digitális rendszerek esetében jellemzően külső informatikai szolgáltatók, fejlesztők vagy rendszerüzemeltetők bevonása szükséges. A szerződéses kereteknél kiemelten fontos a

szolgáltatási szint, a karbantartás, a hibajavítás, az adatbiztonság, az adatfrissítés, a felhasználói támogatás és a rendszerfejlesztés felelőssége. A saját üzemeltetés csak akkor reális, ha rendelkezésre áll a szükséges önkormányzati vagy intézményi IT-kapacitás. A digitális rendszerek esetében külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a rendszerbevezetés után is biztosított legyen a licenc-, tárhely-, karbantartási és felhasználótámogatási háttér.

3. Működtetés finanszírozása

A működtetés finanszírozása önkormányzati működési forrásból, digitalizációs támogatásból, szolgáltatási / licencdíjas konstrukcióból vagy külső szolgáltatói szerződés alapján biztosítható. A digitális rendszereknél a beruházási költség mellett tartós működési költségként jelenik meg a licenc, tárhely, karbantartás, rendszerfrissítés, adatgazdai kapacitás és felhasználói támogatás. A fenntarthatóság feltétele, hogy ezek a költségek ne csak a beruházási szakaszban, hanem a teljes működési időszakban tervezve legyenek. A városüzemeltetési informatikai rendszer esetében mérhető működési megtakarítás is azonosítható, de ez nem teszi automatikusan önfinanszírozóvá a teljes digitális portfóliót.

Kiszolgáló portfólió

1. Üzemeltetési struktúra

A kiszolgáló portfólió üzemeltetése hibrid modellben kezelhető. Az önkormányzati utak, járdák, közterületek, parkolási és kisebb közlekedési elemek fenntartása alapvetően önkormányzati feladat. Az állami kezelésű közlekedési infrastruktúrák, közművek és szolgáltatói hálózatok esetében ugyanakkor az üzemeltetés más kezelőkhöz vagy szolgáltatókhoz kapcsolódik, ezért a koordináció és a felelősségi lehatárolás kiemelten fontos. A portfólióban a klasszikus közlekedési infrastruktúra mellett megjelennek temetői, közterületi, alulhasznosított önkormányzati ingatlanhasznosítási és közvilágítási elemek is, ezért az üzemeltetési felelősségek projektenként eltérőek lehetnek.

2. Szerződéses keretek

Az önkormányzati infrastruktúra esetében saját fenntartás, külső karbantartási szerződés vagy közbeszerzés útján bevont kivitelező / szolgáltató alkalmazható. Közmű-, közlekedési vagy állami infrastruktúrához kapcsolódó fejlesztéseknél kezelői, szolgáltatói, engedélyezési és üzemeltetési megállapodások szükségesek. A közösségi közlekedési vagy parkolási elemeknél szolgáltatási szerződés, díjszedési vagy működtetési szabályozás is felmerülhet. Az alulhasznosított önkormányzati ingatlanok újrahasznosítása esetében a hasznosítási, bérleti, üzemeltetési vagy közösségi funkcióhoz kapcsolódó megállapodásokat a végleges funkció ismeretében kell kialakítani. A közvilágítási fejlesztéseknél szolgáltatói, karbantartási vagy energiahatékonysági konstrukciók vizsgálhatók.

3. Működtetés finanszírozása

A fenntartás fő forrása az önkormányzati infrastruktúra-fenntartási költségvetés, kiegészítve támogatási forrásokkal, közműszolgáltatói vagy kezelői hozzájárulással ott, ahol ez szerződésesen és műszakilag megalapozott. Parkolási vagy közlekedési szolgáltatási elemeknél használati díj, szolgáltatási díj vagy működtetési bevétel vizsgálható, de ezek csak szabályozási és üzemeltetési modell alapján vehetők figyelembe. Az ingatlanhasznosítási elemeknél bérleti vagy használati bevétel felmerülhet, de a végső funkció és üzemeltetési modell nélkül nem

tekinthető biztos finanszírozási forrásnak. A fenntarthatóság szempontjából különösen fontos a karbantartási költségek, a kezelői felelősségek és az ütemezett felújítási igények előzetes tervezése.

1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép

1.6.1. Kötöttségek és lehetőségek bemutatása

Az aktualizált projektportfólió megvalósítása jelentős beruházási és fenntartási kapacitást igényel. A kvantitatív számítás alapján a teljes portfólió tervezett beruházási volumene 29 074,4 M Ft, amelyhez éves szinten 467,2 M Ft becsült működési / üzemeltetési költség kapcsolódik. A portfólió egészére ezért nem önfinanszírozó beruházási csomagként, hanem támogatási, önkormányzati, piaci és partneri forrásokat kombináló, ütemezett városfejlesztési portfólióként szükséges tekinteni.

A portfólióban több olyan projekt szerepel, amely már megkezdett, támogatási szerződéssel vagy előrehaladott előkészítéssel rendelkezik, ezért a következő években tényleges projektmenedzsment-, fenntartási és forráslekötési kötöttséget jelent. Ide tartozik az Ipar utca korszerűsítése, a TOP Plusz helyi humán fejlesztési projekt, az Árkipuszta–Felsődobos szociális városrehabilitációs és felzárkóztatási folytatás, a városi vízmegtartási és csapadékvíz-kezelési program, valamint a belterületi / külterületi útfejlesztések egyes TOP Plusz elemei. Ezeknél a projekteknél a fő feladat nem a projekt indokoltságának újranyitása, hanem a végrehajtási, fenntartási és monitoringkötelezettségek ütemezett kezelése.

A legnagyobb hosszú távú pénzügyi kötöttséget a magas CAPEX-igényű zöldülő, kiszolgáló és megtartó portfólióelemek jelentik. A zöldülő portfólióban az energetikai, megújulóenergia-, vízmegtartási és zöldinfrastruktúra-projektek erős környezeti és részben megtakarítási hatással rendelkeznek, de magas beruházási igényük miatt támogatási és zöld finanszírozási eszközök nélkül nem kezelhetők. A kiszolgáló portfólióban az út-, kerékpáros, közvilágítási, parkolási és közterületi infrastruktúrák jellemzően közszolgáltatási jellegűek, közvetlen pénzügyi megtérülést nem biztosítanak, viszont más portfóliók működési feltételeit teremtik meg. A megtartó portfólióban a lakhatási, strand-, rekreációs, szociális és humán projektek társadalmi haszna jelentős lehet, de fenntartási oldalon tartós önkormányzati vagy intézményi kapacitást igényelnek.

A portfólióban nincs olyan egyetlen projekt, amely „aranytojást tojó tyúkként” a teljes fejlesztési csomag finanszírozását biztosítani tudná. Ugyanakkor több beavatkozás rendelkezik bevételtermelő, megtakarítási vagy részleges piaci bevonási potenciállal. Ilyen különösen az ipari / gazdasági területbővítés közművesítése, a piac és műemlék istálló hasznosítási / üzemeltetési modellje, a Velegi úti munkásszálló / apartmanház / fecskelakás, a megújuló alapú távhőfejlesztés, továbbá részfunkciók szintjén a városi strand, az energetikai korszerűsítések, a városüzemeltetési informatikai rendszer és az alulhasznosított önkormányzati ingatlanok hasznosítása. Ezek azonban nem keresztfinanszírozzák automatikusan a teljes portfóliót; inkább a saját működési fenntarthatóságukat javíthatják, illetve csökkenthetik az önkormányzati forrásigényt.

Nagybefektető közeli megjelenése miatt fennálló konkrét, dokumentált determináció jelenleg nem azonosítható. A gazdasági területbővítés és közművesítés ugyanakkor lehetővé tevő

projektként kezelendő: ha a város ipari, gazdasági vagy vállalkozásfejlesztési kapacitást kíván bővíteni, akkor a terület-előkészítés, tulajdoni / övezeti tisztázás és közműkapacitás vizsgálata már rövid távon indokolt. A projekt akkor válhat pénzügyileg is erősebbé, ha konkrét hasznosítási modell, betelepülői kereslet vagy partneri / piaci részvétel igazolható.

A finanszírozási lehetőségek portfóliónként eltérőek. A prosperáló portfólióban a támogatás, önkormányzati forrás és célzott piaci / partneri részvétel kombinációja lehet releváns. A megtartó portfólióban döntően támogatási és önkormányzati finanszírozás szükséges, kiegészítve lakhatási, strand- vagy szolgáltatási részfunkciók bevételeivel. A zöldülő portfólióban a támogatások mellett zöld hitel, ESCO, on-bill financing vagy más megtakarításalapú konstrukció vizsgálható. A digitális portfólióban a beruházási költség mellett a tartós licenc-, karbantartási és adatgazdai költségek finanszírozását is biztosítani kell. A kiszolgáló portfólióban a támogatási és önkormányzati források dominálnak, piaci forrás legfeljebb parkolási, közvilágítási, közlekedési szolgáltatási vagy ingatlanhasznosítási részfunkcióknál jelenhet meg.

1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap

22. táblázat – Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
P1 Ipar utca korszerűsítése	Nem, közvetlen pénzügyi megtérülés nem számítható.	Nem elsődlegesen.	Igen, TOP Plusz támogatási háttérrel.	Lehetővé tevő, vonalas infrastruktúrafejlesztés.	Támogatási forrás, fenntartásnál önkormányzati forrás.	Nem releváns, legfeljebb közvetett vállalkozási haszon.	TOP Plusz / gazdasági infrastruktúra, fenntartható városfejlesztés.	Rövid–középtáv: 2026–2029.
P2 Ipari/gazdasági területbővítés közművesítése	Igen, a modell élettartamon belüli megtérülést jelez.	Igen.	Várhatóan igen, de piaci / partneri elem is vizsgálható.	Lehetővé tevő, stratégiai gazdaságfejlesztési projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + hasznosítási / partneri elem.	Városfejlesztési tőkealap, vállalkozói hozzájárulás, hasznosítási bevétel, közmű-megállapodás.	Gazdaságfejlesztési, terület-előkészítési, fenntartható városfejlesztési források.	Közép–hosszú táv, de előkészítése rövid távon indokolt.

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
P3–P5 klaszter, borászati, turisztikai és TDM programok	Pénzügyi megtérülés nem vagy csak minimálisan számítható.	Igen, kisebb partneri elemekkel.	Igen, jellemzően támogatásorientált.	Szoft / stratégiai / partnerségi beavatkozások.	Támogatás + önkormányzati forrás + szereplői hozzájárulás / szponzoráció.	Partneri hozzájárulás, rendezvényi díj, szponzoráció, szolgáltatási díj.	Gazdaságfejlesztési, turisztikai, digitalizációs és vállalkozásfejlesztési források.	Rövid–középtáv, illetve folyamatos programjelleggel.
P6 Hársfa–Ezerjó pincesori kapcsolat	Nem.	Igen, forrásfüggő.	Várhatóan igen.	Vonalas / turisztikai-közterületi fejlesztés.	Támogatás + önkormányzati forrás.	Közvetlen piaci forrás nem azonosított.	Turisztikai, közterületi, fenntartható városfejlesztési források.	Középtáv.
P7 Piac és műemlék istálló hasznosítási modellje	Igen, a modell rövid megtérülést jelez.	Igen.	Részben, projektfejlesztéstől függően.	Egyedi hasznosítási / ingatlan- és szolgáltatásfejlesztési beavatkozás.	Önkormányzati forrás + bérleti / használati / üzemeltetési bevételek + esetleges támogatás.	Bérleti díj, használati díj, üzemeltetési bevétel, szolgáltatói partner.	Városközponti, turisztikai, örökségvédelmi vagy szolgáltatásfejlesztési források.	Rövid táv / folyamatos üzemeltetési és hasznosítási modellfejlesztés.

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
M1 Városi strand fejlesztése	Teljes beruházásként nem, de részfunkciókban mérhető pénzügyi haszon lehet.	Igen.	Igen, jelentős támogatási igénnyel.	Nagyléptékű, társadalmi és rekreációs projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + részfunkciók piaci / szolgáltatói bevonása.	Vendéglátás, bérlemények, szolgáltatási díjak, üzemeltetési konstrukció.	Rekreációs, zöldfelületi, közösségi és fenntartható városfejlesztési források.	Hosszú táv / több ütemű fejlesztés.
M2 Velegi úti munkásszálló / apartmanház / fecskelakás	Igen, élettartamon belüli megtérülés vizsgálható.	Igen.	Részben támogatással, részben piaci / önkormányzati konstrukcióval.	Egyedi lakhatási és munkaerőmegtartó projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + bérleti bevétel + pénzügyi partner.	Bérleti díj, munkáltatói hozzájárulás, pénzügyi partner, városfejlesztési tőkealap.	Lakhatási, szociális városfejlesztési, munkaerőmegtartási források.	Középtáv.
M3–M6 képzési, rendezvény-, humán és szociális programok	Nem, közvetlen pénzügyi megtérülés nem számítható.	Nem jellemző, legfeljebb partneri hozzájárulással.	Igen.	Szoft / társadalmi projekt.	Támogatás + önkormányzati / intézményi működési forrás.	Korlátozott: partneri hozzájárulás, szponzoráció.	TOP Plusz humán, társadalmi befogadás, esélyegyenlőségi és közösségi programforrások.	Rövid–középtáv, részben 2026–2029.

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
M7–M9 sport-, játszótéri és rekreációs fejlesztések	Nem, jellemzően társadalmi haszon.	Igen, nagyobb elemeknél.	Igen.	Társadalmi / rekreációs / közösségi infrastruktúra.	Támogatás + önkormányzati forrás; kisebb használati vagy szolgáltatási bevétel csak egyedi modell szerint.	Korlátozott: rendezvény-, használati vagy szolgáltatási díj.	Rekreációs, közösségi, zöldfelületi és fenntartható városfejlesztési források.	Folyamatos, több ütemű; egyes elemek középtávon.
M10–M12 közösségi ház, idősotthon, fiatalok lakhatási konstrukciója	Jellemzően nem, illetve projektfüggően részben vizsgálható.	Igen.	Igen, támogatásfüggő.	Társadalmi / lakhatási / intézményi előkészítési projektek.	Támogatás + önkormányzati forrás + esetleges bérleti / szolgáltatási konstrukció.	Lakhatási vagy szolgáltatási bevétel, pénzügyi partner, üzemeltetői konstrukció.	Lakhatási, szociális, idősellátási, társadalmi befogadási források.	Közép–hosszú táv.
Z1, Z2, Z9 energetikai korszerűsítések és lakossági / bérlakás energetika	Mérhető pénzügyi haszon van, de a megtérülés több esetben élettartamon túli.	Igen.	Igen, támogatási forrás szükséges.	Nagyléptékű zöld / energetikai beavatkozás.	Támogatás + önkormányzati forrás + megtakarításalapú vagy lakossági társfinanszírozás.	ESCO, zöld hitel, on-bill financing, lakossági önrész, pénzügyi partner.	Zöld átállás, energiahatékonyság, épületenergetika, lakhatási energetika.	Rövid–középtáv, illetve középtáv.

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
Z3 Megújuló alapú távhőfejlesztés	Igen, a modell élettartamon belüli megtérülést jelez.	Igen.	Igen, jelentős támogatási / kedvezményes finanszírozási igénnyel.	Nagyléptékű zöld energetikai infrastruktúra.	Támogatás + MÓRHŐ / önkormányzati forrás + zöld hitel / ESCO / pénzügyi partner.	ESCO, zöld hitel, EIB / kedvezményes hitel, energetikai szolgáltató.	Zöld átállás, megújuló energia, távhő, energiafüggetlenségi források.	Közép–hosszú táv; előkészítést követően többéves megvalósítás.
Z4 Városi vízmegtartási és csapadékvíz-kezelési program	Nem, társadalmi / klímaadaptációs haszon.	Igen, nagyobb ütemeknél.	Igen.	Nagyléptékű zöld-kék infrastruktúra, lehetővé tevő projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás.	Közvetlen piaci forrás nem jellemző.	Klímaadaptáció, vízgazdálkodás, zöld-kék infrastruktúra, TOP Plusz / 2028–2034 zöld átállás.	TOP Plusz elem: 2026–2029; további ütemek közép–hosszú távon.
Z5–Z7 ZIFFA zöldfelület, Kút-éri zöldút, komposztálás	Nem, társadalmi / környezeti haszon.	Igen, projektmérettől függően.	Igen.	Zöldinfrastruktúra / körforgásos / rekreációs projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + esetleges közösségi / partneri részvétel.	Korlátozott: komposztálási vagy szolgáltatási modell csak külön vizsgálattal.	Zöld átállás, klímaadaptáció, városi zöldinfrastruktúra, körforgásos gazdaság.	Közép–hosszú táv; ZIFFA szerinti későbbi ütemekhez illesztve.

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
Z8 SECAP / klíma- és energia akcióterv	Nem.	Nem jellemző.	Igen, kisebb támogatási vagy önkormányzati forrásból.	Szoft / stratégiai előkészítő projekt.	Önkormányzati forrás + szakmai támogatás.	Nem releváns.	Klíma- és energia-tervezési, zöld átállási források.	Rövid táv.
D1–D4 e-közigazgatás, applikáció, térfigyelés, kompetenciafejlesztés	Nem, közvetlen megtérülés nem számítható.	Igen, kisebb részben.	Igen.	Digitális / szoft / szolgáltatásfejlesztési projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + szolgáltatói konstrukció.	IT-szolgáltatói konstrukció, licencmodell, szponzoráció csak korlátozottan.	Digitális átállás, okos város, digitális befogadás, közlekedésbiztonság.	2026–2027 előkészítés, 2028-tól nagyobb fejlesztések.
D5 Városüzemelteté si, épületüzemelteté si és helyiséggazdálko dási informatikai rendszer	Minimális pénzügyi haszon / működési megtakarítás azonosítható.	Igen.	Igen, vagy szolgáltatási konstrukcióval.	Digitális, működési hatékonysági, lehetővé tevő projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + licenc / szolgáltatói konstrukció.	SaaS / licencmodell, szolgáltatói finanszírozás, pénzügyi lízing.	Digitális átállás, városüzemelteté s, intézményi működésfejleszté s.	2026–2027 előkészítés, 2028-tól megvalósítás.

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
D6 Zöldfelületi kataszter és zöldinfrastruktúra-monitoring	Nem, közvetlen pénzügyi megtérülés nem számítható.	Igen, kisebb részben.	Igen.	Digitális-zöld monitoring, lehetővé tevő projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + esetleges szakmai partner.	Korlátozott: szakmai / kutatási partneri hozzájárulás.	Digitális átállás, zöld monitoring, klímaadaptáció.	2026–2027 előkészítés, 2028-tól fejlesztés.
K1–K4 főúti, belterületi, külterületi és járdafejlesztések	Nem, közvetlen pénzügyi megtérülés nem számítható.	Igen.	Igen.	Lehetővé tevő, nagyléptékű vagy vonalas infrastruktúra.	Támogatás + önkormányzati forrás + állami / kezelői szerepvállalás, ahol releváns.	Közvetlen piaci forrás nem jellemző.	Fenntartható városi közlekedés, közlekedésbiztonság, TOP Plusz / 2028–2034 infrastrukturális források.	Rövid–középtáv, részben 2026–2029.
K5–K6 parkolásmenedzsment és közösségi közlekedés	Közvetlen megtérülés nem számítható, de díj- vagy szolgáltatási elem vizsgálható.	Igen.	Igen.	Közlekedési szolgáltatási / szabályozási projekt.	Önkormányzati forrás + támogatás + szolgáltatási / díjmodell lehetősége.	Parkolási díj, szolgáltatási díj, üzemeltetői konstrukció.	Fenntartható városi közlekedés, intelligens mobilitás, közösségi közlekedési források.	Rövid–középtáv.

Projekt / projektcsoport	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
K7–K10 kerékpáros és mikromobilitási projektek	Nem, társadalmi / környezeti haszon.	Igen.	Igen.	Vonalas, fenntartható mobilitási, közlekedésbiztonsági projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás; hatásköri érintettségnél kezelői részvétel.	Közvetlen piaci forrás nem jellemző.	Fenntartható városi közlekedés, kerékpáros infrastruktúra, közlekedésbiztonság, klímaátállás.	Rövid távú elemek: 2026–2029; nagyobb tengelyek középtávon.
K11–K13 temetői, ingatlanhasznosítási és közvilágítási elemek	K12 esetében minimális pénzügyi haszon, K11 és K13 esetében nem.	Igen.	Igen.	Közterületi / ingatlanhasznosítási / közvilágítási projekt.	Támogatás + önkormányzati forrás + hasznosítási vagy ESCO / szolgáltatói elem csak külön vizsgálat alapján.	Bérleti / használati bevétel K12 esetén; ESCO vagy zöld hitel K13 esetén vizsgálható.	Zöldfelületi, közterületi, kulturális, energetikai / közvilágítási források.	Közép–hosszú táv; K13 esetében rövid–középtáv is vizsgálható.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

A roadmap alapján a portfólió finanszírozása három fő logikára bontható. Az első csoportba a már elindított vagy támogatási háttérrel rendelkező projektek tartoznak, amelyeknél a fő feladat a megvalósítás, fenntartás és monitoring biztosítása. A második csoportot azok a projektek alkotják, amelyeknél van pénzügyi, megtakarítási vagy részleges piaci logika, de a beruházási volumen vagy a társadalmi cél miatt blended finanszírozás szükséges. A harmadik csoportba a közszolgáltatási, társadalmi, zöldinfrastruktúra- és közlekedési projektek tartoznak, amelyek önmagukban nem térülnek meg, de stratégiai, társadalmi vagy környezeti hasznuk miatt támogatási és önkormányzati forrásból indokolhatók.

A portfólió megvalósításának elsődleges döntési szempontja ezért nem az, hogy a teljes projektcsomag pénzügyileg önfinanszírozó-e, hanem az, hogy a város a magas sürgősségű és magas hatású beavatkozásokat milyen ütemezéssel, milyen forráskombinációval és milyen fenntartási kockázat mellett tudja megvalósítani. A bevételtermelő vagy megtakarítást eredményező projektek javíthatják a portfólió pénzügyi egyensúlyát, de nem váltják ki a támogatási és önkormányzati finanszírozás szükségességét.

2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten

A kvantitatív elemzés célja nem projekt szintű költség-haszon elemzés készítése, hanem annak bemutatása, hogy az egyes portfóliók milyen nagyságrendű beruházási és működési költséget jelentenek, hol várható bevétel vagy megtakarítás, és milyen társadalmi, környezeti vagy működési érték kapcsolódik a fejlesztésekhez. Az eredmények a döntés-előkészítést és az éves monitoringot támogatják, a konkrét projektek előkészítése során pontosíthatók.

23. táblázat – Prosperáló portfólió kvantitatív elemzés

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
Ipar utca korszerűsítése és az ipari terület megközelítésének fejlesztése (TOP Plusz)	135,00	1,35	-	-	7,81
Ipari/gazdasági területbővítés közművesítés	395,00	1,00	31,60	-	11,00
Autóipari klaszter- és beszállítói partnerségi program	30,00	3,00	-	-	5,50

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
Borászati integráció- és technológiafejlesztési program	120,00	12,00	10,00	-	16,00
Integrált turisztikai marketing, TDM és látogatómenedzsment	55,00	5,50	0,90	-	20,00
Hársfa-Ezerjó pincesori turisztikai kapcsolat és közterületi fejlesztési csomag	250,00	2,50	-	-	12,60
Piac és műemlék istálló hasznosítási / üzemeltetési modellje	10,00	0,50	3,36	-	0,50

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

24. táblázat – Megtartó portfólió kvantitatív elemzés

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
Városi strand fejlesztése és zöldfelületi komponense	3 206,20	30,00	85,50	0,16	9,50
Velegi úti munkásszálló / apartmanház / fecskelakás	600,00	6,00	32,00	-	25,00
Helyi munkaerőpiaci képzési és vállalkozói együttműködési program	45,00	4,50	-	-	5,00
Móri Ezerjó rendezvény- és közösségi programportfólió	40,00	4,00	-	-	5,00

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
TOP Plusz helyi humán fejlesztési projekt és fenntartási/folytatási program	394,00	20,00	-	-	2,50
TOP Plusz Árkipuszta-Felsődobos szociális városrehabilitáció és felzárkóztatási folytatás	93,00	5,00	-	-	1,00
Wekerle Szabadidőközpont sport- és rekreációs fejlesztési csomag	236,00	2,36	-	-	12,50
Játszótéri és családi rekreációs fejlesztések, Millecentenáriumi Park / KRESZ-park fejlesztéssel	242,00	2,42	-	-	2,85
Vértes utcai közpark / Babos-kúti rekreációs terület további fejlesztése	120,00	1,20	-	-	1,25
Bányásztelepi közösségi ház előkészítése	28,50	1,14	-	-	1,25
Bentlakásos idősotthon barnamezős beruházásként történő előkészítése	1 000,00	65,00	-	-	30,94
Fiatalok helyben maradását segítő lakhatási és letelepedési konstrukció	Tervezett működési költség későbbi fázisban adható meg	Tervezett üzemeltetési költség későbbi fázisban adható meg	-	-	-

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

25. táblázat – Zöldülő portfólió kvantitatív elemzés

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
Önkormányzati intézmények energetikai korszerűsítésének következő ütemei	580,00	5,80	13,86	661,48	-
Lakossági energiahatékonysági támogatási program újraindítása	833,33	2,50	20,00	-	-
Megújuló alapú távhőfejlesztés biomassza vagy geotermia vagy egyéb megújuló energia alkalmazásával	1 925,75	19,26	149,48	902,01	-
Városi vízmegtartási és csapadékvíz-kezelési program	5 000,00	50,00	-	-	-
ZIFFA-alapú integrált városi zöldfelület-fejlesztési program	2 765,60	27,66	-	-	-
Kút-éri zöldút akcióterület	818,40	8,18	-	-	9,93
Komposzttelep és közösségi komposztálási program	500,20	0,50	-	525,00	-
SECAP / városi klíma- és energia akcióterv kidolgozása	5,00	0,50	-	-	-
Önkormányzati bérlakásállomány energetikai korszerűsítése (Velegi út 18–22.)	300,00	3,00	2,16	300,67	-

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

26. táblázat – Digitális portfólió kvantitatív elemzés

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
E-közigazgatási és önkormányzati digitális szolgáltatások fejlesztése	30,00	3,00	-	-	2,50
Települési applikáció, digitális városmarketing és látogatói információs rendszer	20,00	2,00	-	-	-
Térfigyelő, rendszámfelismerő és okos közlekedésbiztonsági rendszerek fejlesztése	41,00	4,10	-	-	-
Lakossági, vállalkozói és felzárkózási célú digitális kompetenciafejlesztési program	10,00	1,00	-	-	-
Városüzemeltetési, épületüzemeltetési és helyiséggazdálkodási informatikai rendszer	43,50	4,00	4,00	-	-
Zöldfelületi kataszter és zöldinfrastruktúra-monitoring rendszer	10,00	-	-	-	-

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

27. táblázat – Kiszolgáló portfólió kvantitatív elemzés

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
81. sz. főút – Deák Ferenc utcai csomópont / körforgalom	2 000,00	20,00	-	-	-

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
Belterületi és új lakóterületi utak következő ütemei	200,00	2,00	-	-	-
Városi járdahálózat következő ütemei	1 000,00	10,00	-	-	-
Külterületi utak korszerűsítése	500,00	18,00	-	-	-
Parkolásmenedzsment és kihasználtságjavító program	15,00	1,50	-	-	-
Helyi közösségi közlekedési szolgáltatás- és megállóhelyfejlesztés	497,00	20,00	-	-	-
Mór–Pusztavám kerékpáros kapcsolat	1 110,00	11,10	-	0,000139	8,13
Rövid távú önkormányzati kerékpáros és mikromobilitási program	52,00	2,50	-	-	-
Önkormányzati hatáskörű városi kerékpáros tengelyek előkészítése és fejlesztése	1 103,00	11,03	-	0,000078	-
Belvárosi önkormányzati utcák kerékpáros és forgalombiztonsági fejlesztése	585,00	5,85	-	-	5,00
Temetői zöldfelületek és kegyeleti környezet fejlesztése	129,90	1,30	-	0,03733	-
Alulhasznosított önkormányzati ingatlanok újrahasznosítása, kulturális / közösségi funkciókkal	1 500,00	60,00	2,00	-	2,00

Projekt címe	CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Éves ÜHG hatás (tCO_2e)	Éves nettó társadalmi hatás (M Ft)
Közvilágítási rendszer további bővítése	500,00	5,00	-	-	-

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

28. táblázat – Portfólió szintű összesítés (egyszerű)

Portfólió	Összes CAPEX (M Ft)	Éves OPEX (M Ft/év)	Éves bevétel / megtakarítás (M Ft/év)	Portfólió ROI	Összes ÜHG-hatás (tCO_2e/év)	Éves társadalmi hatás (M Ft/év)	Portfólió SROI	NSV éves
Prosperáló város	995,00	25,85	45,86	-0,60	0,00	73,42	0,0738	0,09
Zöldülő város	12 728,28	117,40	185,50	-0,89	2 389,16	9,93	0,0074	0,01
Digitális város	154,50	14,10	4,00	-1,48	0,00	2,50	0,0162	-0,05
Megtartó város	6 004,70	141,62	117,50	-1,08	0,16	96,79	0,0161	0,01
Kiszolgáló város	9 191,90	168,28	2,00	-1,49	1,07	15,13	0,0016	-0,02

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

29. táblázat – Portfólió szintű összesítés (diszkontált)

Portfólió	Összes CAPEX (M Ft)	Diszkontált OPEX (M Ft)	Diszkontált bevétel / megtakarítás (M Ft)	NPV (M Ft)	Portfólió ROI (diszkontált / DROI)	Összes ÜHG-hatás (tCO_2e/év)	Diszkontált társadalmi érték (M Ft)	Portfólió SROI (diszkontált / DSROI)
Prosperáló város	995,00	264,33	468,93	-790,40	0,21	0,00	1 092,25	0,10

Portfólió	Összes CAPEX (M Ft)	Diszkontált OPEX (M Ft)	Diszkontált bevétel / megtakarítás (M Ft)	NPV (M Ft)	Portfólió ROI (diszkontált / DROI)	Összes ÜHG-hatás (tCO_2e/év)	Diszkontált társadalmi érték (M Ft)	Portfólió SROI (diszkontált / DSROI)
Zöldülő város	12 728,28	1 200,46	1 896,80	-12 031,94	0,05	2 389,16	1 391,84	-0,89
Digitális város	154,50	77,60	22,01	-210,08	-0,36	0,00	16,27	-0,89
Megtartó város	6 004,70	1 448,15	1 201,51	-6 251,34	-0,04	0,16	1 440,07	-0,76
Kiszolgáló város	9 191,90	1 930,25	22,94	-11 099,21	-0,21	1,07	277,26	-0,97

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

2.1. Portfóliószintű értékelés

Prosperáló portfólió

Pénzügyi teljesítmény: A 995,00 M Ft CAPEX és a 25,85 M Ft/év OPEX mellett a portfólió 39,90 M Ft/év közvetlen bevételt és további 5,96 M Ft/év megtakarítást termel, így az éves nettó pénzügyi cash flow mintegy +20,01 M Ft. Ez a vizsgált dimenziók között kedvező működési pozíciót jelez. A −0,60 egyszerű ROI és a −790,40 M Ft NPV azt mutatja, hogy az induló beruházás teljes pénzügyi megtérüléséhez további bevételnövelés, külső forrás vagy hosszabb hasznosulási idő szükséges; ugyanakkor a diszkontált működési pénzáram a CAPEX mintegy 21%-át fedezi, ami a portfóliók között a legerősebb pénzügyi arány.

Környezeti teljesítmény: Az összesítés jelenleg nem számszerűsít közvetlen ÜHG-hatást. Ez nem a környezeti előny hiányát, hanem elsődlegesen a gazdasági célú projektek eltérő fókuszát és a további adatokkal való számítások lehetőségét jelzi. A későbbi monitoringban az energiahatékonysági, közlekedési és helyi gazdasági mellékhatások bevonásával a portfólió összképe tovább erősíthető.

Társadalmi hatás: Az évi 73,42 M Ft társadalmi haszon jelentős, a diszkontált társadalmi érték pedig 1 092,25 M Ft. A +0,10 körüli diszkontált társadalmi megtérülési mutató és a mintegy +97,25 M Ft társadalmi NPV azt jelzi, hogy a portfólió hosszú távon a beruházási értéket meghaladó, mérhető társadalmi értéket képes létrehozni. A gazdasági fókusz mellett ez különösen kedvező másodlagos teljesítmény.

Nettó fenntarthatósági érték: Az éves NSV 0,09, a diszkontált NSV pedig 1,40, mindkettő a vizsgált portfóliók legkedvezőbb értéke. A pénzügyi és társadalmi hatások együttes figyelembevételével ezért a Prosperáló portfólió jól megalapozott, magas összetett értékteremtési potenciállal rendelkező fejlesztési csomag.

Megtartó portfólió

Pénzügyi teljesítmény: A 6 004,70 M Ft CAPEX mellett az éves 91,50 M Ft bevétel és 26,00 M Ft megtakarítás az OPEX több mint négyötödét fedezi; az éves nettó pénzügyi cash flow −24,12 M Ft. A −1,08 egyszerű ROI és a −6 251,34 M Ft NPV alapján a portfólió nem tisztán piaci megtérülésre épül, ami a közszolgáltatási és társadalmi rendeltetésével összhangban van. A működési finanszírozási rés célzott támogatással, partnerségi bevételekkel és fokozatos kapacitáskihasználással jól kezelhető.

Környezeti teljesítmény: A közvetlenül számszerűsített ÜHG-hatás 0,16 tCO_2e/év, tehát a klímahatás ebben a dimenzióban kiegészítő jellegű. A módszertan szerint is a társadalmi eredmény az elsődleges; az épületek, szolgáltatási helyszínek és mobilitási elemek energiahatékonysági nyomon követése további pozitív környezeti eredményeket hozhat.

Társadalmi hatás: Az évi 96,79 M Ft társadalmi haszon az öt dimenzió közül a legmagasabb, a diszkontált társadalmi érték 1 440,07 M Ft. Bár a −0,76-os diszkontált SROI a teljes CAPEX társadalmi megtérülését az alapeseti időtávon még nem éri el, a portfólió relatív társadalmi pozíciója erős. A célcsoportok elérése, a szolgáltatásminőség és az életminőség-javulás rendszeres mérése várhatóan tovább javítja és pontosítja a kimutatott SROI-t.

Nettó fenntarthatósági érték: Az éves NSV 0,01, a diszkontált NSV 0,18, vagyis a pénzügyi eredménynél kedvezőbb, pozitív összetett érték rajzolódik ki. Ez alátámasztja, hogy a Megtartó portfólió stratégiai indokoltságát elsősorban a magas társadalmi haszon és a városi megtartóerő erősödése adja.

Zöldülő portfólió

Pénzügyi teljesítmény: A 12 728,28 M Ft-os CAPEX a legnagyobb beruházási igényt jelenti, ugyanakkor a portfólió 185,50 M Ft/év megtakarítással az öt dimenzió közül a legmagasabb éves költségcsökkentést éri el. Az OPEX levonása után az éves nettó pénzügyi cash flow +68,10 M Ft, ami stabil működési előnyt teremt. A −0,89 egyszerű ROI és a −12 031,94 M Ft NPV az induló tőke nagyságát tükrözi; ezért a támogatási intenzitás, a kedvezményes zöld finanszírozás és a megtakarítások visszaforgatása különösen nagyot javíthat a pénzügyi képen.

Környezeti teljesítmény: A 2 389,16 tCO_2e/év összesített ÜHG-hatás messze a legerősebb kimutatott klímaeredmény, ezért a módszertan szerint ez a portfólió elsődleges sikermutatója. A jelentős kibocsátáscsökkentés a magas CAPEX-et stratégiailag indokolttá teszi, és jó alapot biztosít klímavédelmi támogatások, zöld hitelek és eredményalapú finanszírozási konstrukciók bevonásához.

Társadalmi hatás: A közvetlen társadalmi haszon 9,93 M Ft/év, de a monetizált klímahatással együtt az éves teljes társadalmi haszon megközelíti a 93,55 M Ft-ot; ennek diszkontált értéke 1 391,84 M Ft. A −0,89-es diszkontált SROI a nagy beruházási bázis következménye, miközben az egészségi, komfort-, energiafüggetlenségi és alkalmazkodási előnyök egy része várhatóan még nem teljes körűen bevételszerző.

Nettó fenntarthatósági érték: Az éves NSV 0,01, a diszkontált NSV 0,19, vagyis az együttes pénzügyi, környezeti és társadalmi hatás pozitív fenntarthatósági értéket jelez. A portfólió erőssége nem a gyors pénzügyi megtérülés, hanem a tartós költségmegtakarítás és a kiemelkedő klímahatás kombinációja.

Digitális portfólió

Pénzügyi teljesítmény: A 154,50 M Ft CAPEX messze a legalacsonyabb belépési költség, ami kedvező alapot ad a gyors és fokozatos megvalósításhoz. A jelenleg számszerűsített 4,00 M Ft/év megtakarítás részben ellensúlyozza a 14,10 M Ft OPEX-et. A −1,48 egyszerű ROI és a −210,08 M Ft NPV azt jelzi, hogy a hatékonysági, ügyfélút-rövidülési, munkaidő- és hibaköltség-megtakarítások teljesebb monetizálása kulcsfontosságú; a módszertan szerint éppen ezek a Digitális dimenzió elsődleges értékei.

Környezeti teljesítmény: Közvetlen ÜHG-hatás jelenleg nem szerepel az összesítésben. A papír-, utazási és energiaigény csökkenése, valamint az adatvezérelt üzemeltetés indirekt klímaelőnyei ugyanakkor relevánsak lehetnek, ezért ezek mérési rendjének kialakítása további pozitív eredményeket tehet kimutathatóvá.

Társadalmi hatás: Az évi 2,50 M Ft közvetlen társadalmi haszon és a 16,27 M Ft diszkontált társadalmi érték konzervatív számszerűsítésre utal. A Digitális portfólió szolgáltatási színvonalban, hozzáférésben, ügyintézési időben és átláthatóságban jelentkező hasznai a módszertan szerint nehezebben, de mérhetően becsülhetők; ezek bevonása javíthatja a jelenlegi −0,89-es diszkontált SROI-t.

Nettó fenntarthatósági érték: Az éves NSV −0,05, a diszkontált NSV −0,32. Ez elsősorban fejlesztési irányt jelöl ki: a kis CAPEX miatt már mérsékelt többletmegtakarítás vagy OPEX-optimalizálás is érdemben javíthatja a mutatót. A portfólió skálázhatósága és horizontális, más dimenziókat is hatékonyabbá tevő szerepe kedvező lehetőséget ad a fenntarthatósági érték növelésére.

Kiszolgáló portfólió

Pénzügyi teljesítmény: A 9 191,90 M Ft CAPEX és a 168,28 M Ft/év OPEX jelentős, hosszú életű infrastrukturális kapacitást hoz létre; a számított hasznos élettartam mintegy 26,91 év, a portfóliók között a leghosszabb. A közvetlen bevétel 2,00 M Ft/év, ezért a −1,49 egyszerű ROI és a −11 099,21 M Ft NPV a közvetett, szolgáltatási és városműködési hasznok dominanciáját tükrözi. A szakaszolás, a támogatási források maximalizálása és az önkormányzati önerő tudatos ütemezése jelentősen javíthatja a megvalósíthatóságot.

Környezeti teljesítmény: A közvetlenül kimutatott ÜHG-hatás 1,07 tCO_2e/év, amely másodlagos, de pozitív hozzájárulás. Az infrastruktúra teljes életciklusára kiterjedő energia-, karbantartási és közlekedési hatások mérése további klímaelőnyt azonosíthat, különösen a Zöldülő portfólióval összehangolt projektekben.

Társadalmi hatás: Az éves társadalmi haszon 15,13 M Ft, diszkontált értéke 277,26 M Ft. A jelenlegi −0,97-es diszkontált SROI-t a nagy beruházási bázis határozza meg, miközben a biztonságosabb, megbízhatóbb és jobb minőségű városi szolgáltatások értéke csak részben jelenik meg pénzben. A szolgáltatás-kiesések, elérési idők, karbantartási költségek és elégedettség mérése érdemben erősítheti a kimutatható társadalmi értéket.

Nettó fenntarthatósági érték: Az éves NSV −0,02, a diszkontált NSV −0,30. A mutató az önmagában vizsgált közvetlen pénzáramokat tükrözi, miközben a portfólió a többi négy dimenzió megvalósulását is kiszolgálja. A módszertan szerinti megvalósulási arány, önerőhányad és fenntartható üzemeltetés nyomon követésével a portfólió stratégiai értéke pontosabban és kedvezőbben bemutatható.

Portfóliók közötti összegző értékelés

A portfóliók egymást kiegészítő szerepet töltenek be, ezért értékelésükben nem indokolt egyetlen pénzügyi rangsort alkalmazni. A Prosperáló dimenzió mutatja a legkedvezőbb összetett pénzügyi–társadalmi pozíciót, így alkalmas lehet korai, látható eredmények és részben visszaforgatható források létrehozására. A Zöldülő dimenzió kiemelkedő, 2 389,16 tCO_2e/év klímahatása és 185,50 M Ft/év megtakarítása stratégiai prioritást és erős külső finanszírozhatóságot alapoz meg.

A Megtartó portfólió az évi 96,79 M Ft-tal a legnagyobb közvetlen társadalmi hasznot adja, ezért az SROI és a városi megtartóerő mentén indokolt értékelni. A Digitális portfólió alacsony CAPEX-e és skálázhatósága gyors hatékonysági beavatkozásokat tesz lehetővé; itt a megtakarítások és szolgáltatásminőségi előnyök teljesebb mérése a fő feladat. A Kiszolgáló portfólió hosszú életű infrastruktúrája a többi dimenzió eredményeinek feltétele, így a megvalósulási arány, az önerő és a fenntartható üzemeltetés fontosabb döntési szempont, mint az önálló, rövid távú ROI.

Összességében kedvező, kiegyensúlyozott fejlesztési logika rajzolódik ki: a Prosperáló teremthet gazdasági lendületet, a Zöldülő és a Megtartó adja a legerősebb környezeti, illetve társadalmi közértéket, a Digitális és Kiszolgáló pedig horizontálisan javítja a városi működés minőségét. A magas CAPEX-ű portfóliók támogatási és kedvezményes finanszírozással, a Digitális dimenzió mérési és OPEX-optimalizálási programmal, a Prosperáló pedig bevételnöveléssel tovább erősíthető.

3. Intézményi és működési modell

3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

Az alábbi intézményi modell nem új önálló szervezeti egységek létrehozását írja elő, hanem a meglévő önkormányzati döntéshozatali, hivatali és intézményi struktúrához illeszkedő koordinációs és felelősségi rendet javasol. A konkrét munkakörök, kijelölések és belső feladatmegosztások önkormányzati döntést és belső szervezeti egyeztetést igényelnek.

30. táblázat - Prosperáló dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend

Funkciók Prosperáló dimenzió	Kifejtés
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	A prosperáló portfólió operatív koordinációját a gazdaságfejlesztési, városfejlesztési és pályázati előkészítési feladatokhoz kapcsolódó hivatali szereplők közös munkája indokoltan láthatja el. A portfóliómenedzsment team javasolt összetétele: Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda, Önkormányzati Iroda, Pénzügyi Iroda, Humánügyi Iroda, Közigazgatási- és szociális Iroda szükség szerint turisztikai, vagyongazdálkodási és gazdaságfejlesztési kapcsolattartó bevonásával.
Projektgazdák és felelős osztályok	A gazdasági területfejlesztési, iparterületi és közterületi elemeknél elsődlegesen a Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda lehet felelős szakmai egység. A pályázati és támogatási konstrukciók előkészítésében az Önkormányzati Iroda, a pénzügyi tervezésben a Pénzügyi Iroda bevonása szükséges. A piac, önkormányzati helyiségek és hasznosítási modellek esetében a vagyongazdálkodási és üzemeltetési szereplők bevonása is indokolt.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Javasolt portfóliófelügyeleti munkacsoport: kijelölt városvezetői felelős, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda képviselője, Önkormányzati Iroda / Pénzügyi Iroda képviselője. Gazdasági, turisztikai vagy borászati témájú beavatkozásoknál eseti jelleggel külső szakmai szereplők is bevonhatók, de döntési jogkör nélkül.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A stratégiai és pénzügyi döntések a Képviselő-testület, illetve az illetékes bizottságok elé kerülnek. Az operatív előkészítés a hivatali portfóliómenedzsment feladata. A gazdasági és turisztikai projektek esetében döntés-előkészítő egyeztetések tarthatók a vállalkozói, turisztikai és borászati szereplőkkel.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	A portfólió esetében elsősorban vállalkozói, turisztikai, borászati és ingatlanhasznosítási egyeztetések indokoltak. Lakossági konzultáció főként azoknál a projekteknél szükséges, amelyek közterületi használatot, rendezvényeket, forgalmat vagy városképi elemeket érintenek.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

31. táblázat - Megtartó dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend

Funkciók Megtartó dimenzió	Kifejtés
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	A megtartó portfóliót hibrid, intézményi és közösségi fókuszú menedzsmenttel indokolt kezelni. A koordinációban a Polgármesteri Hivatal érintett szakterületei, az önkormányzati intézmények, a szociális, közösségi, oktatási és sport / rekreációs feladatokért felelős szereplők vehetnek részt.

Funkciók Megtartó dimenzió	Kifejtés
Projektgazdák és felelős osztályok	Az intézményi, humán, közösségi és lakhatási projektek esetében a szakmai felelősség az adott szolgáltatási terület szerint oszlik meg. Az infrastrukturális vagy épületfelújítási elemeknél a Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda, a programjellegű és humán fejlesztéseknél az érintett önkormányzati szervezeti egységek és intézmények bevonása szükséges. A támogatási projektek menedzselésében az Önkormányzati Iroda, a pénzügyi tervezésben a Pénzügyi Iroda szerepe indokolt. A városi strand, a lakhatási konstrukciók és az idősellátási előkészítési projektek esetében a vagyongazdálkodási, üzemeltetési és pénzügyi szempontok külön összehangolása is szükséges, mivel ezeknél hosszabb távú fenntartási kötelezettség, bérleti / szolgáltatási konstrukció vagy részleges piaci / szolgáltatói bevonás is felmerülhet.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Javasolt összetétel: kijelölt városvezetői felelős, humán / intézményi területért felelős hivatali vagy intézményi képviselő, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda vagy Önkormányzati Iroda képviselője. Lakhatási vagy nagyobb intézményi beruházás esetén a pénzügyi terület bevonása is szükséges.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A stratégiai döntések a Képviselő-testület és az illetékes bizottságok szintjén történnek. A projekt-előkészítés során külön kell választani az infrastrukturális beruházásokat, az intézményi működtetési kérdéseket és a programjellegű társadalmi beavatkozásokat.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	A megtartó portfólióban kiemelten fontos a lakossági, intézményi és civil visszacsatolás. A konzultációk elsősorban a szolgáltatások használóira, a helyi közösségekre, a hátrányos helyzetű csoportokra, valamint az érintett intézményekre és civil szereplőkre fókuszáljanak.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

32. táblázat - Zöldülő dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend

Funkciók Zöldülő dimenzió	Kifejtés
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	A zöldülő portfólió esetében a ZÁF logikájával összhangban javasolt a zöld átállásért felelős hivatali koordináció kijelölése. A ZÁF szerint a gördülékeny munkamenet érdekében dedikáltan zöld átállással foglalkozó munkatárs kijelölése javasolt a Városfejlesztési és -üzemeltetési Irodán belül. A menedzsment team tagjai lehetnek: Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda, Önkormányzati Iroda, Pénzügyi Iroda, energetikai / környezetvédelmi szakértők, szükség szerint Mór-Holding Kft. vagy más üzemeltetési szereplők.
Projektgazdák és felelős osztályok	Az önkormányzati energetikai, zöldfelületi, vízmegtartási, közvilágítási energia-racionalizálási és klímaadaptációs beavatkozásoknál a Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda szakmai koordinációja indokolt. A támogatási és finanszírozási előkészítésben az Önkormányzati Iroda és a Pénzügyi Iroda bevonása szükséges. Lakossági programoknál külön ügyfélkezelési, kommunikációs és támogatáskezelési folyamat kijelölése indokolt.

Funkciók Zöldülő dimenzió	Kifejtés
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	A ZÁF alapján javasolt legalább háromfős, döntés-előkészítő zöld portfóliófelügyeleti munkacsoport kijelölése. Ennek javasolt tagjai: kijelölt városvezetői felelős, zöld átállási / városfejlesztési koordinátor, pénzügyi vagy pályázati terület képviselője. A ZÁF alapján a zöld portfólióhoz kapcsolódó döntési kompetenciákkal bíró testület kialakítása megfontolandó a meglévő bizottsági struktúrába illesztve.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A zöld portfólió döntései a Képviselő-testület és az illetékes bizottságok döntési rendjébe illeszkednek. A zöld átállási munkacsoport előkészítő és koordináló szerepet lát el: projektjavaslatokat rendszerez, előzetes zöld jogosultsági / hatáslogikai vizsgálatot végez, figyeli a forráslehetőségeket és előkészíti a beszámolókat.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	A zöldülő portfólió esetében indokolt lakossági, intézményi és szakmai konzultációk szervezése. A lakossági energiahatékonysági, komposztálási, zöldfelületi és klímaadaptációs projektek esetében a társadalmi elfogadás, részvétel és fenntartási fegyelem kulcskérdés. A zöld portfólió monitoringjához évente strukturált adatbekérés és beszámolás szükséges, amit a ZÁF beszámolási logikája is alátámaszt.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

33. táblázat - Digitális dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend

Funkciók Digitális dimenzió	Kifejtés
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	A digitális portfólió esetében a DiA alapján szükséges a digitális átállás koordinációjáért felelős személy vagy szervezeti funkció kijelölése a Polgármesteri Hivatalon belül. A DiA szerint erre a Városfejlesztési- és üzemeltetési Iroda keretein belül kerülhet sor, míg a projektek előkészítése az Önkormányzati Iroda kompetenciájába sorolható. A menedzsment team tagjai: kijelölt digitális koordinátor, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda, Önkormányzati Iroda, Pénzügyi Iroda, érintett intézményi adatgazdák és szükség szerint külső informatikai szolgáltatók.
Projektgazdák és felelős osztályok	A digitális fejlesztések szakmai koordinációját a kijelölt digitális koordinátor és a Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda láthatja el. A pályázati és projekt-előkészítési feladatokban az Önkormányzati Iroda, a pénzügyi tervezésben a Pénzügyi Iroda, az adatgazdai feladatokban az érintett hivatali szervezeti egységek, intézmények és önkormányzati gazdasági társaságok vesznek részt.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Javasolt digitális portfóliófelügyeleti munkacsoport: kijelölt városvezetői felelős, digitális koordinátor / Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda képviselője, Önkormányzati Iroda vagy Pénzügyi Iroda képviselője. Eseti jelleggel bevonhatók intézményi adatgazdák, informatikai szolgáltatók és adatvédelmi / IT-biztonsági szakértők.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai,	A digitális portfólió döntései a meglévő önkormányzati döntéshozatali rendbe illeszkednek. A DiA alapján nem új adminisztratív szint létrehozása a cél, hanem annak biztosítása, hogy a digitális szempontok következetesen

Funkciók Digitális dimenzió	Kifejtés
Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	megjelenjenek a városfejlesztési, üzemeltetési, intézményi és szolgáltatásfejlesztési projektekben.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	A digitális fejlesztéseknél a felhasználói igények felmérése és a rendszeres visszajelzésgyűjtés fontos. Konzultáció indokolt az intézményi felhasználókkal, hivatali adatgazdákkal, lakossági felhasználókkal, helyi vállalkozásokkal és digitális szolgáltatókkal. A DiA alapján a koordinációt rugalmas, projektalapú munkacsoporti működés támogathatja.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

34. táblázat - Kiszolgáló dimenzió – portfóliókezelési funkciók és felelősségi rend

Funkciók Kiszolgáló dimenzió	Kifejtés
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	A kiszolgáló portfólió operatív menedzsmentjét elsősorban a Városfejlesztési- és üzemeltetési Iroda koordinációjával indokolt kezelni. A portfólió jellegéből adódóan szükséges a műszaki, közlekedési, közművesítési, közterületi és pályázati szakterületek összehangolása.
Projektgazdák és felelős osztályok	Az önkormányzati utak, járdák, közterületek, parkolás, csapadékvíz-kezelés, kerékpáros és kisebb közlekedési beavatkozások esetében a Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda lehet az elsődleges szakmai felelős. A temetői környezet, a közvilágítás bővítése és az alulhasznosított önkormányzati ingatlanok újrahasznosítása esetében a műszaki, üzemeltetési, vagyongazdálkodási és pénzügyi szempontokat összehangoltan szükséges kezelni. Állami, közmű- vagy közlekedési szolgáltatói érintettség esetén az adott kezelővel vagy szolgáltatóval történő egyeztetés szükséges. A támogatási projektek előkészítésében az Önkormányzati Iroda, pénzügyi tervezésében a Pénzügyi Iroda bevonása indokolt.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Javasolt infrastruktúra-portfólió munkacsoport: kijelölt városvezetői felelős, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda képviselője, pénzügyi / pályázati terület képviselője. Nagyobb közlekedési vagy közműprojektek esetében eseti jelleggel állami, közmű- vagy közlekedési kezelői szereplők is bevonhatók az előkészítésbe.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A stratégiai, pénzügyi és tulajdonosi döntések a Képviselő-testület és az illetékes bizottságok hatáskörében maradnak. A hivatali előkészítés feladata a kezelői, műszaki, engedélyezési, forrás- és ütemezési kérdések tisztázása. A SUMP partnerségi logikája alapján a közlekedési intézkedések előrehaladásáról a lakosság tájékoztatása és a közvetlenül érintettekkel történő egyeztetés a fenntartási időszakban is indokolt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	A kiszolgáló portfólióban a lakossági és vállalkozói konzultáció különösen a forgalmi, parkolási, közterületi, gyalogos és kerékpáros fejlesztéseknél szükséges. Állami vagy közműérintettség esetén szakmai egyeztetés szükséges a kezelőkkel és szolgáltatókkal.

Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés

3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére

1. Stratégiai döntéshozatali szint

A stratégiai döntéshozatali szintet a Képviselő-testület és az illetékes bizottságok alkotják. Feladatuk a projektportfólió stratégiai irányainak jóváhagyása, a forrásbiztosításról és projektindításról szóló döntések meghozatala, a kiemelt projektek előrehaladásának értékelése, valamint a szükséges korrekciók jóváhagyása.

A bizottsági struktúrában indokolt biztosítani, hogy a gazdaságfejlesztési, városfejlesztési, zöld, digitális, humán és infrastrukturális szempontok ne egymástól elkülönülten, hanem portfóliószinten kerüljenek értékelésre. Új állandó testület létrehozása csak akkor indokolt, ha azt a portfóliók mérete és a végrehajtás bonyolultsága szükségessé teszi. Ellenkező esetben a meglévő bizottsági rendszer és eseti munkacsoportok is elegendő keretet adhatnak.

2. Portfólió-koordinációs szint

A portfólió-koordinációs szint feladata az öt dimenzió közötti összhang biztosítása. Ennek javasolt formája egy rendszeresen ülésező portfólió-koordinációs fórum, amelyben minden dimenzió kijelölt felelőse részt vesz. A fórum célja nem döntéshozatali jogkör átvétele, hanem a projektcsatorna folyamatos menedzselése, az átfedések azonosítása, a forrásigények összehangolása, a kockázatok követése és a vezetői döntések előkészítése.

A portfólió-koordinációs fórum javasolt résztvevői:

- kijelölt városvezetői felelős;
- Városfejlesztési- és üzemeltetési Iroda;
- Önkormányzati Iroda;
- Pénzügyi Iroda;
- Humánügyi Iroda
- Közigazgatási-és szociális Iroda
- zöld átállási koordinátor;
- digitális koordinátor;
- szükség szerint intézményi, városüzemeltetési, turisztikai, gazdaságfejlesztési vagy közmű / közlekedési kapcsolattartók.

A fórum javasolt működési gyakorisága negyedéves. Nagyobb projektindítás, pályázati határidő, költségváltozás vagy szakági dokumentum módosítása esetén eseti ülés is indokolt.

3. Operatív projektmenedzsment szint

Az operatív projektmenedzsment a konkrét beavatkozások előkészítéséért, végrehajtásáért, ütemezéséért, dokumentálásáért és szakmai nyomon követéséért felel. A projektek jelentős része a Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda, az Önkormányzati Iroda, a Pénzügyi Iroda, a

Humánügyi, valamint a Közigazgatási- és szociális Iroda együttműködését igényli, az adott projekt tartalmától függő feladatmegosztással. Az intézményekkel és civil szervezetekkel kapcsolatos egyeztetésekben elsősorban a Humánügyi Iroda, míg a lakossági és vállalkozói kapcsolattartásban a Közigazgatási- és szociális Iroda szerepe indokolt.

- A portfóliók operatív működése az alábbi feladatokra terjed ki:
- projektadatlapok és előkészítettségi státuszok vezetése;
- költség- és forrásadatok frissítése;
- indikátorok nyomon követése;
- előrehaladási jelentések készítése;
- kockázatok és függőségek azonosítása;
- külső tervezők, kivitelezők, szolgáltatók és szakértők munkájának koordinációja;
- támogatási és elszámolási dokumentáció előkészítése;
- lakossági és stakeholder egyeztetések szakmai előkészítése.

4. Zöld és digitális koordinációs alrendszer

A zöld és digitális portfóliók külön koordinációs figyelmet igényelnek, mert horizontálisan több más dimenzióhoz is kapcsolódnak. A ZÁF alapján a zöld portfólió menedzseléséhez kijelölt zöld átállási felelős és beszámolási rendszer szükséges. A DiA alapján a digitális átállás koordinációja szintén kijelölt hivatali felelőst igényel, különösen az adatgazdai együttműködés, rendszerfenntartás, intézményi igények és digitális szolgáltatások összehangolása miatt.

A két alrendszer közötti kapcsolat kiemelten fontos azoknál a projekteknél, amelyek egyszerre zöld és digitális jellegűek, például zöldfelületi kataszter, energia- és középület-felügyelet, okos mérés, környezeti monitoring, közvilágítás-korszerűsítés vagy városüzemeltetési adatplatform.

5. Monitoring, beszámolás és felülvizsgálat

A projektportfólió menedzsmentjét az FVS-ben meghatározott monitoring rendszerhez illeszkedve szükséges működtetni. Az FVS monitoring rendszere stratégiai szinten rögzíti a célokhoz és részcélokhoz kapcsolódó indikátorokat, azok mérési módszertanát, adatforrásait, felelőseit és adatszolgáltatóit. Az üzleti modell erre építve a projektportfólió operatív nyomon követését biztosítja: a beavatkozások előkészítettségi státuszának, költség- és forrásadatainak, ütemezésének, indikátorkapcsolatainak, kockázatainak és fenntartási feltételeinek rendszeres frissítésével.

A portfóliószintű monitoring célja nem az FVS monitoring rendszerének megkettőzése, hanem annak kiegészítése a projektcsatorna menedzsmentjéhez szükséges információkkal. Ennek keretében indokolt legalább éves rendszerességgel áttekinteni az egyes portfóliók előrehaladását, a projektlista változásait, a forráslehetőségek alakulását, a 2028–2034-es programozási időszak tervezett indikátoraihoz való illeszkedést, valamint a ZÁF és DiA által érintett zöld és digitális projektek szakági monitoringigényeit. A portfólió-koordináció részeként rendszeresen felül kell vizsgálni a projektcsatorna-táblában szereplő sürgősség–hatás besorolásokat, az előkészítettségi státuszokat, a forrás- és finanszírozási státuszokat, a bevételtermelő vagy megtakarítást eredményező elemeket, az OPEX-kitettséget, valamint a fenntartási és megvalósítási kockázatokat.

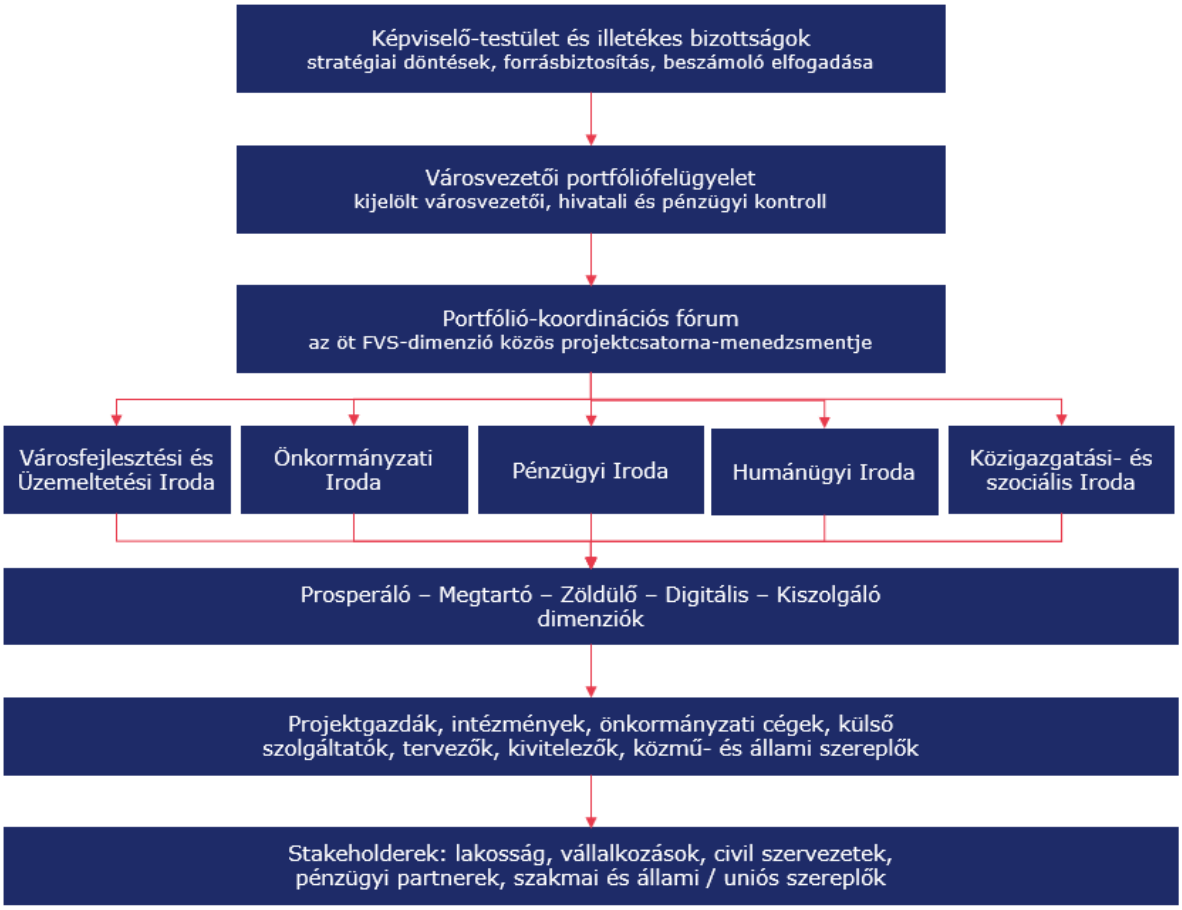
A belső munkaszervezés szintjén ennél gyakoribb, például negyedéves vagy féléves hivatali / vezetői áttekintés is alkalmazható, különösen pályázati beadás, projektindítás, jelentős költségváltozás vagy ütemezési kockázat esetén. A Képviselő-testület felé az éves beszámolás javasolt, összekapcsolva az FVS monitoring rendszerével, a költségvetési tervezéssel és a projektportfólió aktualizálásával.

6. Stakeholder fórumok és konzultációk

A projektportfólió végrehajtását portfólióspecifikus stakeholder egyeztetésekkel szükséges támogatni. A prosperáló portfólióban vállalkozói, turisztikai és borászati egyeztetések; a megtartó portfólióban lakossági, civil és intézményi konzultációk; a zöldülő portfólióban lakossági, környezetvédelmi és szakmai egyeztetések; a digitális portfólióban intézményi adatgazdai és felhasználói konzultációk; a kiszolgáló portfólióban közlekedési, közműves és közterületi egyeztetések indokoltak.

A SUMP partnerségi logikája is alátámasztja, hogy a tervezési és megvalósítási folyamat során a Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda mellett a polgármester, alpolgármester, képviselő-testület tagjai és az önkormányzati hivatal releváns szervezeti egységei is bevonandók, a lakosság tájékoztatása és a közvetlenül érintettekkel történő egyeztetés pedig a megvalósítást követő fenntartási időszakban is fontos.

1. ábra - Az öt portfólió közös intézményi és governance struktúrája



Forrás: Üzleti modell és finanszírozási terv sablon alapján saját szerkesztés