



ZALAEGRSZEG

Fenntartható Városfejlesztési Stratégia

Üzleti modell és finanszírozási terv

2026. július



Zalaegerszeg Fenntartható Városfejlesztési Stratégia

Üzleti modell és finanszírozási terv

Dokumentum típusa	Dátum
Egyeztetési változat	2026. 06. 19.
Végleges változat	2026. 07. 21.

Megrendelő:

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város

Készítette:

TRENECON Tanácsadó és Tervező Kft.



Közreműködő kollégák:

Dócsné Balogh Zsuzsanna

Balogh Bence

Hovorka János

Markó András

Thuránszky Miklós

Tegzesné Tóth Adél

Vincze Judit

TARTALOMJEGYZÉK

1. Portfóliók kvalitatív elemzése.....	4
1.1. Stratégiai illeszkedés	4
1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása	14
1.3. Projektcsatornák és értékajánlat	17
1.4. Stakeholder mapping	36
1.5. Projektportfólió elemei.....	37
1.6. Fenntartható üzemeltetés	39
1.7. Erőforrás- és finanszírozási térkép.....	43
1.7.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása	43
1.7.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap	45
2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten.....	52
2.1. Prosperáló dimenzió	53
2.2. Megtartó dimenzió	54
2.3. Zöldülő dimenzió	57
2.4. Digitális dimenzió	59
2.5. Kiszolgáló dimenzió	60
2.6. Portfólió szintű összesítés.....	63
3. Intézményi és működési modell.....	68
3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra	68
3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére	71
Táblázatjegyzék.....	74

1. Portfóliók kvalitatív elemzése

Zalaegerszeg Fenntartható Városfejlesztési Stratégia (FVS) a 2021–2027-es tervezési időtávban, több ponton 2030-ig kitekintő fejlesztési horizonttal, 3 nagy átfogó stratégiai célt, ezen belül 8 részcélt, valamint 22 részletes intézkedési célt határoz meg. A célrendszer alapvetően a megyeszékhelyi szerepkör megerősítésére, a gazdasági versenyképesség növelésére, valamint az élhető, fenntartható és reziliens városi környezet kialakítására épül.

Az első nagy stratégiai cél a **megyeszékhely szerepkörnek megfelelő, széles körű és magas színvonalú közszolgáltatások biztosítása**. Ehhez 3 rész cél kapcsolódik: a szociális és egészségügyi ellátások fejlesztése, az innovatív gazdasági központtá válást támogató humán háttér biztosítása, valamint a lakosságot és a turizmust szolgáló szabadidős, rekreációs és kulturális kínálat bővítése. E célterület legfontosabb beavatkozásai az idősgondozás, a szociális szolgáltatások, az egészségügyi alapellátás, az oktatási-nevelési intézmények, a szakképzés, a felsőoktatás, valamint a kulturális és sportinfrastruktúra fejlesztése.

A második stratégiai cél **Zalaegerszeg gazdasági erőközpont funkciójának fejlesztése**. Ez 2 rész célra épül: egyrészt a gazdasági területek infrastrukturális fejlesztésére, másrészt a helyi vállalkozásokat támogató innovatív környezet megteremtésére. A legfontosabb fejlesztési irányok az ipari parkok és innovációs központok bővítése, a barnamezős és alulhasznosított területek gazdasági célú hasznosítása, a logisztikai központ és konténerterminál megvalósítása, valamint a vállalkozásfejlesztési, innovációs, városmarketing és befektetésösztönzési eszközök erősítése.

A harmadik stratégiai cél a **komplex, kiszolgáló, élhető és értékorientált városi környezet kialakítása**. Ehhez 3 rész cél tartozik: a közterületek komplex fejlesztése, a fenntartható erőforrás-használat kialakítása, valamint a belső közlekedési kapcsolatok és a szelíd közlekedési infrastruktúra fejlesztése. E terület hangsúlyos elemei a belváros és a városrészközpontok megújítása, a Zöld Zala-part és a zöldinfrastruktúra fejlesztése, az energiahatékonysági beruházások, a megújuló energiaforrások alkalmazása, a hulladék- és víziközmű-gazdálkodás korszerűsítése, továbbá a gyalogos-, kerékpáros és közösségi közlekedési rendszerek fejlesztése.

Az FVS célrendszere erősen integrált szemléletű: a gazdaságfejlesztési, humánszolgáltatási, környezeti, közlekedési, digitális és társadalmi megtartó képességet javító beavatkozások egymásra épülnek. Zalaegerszeg fejlesztési iránya egyszerre kívánja erősíteni a város gazdasági versenyképességét, térségi központi szerepét, környezeti fenntarthatóságát és lakosságmegtartó képességét.

1.1. Stratégiai illeszkedés

A tervezési dimenziók (portfóliók) az FVS célrendszeréhez mind vertikálisan, mind horizontálisan erősen illeszkednek. Vertikális értelemben a portfólió közvetlenül kapcsolódik a stratégiai célokhoz, részcélokhoz és intézkedésekhez; horizontális értelemben pedig több más városfejlesztési dimenzióval – különösen a megtartó, digitális, zöldülő és kiszolgáló város dimenzióival – alkot egymást erősítő rendszert.

Prosperáló portfólió	
A portfólió belső fókuszterületei	• Ipari és gazdasági infrastruktúra fejlesztése (ipari területek bővítése, közművesítés, telephely- és útfejlesztés, beruházási helyszínek előkészítése) • Logisztikai és közlekedési kapcsolatok erősítése (áru fuvarozási és kapcsolódó közlekedési infrastruktúra fejlesztése) • Innováció, K+F+I és tudásgazdaság fejlesztése (egyetemi, vállalati és kutatási szereplők együttműködésének erősítése, innovációs infrastruktúra, mechatronikai klaszter, K+F+I+O kapacitások fejlesztése) • Vállalkozásfejlesztés és finanszírozási eszközök (KKV-k, induló vállalkozások és helyi gazdasági szereplők támogatása pénzügyi, inkubációs és szolgáltatási eszközökkel) • Védelmi ipari és stratégiai iparági fejlesztések (a hadiipari kapacitások, beszállítói lehetőségek és stratégiai iparági jelenlét erősítése) • Városi környezet, turizmus és életminőség (zöldfelületek, parkolók, rekreációs és turisztikai szolgáltatások fejlesztése)
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatása vertikálisan és horizontálisan	Vertikális illeszkedés Vertikális szempontból a prosperáló portfólió elsődlegesen a 2. stratégiai célhoz, vagyis Zalaegerszeg gazdasági erőközpont funkciójának fejlesztéséhez illeszkedik. A portfólió közvetlenül támogatja azt a stratégiai törekvést, hogy a város a térség ipari, logisztikai, K+F+I, vállalkozásfejlesztési és befektetésösztönzési központjaként erősödjön. A portfólió a 2.1. Gazdasági területek infrastrukturális fejlesztése részcélhoz kapcsolódva az ipari területek bővítését, közművesítését, telephelyfejlesztését, az innovációs és ipari infrastruktúra fejlesztését, valamint a közlekedési-logisztikai kapcsolatok erősítését foglalja magában. Ezen belül kiemelten illeszkedik az ipari parkok és innovációs központ fejlesztése, valamint a közlekedési hálózati csatlakozási pontok fejlesztése intézkedésekhez. Az északi ipari parktól nyugatra eső, mintegy 400 hektáros terület előkészítése, a Logisztikai Park közműfejlesztése, a Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztése, valamint a hadiipari fejlesztések mind e célrendszeri szint megvalósítását szolgálják. A portfólió a 2.2. Helyi vállalkozásokat támogató innovatív környezet biztosítása részcélhoz is szorosan kapcsolódik. Ezen belül a vállalkozásösztönzés, a KKV-k finanszírozási és inkubációs támogatása, a beszállítói kapcsolatok erősítése, a mikrohitelprogram újraindítása, az új üzemszarnok építése és a városmarketing a helyi gazdaság versenyképességét és innovációs kapacitását erősíti. A Zalaegerszegi Gazdaságfejlesztési Divízió szervezeti és működési fejlesztése, nemzetközi jelenlétének biztosítása, valamint a befektetésösztönzési és marketingeszközök fejlesztése a célrendszerben az innovációs ösztönzők, a vállalkozói hálózatok és a városmarketing szintjén jelenik meg. A prosperáló portfólió ugyanakkor nem kizárólag a második stratégiai célhoz kötődik. Jelentős vertikális kapcsolat azonosítható az 1. stratégiai céllal is, különösen az 1.2. Zalaegerszeg innovatív gazdasági központtá fejlődését támogató humán háttér biztosítása részcéllal. Az egyetemi-vállalati K+F+I együttműködések a gazdasági növekedéshez szükséges képzett munkaerő, tudásbázis és innovációs háttér biztosítását szolgálják. Emellett az Aquacity Vizicsúszda és Élőmúzeum fejlesztése az 1.3. részcélhoz, vagyis a helyi lakosságot és turizmust szolgáló szabadidős és rekreációs fejlesztésekhez is kapcsolódik. A portfólió a 3. stratégiai célhoz, vagyis a komplex, kiszolgáló, élhető és értékorientált városi környezet kialakításához is kapcsolódik. A gazdasági területek fejlesztése, az ipari és logisztikai infrastruktúrához kapcsolódó útfejlesztések, a munkavállalói és áruszállítási kapcsolatok javítása, valamint a volt MMK épületének bontása és a helyén zöldfelület, illetve parkoló kialakítása hozzájárulnak ahhoz, hogy a gazdasági

	növekedés ne elszigetelt ipari fejlesztésként, hanem a városszerkezetbe és a városi működésbe illeszkedő módon valósuljon meg. Horizontális illeszkedés Horizontális szempontból a prosperáló portfólió több FVS-dimenzióval is összefonódik. A megtartó város dimenzióval való kapcsolat abban jelenik meg, hogy a prosperáló gazdaság munkahelyeket, magasabb jövedelmeket, kiszámíthatóbb életpályákat és helyben maradási lehetőségeket teremt. A fiatalok és a képzett munkaerő megtartása nem kizárólag lakhatási vagy közszolgáltatási kérdés, hanem gazdasági és képzési kérdés is. A magas hozzáadott értékű ipari, hadiipari, logisztikai és K+F+I munkahelyek, az egyetemi kapcsolatok, az idegennyelvű és szolgáltatási képzési portfólió, valamint a rekreációs kínálat bővítése közvetlenül támogatja a város népességmegtartó képességét. A digitális város dimenzióhoz a portfólió az ipari digitalizáció, a mechatronikai klaszter, a K+F+I+O infrastruktúra, az egyetemi-vállalati közös innovációs projektek és a technológiai megújulást támogató gazdasági környezet révén kapcsolódik. A gazdasági portfólió egyik lényegi eleme, hogy a város ne csupán hagyományos ipari telephelyként működjön, hanem tudásalapú, digitális és innovációs fejlesztési környezetként is. Ez erősíti a vállalkozások technológiai alkalmazkodóképességét, az ipari szereplők innovációs potenciálját és a városi digitális átállást. A zöldülő város dimenzióval való horizontális kapcsolat a fenntartható, erőforráshatékony és városszerkezetileg illeszkedő gazdasági fejlődés célján keresztül jelenik meg. Az ipari parkok és gazdasági területek közművesítése, előkészítése és telephelyfejlesztése során az energiahatékony, megújuló energiahasználatra és korszerű közműellátásra épülő megoldások alkalmazása biztosíthatja, hogy a gazdasági növekedés ne növelje aránytalanul a környezeti terhelést. A volt MMIK épületének bontása és zöldfelületi hasznosítása, valamint a turisztikai-rekreációs fejlesztések szintén a városi környezetminőség javítását támogatják. A kiszolgáló város dimenzióval való kapcsolat elsősorban az infrastruktúra-fejlesztéseken keresztül érvényesül. A gazdasági területek működéséhez elengedhetetlenek a megfelelő közlekedési, közmű-, energetikai, logisztikai, digitális és üzleti szolgáltatási infrastruktúrák. A logisztikai parkhoz kapcsolódó közműfejlesztés, az ipari parkokhoz kapcsolódó útfejlesztések, az innovációs parkhoz kapcsolódó szolgáltatások, a gazdaságfejlesztési intézményrendszer, valamint a városi parkolási és rekreációs fejlesztések mind a város kiszolgáló kapacitását erősítik.
Megtartó portfólió	
A portfólió belső fókuszterületei	• Családbarát, közösségi és rekreációs szolgáltatások fejlesztése (a városi életminőséget javító, családokat, gyermekeket és közösségeket kiszolgáló szabadidős és közösségi terek fejlesztése) • Oktatási, nevelési és képzési infrastruktúra fejlesztése (bölcsődei, óvodai, iskolai és szakképzési intézmények fizikai, eszköz- és humánerőforrás-fejlesztése, nemzetközi képzési kapacitások bővítése) • Egészségügyi és szociális ellátórendszer fejlesztése (az egészségügyi, mentési és idősellátási infrastruktúra korszerűsítése, az ellátási színvonal és hozzáférhetőség javítása) • Lakhatási és munkaerőmegtartó fejlesztések (a helyi munkaerő, szakemberek és mérnökök megtartását, betelepülését és életkezdését támogató lakhatási programok)

	• Kulturális, sport- és városi intézményi infrastruktúra megújítása (a városi kulturális, sport- és közintézményi funkciók korszerűsítése, az intézmények szolgáltatási színvonalának emelése) • Városi örökség, közszolgáltatási és identitáserősítő létesítmények fejlesztése (a városképi, közösségi és identitásképző jelentőségű létesítmények állagmegóvása, funkcionális megújítása)
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatása vertikálisan és horizontálisan	Vertikális illeszkedés Vertikális értelemben a megtartó portfólió legerősebben az 1. stratégiai célhoz, vagyis a megyeszékhely szerepkörnek megfelelően széles körű és magas színvonalú közszolgáltatások biztosításához kapcsolódik. A portfólió közvetlenül támogatja azt az FVS-célt, hogy Zalaegerszeg a város és térsége lakossága számára magas minőségű, hozzáférhető és differenciált közszolgáltatási, oktatási, egészségügyi, kulturális, rekreációs és lakhatási feltételrendszert biztosítson. Az 1.1. Mindenki által elérhető, a rászoruló társadalmi csoportokat kiemelten segítő alap- és középfokú szociális és egészségügyi ellátások biztosítása rész cél a megtartó portfólió egyik legközvetlenebb célrendszeri kapcsolódása. Az egészségügyi intézmények felújítása és eszközbeszerzése, a Zalaegerszegi mentőállomás felújítása, valamint a Belvárosi Időskorúak Gondozási Központ fejlesztése mind az ellátási infrastruktúra korszerűsítését, a szolgáltatási színvonal emelését és a hozzáférhetőség javítását szolgálják. Az 1.2. Zalaegerszeg innovatív gazdasági központtá fejlődését támogató humán háttér biztosítása rész célhoz a megtartó portfólió az oktatási-nevelési intézmények fejlesztése, a szakképzési kapacitások bővítése, valamint a lakhatási és munkaerőmegtartó programok révén kapcsolódik. Az óvodai, bölcsődei, általános és középiskolai fejlesztések, az Ágazati Képzőközpont eszközparkjának fejlesztése, a bérlakás program, a modern munkáshotel, valamint a szakember- és mérnöklakások építése együttesen támogatják a helyi munkaerő megtartását, a fiatalok helyben maradását és a gazdasági fejlődés humán feltételeinek biztosítását. Az 1.3. Helyi lakosságot és turizmust szolgáló szabadidős és rekreációs célú fejlesztések megvalósítása rész célhoz a megtartó portfólió a családbarát, közösségi, kulturális, sport- és rekreációs infrastruktúra fejlesztésén keresztül illeszkedik. A többgenerációs játszó- és élménypark, a helyi rendezvények és fesztiválok támogatása, a ZalaZONE többfunkciós közösségi tér, a Városi Sportcsarnok és a ZTE Stadion felújítása, valamint a könyvtári és kulturális intézményi fejlesztések hozzájárulnak ahhoz, hogy Zalaegerszeg ne csak munkahelyi, hanem életminőségi és közösségi szempontból is vonzó város legyen. A megtartó portfólió vertikálisan kapcsolódik a 2. stratégiai célhoz, vagyis Zalaegerszeg gazdasági erőközpont funkciójának fejlesztéséhez is. A helyi gazdaság megtartó potenciáljának erősítése nem valósítható meg megfelelő humán háttér, képzett munkaerő, elérhető lakhatás, korszerű oktatási rendszer és vonzó városi szolgáltatási környezet nélkül. A portfólió oktatási, képzési, lakhatási, egészségügyi és rekreációs beavatkozásai ezért közvetetten a helyi gazdaság versenyképességét, a munkaerő-vonzó képességet és a magasabb hozzáadott értékű munkahelyek megtartását is támogatják. A 3. stratégiai célhoz, vagyis a komplex, kiszolgáló, élhető és értékorientált városi környezet kialakításához a megtartó portfólió a lakhatási, közösségi, intézményi, kulturális, sport- és identitáserősítő fejlesztések révén illeszkedik. A városi intézmények megújítása, a közösségi terek fejlesztése, a kulturális és sportlétesítmények korszerűsítése, a TV-torony felújítása, valamint az új temető ravatalozójának felújítása mind növelik a városban élés minőségét, a helyi kötődést és a helyben maradás esélyét. Horizontális illeszkedés

	Horizontális szempontból a megtartó portfólió több FVS-dimenziót kapcsol össze. A prosperáló város dimenzióval való kapcsolat abban jelenik meg, hogy a gazdasági fejlődés csak akkor válik fenntarthatóvá, ha a város képes megtartani és vonzani a szükséges munkaerőt. A megtartó portfólió lakhatási, oktatási, szakképzési, egészségügyi, szociális és életminőségi beavatkozásai biztosítják a prosperáló portfólió humán alapját. A gazdasági erőközponti szerep fejlesztése tehát nem választható el a fiatalok helyben tartásától, a képzett szakemberek és mérnökök letelepedésétől, valamint a családok számára vonzó városi környezet kialakításától. A kiszolgáló város dimenzióval való kapcsolat különösen erős a lakhatás, a közintézményi infrastruktúra, az oktatási, egészségügyi, szociális, kulturális és rekreációs szolgáltatások területén. A megtartó város céljai csak akkor teljesülhetnek, ha a város megfelelő lakásállománnyal, elérhető és korszerű intézményekkel, jól működő közszolgáltatásokkal, minőségi közösségi terekkel és differenciált szolgáltatási kínálattal rendelkezik. A kiszolgáló portfólió tehát a megtartó portfólió infrastrukturális és intézményi alapját adja. A zöldülő város dimenzióhoz a megtartó portfólió az egészséges, klímaadaptív és élhető városi környezeten keresztül kapcsolódik. A rekreációs terek, a családbarát közösségi fejlesztések, az energiahatékonyan működtethető intézmények, valamint a korszerűsített kulturális, sport-, oktatási és szociális létesítmények közvetlenül javítják az életminőséget. Ez különösen fontos a gyermekes családok, az idősek, a fiatalok, az alacsonyabb jövedelmű csoportok és az egészségügyi szempontból sérülékeny lakossági csoportok számára. A digitális város dimenzióval való kapcsolat a szolgáltatásokhoz való hozzáférés, az oktatási és képzési rendszerek fejlesztése, az ügyintézés, az információáramlás és a digitális kompetenciafejlesztés területén jelenik meg. A digitális megoldások javíthatják az egészségügyi, szociális, oktatási, kulturális és önkormányzati szolgáltatások elérhetőségét, miközben hozzájárulhatnak a fiatalok, idősek és rászoruló csoportok jobb bevonásához is. A digitális kompetenciák fejlesztése a munkaerőpiaci megtartást, a képzési rendszer korszerűsítését és a városi szolgáltatások hatékonyabb működését is erősíti.
Zöldülő portfólió	
A portfólió belső fókuszterületei	- Városi közterek és zöldfelületek megújítása (a városi életminőség javítása közterületi rekonstrukciókkal, zöldfelületi fejlesztésekkel, rekreációs és pihenési funkciók erősítésével) - Környezetvédelem és kármentesítés (környezeti terhelések csökkentése, hulladékgazdálkodási infrastruktúra fejlesztése, szennyezett vagy terhelte területek ártalommentesítése) - Energiahatékonyság és megújuló energiahasznosítás (önkormányzati épületállomány energetikai korszerűsítése, helyi energiaforrások és hulladékhő hasznosítása, fosszilisenergia-függőség csökkentése) - Fenntartható városi mobilitás (alacsony kibocsátású közösségi közlekedés fejlesztése, városi közlekedés környezeti hatásainak mérséklése) - Vízgazdálkodás és klímaadaptáció (csapadékvíz-kezelés, szürkevíz-hasznosítás, vízbázis-védelem és vízellátási biztonság erősítése, szélsőséges időjárási hatásokhoz való alkalmazkodás) - Természeti és rekreációs területek revitalizációja (városi és városkörnyéki természeti értékek megőrzése, rekreációs funkciók bővítése, vízparti és zöldterületi környezet minőségi fejlesztése)
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének	Vertikális illeszkedés A zöldülő portfólió vertikálisan elsődlegesen a 3. stratégiai célhoz, vagyis a komplex, kiszolgáló, élhető és értékorientált városi környezet kialakításához illeszkedik. Ezen belül legerősebb kapcsolata a 3.2. Fenntartható erőforrás-használat kialakítása a

bemutatása vertikálisan és horizontálisan	városban rész célhoz van. Az önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése, a szennyvíz hőtartalmának hasznosítása, a geotermikus fűtőmű fejlesztése, az integrált csapadékvíz-gazdálkodás, a szürkevíz-hálózat kiépítése, az északi vízbázis fejlesztése, valamint a hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztések közvetlenül e rész cél megvalósítását szolgálják. A portfólió vertikálisan kapcsolódik a 3.1. Komplex közterületi fejlesztések rész célhoz is, különösen a Kazinczy Ferenc tér és a Széchenyi István tér rekonstrukciója, a meglévő zöldfelületek megújítása, valamint a Gébárti tó és környezetének revitalizációja révén. Emellett a 3.3. Belső közlekedési kapcsolatok és szelíd közlekedési infrastruktúra fejlesztése rész célhoz is illeszkedik, mivel az elektromos meghajtású buszok beszerzése és a közösségi közlekedés környezeti terhelésének csökkentése a fenntartható mobilitási átállást szolgálja. A természeti és rekreációs területek fejlesztése egyúttal az 1.3. rész célhoz is kapcsolódik, mivel a helyi lakosságot és turizmust szolgáló szabadidős, rekreációs kínálat minőségi javításához járul hozzá. Horizontális illeszkedés Horizontálisan a zöldülő portfólió szorosan összekapcsolódik a prosperáló város dimenzióval, mivel az energiahatékonyság, a megújuló energiahasználat, a helyi energiaforrások hasznosítása és a környezeti terhelések csökkentése a gazdasági versenyképesség új alapját jelentheti. Az önkormányzati épületek energetikai korszerűsítése, a geotermikus energia és a szennyvíz-hő hasznosítása mérsékelheti az üzemeltetési költségeket, míg a zöld infrastruktúra fejlesztése vonzóbb városi és befektetési környezetet teremthet. A megtartó város dimenzióval való kapcsolat az életminőségen keresztül érvényesül. A tisztább, rendezettebb és zöldebb közterek, a rekreációs célú zöldfelületek, a Gébárti tó környezetének revitalizációja, a környezeti ártalmak mérséklése, valamint a fenntarthatóbb közösségi közlekedés növelik a város lakosságmegtartó képességét. A portfólió különösen a családok, idősek, gyermekek és egészségügyi szempontból érzékeny lakossági csoportok számára javítja a mindennapi városi élet feltételeit. A digitális város dimenzióhoz a zöldülő portfólió az okos mérések, az energiamenedzsment, a vízgazdálkodási monitoring, a közlekedési adatok, a környezeti állapotfelmérés és az adatvezérelt városüzemeltetés révén kapcsolódik. A csapadékvíz-gazdálkodás, a szürkevíz-hálózat, az energiahatékony intézményüzemeltetés és az elektromos buszközlekedés hatékony működtetése jelentős részben digitális adatgyűjtésre, folyamatos monitoringra és döntéstámogatásra épül. A kiszolgáló város dimenzióval való kapcsolat az infrastruktúra oldaláról erős. A vízgazdálkodási, energetikai, hulladékgazdálkodási, közösségi közlekedési és zöldfelületi rendszerek fejlesztése mind a város alapvető kiszolgáló rendszereinek fenntarthatóbb működését biztosítja. Az északi vízbázis fejlesztése, az integrált csapadékvíz-gazdálkodás, a geotermikus fűtőmű, az önkormányzati épületállomány energetikai korszerűsítése és a zöldfelületi rekonstrukciók együttesen erősítik a város környezeti ellenálló képességét és hosszú távú működési biztonságát.
Digitális portfólió	
A portfólió belső fókuszterületei	• Digitális városirányítás és okosvárosi szolgáltatások (a városi működés, közszolgáltatások és lakossági kapcsolattartás digitális alapú fejlesztése, okosvárosi alkalmazások bevezetése) • Mesterséges intelligencia és adatvezérelt döntéstámogatás (az oktatási, intézményi és ipari együttműködések hatékonyabb szervezése fejlett algoritmusokkal, hálózatos működéssel és optimalizációval)

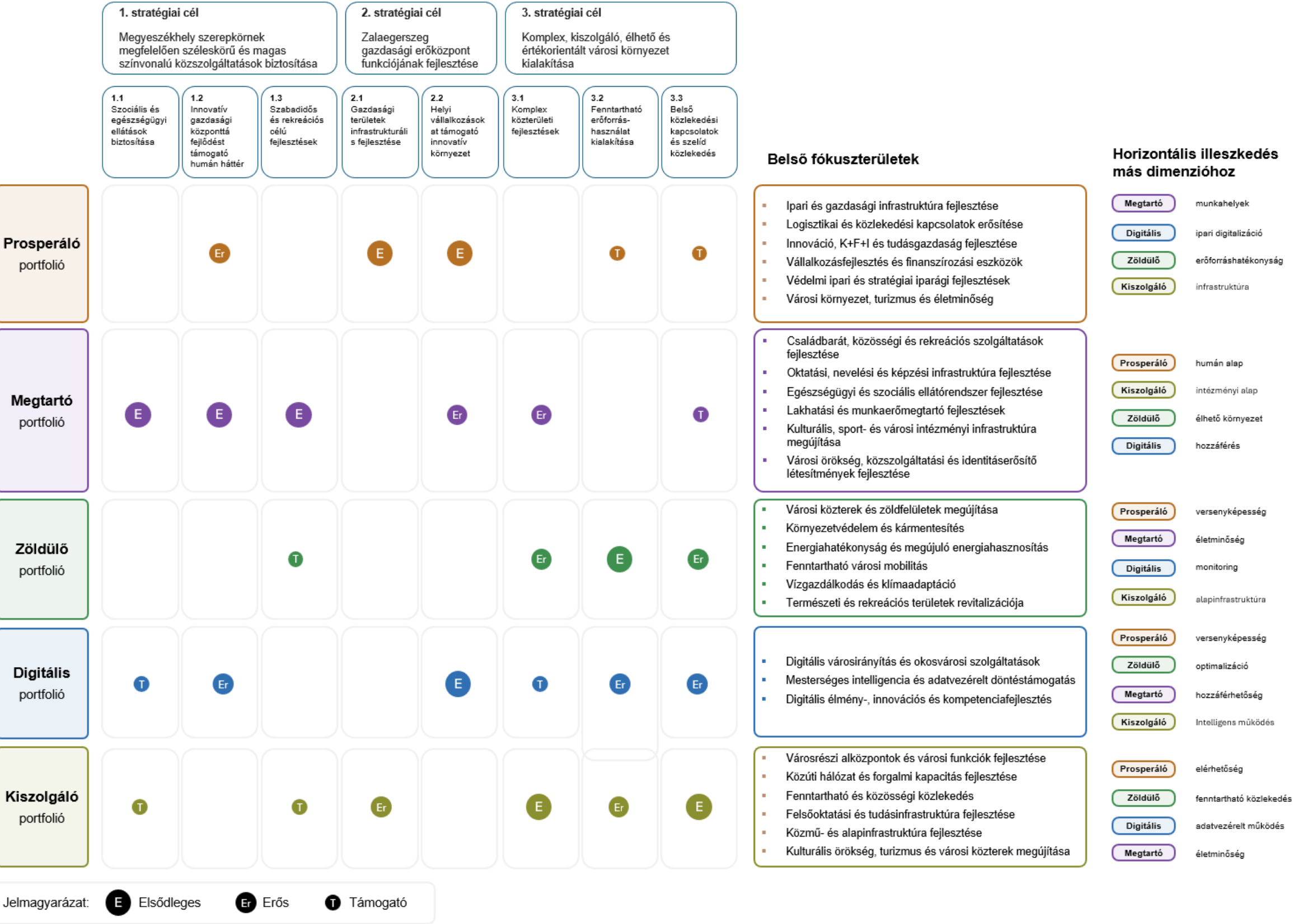
	Digitális élmény-, innovációs és kompetenciafejlesztés (digitális technológiák élményalapú bemutatása, lakossági és oktatási célú digitális kompetenciafejlesztés, VR- és interaktív megoldások)
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatása vertikálisan és horizontálisan	Vertikális illeszkedés Az 1. stratégiai célhoz, vagyis a magas színvonalú közszolgáltatások biztosításához a digitális portfólió elsősorban a városi szolgáltatások korszerűsítésén, az oktatási-képzési rendszer digitális támogatásán és a digitális kompetenciák erősítésén keresztül kapcsolódik. A Smart applikáció, a digitális élményközpont, a VR-fejlesztések, valamint a mesterséges intelligencián alapuló oktatási optimalizáció közvetlenül javíthatják a lakossági hozzáférést, az oktatási szolgáltatások minőségét és a fiatalok helyben tartását. A 2. stratégiai célhoz, Zalaegerszeg gazdasági erőközponti szerepének fejlesztéséhez a digitális portfólió közvetlenül kapcsolódik. Az adatvezérelt oktatási és munkaerőpiaci rendszerek, az MI-alapú oktatási optimalizáció, valamint a köz- és felsőoktatási központok, illetve ipari partnerek együttműködését támogató mesterséges intelligencia alapú rendszer az innovatív gazdasági környezet erősítését szolgálja. A digitális portfólió így nemcsak támogató elem, hanem a gazdaságfejlesztési célrendszer egyik kulcsfontosságú eszköze. A 3. stratégiai célhoz, az élhető, kiszolgáló és értékorientált városi környezet kialakításához a digitális portfólió a városirányítás, a közszolgáltatások, a városüzemeltetés és a lakossági kapcsolattartás digitális fejlesztésén keresztül illeszkedik. A Smart applikáció fejlesztése, a városi kamerarendszer bővítése és modernizálása, valamint az adatvezérelt döntéstámogatási rendszerek hozzájárulnak a hatékonyabb, biztonságosabb, átláthatóbb és lakosságbarátabb városi működéshez. Horizontális illeszkedés A digitális portfólió horizontálisan szinte valamennyi városi dimenzióval szoros kapcsolatban áll. A prosperáló város dimenzióval való kapcsolata különösen erős, mivel a digitalizáció, az adatvezérelt döntéstámogatás és a mesterséges intelligencia a gazdasági versenyképesség egyik legfontosabb feltétele. Az oktatási és munkaerőpiaci digitális ökoszisztéma, az ipari partnerekkel összekapcsolt MI-alapú rendszerek, valamint a digitális kompetenciafejlesztés közvetlenül támogatják a tudásintenzív gazdasági szerkezet kialakulását. A zöldülő város dimenzióval a digitális portfólió az adatgyűjtés, monitoring, okosvárosi alkalmazások és optimalizációs rendszerek révén kapcsolódik össze. A digitális városirányítás és az adatvezérelt működés lehetővé teszi az energiafelhasználás, a közlekedés, a közterületi működés és az intézményi szolgáltatások hatékonyabb szervezését, ezáltal közvetetten támogatva az erőforrás-takarékosabb és fenntarthatóbb városi működést. A megtartó város dimenzióhoz a digitális szolgáltatások hozzáférhetősége, az oktatási és pályaorientációs rendszerek fejlesztése, valamint a digitális kompetenciafejlesztés révén kapcsolódik. A digitális eszközök javítják a szolgáltatások elérhetőségét, erősítik a fiatalok és képzett munkaerő helyben maradását, valamint hozzájárulhatnak a társadalmi különbségek mérsékléséhez. A kiszolgáló város dimenzióval való kapcsolat a városi infrastruktúra és közszolgáltatások intelligens működtetésében jelenik meg. A Smart applikáció, a kamerarendszer korszerűsítése, az oktatási és képzési adatbázisok, valamint az MI-alapú döntéstámogató rendszerek növelik a városi működés hatékonyságát, biztonságát, átláthatóságát és fenntarthatóságát.
Kiszolgáló portfólió	

A portfólió belső fókuszterületei	• Városrészi alközpontok és városi funkciók fejlesztése (városrészi szolgáltatások, közösségi és intézményi funkciók erősítése, alulhasznosított területek megújítása) • Közúti hálózat és forgalmi kapacitás fejlesztése (városi és térségi közúti kapcsolatok, tehermentesítő utak, csomópontok, hidak és bekötőutak fejlesztése) • Fenntartható és közösségi közlekedés (gyalogos-, kerékpáros-, autóbuszos és vasúti közlekedési feltételek javítása) • Felsőoktatási és tudásinfrastruktúra fejlesztése (egyetemi képzési kínálat, nemzetközi együttműködések, ingatlan- és eszközállomány fejlesztése) • Közmű- és alapinfrastruktúra fejlesztése (városi vízi közműrendszer és kapcsolódó műszaki infrastruktúra fejlesztése, üzembiztonság növelése) • Kulturális örökség, turizmus és városi közterek megújítása (kulturális, turisztikai és kereskedelmi funkciójú épületek, terek és látogatóhelyek fejlesztése)
A portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatása vertikálisan és horizontálisan	Vertikális illeszkedés A kiszolgáló portfólió vertikálisan elsősorban a 3. stratégiai célhoz, a komplex, kiszolgáló, élhető és értékorientált városi környezet kialakításához kapcsolódik. Ezen belül közvetlenül illeszkedik a 3.3. részcéllhoz, vagyis a belső közlekedési kapcsolatok és a szelíd közlekedési infrastruktúra fejlesztéséhez. A portfólió intézkedései lefedik a városi és térségi közúti kapcsolatok javítását, a tehermentesítő és átkötő utak fejlesztését, a hidak és csomópontok korszerűsítését, a multimodális közlekedési rendszer fejlesztését, valamint a kerékpáros és gyalogos infrastruktúra hálózatos bővítését. A portfólió ugyanakkor a 3.1. Komplex közterületi fejlesztések részcéllhoz is kapcsolódik, mivel a közlekedési beavatkozások nem önmagukban, hanem városrészi alközponti, közterületi, intézményi és városképi fejlesztésekkel együtt jelennek meg. A városi alközpontok funkcióbővítése, a sétálóövezet kialakítása, a Kvártélyház városházává alakítása, a Volt Petőfi Laktanya területének komplex megújítása, valamint a Vásárcsarnok fejlesztése egyszerre szolgálják a városi funkciók erősítését és a városi életminőség javítását. A 3.2. részcéllhoz való illeszkedés a fenntartható erőforrás-használaton és az alapinfrastruktúrák üzembiztonságán keresztül érvényesül. A városi vízi közműrendszer fejlesztése, a vasútállomás és az autóbusz-pályaudvar megújítása, a kerékpáros infrastruktúra bővítése és a gyalogosbarát belvárosi közlekedési feltételek megteremtése mind hozzájárulnak a város hatékonyabb, fenntarthatóbb és alacsonyabb környezetterhelésű működéséhez. Közvetetten a portfólió támogatja a 2. stratégiai célt is, vagyis Zalaegerszeg gazdasági erőközponti szerepének fejlesztését. A gazdasági területek, ipari parkok, logisztikai helyszínek, felsőoktatási és innovációs terek elérhetősége csak megfelelő közlekedési, közmű- és városi infrastruktúrával biztosítható. A közúti kapacitásfejlesztések, az új északi bekötő út, a Nagy „RING” projekt, az új Zala-híd és vasúti felüljáró, valamint a felsőoktatási és tudásinfrastruktúra fejlesztése ezért a gazdaságfejlesztési portfólió infrastrukturális előfeltételének is tekinthető. Emellett a portfólió az 1. stratégiai célhoz is kapcsolódik, mivel javítja a közszolgáltatások elérhetőségét, a városi intézmények megközelíthetőségét, a képzési és felsőoktatási szolgáltatások minőségét, valamint a mindennapi életminőséget. A komplex egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés, a kulturális örökségi helyszínek megújítása, a Csácsi Kastély felújítása és a Falumúzeum fejlesztése egyaránt hozzájárulnak a város szolgáltatási, oktatási, kulturális és turisztikai szerepkörének erősítéséhez. Horizontális illeszkedés

	A prosperáló város dimenzióhoz azáltal illeszkedik, hogy javítja a gazdasági területek, ipari parkok, logisztikai kapcsolatok, felsőoktatási helyszínek és innovációs terek elérhetőségét. A megfelelő közlekedési, közmű-, intézményi és tudásinfrastruktúra növeli a város befektetői vonzerejét, támogatja a munkaerő mobilitását, erősíti a képzési és gazdasági együttműködéseket, valamint hozzájárul Zalaegerszeg térségi gazdasági szerepének megerősítéséhez. A zöldülő város dimenzióhoz a fenntartható közlekedés, a kerékpáros infrastruktúra, a gyalogosbarát belváros, a közösségi közlekedési csomópontok megújítása, valamint a vízi közműrendszer fejlesztése révén kapcsolódik. A portfólió a közlekedési rendszer hatékonyabb szervezésével, a gépjárműforgalom mérséklését segítő beavatkozásokkal és az alpinfrastruktúrák korszerűsítésével hozzájárul a környezetterhelés csökkentéséhez és a klímaadaptív városi működéshez. A digitális város dimenzióval a városi szolgáltatások, közlekedési rendszerek, intézményi infrastruktúrák és közműhálózatok intelligens működtetése teremthet kapcsolatot. A közlekedési csomópontok, az autóbusz-pályaudvar, a vasútállomás, a vízi közműrendszer, valamint az egyetemi és városi intézményi fejlesztések hatékony működtetése egyre inkább adatvezérelt üzemeltetési, monitoring- és döntéstámogatási megoldásokat igényel. A megtartó város céljaihoz a portfólió az életminőség, a hozzáférhetőség, a közszolgáltatások elérhetősége és a városi identitás erősítésével járul hozzá. A jobb városi közlekedés, a biztonságosabb és élhetőbb közterek, a megújuló városrészi alközpontok, a korszerűbb közösségi közlekedési kapcsolatok, valamint a kulturális, turisztikai és örökségi helyszínek fejlesztése erősítik a fiatalok, családok, munkavállalók és helyi közösségek városhoz kötődését.
--	--

1. Táblázat Az egyes dimenziók fókuszterületei és azok illeszkedése az FVS célrendszeréhez

FVS stratégiai illeszkedés – portfóliók vertikális és horizontális kapcsolatai



Prosperáló portfólió

Er

E

E

T

T

Megtartó portfólió

E

E

E

Er

Er

T

Zöldülő portfólió

T

Er

E

Er

Digitális portfólió

T

Er

E

T

Er

Er

Kiszolgáló portfólió

T

T

Er

E

Er

E

Belső fókuszterületek

Ipari és gazdasági infrastruktúra fejlesztése

Logisztikai és közlekedési kapcsolatok erősítése

Innováció, K+F+I és tudásgazdaság fejlesztése

Vállalkozásfejlesztés és finanszírozási eszközök

Védelmi ipari és stratégiai iparági fejlesztések

Városi környezet, turizmus és életminőség

Családbarát, közösségi és rekreációs szolgáltatások fejlesztése

Oktatási, nevelési és képzési infrastruktúra fejlesztése

Egészségügyi és szociális ellátórendszer fejlesztése

Lakhatási és munkaerőmegtartó fejlesztések

Kulturális, sport- és városi intézményi infrastruktúra megújítása

Városi örökség, közszolgáltatási és identitáserősítő létesítmények fejlesztése

Városi közterek és zöldfelületek megújítása

Környezetvédelem és kármentesítés

Energiahatékonyság és megújuló energiahasznosítás

Fenntartható városi mobilitás

Vízgazdálkodás és klímaadaptáció

Természeti és rekreációs területek revitalizációja

Digitális városirányítás és okosvárosi szolgáltatások

Mesterséges intelligencia és adatvezérelt döntéstámogatás

Digitális élmény-, innovációs és kompetenciafejlesztés

Városrészi alközpontok és városi funkciók fejlesztése

Közüti hálózat és forgalmi kapacitás fejlesztése

Fenntartható és közösségi közlekedés

Felsőoktatási és tudásinfrastruktúra fejlesztése

Közmű- és alapinfrastruktúra fejlesztése

Kulturális örökség, turizmus és városi közterek megújítása

Megtartó

munkahelyek

Digitális

ipari digitalizáció

Zöldülő

erőforráshatékonyság

Kiszolgáló

infrastruktúra

Prosperáló

humán alap

Kiszolgáló

intézményi alap

Zöldülő

élhető környezet

Digitális

hozzáférés

Prosperáló

versenyképesség

Megtartó

életminőség

Digitális

monitoring

Kiszolgáló

alapinfrastruktúra

Prosperáló

versenyképesség

Zöldülő

optimalizáció

Megtartó

hozzáférhetőség

Kiszolgáló

Intelligens működés

Prosperáló

elérhetőség

Zöldülő

fenntartható közlekedés

Digitális

adatvezérelt működés

Megtartó

életminőség

Jelmagyarázat:

E

Elsődleges

Er

Erős

T

Támogató

1. Ábra FVS stratégiai illeszkedés - portfólió vertikális és horizontális kapcsolatai

1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

Az egyes fejlesztési dimenziók, illetve az ezek kapcsán azonosított célok elérését segítő fejlesztések a város különböző földrajzilag lehatárolható területeit eltérő mértékben érintik. Ezen területi hatásokat foglalja össze a következő két táblázat

Prosperáló portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A prosperáló dimenzió projektportfóliója területi megközelítésében elsősorban a város gazdasági, ipari és innovációs térszerkezetének megerősítésére koncentrálnak, kiemelten az északi ipari parkhoz kapcsolódó, illetve attól nyugatra fekvő fejlesztési területekre, valamint a város tudás-, szolgáltatási és közlekedési-logisztikai csomóponti szerepére. A portfólió földrajzi kiterjedése városi és térségi léptékű: egyszerre érinti az ipari parkok, logisztikai és közművesített fejlesztési területek bővítését, a belvárosi vagy alulhasznosított ingatlanok megújítását, továbbá a tudományos, innovációs és képzési infrastruktúrák fejlesztését. A terület fizikai jellemzőit az ipari célra hasznosítható, nagy kiterjedésű területek, a közlekedési és közműkapcsolatok fejlesztési igénye, valamint a zöldfelületi és parkolási beavatkozások határozzák meg, míg társadalmi oldalról a munkahelyteremtés, a vállalkozásfejlesztés, a képzett munkaerő megtartása és a helyi gazdasági szereplők versenyképességének növelése áll előtérben. A helyi igények és prioritások között megjelenik az ipari és logisztikai kapacitások bővítése, a mikrohitel-szolgáltatások erősítése, a hadiipari és technológiai fejlesztések támogatása, valamint az egyetem, a Tudományos és Innovációs Park és a gazdasági szereplők közötti együttműködések elmélyítése. A portfólió szorosan kapcsolódik más rendszerekhez, így a közlekedési-logisztikai hálózatokhoz, az oktatási és kutatás-fejlesztési intézményrendszerhez, a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokhoz, valamint a városi zöldinfrastruktúrához és rekreációs funkciókhoz. A fő kihívást a nagy területigényű ipari fejlesztések fenntartható területfelhasználása, az infrastruktúra- és munkaerőigény biztosítása, valamint a gazdasági és környezeti szempontok összehangolása jelenti, ugyanakkor jelentős lehetőség rejlik Zalaegerszeg térségi gazdasági központi szerepének erősítésében, az innovációs ökoszisztéma bővítésében, a magasabb hozzáadott értékű ágazatok vonzásában és a helyi vállalkozások nemzetközi beágyazottságának javításában.
Megtartó portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A megtartó dimenzió projektportfóliója területi megközelítésében a város lakossági életminőségének, közszolgáltatási ellátottságának és társadalmi megtartóerejének erősítésére fókuszál, ezért földrajzi kiterjedése nem egyetlen fejlesztési zónára korlátozódik, hanem a város egészét érintő, több városrészt és intézményi helyszínt átfogó beavatkozásokat foglal magában. A portfólió fizikai értelemben óvodák, bölcsődék, iskolák, egészségügyi és szociális intézmények, sport- és kulturális létesítmények, közösségi terek, közlekedési és városi infrastruktúra-elemek, valamint lakhatási célú fejlesztések megújítására és bővítésére épül, társadalmi szempontból pedig a gyermekes családok, fiatalok, idősek, munkavállalók, szakemberek és sérülékenyebb csoportok helyben tartását, ellátását és mindennapi életfeltételeinek javítását célozza. A helyi igények és prioritások között meghatározó a korszerű nevelési-oktatási és egészségügyi infrastruktúra biztosítása, a megfizethető és célzott lakhatási formák fejlesztése, a szabadidős, sport-, kulturális és közösségi funkciók erősítése, valamint az alapvető városi szolgáltatások minőségének javítása. A portfólió szorosan kapcsolódik az oktatási-nevelési, egészségügyi, szociális, lakhatási, közösségi, sport- és kulturális intézményrendszerekhez, továbbá a ZalaZONE és az innovációs park gazdasági-tudásalapú ökoszisztémájához is, mivel a munkaerő megtartása és vonzása csak megfelelő városi életminőségi háttérrel lehet tartós. A fő kihívást az intézményhálózat fenntartható üzemeltetése, a

	beruházások térben kiegyensúlyozott megvalósítása, a növekvő lakhatási és szolgáltatási igények kezelése, valamint a különböző társadalmi csoportok eltérő szükségleteinek összehangolása jelenti, ugyanakkor jelentős lehetőség rejlik abban, hogy a fejlesztések Zalaegerszeget családbarátabb, egészségesebb, vonzóbb és hosszabb távon is élhetőbb várossá tegyék, erősítve a helyi kötődést, a társadalmi kohéziót és a gazdasági fejlődés humán feltételeit.
Zöldülő portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A zöldülő dimenzió projektportfóliója területi megközelítésében a városi környezetminőség javítására, a klímaalkalmazkodásra és az erőforrás-hatékony működés erősítésére épül, földrajzi kiterjedése pedig egyszerre érinti a belvárosi köztereket, a meglévő zöldfelületeket, a rekreációs célú városi és városkörnyéki területeket, valamint a települési infrastruktúra stratégiai elemeit. A portfólió fizikai szempontból közterület-rekonstrukciókat, park- és zöldfelület-fejlesztéseket, tó- és vízbázis-revitalizációt, hulladéklerakóhoz kapcsolódó beavatkozásokat, energiahatékonyági beruházásokat, geotermikus és szennyvízhő-hasznosítási lehetőségeket, elektromos buszbeszerzést, valamint csapadékvíz-gazdálkodási és vízelvezetési fejlesztéseket foglal magában; társadalmi oldalról pedig az egészségesebb, élhetőbb és vonzóbb városi környezet iránti igényre, a rekreációs lehetőségek bővítésére és a környezeti terhelések csökkentésére válaszol. A helyi prioritások között meghatározó a belvárosi és lakossági használatú zöldfelületek minőségi megújítása, a hőszigetelés mérséklése, a vízkárok és szélsőséges csapadékesemények kezelése, az energiateljesítmény és kibocsátások csökkentése, valamint a fenntartható közlekedési és közszolgáltatási megoldások bevezetése. A fejlesztések szorosan kapcsolódnak a városi közlekedési rendszerhez, a vízgazdálkodási és közműhálózatokhoz, az önkormányzati intézményrendszer energiaüzemeltetéséhez, a hulladékgazdálkodáshoz, valamint a rekreációs, turisztikai és ökológiai hálózatokhoz. A fő kihívást a különböző infrastruktúra-rendszerek összehangolt fejlesztése, a beruházások hosszú távú fenntartása, a klímaváltozásból fakadó kockázatok kezelése és a zöldfelületi, vízgazdálkodási, energetikai célok integrálása jelenti; ugyanakkor jelentős lehetőség rejlik abban, hogy Zalaegerszeg ellenállóbb, energiateljesítményesebb és környezeti szempontból vonzóbb várossá váljon, miközben javul a lakosság életminősége, erősödik a városi rekreációs kínálat és csökken a település ökológiai terhelése.
Digitális portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A digitális dimenzió projektportfóliója területi megközelítésében a város egészére kiterjedő, hálózatos logikájú fejlesztési irányt képvisel, amely nem kizárólag fizikai helyszínekhez, hanem intézmények, szolgáltatások, közterek, oktatási szereplők és gazdasági partnerek összekapcsolásához kötődik. Földrajzi kiterjedése városi léptékű: érinti a közterületeket és közbiztonsági szempontból fontos városrészeket a kamerarendszer bővítésén keresztül, az oktatási és felsőoktatási intézményeket a digitális pályaorientációs, mesterségesintelligencia-alapú rendszerek révén, valamint a lakossági és látogatói szolgáltatásokat smart applikációk, digitális élményközpont és VR fejlesztések formájában. A terület fizikai jellemzőit a digitális infrastruktúrával ellátandó intézményi, közösségi és közterületi pontok, társadalmi jellemzőit pedig a digitális készségek fejlesztése, a fiatalok pályaorientációja, a közszolgáltatásokhoz való hozzáférés javítása és a biztonságérzet növelése határozza meg. A helyi igények és prioritások közé tartozik a korszerű, adatvezérelt városüzemeltetés, a közbiztonság technológiai támogatása, a helyi képzési rendszer munkaerőpiaci relevanciájának erősítése, valamint az innovatív digitális szolgáltatások bevezetése a lakosság, a diákok, a vállalkozások és az intézmények számára. A portfólió szorosan kapcsolódik az oktatási, gazdaságfejlesztési, közbiztonsági, városüzemeltetési, turisztikai és innovációs rendszerekhez, különösen az ipari partnerekkel és felsőoktatási szereplőkkel együttműködő tudásalapú fejlesztések révén. A fő kihívást az adatbiztonság, a rendszerek interoperabilitása, a digitális hozzáférés társadalmi különbségeinek kezelése, valamint az új technológiák

	fenntartható működtetése és intézményi beágyazása jelenti; ugyanakkor jelentős lehetőség rejlik abban, hogy Zalaegerszeg intelligensebb, biztonságosabb és versenyképesebb városi környezetté váljon, ahol a digitális megoldások egyszerre támogatják a lakossági életminőséget, az oktatás és munkaerőpiac összekapcsolását, valamint a helyi innovációs ökoszisztéma fejlődését.
Kiszolgáló portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A kiszolgáló dimenzió projektportfóliója területi megközelítésében a város működését, elérhetőségét és intézményi-gazdasági kapcsolatait biztosító alpinfrastruktúrák fejlesztésére épül, ezért földrajzi kiterjedése városszerkezeti szinten értelmezhető: egyszerre érinti a belvárost, a kertvárosi és peremvárosi alközpontokat, a fő közlekedési tengelyeket, az egyetemi és intézményi területeket, valamint a volt katonai, vasúti és barnamezős fejlesztési helyszíneket. A portfólió fizikai jellemzőit az utak, hidak, vasúti kapcsolatok, gyalogos- és kerékpáros hálózatok, közművek, városi alközpontok, középületek és nagyobb ingatlanfejlesztési területek megújítása határozza meg, társadalmi oldalról pedig a mindennapi mobilitás, az intézményekhez és szolgáltatásokhoz való hozzáférés, a városrészek közötti kapcsolatok javítása, valamint a lakossági és gazdasági igények kiszolgálása áll a középpontban. A helyi prioritások között kiemelt szerepet kap a közlekedési hálózat hiányzó elemeinek pótlása, a gyalogos- és kerékpáros közlekedés feltételeinek javítása, a belváros élhetőbbé tétele, a városrészi alközpontok funkcióbővítése, az egyetemi és tudásalapú fejlesztések infrastrukturális támogatása, valamint a közmű- és ingatlanállomány korszerűsítése. A fejlesztések szorosan kapcsolódnak a városi közlekedési rendszerhez, a vízi közműhálózatokhoz, az oktatási és felsőoktatási intézményrendszerhez, a gazdaságfejlesztési és innovációs ökoszisztémához, továbbá az örökségi, közösségi és városüzemeltetési rendszerekhez. A fő kihívást a sokszereplős, nagy területigényű és egymásra épülő beruházások összehangolása, a közlekedési terhelések kezelése, a barnamezős és intézményi területek fenntartható újrahasznosítása, valamint a városrészek közötti kiegyensúlyozott fejlesztés biztosítása jelenti; ugyanakkor jelentős lehetőség rejlik abban, hogy Zalaegerszeg hálózatosabb, jobban átjárható, funkcionálisan erősebb és térségi szerepében versenyképesebb várossá váljon, ahol a közlekedési, intézményi és közműfejlesztések közvetlenül támogatják a gazdasági növekedést, az oktatási együttműködések és a mindennapi életminőség javulását.

2. Táblázat Az egyes portfóliók hatásainak földrajzi lehatárolása

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
Prosperáló	Ipari parkok, gazdaságfejlesztési területek, logisztikai és innovációs zónák, egyetemi és K+F helyszínek	Ipari területek előkészítetlensége, közmű- és infrastruktúra-hiányok, vállalkozásfejlesztési kapacitások korlátai, munkaerő- és tudásbázis megtartásának nehézségei	Gazdasági versenyképesség erősítése, új ipari és logisztikai kapacitások létrehozása, innovációs ökoszisztéma bővítése, magasabb hozzáadott értékű ágazatok vonzása
Megtartó	Lakóterületek, közszolgáltatási intézmények, oktatási-nevelési, egészségügyi, szociális, sport-, kulturális és rekreációs helyszínek	Előregedő vagy korszerűsítésre szoruló intézményállomány, lakhatási nehézségek, munkaerő-megtartási problémák, eltérő társadalmi csoportok szolgáltatási igényei	Életminőség javítása, családok és szakemberek helyben tartása, közszolgáltatások színvonalának emelése, társadalmi kohézió és városi kötődés erősítése

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
Zöldülő	Belvárosi közterek, zöldfelületek, rekreációs és vízparti területek, vízgazdálkodási, energetikai és közlekedési infrastruktúrák	Klímaváltozási kockázatok, hőszigetelés, csapadékvíz-elvezetési problémák, energiahatékonysági hiányosságok, környezeti terhelések	Élhetőbb és egészségesebb városi környezet kialakítása, zöldfelületi és rekreációs kínálat bővítése, energia- és kibocsátáscsökkentés, klímaalkalmazkodás erősítése
Digitális	Városi közterek, közbiztonsági rendszerek, oktatási és felsőoktatási intézmények, gazdasági partnerek hálózatai, digitális szolgáltatási terek	Digitális rendszerek széttagoltsága, adatbiztonsági és interoperabilitási kihívások, digitális készségek eltérő szintje, új technológiák intézményi beágyazásának nehézségei	Okosvárosi működés fejlesztése, közbiztonság javítása, pályorientáció és képzési rendszerek korszerűsítése, innovatív lakossági és gazdasági szolgáltatások kialakítása
Kiszolgáló	Városi közlekedési hálózatok, gyalogos és kerékpáros kapcsolatok, alközpontok, közművek, barnamezős és intézményi fejlesztési területek	Hiányzó vagy kapacitáshiányos közlekedési kapcsolatok, közműfejlesztési igények, városrészek eltérő elérhetősége, alulhasznosított ingatlanok és barnamezős területek	Városi átjárhatóság és elérhetőség javítása, alközpontok megerősítése, barnamezős területek újrahasznosítása, intézményi és gazdasági fejlesztések infrastrukturális támogatása

3. Táblázat A portfóliók által lefedett területek és problémák, illetve lehetőségek kapcsolata

1.3. Projektcsatornák és értékajánlat

Prosperáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Fő tematikus projektcsatornák: Ipari parkok, gazdasági területek és befektetési infrastruktúra fejlesztése (ipari park fejlesztési projekt; volt MMK épület bontása, helyén zöldfelület és parkoló fejlesztése; hadipari fejlesztés a Zrínyi Program keretében) Vállalkozásfejlesztés, KKV-támogatás és gazdaságfejlesztési szolgáltatások (üzemcsarnok építése, mikrohitel program újraindítása; gazdaságfejlesztési politika erősítése, a Zalaegerszegi Gazdaságfejlesztési Divízió szervezeti, működési és marketingkapacitásainak bővítése) Tudásalapú gazdaság, innovációs ökoszisztéma és felsőoktatási együttműködések fejlesztése (Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztése, mechatronikai klaszter, telephely- és szolgáltatásfejlesztés, egyetemi és vállalati közös K+F+I projektek, K+F+I+O infrastruktúra fejlesztés) Gazdasági célú szolgáltatás- és turisztikai kínálatfejlesztés (Aquacity Vízicsúszda és Élménypark fejlesztése) A prosperáló portfólió olyan gazdaságfejlesztési beavatkozásokat fog össze, amelyek Zalaegerszeg térségi versenyképességét az ipari, logisztikai, vállalkozásfejlesztési és tudásalapú gazdasági kapacitások erősítésén keresztül növelik. A portfólió értéke abban áll, hogy javítja a város befektetési környezetét, bővíti a vállalkozások működési és növekedési lehetőségeit, elősegíti a magasabb hozzáadott értékű munkahelyek létrejöttét, valamint erősíti az egyetemet, az innovációs szereplőket és a vállalati szektor közötti együttműködéseket. A projektcsomag hozzájárul a helyi gazdaság diverzifikációjához, a KKV-k finanszírozási és szolgáltatási hátterének

	javításához, a logisztikai elérhetőség erősítéséhez, továbbá a város jövedelemtermelő és adóerő-képességének növeléséhez.
Szinergiák elemzése portfólión belül	Ipari park fejlesztések – logisztikai park fejlesztések: +++ erős szinergia Az ipari parkok és gazdasági területek versenyképességét közvetlenül erősíti a logisztikai és áruszállítási infrastruktúra fejlesztése. A logisztikai központ javítja a betelepülő és már működő vállalkozások ellátási, szállítási és piacra jutási feltételeit. Új üzemcsarnok – mikrohitel program – gazdaságfejlesztési divízió: +++ erős szinergia Az üzemcsarnok fizikai és szolgáltatási infrastruktúrát biztosít a vállalkozásoknak, a mikrohitel program finanszírozási eszközt ad a növekedéshez, míg a gazdaságfejlesztési divízió szervezési, marketing- és befektetésösztönzési háttérrel teremt. A három beavatkozás együtt teljesebb vállalkozásfejlesztési ökoszisztémát alkot. Hadipari fejlesztés – ipari parkok – innovációs ökoszisztéma: ++ közepes szinergia A Zrínyi Programhoz kapcsolódó hadipari fejlesztés illeszkedhet az ipari és innovációs infrastruktúrához, különösen beszállítói, technológiai és mérnöki kompetenciák szintjén. A szinergia erőssége attól függ, hogy a fejlesztés mennyire kapcsolódik helyi vállalkozásokhoz, K+F kapacitásokhoz és képzési együttműködésekhez. Volt MMK területének rendezése – ipari/gazdasági területi fejlesztések: ++ közepes szinergia Az épület bontása, a zöldfelület és parkoló kialakítása közvetlenül nem klasszikus gazdaságfejlesztési projekt, de javíthatja a városi környezet minőségét, a területhasználat rendezettségét és az elérhetőségi feltételeket. Gazdasági szinergiája akkor erősödik, ha kapcsolódik közeli intézményi, szolgáltatási vagy gazdasági funkciókhoz. Aquacity Vizicsúszda és Élménypark fejlesztés – helyi gazdaság és szolgáltatási szektor: ++ közepes szinergia Az Aquacity Vizicsúszda és Élménypark fejlesztése a turisztikai és szolgáltató gazdaság élénkítésén keresztül kapcsolódik a prosperáló portfólióhoz. Közvetett módon növelheti a város vonzerejét, a vendégforgalmat, a szolgáltatói bevételeket és a foglalkoztatást.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Prosperáló – Digitális: ++ közepes szinergia A prosperáló portfólió innovációs, ipari és vállalkozásfejlesztési projektjei jól kapcsolhatók a digitális portfólióhoz, különösen smart alkalmazások, ipari digitalizáció, adatvezérelt vállalkozásfejlesztés, digitális képzési rendszerek és városi kamerarendszer-fejlesztések mentén. A kapcsolat erősíthető, ha a Tudományos és Innovációs Park digitális szolgáltatási, adatinfrastruktúra- vagy mesterségesintelligencia-alapú projektekkel is összekapcsolódik. Prosperáló – Zöldülő: ++ közepes szinergia A gazdasági növekedés fenntarthatósági feltételeit a zöldülő portfólió projektjei teremthetik meg, például energiahatékony épületállomány, elektromos buszprogram, csapadékvíz-gazdálkodás, geotermikus fűtés vagy zöldfelületi revitalizáció révén. A prosperáló portfólióban a zöld kapcsolódás jelenleg inkább kiegészítő jellegű, ezért indokolt a zöld gazdasági, energiahatékony és körforgásos gazdasági szempontok tudatosabb beépítése az ipari és innovációs fejlesztésekbe. Prosperáló – Megtartó: +++ erős szinergia A gazdasági portfólió munkahelyteremtő, jövedelemnövelő és vállalkozásösztönző hatásai közvetlenül támogatják a népességmegtartást. A megtartó portfólió oktatási, egészségügyi, lakhatási, kulturális és közösségi fejlesztései pedig javítják azt az

	életminőségi környezetet, amely szükséges a képzett munkaerő helyben tartásához és vonzásához. Prosperáló – Kiszolgáló: +++ erős szinergia Az ipari parkok, logisztikai fejlesztések, egyetemi központok és gazdasági szolgáltatások működése erősen függ a közlekedési, közmű- és városi infrastruktúra minőségétől. A közúti, kerékpáros, víziközmű-, vasútállomási és városi alközponti fejlesztések alapfeltételei a gazdasági területek elérhetőségének, a munkaerő mobilitásának és a befektetési környezet javításának.
Megtartó portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Fő tematikus projektcsoportok: • Családbarát, közösségi és rekreációs fejlesztések (többgenerációs játszó- és élménypark létesítése; helyi rendezvények, fesztiválok támogatása; Városi Sportcsarnok felújítása; ZTE Stadion felújítása; TV-torony felújítása; kulturális intézményekhez kapcsolódó felújítások, eszközbeszerzések) • Oktatási-nevelési intézményrendszer fejlesztése (óvodai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, nemzetközi óvodai csoport indítása; bölcsődei intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, nemzetközi bölcsődei csoport indítása; általános és középiskolai, gimnáziumi, szakiskolai intézményekhez kapcsolódó felújítások, eszközbeszerzések, képzések) • Egészségügyi és szociális ellátórendszer fejlesztése (egészségügyi intézményekhez kapcsolódó felújítások, eszközbeszerzések; Gondozási Központ és intézményeinek infrastrukturális fejlesztése; Ágazati Képzőközpont szükséges eszközparkjának biztosítása, további fejlesztések) • Lakhatási és munkaerőmegtartó intézkedések (bérletprogram; szakember- és mérnöklakások építése; új modern munkásszálló építése) • Közösségi terek, identitás és társadalmi kohézió erősítése (ZalaZONE Tudományos és Innovációs Parkhoz kapcsolódó többfunkciós közösségi tér kialakítása; Zalaegerszegi mentőállomás felújítása; új temető ravatalozó felújítása) A megtartó portfólió olyan életminőség-javító, közösségépítő és humán infrastruktúrát fejlesztő beavatkozásokat fog össze, amelyek erősítik Zalaegerszeg népességmegtartó képességét, javítják a családok, fiatalok, idősek, munkavállalók és sérülékeny társadalmi csoportok életfeltételeit, valamint hozzájárulnak a városi közösségi identitás és társadalmi kohézió megerősítéséhez. A portfólió értéke abban áll, hogy korszerűbb oktatási, nevelési, egészségügyi, szociális, kulturális, sport- és lakhatási feltételeket biztosít, miközben támogatja a képzett munkaerő helyben tartását és a város vonzerejének növelését. A fejlesztések együttesen mérséklék az elvándorlási kockázatokat, javítják a szolgáltatások hozzáférhetőségét, és hozzájárulnak egy stabilabb, befogadóbb és ellenállóbb városi társadalom kialakításához.
Szinergiák elemzése portfólión belül	Oktatási-nevelési intézmények fejlesztése – családbarát városi környezet: +++ erős szinergia Az óvodai, bölcsődei, általános és középiskolai fejlesztések közvetlenül támogatják a családok helyben maradását. A korszerű intézményi infrastruktúra, az eszközbeszerzések, képzések és nemzetközi csoportok indítása növeli a város vonzerejét a fiatal családok és a képzett munkaerő számára. Lakhatási programok – szakember- és munkaerőmegtartás: +++ erős szinergia A bérletprogram, a szakember- és mérnöklakások, valamint az új modern munkásszálló egymást kiegészítve segítik a munkaerő helyben tartását és vonzását. Ezek a projektek különösen erősen kapcsolódnak az ipari, innovációs és közszolgáltatási munkaerőigényekhez.

	Egészségügyi intézményi fejlesztések – szociális és gondozási infrastruktúra: +++ erős szinergia Az egészségügyi intézmények felújítása, a mentőállomás korszerűsítése, valamint a Gondozási Központ fejlesztése egymást erősítve javítják az ellátórendszer megbízhatóságát és hozzáférhetőségét. Ez különösen fontos az idősebb lakosság, a sérülékeny csoportok és a családok biztonságérzete szempontjából. Sport- és rekreációs fejlesztések – egészségmegőrzés és közösségépítés: +++ erős szinergia A többgenerációs játszó- és élménypark, a Városi Sportcsarnok, a ZTE Stadion és a rekreációs célú fejlesztések az aktív életmódot, a közösségi részvételt és a városi identitást erősítik. Ezek a beruházások egyszerre szolgálnak egészségmegőrzési, szabadidős és közösség-szervezési célokat. Kulturális és közösségi infrastruktúra – helyi identitás és társadalmi kohézió: +++ erős szinergia A helyi rendezvények, fesztiválok, kulturális intézményi fejlesztések, a TV-torony felújítása és a többfunkciós közösségi tér kialakítása erősíti a városhoz való kötődést. A rendszeres közösségi programok és a megújuló kulturális terek hozzájárulnak a lokális identitás és a társadalmi kapcsolatok megerősítéséhez. Ágazati Képzőközpont – humán szolgáltatási és munkaerőpiaci kapacitások: ++ közepes szinergia Az Ágazati Képzőközpont eszközparkjának fejlesztése közvetlenül kapcsolódik a humán kapacitások bővítéséhez és a szakmai képzési háttér erősítéséhez. A szinergia akkor válik erőssé, ha a képzési irányok összehangolódnak az egészségügyi, szociális, oktatási és gazdasági munkaerőigényekkel. Kegyeleti és városi szolgáltatási fejlesztések – életminőség és közszolgáltatási méltóság: ++ közepes szinergia Az új temető ravatalozójának felújítása és a kapcsolódó közszolgáltatási fejlesztések közvetlenül nem gazdasági vagy rekreációs hatásúak, de hozzájárulnak a városi szolgáltatások minőségéhez, méltóságához és a lakossági elégedettséghez.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Megtartó – Prosperáló: +++ erős szinergia A megtartó portfólió oktatási, lakhatási, egészségügyi, sport- és közösségi fejlesztései javítják azt az életminőségi környezetet, amely szükséges a képzett munkaerő helyben tartásához és vonzásához. A prosperáló portfólió munkahelyteremtő és jövedelemnövelő hatásai ezzel párhuzamosan erősítik a lakosság helyben maradási motivációját. Megtartó – Zöldülő: +++ erős szinergia A zöld közterek, energiahatékony intézményi fejlesztések, csapadékvíz-gazdálkodási megoldások, geotermikus fűtés és környezeti revitalizációs projektek közvetlenül javítják az egészséges, komfortos és fenntartható városi életfeltételeket. A megtartó portfólió intézmény- és közösségfejlesztései akkor tudnak hosszú távon hatékonyan működni, ha zöldebb, klímaadaptívabb városi környezet támogatja őket. Megtartó – Digitális: +++ erős szinergia A digitális portfólió fejlesztései, például a városi kamerarendszer, a smart applikáció, a digitális élményközpont, a pályaaorientációt támogató digitális rendszerek és a mesterségesintelligencia-alapú oktatási megoldások javíthatják a közszolgáltatások elérhetőségét, biztonságát és hatékonyságát. A kapcsolat különösen az oktatás, közbiztonság, városi információszolgáltatás és fiatalok megszólítása területén erősíthető. Megtartó – Kiszolgáló: +++ erős szinergia A közlekedési, közmű-, városi alközponti és intézményi infrastruktúra-fejlesztések alapfeltételei a humán szolgáltatások elérhetőségének. Az oktatási, egészségügyi,

	sport-, kulturális és lakhatási fejlesztések társadalmi hatása akkor érvényesül teljes mértékben, ha az intézmények és szolgáltatások biztonságosan, gyorsan és akadálymentesen megközelíthetők.
Zöldülő portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Fő tematikus projektcsatornák: • Városi zöldfelületek, közterek és rekreációs környezet fejlesztése (A Kazinczy Ferenc tér és Széchenyi István tér rekonstrukciója; meglévő zöldfelületek rekonstrukciója, rekreációs és pihenési célú fejlesztése, ártalommentesítése; Gébárti-tó és környezetének revitalizációja és fejlesztése) • Energiahatékonyság, megújuló és alternatív energiahasznosítás (önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése; geotermikus fűtőmű fejlesztése; keletkezett szennyvíz hőtartalmának hasznosítási lehetősége) • Fenntartható városi közlekedés és kibocsátáscsökkentés (elektromos meghajtású buszok beszerzése, zöld busz program) • Fenntartható vízgazdálkodás, vízbiztonság és klímaadaptáció (integrált csapadékvíz-gazdálkodás fejlesztése, csapadékvíz-elvezető hálózat fejlesztése, szürkevíz-hálózat kiépítése; Északi vízbázis fejlesztése) • Körforgásos gazdaság, hulladékgazdálkodás és környezeti kármentesítés (Búslakpusztai hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztési projekt; zöldfelületi ártalommentesítési beavatkozások) A zöldülő portfólió olyan környezeti, energetikai és klímaadaptációs beavatkozásokat fog össze, amelyek Zalaegerszeg élhetőségét, erőforrás-hatékonyságát és környezeti ellenállóképességét növelik. A portfólió értéke abban áll, hogy csökkenti az önkormányzati intézményrendszer energiafelhasználását és energiafüggőségét, támogatja a helyi megújuló és alternatív energiaforrások hasznosítását, mérsékli a közlekedési eredetű kibocsátásokat, javítja a városi vízgazdálkodás biztonságát, valamint megújítja a rekreációs és zöldfelületi rendszereket. A fejlesztések egyszerre szolgálják a klímaváltozáshoz való alkalmazkodást, a lakossági életminőség javítását, az egészségesebb városi környezet kialakítását és a hosszú távon fenntarthatóbb városüzemeltetést.
Szinergiák elemzése portfólión belül	Energiahatékonysági fejlesztések – geotermikus fűtőmű – szennyvízhő hasznosítása: +++ erős szinergia Az önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése, a geotermikus fűtőmű fejlesztése és a szennyvíz hőtartalmának hasznosítása egymást erősítő energetikai beavatkozások. Az energiaigény csökkentése és a helyi alternatív energiaforrások bevonása együtt mérsékli az üzemeltetési költségeket, az energiafüggőséget és a kibocsátásokat. Csapadékvíz-gazdálkodás – szürkevíz-hálózat – vízbázisvédelem: +++ erős szinergia Az integrált csapadékvíz-gazdálkodás, a szürkevíz-hálózat kiépítése és az Északi vízbázis fejlesztése közösen növelik a város vízbiztonságát. A beavatkozások javítják a szélsőséges csapadékesemények kezelését, támogatják a vízviesszatartást és hozzájárulnak a vízkészletek fenntarthatóbb használatához. Zöldfelületi rekonstrukciók – közterek megújítása – Gébárti-tó revitalizációja: +++ erős szinergia A zöldfelületek, városi terek és rekreációs környezetek fejlesztése együttesen javítja a városi mikroklimát, csökkentheti a hőszigetelést, növeli a rekreációs lehetőségeket és erősíti a lakosság környezeti komfortérzetét. A Gébárti-tó fejlesztése kiemelt rekreációs és ökológiai csomópontként kapcsolódik ehhez a projektcsatornához. Elektromos buszprogram – levegőminőség-javítás – élhetőbb városi környezet: +++ erős szinergia

	Az elektromos meghajtású buszok beszerzése közvetlenül támogatja a közlekedési eredetű károsanyag- és zajterhelés csökkentését. A fejlesztés a zöldfelületi és közterületi beavatkozásokkal együtt az egészségesebb, komfortosabb városi környezet kialakítását szolgálja. Hulladéklerakó-fejlesztés – ártalommentesítés – körforgásos szemlélet: ++ közepes szinergia A Búslakpusztai hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztési projekt és a zöldfelületi ártalommentesítési beavatkozások egyaránt a környezeti kockázatok mérséklését szolgálják. A szinergia akkor erősödik, ha a fejlesztés hulladékmegelőzési, újrahasznosítási, rekultivációs vagy energetikai hasznosítási elemekkel is kiegészül. Városi zöldfelületek – csapadékvíz-gazdálkodás: ++ közepes szinergia A zöldfelületi rekonstrukciók és a csapadékvíz-gazdálkodási fejlesztések összehangolása javíthatja a természetes vízmegtartást, csökkentheti a burkolt felületekről lefolyó csapadékvíz mennyiségét, és hozzájárulhat a klímaadaptív közterületek kialakításához.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Zöldülő – Prosperáló: ++ közepes szinergia A zöldülő portfólió energetikai, vízgazdálkodási és környezeti fejlesztései javítják a város hosszú távú működési hatékonyságát és befektetési környezetét. Az energiahatékony közintézmények, a geotermikus energiahasznosítás és a fenntartható városüzemeltetés mérsékelhetik az önkormányzati és gazdasági szereplők működési kockázatait. A kapcsolat akkor válhat erősebbé, ha az ipari parkok, innovációs projektek és vállalkozásfejlesztési beavatkozások zöld technológiai, energiahatékonsági vagy körforgásos gazdasági elemekkel egészülnek ki. Zöldülő – Megtartó: +++ erős szinergia A zöldebb, egészségesebb és klímaadaptívabb városi környezet közvetlenül javítja az életminőséget, ezáltal erősíti Zalaegerszeg népességmegtartó képességét. A közterek, zöldfelületek, rekreációs területek, tóparti környezetek és energiahatékony közintézmények fejlesztése különösen a családok, idősök, gyermekek és sérülékeny társadalmi csoportok számára teremt érzékelhető értéket. Zöldülő – Digitális: ++ közepes szinergia A digitális portfólió smart városüzemeltetési, adatgyűjtési és monitoringmegoldásai támogathatják a zöldülő portfólió hatékonyabb működtetését. Különösen a közlekedési adatok, energiafogyasztási adatok, vízgazdálkodási monitoring, közterületi használati adatok és környezeti mérőrendszerek teremthetnek kapcsolatot a két portfólió között. A szinergia erősíthető, ha az energetikai, elektromos busz-, csapadékvíz- és zöldfelületi projektekhez mérési, visszacsatolási és döntéstámogató digitális rendszerek kapcsolódnak. Zöldülő – Kiszolgáló: +++ erős szinergia A zöld átállás jelentős része fizikai infrastruktúrához kötődik, ezért erős a kapcsolódás a kiszolgáló portfólióval. A közműhálózatok, közlekedési infrastruktúrák, víziközművek, közterek és városi alközpontok fejlesztése alapfeltételt biztosít a csapadékvíz-gazdálkodási, elektromos busz-, zöldfelületi és energetikai projektek sikeres megvalósításához.
Digitális portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Fő tematikus projektcsatornák • Smart city szolgáltatások és digitális lakossági kapcsolattartás (Smart applikáció fejlesztése) • Közbiztonsági és városüzemeltetési digitális infrastruktúra (városi kamerarendszer bővítése és modernizálása)

	• Digitális kompetenciafejlesztés, élményalapú tanulás és technológiai szemléletformálás (Digitális élményközpont; VR fejlesztések) • Mesterségesintelligencia-alapú oktatási és intézményi optimalizáció: (mesterséges intelligencia alapú rendszer kialakítása elosztott erőforrású, hálózatban működő köz- és felsőoktatási központok, valamint ipari partnerek oktatási tevékenységének optimalizálására) A digitális portfólió olyan adatalapú, technológiaorientált és felhasználóközpontú fejlesztéseket fog össze, amelyek javítják Zalaegerszeg közszolgáltatásainak elérhetőségét, támogatják a lakossággal való gyorsabb és hatékonyabb kommunikációt, erősítik a közbiztonságot, valamint korszerű digitális alapokra helyezik az oktatási, pályaorientációs és kompetenciafejlesztési rendszereket. A portfólió értéke abban áll, hogy a smart applikáció és a kamerarendszer révén hatékonyabb városüzemeltetést és biztonságosabb közterületeket támogat, míg a digitális élményközpont, a VR fejlesztések és az MI-alapú oktatási optimalizáció hozzájárulnak a jövő munkaerőpiaci igényeihez illeszkedő tudás, készségek és intézményi együttműködések kialakításához. A fejlesztések együttesen erősítik a város innovációs képességét, javítják a humán erőforrás minőségét, és támogatják a digitális átállás társadalmi befogadottságát.
Szinergiák elemzése portfólión belül	Smart applikáció – lakossági kommunikáció – városüzemeltetés: +++ erős szinergia A smart applikáció közvetlen kapcsolatot teremthet a városvezetés, a szolgáltatók és a lakosság között. Támogathatja a tájékoztatást, ügyintézés, hibabejelentést, közösségi részvételt és városi szolgáltatásokhoz való hozzáférést, ezáltal javítva a városüzemeltetés hatékonyságát és a lakossági elégedettségét. Kamerarendszer – közbiztonság – közterületi városüzemeltetés: +++ erős szinergia A városi kamerarendszer bővítése és modernizálása növeli a közterületek, intézmények és forgalmas városi csomópontok biztonságát. A fejlesztés közvetlenül kapcsolódhat a városüzemeltetési és közlekedési folyamatok megfigyeléséhez, a gyorsabb reagáláshoz és a közbiztonsági kockázatok csökkentéséhez. Digitális élményközpont – VR fejlesztések – digitális kompetenciafejlesztés: +++ erős szinergia A digitális élményközpont és a VR fejlesztések egymást erősítve biztosíthatnak élményalapú, gyakorlati és innovatív tanulási környezetet. Ezek a fejlesztések segíthetik a fiatalok digitális készségeinek erősítését, a technológiai pályák iránti érdeklődés növelését és a jövő munkaerőpiaci kompetenciáinak megalapozását. MI-alapú oktatási rendszer – köz- és felsőoktatási intézmények – ipari partnerek: +++ erős szinergia Az elosztott erőforrású, hálózatban működő oktatási rendszer erős kapcsolatot teremthet az iskolák, felsőoktatási szereplők és ipari partnerek között. Az MI-alapú optimalizáció segítheti a kapacitások jobb kihasználását, a képzési tartalmak célzottabb kialakítását és a munkaerőpiaci igényekhez illeszkedő oktatási struktúra fejlesztését. Smart applikáció – kamerarendszer – közbiztonsági kommunikáció: ++ közepes szinergia A smart applikáció és a kamerarendszer összekapcsolása lehetőséget adhat gyorsabb lakossági tájékoztatásra, közterületi problémák bejelentésére és biztonsági információk célzott továbbítására. A szinergia adatvédelmi, hozzáférési és üzemeltetési szabályok tudatos kialakítása mellett érvényesíthető.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Digitális – Prosperáló: ++ közepes szinergia

	A digitális portfólió oktatási, pályaorientációs, MI-alapú fejlesztései közvetlenül támogatják a prosperáló portfólió gazdasági és innovációs céljait. A képzési rendszerek munkaerőpiaci igényekhez igazítása, az ipari partnerekkel hálózatban működő oktatási optimalizáció, valamint a digitális kompetenciák fejlesztése erősíti a helyi vállalkozások, ipari szereplők és innovációs ökoszisztéma versenyképességét. Digitális – Megtartó: +++ erős szinergia A digitális élményközpont, a VR fejlesztések, a pályaorientációs rendszer és a smart applikáció javítják a fiatalok megszólítását, az oktatási szolgáltatások minőségét és a lakossági kapcsolattartást. A kamerarendszer bővítése a közbiztonság erősítésén keresztül szintén hozzájárul az életminőség javításához és a város népességmegtartó képességéhez. Digitális – Zöldülő: ++ közepes szinergia A digitális portfólió közvetlen zöld célú projektet nem tartalmaz, de a smart applikáció, a kamerarendszer és az adatvezérelt városüzemeltetési megoldások támogatják a zöldülő portfólió hatásainak érvényesülését. Lehetőség van például közlekedési, közterületi, energiahasználati, zöldfelületi vagy csapadékvíz-gazdálkodási információk digitális kezelésére és lakossági kommunikációjára. A szinergia akkor erősödik, ha a zöld infrastruktúra és energetikai projektekhez mérési, monitoring- és visszacsatolási digitális elemek kapcsolódnak. Digitális – Kiszolgáló: +++ erős szinergia A kiszolgáló portfólió közlekedési, közmű- és városi infrastruktúra-fejlesztései hatékonyabban működtethetők digitális eszközökkel. A smart applikáció, a kamerarendszer és az esetleges adatvezérelt monitoringmegoldások támogatják a közlekedési hálózatok, városi alközpontok, közterületek és közszolgáltatási infrastruktúrák használhatóságát, biztonságát és üzemeltetési hatékonyságát.
Kiszolgáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Fő tematikus projektcsatornák • Városrészi alközpontok és helyi szolgáltatási csomópontok fejlesztése (városi alközpontok funkcióbővítő fejlesztése Kertváros, Landorhegy, Páterdomb, Andrásida, Kaszaháza és Csácsbozsok városrészekben) • Közüti hálózat, városi és térségi közlekedési kapcsolatok fejlesztése (gyűjtőutak folyamatos felülvizsgálata és szükséges megújítások; Kovács Károly Városepítő Program folytatása, Belső tehermentesítő út III. ütem, Déli átkötő út; Balatoni út-Stadion utcai csomópontban körforgalom építése, valamint a "Tesco" körforgalom és a 74-76. sz. körforgalmi csomópont kapacitásbővítése; új északi bekötő út építése; Nagy „RING” projekt; új Zala-híd és vasúti felüljáró kiépítése a Városi Sportcentrum mellett; közúti hidak felújítása) • Kerékpáros és gyalogosbarát városi mobilitás fejlesztése (kerékpáros infrastruktúra hálózatos bővítése, hiányzó elemek kiépítése; sétálóövezet kialakítása, gyalogosbarát és élményközpontú belváros közlekedési feltételeinek megteremtése, a Kossuth utca lépcsőzetes sétálóövezetté alakítása) • Közösségi közlekedési és multimodális csomópontok fejlesztése (autóbusz-pályaudvar újjáépítése; vasútállomás felújítása; a városi és térségi elérhetőséget támogató közlekedési csomóponti fejlesztések) • Közmű-, víziközmű- és szolgáltatási infrastruktúra fejlesztése (városi víziközműrendszer-fejlesztési egyéb projektek; közlekedési és közterületi beruházásokhoz kapcsolódó közmű-infrastruktúra megújítása) • Barnamezős, alulhasznosított és intézményi ingatlanok újrahazsnosítása, funkcióváltása (Volt Petőfi Laktanya területének komplex ingatlan- és infrastruktúra-fejlesztése, koncepcióterv készítése, bontásra kijelölt épületek

	lebontása, kármentesítés, belső infrastruktúra kiépítése, megtartandó épületek felújítása vagy állagmegóvása; Kvartélyház városházává alakítása; Csácsi Kastély felújítása; komplex egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés) • Felsőoktatási és városi intézményi infrastruktúra kiszolgáló fejlesztése (komplex egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés) A kiszolgáló portfólió olyan közlekedési, közmű-, közterületi, városrészi és ingatlaninfrastrukturális fejlesztéseket fog össze, amelyek Zalaegerszeg hosszú távú működőképességét, elérhetőségét és városi szolgáltatási minőségét alapozzák meg. A portfólió értéke abban áll, hogy javítja a városrészek közötti kapcsolatokat, csökkenti a közlekedési szűk keresztmetszeteket, erősíti a gyalogos, kerékpáros, közösségi és egyéni közlekedési rendszerek összehangoltságát, valamint biztonságosabb és megbízhatóbb közmű- és közterületi infrastruktúrát biztosít. A városrészi alközpontok, közlekedési csomópontok, hidak, utak, közművek, barnamezős területek és intézményi ingatlanok fejlesztése fizikai alapot teremt a gazdasági növekedéshez, a közszolgáltatások jobb eléréséhez, a lakossági életminőség javításához, valamint a zöld és digitális átállás gyakorlati megvalósításához.
Szinergiák elemzése portfólión belül	Közúti hálózatfejlesztések – várostérségi elérhetőség: +++ erős szinergia A gyűjtőutak megújítása, a Belső tehermentesítő út III. üteme, a Déli átkötő út, az új északi bekötő út, a Balatoni út-Stadion utcai csomópontban körforgalom építése, valamint a "Tesco" körforgalom és a 74-76. sz. körforgalmi csomópont kapacitásbővítése, valamint a Nagy „RING” projekt egymást erősítő közlekedési beavatkozások. Együttesen javítják a város belső és külső elérhetőségét, mérséklék a forgalmi torlódásokat, és növelik a gazdasági, lakóterületi és intézményi funkciók kiszolgálhatóságát. Híd- és felüljárófejlesztések – városrészek közötti kapcsolatok: +++ erős szinergia Az új Zala-híd, a vasúti felüljáró kiépítése és a közúti hidak felújítása közvetlenül javítják a városrészek közötti fizikai kapcsolatokat. Ezek a fejlesztések csökkenthetik az elvágó infrastruktúrák negatív hatásait, javíthatják a közlekedésbiztonságot, és növelhetik a városi közlekedési rendszer ellenállóképességét. Kerékpáros hálózat – sétálóövezet – élhetőbb belváros: +++ erős szinergia A kerékpáros infrastruktúra hiányzó elemeinek kiépítése és a Kossuth utca lépcsőzetes sétálóövezetté alakítása egymást erősítve támogatják a fenntartható, gyalogosbarát és élményközpontú városhasználatot. A fejlesztések csökkenthetik az autóhasználati kényszert, javíthatják a közterek használhatóságát, és hozzájárulhatnak a belváros gazdasági és közösségi vonzerejének növeléséhez. Autóbusz-pályaudvar – vasútállomás – multimodális közlekedési kapcsolatok: +++ erős szinergia Az autóbusz-pályaudvar újjáépítése és a vasútállomás felújítása közösen erősítik a városi és térségi közösségi közlekedés minőségét. A két fejlesztés összehangolása javíthatja az átszállási kapcsolatokat, az utaskomfortot, a munkahelyekhez és szolgáltatásokhoz való hozzáférést, valamint a közösségi közlekedés versenyképességét. Városrészi alközpontok – közterületi és szolgáltatási infrastruktúra: +++ erős szinergia A Kertváros, Landorhegy, Péterdomb, Andrásida, Kaszaháza és Csácsbozsok alközpontjainak fejlesztése javítja a mindennapi szolgáltatások helyi elérhetőségét. A városrészi funkcióbővítés mérsékelheti a belvárosra nehezedő forgalmi és szolgáltatási nyomást, miközben erősíti a városrészi identitást és a kiegyensúlyozott városszerkezetet.

	Víziközmű-fejlesztések – út- és közterületi beruházások: ++ közepes szinergia A városi víziközműrendszer fejlesztése akkor hoz jelentős költséghatékonysági és működési előnyt, ha összehangoltan valósul meg az út-, közterület- és városrészi fejlesztésekkel. Az összehangolt kivitelezés csökkenti a párhuzamos bontások és forgalomkorlátozások kockázatát, és növeli az infrastruktúra hosszú távú üzembiztonságát. Barnamezős és intézményi ingatlanfejlesztések – városi funkcióbővítés: +++ erős szinergia A Volt Petőfi Laktanya területének újrahasznosítása, a Kvártélyház városházává alakítása, a Csácsi Kastély felújítása, valamint az egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztések a meglévő városi vagyon hatékonyabb hasznosítását támogatják. Ezek a fejlesztések új közösségi, intézményi, igazgatási, oktatási vagy gazdasági funkciókat teremthetnek, miközben csökkentik az alulhasznosított területek városszerkezeti problémáit.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Kiszolgáló – Prosperáló: +++ erős szinergia A gazdasági, ipari, logisztikai és innovációs fejlesztések alapfeltétele a megfelelő közlekedési, közmű- és ingatlaninfrastruktúra. Az ipari parkok, logisztikai központok, innovációs terek és egyetemi fejlesztések csak akkor tudnak teljes gazdasági hatást kifejteni, ha a városi és térségi elérhetőség, a közúti kapcsolatok, a hidak, a bekötőutak, a közművek és az intézményi infrastruktúra megfelelő színvonalon áll rendelkezésre. Kiszolgáló – Megtartó: +++ erős szinergia A közlekedési, városrészi, közterületi és intézményi infrastruktúra fejlesztése közvetlenül javítja a lakossági életminőséget. A jobb elérhetőségű oktatási, egészségügyi, kulturális, sport- és közösségi helyszínek, a biztonságosabb közlekedési kapcsolatok, a megújuló városrészi alközpontok és a rendezettebb közterek erősítik a város népességmegtartó képességét. Kiszolgáló – Zöldülő: +++ erős szinergia A kerékpáros infrastruktúra bővítése, a gyalogosbarát belvárosi terek kialakítása, a közösségi közlekedési csomópontok fejlesztése és a víziközmű-rendszer korszerűsítése közvetlenül támogatják a zöld átállást. A kiszolgáló portfólió fizikai alapot ad a fenntartható mobilitásnak, a klímaadaptív városüzemeltetésnek, a vízbiztonságnak és a környezetterhelés mérséklésének. Kiszolgáló – Digitális: +++ erős szinergia A digitális portfólió smart applikációja, városi kamerarendszere, adatvezérelt megoldásai és esetleges közlekedési monitoringszközei növelhetik a kiszolgáló infrastruktúra hatékonyságát. A szinergia különösen a közterületek biztonsága, forgalomszervezés, hibabejelentés, közlekedési információszolgáltatás, intézményi működés és infrastruktúra-üzemeltetés területén érvényesülhet.

4. Táblázat Az egyes portfóliók értékajánlatai és szinergiái

Az egyes dimenziókhoz kapcsolódó portfóliókat alkotó projektek egymással való összefüggéseit szemléltetik az alábbi táblázatok.

+++ : a projektek megvalósítása támogatja egymást (erős szinergia)

++ : a projektek részben kapcsolódnak egymáshoz céljaikban, vagy az erőforrások felhasználásában

+ : gyenge, vagy nincs kapcsolat a fejlesztések megvalósítása és hatásai között

Prosperáló dimenzió	Ipari park fejlesztési projekt	Új üzemcsarnok építése	Zalaegerszeg Logisztikai Park közműfejlesztése (+Natura2000)	Mikrohitel program újraindítása	Hadiipari fejlesztés a Zrínyi Program keretében	A volt MMIK épületének bontása, a helyén zöldfelület és parkoló fejlesztése	Gazdaságfejlesztési politika erősítése a divízió működésének, nemzetközi jelenlétének, infrastruktúrájának és marketingjének fejlesztésével	Aquacity Vizicsúszda és Élménypark fejlesztése	Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztése
Ipari park fejlesztési projekt	NR	++	+++	++	+++	+	+++	+	+++
Új üzemcsarnok építése	++	NR	++	+++	++	+	+++	+	+++
Zalaegerszeg Logisztikai Park közműfejlesztése (+Natura2000)	+++	++	NR	+	+++	+	+++	+	++
Mikrohitel program újraindítása	++	+++	+	NR	++	+	+++	++	++
Hadiipari fejlesztés a Zrínyi Program keretében	+++	++	+++	++	NR	+	+++	+	+++
A volt MMIK épületének bontása, a helyén zöldfelület és parkoló fejlesztése	+	+	+	+	+	NR	++	+	+
Gazdaságfejlesztési politika erősítése a divízió működésének, nemzetközi jelenlétének, infrastruktúrájának és marketingjének fejlesztésével	+++	+++	+++	+++	+++	++	NR	++	+++
Aquacity Vizicsúszda és Élménypark fejlesztése	+	+	+	++	+	+	++	NR	+
Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztése	+++	+++	++	++	+++	+	+++	+	NR

5. Táblázat A prosperáló dimenzió projektjei közötti sinergiák

Megtartó dimenzió	Többgenerációs játszó- és élménypark létesítése	Helyi rendezvények, fesztiválok támogatása	Óvodai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, nemzetközi óvodai csoport indítása	Bölcsődei intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, Nemzetközi bölcsődei csoport indítása	Általános és középiskolai, gimnáziumi, szakiskolai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések	Egészségügyi intézményekhez kapcsolt felújítás, eszközbeszerzés - további felújítások, eszközbeszerzés egészségügyi intézményekben	Ágazati Képzőközpont szükséges eszközparkjának biztosítása, további fejlesztések	ZalaZONE Tudományos és Innovációs Park - Többfunkciós közösségi tér kialakítása programelem	Bérlakás program	Új modern munkáshotel építése	Zalaegerszegi mentőállomás felújítása	Városi Sportsamok felújítása	Könyvtár felújítása	Gondozási Központ és intézményeinek infrastrukturális fejlesztése	Szakember és mérnök lakások építése	Új temető ravatalozó megújítása	ZTE Stadion felújítása	TV- torony felújítása	Kulturális intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések	A Gondviselés háza idősothon fejlesztése és hospice házza alakítása	A Ferences templom és környezetének felújítása
Többgenerációs játszó- és élménypark létesítése	NR	+++	++	++	++	+	+	++	++	+	+	++	++	++	+	+	++	+	++	++	++
Helyi rendezvények, fesztiválok támogatása	+++	NR	+	+	++	+	+	+++	+	+	+	+++	+++	++	+	+	+++	++	+++	++	+++
Óvodai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, nemzetközi óvodai csoport indítása	++	+	NR	+++	+++	++	+	+	+++	++	+	+	++	+	+++	+	+	+	++	+	+
Bölcsődei intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, Nemzetközi bölcsődei csoport indítása	++	+	+++	NR	++	++	+	+	+++	++	+	+	+	+	+++	+	+	+	+	+	+
Általános és középiskolai, gimnáziumi, szakiskolai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések	++	++	+++	++	NR	++	+++	++	++	++	+	++	+++	+	++	+	++	+	+++	+	++
Egészségügyi intézményekhez kapcsolt felújítás, eszközbeszerzés - további felújítások, eszközbeszerzés egészségügyi intézményekben	+	+	++	++	++	NR	+	+	++	++	+++	+	+	+++	++	+	+	+	+	+++	+
Ágazati Képzőközpont szükséges eszközparkjának biztosítása, további fejlesztések	+	+	+	+	+++	+	NR	++	++	+++	+	+	++	+	+++	+	+	+	+	+	+
ZalaZONE Tudományos és Innovációs Park - Többfunkciós közösségi tér kialakítása programelem	++	+++	+	+	++	+	++	NR	++	++	+	++	++	+	++	+	++	+	++	+	++
Bérlakás program	++	+	+++	+++	++	++	++	++	NR	+++	+	+	+	++	+++	+	+	+	+	++	+

Megtartó dimenzió	Többgenerációs játszó- és élménypark létesítése	Helyi rendezvények, fesztiválok támogatása	Óvodai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, nemzeti köznevelési célok támogatása	Bölcsődei intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, Nemzeti köznevelési célok támogatása	Általános és középiskolai, gimnáziumi, szakiskolai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések	Egészségügyi intézményekhez kapcsolt felújítás, eszközbeszerzés - további felújítások, eszközbeszerzés egészségügyi intézményekben	Ágazati Központokhoz szükséges eszközparkjának biztosítása, további fejlesztések	ZalaZONE Tudományos és Innovációs Park - Többfunkciós közösségi tér kialakítása programterület	Bérlakás program	Új modern munkáshotel építése	Zalaegerszegi mentőállomás felújítása	Városi Sportcsarnok felújítása	Könyvtár felújítása	Gondozási Központ és intézményeinek infrastrukturális fejlesztése	Szakember és mérnök lakások építése	Új temető ravatalozó megújítása	ZTE Stadion felújítása	TV- torony felújítása	Kulturális intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések	A Gondviselés háza időotthon fejlesztése és hospice házzá alakítása	A Ferences templom és környezetének felújítása
Új modern munkáshotel építése	+	+	++	++	++	++	+++	++	+++	NR	+	+	+	+	+++	+	+	+	+	+	+
Zalaegerszegi mentőállomás felújítása	+	+	+	+	+	+++	+	+	+	+	NR	+	+	+++	+	+	+	+	+	+++	+
Városi Sportcsarnok felújítása	++	+++	+	+	++	+	+	++	+	+	+	NR	++	+	+	+	+++	+	++	+	++
Könyvtár felújítása	++	+++	++	+	+++	+	++	++	+	+	+	++	NR	++	+	+	+	++	+++	++	+++
Gondozási Központ és intézményeinek infrastrukturális fejlesztése	++	++	+	+	+	+++	+	+	++	+	+++	+	++	NR	+	++	+	+	++	+++	++
Szakember és mérnök lakások építése	+	+	+++	+++	++	++	+++	++	+++	+++	+	+	+	+	NR	+	+	+	+	++	+
Új temető ravatalozó megújítása	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	+	NR	+	+	+	++	+++
ZTE Stadion felújítása	++	+++	+	+	++	+	+	++	+	+	+	+++	+	+	+	+	NR	++	++	+	++
TV- torony felújítása	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	+	+	+	++	NR	++	+	++
Kulturális intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések	++	+++	++	+	+++	+	+	++	+	+	+	++	+++	++	+	+	++	++	NR	++	+++
A Gondviselés háza időotthon fejlesztése és hospice házzá alakítása	++	++	+	+	+	+++	+	+	++	+	+++	+	++	+++	++	++	+	+	++	NR	++
A Ferences templom és környezetének felújítása	++	+++	+	+	++	+	+	++	+	+	+	++	+++	++	+	+++	++	++	+++	++	NR

6. Táblázat A megtartó dimenzió projektjei közötti szinergiák

Zöldülő dimenzió	A Kazinczy Ferenc tér és Széchenyi István tér rekonstrukciója	Meglévő zöldfelületek rekonstrukciója, rekreációs, pihenési célú fejlesztése és ártalommentesítése	Búslakpusztai hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztési projekt	Önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése	Keletkezett szennyvíz hőtartalmának hasznosítási lehetősége	Elektromos meghajtású buszok beszerzése (zöld busz program)	Integrált csapadékvíz-gazdálkodás fejlesztése: csapadékvíz elvezető hálózat fejlesztése, szürkevíz hálózat kiépítése	Gébárti tó és környezetének revitalizációja és fejlesztése	Geotermikus fűtőmű fejlesztés	Északi vízbázis fejlesztése
A Kazinczy Ferenc tér és Széchenyi István tér rekonstrukciója	NR	+++	+	++	+	++	+++	++	+	++
Meglévő zöldfelületek rekonstrukciója, rekreációs, pihenési célú fejlesztése és ártalommentesítése	+++	NR	++	++	+	++	+++	+++	+	++
Búslakpusztai hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztési projekt	+	++	NR	+	+	+	++	++	+	++
Önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése	++	++	+	NR	+++	++	++	+	+++	+
Keletkezett szennyvíz hőtartalmának hasznosítási lehetősége	+	+	+	+++	NR	+	++	+	+++	++
Elektromos meghajtású buszok beszerzése (zöld busz program)	++	++	+	++	+	NR	+	+	++	+
Integrált csapadékvíz-gazdálkodás fejlesztése: csapadékvíz elvezető hálózat fejlesztése, szürkevíz hálózat kiépítése	+++	+++	++	++	++	+	NR	+++	+	+++
Gébárti-tó és környezetének revitalizációja és fejlesztése	++	+++	++	+	+	+	+++	NR	+	+++
Geotermikus fűtőmű fejlesztés	+	+	+	+++	+++	++	+	+	NR	+
Északi vízbázis fejlesztése	++	++	++	+	++	+	+++	+++	+	NR

7. Táblázat A zöldülő dimenzió projektjei közötti szinergiák

Digitális dimenzió	Városi kamerarendszer bővítése és modernizálása	Mesterséges intelligencia alapú rendszer kialakítása elosztott erőforrással, hálózatban működő köz- és felsőoktatási központok és ipari partnerek oktatási tevékenységének optimalizálására	Digitális élményközpont	Smart applikáció fejlesztése	VR fejlesztések	Zalaegerszeg MJV Önkormányzata energia menedzsment rendszerének bevezetése
Városi kamerarendszer bővítése és modernizálása	NR	++	+	+++	+	++

Digitális dimenzió	Városi kamerarendszer bővítése és modernizálása	Mesterséges intelligencia alapú rendszer kialakítása elosztott erőforrású, hálózatban működő köz- és felsőoktatási központok és ipari partnerek oktatási tevékenységének optimalizálására	Digitális élményközpont	Smart applikáció fejlesztése	VR fejlesztések	Zalaegerszeg MJV Önkormányzata energia menedzsment rendszerének bevezetése
Mesterséges intelligencia alapú rendszer kialakítása elosztott erőforrású, hálózatban működő köz- és felsőoktatási központok és ipari partnerek oktatási tevékenységének optimalizálására	++	NR	++	++	++	++
Digitális élményközpont	+	++	NR	+++	+++	+
Smart applikáció fejlesztése	+++	++	+++	NR	++	+++
VR fejlesztések	+	++	+++	++	NR	+
Zalaegerszeg MJV Önkormányzata energia menedzsment rendszerének bevezetése	++	++	+	+++	+	NR

8. Táblázat A digitális dimenzió projektjei közötti szinergiák

Kiszolgáló dimenzió	Városi alközpontok funkcióbővítő fejlesztése	A kerékpáros infrastruktúra hálózatos bővítése - hiányzó elemek kiépítése	Sétálóövezet kialakítása	Kovács Károly Városépítő Program (Belső tehermentesítő út III. ütem, Déli átkötő út)	Balatoni úti és a tőle 300 méterre lévő 74 – 76. sz. körforgalmú csomópontkörforgalom kapacitás bővítése	Nagy „RING” projekt	Városi vízi közműrendszer fejlesztési egyéb projektek	Autóbusz-pályaudvar újjáépítése	Kvártélyház városházává alakítása	Új Zala-híd és vasúti felüljáró kiépítése a Városi Sportcentrum mellett	Komplex Egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés	Volt Petőfi Laktanya területének komplex ingatlan és infrastruktúra fejlesztése	Vasútállomás felújítása	Csácsi Kastély felújítása	Közúti hidak felújítása	Vásárcsarnok felújítása	Falumúzeum fejlesztése	Baross ligeti / kórház melletti parkoló bővítése	Új temető ravatalozó megújítása
Városi alközpontok funkcióbővítő fejlesztése	NR	+++	+++	++	++	+++	+++	+++	++	++	++	+++	++	++	++	+++	++	++	+
A kerékpáros infrastruktúra hálózatos bővítése - hiányzó elemek kiépítése	+++	NR	+++	++	++	+++	+	+++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	+	+
Sétálóövezet kialakítása	+++	+++	NR	++	++	++	+	+++	+++	++	+	++	++	+	+	+++	++	+	+
Kovács Károly Városépítő Program folytatása (Belső tehermentesítő út III. ütem, Déli átkötő út)	++	++	++	NR	+++	+++	++	++	+	+++	++	++	+++	+	+++	++	+	++	+
Balatoni út-Stadion utcai csomópontban körforgalom építése, valamint a "Tesco" körforgalom és a 74-76. sz. körforgalmi csomópont kapacitásbővítése	++	++	++	+++	NR	+++	++	++	+	+++	+	++	++	+	+++	+	+	++	+
Nagy „RING” projekt	+++	+++	++	+++	+++	NR	++	+++	+	+++	++	+++	+++	+	+++	++	+	++	+
Városi vízi közműrendszer fejlesztési egyéb projektek	+++	+	+	++	++	++	NR	++	++	++	+++	+++	++	++	++	++	++	++	++
Autóbusz-pályaudvar újjáépítése	+++	+++	+++	++	++	+++	++	NR	++	+++	++	++	+++	+	++	+++	++	++	+
Kvártélyház városházává alakítása	++	++	+++	+	+	+	++	++	NR	+	+	++	+	++	+	++	++	+	+
Új Zala-híd és vasúti felüljáró kiépítése a Városi Sportcentrum mellett, új északi bekötő út	++	++	++	+++	+++	+++	++	+++	+	NR	++	++	+++	+	+++	++	+	++	+
Komplex Egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés	++	++	+	++	+	++	+++	++	+	++	NR	+++	++	+	+	+	+	++	+
Volt Petőfi Laktanya területének komplex ingatlan és infrastruktúra fejlesztése	+++	++	++	++	++	+++	+++	++	++	++	+++	NR	++	++	++	++	++	+	+
Vasútállomás felújítása	++	++	++	+++	++	+++	++	+++	+	+++	++	++	NR	+	++	++	++	++	+
Csácsi Kastély felújítása	++	++	+	+	+	+	++	+	++	+	+	++	+	NR	+	+	+++	+	+
Közúti hidak felújítása	++	++	+	+++	+++	+++	++	++	+	+++	+	++	++	+	NR	+	+	++	+
Vásárcsarnok felújítása	+++	++	+++	++	+	++	++	+++	++	++	+	++	++	+	+	NR	++	++	+
Falumúzeum fejlesztése	++	++	++	+	+	+	++	++	++	+	+	++	++	+++	+	++	NR	+	+

Kiszolgáló dimenzió	Városi alközpontok funkcióbővítő fejlesztése	A kerékpáros infrastruktúra hálózatos bővítése - hiányzó elemek kiépítése	Sétálóövezet kialakítása	Kovács Károly Városerőpítő Program (Belső tehermentesítő út III. ütem, Déli átkötő út)	Balatoni úti és a tőle 300 méterre lévő 74 – 76. sz. körforgalmú csomópontkörnyezet fejlesztésének bővítése	Nagy „RING” projekt	Városi vízi közmuvelőrendszer fejlesztési egyéb projektek	Autóbusz-pályaudvar újjáépítése	Kvartélyház városházává alakítása	Új Zala-híd és vasúti felüljáró kiépítése a Városi Sportcentrum mellett	Komplex Egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés	Volt Petőfi Laktanya területének komplex ingatlan és infrastruktúra fejlesztése	Vasútállomás felújítása	Csácsi Kastély felújítása	Közüti hidak felújítása	Vásárcsarnok felújítása	Falumuzeum fejlesztése	Baross ligeti / kórház melletti parkoló bővítése	Új temető ravatalozó megújítása
Baross ligeti / kórház melletti parkoló bővítése	++	+	+	++	++	++	++	++	+	++	++	+	++	+	++	++	+	NR	+
Új temető ravatalozó megújítása	+	+	+	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	NR

9. Táblázat A kiszolgáló dimenzió projektjei közötti szinergiák

	Prosperáló dimenzió	Megtartó dimenzió	Zöldülő dimenzió	Digitális dimenzió	Kiszolgáló dimenzió
Prosperáló dimenzió	NR	+++	++	++	+++
Megtartó dimenzió	+++	NR	+++	+++	+++
Zöldülő dimenzió	++	+++	NR	+++	+++
Digitális dimenzió	++	+++	+++	NR	+++
Kiszolgáló dimenzió	+++	+++	+++	+++	NR

10. Táblázat A portfóliók közötti szinergiák

Az alábbi táblázat mutatja be az egyes dimenziókhoz kapcsolódó projektportfóliók előrehaladását jellemző fő teljesítmény indikátorokat. Az üzleti terv készítésekor a projektek megvalósítása még nem kezdődött meg, így előrehaladás még nem azonosítható. A táblázatban szereplő adatok az éves jelentések során kerülnek megadásra, ezen keresztül lesz értékelhető, hogy a fejlesztések a tervezetteknek megfelelő ütemben valósulnak-e meg.

KPI	Prosperáló portfólió	Megtartó portfólió	Zöldülő portfólió	Digitális portfólió	Kiszolgáló portfólió
Beruházás volumene / CAPEX megvalósulás (%)	5,7%	12,8%	13,9%	33,1%	19,4%
Projekt megvalósulási arány (%)	0%	0%	0%	0%	0%
Támogatás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	100%	100%	100%	100%	100%
Piaci forrás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	0%	0%	0%	0%	0%
Önkormányzati önerő aránya (%)	0%	0%	0%	0%	0%

11. Táblázat Az egyes dimenziókhoz kapcsolódó projektportfóliók előrehaladásának jellemző fő teljesítmény indikátorai

Portfóliók mérése

Az egyes portfóliók teljesítményének mérése egy-egy kiemelt teljesítményindikátor alapján történik. Mivel a projektek megvalósítása az üzleti terv készítésekor nem kezdődött meg, az alábbi táblázat a projektfenntartási időszak végére tervezett értékeket tartalmazza.

Portfólió	KPI	Érték
Prosperáló	ROI (diszkontált)	0,19
Megtartó	SROI	0,2
Zöldülő	Éves tervezett ÜHG csökkentés (tCO ₂ e)	8 515
Digitális	Üzemeltetési költségmegtakarítás / digitalizált szolgáltatások száma tervezett	26 500 000
Kiszolgáló	Beruházás megvalósulási arány / önkormányzati önerő aránya tervezett	n.r.

12. Táblázat Az egyes portfóliók KPI értékei

A táblázat alapján az egyes portfóliók teljesítményének értékeléséhez eltérő mutatószámok alkalmazása indokolt, mivel a fejlesztések pénzügyi, társadalmi, környezeti és működési hatásai különböző módon jelentkeznek.

A Prosperáló portfólió diszkontált ROI-értéke a jelenlegi feltételezések mellett pozitív, mintegy 19%-os pénzügyi megtérülést jelez. Az eredmény ugyanakkor a projektek előzetes költség- és bevételi becsléseire épül, ezért a beruházások részletes kidolgozása során annak felülvizsgálata szükséges.

A Megtartó portfólió SROI-értéke azt jelzi, hogy egy egységnyi ráfordításhoz 0,2 egységnyi számszerűsített társadalmi érték kapcsolódik. A jelenlegi becslés alapján tehát a monetizált társadalmi hasznok nem érik el a ráfordítások értékét. Figyelembe kell azonban venni, hogy a portfólió számos olyan hosszú távú vagy nehezen pénzben kifejezhető társadalmi hatást is eredményezhet, amelyek a projektötletek jelenlegi kidolgozottsági szintjén még nem jelennek meg teljeskörűen a számításban.

A Zöldülő portfólió évi 8 515 tCO₂e tervezett üvegházhatásúgáz-kibocsátás-csökkentése számottevő környezeti hozzájárulást jelez, és érdemben támogathatja a városi klíma- és fenntarthatósági célok teljesítését.

A Digitális portfólióhoz kapcsolódó tervezett üzemeltetési költségmegtakarítás arra utal, hogy a digitális fejlesztések javíthatják az önkormányzati szolgáltatások működési hatékonyságát. A mutató értelmezéséhez ugyanakkor a továbbiakban egyértelműen meg kell határozni a számítás pénznemét, időtávját, valamint a digitalizált szolgáltatások figyelembe vett számát.

A Kiszolgáló portfólió teljesítménye ebben a szakaszban számszerűen még nem értékelhető. A mutató meghatározására a projektek finanszírozási szerkezetének, támogatási intenzitásának és megvalósítási ütemezésének részletesebb ismeretében kerülhet sor.

Összességében a portfóliók várható eredményei nem kizárólag a pénzügyi megtérülésben, hanem társadalmi, környezeti és működési hatásokban is megjelennek. Az értékek ugyanakkor a projektek jelenlegi előkészítettségi szintje miatt előzetes becslésnek tekintendők. Megbízhatóságuk növelése érdekében a projektek részletes kidolgozása során szükséges a számítási módszertan, a bemeneti adatok, az időtávok és a mértékegységek pontosítása, valamint a KPI-értékek rendszeres felülvizsgálata.

1.4. Stakeholder mapping

Az egyes projektportfóliókba tartozó fejlesztések különböző érintetti csoportokat céloznak meg. Az érintettség több szintre osztható, ezen csoportokat eltérően kell kezelni a projektek és a stratégia megvalósítása során:

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

Az alábbi táblázatok mutatják be, hogy a főbb érintetti körök milyen szintű részvétele valószínűsíthető az egyes portfóliók megvalósításában, illetve mekkora hatással bír az a tevékenységükre.

Prosperáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Meglévő és jövőben betelepülő vállalkozások Helyi önkormányzat	Állami és uniós szervezetek

Kis hatás/ befolyás	Lakosság	Civil szervezetek Bankok, pénzintézetek
Megtartó portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Helyi önkormányzat	Állami és uniós szervezetek
Kis hatás/ befolyás	Lakosság	Bankok, pénzintézetek
Zöldülő portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Helyi önkormányzat	Állami és uniós szervezetek Hatóságok
Kis hatás/ befolyás	Lakosság	
Digitális portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Meglévő és jövőben betelepülő vállalkozások Helyi önkormányzat	Állami és uniós szervezetek
Kis hatás/ befolyás	Lakosság	
Kiszolgáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Helyi önkormányzat	Állami és uniós szervezetek
Kis hatás/ befolyás	Lakosság	

13. táblázat Főbb érintetti körök részvétele az egyes portfóliók megvalósításában

Mivel az FVS-ben azonosított fejlesztéseken alapuló projektek túlnyomó részben önkormányzati fejlesztéseket tartalmaznak, minden portfólió esetében a projektek megvalósításáért felelős önkormányzat van legnagyobb befolyással azok tartalmára. Hasonlóan, a finanszírozást biztosító külső szereplők hatása is igen magas, azonban mivel ezen szervezetek nem érintettek közvetlenül a projekt eredményeiben, azok szakmai tartalmának meghatározásában kisebb szerepük van. Az egyes portfóliók esetében némileg eltérő mélységben, de minden esetben a helyi lakosság, illetve vállalkozások a projektek megvalósulásának haszonélvezői. A projektek tartalmának alakításában az önkormányzat minden esetben bevonja az érintetteket, ennek léptéke azonban az egyes fejlesztések típusától, méretétől függően eltérő.

1.5. Projektportfólió elemei

Az alábbi táblázatban az FVS-ben azonosított beavatkozások megvalósításuk sürgőssége (azaz például szolgáltatás fenntartásához szükséges, vagy valamilyen kockázat kezelését célzó magas sürgősségű fejlesztések, vagy olyan, alacsonyabb sürgősségű fejlesztések, amelyek megvalósítása, bár javítja a szolgáltatások minőségét, erőforrások hiányában adott esetben halasztható), valamint az adott projekt érintett portfólió céljainak elérésére vonatkozó hatásainak történik meg.

Prosperáló portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	P6 A volt MMIK épületének bontása, a helyén zöldfelület és parkoló fejlesztése	P1 Ipari park fejlesztési projekt P2 Új üzemcsarnok építése P3 Zalaegerszeg Logisztikai Park közműfejlesztése P5 Hadiipari fejlesztés a Zrínyi Program keretében P7 Gazdaságfejlesztési politika erősítése a divízió működésének, nemzetközi jelenlétének, infrastruktúrájának és marketingjének fejlesztésével

Prosperáló portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Alacsony sürgősség	P8 Aquacity Vizicsúszda és Élménypark fejlesztése	P4 Mikrohitel program újraindítása P9 Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztése

Megtartó portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség		P3 Óvodai intézmények fejlesztése P4 Bölcsődei intézmények fejlesztése P5 Iskolai intézmények fejlesztése P6 Egészségügyi intézmények fejlesztése P9 Bérlet program P11 Mentőállomás felújítása P14 Gondozási Központ infrastrukturális fejlesztése P15 Szakember és mőmők lakások építése P19 Időotthon fejlesztése és hospice házzá alakítása
Alacsony sürgősség	P2 Helyi rendezvények, fesztiválok támogatása P16 ZTE Stadion felújítása P17 TV-torony felújítása P20 Ferences templom és környezetének felújítása	P1 Többsgenerációs játszó- és élménypark P7 Ágazati Képzőközpont eszközparkja P8 ZalaZONE közösségi tér P10 Új modern munkáshotel építése P12 Városi Sportcsarnok felújítása P13 Könyvtár felújítása P18 Kulturális intézmények felújítása, eszközbeszerzése

Zöldülő portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	P1 Kazinczy Ferenc tér és Széchenyi István tér rekonstrukciója	P3 Búslakpusztai hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztési projekt P4 Önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése P6 Elektromos buszok beszerzése P7 Integrált csapadékvíz-gazdálkodás fejlesztése P10 Északi vízbázis fejlesztése
Alacsony sürgősség	P2 Meglévő zöldfelületek rekonstrukciója, rekreációs fejlesztése P8 Gébárti-tó és környezetének revitalizációja	P5 Szennyvíz hőtartalmának hasznosítása P9 Geotermikus fűtőmű fejlesztés

Digitális portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	P3 Digitális élményközpont	P1 Városi kamerarendszer bővítése és modernizálása P4 Smart applikáció fejlesztése P6 Zalaegerszeg MJV Önkormányzata energia menedzsment rendszerének bevezetése
Alacsony sürgősség	P5 VR fejlesztések	P2 MI-alapú oktatási optimalizációs rendszer

Kiszolgáló portfólió	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	P09 Kvartélyház városházává alakítása P16 Vásárcsarnok felújítása	P4 Kovács Károly Városépítő Program folytatása P5 Balatoni út-Stadion utcai csomópontban körforgalom építése, valamint a "Tesco" körforgalom és a 74-76. sz. körforgalmi csomópont kapacitásbővítése P7 Városi vízi közműrendszer fejlesztése P8 Autóbusz-pályaudvar újjáépítése P10 Új Zala-híd és vasúti felüljáró kiépítése, új északi bekötő út P13 Vasútállomás felújítása P15 Közúti hidak felújítása P19 Baross ligeti / kórház melletti parkoló bővítése
Alacsony sürgősség	P3 Sétálóövezet kialakítása P14 Csácsi Kastély felújítása P17 Falumúzeum fejlesztése	P1 Városi alközpontok funkcióbővítő fejlesztése P2 Kerékpáros infrastruktúra hálózatos bővítése P6 Nagy „RING” projekt P11 Komplex egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés P11 Volt Petőfi Laktanya komplex fejlesztése

14. Táblázat A beavatkozások értékelése portfólióként hatás és sürgősség szerint

1.6. Fenntartható üzemeltetés

Az alábbi táblázatok portfólióként részletezik a megvalósuló fejlesztések, illetve a fejlesztéssel érintett infrastruktúra, szolgáltatások üzemeltetési konstrukcióját. Mivel a tervezett projektek egy részénél még zajlanak, egyes esetekben meg sem kezdődtek a részletes előkészítési feladatok, ezért az üzemeltetés tervei is csak nagy vonalakban mutathatók be jelen fázisban.

Prosperáló portfólió

Üzemeltetési struktúra:

A portfólió jelentős része központi üzemeltetésű, mivel az ipari, logisztikai és egyetemi infrastruktúra komplex, szakmai menedzsmentet igényel. A működés a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat által kijelölt szakosított szervezetekkel, illetve projektcégekkel koordinált. Néhány kisebb léptékű, de önálló projektelemet (pl. Mikrohitel program, gazdaságfejlesztési divízió) decentralizáltan is lehet üzemeltetni, az érintett intézmények belső kapacitásai révén.

Szerződéses keretek:

- Nagyobb ipari és logisztikai fejlesztések esetén (pl. Ipari park, logisztikai park) tipikusan PPP- vagy projekt cég modell alkalmazása várható, a terület előkészítése és közművesítése esetében külső kivitelezők bevonásával.
- Üzemcsarnok esetén a működtetés részben önkormányzati, részben outsourcing jellegű: az épített infrastruktúra üzemeltetését a Zalaegerszegi Létesítményfenntartó Kft. biztosíthatja, a szakmai szolgáltatásokat és képzési portfóliót a partner egyetemek és intézmények végzik.
- Mikrohitel program és gazdaságfejlesztési divízió önálló, belső üzemeltetésű modellben működik, szakmai munkatársakkal.

Finanszírozás:

- A működtetés költségvetési forrásból történik, az önkormányzati és állami támogatások, illetve nemzetközi finanszírozási programok (EU-s, állami iparfejlesztési források) kombinációjából.
- A logisztikai központ, ipari park és üzemcsarnok esetében a bevételi oldalt bérleti díjak, parkolási díjak, iparűzési adó és szolgáltatási díjak biztosítják, amelyek részben visszaforgathatók az üzemeltetésbe.

Megtartó portfólió

Üzemeltetési struktúra:

A portfólió alapvetően decentralizált üzemeltetésű, mivel az intézmények és közszolgáltatások sajátos helyi igényeket szolgálnak ki, és a működés szakmai kompetenciát igényel (oktatás, egészségügy, kultúra, lakáskezelés). A működtetést jellemzően az adott önkormányzati cégek, mint a LÉSZ Kft. (lakás- és épületkezelés), Városgazdálkodási Kft. (közterület, parkolás, temető, gondozás), illetve a Zalaegerszegi Létesítményfenntartó Kft. (sportlétesítmények) látják el.

Szerződéses keretek:

- Intézményi üzemeltetés esetén saját szervezeti kapacitások biztosítják a működést (tanárok, egészségügyi szakemberek, karbantartó személyzet).
- Lakás- és ingatlankezelési projekteknél LÉSZ Kft. szolgáltatási keretein belül outsourcing jellegű feladatok (karbantartás, javítás, takarítás) is integrálódnak.
- Sport- és közösségi létesítményeknél a Zalaegerszegi Létesítményfenntartó Kft. biztosítja az üzemeltetést, részben saját dolgozókkal, részben szerződéses szolgáltatókkal.

Finanszírozás:

- Az üzemeltetés költségeit az önkormányzati költségvetés fedezi, kiegészítve a felhasználói díjakkal (pl. sportlétesítmények, munkáshotel, bérlakások).
- A bérlakás program és munkáshotel bevételeit részben visszaforgatják a fenntartásba.
- Intézményi felújítások és képzések finanszírozása állami támogatás, uniós programok, illetve önkormányzati költségvetés kombinációjából történik.

Zöldülő portfólió

Üzemeltetési struktúra:

A portfólió központi üzemeltetést igényel a környezetvédelmi, energetikai és közlekedési infrastruktúra területén, mivel ezek technológiaigényes rendszerek. A Városgazdálkodási Kft. és a Zala-Müllex Kft. biztosítja a fenntartást, a hulladékkezelés, zöldterület-kezelés és közműfejlesztés területén.

Szerződéses keretek:

- Hulladék- és zöldfelület-kezelés: Zala-Müllex Kft. és Városgazdálkodási Kft., részben outsourcing feladatokkal (speciális berendezések, környezetvédelmi szakértők).
- Közlekedési és energiatudatos projekteknél külső szállítók bevonása szükséges (pl. elektromos buszok karbantartása, geotermikus fűtés).
- Infrastrukturális fejlesztések projekt cég vagy közbeszerzési szerződés alapján valósulnak meg.

Finanszírozás:

- Finanszírozás állami és uniós támogatásokból, valamint önkormányzati költségvetésből történik.
- Közlekedési projekteknél részben a szolgáltatásból származó bevétel (pl. közlekedési díjak) is hozzájárul az üzemeltetéshez.

Digitális portfólió

Üzemeltetési struktúra:

A digitális infrastruktúra központilag kezelt, az önkormányzati IT-szolgáltató vagy speciális szerződéses partner bevonásával. A rendszerek magas szakmai kompetenciát igényelnek, ezért részben belső IT kapacitással, részben outsourcing keretben (software house, K+F partnerek) történik az üzemeltetés.

Szerződéses keretek:

- Hardver és szoftver karbantartás: outsourcing, IT cégek bevonásával.
- Oktatási és képzési modulok működtetése: partner egyetemekkel és ipari szereplőkkel közösen, részben projekt cég modellben.

Finanszírozás:

- Finanszírozás állami, uniós forrásokból, önkormányzati költségvetésből, valamint az oktatási és innovációs partnerek befizetéseiből.
- Rendszerek fenntartását részben előfizetési vagy szolgáltatási díjak biztosítják.

Kiszolgáló portfólió

Üzemeltetési struktúra:

A portfólió főként központi üzemeltetésű, mivel az infrastruktúra egységes működtetést igényel. A Városgazdálkodási Kft., Zala-Müllex Kft. és a Zalaegerszegi Létesítményfenntartó Kft. biztosítják a fenntartást, koordinálva az egyes projekteket és a közszolgáltatások integrált működését.

Szerződéses keretek:

- Út- és közlekedési projekteknél közbeszerzés keretében kivitelezők bevonása.
- Ingatlan- és közösségi létesítmények üzemeltetése saját önkormányzati cégeken keresztül, outsourcing jelleggel bizonyos karbantartási, takarítási feladatokhoz.
- Különleges fejlesztések (pl. joint degree programokhoz szükséges infrastruktúra) esetén projekt cég modell is alkalmazható.

Finanszírozás:

- Finanszírozás jellemzően az önkormányzati költségvetésből, kiegészítve állami támogatásokkal.
- Közlekedési és parkolási szolgáltatásokból származó bevételek részben fedezik az üzemeltetési költségeket.

Összességében az üzemeltetési modell minden portfólió esetében az adott projekt jellegétől és kockázatától függően kombinált: a központi üzemeltetés biztosítja a szakmai és technológiai követelményeket, a decentralizált elemek a helyi igények gyors kielégítését. Szerződéses keretekben keveredik a saját szervezeti kapacitás, az outsourcing és a projekt cég/PPP modell, míg a finanszírozás állami, önkormányzati és bevételi források kombinációjából tevődik össze.

1.7. Erőforrás- és finanszírozási térkép

1.7.1. Kötelezettségek és lehetőségek bemutatása

Hosszú távú kötelezettségeket jelentő projektek

Zalaegerszeg stratégiai fejlesztési tevékenységének egyik alappillére az **ipari parkok fejlesztése**, ami nemcsak egyetlen projekt, hanem tartós, több ütemben megvalósuló program. Az **Északi Ipari Park feltárása és közművesítése** például **2016-ban indult** TOP támogatással, és eredetileg **több mint 2,3 milliárd Ft értékben** tervezett beruházást foglal magában, amelynek célja nem csupán új infrastrukturális elemek kiépítése, hanem az ipari terület hosszabb távú versenyképességének biztosítása a befektetők számára. Ez a projekt – miközben mostanra nagy részben befejeződött – **stratégiai kötelezettséget jelent a városnak** abban, hogy fenntartsa, menedzselje és továbbfejlessze az infrastruktúrát, mivel a betelepült vállalkozások működtetése folyamatos karbantartást és kapcsolattartást igényel.

Ezen túlmenően a város **TOP PLUSZ programban újabb ipari parkbővítést indított el** 2023-tól, közel **1 milliárd Ft támogatási összeggel**, amely 2029-ig tartó fejlesztést tartalmaz (új közlekedési létesítmények, áramszolgáltatás bővítése stb.). Ez egyértelműen hosszabb távú elkötelezettséget generál a költségvetési tervezésben és a beruházásmenedzsmentben egyaránt.

Ezek a fejlesztések ma már *nem egyszeri beruházások*, hanem olyan intézményi és infrastrukturális rendszerre nőttek ki magukat, amelyek működtetését, fenntartását és további bővítését a városnak hosszú távon biztosítania kell (legyen szó közműkarbantartásról, utaktól a közlekedési kapcsolatokig).

Lehetséges „aranytojáshoz vezető tyúk” – stabil bevételi és növekedési potenciál

A város legjelentősebb potenciális „aranytojáshoz vezető tyúkjá” a **ZalaZONE Tudományos és Technológiai Park és a hozzá kapcsolódó járműipari tesztpálya**. Ez a komplexum olyan célzott iparági és kutatás-fejlesztési ökoszisztémát teremt, amely a **nemzetközi autóipari szereplők (például AVL, Rheinmetall és társvállalatok)** számára is vonzó helyszínt kínál. A ZalaZONE önmagában olyan értékes stratégiai eszköz, amely hosszabb távon nem csupán **helyi innovációs kapacitást épít**, hanem potenciálisan stabil gazdasági aktivitást hoz – mind a bérleti, mind a kutatás-fejlesztési bevételek, továbbá a betelepült vállalatok fizetőképessége és adóbevételei révén.

Fontos hangsúlyozni, hogy a ZalaZONE már működő járműipari tesztpályát és fejlett K+F infrastruktúrát foglal magában, amely ipari partnerekkel és felsőoktatási szereplőkkel együttműködve **egyedülálló innovációs környezetet biztosít Magyarországon**. Ez a környezet – a tapasztalatok szerint – képes „magához vonzani” további fejlesztési projekteket és beruházásokat, és így hosszabb távon jelentős szereplővé válhat a város bevételi struktúrájában és nemzetközi imázsában egyaránt.

Egy további potenciális bevételi és növekedési tényező a **helyi adóalap bővülése a gazdasági parkok betelepülésével**: az ipari parkok – különösen a prosperáló és tudásintenzív cégek – jelenléte növeli a helyi iparüzési adó bevételeit, ami a város működőképessége szempontjából hosszabb távon is fenntartható forrás lehet.

Nagybefektetők és determinációk – tervezési kényszerek

Zalaegerszeg fejlesztési stratégiáját erőteljesen befolyásolja az a tény, hogy az utóbbi években több **nagy ipari és kutatás-fejlesztési szereplő jelent meg a városban**. A ZalaZONE projekten keresztül működő partnerhálózat – beleértve multinacionális vállalatokat,

kutató-innovációs szereplőket és kapcsolódó szolgáltatókat – *determináns tényezővé válik* nemcsak önmagában, hanem a város további közlekedési, közmű- és logisztikai hálózatainak fejlesztéséhez is.

Ez a meghatározó jelenlét olyan tervezési kihívást és lehetőséget egyaránt jelent, amely hosszabb távú **infrastruktúra-igényeket generál**, mert a hozzárendelt iparágak működtetéséhez nem elegendő pusztán a meglévő közmű és út, hanem további fejlesztés (például logisztikai csomópontok, közlekedési kapcsolatok, bővített szolgáltatási infrastruktúra) válik szükségessé.

Ennek gyakorlati vetülete, hogy az önkormányzat számára az ilyen nagybefektetői elvárások teljesítése nemcsak lehetőség, hanem **költségvetési, tervezési és szervezeti kötöttség is egyben**, hiszen ezek a projektek gyakran előírnak hosszabb távú együttműködési és fenntartási feltételeket.

1.7.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap

A következő táblázat projektenként mutatja be a tervezett finanszírozást a beruházások megvalósítására vonatkozóan.

Portfólió	Projekt	Rendel- kezik megtérü- léssel?	Blended finan- szírozás szüksé- ges?	Támoga- tással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
Prosperáló	Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztése (mechatronikai klaszter, telephely- és szolgáltatás-fejlesztés, egyetemi és vállalati közös K+F+I projektek, K+F+I+O infrastruktúra fejlesztés)	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Vegyes innovációs finanszírozás: vissza nem térítendő K+F+I támogatás + egyetemi/vállalati társfinanszírozás + bérleti és szolgáltatási bevételekre épülő hitel/fejlesztési alap. A piaci rész főként telephely-, labor-, klaszter- és K+F szolgáltatási bevételekből térülhet.	Magántőke, vállalati társfinanszírozás, K+F szolgáltatási díjak, bérleti díjak, EIB/MFB hitel, városfejlesztési alap	GINOP Plusz, hazai K+F+I források	2026 - 2030
Prosperáló	Ipari park fejlesztési projekt (az északi ipari parktól nyugatra eső területek felvásárlása, (400 hektár) és közművesítése, terület előkészítése, kapcsolódó útfejlesztések)	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű	Területfejlesztési vegyes modell: állami/EU gazdaságfejlesztési támogatás a közművesítésre és előkészítésre + önkormányzati saját erő + telekértékesítésből, bérleti díjából és betelepülő vállalkozói hozzájárulásból finanszírozott piaci komponens.	Bankhitel, EIB/MFB hitel, magántőke, telekértékesítés, bérleti díj, PPP, városfejlesztési alap	Hazai gazdaságfejlesztési / iparfejlesztési programok, GINOP Plusz, Versenyképes Járások Program	2028 - 2036
Prosperáló	Aquacity Vizicsúszda és Élménypark fejlesztése	igen	igen	igen	Egyedi beavatkozás	Bevételtermelő turisztikai PPP/koncessziós modell: közösségi/turisztikai támogatás és önkormányzati önerő mellett üzemeltetői vagy magánbefektetői tőke, bankhitel és jegybevétel-alapú megtérülés. A működtetés kockázata részben magánpartnerhez telepíthető.	PPP, koncesszió, magántőke, bankhitel, üzemeltetői befektetés, jegybevétel-alapú finanszírozás	Hazai turisztikai források, GINOP Plusz turizmus	2026 - 2030
Prosperáló	Új üzemcsarnok építése	igen	igen	igen	Egyedi beavatkozás, Nagyléptékű	Ipari ingatlanfejlesztési modell: GINOP/hazai támogatás az előkészítésre és eszközökre + bankhitel vagy lízing + bérleti díjbevétel vagy sale-and-leaseback. Magas piaci arány alkalmazható, ha előzetes bérlői elköteleződés rendelkezésre áll.	Magántőke, bankhitel, lízing, bérleti konstrukció, sale-and-leaseback	GINOP Plusz, hazai iparfejlesztési programok	2026 - 2028
Prosperáló	Zalaegerszeg Logisztikai Park közműfejlesztése (+Natura2000)	igen	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Közmű- és logisztikai fejlesztési vegyes modell: közpénzből finanszírozott alpinfrastruktúra + logisztikai szereplők/területhasználók hozzájárulása + EIB/MFB vagy banki hitel. Natura 2000 érintettség miatt környezeti kompenzációs és engedélyezési költségeket külön forráságon célszerű kezelni.	Részben: Logisztikai szereplők hozzájárulása, PPP, bankhitel, EIB/MFB hitel, területfejlesztési alap	Hazai gazdaságfejlesztési és közműfejlesztési források, GINOP Plusz, KEHOP Plusz releváns környezeti elemekre	2026 - 2029
Prosperáló	Mikrohitel program újraindítása	igen	igen	igen	Soft bavatkozás	Pénzügyi eszköz / revolving fund modell: központi vagy EU-s alaptőke + önkormányzati/helyi gazdaságfejlesztési hozzájárulás + banki refinanszírozás és garancia. A visszatérülő törlesztésekből újra kihelyezhető hitelkeret képezhető.	Részben: MFB/banki refinanszírozás, garanciaalap, helyi vállalkozásfejlesztési alap, revolving fund	GINOP Plusz pénzügyi eszközök, hazai vállalkozásfejlesztési programok	2026 - 2030
Prosperáló	Hadiipari fejlesztés a Zrínyi Program keretében	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	Állami-ágazati dominanciájú finanszírozás: védelmi ipari költségvetési vagy programforrás + érintett vállalatok társfinanszírozása + beszállítói/banki finanszírozás. Önkormányzati szerep inkább terület-, infrastruktúra- és gazdaságfejlesztési kapcsolódás lehet.	Nem jellemző	Hazai védelmi ipari / ágazati programok	2026 - 2026
Prosperáló	Gazdaságfejlesztési politika erősítése: Zalaegerszegi Gazdaságfejlesztési Divízió folyamatos szervezeti, működési fejlesztése, nemzetközi jelenlét biztosítása, infrastrukturális háttér, marketing anyagok	igen	igen	igen	Soft bavatkozás	Közpénz-domináns soft/intézményfejlesztési modell: hazai/Ginop/VJP forrás + önkormányzati működési hozzájárulás. Piaci bevétel csak kiegészítő jelleggel, tagsági díj, szolgáltatási díj vagy szponzoráció formájában várható.	Korlátozottan: vállalati tagsági díj, szponzoráció, szolgáltatási díj, tanácsadási bevétel	Hazai gazdaságfejlesztési források, GINOP Plusz, Versenyképes Járások Program	2026 - 2027
Prosperáló	A volt MMIK épületének bontása, a helyén zöldfelület és parkoló fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	Településrehabilitációs vegyes modell: bontás és zöldfelület közpénzből/önkormányzati forrásból, a parkolóelem parkolási díjból, koncesszióból vagy PPP-ből részben piaci alapon finanszírozható. A projektet két alprojektre célszerű bontani.	Részben: Parkolási bevétel, PPP parkolóüzemeltetés, koncesszió, városfejlesztési alap	Önkormányzati saját forrás, hazai településfejlesztési / közterület-fejlesztési források, VJP	2026 - 2027

Portfólió	Projekt	Rendel- kezik megtérü- léssel?	Blended finan- szírozás szüksé- ges?	Támoga- tással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
Megtartó	Többgenerációs játszó- és élménypark létesítése (kreatív és ügyességi szabadidős játékok az egész családnak az egészség, a mozgás és a szórakozás jegyében)	igen	igen	igen	Társadalmi projekt	Közösségi rekreációs vegyes modell: VJP/hazai támogatás + önkormányzati önerő; kiegészítő piaci bevétel szponzorációból, vendéglátó/bérleti funkciókból és kisebb üzemeltetési koncessziókból. Teljes piaci megtérülés nem reális.	Részben: szponzoráció, névhasználati jog, vendéglátó- és szolgáltatási bérleti díj, rendezvény- és jegybevétel, üzemeltetői hozzájárulás	Versenyképes Járások Program, hazai rekreációs / közösségi célú források	2026 - 2028
Megtartó	Helyi rendezvények, fesztiválok támogatása	igen	nem	igen	Soft bavatkozás	Rendezvényfinanszírozási modell: önkormányzati és kulturális/turisztikai támogatás + szponzoráció + jegybevétel + árusítói és reklámbevételek. Éves programalap vagy többéves támogatási keret alkalmazható.	Részben: Szponzoráció, jegybevétel, árusítói díj, reklámbevétel	Hazai kulturális és turisztikai támogatások, önkormányzati saját forrás	2026 - 2029
Megtartó	Óvodai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, nemzetközi óvodai csoport indítása	nem	nem	igen	Társadalmi projekt	Közszolgáltatási közpénz-domináns modell: hazai/VJP támogatás + önkormányzati önerő. Piaci forrás legfeljebb energiahatékonysági ESCO elemre, vállalati CSR-re vagy speciális nemzetközi csoport esetén munkáltatói hozzájárulásra vonható be.	Nem jellemző	Hazai köznevelési / családpolitikai források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2029
Megtartó	Bölcsődei intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, Nemzetközi bölcsődei csoport indítása	nem	nem	igen	Társadalmi projekt	Közszolgáltatási közpénz-domináns modell: hazai család- és gyermekellátási forrás + VJP + önkormányzati önerő. Piaci elem csak kiegészítő, például ESCO, CSR vagy vállalati hozzájárulás formájában.	Nem jellemző	Hazai család- és gyermekellátási források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2029
Megtartó	Általános és középiskolai, gimnáziumi, szakiskolai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések	nem	nem	igen	Társadalmi projekt	Köznevelési/szakképzési közpénz-domináns modell: fenntartói/hazai/VJP forrás + önkormányzati vagy tankerületi hozzájárulás. Piaci forrás csak duális képzési vagy vállalati eszközhozzájárulás esetén lehet érdemi.	Nem jellemző	Hazai köznevelési / szakképzési források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2032
Megtartó	Egészségügyi intézményekhez kapcsolt felújítás, eszközbeszerzés - további felújítások, eszközbeszerzés egészségügyi intézményekbe	nem	nem	igen	Társadalmi projekt	Egészségügyi közszolgáltatási vegyes modell: hazai/VJP támogatás + fenntartói/önkormányzati önerő; eszközbeszerzésnél lízing, energetikai felújításnál ESCO, kiegészítőként vállalati adomány vagy szolgáltatói együttműködés alkalmazható.	Részben: eszközlízing, szolgáltatói PPP, energiahatékonysági ESCO, vállalati adomány	Hazai egészségügyi források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2030
Megtartó	Ágazati Képzőközpont szükséges eszközparkjának biztosítása, további fejlesztések	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Munkaerőpiaci vegyes modell: GINOP/hazai szakképzési támogatás + vállalati társfinanszírozás + eszközlízing és képzési szolgáltatási bevétel. Célszerű több vállalati partnerrel fenntartási megállapodást kötni.	Részben: vállalati társfinanszírozás, lízing, bérleti díj, képzési szolgáltatási bevétel	GINOP Plusz, hazai szakképzési és munkaerőpiaci források	2026 - 2032
Megtartó	ZalaZONE Tudományos és Innovációs Park - Többfunkciós közösségi tér kialakítása programelem	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt, Táradalmi projekt	Innovációs-közösségi vegyes modell: GINOP/hazai támogatás + önkormányzati/egyetemi hozzájárulás + bérleti, rendezvény- és szolgáltatási díjak. Vállalati szponzoráció és partnerségi díj kiegészítő forrás lehet.	Részben: rendezvénybevétel, bérleti díj, vállalati szponzoráció, szolgáltatási díj	GINOP Plusz, hazai innovációs / gazdaságfejlesztési források	2026 - 2030
Megtartó	Bérlakás program	nem	nem	igen	Társadalmi projekt	Lakhatási vegyes modell: hazai/VJP támogatás és önkormányzati saját erő + hosszú távú bérleti díjbevételekre épülő EIB/MFB/banki hitel vagy városfejlesztési alap. Szociális lakbér esetén magasabb közpénzarány szükséges.	Részben: bérleti díj, EIB/MFB hitel, városfejlesztési alap, PPP, szociális/zöld kötvény	Hazai lakhatási / önkormányzati fejlesztési programok, Versenyképes Járások Program	2026 - 2034
Megtartó	Új modern munkáshotel építése	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Bevételtermelő munkásszállás/munkáshotel modell: támogatás + magántőke/PPP + bankhitel + munkáltatói lekötések és szállásdíjbevétel. Erősíthető előbérleti vagy kontingensszerződésekkel.	Magántőke, PPP, munkáltatói hozzájárulás, bankhitel, üzemeltetői modell	Hazai gazdaságfejlesztési / munkaerőpiaci programok, GINOP Plusz	2026 - 2034
Megtartó	Zalaegerszegi mentőállomás felújítása	nem	nem	igen	Társadalmi projekt	Közpénz-domináns közszolgáltatási modell: hazai egészségügyi/katasztrófavédelmi forrás + VJP/önkormányzati	Nem jellemző	Hazai egészségügyi / katasztrófavédelmi források,	2026 - 2028

Portfólió	Projekt	Rendel- kezik megtérü- léssel?	Blended finan- szírozás szüksé- ges?	Támoga- tással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
						hozzájárulás. Piaci finanszírozás legfeljebb energetikai részfeladatra vagy adományra javasolt.		Versenyképes Járások Program	
Megtartó	Városi Sportcsarnok felújítása	igen	nem	igen	Egyedi beavatkozás	Sportlétesítmény vegyes modell: hazai sporttámogatás + önkormányzati önerő + szponzoráció, névhasználati jog, bérleti és jegybevétel. Üzemeltetési PPP vizsgálható, de beruházási oldalról közpénz szükséges.	Részen: szponzoráció, névhasználati jog, jegybevétel, bérleti díj, PPP üzemeltetés	Hazai sportinfrastruktúra-programok	2028 - 2035
Megtartó	Könyvtár felújítása	igen	nem	igen	Társadalmi projekt	Kulturális közszolgáltatási modell: hazai/VJP támogatás + önkormányzati önerő. Piaci kiegészítés rendezvényterem-bérletből, kávézó/bérleményből, szponzorációból és energiahatékonysági ESCO-ból származhat.	Korlátozottan: ESCO, szponzoráció, rendezvényterem-bérlet, kávézó/bérlemény	Hazai kulturális / közgyűjteményi források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2030
Megtartó	Belvárosi Időskorúak Gondozási Központ és intézményeinek infrastruktúráis fejlesztése	igen	nem	igen	Társadalmi projekt	Szociális ellátási vegyes modell: hazai/VJP támogatás + fenntartói/önkormányzati önerő + térítési díjbevétel és esetleges civil/egyházi társfinanszírozás. ESCO csak energetikai elemre alkalmazható.	Részen: szociális szolgáltatási díj, egyházi/civil társfinanszírozás, ESCO	Hazai szociális ellátási források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2032
Megtartó	Szakember és mérnök lakások építése	igen	nem	nem	Lehetővé tevő projekt	Munkaerőmegtartó lakhatási modell: hazai/VJP támogatás + önkormányzati telek/saját erő + munkáltatói hozzájárulás és bérleti díjbevételre épülő hitel/PPP. Előzetes munkáltatói lekötés javítja a finanszírozhatóságot.	Bérleti díj, munkáltatói hozzájárulás, PPP, EIB/MFB hitel, városfejlesztési alap	Hazai lakhatási / gazdaságfejlesztési programok, Versenyképes Járások Program	2026 - 2034
Megtartó	ZTE Stadion felújítása	igen	igen	igen	Egyedi beavatkozás	Sport- és rendezvénylétesítményi vegyes modell: hazai sportforrás + klub/üzemeltetői hozzájárulás + szponzoráció, névhasználati jog, jegy- és bérleti bevételek. Közpénzarány várhatóan jelentős marad.	Részen: szponzoráció, névhasználati jog, jegybevétel, bérleti díj, klub/üzemeltetői hozzájárulás	Hazai sportinfrastruktúra-programok	2026 - 2027
Megtartó	TV- torony felújítása	igen	nem	nem	Egyedi beavatkozás	Turisztikai hasznosítási vegyes modell: hazai/turisztikai támogatás + önkormányzati önerő + kilátó/vendéglátó/bérleti bevételek, koncesszió vagy szponzoráció. Piaci arány a végleges funkciótól függ.	Részen: turisztikai bevétel, bérleti díj, szponzoráció, koncesszió	Hazai turisztikai források, GINOP Plusz turizmus	2026 - 2035
Megtartó	Kulturális intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések	nem	igen	igen	Társadalmi projekt	Kulturális intézményi vegyes modell: hazai/VJP támogatás + önkormányzati önerő; kiegészítő finanszírozás jegybevételből, teremhasznosításból, szponzorációból és ESCO-ból. Teljes piaci finanszírozás nem várható.	Korlátozottan/részen: jegybevétel, teremhasznosítás, szponzoráció, ESCO	Hazai kulturális források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2027
Megtartó	A Gondviselés háza időotthon fejlesztése és hospice házzá alakítása	igen	igen	igen	Társadalmi projekt	Szociális-egészségügyi vegyes modell: hazai/VJP támogatás + fenntartói/önkormányzati vagy egyházi/civil önerő + térítési díjbevétel és energetikai ESCO. Társadalmi hatásalapú finanszírozás pilot jelleggel vizsgálható.	Részen: térítési díj, egyházi/civil társfinanszírozás, ESCO, társadalmi hatásalapú finanszírozás	Hazai szociális / egészségügyi források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2032
Megtartó	A Ferences templom és környezetének felújítása	nem	igen	igen	Egyedi beavatkozás	Örökségvédelmi közpénz/adományi modell: hazai/egyházi forrás + önkormányzati hozzájárulás + adomány, szponzoráció és kisebb turisztikai bevétel. Piaci finanszírozás csak kiegészítő.	Korlátozottan/részen: adomány, szponzoráció, egyházi forrás, turisztikai bevétel kisebb elemekre	Hazai örökségvédelmi / egyházi források	2026 - 2030
Zöldülő	Integrált csapadékvíz-gazdálkodás fejlesztése: csapadékvíz elvezető hálózat fejlesztése, szürkevíz hálózat kiépítése	nem	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Zöld-kék infrastruktúra vegyes modell: KEHOP/LIFE/hazai támogatás + önkormányzati önerő + zöld hitel/kötvény vagy EIB-hitel. Közvetlen bevétel gyenge, ezért a piaci forrás főként hosszú lejáratú zöld/infrastrukturális finanszírozás lehet.	Részen: zöld hitel, EIB, zöld kötvény, közműszolgáltatói hozzájárulás	KEHOP Plusz, LIFE, hazai klímaadaptációs / vízgazdálkodási források	2026 - 2029
Zöldülő	Elektromos meghajtású buszok beszerzése (zöld busz program)	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Fenntartható közlekedési vegyes modell: IKOP/Zöld Busz támogatás + közlekedési szolgáltatói/önkormányzati önerő + lízing, EIB/ELENA,	Részen: lízing, EIB/ELENA, zöld hitel, szolgáltatói	IKOP Plusz, Zöld Busz Program, KEHOP Plusz	2026 - 2030

Portfólió	Projekt	Rendel- kezik megtérü- léssel?	Blended finan- szírozás szüksé- ges?	Támoga- tással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
						zöld hitel. A megtérülés részben üzemanyag- és karbantartási megtakarításból, részben közszolgáltatási kompenzációból adódik.	finanszírozás, PPP üzemeltetés	kapcsolódó energetikai elemekre	
Zöldülő	Geotermikus fűtőmű fejlesztés	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Projektfinanszírozási/ESCO modell: KEHOP/LIFE/hazai energetikai támogatás + EIB/ELENA előkészítés + ESCO vagy PPP + hődíjbevétele. Stabil hőátvételi szerződések szükségesek.	ESCO, projektfinanszírozás, EIB/ELENA, zöld hitel, PPP, hődíjbevétele	KEHOP Plusz, hazai energetikai programok, LIFE	2026 - 2032
Zöldülő	Búslakpusztai hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztési projekt	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Hulladékgazdálkodási vegyes modell: KEHOP/hazai támogatás + szolgáltatói önerő + EIB/zöld hitel + koncessziós vagy díjbevétele elem. Környezetvédelmi kötelezettségek miatt közpénzarány várható.	Részben: hulladékgazdálkodási szolgáltatói díj, PPP, EIB, zöld hitel, koncesszió	KEHOP Plusz, hazai hulladékgazdálkodási források	2026 - 2030
Zöldülő	Önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Energiahatékonysági portfóliómodell: KEHOP/hazai támogatás + ESCO/EIB/ELENA/zöld hitel + önkormányzati önerő. A megtérülés energia-megtakarításból, intézményi portfóliószinten mérhető.	Részben: ESCO, energiahatékonysági hitel, EIB/ELENA, zöld hitel, zöld kötvény	KEHOP Plusz, hazai energiahatékonysági programok	2026 - 2032
Zöldülő	Északi vízbázis fejlesztése	igen	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Víziközmű-infrastruktúra vegyes modell: KEHOP/hazai víziközmű-forrás + szolgáltatói/önkormányzati önerő + EIB vagy zöld hitel. Díjbevétele közvetetten támogathatja a megtérülést, de közpénz szükséges.	Részben: közműszolgáltatói finanszírozás, EIB-hitel, zöld hitel, díjbevétele-alapú finanszírozás	KEHOP Plusz, hazai víziközmű / vízvédelmi források	2026 - 2029
Zöldülő	Keletkezett szennyvíz hőtartalmának hasznosítási lehetősége	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Innovatív energetikai projektfinanszírozás: KEHOP/LIFE/HE demonstrációs forrás + ESCO vagy projekt cég + zöld hitel/EIB/ELENA + hődíj- vagy megtakarítási bevétele. Pilot jelleg esetén támogatási hányad magasabb.	ESCO, projektfinanszírozás, zöld hitel, EIB/ELENA, hődíjbevétele	KEHOP Plusz, LIFE, Horizon Europe demonstrációs projektként	2026 - 2029
Zöldülő	Gébárti tó és környezetének revitalizációja és fejlesztése	igen	igen	igen	Társadalmi projekt	Zöld-rekreációs vegyes modell: KEHOP/LIFE/zöldinfrastruktúra támogatás + önkormányzati önerő + turisztikai és vendéglátó bérleti/koncessziós bevételek. Természetvédelmi elemekre közpénz, hasznosításra piaci forrás javasolt.	Részben: turisztikai koncesszió, bérleti díj, vendéglátóhelyi hasznosítás, szponzoráció	KEHOP Plusz, LIFE, hazai turisztikai / zöldinfrastruktúra-források	2026 - 2033
Zöldülő	Meglévő zöldfelületek rekonstrukciója, rekreációs, pihenési célú fejlesztése és ártalommentesítése	nem	igen	igen	Társadalmi projekt	Zöld közterületi közpénz-domináns modell: KEHOP/LIFE/hazai támogatás + önkormányzati önerő + szponzoráció, örökbefogadási program vagy zöld kötvény. Közvetlen bevétele alacsony.	Korlátozottan/részben: szponzoráció, örökbefogadási program, zöld kötvény, kisebb bérleti bevételek	KEHOP Plusz környezeti elemekre, LIFE, hazai zöldinfrastruktúra-források	2026 - 2034
Zöldülő	A Kazinczy Ferenc tér és Széchenyi István tér rekonstrukciója	nem	igen	igen	Nagyléptékű projekt, Társadalmi projekt	Belvárosi közterület-fejlesztési vegyes modell: hazai/VJP támogatás + önkormányzati önerő + teraszhasználati, bérleti és városfejlesztési alap jellegű bevételek. Ingatlanérték-növekedési hatás bevonható, de nehezen közvetlenül monetizálható.	Részben: városfejlesztési alap, bérleti díjak, teraszhasználati díj, zöld hitel	Hazai településfejlesztési / közterület-fejlesztési források, Versenyképes Járások Program	2027 - 2029
Digitális	Mesterséges intelligencia alapú rendszer kialakítása elosztott erőforrású, hálózatban működő köz- és felsőoktatási központok és ipari partnereik oktatási tevékenységének optimalizálására	nem	nem	igen	Soft bavatkozás	Digitális/K+F vegyes modell: DIMOP/Horizon/GINOP támogatás + egyetemi-vállalati társfinanszírozás + szoftverlicenc/SaaS vagy szolgáltatási bevétele. Értékesíthető termék fejlesztés esetén piaci arány növelhető.	Részben: vállalati K+F társfinanszírozás, szoftverlicenc, SaaS-modell, egyetemi-vállalati projekt	DIMOP Plusz, GINOP Plusz K+F+I	2026 - 2030
Digitális	Digitális élményközpont	nem	igen	igen	Soft bavatkozás	Digitális kompetencia- és élményközpont modell: DIMOP/GINOP támogatás + önkormányzati önerő + belépődíj, szponzoráció, vállalati partnerség és eszközlízing. Közszolgáltatási funkció miatt támogatási elem szükséges.	Részben: belépődíj, szponzoráció, vállalati partnerség, eszközlízing	DIMOP Plusz, GINOP Plusz, hazai digitális kompetenciafejlesztési források	2026 - 2030
Digitális	Városi kamerarendszer bővítése és modernizálása	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Okosváros/közbiztonsági szolgáltatási modell: DIMOP/hazai forrás + önkormányzati önerő + eszközlízing vagy szolgáltatási szerződés.	Szolgáltatási szerződés, lízing, okosváros PPP,	DIMOP Plusz, hazai közbiztonsági források	2026 - 2028

Portfólió	Projekt	Rendel- kezik megtérü- léssel?	Blended finan- szírozás szüksé- ges?	Támoga- tással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
						Bevételtermelés minimális, ezért piaci finanszírozás inkább szállítói finanszírozásként jelenhet meg.	reklámmentes üzemeltetői modell		
Digitális	VR fejlesztések	igen	igen	igen	Soft bavatkozás	Digitális attrakció/K+F vegyes modell: DIMOP/GINOP/Horizon támogatás + szponzoráció vagy vállalati partnerség + jegybevétele/licencdíj. Önálló piaci modell csak erős turisztikai vagy oktatási termék esetén reális.	Részben: jegybevétele, licenc, szponzoráció, vállalati partnerség	DIMOP Plusz, GINOP Plusz	2026 - 2028
Digitális	Smart applikáció fejlesztése	nem	igen	igen	Soft bavatkozás	Smart city szolgáltatási modell: DIMOP/hazai támogatás + önkormányzati önerő + szolgáltatási/SaaS konstrukció, vállalati partnerség és korlátozott reklámbevétele. Több településre kiterjesztve javul a finanszírozhatóság.	Részben: szolgáltatási díj, reklámbevétele korlátozottan, vállalati partnerség, SaaS-modell	DIMOP Plusz, hazai smart city / digitális közigazgatási források	2026 - 2030
Digitális	Zalaegerszeg MJV Önkormányzata energia menedzsment rendszerének bevezetése" (DIMOP_PLUSZ-2.1.1-24-2025-00010)	nem	nem	igen	Lehetővé tevő, Soft beavatkozás	Digitális intézményirányítási modell: DIMOP Plusz támogatás + önkormányzati önerő/fenntartási forrás + szállítói szolgáltatási konstrukció. Piaci megtérülés közvetlenül nincs, de működési energia- és adatgazdálkodási megtakarítás igazolható.	Korlátozottan/részben: szállítói szolgáltatási szerződés, ESCO kapcsolódó energetikai megtakarításokra	DIMOP Plusz, önkormányzati működési és energiahatékonysági források	2025 - 2027
Kiszolgáló	Nagy „RING” projekt	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Nagy közlekedési infrastruktúra közpénz-domináns modell: állami/hazai infrastruktúra-forrás + EIB vagy költségvetési hitel + önkormányzati hozzájárulás. PPP csak korlátozottan, bevételtermelő kapcsolódó elemeknél értelmezhető.	Korlátozottan/részben: EIB-hitel, állami-önkormányzati társfinanszírozás, PPP korlátozottan	Hazai közlekedési / állami infrastruktúra-fejlesztési források	2030 - 2040
Kiszolgáló	Autóbusz-pályaudvar újjáépítése	igen	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Közlekedési csomópont vegyes modell: IKOP/hazai/VJP támogatás + önkormányzati vagy szolgáltatói önerő + EIB-hitel + kereskedelmi bérlemények, parkolási bevételek és esetleges PPP. A közlekedési alapfunkció közpénz-domináns marad.	Részben: PPP, kereskedelmi bérlemények, EIB-hitel, parkolási bevételek, üzemeltetői hozzájárulás	IKOP Plusz, hazai közlekedési források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2030
Kiszolgáló	Új Zala-híd és vasúti felüljáró kiépítése a Városi Sportcentrum mellett, új északi bekötő út	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Közlekedési alpinfrastruktúra vegyes modell: állami/IKOP/hazai támogatás + EIB-hitel + önkormányzati hozzájárulás; gazdasági területfeltárás esetén fejlesztői hozzájárulás is bevonható. Közvetlen bevételi modell nincs.	Részben: EIB-hitel, állami-önkormányzati társfinanszírozás, fejlesztői hozzájárulás	Hazai közlekedési / állami infrastruktúra-fejlesztési források, IKOP Plusz	2027 - 2034
Kiszolgáló	Komplex Egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés	nem	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Felsőoktatási és K+F vegyes modell: GINOP/Horizon/hazai felsőoktatási forrás + egyetemi-vállalati társfinanszírozás + K+F szolgáltatási, bérleti és eszközhasználati bevételek. Eszközlízing nagy értékű berendezéseknél alkalmazható.	Részben: egyetemi-vállalati társfinanszírozás, bérleti díj, K+F szolgáltatás, eszközlízing	GINOP Plusz, hazai felsőoktatási / K+F+I források	2026 - 2034
Kiszolgáló	Városi vízi közműrendszer fejlesztési egyéb projektek	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Víziközmű-fejlesztési vegyes modell: KEHOP/hazai támogatás + szolgáltatói és önkormányzati önerő + EIB/zöld hitel. A megtérülés közvetetten díjbevételeken és működési kockázatcsökkentésen keresztül jelentkezik.	Részben: közműszolgáltatói finanszírozás, EIB-hitel, zöld hitel, díjbevétele-alapú finanszírozás	KEHOP Plusz, hazai víziközmű-források	2027 - 2030
Kiszolgáló	Kovács Károly Városépítő Program folytatása (Belső tehermentesítő út III. ütem, Déli átkötő út, fő gyűjtőutak felújítása)	nem	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Programszintű vegyes infrastruktúra-modell: hazai/VJP/IKOP forrás + önkormányzati és állami társfinanszírozás + EIB-hitel; egyes szakaszoknál fejlesztői hozzájárulás és városfejlesztési alap bevonható.	Korlátozottan/részben: EIB-hitel, fejlesztői hozzájárulás, városfejlesztési alap	Hazai közlekedési / közúti infrastruktúra-fejlesztési források, Versenyképes Járások Program	2027 - 2031
Kiszolgáló	Vasútállomás felújítása	igen	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Vasútállomási vegyes modell: IKOP/hazai/MÁV forrás + EIB-hitel + kereskedelmi bérlemények és üzemeltetői hozzájárulás. Az állomáskörnyezet és szolgáltatási funkciók külön PPP-alprojektként kezelhetők.	Részben: kereskedelmi bérlemények, PPP, EIB-hitel, MÁV/üzemeltetői hozzájárulás	IKOP Plusz, hazai vasúti / közlekedési források	2026 - 2030
Kiszolgáló	Volt Petőfi Laktanya területének komplex ingatlan és infrastruktúra fejlesztése	nem	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Barnamezős ingatlanfejlesztési vegyes/PPP modell: közpénzből terület-előkészítés és közművek + magánfejlesztői tőke, bankhitel,	Magántőke, PPP, ingatlanfejlesztői tőke,	Hazai barnamezős / városfejlesztési /	2026 - 2034

Portfólió	Projekt	Rendel- kezik megtérü- léssel?	Blended finan- szírozás szüksé- ges?	Támoga- tással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
						városfejlesztési alap és bérleti/értékesítési bevételek. Magas piaci arány elérhető funkciótól függően.	városfejlesztési alap, bankhitel	gazdaságfejlesztési források, GINOP Plusz	
Kiszolgáló	Balatoni út-Stadion utcai csomópontban körforgalom építése, valamint a "Tesco" körforgalom és a 74-76. sz. körforgalmi csomópont kapacitásbővítése	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Csomópontfejlesztési vegyes modell: hazai/VJP közlekedési forrás + önkormányzati önerő + érintett kereskedelmi szereplők/fejlesztők hozzájárulása és EIB-hitel. Közvetlen díjbevétel nincs.	Korlátozottan/részen: EIB- hitel, fejlesztői hozzájárulás, érintett kereskedelmi szereplők hozzájárulása	Hazai közúti / közlekedési források, Versenyképes Járások Program	2027 - 2031
Kiszolgáló	Kvartélyház városházává alakítása	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás, Társadalmi projekt	Közigazgatási ingatlanfejlesztési modell: önkormányzati és hazai/VJP forrás + EIB/önkormányzati hitel; energetikai részre ESCO/zöld hitel. Piaci bevétel csak kisebb bérleti vagy hasznosítási elemekből várható.	Korlátozottan/részen: ESCO, EIB-hitel, bérleti/hasznosítási bevétel kisebb elemeknél	Önkormányzati saját forrás, hazai közigazgatási / intézményfejlesztési források, VJP	2026 - 2032
Kiszolgáló	Falumúzeum fejlesztése	igen	nem	igen	Egyedi beavatkozás, Társadalmi projekt	Kulturális-turisztikai vegyes modell: hazai/turisztikai támogatás + önkormányzati önerő + jegybevétel, szponzoráció, vendéglátó- bérlemény vagy koncesszió. Piaci hányad a látogatószámtól és funkcióbővítéstől függ.	Korlátozottan/részen: Jegybevétel, szponzoráció, turisztikai koncesszió, vendéglátó-bérlemény	Hazai kulturális / turisztikai források, GINOP Plusz turizmus	2026 - 2032
Kiszolgáló	A kerékpáros infrastruktúra hálózatos bővítése - hiányzó elemek kiépítése	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Aktív mobilitási közpénz-domináns modell: IKOP/Aktív Magyarország/VJP forrás + önkormányzati önerő + EIB/ELENA fenntartható mobilitási előkészítés. Szponzoráció vagy vállalati hozzájárulás csak kiegészítő jellegű.	Korlátozottan/részen: EIB/ELENA fenntartható mobilitási elem, vállalati hozzájárulás, szponzoráció	IKOP Plusz, Aktív Magyarország jellegű források, Versenyképes Járások Program	2027 - 2030
Kiszolgáló	Vásárcsarnok felújítása	igen	nem	igen	Egyedi beavatkozás, Társadalmi projekt	Helyi gazdaságfejlesztési vegyes modell: hazai/VJP támogatás + önkormányzati önerő + bérleti díjak, kereskedői hozzájárulás, koncesszió vagy bankhitel. Üzemeltetési cash-flow alapján részben piacosítható.	Részen: bérleti díjak, koncesszió, bankhitel, PPP, kereskedői hozzájárulás	Hazai piacfejlesztési / helyi gazdaságfejlesztési források, Versenyképes Járások Program	2026 - 2029
Kiszolgáló	Városi alközpontok funkcióbővítő fejlesztése (Kertváros, Lendorhegy, Páterdomb, Andráshida, Kaszaháza, Csácsbozsok)	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás, Társadalmi projekt	Alközpont-fejlesztési vegyes modell: VJP/hazai településfejlesztési forrás + önkormányzati önerő + kereskedelmi bérleti díjak, fejlesztői hozzájárulás és városfejlesztési alap. Közszolgáltatási elemek közpénzből, üzleti funkciók piaci részből finanszírozhatók.	Részen: városfejlesztési alap, bérleti díjak, kereskedelmi funkciók, fejlesztői hozzájárulás	Versenyképes Járások Program, hazai településfejlesztési források	2026 - 2035
Kiszolgáló	Sétálóövezet kialakítása - Gyalogosbarát és élményközpontú Belváros közlekedési feltételeinek megteremtése: Kossuth utca lépcsőzetes	nem	nem	igen	Nagyléptékű projekt, Társadalmi projekt	Belvárosi közterület- és mobilitási modell: hazai/önkormányzati forrás + VJP lehetséges térségi indokkal + teraszhasználati, kereskedelmi bérleti és városfejlesztési alap jellegű bevételek. Közpénz-domináns, de piaci hozzájárulás beépíthető.	Részen: teraszhasználati díj, kereskedelmi bérleti díj, városfejlesztési alap, ingatlanérték-növekedésre épülő konstrukció	Hazai településfejlesztési / közterület-fejlesztési források, önkormányzati saját forrás	2029 - 2032
Kiszolgáló	Csácsi Kastély felújítása	nem	igen	igen	Egyedi beavatkozás, Társadalmi projekt	Örökségi-turisztikai hasznosítási modell: hazai örökségvédelmi/turisztikai támogatás + önkormányzati vagy tulajdonosi önerő + PPP/koncesszió, rendezvény-, szállás- és vendéglátó bevételek. Funkció nélküli felújításnál piaci rész alacsony.	Részen: PPP, turisztikai/üzemeltetői koncesszió, rendezvénybevétel, szállás/vendéglátás	Hazai örökségvédelmi / turisztikai források, GINOP Plusz turizmus	2027 - 2035
Kiszolgáló	Közúti hidak felújítása	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	Közlekedésbiztonsági közpénz-domináns modell: hazai/VJP közúti forrás + önkormányzati vagy állami önerő + EIB/infrastruktúra-hitel. Piaci bevétel gyakorlatilag nincs.	Korlátozottan: EIB-hitel, önkormányzati infrastruktúra- hitel	Hazai közlekedési / közútfelújítási források, Versenyképes Járások Program	2027 - 2033
Kiszolgáló	Baross ligeti / kórház melletti parkoló bővítése	igen	igen	igen	Lehetővé tevő projekt	Bevételtermelő parkolási vegyes modell: önkormányzati/VJP forrás + parkolási díjbevételre épülő bankhitel vagy PPP/koncesszió. Kórházi hozzáférési indokkal közpénz és piaci bevétel kombinálható.	Részen: parkolási díjbevétel, PPP, koncesszió, bankhitel	Önkormányzati saját forrás, Versenyképes Járások Program egészségügyi hozzáférési indokkal	2028 - 2030

Portfólió	Projekt	Rendel- kezik megtérü- léssel?	Blended finan- szírozás szüksé- ges?	Támoga- tással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
Kiszolgáló	Új temető ravatalozó megfelújítása	nem	nem	nem	Egyedi beavatkozás, Társadalmi projekt	Településüzemeltetési közpénz-domináns modell: önkormányzati/hazai forrás + temetőüzemeltetői hozzájárulás és szolgáltatási díjbevétele. Koncesszió csak üzemeltetési részre vagy kiegészítő szolgáltatásokra javasolt.	Részből: temető üzemeltetői hozzájárulás, szolgáltatási díj, koncesszió	Önkormányzati saját forrás, helyi településüzemeltetési források	2026 - 2031

15. Táblázat A tervezett projektek megvalósításának legfontosabb adatai

2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten

A fejezetben az egyes portfóliókba sorolt projektek előzetes, számszerűsíthető hatásainak összegzése és összehasonlítható bemutatása történik. A kvantitatív elemzés keretében projektszinten kerültek meghatározásra a beruházási költségek (CAPEX), az éves működési költségek (OPEX), a várható bevételek és megtakarítások, valamint a környezeti és társadalmi hatások.

Az elemzés során alkalmazott mutatók lehetővé teszik a projektek várható pénzügyi, működési, környezeti és társadalmi teljesítményének áttekintését portfólió szinten. A vizsgált indikátorok különösen a beruházási igények, az üzemeltetési hatások, az üvegházhatású gázkibocsátás változása, valamint a társadalmi hasznok becslésére fókuszálnak.

Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy a projektek jelenleg jellemzően projektötlet vagy korai előkészítési fázisban vannak, ezért az alkalmazott értékek számos esetben becslésen, feltételezésen vagy rendelkezésre álló átlagos fajlagos mutatókon alapulnak. Ennek megfelelően az eredmények elsősorban a projektek nagyságrendi összehasonlítását és várható hatásainak előzetes értékelését szolgálják, nem pedig részletes pénzügyi vagy megvalósíthatósági elemzésnek tekinthetők.

Az egyes projektportfóliók jellemzőit a következő táblázatok foglalják össze.

2.1. Prosperáló dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztése (mechatronikai klaszter, telephely- és szolgáltatás-fejlesztés, egyetemi és vállalati közös K+F+I projektek, K+F+I+O infrastruktúra fejlesztés)	7 000 000 000	175 000 000	140 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	390 000 000
Ipari park fejlesztési projekt (az északi ipari parktól nyugatra eső területek felvásárlása, (400 hektár) és közművesítése, terület előkészítése, kapcsolódó útfejlesztések)	5 000 000 000	36 504 600	40 293 600	n.a.	n.a.	n.a.	173 465 700
Aquacity Vizicsúszda és Élmenypark fejlesztése	4 000 000 000	200 000 000	400 000 000	200 000 000	n.a.	n.a.	619 000 000
Új üzemcsarnok építése	1 200 000 000	36 000 000	720 000	60 000 000	18	630 000	101 700 000
Zalaegerszeg Logisztikai Park közműfejlesztése (+Natura2000)	954 000 000	18 143 000	28 620 000	n.a.	n.a.	n.a.	125 060 000
Mikrohitel program újraindítása	650 000 000	13 000 000	19 500 000	n.a.	n.a.	n.a.	165 000 000
Hadiipari fejlesztés a Zrínyi Program keretében	600 000 000	30 000 000	30 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	16 500 000
Gazdaságfejlesztési politika erősítése: Zalaegerszegi Gazdaságfejlesztési Divízió folyamatos szervezeti, működési fejlesztése, nemzetközi jelenlét biztosítása, infrastrukturális háttér, marketing anyagok	150 000 000	3 000 000	1 500 000	n.a.	n.a.	n.a.	33 000 000
A volt MMIK épületének bontása, a helyén zöldfelület és parkoló fejlesztése	600 000 000	30 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	75 685 000
Összesen	20 154 000 000	541 647 600	660 633 600	260 000 000	18	630 000	1 699 410 700

16. Táblázat Prosperáló dimenzió kvantitatív elemzés

A Prosperáló portfólió összességében jelentős beruházási igényű, ugyanakkor több projekt esetében közvetlen bevételtermelő képesség, működési megtakarítás és számottevő társadalmi haszon is azonosítható. A közvetlen pénzügyi eredmények elsősorban a turisztikai, ipari, logisztikai és vállalkozásfejlesztési projektekhez kapcsolódnak, míg az innovációs, szervezetfejlesztési és gazdaságélénkítő beavatkozások hatásai jellemzően közvetettebb módon és hosszabb időtávon jelentkezhetnek.

A legerősebb bevételtermelő potenciállal az Aquacity Vízi Csúszda- és Élmenypark fejlesztése rendelkezik. Szintén érdemi bevétel várható a Tudományos és Innovációs Park továbbfejlesztésétől, bár ennél a projektnél a működtetés költségigénye is jelentős. Az ipari park és a Logisztikai Park fejlesztése mérsékeltebb, de stabilabb működési bevételeket alapozhat meg. Az új üzemcsarnok esetében a közvetlen bevétel kevésbé meghatározó, ugyanakkor a működési megtakarítások javíthatják a projekt pénzügyi fenntarthatóságát.

A portfólió társadalmi hatása összességében kedvezőnek tekinthető. A legjelentősebb társadalmi hozzájárulás a turisztikai és rekreációs fejlesztésekhez, az innovációs és kutatás-fejlesztési kapacitások bővítéséhez, valamint az ipari és vállalkozásfejlesztési projektekhez kapcsolódik. Ezek a beavatkozások elősegíthetik a munkahelyteremtést, a helyi vállalkozások fejlődését, a tudásalapú gazdaság erősödését, továbbá a város gazdasági és turisztikai vonzerejének növelését.

A környezeti hatások a rendelkezésre álló adatok alapján csak korlátozottan értékelhetők. Számszerűsített üvegházhatásúgáz-kibocsátási hatás mindössze egy projekt esetében áll rendelkezésre, ezért a teljes portfólió környezeti teljesítményéről nem alkotható átfogó kép. Az ipari, logisztikai és területfejlesztési projektek esetében különösen fontos a területfoglalás, az energiafelhasználás, a közlekedési igények és a természetvédelmi érintettség részletes vizsgálata.

Összességében a Prosperáló portfólió jelentős gazdaságfejlesztési és társadalmi potenciált hordoz. A projektek egy része közvetlen pénzügyi eredményeket termelhet, míg más fejlesztések elsősorban a helyi gazdaság versenyképességének, innovációs képességének és hosszú távú ellenálló képességének erősítéséhez járulhatnak hozzá. A projektek eltérő előkészítettsége és a hiányzó adatok miatt az eredmények előzetes becslésként értelmezendők, ezért a további tervezés során indokolt a pénzügyi, társadalmi és környezeti hatások részletesebb, projektszintű felülvizsgálata.

2.2. Megtartó dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Többgenerációs játszó- és élmenypark létesítése (kreatív és ügyességi szabadidős játékok az egész családnak az egészség, a mozgás és a szórakozás jegyében)	956 000 000	47 800 000	47 800 000	n.a.	n.a.	n.a.	36 400 000
Helyi rendezvények, fesztiválok támogatása	300 000 000	300 000 000	225 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	172 750 000
Óvodai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, nemzetközi óvodai csoport indítása	500 000 000	12 500 000	n.a.	25 000 000	n.a.	n.a.	80 000 000

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Bölcsődei intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések, Nemzetközi bölcsődei csoport indítása	500 000 000	12 500 000	n.a.	25 000 000	n.a.	n.a.	38 000 000
Általános és középiskolai, gimnáziumi, szakiskolai intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések, képzések	1 000 000 000	25 000 000	n.a.	100 000 000	n.a.	n.a.	n.a.
Egészségügyi intézményekhez kapcsolt felújítás, eszközbeszerzés - további felújítások, eszközbeszerzés egészségügyi intézményekbe	300 000 000	15 000 000	n.a.	30 000 000	n.a.	n.a.	55 000 000
Ágazati Képzőközpont szükséges eszközparkjának biztosítása, további fejlesztések	1 200 000 000	30 000 000	36 000 000	36 000 000	n.a.	n.a.	100 000 000
ZalaZONE Tudományos és Innovációs Park - Többfunkciós közösségi tér kialakítása programelem	1 985 000 000	99 250 000	19 850 000	99 250 000	n.a.	n.a.	12 500 000
Bérlakás program	2 400 000 000	24 000 000	120 000 000	120 000 000	n.a.	n.a.	n.a.
Új modern munkáshotel építése	1 500 000 000	75 000 000	75 000 000	112 500 000	n.a.	n.a.	830 000 000
Zalaegerszegi mentőállomás felújítása	2 000 000 000	70 000 000	n.a.	150 000 000	22	782 775	17 000 000
Városi Sportcsarnok felújítása	10 000 000 000	500 000 000	500 000 000	1 000 000 000	n.a.	n.a.	40 000 000
Könyvtár felújítása	500 000 000	25 000 000	5 000 000	37 500 000	n.a.	n.a.	94 500 000
Belvárosi Időskorúak Gondozási Központ és intézményeinek infrastrukturális fejlesztése	4 500 000 000	225 000 000	90 000 000	450 000 000	n.a.	n.a.	3 000 000
Szakember és mérnök lakások építése	1 500 000 000	75 000 000	75 000 000	112 500 000	n.a.	n.a.	137 500 000
ZTE Stadion felújítása	800 000 000	40 000 000	40 000 000	40 000 000	80	2 800 000	825 000 000
TV- torony felújítása	2 000 000 000	100 000 000	100 000 000	60 000 000	n.a.	n.a.	45 000 000
Kulturális intézményekhez kapcsolt felújítások, eszközbeszerzések	500 000 000	10 000 000	5 000 000	25 000 000	35	1 225 000	75 000 000
Összesen	32 441 000 000	1 686 050 000	1 338 650 000	2 422 750 000	137	4 807 775	2 561 650 000

17. Táblázat Megtartó dimenzió kvantitatív elemzés

A Megtartó dimenzió projektjei széles körben járulnak hozzá Zalaegerszeg népességmegtartó képességének, életminőségének és közösségi szolgáltatásainak javításához. A portfólió az oktatási, gyermekellátási, egészségügyi, szociális, kulturális és sportinfrastruktúra fejlesztése mellett lakhatási, munkaerő-megtartási, közösségépítési és rekreációs beavatkozásokat is tartalmaz. A beruházások összességében jelentős fejlesztési és hosszú távú fenntartási kötelezettséget jelentenek, különösen a nagyobb intézményi, sport- és szociális infrastruktúrák esetében.

A portfólió közvetlen bevételtermelő képessége projektenként jelentősen eltér. Érdemi bevételi potenciállal elsősorban a rendezvényekhez, sport- és szabadidős létesítményekhez, lakhatási fejlesztésekhez, turisztikai funkciókhoz, valamint egyes képzési és közösségi szolgáltatásokhoz kapcsolódó projektek rendelkeznek. Az oktatási, egészségügyi, gyermekjóléti és szociális intézményfejlesztések esetében ugyanakkor nem a közvetlen pénzügyi megtérülés, hanem a szolgáltatások minőségének, hozzáférhetőségének és hatékonyságának javítása az elsődleges cél.

A becsült működési megtakarítások több projekt esetében számottevően mérsékelhetik a hosszú távú fenntartási terheket. Különösen a nagyobb intézményfelújítások, a sportinfrastruktúra, a lakhatási projektek, valamint az egészségügyi és szociális létesítmények fejlesztése esetében azonosíthatók jelentősebb megtakarítási lehetőségek. A rendelkezésre álló becslések alapján a portfólió bevételei és működési megtakarításai együttesen kedvezően befolyásolhatják a működtetés pénzügyi fenntarthatóságát. Ezt azonban óvatosan szükséges értelmezni, mivel több projekt esetében hiányoznak egyes bevételi vagy megtakarítási adatok, és azok számítási módja sem feltétlenül egységes.

A portfólió legfontosabb eredménye a társadalmi hatásokban jelenik meg. Kiemelt társadalmi hozzájárulás várható a munkavállalói lakhatás fejlesztésétől, a sport- és rendezvényinfrastruktúra korszerűsítésétől, valamint az oktatási, egészségügyi, kulturális és közösségi szolgáltatások bővítésétől. A projektek javíthatják a családok, gyermekek, idősek, munkavállalók és szakemberek számára elérhető szolgáltatásokat, erősíthetik a helyi kötődést, és hozzájárulhatnak a város vonzerejének növeléséhez. Egyes projektek társadalmi hatása még nem került számszerűsítésre, ezért a portfólió teljes társadalmi haszna a jelenlegi adatok alapján valószínűleg csak részben jelenik meg.

A környezeti hatások értékelhetősége továbbra is korlátozott, mivel üvegházhatásúgáz-kibocsátási hatás csak néhány beruházás esetében áll rendelkezésre. A számszerűsített eredmények elsősorban a sport-, kulturális és egészségügyi infrastruktúra korszerűsítéséhez kapcsolódnak. A többi intézményi felújításnál is feltételezhető energia- és kibocsátásmegtakarítás, ennek megbízható értékeléséhez azonban részletes energetikai adatok és egységes számítási módszertan szükséges.

Összességében a Megtartó portfólió erőssége nem elsősorban a közvetlen pénzügyi megtérülésben, hanem a közszolgáltatások minőségének javításában, a lakossági életminőség emelésében, a közösségi kapcsolatok erősítésében és a munkaerő megtartásában rejlik. A bevételtermelő és költségcsökkentő projektek részben javíthatják a portfólió pénzügyi fenntarthatóságát, miközben a társadalmi hatások várhatóan hosszabb távon és közvetett gazdasági előnyök formájában is érvényesülnek. A bemutatott eredmények a projektek eltérő előkészítettsége és az adathiányok miatt előzetes becslésként értelmezendők, ezért a további tervezés során indokolt a pénzügyi, környezeti és társadalmi hatások projektszintű pontosítása.

2.3. Zöldülő dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
A Kazinczy Ferenc tér és Széchenyi István tér rekonstrukciója	18 300 000 000	457 500 000	n.a.	n.a.	250	8 750 000	4 900 000
Meglévő zöldfelületek rekonstrukciója, rekreációs, pihenési célú fejlesztése és ártalommentesítése	5 635 500 000	112 710 000	n.a.	845 325 000	1 032	36 120 000	375 000 000
Búslakpusztai hulladéklerakóhoz kapcsolódó fejlesztési projekt	5 000 000 000	100 000 000	500 000 000	1 250 000 000	3 500	122 500 000	314 500 000
Önkormányzati épületállomány energiatudatos fejlesztése	4 200 000 000	84 000 000	210 000 000	210 000 000	500	17 500 000	156 250 000
Keletkezett szennyvíz hőtartalmának hasznosítási lehetősége	4 000 000 000	200 000 000	n.a.	600 000 000	2 243	78 505 000	93 750 000
Elektromos meghajtású buszok beszerzése (zöld busz program)	3 000 000 000	150 000 000	30 000 000	150 000 000	80	2 800 000	140 000 000
Integrált csapadékvíz-gazdálkodás fejlesztése: csapadékvíz elvezető hálózat fejlesztése, szürkevíz hálózat kiépítése	2 000 000 000	100 000 000	200 000 000	500 000 000	600	21 000 000	25 000
Gébárti-tó és környezetének revitalizációja és fejlesztése	2 000 000 000	100 000 000	100 000 000	n.a.	150	5 250 000	137 500 000
Geotermikus fűtőmű fejlesztés	1 400 000 000	70 000 000	n.a.	n.a.	120	4 200 000	136 044 500
Északi vízbázis fejlesztése	1 200 000 000	60 000 000	n.a.	n.a.	40	1 400 000	125 000 000
Összesen	46 735 500 000	1 434 210 000	1 040 000 000	3 555 325 000	8 515	298 025 000	1 482 969 500

18. Táblázat Zöldülő dimenzió kvantitatív elemzés

A Zöldülő portfólió jelentős beruházási igényű, komplex fejlesztési csomag, amely a városi zöldfelületek és közterek megújítása mellett a hulladékgazdálkodás, az épületenergetika, a megújulóenergia-hasznosítás, a fenntartható közlekedés, valamint a víz- és csapadékvíz-gazdálkodás fejlesztésére is kiterjed. A beavatkozások együttesen támogatják a város klímaalkalmazkodási képességének erősítését, a környezeti terhelések mérséklését és a lakossági életminőség javítását.

A portfólió közvetlen bevételtermelő képessége projektenként jelentősen eltér. Érdemi bevételi potenciál elsősorban a hulladékgazdálkodási, az önkormányzati épületenergetikai, a csapadékvíz-gazdálkodási és egyes rekreációs fejlesztésekhez kapcsolódik. Más projektek, így a közterület-rekonstrukciók, a zöldfelületi beavatkozások, a vízbázis-fejlesztés és az energetikai infrastruktúrák elsősorban közvetett gazdasági, környezeti és közszolgáltatási előnyöket eredményeznek. Ezek pénzügyi értéke jellemzően az elkerült költségekben, a szolgáltatásbiztonság javulásában és a hosszú távú üzemeltetési megtakarításokban jelenik meg.

A működési megtakarítások a portfólió pénzügyi és környezeti fenntarthatóságának meghatározó elemei. Kiemelkedő megtakarítási lehetőség kapcsolódik a hulladéklerakó fejlesztéséhez, a zöldfelületek rekonstrukciójához, a szennyvíz hőtartalmának hasznosításához, az integrált csapadékvíz-gazdálkodáshoz és az önkormányzati épületállomány energetikai korszerűsítéséhez. A megtakarítások várhatóan mérséklék az energia-, üzemeltetési és környezeti kárelhárítási költségeket, miközben javítják az önkormányzati infrastruktúra ellenálló képességét.

A portfólió erőteljes üvegházhatásúgáz-kibocsátás-csökkentési potenciállal rendelkezik. A legjelentősebb környezeti hozzájárulás a hulladékgazdálkodási fejlesztéshez, a szennyvízhő hasznosításához, a zöldfelületi rekonstrukciókhoz, valamint az épületenergetikai és csapadékvíz-gazdálkodási beavatkozásokhoz kapcsolódik. Az elektromos közösségi közlekedés, a geotermikusenergia-hasznosítás, a városi terek megújítása és a vízbázis fejlesztése szintén hozzájárul a kibocsátások mérsékléséhez, a természeti erőforrások védelméhez és a klímaváltozás hatásaival szembeni alkalmazkodáshoz.

A társadalmi hatások elsősorban az egészségesebb és élhetőbb városi környezet kialakításában, a rekreációs lehetőségek bővítésében, az energia- és vízellátás biztonságának javításában, valamint a környezeti kockázatok mérséklésében jelennek meg. A zöldfelületek és a Gébártító környezetének fejlesztése közvetlenül javíthatja a lakosság közérzetét és szabadidős lehetőségeit, míg az energetikai, hulladékgazdálkodási és vízügyi projektek hosszabb távon erősíthetik a városi szolgáltatások megbízhatóságát és költséghatékonyágát. Egyes projektek társadalmi hatásának számszerűsítése ugyanakkor még nem teljes körű, ezért a portfólió tényleges társadalmi haszna a jelenlegi becsléseknél szélesebb lehet.

Összességében a Zöldülő portfólió jelentős környezeti, energetikai és társadalmi hozzáadott értéket képvisel. A projektek nemcsak a kibocsátások és az üzemeltetési költségek csökkentését támogatják, hanem a városi környezet minőségének, az infrastruktúra ellenálló képességének és a közszolgáltatások biztonságának javításához is hozzájárulnak. A bemutatott eredmények ugyanakkor előzetes becslésként értelmezendők, ezért a későbbi tervezési szakaszokban szükséges a pénzügyi, környezeti és társadalmi hatások egységes módszertan szerinti, projektszintű pontosítása.

2.4. Digitális dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Mesterséges intelligencia alapú rendszer kialakítása elosztott erőforrású, hálózatban működő köz- és felsőoktatási központok és ipari partnereik oktatási tevékenységének optimalizálására	1 200 000 000	12 000 000	60 000 000	120 000 000	50	1 750 000	55 000 000
Digitális élményközpont	500 000 000	5 000 000	25 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	67 250 001
Városi kamerarendszer bővítése és modernizálása	300 000 000	3 000 000	n.a.	9 000 000	n.a.	n.a.	210 000 000
VR fejlesztések	250 000 000	2 500 000	12 500 000	n.a.	n.a.	n.a.	42 250 000
Smart applikáció fejlesztése	150 000 000	1 500 000	1 500 000	7 500 000	n.a.	n.a.	136 000 000
Zalaegerszeg MJV Önkormányzata energia menedzsment rendszerének bevezetése” (DIMOP_PLUSZ-2.1.1-24-2025-00010)	225 000 000	11 250 000	n.a.	22 500 000	28	968 100	21 600 000
Összesen	2 625 000 000	35 250 000	99 000 000	159 000 000	78	2 718 100	532 100 001

19. Táblázat Digitális dimenzió kvantitatív elemzés

A Digitális dimenzió projektjei összességében mérsékelt beruházási és fenntartási igény mellett elsősorban a városi és önkormányzati szolgáltatások korszerűsítését, az adatvezérelt működés erősítését, valamint az oktatási és közösségi szolgáltatások fejlesztését támogatják. A portfólió a mesterséges intelligencián alapuló oktatási optimalizációtól a közbiztonsági, ügyfélkapcsolati, élményalapú és energiafelhasználást támogató digitális megoldásokig többféle beavatkozást foglal magában.

A portfólió közvetlen bevételtermelő képessége korlátozott, ugyanakkor egyes fejlesztések – különösen a mesterséges intelligencián alapuló oktatási rendszer, a Digitális élményközpont és a VR-fejlesztések – szolgáltatási, együttműködési vagy használati díjak révén bevételt is generálhatnak. A többi projekt esetében a pénzügyi előnyök elsősorban működési megtakarítások, hatékonyabb erőforrás-felhasználás és az adminisztratív terhek csökkenése formájában jelentkezhetnek.

A működési megtakarítások szempontjából kiemelt jelentőségű a mesterséges intelligencián alapuló oktatási optimalizációs rendszer, amely az oktatási kapacitások, eszközök és együttműködések hatékonyabb szervezését segítheti elő. A városi kamerarendszer modernizálása a közbiztonsági feladatok eredményesebb ellátásához, a Smart applikáció pedig az információáramlás, az ügyintézés és a városi szolgáltatások használatának egyszerűsítéséhez járulhat hozzá. Az önkormányzati energiamenedzsment-rendszer bevezetése közvetlenül támogathatja az energiafogyasztás nyomon követését, az üzemeltetési rendellenességek feltárását és az energiaköltségek mérséklését.

A portfólió társadalmi hatása összességében jelentős. A kamerarendszer fejlesztése növelheti a lakosság biztonságérzetét, a Smart applikáció javíthatja a közszolgáltatások hozzáférhetőségét, míg a Digitális élményközpont és a VR-fejlesztések a digitális kompetenciák, az élményalapú tanulás és a közösségi részvétel erősítését szolgálhatják. A mesterséges intelligencián alapuló rendszer az oktatási intézmények és az ipari partnerek közötti együttműködések javításával hozzájárulhat a képzések munkaerőpiaci relevanciájának növeléséhez.

A környezeti hatások a portfólióban másodlagos, de nem elhanyagolható szerepet töltenek be. Számszerűsített kibocsátáscsökkentési hatás elsősorban a mesterséges intelligencián alapuló optimalizációs rendszerhez és az önkormányzati energiamenedzsmenthez kapcsolódik. Az energiamenedzsment-rendszer különösen fontos a fogyasztási adatok rendszeres elemzésében, az energiahatékonysági beavatkozások megalapozásában és az önkormányzati épületállomány környezeti teljesítményének javításában. Más digitális fejlesztések közvetett módon, például a személyes ügyintézési és utazási igények mérséklésével járulhatnak hozzá a környezeti terhelés csökkentéséhez.

Összességében a Digitális portfólió legfontosabb hozzáadott értéke a városi működés hatékonyabbá, átláthatóbbá és felhasználóközpontúbbá tételében jelenik meg. A projektek támogatják a közszolgáltatások digitalizációját, az oktatási innovációt, a közbiztonságot, a digitális kompetenciák fejlődését, valamint az önkormányzati energiafelhasználás tudatosabb irányítását. Az eredmények ugyanakkor előzetes becslésként értelmezendők, ezért a további tervezés során indokolt a bevételi, megtakarítási, társadalmi és környezeti hatások egységes módszertan szerinti pontosítása.

2.5. Kiszolgáló dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Nagy „RING” projekt	20 000 000 000	400 000 000	n.a.	n.a.	360,0000	12 600 000	1 517 250 000
Autóbusz-pályaudvar újjáépítése	20 000 000 000	200 000 000	20 000 000	1 000 000 000	n.a.	n.a.	1 325 166 667
Új Zala-híd és vasúti felüljáró kiépítése a Városi Sportcentrum mellett, új északi bekötő út	20 000 000 000	1 000 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1 266 250 000

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Komplex Egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés	17 500 000 000	875 000 000	43 750 000	875 000 000	n.a.	n.a.	136 500 000
Városi vízi közműrendszer fejlesztési egyéb projektek	17 325 000 000	346 500 000	34 650 000	1 732 500 000	67	2 328 480	368 700 000
Kovács Károly Városepítő Program folytatása (Belső tehermentesítő út III. ütem, Déli átkötő út, fő gyűjtőutak felújítása)	12 800 000 000	320 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1 539 000 000
Vasútállomás felújítása	10 000 000 000	500 000 000	25 000 000	500 000 000	n.a.	n.a.	336 666 667
Volt Petőfi Laktanya területének komplex ingatlan és infrastruktúra fejlesztése	7 500 000 000	375 000 000	18 750 000	562 500 000	n.a.	n.a.	468 180 000
Balatoni út-Stadion utcai csomópontban körforgalom építése, valamint a "Tesco" körforgalom és a 74-76. sz. körforgalmi csomópont kapacitásbővítése	6 000 000 000	300 000 000	n.a.	n.a.	270	9 450 000	126 437 500
Kvartélyház városházává alakítása	5 000 000 000	250 000 000	n.a.	375 000 000	n.a.	n.a.	189 000 000
Falumúzeum fejlesztése	4 000 000 000	200 000 000	10 000 000	n.a.	21	726 600	251 250 000
A kerékpáros infrastruktúra hálózatos bővítése - hiányzó elemek kiépítése	2 850 000 000	159 410 745	10 000	n.a.	7	252 000	315 525 000
Vásárcsarnok felújítása	2 500 000 000	125 000 000	12 500 000	125 000 000	64	2 236 500	317 650 000
Városi alközpontok funkcióbővítő fejlesztése (Kertváros, Landerhegy, Páterdomb, Andrásbuda, Kaszabáza, Csácsbózsok)	1 500 000 000	75 000 000	3 750 000	75 000 000	n.a.	n.a.	132 500 000
Sétálóövezet kialakítása - Gyalogosbarát és élményparkosított Belváros közlekedési feltételeinek megteremtése: Kossuth utca lépcsőzetes	1 000 000 000	50 000 000	500 000	n.a.	n.a.	n.a.	970 000 000
Csácsi Kastély felújítása	1 000 000 000	50 000 000	2 500 000	50 000 000	n.a.	n.a.	115 250 000
Közüti hidak felújítása	1 000 000 000	50 000 000	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	133 750 000

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel	Éves megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Új temető ravatalozó megújítása	450 000 000	9 000 000	n.a.	22 500 000	n.a.	n.a.	375 000 000
Összesen	150 425 000 000	5 284 910 745	171 410 000	5 317 500 000	788	27 593 580	9 884 075 833

20. Táblázat Kiszolgáló dimenzió kvantitatív elemzés

A Kiszolgáló dimenzió projektjei a városi és térségi alpinfrastruktúra korszerűsítését, a közlekedési kapcsolatok fejlesztését, a közmu-szolgáltatások biztonságának erősítését, valamint a városi intézményi és közösségi funkciók megújítását szolgálják. A portfólió rendkívül jelentős beruházási és hosszú távú fenntartási igényel rendelkezik, ami elsősorban a nagy léptékű közúti, közösségi közlekedési, közmu- és ingatlanfejlesztési projektekből adódik.

A közvetlen bevételestermelés nem tartozik a portfólió elsődleges céljai közé, ugyanakkor több projekt esetében azonosítható korlátozott bevételi potenciál. Ilyen lehet többek között az autóbusz-pályaudvar, az egyetemi infrastruktúra, a vasútállomás, a volt Petőfi Laktanya területe, a Falumúzeum, a Vásárcsarnok, valamint egyes városi ingatlanok és szolgáltatási helyszínek hasznosítása. A bevételek azonban jellemzően csak részben fedezik a létesítmények működtetését, ezért a fejlesztések pénzügyi értékelésekor elsősorban a megtakarításokat, az elkerült költségeket és a közvetett gazdasági előnyöket indokolt figyelembe venni.

A működési megtakarítások szempontjából kiemelt szerepet tölthet be a víziközmű-rendszer fejlesztése, az autóbusz-pályaudvar újjáépítése, az egyetemi ingatlan- és eszközfejlesztés, a vasútállomás korszerűsítése, valamint a volt Petőfi Laktanya és a Kvártélyház hasznosítása. E projektek az energia- és erőforrás-felhasználás javítása, az épületek korszerűsítése, az üzemeltetési folyamatok racionalizálása és az infrastruktúra műszaki állapotának javítása révén mérsékelhetik a hosszú távú fenntartási terheket. A megtakarítások teljes körű összehasonlíthatóságát ugyanakkor korlátozza, hogy több közlekedési és közterületi fejlesztés esetében ilyen adat nem áll rendelkezésre.

A környezeti hatások csak a projektek egy részénél számszerűsíthetők. A kimutatott üvegházhatásúgáz-kibocsátás-csökkentés elsősorban a Nagy „RING” projekthez, a forgalmi csomópontok kapacitásbővítéséhez, a víziközmű-rendszer korszerűsítéséhez, a kerékpáros infrastruktúra fejlesztéséhez, valamint a Vásárcsarnok és a Falumúzeum felújításához kapcsolódik. A közúti fejlesztések környezeti hatása azonban összetett: a torlódások és a kerülőutak mérséklése csökkentheti a kibocsátásokat, miközben a közúti kapacitások növelése hosszabb távon többletforgalmat is eredményezhet. Emiatt ezeknél a projekteknél részletes mobilitási és forgalmi modellezés indokolt.

A portfólió legfontosabb eredménye a társadalmi és gazdasági hatásokban jelenik meg. A közlekedési fejlesztések javíthatják a városon belüli és térségi elérhetőséget, csökkenthetik az utazási időket, növelhetik a közlekedés biztonságát, és kedvezőbb feltételeket teremthetnek a gazdasági

és intézményi működéshez. Az autóbusz- és vasútállomás korszerűsítése erősítheti a közösségi közlekedés vonzerejét, míg a kerékpáros és gyalogos infrastruktúra fejlesztése fenntarthatóbb és élhetőbb városi mobilitást támogathat. A városi alközpontok, a Vásárcsarnok, a Falumúzeum, a Csácsi Kastély és a sétálóövezet fejlesztése a helyi szolgáltatások, a közösségi élet, a kulturális kínálat és a városi környezet minőségének javításához járulhat hozzá.

Összességében a Kiszolgáló portfólió stratégiai jelentősége nem a közvetlen pénzügyi megtérülésben, hanem a város működőképességének, elérhetőségének, szolgáltatásbiztonságának és hosszú távú fejlődési feltételeinek javításában rejlik. A fejlesztések jelentős közvetett gazdasági előnyöket eredményezhetnek a vállalkozások, az intézmények és a lakosság számára, miközben a városi életminőség emelését és a közszolgáltatások megbízhatóbb működését is támogatják. Az eredmények a projektek eltérő előkészítettsége és a hiányzó határadatok miatt előzetes becslésként értelmezendők, ezért a további tervezés során indokolt a pénzügyi, közlekedési, környezeti és társadalmi hatások egységes módszertan szerinti, projektszintű pontosítása.

2.6. Portfólió szintű összesítés

A következőkben az egyes portfóliók összesített pénzügyi, környezeti és társadalmi hatásainak áttekintő bemutatása történik. Az összesítés a projektszintű becslések aggregálásával készült, így lehetővé teszi a különböző portfóliók nagyságrendi összehasonlítását és főbb hatásainak értékelését.

Az első táblázat éves szinten mutatja be a portfóliók becsült működési jellemzőit és hatásait, míg a második táblázat a projektek teljes hasznos élettartamára, diszkontált módon számított értékeket tartalmazza. A portfóliók hasznos élettartama a bennük szereplő projektek várható élettartamai alapján, beruházási költséggel súlyozott módon került meghatározásra.

Az összesített mutatók között szerepelnek a beruházási és működési költségek, a várható bevételek és megtakarítások, valamint a környezeti és társadalmi hatások. A portfóliószintű ROI és SROI mutatók a projektek várható pénzügyi, illetve társadalmi megtérülésének előzetes értékelését szolgálják.

Fontos hangsúlyozni, hogy az eredmények jelenlegi formájukban elsősorban stratégiai és összehasonlító célokat szolgálnak. A projektek többsége még korai előkészítési vagy projektötlet fázisban van, ezért az alkalmazott paraméterek és becslések bizonytalansága magasabb, így az eredmények tájékoztató jelleggel értelmezendők.

Portfólió	Összes CAPEX (Ft)	Összes OPEX (Ft)	Összes bevétel	Összes megtakarítás	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes ÜHG hatás (Ft/év)	Összes társadalmi hatás (Ft/év)	Portfólió SROI	NSV éves
Prosperáló város	20 154 000 000	541 647 600	660 633 600	260 000 000	-0,6	18	630 000	1 699 410 700	0,08	0,1
Zöldülő város	46 735 500 000	1 434 210 000	1 040 000 000	3 555 325 000	1,0	8 515	298 025 000	1 482 969 500	0,04	0,1
Digitális város	2 625 000 000	35 250 000	99 000 000	159 000 000	-0,4	78	2 718 100	532 100 001	0,20	0,3
Megtartó város	32 441 000 000	1 686 050 000	1 338 650 000	2 422 750 000	0,3	137	4 807 775	2 561 650 000	0,08	0,1
Kiszolgáló város	150 425 000 000	5 284 910 745	171 410 000	5 317 500 000	-1,0	788	27 593 580	9 884 075 833	0,07	0,1

21. Táblázat Kvantitatív elemzés portfólió szintű összesítés (egyszerű)

Az egyszerűsített, éves szintű összesítés alapján jól látható, hogy a városi portfóliók eltérő típusú hatásokkal, költségstruktúrával és társadalmi-gazdasági profilokkal rendelkeznek.

A Zöldülő portfólió a beruházási volumen (46,7 Mrd Ft) és a fenntarthatósági hatások szempontjából is kiemelt szerepet tölt be. A portfólió rendelkezik a legmagasabb éves megtakarítási potenciállal (3,56 Mrd Ft/év), amely meghaladja az éves működési költségeket, és a legnagyobb pozitív környezeti teljesítményt mutatja (8 515 tCO₂e ÜHG-hatás). A ROI érték 1,0, ami azt jelzi, hogy a környezeti és energiahatékonysági beruházások pénzügyi szempontból is a legkedvezőbb megtérülési potenciállal rendelkeznek a portfóliók között. Ez jól tükrözi, hogy az energiahatékonysági, megújulóenergia- és klímaadaptációs fejlesztések nemcsak környezeti, hanem hosszabb távú gazdasági értéket is teremtenek.

A Kiszolgáló portfólió rendelkezik a legnagyobb beruházási igénnyel (150,4 Mrd Ft CAPEX) és a legmagasabb éves működési költséggel (5,28 Mrd Ft/év OPEX). A portfólióba tartozó projektek elsősorban a városi alpinfrastruktúra, közlekedési hálózatok, közművek és közszolgáltatási rendszerek fejlesztését szolgálják. Ezek a beruházások jelentős stratégiai és társadalmi értéket teremtenek, ugyanakkor közvetlen bevételtermelő képességük korlátozott (0,17 Mrd Ft/év bevétel), ezért a pénzügyi ROI érték negatív (-1,0). A portfólió ugyanakkor jelentős megtakarítási hatást mutat (5,32 Mrd Ft/év), amely elsősorban üzemeltetési hatékonyságjavulásból, energiahatékonyságból és infrastruktúra-optimalizációból ered.

A Megtartó portfólió közepes beruházási volumen mellett (32,4 Mrd Ft CAPEX) elsősorban társadalmi és közösségi értékteremtésben játszik meghatározó szerepet. A portfólió éves működési költsége (1,69 Mrd Ft/év) mellett mérsékelt bevételi potenciállal rendelkezik (1,34 Mrd Ft/év), ugyanakkor jelentős éves megtakarítást generál (2,42 Mrd Ft/év). A pozitív ROI (0,3) azt mutatja, hogy a társadalmi célú fejlesztések egy része

hosszabb távon pénzügyi szempontból is fenntartható lehet. A portfólió SROI értéke (0,08) a lakossági életminőség, egészségügyi, oktatási, kulturális és közösségi szolgáltatások javításából származó társadalmi hasznokat jelzi.

A Digitális portfólió a legalacsonyabb beruházási igényű fejlesztési terület (2,6 Mrd Ft CAPEX), ugyanakkor jelentős működési és társadalmi hatást képes elérni. Az éves bevétel (0,10 Mrd Ft/év) és megtakarítás (0,16 Mrd Ft/év) a beruházási volumenhez képest kedvező, azonban a ROI érték továbbra is negatív (−0,4), ami azt mutatja, hogy a digitalizációs fejlesztések elsődleges értéke nem közvetlen pénzügyi megtérülésben, hanem a működési hatékonyság, adatvezérelt döntéshozatal és szolgáltatásminőség javulásában jelentkezik. A portfólió rendelkezik a legmagasabb SROI értékkel (0,20), amely a jelentős társadalmi hozzáadott értéket tükrözi.

A Prosperáló portfólió a gazdasági fejlődést, versenyképességet és innovációt támogató beruházásokat foglalja magában. A portfólió CAPEX igénye 20,2 Mrd Ft, éves bevétele 0,66 Mrd Ft, megtakarítása pedig 0,26 Mrd Ft/év. A jelenlegi számítások alapján a pénzügyi ROI érték negatív (−0,6), ami arra utal, hogy a fejlesztések rövid távon nem térülnek meg kizárólag közvetlen pénzügyi bevételekből. Ugyanakkor ezek a projektek hosszabb távon gazdasági multiplikátorhatást generálhatnak (munkahelyteremtés, beruházásösztönzés, vállalati aktivitás növekedése), amelyet a közvetlen ROI mutató nem teljes körűen ragad meg.

Összességében a portfóliók pénzügyi megtérülési mutatói vegyes képet mutatnak. A Zöldülő portfólió az egyetlen olyan terület, ahol a közvetlen pénzügyi megtérülés is egyértelműen pozitív (ROI = 1,0), elsősorban az energiamegtakarítási és kibocsátáscsökkentési hatások miatt. A többi portfólió esetében a beruházások elsődleges célja nem a közvetlen piaci megtérülés, hanem a város hosszú távú versenyképességének, fenntarthatóságának és lakossági szolgáltatásainak fejlesztése.

A pozitív SROI értékek valamennyi portfólió esetében azt jelzik, hogy a fejlesztések társadalmi értéket teremtenek, még akkor is, ha a közvetlen pénzügyi megtérülés korlátozott. Ez alátámasztja a közfinanszírozás, EU-s támogatások, állami programok és blended finanszírozási konstrukciók alkalmazásának indokoltságát a városi stratégiai fejlesztések megvalósításában.

A diszkontált, portfólió élettartamára vetített megtérülést a következő táblázat mutatja be.

Portfólió	Összes CAPEX (Ft)	Összes OPEX (Ft)	Összes bevétel	Összes megtakarítás	NPV	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft)	Összes társadalmi hatás diszkontált (Ft)	Portfólió SROI	NSV diszkontált
Prosperáló város	20 154 000 000	541 647 600	660 633 600	260 000 000	-16 368 534 148	0,2	342	9 023 993	24 342 017 466	0,21	1,5
Zöldülő város	46 735 500 000	1 434 210 000	1 040 000 000	3 555 325 000	-9 255 669 595	0,8	255 450	5 841 421 533	29 066 856 708	-0,25	2,1
Digitális város	2 625 000 000	35 250 000	99 000 000	159 000 000	-1 443 550 740	0,5	544	16 934 532	3 315 133 567	0,27	1,8

Portfólió	Összes CAPEX (Ft)	Összes OPEX (Ft)	Összes bevétel	Összes megtakarítás	NPV	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Összes ÜHG hatás (Ft)	Összes társadalmi hatás diszkontált (Ft)	Portfólió SROI	NSV diszkontált
Megtartó város	32 441 000 000	1 686 050 000	1 338 650 000	2 422 750 000	-10 761 303 246	0,7	2 885	74 111 968	39 487 896 579	0,22	2,2
Kiszolgáló város	150 425 000 000	5 284 910 745	171 410 000	5 317 500 000	-148 082 370 584	0,0	21 286	505 708 409	181 145 768 894	0,21	1,2

22. Táblázat Kvantitatív elemzés portfólió szintű összesítés (diszkontált)

A diszkontált, teljes életciklusra vonatkozó összesítés alapján a portfóliók pénzügyi, környezeti és társadalmi teljesítménye jelentősen eltér egymástól. Valamennyi portfólió nettó jelenértéke negatív, ami azt jelzi, hogy a közvetlen bevételek és működési megtakarítások önmagukban nem fedezik a beruházási és üzemeltetési ráfordítások teljes jelenértékét. A fejlesztések ezért tisztán pénzügyi, piaci megtérülési logika alapján nem tekinthetők önfinanszírozónak, ami a közszolgáltatási, infrastrukturális és környezeti célú projektek esetében nem tekinthető rendkívülinek.

A pénzügyi megtérülési mutató alapján a Zöldülő portfólió teljesít a legkedvezőbbben, amit a Megtartó és a Digitális portfólió követ. Ezeknél a működési megtakarítások és egyes bevéeltermelő projektek a beruházási költségek nagyobb részét képesek ellensúlyozni. A Prosperáló portfólió pénzügyi megtérülése mérsékeltebb, míg a Kiszolgáló portfólió esetében a közvetlen pénzügyi megtérülés gyakorlatilag nem meghatározó. Ez utóbbi elsősorban azzal magyarázható, hogy a nagy értékű közlekedési, közmű- és városi alpinfrastruktúra-fejlesztések hasznai jellemzően nem közvetlen bevételekben, hanem elérhetőségi, szolgáltatásbiztonsági és gazdaságélénkítő hatásokban jelennek meg.

A diszkontált társadalmi hatások abszolút értéke a Kiszolgáló portfólió esetében a legjelentősebb, ami a nagy léptékű közlekedési, közmű- és intézményi fejlesztések széles körű, hosszú távú hatását tükrözi. Jelentős társadalmi értéket képvisel a Megtartó portfólió is, amely elsősorban az életminőség, a lakhatás, a közösségi szolgáltatások, valamint az oktatási, egészségügyi és kulturális infrastruktúra fejlesztésén keresztül járul hozzá a város népességmegtartó képességéhez. A Prosperáló és a Digitális portfóliók kisebb abszolút társadalmi hatása részben alacsonyabb beruházási volumenükből és célzottabb beavatkozásaikból következik.

A társadalmi megtérülés relatív mutatója alapján a Digitális portfólió mutatja a legkedvezőbb teljesítményt. Ez arra utal, hogy viszonylag alacsony beruházási és működési ráfordítás mellett jelentős közszolgáltatási, közbiztonsági, oktatási és működéshatékonysági előnyök érhetők el. A Prosperáló, Megtartó és Kiszolgáló portfólió társadalmi megtérülési mutatója szintén pozitív, ugyanakkor ezeknél a jelentős társadalmi hasznok nagyobb beruházási igény mellett keletkeznek.

A Zöldülő portfólió társadalmi megtérülési mutatója a jelenlegi számítás szerint negatív. Ez az eredmény ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a Zöldülő portfólió összességében ne teremtené jelentős közösségi értéket. A portfólió kiemelkedő kibocsátáscsökkentési, energiahatékonysági, klímaalkalmazkodási és környezetminőségi hatásokkal rendelkezik, továbbá nettó társadalmi értékmutatója is kedvező. A negatív SROI arra

utalhat, hogy a jelenlegi módszertanban a magas beruházási és működési költségekhez képest nem minden környezeti és társadalmi haszon került teljes körűen pénzben kifejezésre. Emiatt indokolt a mutató számítási módszerének és az abban figyelembe vett hatások körének felülvizsgálata.

A környezeti teljesítmény szempontjából egyértelműen a Zöldülő portfólió emelkedik ki, amely a teljes program üvegházhatásúgáz-kibocsátás-csökkentésének döntő részét biztosítja. A Kiszolgáló portfólió környezeti hozzájárulása szintén számottevő, bár egyes közúti fejlesztések esetében a kibocsátási hatások hosszabb távú alakulása részletes forgalmi vizsgálatot igényel. A többi portfólió környezeti hatása kisebb, illetve csak részlegesen számszerűsített, mivel elsődleges céljuk nem a közvetlen kibocsátáscsökkentés.

A nettó társadalmi érték mutatója valamennyi portfólió esetében kedvező eredményt jelez. E mutató alapján a Megtartó és a Zöldülő portfóliók különösen erős teljesítményt mutatnak, ami arra utal, hogy a közvetlen pénzügyi eredményeken túl jelentős életminőségi, környezeti, közösségi és szolgáltatási hasznokat teremthetnek. A Digitális és Prosperáló portfólió szintén kedvező társadalmi értéket képvisel, míg a Kiszolgáló portfólió esetében a nagy beruházási volumen következtében a relatív értékteremtés mérsékeltebb, annak ellenére, hogy abszolút társadalmi hatása kiemelkedő.

Összességében a portfóliók értéke nem elsősorban a közvetlen pénzügyi megtérülésben, hanem a társadalmi, környezeti, gazdaságfejlesztési és városüzemeltetési hasznok együttesében jelenik meg. Ez indokolja a vissza nem térítendő támogatások, a kedvezményes finanszírozási eszközök és az önkormányzati vagy állami szerepvállalás alkalmazását. Az eredményeket ugyanakkor előzetes becslésként szükséges kezelni, mivel a projektek eltérő előkészítettsége, az egyes hatások hiányos számszerűsítése és a hosszú távú feltételezések bizonytalansága érdemben befolyásolhatja a mutatókat. A további tervezés során ezért indokolt a pénzügyi, környezeti és társadalmi számítások egységes módszertan szerinti felülvizsgálata, különösen a társadalmi megtérülés és a nettó társadalmi érték közötti eltérések tisztázása érdekében.

3. Intézményi és működési modell

3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

Az alábbi táblázatok mutatják be, hogy az egy dimenziókhöz kapcsolódó tervezési, beruházási, illetve üzemeltetési feladatokat az intézményi rendszer mely szereplői látják el.

Prosperáló dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Programmenedzser, az adott projektekre kijelölt projektmenedzserek és projekt munkacsoportok; Műszaki Osztály – Stratégiai és Pályázati Csoport
Projektgazdák és felelős osztályok	ZMJV Önkormányzata; Műszaki Osztály, különösen Stratégiai és Pályázati Csoport, Vagyongazdálkodási Csoport, Út- és Közműépítési Csoport, Magasépítési Csoport; Közgazdasági Osztály
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	TOP+ Irányító Testület: polgármester, program operatív végrehajtásáért felelős alpolgármester, jegyző
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A településen a dimenzióhoz kapcsolódó dedikált platformot nem hoztak létre. A Közgyűlés döntéseinek előkészítésében a Bizottságok, valamint a Polgármesteri Hivatal irodái vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Helyi vállalkozások, befektetők, kamarák és szakmai érdekképviselők; klaszterek; egyetemek és kutatóhelyek; ipari partnerek; Zalaegerszegi Városfejlesztő Zrt.; területi partnerek; fókuszcsoportos egyeztetések, írásbeli véleményezés és folyamatos szakmai egyeztetés.

23. Táblázat A prosperáló dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok

Megtartó dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Programmenedzser; kijelölt projektmenedzserek és projekt munkacsoportok; Műszaki Osztály – Stratégiai és Pályázati Csoport; érintett humán, szociális, lakásgazdálkodási és intézményi szakterületek bevonásával.
Projektgazdák és felelős osztályok	Polgármesteri Kabinet – Humánigazgatási Csoport; Szociális és Igazgatási Osztály, Általános Igazgatási és Lakásgazdálkodási Csoport, Szociálpolitikai Csoport; Műszaki Osztály – Magasépítési Csoport, Stratégiai és Pályázati Csoport; Közgazdasági Osztály; LÉSZ Kft.; Zalaegerszegi Létesítményfenntartó Kft.; Zalaegerszegi Rendezvényszervező Kft.; Kvártélyház Kft.; Zalaegerszegi Élmenypark Kft.; Zalaegerszegi Piac Nonprofit Kft.; Zalaegerszegi Duális Ágazati Képzőközpont Nonprofit Kft.; érintett oktatási,

	egészségügyi, szociális, kulturális és sportintézmények
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	TOP+ Irányító Testület: polgármester, program operatív végrehajtásáért felelős alpolgármester, jegyző
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A településen a dimenzióhoz kapcsolódó dedikált platformot nem hoztak létre. A Közgyűlés döntéseinek előkészítésében a Bizottságok, valamint a Polgármesteri Hivatal irodái vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Lakosság; önkormányzati intézmények; civil és nonprofit szervezetek; egyházak; oktatási, egészségügyi, szociális és kulturális intézmények; városrészi közösségek; lakossági fórum, online kérdőív, intézményi kérdőív, írásbeli véleményezés

24. Táblázat A megtartó dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok

Zöldülő dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Programmenedzser; kijelölt projektmenedzserek és projekt munkacsoportok; Műszaki Osztály – Stratégiai és Pályázati Csoport; zöldfelületi, közműves, energetikai és üzemeltetési szakterületek bevonásával
Projektgazdák és felelős osztályok	Műszaki Osztály, különösen Városüzemeltetési Csoport, Út- és Közműépítési Csoport, Vagyongazdálkodási Csoport, Magasépítési Csoport, Stratégiai és Pályázati Csoport; Főépítész Osztály; Közgazdasági Osztály; Városgazdálkodási Kft.; Zalai Közműszolgáltató Nonprofit Kft.; Zala-Müllex Kft.; Zalavíz Zrt.; érintett önkormányzati társulások, amennyiben víziközmű- vagy szennyvízfejlesztési feladat érintett
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	TOP+ Irányító Testület: polgármester, program operatív végrehajtásáért felelős alpolgármester, jegyző
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A településen a dimenzióhoz kapcsolódó dedikált platformot nem hoztak létre. A Közgyűlés döntéseinek előkészítésében a Bizottságok, valamint a Polgármesteri Hivatal irodái vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Lakosság; önkormányzati és közműszolgáltató cégek; közműszolgáltatók; civil és nonprofit szervezetek; területi partnerek; intézményi szereplők; lakossági fórum, online kérdőívezés, szakértői fókuszcsoportok, írásbeli véleményezés

25. Táblázat A zöldülő dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok

Digitális dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Programmenedzser; kijelölt projektmenedzserek és projekt munkacsoportok; Műszaki Osztály – Stratégiai

	és Pályázati Csoport; Önkormányzati Osztály – Informatikai Csoport bevonásával
Projektgazdák és felelős osztályok	Önkormányzati Osztály – Informatikai Csoport; Műszaki Osztály – Stratégiai és Pályázati Csoport; Polgármesteri Kabinet – Szervezési és Kommunikációs Csoport; adatvédelmi tisztviselő adatkezelési kérdésekben; érintett oktatási és felsőoktatási intézmények; egyetemek, kutatóhelyek, ipari partnerek; Zalaegerszegi Élménypark Kft. a VR jellegű fejlesztések esetében, amennyiben az érintett projekt tárgya ezt indokolja.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	TOP+ Irányító Testület: polgármester, program operatív végrehajtásáért felelős alpolgármester, jegyző
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	A településen a dimenzióhoz kapcsolódó dedikált platformot nem hoztak létre. A Közgyűlés döntéseinek előkészítésében a Bizottságok, valamint a Polgármesteri Hivatal irodái vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Lakossági online kérdőívezés; intézményi kérdőív; oktatási és felsőoktatási intézmények; ipari partnerek; egyetemek és kutatóhelyek; önkormányzati intézmények; digitális szolgáltatások felhasználói; fókuszcsoporthoz és szakmai egyeztetések

26. Táblázat A digitális dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok

Kiszolgáló dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Programmenedzser; kijelölt projektmenedzserek és projekt munkacsoportok; Műszaki Osztály – Stratégiai és Pályázati Csoport; közlekedési, közműves, ingatlanfejlesztési és városüzemeltetési szakterületek bevonásával
Projektgazdák és felelős osztályok	Műszaki Osztály, különösen Út- és Közműépítési Csoport, Városüzemeltetési Csoport, Vagyongazdálkodási Csoport, Magasépítési Csoport, Stratégiai és Pályázati Csoport; Főépítészeti Osztály; Közgazdasági Osztály; Önkormányzati Osztály – Jogi Csoport; Zalaegerszegi Városfejlesztő Zrt.; Városgazdálkodási Kft.; Zalavíz Zrt.; LÉSZ Kft.; Kvartélyház Kft.; érintett önkormányzati tulajdonú cégek és külső infrastruktúra-szereplők, amennyiben a konkrét projekt ezt igazolja.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	TOP+ Irányító Testület: polgármester, program operatív végrehajtásáért felelős alpolgármester, jegyző
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai,	A településen a dimenzióhoz kapcsolódó dedikált platformot nem hoztak létre. A Közgyűlés döntéseinek

Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	előkészítésében a Bizottságok, valamint a Polgármesteri Hivatal irodái vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Lakosság; településrészi önkormányzatok; városrészi közösségek; közmű- és közszolgáltató cégek; közlekedési és infrastruktúra-szereplők; ingatlanfejlesztők; civil és szakmai szervezetek; lakossági fórum, online kérdőívzés, szakértői fókuszcsoporthok és írásbeli véleményezés

27. Táblázat A kiszolgáló dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok

3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére

A teljes FVS projektportfólió menedzselése a meglévő önkormányzati és hivatali szervezeti keretek között értelmezhető. Az FVS stratégiai munkarésze külön fejezetben tárgyalja a monitoringot, a kontrollingot és az indikátorokat, továbbá az irányítási és működési modellt, a cselekvési tervet, valamint a zöld és digitális átállást elősegítő menetrendeket. Ez alapján a projektportfólió-kezelés nem önálló, új szervezeti egységként, hanem az FVS-ben bemutatott irányítási, végrehajtási, monitoring- és partnerségi funkciók összehangolt rendszereként írható le.

A hivatali működés alapját Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala adja. A Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) szerint a Hivatal a Közgyűlés szerve, amely az önkormányzat működésével, valamint a polgármester és a jegyző feladat- és hatáskörébe tartozó ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat lát el. A hivatali szervezetben az SZMSZ nevesíti többek között a Főépítési Osztályt, a Közgazdasági Osztályt, a Műszaki Osztályt és az Önkormányzati Osztályt, valamint ezek csoportjait.

A projektportfólió hivatali szakmai bázisaként a Műszaki Osztály azonosítható, amelyen belül az SZMSZ nevesíti a Magasépítési Csoportot, a Stratégiai és Pályázati Csoportot, az Út- és Közműépítési Csoportot, a Vagyongazdálkodási Csoportot és a Városüzemeltetési Csoportot. A portfólió pénzügyi és gazdálkodási kapcsolódásai a Közgazdasági Osztályhoz illeszkednek, amelyen belül az SZMSZ a Pénzügyi Csoportot, a Számviteli Csoportot és az Üzemgazdasági Csoportot nevesíti.

Az SZMSZ külön rendelkezik a projekt munkacsoport és a projektmenedzser fogalmáról. Eszerint kiemelt önkormányzati projekt előkészítésére és végrehajtására a projekt tárgya szerint kijelölt köztisztviselőkből álló horizontális munkaszervezet alakítható ki, amelyet a projektmenedzser vezet. Ez alapján az FVS projektcsatorna projektszintű végrehajtási egysége a kijelölt projekt munkacsoport, felelősségi központja pedig a projektmenedzser.

A TOP/TOP+ végrehajtási rendben az operatív irányítás dokumentált szereplője a TOP Irányító Testület. Az SZMSZ szerint a TOP/TOP+ végrehajtási feladatok irányítását a program időszakára létrehozott munkacsoport, a TOP Irányító Testület látja el, amelynek tagjai a polgármester, a program operatív végrehajtásáért felelős alpolgármester és a jegyző. A kiemelt alpolgármester feladata a teljes program összefogása és koordinációja, és a programmenedzser irányába utasítási joggal rendelkezik.

A döntés-előkészítési értékelési funkció külön szerepként jelenik meg. Az SZMSZ szerint az ITP-ben rögzített kiválasztási kritériumok projekt szintű előzetes érvényesülésének vizsgálatát a Polgármesteri Kabinet kijelölt munkatársai látják el, akik függetlenek a

programmenedzsmenttől. Ez a projektcsatornában a projektötletek és projektjavaslatok előzetes, kiválasztási szempontú ellenőrzésének funkciójaként értelmezhető.

A TOP Irányító Testület dönt az egyes fejlesztési projektekhez kapcsolódó projektmunkacsoportok és projektmenedzserek kijelöléséről. Az SZMSZ szerint a kijelölés a projektjavaslat, illetve a döntés alapjául szolgáló projekt végrehajtása külső erőforrás bevonására kerülhet sor. Ez alapján a projektcsatorna egyik kulcslépése a projektjavaslat értékelése után a felelős projektmunkacsoport és projektmenedzser kijelölése.

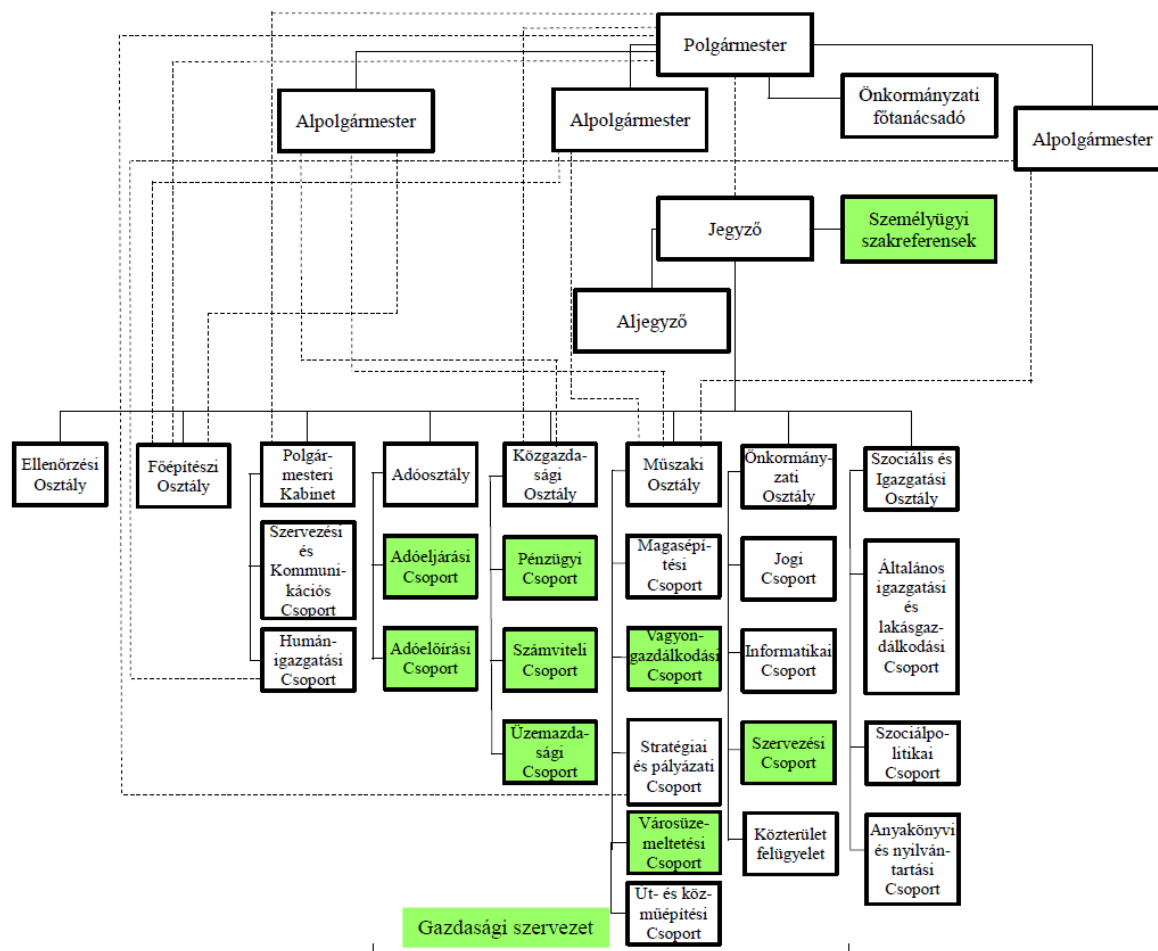
A projektmunkacsoport feladatai az SZMSZ alapján a projekt végrehajtásához kapcsolódnak. A projektmunkacsoport gondoskodik a projekt végrehajtásáról, a projekt tekintetében kapcsolatot tart az Irányító Hatóság kijelölt projektmenedzserével és a Magyar Államkincstárral. A projektmenedzser vezeti a projektmunkacsoportot, vagyis a projektcsatorna végrehajtási szintjén ő biztosítja az adott projekt operatív koordinációját.

A programmenedzser a teljes projektcsatorna koordinációs szereplőjeként azonosítható. Az SZMSZ szerint a programmenedzser feladatai közé tartozik többek között a projektmenedzserek irányítása, a projekt-előkészítési és végrehajtási feladatok koordinálása, az ITP/TVP keretében megvalósuló fejlesztésekkel kapcsolatos előkészítő és végrehajtási feladatok ellátása, az adatszolgáltatási kötelezettségek kezelése, valamint a kapcsolattartás a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységeivel.

Az FVS projektcsatorna menedzsmentje ezért a következő funkcionális láncként írható le: stratégiai és fejlesztési célok rögzítése az FVS-ben; projektötletek és fejlesztési szükségletek becsatornázása; projekt szintű előzetes értékelés az ITP kiválasztási kritériumai alapján; döntés a projektmunkacsoport és a projektmenedzser kijelöléséről; projekt-előkészítés és végrehajtás; adatszolgáltatás, monitoring és visszacsatolás. E funkciók a dokumentált szereplők között oszlanak meg: a TOP Irányító Testület látja el az operatív irányítást, a programmenedzser a portfóliószintű koordinációt, a projektmenedzserek és projektmunkacsoportok a projektszintű végrehajtást, a Polgármesteri Hivatal érintett szervezeti egységei pedig a szakmai, pénzügyi, műszaki, igazgatási és adatszolgáltatási háttérfeladatokat.

Az FVS partnerségi modellje alapján a projektportfólió nem kizárólag hivatali belső folyamatként kezelendő. Az FVS a partnerségi folyamatba bevonható szereplők között nevesíti többek között a város lakosságát, az önkormányzati és egyéb közintézményeket, az önkormányzati tulajdonú cégeket, a város működtetésében részt vevő nem önkormányzati cégeket, a helyi vállalkozásokat és érdekképviselőiket, a területi partnereket, a civil és nonprofit szervezeteket, az egyetemeket és kutatóhelyeket, valamint a környező települések képviselőit. A partnerségi eszközök között az FVS tájékoztatást, mélyinterjúkat, online kérdőíves felmérést, workshopokat, lakossági rendezvényeket, fórumokat és véleményezést említ.

A monitoring és visszacsatolás az FVS végrehajtási rendszerének önálló eleme. Az FVS külön fejezetben tárgyalja az FVS monitoring rendszerét, az indikátorokat és az adatok gyűjtésének, kezelésének helyi módszertanát. Ez alapján a projektcsatorna lezárása nem a fizikai vagy pénzügyi megvalósítással történik, hanem a végrehajtási adatok, indikátorok és tapasztalatok visszacsatolásával az FVS célrendszeréhez és a további projektpriorizáláshoz.



28. Táblázat Zalaegerszeg MJV Polgármesteri Hivatala szervezeti ábra

Táblázatjegyzék

1. Táblázat Az egyes dimenziók fókuszterületei és azok illeszkedése az FVS célrendszeréhez.....	12
2. Táblázat Az egyes portfóliók hatásainak földrajzi lehatárolása	16
3. Táblázat A portfóliók által lefedett területek és problémák, illetve lehetőségek kapcsolata	17
4. Táblázat Az egyes portfóliók értékajánlatai és szinergiái	26
5. Táblázat A prosperáló dimenzió projektjei közötti szinergiák	28
6. Táblázat A megtartó dimenzió projektjei közötti szinergiák	30
7. Táblázat A zöldülő dimenzió projektjei közötti szinergiák.....	31
8. Táblázat A digitális dimenzió projektjei közötti szinergiák	32
9. Táblázat A kiszolgáló dimenzió projektjei közötti szinergiák	34
10. Táblázat A portfóliók közötti szinergiák.....	35
11. Táblázat Az egyes dimenziókhoz kapcsolódó projektportfóliók előrehaladásának jellemző fő teljesítmény indikátorai	35
12. Táblázat Az egyes portfóliók KPI értékei	35
13. táblázat Főbb érintetti körök részvétele az egyes portfóliók megvalósításában	37
14. Táblázat A beavatkozások értékelése portfólióként hatás és sürgősség szerint	39
15. Táblázat A tervezett projektek megvalósításának legfontosabb adatai	51
16. Táblázat Prosperáló dimenzió kvantitatív elemzés	53
17. Táblázat Megtartó dimenzió kvantitatív elemzés	55
18. Táblázat Zöldülő dimenzió kvantitatív elemzés.....	57
19. Táblázat Digitális dimenzió kvantitatív elemzés	59
20. Táblázat Kiszolgáló dimenzió kvantitatív elemzés	62
21. Táblázat Kvantitatív elemzés portfólió szintű összesítés (egyszerű)	64
22. Táblázat Kvantitatív elemzés portfólió szintű összesítés (diszkontált).....	66
23. Táblázat A prosperáló dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok	68
24. Táblázat A megtartó dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok	69
25. Táblázat A zöldülő dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok	69
26. Táblázat A digitális dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok	70
27. Táblázat A kiszolgáló dimenzióért felelős projektmenedzser, projektgazda, felelős testület, döntéshozatali struktúra, stakeholder fórumok	71

28. Táblázat Zalaegerszeg MJV Polgármesteri Hivatala szervezeti ábra.....	73
---	----