

Eger Megyei Jogú Város
FENNTARTHATÓ VÁROSFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA
2021-2027

ÜZLETI MODELL ÉS FINANSZÍROZÁSI TERV
2026



Megrendelő:



Készítette:



TARTALOMJEGYZÉK

1. Portfóliók kvalitatív elemzése	3
1.1. Stratégiai illeszkedés	3
1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása	10
1.3. Projektcsatornák és értékajánlat.....	13
1.4. Stakeholder mapping	21
1.5. Projektportfólió elemei	22
Fenntartható üzemeltetés.....	24
1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép	26
1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása	26
1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap	27
2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten	31
2.1 A projektportfóliók kvantitatív elemzése és összesítése	31
2.2. Portfóliók közötti összehasonlító elemzés és következtetések	34
3. Intézményi és működési modell.....	37
3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra	37
3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére	40

1. Portfóliók kvalitatív elemzése

1.1. Stratégiai illeszkedés

Dimenziók/ portfóliók stratégiai illeszkedésének bemutatása

Prosperáló portfólió	
Prosperáló portfólió - belső fókuszterületei	A Prosperáló portfólió belső fókuszterületei a turisztikai és rekreációs kínálat minőségi fejlesztése, a városi gazdasági és kereskedelmi funkciók korszerűsítése, a gazdaságilag hasznosítható önkormányzati vagyonelemek funkcióváltó fejlesztése, valamint a tudás-, innováció- és szolgáltatásalapú helyi gazdaság feltételeinek erősítése.
Prosperáló portfólió stratégiai illeszkedés (vertikális - horizontális)	Vertikálisan a portfólió elsődlegesen az S1 – Prosperáló és versenyképes Eger stratégiai célhoz kapcsolódik, különösen az S1R1, S1R2, S1R3 és S1R5 részcélokon keresztül. A turisztikai és rekreációs fejlesztések emellett az S2R3, egyes városrehabilitációs és funkcióváltó beavatkozások pedig az S4R1 célhoz is hozzájárulnak. Horizontálisan a Prosperáló portfólió szorosan kapcsolódik a Kiszolgáló portfólióhoz a közlekedési, parkolási és közterületi infrastruktúra révén; a Digitális portfólióhoz a szolgáltatások elérhetőségének és működési hatékonyságának javításán keresztül; a Zöldülő portfólióhoz az energiahatékonyabb működés és az energiatartósság csökkentése révén; továbbá a Megtartó portfólióhoz a kulturális, rekreációs és városi életminőséget javító funkciókon keresztül.
Megtartó portfólió	
Megtartó portfólió - belső fókuszterületei	A portfólió fókusza az életminőség és a népességmegtartó képesség javítása, a humán közszolgáltatások és közösségi infrastruktúra fejlesztése, valamint a társadalmi kohézió erősítése. Ide kapcsolódnak a szociális, kulturális, közösségi és rekreációs fejlesztések.
Megtartó portfólió stratégiai illeszkedés (vertikális - horizontális)	Vertikálisan a portfólió elsősorban az S2 – Aktív, okos és közösségi Eger stratégiai célhoz, ezen belül az S2R1–S2R4 részcélokhöz, továbbá az S3R1 – szolgáltatások egyenlő esélyű hozzáféréseinek javítása és az S3R2 – a helyi lakosság egészségügyi és szociális helyzetének javítása részcélokhöz

	kapcsolódik. Egyes közösségi és városrehabilitációs fejlesztések az S4R1 és S4R5 részcélokhoz is hozzájárulhatnak. Horizontálisan a Digitális portfólió a humán és közösségi szolgáltatások hozzáférhetőségét és információellátását javítja; a Kiszolgáló portfólió az intézmények és közösségi terek megközelíthetőségét és fizikai működési feltételeit biztosítja; a Zöldülő portfólió pedig az intézmények energiahatékonyabb és fenntarthatóbb működését támogatja. A Prosperáló portfólióval a városi vonzerő, a kulturális és rekreációs kínálat, valamint a népességmegtartás oldaláról alakul ki kapcsolat.
Zöldülő portfólió	
Zöldülő portfólió - belső fókuszterületei	A portfólió fókuszterületei a helyi megújuló energiaforrások hasznosításának bővítése, az önkormányzati és városi intézmények energiahatékonyágának javítása, a fosszilisenergia-függőség és az ÜHG-kibocsátás csökkentése, valamint az energetikai és közlekedési rendszerek intelligens, alacsonyabb környezeti terhelésű működésének támogatása.
Zöldülő portfólió stratégiai illeszkedés (vertikális - horizontális)	Vertikálisan a portfólió elsődlegesen az S3 – Zöld, digitális és megújuló Eger stratégiai célhoz kapcsolódik, ezen belül különösen az S3R3 – infrastruktúra-rendszerek zöld és fenntartható megújulása és az S3R4 – megújuló energiák és energiahatékony rendszerek térnyerése részcélokhoz. Az intelligens forgalomirányítás révén az S4R3 és S4R4 közlekedési részcélokhoz, az intézményi energetikai korszerűsítések révén pedig a Megtartó portfólió humán szolgáltatási céljaihoz is hozzájárul. Horizontálisan a legerősebb kapcsolat a Digitális portfólióval áll fenn az energiamededzsment, távfelügyelet, mérés és intelligens forgalomirányítás révén. A Megtartó portfólióhoz az intézményi energetikai korszerűsítések, a Prosperáló portfólióhoz a gazdasági és turisztikai létesítmények fenntarthatóbb működése, a Kiszolgáló portfólióhoz pedig az energetikai és közlekedési rendszerek fizikai infrastruktúrája kapcsolja.
Digitális portfólió	
Digitális portfólió - belső fókuszterületei	A portfólió belső fókuszterületei a digitális városi és intézményi szolgáltatások fejlesztése, az adatvezérelt

	és hatékonyabb városműködés elősegítése, valamint az intelligens városi rendszerek alkalmazása. Ide tartozik a városi kommunikáció és digitális elérhetőség fejlesztése, továbbá az energetikai, közlekedési és közszolgáltatási rendszerek digitális támogatása.
Digitális portfólió stratégiai illeszkedés (vertikális - horizontális)	Vertikálisan a portfólió elsődlegesen az S2R5 – digitális átalakulás ösztönzése és az S3R5 – helyi digitális köz- és piaci szolgáltatások fejlődése részcélokhoz kapcsolódik. Az energiamenedzsment, az okos közvilágítás és a digitális közlekedési megoldások mellett az S3R3–S3R4, illetve az S4R3–S4R4 részcélokat is támogatják. Horizontálisan a Digitális portfólió valamennyi más portfólió működését támogató horizontális réteggént jelenik meg: a Prosperáló portfólióban a szolgáltatások és turisztikai kínálat elérhetőségét, a Megtartó portfólióban az intézményi és közösségi szolgáltatásokat, a Zöldülő portfólióban az energia- és kibocsátásmenedzsmentet, a Kiszolgáló portfólióban pedig az infrastruktúrák intelligensebb és hatékonyabb működtetését támogatja.
Kiszolgáló portfólió	
Kiszolgáló portfólió - belső fókuszterületei	A portfólió belső fókuszterületei a közlekedési és úthálózati infrastruktúra fejlesztése, a parkolási és közlekedési kapcsolatok korszerűsítése, a csapadékvíz-elvezetési és egyéb közmű-infrastruktúra fejlesztése, a közterületi és rekreációs infrastruktúra minőségi megújítása, valamint a városi és intézményi infrastruktúra üzembiztonságának javítása.
Kiszolgáló portfólió stratégiai illeszkedés (vertikális - horizontális)	Vertikálisan a portfólió elsődlegesen az S4 – Vonzó, élhető és mobilis Eger stratégiai célhoz kapcsolódik, különösen az S4R1 – Belváros komplex megújulása, az S4R3 – közlekedési-logisztikai csomópont jelleg erősödése és az S4R4 – közlekedési terhelés csökkentése részcélokhoz. A közmű-, csapadékvíz- és egyéb infrastruktúra-fejlesztések mellett az S3R3 – infrastruktúra-rendszerek zöld és fenntartható megújulása részcélhoz járulnak hozzá. Horizontálisan a Kiszolgáló portfólió valamennyi más portfólió fizikai és infrastrukturális háttérét támogatja. A Prosperáló portfólió esetében a gazdasági és turisztikai területek megközelíthetőségét, a Megtartó portfólióban a humán és közösségi szolgáltatások hozzáférhetőségét, a Zöldülő portfóliónál az energetikai és fenntartható közlekedési

infrastruktúra működését, a Digitális portfóliónál pedig az intelligens rendszerek fizikai infrastruktúráját biztosítja.

Portfólió fejlesztési projektek

Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
P1 Termál- és strandfürdő komplex fejlesztése	M1 Gyermeknevelést támogató humán infrastruktúra fejlesztése Egerben	Z1 Geotermikus energia felhasználása Egerben	D1 Hőközponti távfelügyeleti rendszer kiépítése	K1 Belterületi utak fejlesztések Egerben
P2 Piac tér felújítása Egerben	M2 Szociális városrehabilitáció	Z2 Intelligens Városi Forgalomirányítási rendszer kiépítése	D2 Városi mobilapplikáció fejlesztése	K2 Közlekedési átszállási pont fejlesztése Egerben
P3 Termál- és strandfürdő komplex fejlesztése II. ütem	M3 Óvodai infrastruktúra és eszközállomány komplex fejlesztése	Z3 A Gárdonyi Géza Színház és kapcsolódó épületeinek komplex energetikai és színpadtechnikai korszerűsítése	D3 Eger város intézményeinek honlapfejlesztése és egységesítése, valamint a közösségi platformok egységes rendszerbe szervezése	K3 Természetjáró infrastruktúra fejlesztése Eger Natura 2000 területén
P4 Termál- és strandfürdő környezetének funkcionális fejlesztése	M4 Szociális ellátási környezet fejlesztése	Z4 Energetikai felújítás a Dobó István Vármúzeumban	D4 Okos közvilágítás kialakítása	K4 Komplex parkolási infrastruktúra fejlesztése I. ütem
P5 Volt Dobó István Laktanya funkcióváltó fejlesztése	M5 Közösségi tér fejlesztése az Érsekkertben	Z5 Gyermeknevelési intézmények energetikai korszerűsítése	D5 Közösségi közlekedés digitális elérhetőségének kialakítása	K5 Kőlyuk utca fejlesztése
P6 Szépasszonyvölgy komplex fejlesztése	M6 Széchenyi utcai sportcentrum	Z6 Napenergia-park kialakítása Egerben		K6 Csapadékvízvezetés fejlesztése Egerben
	M7 Játsszótér-fejlesztések Egerben			K7 Csapadékvíz-vezető rendszer fejlesztése Felnéménen

M8 Községi terek kialakítása, fejlesztése	K8 Kossuth L. utca déli oldal rekonstrukció
	K9 Kulturális intézmények működésbiztonsági fejlesztése

Stratégiai célmátrix – A portfóliók kapcsolódása az FVS stratégiai céljaihoz, rész céljaihoz, fókuszterületekkel együtt

JELMAGYARÁZAT Erős kapcsolódás ● Közepes kapcsolódás ◐ Gyenge kapcsolódás ○ Nincs kapcsolódás □

FVS Stratégiai célok	S1. PROSPERÁLÓ ÉS VERSENYKÉPES EGER					S2. AKTÍV, OKOS ÉS KÖZÖSSÉGI EGER					S3. ZÖLD, DIGITÁLIS ÉS MEGÚJULÓ EGER					S4. VONZÓ, ÉLHETŐ ÉS MOBILIS EGER				
Részcélok	s1r1 prosperáló és versenyképes eger	s1r2 tudás és k+f+i alapú helyi gazdaság támogatása	s1r3 társadalmi gazdasági fejlődési pólus erősítése.	s1r4 működő tőke beruházások ösztönzése	s1r5 a helyi adottságokra épülő turizmus minőségi és többirányú fejlesztése	s2r1 vonzó és fiatalos eger létrehozása.	s2r2 oktatás-képzési piacok formateremtése	s2r3 kulturális és rekreációs minőségi kínálat bővítése	s2r4 civil társadalom és helyi identitás fejlesztése	s2r5 digitális átalakulás ösztönzése	s3r1. szolgáltatások egyenlő esélyű hozzáféréseinek javítása	s3r2 . a helyi lakosság egészségi és szociális helyzetének javítása.	s3r3 . az infrastruktúra rendszerek zöld és fenntartható megújulása	s3r4 megújuló energiák és energiahatékony rendszerek térnyerése	S3R5 Helyi digitális köz- és piaci szolgáltatások fejlődése.	S4R1 Belvárosi komplex megújulása	S4R2 Környezeti és értéktérképző szemlélet terjedése	S4R3 Közlekedési-logisztikai csomópontok jelleg erősítése	S4R4 A tranzit és ingázó forgalmakból adódó közlekedési terhelés csökkentése	S4R5 Városi szolgáltatók fejlődése
 PROSPERÁLÓ	●	◐	◐	◐	●	○	○	●	◐	○	○	○	◐	◐	○	●	○	○	□	○
 MEGTARTÓ	○	○	□	□	○	●	●	●	●	○	●	●	○	○	○	◐	○	□	□	◐
 DIGITÁLIS	○	□	□	□	○	○	□	◐	○	○	○	○	●	◐	●	○	◐	◐	◐	○
 ZÖLDÜLŐ	○	○	□	□	○	○	○	○	○	●	◐	○	◐	●	○	○	○	◐○	◐	●
 KISZOLGÁLÓ	○	□	○	○	◐	◐	□	◐	◐	○	◐	○	●	○	○	●	◐	●	●	◐

PORTFÓLIÓK BELSŐ FÓKUSZTERÜLETEI	PROSPERÁLÓ A helyi gazdaság versenyképességének erősítése; az Eger adottságaira épülő turisztikai és gazdasági értéktérképzés; a gazdaságilag hasznosítható városi és	MEGTARTÓ A lakosság életminőségének és a város népességmegtartó képességének javítása; a humán közszolgáltatások minőségi és hozzáférhető fejlesztése; az oktatási, szociális, kulturális,	ZÖLDÜLŐ A városi energiafelhasználás és ÜHG-kibocsátás csökkentése; az energia- és erőforrás-hatékonyság javítása; a megújuló energiaforrások – különösen a geotermikus, nap- és biomassza-	DIGITÁLIS A digitális városi és intézményi szolgáltatások fejlesztése; az adatvezérelt és hatékonyabb önkormányzati működés támogatása; az intelligens városi rendszerek alkalmazása; a városi	KISZOLGÁLÓ A város biztonságos, hozzáférhető és fenntartható működéséhez szükséges fizikai infrastruktúra fejlesztése; a közlekedési, parkolási, közmű-, vízgazdálkodási és közterületi rendszerek
--	--	---	--	---	---

	önkormányzati területek, vagyonelemek fejlesztése; a vállalkozási, innovációs és tudásalapú gazdasági környezet erősítése; a foglalkoztatás és a helyi gazdasági teljesítmény növelése.	közösségi és rekreációs infrastruktúra és szolgáltatások korszerűsítése; a társadalmi kohézió, az esélyegyenlőség és a helyi identitás erősítése.	alapú energia – hasznosításának bővítése; az önkormányzati és városi intézmények energetikai korszerűsítése; a fenntartható és alacsonyabb környezeti terhelésű városi működés erősítése.	kommunikáció és digitális elérhetőség javítása; az energetikai, közlekedési és közszolgáltatási folyamatok digitális támogatása.	korszerűsítése; az üzembiztonság javítása; a többi portfólió fejlesztéseinek infrastrukturális kiszolgálása
--	---	---	---	--	---

1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

Prosperáló portfólió	
Portfólió területi megközelítése és fókuszai	A prosperáló portfólió területileg Eger gazdasági, turisztikai és szolgáltatási szempontból meghatározó városi térségeire koncentrál. E területeket a turisztikai és gazdasági funkciók koncentrációja, az intenzív használat, valamint egyes fejlesztésre vagy újrahasznosításra szoruló városi területek jelenléte jellemzi. A fő helyi igény a turisztikai és gazdasági kínálat minőségi fejlesztése, valamint a városi adottságok és vagyonelemek hatékonyabb hasznosítása. A portfólió szorosan kapcsolódik a közlekedési, energetikai és digitális rendszerekhez. Kihívást jelent a területek eltérő állapota és terheltsége, ugyanakkor jelentős lehetőség rejlik a gazdasági és turisztikai funkciók megújításában és erősítésében.
Megtartó portfólió	
Portfólió területi megközelítése és fókuszai	A megtartó portfólió a város egészére kiterjedő humán intézményi hálózatot, valamint lakó-, közösségi és társadalmilag érzékeny területeket egyaránt érint. A területeket eltérő intézményi és infrastrukturális állapot, szolgáltatási színvonal és társadalmi helyzet jellemzi. A fő helyi igény a humán közszolgáltatások hozzáférhetőségének és minőségének javítása, a közösségi és rekreációs lehetőségek bővítése, valamint a társadalmi különbségek mérséklése. A portfólió kapcsolódik a közlekedési, energetikai, digitális és közterületi rendszerekhez. Kihívást jelentenek a területi és társadalmi különbségek, míg lehetőséget a szolgáltatási színvonal javítása és a város népességmegtartó képességének erősítése jelent.
Zöldülő portfólió	
Portfólió területi megközelítése és fókuszai	A Zöldülő portfólió területi hatóköre Eger teljes közigazgatási területére kiterjed, ugyanakkor egyes energetikai fejlesztések várostérségi kapcsolódással is rendelkeznek, különösen a geotermikus energiahasznosítás esetében. A beavatkozások elsősorban önkormányzati és városi intézményekhez, energetikai infrastruktúrához, közlekedési rendszerekhez és

	megújulóenergia-termelésre alkalmas területekhez kapcsolódnak. A helyi prioritást az energiafelhasználás és az ÜHG-kibocsátás csökkentése, a fosszilisenergia-függőség mérséklése, az energiahatékonyság javítása és a megújuló energiaforrások fokozott hasznosítása jelenti. A portfólió szorosan kapcsolódik a városi intézményrendszerhez, a közlekedési és energetikai hálózatokhoz, valamint a digitális monitoring- és irányítási rendszerekhez. Fő kihívást a fejlesztések jelentős beruházási igénye, műszaki és hálózati feltételei jelentik, míg lehetőséget Eger geotermikus adottságai, a napenergia hasznosíthatósága és az önkormányzati energiafogyasztás korszerűsítésében rejlő megtakarítási és kibocsátáscsökkentési potenciál kínál.
Digitális portfólió	
Portfólió területi megközelítése és fókuszai	A portfólió városi szintű, hálózatos megközelítést alkalmaz, ezért nem egyetlen földrajzi célterülethez kötődik. A fejlesztések eltérő funkciójú intézményi, energetikai, közlekedési és szolgáltatási rendszereket kapcsolnak össze. A fő helyi igény az egységesebb digitális szolgáltatások, az adatvezérelt működés és az üzemeltetési hatékonyság javítása. A portfólió horizontálisan valamennyi más városi rendszerhez kapcsolódik. Kihívást jelent a meglévő rendszerek eltérő fejlettsége és integrálhatósága, míg lehetőséget az egységesebb, gyorsabb és hatékonyabb városi működés kialakítása jelent.
Kiszolgáló portfólió	
Portfólió területi megközelítése és fókuszai	Ezen portfólió rendelkezik a legszélesebb fizikai területi lefedettséggel, mivel közlekedési, közmű-, parkolási, csapadékvíz-elvezetési és közterületi rendszereket egyaránt érint. A fejlesztési területeket az infrastruktúra eltérő állapota, a közlekedési és parkolási terhelés, valamint egyes területeken vízelvezetési és hozzáférési problémák jellemzik. A fő helyi igény a biztonságos megközelíthetőség, az üzembiztos infrastruktúra és a rendezett városi környezet biztosítása. A portfólió valamennyi más portfólió fizikai működését és elérhetőségét támogatja. Kihívást jelent az infrastruktúra folyamatos megújítási igénye, ugyanakkor lehetőséget teremt

	a városrészek közötti kapcsolatok és a városi szolgáltatások működési feltételeinek javítására.
--	---

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
Prosperáló	Gazdasági, turisztikai és városi szolgáltatási területek	Gazdasági és turisztikai kínálat minőségi hiányosságai, elmaradása, korszerűsítések elmaradása (pl.: digitális, családi...stb.) gazdasági és turisztikai versenyhátrány	szolgáltatások minőségi fejlesztése, érétkteremtés erősítése, versenyképes, többfunkciós gazdasági környezet
Megtartó	Humán szolgáltatási, lakó, közösségi és rekreációs területek	humán közszolgáltatásokat és intézményi infrastruktúrát érintő minőségi különbségek, korszerűsítésre szoruló szociális, kulturális és közösségi területek	Humán szolgáltatások minőségi hozzáférhetőségének javítása; közösségi – rekreációs funkciók erősítése; társadalmi és területi különbségek mérséklése
Zöldülő	Önkormányzati és városi intézményi területek, energetikai és közlekedési infrastruktúra, valamint megújulóenergia-termelésre alkalmas területek	Magas energia függőség, korszerűtlen épület és energetikai infrastruktúra; megújulóenergia alacsony részaránya; közlekedési eredetű kibocsátások; klímaváltozásból eredő hő- és vízgazdálkodási kockázatok	Energiahatékonysági korszerűsítések és megújuló energiaforrások nagyobb arányú hasznosítása; zöld- és kék infrastruktúra erősítése
Digitális	városi szintű, hálózatos intézményi, energetikai és közlekedési rendszerek	eltérő fejlettségű digitális rendszerek, adatok és szolgáltatások összekapcsolása korlátozott, technológiai hiányosságok a digitális működés és szolgáltatások terén	egységesebb digitális szolgáltatások kialakítása, adatvezérelt működés erősítése, üzemeltetési hatékonyság javítása
Kiszolgáló	Városi közlekedési, közmű-, parkolási, csapadékvízvezetési és közterületi infrastruktúra	közlekedési és parkolási nehézségek, korszerűtlen, elhasználdott infrastruktúra	Biztonságosabb közlekedési kapcsolatok, megközelíthetőség, közterületek minőségi fejlesztése

1.3. Projektcsatornák és értékajánlat

Prosperáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A prosperáló portfólió a város gazdasági és turisztikai versenyképességének erősítésével, a szolgáltatási kínálat minőségi fejlesztésével és a városi gazdasági funkciók korszerűsítésével teremt értéket. A fejlesztések hozzájárulnak Eger turisztikai vonzerejének növeléséhez, a helyi gazdasági aktivitás erősítéséhez és a városi vagyonelemek hosszú távon is fenntartható hasznosításához.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólió projektjei egymást kiegészítve erősítik Eger gazdasági és turisztikai kínálatát. A turisztikai, kereskedelmi és városi funkciókat fejlesztő beavatkozások növelik a szolgáltatások minőségét és sokszínűségét, míg a funkcióváltást és új gazdasági tevékenységeket támogató fejlesztések szélesítik a helyi gazdaság alapjait.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A prosperáló portfólió szorosan kapcsolódik a kiszolgáló, digitális, zöldülő és megtartó portfóliókhoz. A közlekedési és közterületi fejlesztések javítják a gazdasági és turisztikai területek elérhetőségét, a digitális megoldások támogatják a szolgáltatások hozzáférhetőségét és működését, az energetikai fejlesztések pedig hozzájárulnak a működési hatékonyság javításához. A közösségi, kulturális és rekreációs fejlesztések együttesen erősítik Eger városi és turisztikai vonzerejét.
Megtartó portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A megtartó portfólió a humán közszolgáltatások minőségének és hozzáférhetőségének javításával, a közösségi és rekreációs funkciók erősítésével, valamint a társadalmi különbségek mérséklésével teremt értéket. A fejlesztések hozzájárulnak a lakosság életminőségének javításához, a helyi közösségek erősítéséhez és Eger népességmegtartó képességének növeléséhez.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólió projektjei egymást kiegészítve fejlesztik az oktatási, szociális, kulturális, közösségi és rekreációs szolgáltatások feltételeit. Az intézményi fejlesztések javítják a szolgáltatások minőségét és hozzáférhetőségét, míg a közösségi és rekreációs beavatkozások erősítik a helyi közösségi kapcsolatokat és az életminőséget. A projektek együttesen támogatják a társadalmi kohézió és a városi megtartóerő erősítését.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A megtartó portfólió szorosan kapcsolódik a kiszolgáló, digitális és zöldülő portfóliókhoz. A

	közlekedési és közterületi fejlesztések javítják az intézmények és szolgáltatások elérhetőségét, a digitális megoldások támogatják a szolgáltatások hozzáférhetőségét és működését, az energetikai fejlesztések pedig hozzájárulnak az intézmények fenntarthatóbb és költséghatékonyabb működéséhez.
Zöldülő portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A Zöldülő portfólió az energiahatékonyság javításával, a helyi megújuló energiaforrások hasznosításának bővítésével és a fosszilisenergia-függőség mérséklésével teremt értéket. A fejlesztések csökkentik a városi ÜHG-kibocsátást és energiaköltségeket, valamint hozzájárulnak az energia- és közlekedési rendszerek fenntarthatóbb működéséhez.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólió projektjei az energiatermelés, az energiafelhasználás és a közlekedési kibocsátások oldaláról egymást kiegészítve támogatják a zöld átállást. A geotermikus és napenergia-fejlesztések növelik a megújulóenergia-hasznosítást, az intézményi energetikai korszerűsítések csökkentik az energiaigényt, az intelligens forgalomirányítás pedig a közlekedési kibocsátások mérsékléséhez járul hozzá.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A Zöldülő portfólió legerősebben a Digitális, Megtartó és Kiszolgáló portfóliókhoz kapcsolódik. A digitális rendszerek támogatják az energia- és forgalmi folyamatok mérését és optimalizálását, a humán intézmények energetikai korszerűsítése egyszerre szolgál zöld és megtartó célokat, míg a kiszolgáló infrastruktúra biztosítja a fenntartható energetikai és közlekedési fejlesztések működési feltételeit.
Digitális portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A digitális portfólió a városi és intézményi szolgáltatások digitális fejlesztésével, az adatalapú működés erősítésével és az intelligens városi rendszerek alkalmazásával teremt értéket. A fejlesztések javítják a szolgáltatások elérhetőségét, az információáramlást és az üzemeltetési hatékonyságot, valamint támogatják a gyorsabb és összehangoltabb városi működést.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólió projektjei egymást kiegészítve fejlesztik a városi kommunikációt, az intézményi digitális szolgáltatásokat, valamint az energetikai és közlekedési rendszerek digitális támogatását. Az egyes rendszerek fejlesztése növeli az adatok felhasználhatóságát és a szolgáltatások összehangolhatóságát. A projektek együttesen az

	egységesebb és hatékonyabb digitális városműködést támogatják.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A digitális portfólió horizontálisan valamennyi más portfólió működését támogatja. A prosperáló fejlesztéseknél javítja a szolgáltatások elérhetőségét és kommunikációját, a megtartó portfólióban támogatja az intézményi és közösségi szolgáltatásokat, a zöldülő portfólióban az energiafelhasználás optimalizálását, a kiszolgáló portfólióban pedig a közlekedési és infrastrukturális rendszerek hatékonyabb működését.
Kiszolgáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A kiszolgáló portfólió a városi közlekedési, közmű- és közterületi infrastruktúra korszerűsítésével teremt értéket. A fejlesztések javítják a megközelíthetőséget, az infrastruktúra üzembiztonságát, a közlekedési feltételeket és a városi környezet minőségét, egyben biztosítják a többi portfólió fejlesztéseinek megfelelő fizikai és infrastrukturális hátterét.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólió projektjei a közlekedési, parkolási, közmű-, csapadékvíz-elvezetési és közterületi rendszerek egymáshoz kapcsolódó fejlesztésével javítják a város működési feltételeit. Az egyes infrastruktúra-fejlesztések egymást erősítve támogatják a biztonságosabb megközelíthetőséget, az üzembiztosabb működést és a rendezettebb városi környezet kialakítását.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A kiszolgáló portfólió valamennyi más portfólióhoz közvetlenül kapcsolódik. A közlekedési és közműfejlesztések javítják a gazdasági, turisztikai és intézményi területek elérhetőségét és működési feltételeit, míg a közterületi és infrastrukturális beavatkozások támogatják a közösségi, energetikai és digitális fejlesztések megvalósulását.

A portfólión belüli projektkapcsolatok vizsgálata

Prosperáló portfólió

PROSPERÁLÓ	Termálfürdő I. ütem	Termálfürdő II. ütem	Fürdő környezeti	Piactér	Dobó laktanya	Szépasszonyvölgy
Termálfürdő I. ütem		Erős	Erős	Gyenge	Gyenge	Közepes
Termálfürdő II. ütem			Erős	Gyenge	Gyenge	Közepes
Fürdőkönyezet				Gyenge	Gyenge	Közepes
Piactér					Gyenge	Közepes
Dobó laktanya						Gyenge
Szépasszonyvölgy						

Megtartó portfólió

MEGTARTÓ	Gyermek-nevelés	Szoc. városrehab.	Óvodák	Szoc. ellátás	Érsekkert	Sportcentrum	Játszóterek	Közösségi terek
Gyermeknevelés	–	Közepes	Erős	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes
Szoc. városrehab.		–	Közepes	Erős	Közepes	Közepes	Gyenge	Közepes
Óvodák			–	Gyenge	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes
Szoc. ellátás				–	Gyenge	Gyenge	Gyenge	Közepes
Érsekkert					-	Erős	Erős	Erős
Sportcentrum						–	Erős	Erős
Játszóterek							–	Erős
Közösségi terek								–

Zöldülő portfólió

ZÖLDÜLŐ	Geotermia	Intelligens forgalom	Színház	Vár	Gyermek-intézmények	Napelempark
---------	-----------	----------------------	---------	-----	---------------------	-------------

Geotermia	–	Gyenge	Erős	Erős	Közepes	Közepes
Intelligens forgalom		–	Gyenge	Gyenge	Gyenge	Gyenge
Színház energetika			–	Erős	Erős	Közepes
Vár energetika				–	Erős	Közepes
Gyermek-intézmények					–	Közepes
Napelempark						–

Digitális portfólió

DIGITÁLIS	Energia-menedzsment	Mobilapp	Honlapok	Okos közvilágítás	Digitális közlekedés
Energiamenedzsment	–	Közepes	Gyenge	Erős	Gyenge
Mobilapp		–	Erős	Gyenge	Erős
Honlapok			–	Gyenge	Közepes
Okos közvilágítás				–	Közepes
Digitális közlekedés					–

Kiszolgáló portfólió

KISZOLGÁLÓ	Belterületi utak	Átszállási pont	Natura 2000	Parkolás	Kőlyuk u.	Csap.víz M/F	Csap.víz Felnémet	Kossuth u.	Kulturális int.
Belterületi utak	–	Erős	Közepes	Közepes	Erős	Közepes	Közepes	Erős	Gyenge
Átszállási pont		–	Közepes	Erős	Közepes	Gyenge	Gyenge	Közepes	Gyenge
Natura 2000			–	Gyenge	Gyenge	Gyenge	Gyenge	Gyenge	Gyenge
Parkolás				–	Közepes	Gyenge	Gyenge	Erős	Közepes
Kőlyuk utca					–	Gyenge	Gyenge	Gyenge	Gyenge
Csapadékvíz elvezetés						–	Erős	Közepes	Gyenge
Csap.víz Felnémet							–	Gyenge	Gyenge
Kossuth utca								–	Közepes

Kulturális intézmények									-
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Portfóliók közötti szinergia-mátrix

Portfóliókapcsolat	Szinergia erőssége (erős, közepes, gyenge)	Szinergia típusa (stratégiai, technológiai, működési, erőforrás alapú, finanszírozás)	Indoklás
Prosperáló – Megtartó	Közepes	Stratégiai	A gazdasági és turisztikai fejlesztések növelik a városi vonzeretjét és a helyi gazdasági aktivitását, míg a humán és közösségi szolgáltatások javítják az életminőséget és a város megtartóerejét. Közvetlen műszaki egymásra épülés csak korlátozottan jelenik meg.
Prosperáló – Digitális	Közepes	Stratégiai, technológiai	A digitális szolgáltatások és városi platformok javítják a gazdasági és turisztikai szolgáltatások hozzáférhetőségét, kommunikációját és működési hatékonyságát.
Prosperáló – Zöldülő	közepes	stratégiai, technológiai	Az energetikai és megújulóenergia-fejlesztések javíthatják a gazdasági, turisztikai és önkormányzati létesítmények működési fenntarthatóságát és mérsékelhetik energiafüggőségüket. A kapcsolat elsősorban energiahatékonysági és fenntarthatósági jellegű.
Prosperáló – Kiszolgáló	Erős	Stratégiai, erőforrás alapú	A gazdasági és turisztikai területek működésének alapfeltétele a megfelelő közlekedési, parkolási, közterületi és műszaki infrastruktúra, ezért több fejlesztés közvetlenül támaszkodik a Kiszolgáló portfólió elemeire.
Megtartó – Kiszolgáló	Erős	Stratégiai, erőforrás-alapú	A humán intézmények, közösségi és rekreációs szolgáltatások elérhetősége és működése közvetlenül függ a megfelelő közlekedési, közterületi és műszaki infrastruktúrától.
Megtartó – Digitális	Közepes	Stratégiai, technológiai	A digitális szolgáltatások javítják az intézményi és közösségi szolgáltatások elérhetőségét, információellátását és használhatóságát, de a projektek többsége egymástól függetlenül is működőképes.

Megtartó – Zöldülő	Erős	Stratégiai, technológiai	A gyermeknevelési, kulturális és egyéb közintézmények energetikai korszerűsítése egyszerre szolgál humán szolgáltatási és energiahatékonysági célokat, ezért a két portfólió között közvetlen kapcsolatok vannak.
Zöldülő – Digitális	Erős	Technológiai, stratégiai	Az energiamenedzsment, a távfelügyelet, az intelligens forgalomirányítás és más digitális megoldások közvetlenül támogatják az energiafelhasználás és az ÜHG-kibocsátás mérését, szabályozását és csökkentését.
Zöldülő – Kiszolgáló	közepes	Stratégiai, technológiai, működési	A fenntartható energetikai és közlekedési fejlesztések részben a városi infrastruktúrára épülnek, és kölcsönösen támogatják az alacsonyabb környezeti terhelésű városműködést. A jelenlegi projektállományban azonban a közvetlen műszaki egymásra épülés nem minden projekt esetében erős..
Digitális – Kiszolgáló	Erős	Technológiai, működési, erőforrás-alapú	Az okos közvilágítás, digitális közlekedési szolgáltatások és egyéb intelligens rendszerek közvetlenül a városi fizikai infrastruktúrára épülnek, és annak hatékonyabb működtetését támogatják.

KPI	Érték
Beruházás volumene / CAPEX megvalósulás (%)	100 %
Projekt megvalósulási arány (%)	0 %
Támogatás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	95,15 %
Piaci forrás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	2,90%
Önkormányzati önerő aránya (%)	1,95 %

Portfóliók mérése

Portfólió	Javasolt fő KPI	Érték
Prosperáló	ROI (diszkontált)	0,263
Megtartó	SROI	0,0427
Zöldülő	Éves tervezett ÜHG csökkentés (tCO ₂ e)	7568,58
Digitális	Üzemeltetési költségmegtakarítás / digitalizált szolgáltatások száma tervezett	423,456 mFt/év/5 db
Kiszolgáló	Beruházás megvalósulási arány / önkormányzati önerő aránya tervezett	0%/3,10 %

1.4. Stakeholder mapping

Prosperáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás / befolyás	Önkormányzat és projektgazda szervezetek; érintett önkormányzati gazdasági társaságok; meghatározó turisztikai és gazdasági szolgáltatók; támogatási és finanszírozó szervezetek	Hatóságok; szakmai és érdekképviselői szervezetek; külső befektetők és piaci partnerek
Kis hatás / befolyás	Helyi vállalkozások; turisztikai szolgáltatók; lakosság; látogatók; közvetlenül érintett helyi közösségek	Közvetlenül nem érintett vállalkozások és civil közösségek

Megtartó portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat; érintett humán és közintézmények fenntartói és vezetői	Hatóságok; szakmai és érdekképviselői szervezetek; (szociális, kulturális)
Kis hatás/ befolyás	Gyermekek, fiatalok, családok, idősek és szociális szolgáltatások igénybevevői; helyi közösségek; civil és érdekképviselői szervezetek	A fejlesztésekkel közvetlenül nem érintett lakossági csoportok; egyéb civil és szakmai közösségek

Zöldülő portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat; projektgazda és érintett önkormányzati intézmények; energetikai és	Energetikai, környezetvédelmi és egyéb engedélyező

	városüzemeltetési szervezetek; energiaszolgáltatók és hálózati engedélyesek; támogatási és finanszírozó szervezetek	hatóságok; szakmai és kutatási szervezetek
Kis hatás/ befolyás	Lakosság; intézményi felhasználók; helyi vállalkozások; környezetvédelmi civil szervezetek	A fejlesztésekkel közvetlenül nem érintett vállalkozások, civil és szakmai közösségek; látogatók és egyéb közvetett felhasználók

Digitális portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	önkormányzat; városi és intézményi rendszerüzemeltetők; informatikai és technológiai szolgáltatók; érintett közszolgáltatók	Adatvédelmi, információbiztonsági és egyéb felügyeleti szervezetek; külső technológiai és szakmai partnerek
Kis hatás/ befolyás	Lakossági felhasználók; intézményi dolgozók; közösségi közlekedés használói; vállalkozások és turisták	Digitális szolgáltatásokat csak közvetetten vagy alkalmasszerűen használó csoportok; közvetlenül nem érintett szervezetek

Kiszolgáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat; városüzemeltetési és közlekedési szervezetek; közműszolgáltatók; érintett projektgazdák; támogatási és finanszírozó szervezetek	Közlekedési, közmű- és környezetvédelmi hatóságok; szakmai szervezetek; külső infrastruktúra-üzemeltetők
Kis hatás/ befolyás	Lakosság; közlekedők; közösségi közlekedés használói; érintett helyi vállalkozások és intézmények	Közvetlenül nem érintett lakossági csoportok és vállalkozások; alkalmi látogatók és egyéb közvetett használók

1.5. Projektportfólió elemei

Prosperáló portfólió sürgősség/ hatás mátrixa

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség		P1 Termál- és Strandfürdő komplex fejlesztése P2 Piactér felújítása Egerben
Alacsony sürgősség		P3 Termál- és strandfürdő komplex fejlesztése II. ütem P4 Termál- és strandfürdő környezetének funkcionális fejlesztése P5 Volt Dobó István Laktanya funkcióváltó fejlesztése

Megtartó portfólió sürgősség/ hatás mátrixa

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség		M1 Gyermeknevelést támogató humán infrastruktúra fejlesztése Egerben M2 Szociális városrehabilitáció M3 Óvodai infrastruktúra és eszközállomány komplex fejlesztése M4 Szociális ellátási környezet komplex fejlesztése M5 Községi tér fejlesztése az Érsekkertben
Alacsony sürgősség		M6 Széchenyi utcai sportcentrum M7 Játsszótér-fejlesztések Egerben M8 Községi terek fejlesztése, kialakítása

Zöldülő portfólió sürgősség/ hatás mátrixa

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség		Z1 Geotermikus energia felhasználása Egerben • Z3 A Gárdonyi Géza Színház és kapcsolódó épületeinek komplex energetikai és színpadtechnikai korszerűsítése • Z4 Energetikai felújítás a Dobó István Vármúzeumban • Z5 Gyermeknevelési intézmények energetikai korszerűsítése
Alacsony sürgősség	Z2 Intelligens Városi Forgalomirányítási rendszer kiépítése	Z6 Napenergia-park kialakítása Egerben

Digitális portfólió sürgősség/ hatás mátrixa

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség		D1 Hőközponti távfelügyeleti rendszer kiépítése D4 Okos közvilágítás kialakítása
Alacsony sürgősség		D2 Városi mobilapplikáció fejlesztése D3 Eger város intézményeinek honlapfejlesztése és egységesítése, valamint a közösségi platformok egységes rendszerbe szervezése D5 Községi közlekedés digitális elérhetőségének kialakítása

Kiszolgáló portfólió sürgősség/ hatás mátrixa

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	K3 Természetjáró infrastruktúra fejlesztése Eger Natura 2000 területén	K1 Belterületi utak fejlesztése Egerben K2 Közlekedési átszállási pont fejlesztése Egerben K4 Komplex parkolási infrastruktúra fejlesztése I. ütem K6 városi csapadékvíz-elvezető rendszerek fejlesztése K7 Felnémet csapadékvíz-elvezető rendszer fejlesztése K8 Kossuth Lajos utca déli oldalának rekonstrukciója K9 Kulturális közintézmények működésbiztonsági fejlesztése
Alacsony sürgősség		K5 Kőlyuk utca fejlesztése

Fenntartható üzemeltetés

Prosperáló portfólió
A Prosperáló portfólió működtetése decentralizált, önkormányzati tulajdonosi és stratégiai koordináció mellett történik. Az eltérő gazdasági és turisztikai funkciók önálló üzemeltetési egységekhez kapcsolódnak. A Termál- és Strandfürdő működtetését az Egri Termál Kft., a Piac tér üzemeltetését az EVAT Zrt. látja el, míg a további, előkészítés alatt álló fejlesztéseknél a konkrét üzemeltetési konstrukció a projektfunkciók véglegesítésével határozható meg. A portfólióban elsősorban saját, illetve önkormányzati tulajdonú társaságokon keresztül történő üzemeltetés jellemző. Az összetettebb gazdasági funkciók esetében külső szolgáltatók bevonása, illetve bérleti, koncessziós vagy más piaci együttműködési konstrukció alkalmazása is vizsgálható. A működtetés finanszírozásában jelentős szerepet töltenek be a saját bevételek. A fürdő esetében ezek elsősorban belépődíjakból és szolgáltatási díjakból, a Piac tér esetében bérleti és helyhasználati díjakból származnak. Az előkészítés vagy projektötlet szintjén álló fejlesztéseknél a későbbi projektfejlesztés során szükséges meghatározni a bevételektermelő elemek, az üzemeltetési költségek és az esetleges önkormányzati hozzájárulás hosszú távú egyensúlyát.
Megtartó portfólió
A Megtartó portfólió működtetése intézményi és önkormányzati feladatellátásra épül. Az óvodai infrastruktúrát az EKVI, a szociális ellátási intézményeket az EGYSZI működteti, a szociális bérházakok vagyonkezelésében az EVAT Zrt. vesz részt. A sport-, játszótér-, rekreációs és közösségi tér fejlesztések fenntartása önkormányzati feladatellátásban biztosítható (Városgondozás Eger Kft.). Az üzemeltetés jellemzően saját, önkormányzati vagy intézményi keretek között történik, amelyet szükség szerint külső vállalkozási (karbantartási, takarítási, javítási és egyéb szolgáltatási) szerződések egészíthetnek ki. A működtetés nagyrészt önkormányzati és intézményi forrásokra, központi költségvetési feladatfinanszírozásra épülhet. A projektek többsége nem közvetlen bevételektermelő; fenntarthatóságukat a működési források és az elérhető energia- és üzemeltetési megtakarítások biztosítják. A projektötlet szintjén álló fejlesztések esetében az éves OPEX- és megtakarítási

értékek előzetes modellfeltételezéseken és becsléseken alapulnak, amelyek a részletes projektfejlesztés során pontosítandók.

Digitális portfólió

A Digitális portfólió működtetése hibrid, központilag koordinált rendszerben indokolt. A városi digitális rendszerek egységes felügyeletet igényelnek, míg az intézményi használat decentralizáltan történhet. Az energiamenedzsment és hőközponti távfelügyelet működtetése az EVAT Zrt.-hez kapcsolódik; a további projektek technikai üzemeltetője a projektfejlesztés során határozható meg.

Az önkormányzati rendszerfelügyeletet külső informatikai szolgáltatók, rendszerintegrátorok és szoftverfejlesztők egészíthetik ki. A licenc-, tárhely-, adatkapcsolati, információbiztonsági és karbantartási feladatok szolgáltatási vagy közbeszerzési szerződések keretében biztosíthatók. A működtetés önkormányzati, intézményi és az EVAT által üzemeltetett rendszer esetében üzemeltetői forrásokra épül. A fenntarthatósághoz elsősorban az energia- és működési költségmegtakarítások járulhatnak hozzá. A projektötleteknél az éves OPEX és a kapcsolódó informatikai költségek később pontosítandók.

Zöldülő portfólió

A Zöldülő portfólió működtetése szakmai üzemeltetési felelősségek mentén, önkormányzati stratégiai koordináció mellett indokolt. Az egyes energetikai rendszerek, intézményi fejlesztések és közlekedési megoldások üzemeltetése az érintett intézményekhez, önkormányzati gazdasági társaságokhoz és szaküzemeltetőkhez kapcsolódik, míg a portfóliószintű energia- és kibocsátási monitoring központi koordinációt igényel.

Az üzemeltetés jellemzően saját vagy önkormányzati intézményi keretek között történhet, amelyet speciális energetikai, gépészeti, villamos, informatikai és karbantartási feladatok esetén külső szolgáltatók egészíthetnek ki. A geotermikus rendszer, a napelempark, a hőszivattyús és intelligens energetikai rendszerek működtetéséhez hosszú távú karbantartási, szervíz- és rendszerfelügyeleti szerződések alkalmazása indokolt.

A fenntartás finanszírozása önkormányzati, intézményi és üzemeltetői forrásokra, valamint az energiafelhasználás és energiaköltségek csökkenéséből származó megtakarításokra épülhet. A bevéeltermelő vagy energiatermelő fejlesztések esetében az értékesített vagy kiváltott energia pénzügyi hozzájárulást biztosíthat a működtetéshez. A projektötlet szintjén álló fejlesztések esetében az éves OPEX- és megtakarítási értékek előzetes modellfeltételezéseken és becsléseken alapulnak, amelyek a részletes projektfejlesztés során pontosítandók.

Kiszolgáló portfólió

Az utak, az átszállási pont, a csapadékvíz-elvezetési és egyéb közterületi infrastruktúrák fenntartása önkormányzati feladat, a zöldfelületek gondozása az önkormányzati feladatellátáson belül (Városgondozás) biztosítható. A parkolási infrastruktúrát az EVAT Zrt., a kulturális intézményi fejlesztésekkel érintett létesítményeket a Bródy Sándor Könyvtár és az EKKM működteti.

A működtetés elsősorban saját, illetve önkormányzati szervezetrendszerben történik, amelyet speciális karbantartási feladatoknál külső vállalkozók egészíthetnek ki. A Natura 2000 projekt esetében az önkormányzati üzemeltetés mellett a kihelyezett eszközök és a parkoló karbantartására külső KKV bevonása tervezett.

A működtetés döntően önkormányzati és városüzemeltetési forrásokra épül. A parkolási rendszer esetében saját parkolási és szolgáltatási bevételek is hozzájárulhatnak a fenntartáshoz, míg a kulturális intézményeknél önkormányzati, intézményi és saját intézményi bevételek is megjelenhetnek. A projektötlet szintjén álló fejlesztések esetében az éves OPEX- és megtakarítási értékek előzetes modellfeltételezéseken és becsléseken alapulnak, amelyek a részletes projektfejlesztés során pontosítandók.

1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép

1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása

Hosszú távú finanszírozási kööttségek

A jelenlegi projektportfólió és a rendelkezésre álló finanszírozási adatok alapján nem azonosítható olyan korábban elindított projekt, amelyhez kapcsolódó, jelenleg nem biztosított vagy jelentős többleves önkormányzati forráskötelezettség érdemben korlátozná a következő évek fejlesztési mozgásterét. A megvalósítás alatt álló, illetve előkészített projektek egy része több évet érint, azonban ezek beruházási finanszírozása a jelenlegi tervek szerint biztosított vagy meghatározott támogatási konstrukcióhoz kapcsolódik.

A projektek megvalósulását követően jelentkező fenntartási és üzemeltetési költségek az egyes projektek működtetési modelljében meghatározott önkormányzati, intézményi, üzemeltetői, illetve saját bevételi forrásokra épülnek. A fenntartható üzemeltetés vizsgálata alapján a működtetés több esetben a meglévő önkormányzati intézményi és gazdasági társasági struktúrában biztosítható.

„Aranytojást tojó tyúk “

„A portfólióban saját bevételre épülő, illetve a város pénzügyi mozgásterét hosszabb távon javító fejlesztési potenciál elsősorban a Termál- és Strandfürdő komplex fejlesztéséhez (I–II. ütem és környezete) kapcsolódik, amely meglévő szolgáltatási és bevételi struktúrára épül. A Prosperáló portfólió működtetésénél a dokumentum is kiemeli a fürdő saját bevételeinek szerepét. További jelentős gazdasági hasznosítási potenciál azonosítható a Volt Dobó István Laktanya funkcióváltó fejlesztésében, ahol bérleti, piaci együttműködési vagy más hasznosítási konstrukció alkalmazása is vizsgálható.

Nagybefeketői determináció és infrastruktúra igény

Ilyen determináció leginkább a Volt Dobó István Laktanya jövőbeni funkcióváltása esetében merülhet fel, amennyiben a fejlesztés valóban magánbefektető vagy piaci szereplők bevonásával valósul meg. Ebben az esetben a kapcsolódó közlekedési, közmű- és egyéb kiszolgáló infrastruktúra fejlesztési igénye a részletes projektfejlesztés során válhat meghatározóvá.

1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap

	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Lehetővé tevő projekt, Nagyléptékű projekt, Egyedi beavatkozás, Szoft beavatkozás, Társadalmi projekt	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források (legalább prioritás szintű pontossággal)	A projekt ütemezése
Termál és strandfürdő komplex fejlesztése	Igen / részben	nem	Igen	Nagyléptékű projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2025-2028
Piactér felújítása Egerben	Részben	Indokolt lehet	Igen	Egyedi beavatkozás	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2025-2028
Termál- és Strandfürdő komplex fejlesztése II. ütem	Igen / részben	nem	Tervezetten	Nagyléptékű projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2031-2035
Termál- és Strandfürdő környezetének funkcionális fejlesztése	Részben	nem	Tervezetten	Egyedi beavatkozás	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2028-2031
Volt Dobó István laktanya funkcióváltó fejlesztése	Igen, potenciálisan	Igen	Tervezetten	Nagyléptékű projekt	Blended: 60% támogatás + 30% piaci/magánforrás + 10% saját forrás	Piaci/magánbefektetői forrás	Vissza nem térítendő támogatás	2030-2035
Szépasszonyvölgy komplex fejlesztése	Részben	nem	Tervezetten	Nagyléptékű / egyedi beavatkozás	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2028-2031
Gyermeknevelést támogató humán infrastruktúra fejlesztése Egerben	Nem	Nem	Igen	Társadalmi projekt / egyedi beavatkozás	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2025-2028
Szociális városrehabilitáció	Nem	Nem	Igen	Társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2025-2028

Óvodai infrastruktúra és eszközállomány komplex fejlesztése	Nem	Nem	Igen	Egyedi / társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2028-2031
Szociális ellátási környezet fejlesztése	Nem	Nem	Igen	Társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	Vissza nem térítendő támogatás	2028-2031
Közösségi tér fejlesztése az Érsekkertben	Nem	Nem	Tervezetten	Egyedi / társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2025-2028
Széchenyi utcai sportcentrum	Közvetlenül nem	Nem	Tervezetten	Egyedi / társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	Vissza nem térítendő támogatás	2028-2030
Játszótér-fejlesztések Egerben	Nem	Nem	Tervezetten	Társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	Vissza nem térítendő támogatás	2028-2031
Közösségi terek kialakítása, fejlesztése	Nem	Nem	Tervezetten	Társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	Vissza nem térítendő támogatás	2028-2031
Geotermikus energia felhasználása Egerben	Részben, megtakarításból	igen	Tervezetten	Lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2027-2030
Intelligens Városi Forgalomirányítási rendszer kiépítése	Nem	Nem	Tervezetten	lehetővé tevő projekt	90% támogatás, 10% önkormányzati önerő	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás és önkormányzati önerő	2027-2030
A Gárdonyi Géza Színház és kapcsolódó épületeinek komplex energetikai és színpadtechnikai korszerűsítése	Közvetlenül nem	Nem	Tervezetten	lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2027-2030
Energetikai felújítás a Dobó István Vármúzeumban	Igen/részben, energiamegtakarításból	Igen	Tervezetten	Nagyléptékű / lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2027-2030
Gyermeknevelési intézmények energetikai korszerűsítése	Nem közvetlenül	Nem	Tervezetten	lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2027-2030
Napenergia-park kialakítása Egerben	Részben, megtakarításból	nem	Tervezetten	Lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás	2027-2030

Hőközponti távfelügyeleti rendszer kiépítése	Részen, megtakarításból	nem	Tervezetten	Lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem tervezett	DIMOP Plusz	2025-2027
Városi mobilapplikáció fejlesztése	Nem	igen	Tervezetten	lehetővé tevő projekt	90% támogatás + 10% önkormányzati és/vagy egyéb forrás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás; egyéb hazai digitális fejlesztési támogatás	2030-2033
Eger város intézményeinek honlapfejlesztése és egységesítése, valamint a közösségi platformok egységes rendszerbe szervezése	Közvetlenül nem	igen	Tervezetten	lehetővé tevő projekt	90% támogatás + 10% önkormányzati és/vagy egyéb forrás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás; egyéb hazai digitális fejlesztési támogatás	2029-2033
Okos közvilágítás kialakítása	Igen/részen, energiamegtakarításból	igen	Tervezetten	Nagyléptékű / lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	ESCO	Vissza nem térítendő támogatás;	2026-2028
Közösségi közlekedés digitális elérhetőségének kialakítása	Nem közvetlenül	igen	Tervezetten	lehetővé tevő projekt	90% támogatás + 10% önkormányzati és/vagy egyéb forrás	Nem tervezett	Vissza nem térítendő támogatás; egyéb hazai digitális fejlesztési támogatás	2030-2033
Belterületi utak fejlesztések Egerben	Nem	Nem	Igen / tervezetten	Nagyléptékű projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2025-2028
Közlekedési átszállási pont fejlesztése Egerben	Nem	Nem	Igen	Nagyléptékű / lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2025-2028
Természetjáró infrastruktúra fejlesztése Eger Natura 2000 területén	Nem	Nem	Igen / tervezetten	Egyedi / társadalmi projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	TOP Plusz vissza nem térítendő támogatás	2025-2028
Komplex parkolási infrastruktúra fejlesztése I. ütem	Igen/részen	Igen,	Tervezetten	Nagyléptékű projekt	90% támogatás + 10% önkormányzati saját forrás	nem	vissza nem térítendő támogatás	2027-2030
Kőlyuk utca fejlesztése	Nem	Nem	Tervezetten	Egyedi beavatkozás	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	vissza nem térítendő támogatás	2028-2030
Csapadékvízvezetés fejlesztése Egerben	Nem	Nem	Tervezetten	Egyedi / lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	vissza nem térítendő támogatás	2027-2029

Csapadékvíz-elvezető rendszer fejlesztése Felnémten	Nem	Nem	Tervezetten	Nagyléptékű / lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	vissza nem térítendő támogatás	2028-2030
Kossuth L. utca déli oldal rekonstrukció	Nem	Nem	Tervezetten	Egyedi / nagyléptékű projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	vissza nem térítendő támogatás	2028-2030
Kulturális közintézmények működésbiztonsági fejlesztések	Nem közvetlenül	Nem	Tervezetten	Egyedi / lehetővé tevő projekt	100% vissza nem térítendő támogatás	Nem releváns	vissza nem térítendő támogatás	2028-2030

2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten

2.1 A projektportfóliók kvantitatív elemzése és összesítése

Prosperáló dimenzió

Projekt címe	CAPEX (mFt)	Éves OPEX (mFt)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves nettó társadalmi hatás (mFt)
Termál és strandfürdő komplex fejlesztése	1 520	151	151	100	50
Piactér felújítása Egerben	542,7	12	12	2	20
Termál és Strandfürdő komplex fejlesztése II. Ütem	2 100,56	168	324	200	50
Termál- és Strandfürdő környezetének funkcionális fejlesztése	1 056	18	0	15	40
Volt Dobó István Laktanya funkcióváltó fejlesztése, különös tekintettel a helyi IKT-tudásbázis megteremtésére	4 400	130	300	150	100
Szépasszonyvölgy fejlesztése	2 640	45	20	20	100

Megtartó dimenzió

Projekt címe	CAPEX (mFt)	Éves OPEX (mFt)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves nettó társadalmi hatás (mFt)
Gyermeknevelést támogató humán infrastruktúra fejlesztése Egerben	1251,731	76,69	20	131,96	24
Szociális városrehabilitáció	44,44	3	0	0	4
Óvodai infrastruktúra és eszközállomány komplex fejlesztése	2200	7,4	0	60	100
Szociális ellátási környezet fejlesztése	176	10	12	17	10

Közösségi tér fejlesztése az Érsekkertben	453,39	8	12	4	23
Széchenyi utcai sportcentrum	440	15	4	18	22
Játszótér-fejlesztések Egerben	352	12	0	6	18
Közösségi terek kialakítása, fejlesztése	528	18	0	8	24

Zöldülő dimenzió

Projekt címe	CAPEX (mFt)	Éves OPEX (mFt)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves társadalmi hatás (mFt)	Éves nettó hatás
Geotermikus energia felhasználása Egerben	10 000	188,7	904,8	5580	30	
Intelligens Városi Forgalomirányítási rendszer kiépítése	1400	70	120	500	50	
A Gárdonyi Géza Színház és kapcsolódó épületeinek komplex energetikai és színpadtechnikai korszerűsítése	3 060,8	45	40	218,8	20	
Energetikai felújítás a Dobó István Vármúzeumban	817,9	12	10	57,3	8	
Gyermeknevelési intézmények energetikai korszerűsítése	1 295,2	19	22	122,5	15	
Napenergia-park kialakítása Egerben	2 696	40	165	1090	5	

Digitális dimenzió

Projekt címe	CAPEX (mFt)	Éves OPEX (mFt)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves társadalmi hatás (mFt)	Éves nettó hatás
Hőközponti távfelügyeleti rendszer kiépítése	176	6	20	50	5	
Városi mobilapplikáció fejlesztése	176	18	18	5	20	
Eger város intézményeinek honlapfejlesztése és egységesítése, valamint a közösségi platformok egységes rendszerbe szervezése	105,6	10	8	0	12,5	
Okos közvilágítás kialakítása	4 000	267,6	377,456	458,9	20	
Közösségi közlekedés digitális elérhetőségének kialakítása	52,8	6	0	20	25	

Kiszolgáló dimenzió

Projekt címe	CAPEX (mFt)	Éves OPEX (mFt)	Éves bevételek/ megtakarítás	Éves hatás (tCO ₂ e)	ÜHG	Éves társadalmi hatás (mFt)	nettó hatás
Belterületi utak fejlesztések Egerben	927,354	7,48	15	12		20	
Közlekedési átszállási pont fejlesztése Egerben	342,583	2,32	0	8		20	
Természetjáró infrastruktúra fejlesztése Eger Natura 2000 területén	26,3	0,24	0	0		5	
Komplex parkolási infrastruktúra fejlesztése I. ütem	2500	50	130	15		50	
Kőlyuk utca fejlesztése	800	8	12	8		15	
Csapadékvízvezetés fejlesztése Egerben	1000	10	6	2		30	
Csapadékvíz-elvezető rendszer fejlesztése Felnémeten	1000	10	6	2		30	
Kossuth L. utca déli oldal rekonstrukció	600	9	2	10		20	
Kulturális közintézmények működésbiztonsági fejlesztése	400	3	0	20		25	

Portfólió szintű összesítés (egyszerű)

Portfólió	Összes CAPEX (mFt)	Összes OPEX (mFt)	Összes bevételek/ megtakarítás	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes társadalmi hatás (mFt/év)	Portfólió SROI	NSV éves
Prosperáló város	12259,26	524	807,1	0,3864	487	360	0,03	0,0698
Zöldülő város	19269,9	374,7	1261,8	0,1007	7568,6	128	0,02	0,064
Digitális város	4510,4	307,6	423,456	-0,6298	533,9	82,5	0,02	0,047
Megtartó város	5445,56	150,09	48	-1,3681	244,96	225	0,04	0,022
Kiszolgáló város	7596,23	100,04	171	-0,7922	77	215	0,0022	0,038

Portfólió szintű összesítés (diszkontált)

Portfólió	Összes CAPEX (mFt)	Összes OPEX (mFt)	Összes bevételek/ megtakarítás	NPV	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes társadalmi hatás diszkontált (mFt/év)	Portfólió SROI	NSV diszkontált
-----------	--------------------	-------------------	--------------------------------	-----	---------------	--	--	----------------	-----------------

Prosperáló város	12259,26	524	807,1	-9025,24	0,3864	487	6804,72	0,0306	0,97
Zöldülő város	19269,9	374,7	1261,8	-9507	0,1007	7568,58	6151,05	0,0189	1,096
Digitális város	4510,4	307,6	423,456	-3508	-0,6298	533,9	1146,4	0,022	0,55
Megtartó város	5445,56	150,09	48	-6480,8	-1,3681	244,9	3414,6	0,042	0,35
Kiszolgáló város	7596,237	100,04	171	-6836,9	-0,7922	77	3492,4	0,022	0,609

2.2. Portfóliók közötti összehasonlító elemzés és következtetések

Az öt portfólió kvantitatív elemzés jól mutatja, hogy az egyes fejlesztési irányok eltérő módon járulnak Eger hosszú távú értékteremtéséhez. Egyes projektcsomagok közvetlen bevételt vagy működési megtakarítást termelnek, más fejlesztések értéke elsősorban a közszolgáltatások minőségének javulásában, a társadalmi jóllét növekedésében, a környezeti terhek csökkenésében vagy a város hosszú távú ellenálló képességének erősödésében jelentkeznek.

A portfóliókon belül felsorolt projektek összes beruházási igénye mintegy 49,1 milliárd Ft. A legnagyobb tőkeigényű a Zöldülő portfólió 19,3 milliárd Ft-tal, amelyet a Prosperáló portfólió 12,3 milliárd Ft, a Kiszolgáló portfólió 7,6 milliárd Ft, a Megtartó portfólió 5,4 milliárd Ft, valamint a Digitális portfólió 4,5 milliárd Ft beruházási igénye követ. A pénzügyi súlypont tehát egyértelműen a zöld átálláshoz, az energetikai korszerűsítéshez, valamint a gazdasági-turisztikai és városi infrastruktúra-fejlesztésekhez kapcsolódik.

Pénzügyi szempontból a Zöldülő portfólió mutatja a legerősebb teljesítményt. Az éves működési megtakarítás meghaladja az 1,26 milliárd Ft-ot, az éves nettó pénzügyi cash flow pedig megközelíti a 887 millió Ft-ot. A diszkontált pénzügyi pénzáram a beruházási költség mintegy 51%-át fedezi. Tehát a portfólió ugyan tisztán pénzügyi alapon nem térül meg teljes egészében, de jelentős saját pénzügyi értékteremtő képességgel rendelkezik. A későbbi projektfejlesztés során a támogatási források mellett visszaforgatható működési megtakarítások, energetikai finanszírozási konstrukciók és egyéb vegyes finanszírozási megoldások is vizsgálандók.

A Prosperáló portfólió pénzügyi teljesítménye a második legerősebb. Az éves nettó pénzügyi cash flow mintegy 283 millió Ft, miközben a diszkontált pénzügyi pénzáram a beruházási érték mintegy 26%-át fedezi. A gazdasági és turisztikai fejlesztések közvetett módon növelhetik a város vonzerejét, a helyi gazdaság teljesítményét és a városi vagyonelemek hasznosíthatóságát is.

A Digitális portfólió kisebb beruházási volumen mellett pozitív, mintegy 116 millió Ft éves nettó pénzügyi cash flow-t mutat. A diszkontált pénzügyi pénzáram ugyanakkor a CAPEX mintegy 22%-ának felel meg, vagyis a jelenlegi projektösszetétel alapján önmagában nem tekinthető pénzügyileg megtérülő beruházási csomagnak. A digitális fejlesztések értékét azonban nem kizárólag közvetlen pénzáramuk határozza meg: az automatizálás, az energiamenedzsment, az adatvezérelt működés és a

digitális szolgáltatások más portfóliók működési költségeit is mérsékelhetik. A Digitális portfólió ezért részben lehetővé tevő portfólióként értelmezhető, amelynek valódi értéke több esetben a többi fejlesztési területen realizálódik.

A Kiszolgáló portfólió értéke elsősorban a városi működés fizikai és szolgáltatási feltételeinek javításában jelenik meg. A portfólió éves nettó társadalmi haszna mintegy 215 millió Ft, amelyhez további környezeti érték társul. Az út-, közterület-, parkolási, vízelvezetési és egyéb infrastruktúra-fejlesztések hozzájárulnak a város biztonságosabb, kiszámíthatóbb és magasabb színvonalú működéséhez, valamint a lakossági és intézményi szolgáltatások megbízhatóságához. A portfólió éves pénzügyi egyenlege emellett pozitív, mintegy 71 millió Ft, ugyanakkor magas beruházási igénye miatt a közvetlen pénzügyi megtérülés önmagában nem meghatározó értékelési szempont. A portfólió jelentőségét elsősorban a társadalmi, szolgáltatási és rezilienciahatások alapján célszerű megítélni.

A Megtartó portfólió egyik legfontosabb eredménye a jelentős közvetlen társadalmi értékteremtés: az éves nettó társadalmi haszon mintegy 225 millió Ft. Az óvodai, szociális, közösségi és humán infrastruktúra-fejlesztések közvetlenül járulnak hozzá a szolgáltatások hozzáférhetőségének és minőségének javításához, a lakosság életminőségéhez, valamint a város társadalmi stabilitásához. A portfólió pénzügyi cash flow-ja ugyan negatív, ami a szolgáltatások működtetéséből fakadó többletforrás-igényt tükrözi, ez azonban e fejlesztési kör esetében nem tekinthető elsődleges teljesítménymutatónak. A portfólió értéke sokkal inkább a társadalmi hasznokban és a hosszú távú közszolgáltatási hatásokban jelenik meg.

A pénzügyi eredmények önmagukban nem adnak teljes képet a portfóliók értékéről, ezért fontos a társadalmi és környezeti hatások figyelembevétele is. Ezt fejezi ki a diszkontált nettó fenntarthatósági érték (DNSV), amely megmutatja, hogy 1 Ft beruházási ráfordítás hosszú távon mekkora összesített pénzügyi, társadalmi és környezeti értéket eredményez. A mutató alapján a Zöldülő portfólió DNSV-je 1,10, a Prosperálóé 0,97, a Kiszolgálóé 0,61, a Digitálisé 0,55, a Megtartóé pedig 0,35.

A Zöldülő portfólió esetében, ha a pénzügyi eredmények mellett a környezeti és társadalmi előnyöket is figyelembe vesszük, akkor a portfólió hosszú távon mintegy 10%-kal több értéket teremt, mint amekkora a beruházási értéke. A portfólió tisztán pénzügyi alapon ugyan nem térül meg teljes egészében, a környezeti és társadalmi hatások figyelembevételével azonban az összkép már pozitív.

A Prosperáló portfólió esetén minden beruházott 1 Ft-ra mintegy 0,97 Ft diszkontált fenntarthatósági érték jut. A mutató ugyan kissé 1 alatt marad, de a portfólió a Zöldülő után így is a második legerősebb hosszú távú számszerűsített értékteremtést mutatja.

A Megtartó, Kiszolgáló és Digitális portfólió DNSV-mutatója 1 alatt marad, ez azonban nem jelenti azt, hogy e fejlesztések alacsony városi értéket képviselnek. Különösen a Megtartó és a Kiszolgáló portfólió esetében jelentős a társadalmi és közszolgáltatási haszon, amelynek pénzben kifejezett értéke a jelenlegi számításokban csak részben jelenik meg.

Az öt portfólió együttes, CAPEX-szel súlyozott diszkontált fenntarthatósági értéke megközelítőleg 0,86 Ft minden beruházott 1 Ft-ra. A mutató értelmezésénél figyelembe kell venni, hogy a portfóliók eltérő szerepet töltenek be a város fejlesztésében, ezért teljesítményük sem azonos szempontok alapján ítélt meg. A Zöldülő és a Prosperáló portfólió elsősorban gazdasági és környezeti értéket teremt, míg a Megtartó, a Kiszolgáló és a Digitális portfólió főként társadalmi, működési és hatékonysági előnyöket biztosít.

A finanszírozási stratégia szempontjából ezért indokolt a differenciált megközelítés. A bevételt vagy megtakarítást termelő fejlesztéseknél nagyobb szerepet kaphatnak a piaci, visszaforgatható vagy

vegyes finanszírozási megoldások, míg a magas társadalmi és közszolgáltatási értéket képviselő, de alacsony közvetlen pénzügyi megtérülésű projektek esetében továbbra is meghatározóak lehetnek a támogatási források.

3. Intézményi és működési modell

3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

Funkciók Prosperáló dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Egri Fejlesztési Ügynökség Kft. kijelölt portfóliómenedzsere, a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda koordinációja mellett. A menedzsment teamben feladat szerint részt vesznek az az érintett önkormányzati irodák és szervezetek képviselői, kijelölt munkatársai.
Projektgazdák és felelős osztályok	Projekt jellegtől függően: Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda; Gazdasági Iroda; Vagyongazdálkodási Iroda; Városüzemeltetési Iroda; Főépítési Csoport; Egri Fejlesztési Ügynökség Kft.; érintett önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlése, mint a portfólió stratégiai jóváhagyására és érdemi módosítására jogosult testület. A döntések szakmai előkészítését a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda koordinálja.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés, valamint feladatkör szerint elsősorban a Pénzügyi-, Gazdálkodási és Ügyrendi Bizottság, a Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság, illetve területfejlesztési és beruházási ügyekben az Urbanisztikai Bizottság. A bizottságok előzetesen véleményezik a hatáskörükbe tartozó előterjesztéseket. A jelenlegi bizottsági rendszerben mindhárom testület működik.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Heves Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara, helyi vállalkozások és befektetők, turisztikai és vendéglátóipari szereplők, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, szakmai és vállalkozói fórumok, civil szervezetek, projekt-specifikus partnerségi és lakossági egyeztetések.

Funkciók Megtartó dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Egri Fejlesztési Ügynökség Kft. kijelölt portfóliómenedzsere, a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda koordinációja mellett. A menedzsment teamben feladat szerint részt vesznek az az érintett önkormányzati irodák és szervezetek képviselői, kijelölt munkatársai.
Projektgazdák és felelős osztályok	Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda, különösen köznevelési, kulturális, sport-, ifjúsági és civil feladatokban; Jogi, Szervezési és Közjóléti Iroda /szociális szakterület; Városüzemeltetési Iroda és Főépítési Csoport a kapcsolódó fizikai fejlesztéseknél; továbbá az érintett önkormányzati intézmények, szociális és közösségi szolgáltatók.

A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlése. A portfólióhoz kapcsolódó döntések szakmai előkészítését a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda koordinálja az érintett szakirodákkal és intézményekkel.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés; feladat szerint elsősorban a Köznevelési, Szociális és Sport Bizottság, kulturális tárgyú fejlesztéseknél a Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság, pénzügyi kérdésekben a Pénzügyi-, Gazdálkodási és Ügyrendi Bizottság.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Egri Civil Kerekasztal, Civil Fórum, oktatási, szociális, kulturális és sportintézmények, ifjúsági közösségek, idősök és családok érdekképviselői, civil és egyházi szervezetek, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, lakossági fórumok és projekt-előkészítő konzultációk.

Funkciók Zöldülő dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Egri Fejlesztési Ügynökség Kft. kijelölt portfóliómenedzsere, a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda koordinációja mellett. A menedzsment teamben feladat szerint részt vesznek az az érintett önkormányzati irodák és szervezetek képviselői, kijelölt munkatársai.
Projektgazdák és felelős osztályok	Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda; Városüzemeltetési Iroda – Beruházási és Üzemeltetési Csoport; Főépítész Csoport; Gazdasági Iroda; Vagyongazdálkodási Iroda; Informatikai Szolgáltató Iroda; Egri Fejlesztési Ügynökség Kft.; érintett önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok. Energetikai projekteknél az érintett városi energetikai és közszolgáltató társaságok is szakmai projektgazdaként vagy végrehajtóként jelennek meg.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlése, amely elfogadja a ZÁF-ot, jóváhagyja a zöld projektportfóliót és annak érdemi módosításait, valamint megtárgyalja az éves allokációs és hatásjelentést.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés; feladat szerint az Urbanisztikai Bizottság és a Pénzügyi-, Gazdálkodási és Ügyrendi Bizottság, valamint a projekt tárgyától függően más illetékes bizottságok előzetes véleményezésével.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, közszolgáltatók és infrastruktúra-üzemeltetők, Heves Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara, helyi gazdasági szereplők, környezet- és természetvédelmi civil szervezetek, közlekedési és közösségfejlesztési szervezetek, lakossági és projekt-specifikus konzultációk.

Funkciók Digitális dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Egri Fejlesztési Ügynökség Kft. kijelölt portfóliómenedzsere, a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda koordinációja mellett. A menedzsment teamben feladat szerint részt vesznek az az érintett önkormányzati irodák és szervezetek képviselői, kijelölt munkatársai.
Projektgazdák és felelős osztályok	Informatikai Szolgáltató Iroda mint elsődleges informatikai szakmai és üzemeltetési szereplő; Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda; Egri Fejlesztési Ügynökség Kft.; továbbá projekttől függően Városüzemeltetési Iroda, Gazdasági Iroda, önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok. Az energiamenedzsmenthez, távfelügyelethez és okos-infrastruktúrához kapcsolódó rendszereknél az adott infrastruktúra üzemeltetője is közvetlenül bevonandó.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlése.
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés; pénzügyi és szervezeti kérdésekben a Pénzügyi-, Gazdálkodási és Ügyrendi Bizottság, városi infrastruktúrához kapcsolódó digitalizáció esetén az Urbanisztikai Bizottság, szakmai előkészítésben pedig az Informatikai Szolgáltató Iroda és a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok mint rendszerhasználók, helyi vállalkozások, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, informatikai és rendszerintegrátor szolgáltatók, közszolgáltatók, lakossági felhasználók, digitális szolgáltatásokhoz kapcsolódó kérdőíves és felhasználói konzultációk.

Funkciók Kiszolgáló dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Egri Fejlesztési Ügynökség Kft. kijelölt portfóliómenedzsere, a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda koordinációja mellett. A menedzsment teamben feladat szerint részt vesznek az az érintett önkormányzati irodák és szervezetek képviselői, kijelölt munkatársai.
Projektgazdák és felelős osztályok	Városüzemeltetési Iroda – Beruházási Csoport és Üzemeltetési Csoport; Főépítész Csoport; Vagyongazdálkodási Iroda; Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda; Gazdasági Iroda; Városrendészeti Iroda közterület-gazdálkodási és közterület-felügyeleti szakterülete; Egri Fejlesztési Ügynökség Kft.; projekttől függően érintett intézmények és önkormányzati társaságok.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlése.

Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés; elsősorban Urbanisztikai Bizottság, továbbá pénzügyi és vagyongazdálkodási kérdésekben a Pénzügyi-, Gazdálkodási és Ügyrendi Bizottság.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Városrészi lakosság, közlekedési szolgáltatók, közműszolgáltatók, közterület-használók, gazdasági szereplők, érintett intézmények, civil és érdekképviselői szervezetek, projektterületi lakossági fórumok és közösségi tervezési alkalmak.

3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére

Eger Megyei Jogú Város öt FVS projektportfóliójának – prosperáló, megtartó, zöldülő, digitális és kiszolgáló portfólió – közös kezelése a meglévő önkormányzati döntéshozatali, hivatali és projektmenedzsment-struktúrára épül. A működési modell célja az egyes portfóliók egységes városi projektcsatornába történő integrálása, a stratégiai célok, a projekt-előkészítés, a finanszírozás, a végrehajtás és a monitoring összehangolásával.

A modell a meglévő önkormányzati hatásköri rendre, a Polgármesteri Hivatal szakirodaira, az önkormányzati intézményekre és gazdasági társaságokra, valamint az Egri Fejlesztési Ügynökség Kft. projektmenedzsment-kapacitásaira támaszkodik. A működési keret célja, hogy az egyes szervezeti egységek meglévő feladat- és hatásköreit megtartva biztosítsa a portfóliók közötti koordinációt és az egységes projektcsatorna működését.

Stratégiai és politikai döntéshozatal

A teljes projektportfólió stratégiai irányításának legfelső döntéshozó szerve Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlése. A Közgyűlés dönt az üzleti modellt és a projektportfóliókat érintő stratégiai kérdésekről, a portfóliók lényeges módosításairól, valamint az egyes projektekhez kapcsolódó azon kérdésekről, amelyek a vonatkozó önkormányzati szabályozás alapján közgyűlési hatáskörbe tartoznak.

A Közgyűlés elé kerülő előterjesztéseket azok tárgya szerint az illetékes közgyűlési bizottságok előzetesen véleményezik. A bizottsági rendszer biztosítja, hogy a pénzügyi, városfejlesztési, vagyongazdálkodási, humán, kulturális, környezeti és egyéb szakmai szempontok már a döntés-előkészítés során megjelenjenek.

A politikai-stratégiai döntési szinthez kapcsolódik a polgármester és az alpolgármesterek vezetői szerepe is. A Kabinet Iroda elsősorban a városvezetés munkájának támogatásában, a döntéshozatalhoz szükséges információáramlásban és a vezetői koordinációban vesz részt.

Stratégiai és hivatali koordináció

Az öt projektportfólió közös kezelésének hivatali koordinációját a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda látja el.

Feladata különösen az üzleti modell és a városi stratégiai célrendszer közötti összhang biztosítása; az öt portfólió közötti kapcsolatok és szinergiák koordinálása; a portfóliókat érintő döntések szakmai előkészítésének összefogása; az érintett hivatali irodák, intézmények és önkormányzati társaságok közötti együttműködés koordinálása; a stratégiai és monitoringhoz szükséges információk összesítésének koordinációja; valamint az üzleti modell és a projektportfóliók időszakos felülvizsgálatának koordinálása.

A Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda horizontális koordinációs funkciót tölt be, a szakmai projektgazdai, műszaki, pénzügyi, jogi és üzemeltetési feladatok továbbra is az arra kijelölt szervezeti egységeknél maradnak.

Operatív portfóliómenedzsment

Az operatív projektportfólió-menedzsmentben az Egri Fejlesztési Ügynökség Kft. kijelölt munkatársa vagy munkatársai vesznek részt.

A portfóliómenedzsment fő feladatai a projektjavaslatok és projektadatok nyilvántartása; a projektcsatorna folyamatos aktualizálása; a projektértékelések és prioritizálások koordinálása; a projekt-előkészítés támogatása; a finanszírozási lehetőségek és projektstátuszok nyomon követése; a projekt- és portfóliószintű adatszolgáltatás koordinálása; a monitoringinformációk összesítése; valamint a portfóliók felülvizsgálatához szükséges operatív dokumentáció előkészítése.

Projektszintű szakmai felelősség

Az egyes projektek szakmai előkészítéséért, megvalósításáért és működtetéséért a projekt tartalma szerint illetékes hivatali szervezeti egység, önkormányzati intézmény vagy gazdasági társaság felel.

A fő horizontális szakmai szereplők a Városüzemeltetési Iroda, a Gazdasági Iroda, a Vagyongazdálkodási Iroda, a Főépítész Csoport, a jogi szakterület, az Informatikai Szolgáltató Iroda, valamint a humán és közjóléti szakterületek. A projekt jellegétől függően további önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok, közszolgáltatók és külső szakmai partnerek is bekapcsolódhatnak a projekt előkészítésébe, végrehajtásába vagy üzemeltetésébe.

Portfóliók közötti együttműködés

A prosperáló, megtartó, zöldülő, digitális és kiszolgáló portfólió egymással összefüggő rendszerként működik. Számos projekt több portfólió célrendszeréhez is kapcsolódik, ezért a governance modell egyik alapvető funkciója a portfóliók közötti szinergiák kezelése.

A keresztporfólió-koordináció különösen az energetikai és digitális fejlesztések, a közlekedési és zöldinfrastruktúra-projektek, a közterületi és közösségi fejlesztések, a turisztikai, gazdaságfejlesztési és városrehabilitációs projektek, az intézményi infrastruktúra-fejlesztések, valamint a digitális szolgáltatás- és közszolgáltatás-fejlesztések esetében szükséges.

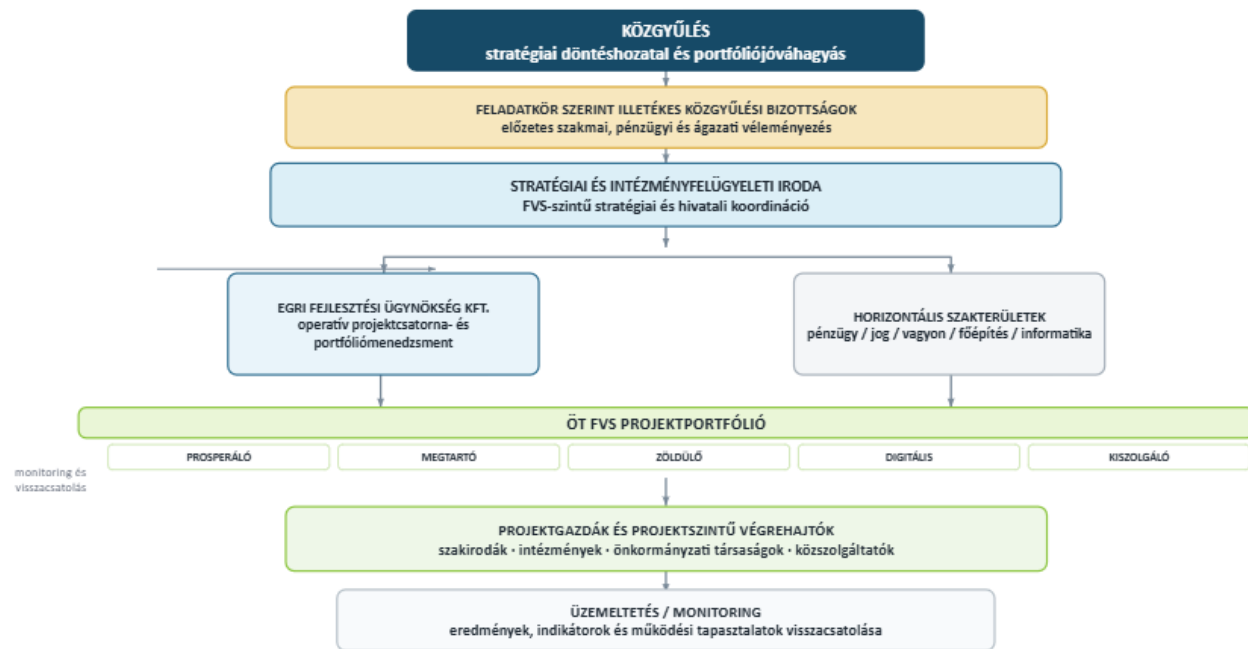
A koordináció a meglévő hivatali feladat- és hatásköri rendre, valamint a rendszeres vezetői és szakmai egyeztetésekre épül.

Monitoring és visszacsatolás

Az üzleti modell és a projektportfóliók dinamikus rendszerként működnek, ezért a governance struktúra szerves része a rendszeres monitoring és felülvizsgálat.

A projektszintű végrehajtók és projektgazdák szolgáltatják a projekt előrehaladására, költségeire, finanszírozására és indikátoraira vonatkozó adatokat. Az operatív portfóliómenedzsment ezeket portfóliószinten összesíti, a stratégiai értékelést és a szükséges felülvizsgálatok koordinációját pedig a Stratégiai és Intézményfelügyeleti Iroda végzi.

A módszertani útmutató szerint az üzleti modell évente felülvizsgálandó és aktualizálandó, ezért a projektcsatorna és a portfóliók kezelése folyamatos városi menedzsmentfunkció.



1. ábra: FVS projektporfóliók közös irányítási és menedzsment struktúrája