

Fenntartható Városfejlesztési Stratégia

üzleti modell és finanszírozási terv

Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata



2026. október

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés.....	3
2.	Portfóliók kvalitatív elemzése	3
2.1.	Stratégiai illeszkedés.....	7
2.2.	Városon belüli területi megközelítés alkalmazása.....	12
2.3.	Projektcsatornák és értékajánlat	19
2.4.	Érintetti térkép (Stakeholder mapping).....	28
2.5.	Projektportfólió elemei.....	30
2.5.1.	Fenntartható üzemeltetés.....	33
2.6.	Erőforrás- és finanszírozási térkép.....	42
2.6.1.	Kötöttségek és lehetőségek bemutatása	42
2.6.2.	Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap.....	50
3.	Kvantitatív elemzés portfólió szinten.....	58
3.1.	Beavatkozás-szintű eredmények dimenzióként	59
3.2.	Portfólió szintű összesítés (egyszerű)	63
3.3.	Portfólió szintű összesítés (diszkontált).....	63
3.4.	A portfóliók pénzügyi, környezeti és társadalmi értékelése.....	65
3.5.	Érzékenység: hidrogénüzem	67
3.6.	Összegző következtetések	69
4.	Intézményi és működési modell.....	70
4.1.	A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra.....	70
4.2.	Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére.....	75

1. Bevezetés

Kecskemét Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiájának (FVS) üzleti modellje és finanszírozási terve a stratégiai célok megvalósításának pénzügyi, szervezeti és működtetési feltételeit vizsgálja. A dokumentum támogatja a fejlesztések előkészítési és megvalósítási sorrendjének meghatározását, a finanszírozási lehetőségek értékelését, valamint a létrejövő infrastruktúra és szolgáltatások hosszú távú fenntartásának tervezését.

Kecskeméten a gazdasági fejlődéshez kapcsolódó infrastruktúra- és szolgáltatási igények, a lakhatási és társadalmi kihívások, valamint a klímaváltozáshoz való alkalmazkodás feladatai együttesen jelentkeznek. A fejlesztések ütemezése ezért a várható eredmények mellett az önkormányzat és partnerei finanszírozási mozgásterének, előkészítési kapacitásának és működtetési lehetőségeinek mérlegelését is igényli. Az üzleti modell ezeket a szempontokat egységes értékelési keretben kapcsolja össze.

A dokumentum a felülvizsgált FVS célrendszerére, valamint a kapcsolódó programok és ágazati tervek beavatkozásaira épül. Meghatározó alapját képezi a TOP Plusz Városfejlesztési Programterv (TVP), a Digitális Átállás Akcióterv (DiA), a Zöld Átállási és Finanszírozási Keretrendszer (ZÁF), az Integrált Települési Vízgazdálkodási Terv (ITVT), a Zöldinfrastruktúra Fejlesztési és Fenntartási Akcióterv (ZIFFA), a Fenntartható Városi Mobilitási Terv (SUMP), a Kerékpárforgalmi Hálózati Terv (KHT), valamint az energetikai fejlesztéseket megalapozó koncepciók. A forrásdokumentumok beavatkozásait konszolidált mestertábla foglalja össze, amely az FVS öt tervezési dimenziója – Prosperáló, Megtartó, Zöldülő, Digitális és Kiszolgáló város – szerint rendezi portfóliókba a fejlesztéseket.

Az üzleti modell a jövőben megvalósítani kívánt fejlesztések értékelésére és megvalósításuk feltételeinek meghatározására összpontosít. A portfóliók összeállítása során ezért kimaradtak a már megvalósult, illetve megvalósítás alatt álló beavatkozások, így a TVP keretében már végrehajtás alatt álló (megvalósítási szakaszba lépett) projektek is. Ez a lehatárolás biztosítja, hogy a portfóliók értékelését a még előttünk álló fejlesztési döntések, forrásigények és várható hatások határozzák meg, és az összesített eredményeket ne befolyásolják a korábban kiválasztott, finanszírozott és megvalósításba lépett beavatkozások.

2. Portfóliók kvalitatív elemzése

A kvalitatív elemzés a portfóliók stratégiai és területi kapcsolatait, értékajánlatát, érintettjeit, prioritásait, valamint finanszírozási és üzemeltetési feltételeit mutatja be. Ezt egészíti ki a pénzügyi, környezeti és társadalmi hatások kvantitatív értékelése, majd a végrehajtást és a rendszeres felülvizsgálatot szolgáló intézményi és működési modell.

Az üzleti modell 8 önálló beavatkozást és 45 keretbeavatkozást mutat be a forrásdokumentumok alapján összegyűjtött közel 300 beavatkozási elemből. A keretbeavatkozások közös fejlesztési célt szolgáló projekteket és intézkedéseket fognak össze, amelyek több helyszínen, eltérő ütemezéssel és különböző finanszírozási források bevonásával valósulhatnak meg. Ilyen például a városi burkolatfelújítási program, a köznevelési intézmények fejlesztése vagy az önkormányzati épületek energiahatékonysági korszerűsítése. Az önálló beavatkozások saját céljuk, lehatárolható műszaki vagy szolgáltatási tartalmuk és megvalósítási keretük alapján különülnek el. A keretbeavatkozások alkalmazása lehetővé teszi az összetartozó fejlesztések együttes értékelését, miközben az egyes projektelemek előkészítése és megvalósítása külön is ütemezhető.

A beavatkozások **együttes beruházási igénye 121,58 milliárd Ft**. A beruházási volumen közel fele (58,02 Mrd Ft) a Zöldülő, negyede (30,2 Mrd Ft) a Kiszolgáló portfólióban koncentrálódik; a Megtartó portfólió 15,49, a Prosperáló 13,7, a Digitális 4,17 milliárd Ft-ot képvisel (1. táblázat).

Számos beavatkozás több dimenzió céljaihoz is hozzájárul. Az üzleti modellben minden beavatkozás egy elsődleges portfólióban szerepel; a további célkapcsolatokat és a portfóliók közötti együttműködési lehetőségeket a stratégiai illeszkedés és a szinergiák elemzése mutatja be. A ZÁF-hoz kapcsolódó fejlesztések elsősorban a Zöldülő portfólióban jelennek meg, de gazdasági, mobilitási és digitális kapcsolódásaik más portfóliókra is kiterjednek. Hasonlóan, a DiA beavatkozásai a Digitális portfólió mellett más dimenziók céljainak elérését is támogatják. E kapcsolatok feltárása a közös előkészítés, az összehangolt ütemezés és az erőforrások hatékony felhasználásának alapja.

A vizsgált fejlesztések előkészítettsége eltérő: a projektötletek mellett koncepcióval, előzetes vizsgálatokkal vagy tervekkel rendelkező beavatkozások is szerepelnek a portfóliókban. Az értékelés a rendelkezésre álló projektadatokra, ágazati becslésekre és referenciaértékekre támaszkodik. A költségek, a várható hatások, a finanszírozási arányok és az ütemezés az előkészítés előrehaladásával kerülnek pontosításra. A portfólióba történő felvétel önmagában nem jelent megvalósítási vagy finanszírozási kötelezettségvállalást; ezekről az előkészítettség, a források és a fenntartható működtetés feltételeinek ismeretében szükséges dönteni.

1. táblázat - Beavatkozások portfóliók szerint (CAPEX, M Ft)

	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Keretbeavatkozások	P3 Szabadidős kerékpáros hálózat kiépítése (3 000)	M1 Kulturális intézmények és közösségi szintér fejlesztése Kecskeméten (1 815)	Z1 Helyi autóbusszcseré program (17 805)	D1 Városi környezeti nyilvántartási és monitoring rendszer kiépítése (250)	K2 Városi mobilitás-tervezési intézkedések (300)
	P4 Gazdasági területekhez kapcsolódó útfejlesztések (1 010)	M2 Gyermekellátási és óvodai intézmények fejlesztése Kecskeméten (843)	Z2 Városüzemeltetés zöld átállása (1 000)	D2 Digitális megoldások alkalmazása a közlekedés területén (360)	K3 Kecskeméti közterület-fejlesztési és -rehabilitációs beavatkozások (1 845)
	P5 Klímabarát helyi gazdasági, termelési és szolgáltatói rendszerek, valamint rövid ellátási láncok kialakítása (706)	M3 Pedagógiai és közoktatási intézmények fejlesztése Kecskeméten (3 645)	Z4 Lakossági és vállalati zöld beruházások ösztönzése (950)	D4 Digitális oktatási, nevelési, kompetenciafejlesztési beavatkozások (940)	K5 Térségi kerékpáros hálózat kiépítése (625)
	P6 Körforgásos gazdasági megoldások támogatása (2 178)	M4 Egészségügyi és szociális intézmények fejlesztése Kecskeméten (1 530)	Z5 Fenntartható városi energiarendszerek fejlesztése (18 580)	D5 Adataalapú városirányítási és stratégiai monitoring rendszer kiépítése (275)	K6 Városi szintű kerékpárparkoló-fejlesztési beavatkozások (185)
		M5 Helyi humán fejlesztések Kecskeméten (2 500)	Z6 Önkormányzati energiahatékonysági fejlesztések középületeknél, közintézményeknél és egyéb városi létesítményeknél (6 483)	D6 Digitális városműködési, projekt-előkészítési és IT-szolgáltatási kapacitások kialakítása (1 755)	K7 Közüti hálózati hiányok felszámolása Kecskeméten (1 738)
		M6 Lakhatási feltételek javítása Kecskeméten (3 416)	Z7 Fenntartható csapadék- és vízkezelés (4 863)	D7 Digitális átállást megalapozó stratégiai dokumentumok elkészítése (38)	K8 Városi burkolatfelújítási beavatkozások (3 210)
		M7 Komplex operatív városfejlesztési tervek készítése (35)	Z8 Köztulajdonú zöldterületek és zöldfelületek növelése és minőségi fejlesztése (2 192)		K9 Vasútfejlesztéssel és az Intermodális Csomópont létrehozásával összefüggő feladatok ellátása (6 735)
		M8 A kerékpáros és megosztott közlekedési formák részarányának növelése a városi mobilitásban (1 655)	Z9 Vízgazdálkodáshoz kapcsolódó átfogó tervezési, előkészítési feladatok végrehajtása (131)		K10 Községi közlekedési rendszer fejlesztése (3 355)
		M9 Fenntartható és biztonságos mobilitási intézkedések (50)	Z10 Zöld- és kékinfrastruktúra településszintű közszervezési és szabályozási feladatainak ellátása (74)		K11 Meglévő kerékpárhálózati elemek minőségi fejlesztése (160)
			Z11 Átfogó társadalmi szemléletformálási és képzési programok a környezettudatosság, illetve a fenntartható víz- és zöldfelület-gazdálkodás területén (55)		K12 Városi főhálózati kerékpáros kapcsolatok kiépítése (1 056)

	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
			Z12 Természetalapú, kék- és zöldinfrastruktúra szempontú, vízmegtartást és vízminőség-javítást elősegítő beavatkozások (5 000)		K13 Belvárosi és belső városi kerékpáros kapcsolatok, átvezetések fejlesztése (350)
			Z13 Klímavédelmi pályázati és támogatási programok lebonyolítása (500)		K14 Városrészek kerékpáros bekötése, és lakóterületi kapcsolatok fejlesztése (3 000)
			Z14 Ökológiai és klímaalkalmazkodási fejlesztések (236)		K15 Külső városrészek kerékpáros kapcsolatainak, főúti és vasúti keresztezéseinek fejlesztése (150)
Összesen:	4 keret, 6 894 M Ft	9 keret, 15 489 M Ft	13 keret, 57 868 M Ft	6 keret, 3 618 M Ft	13 keret, 22 708 M Ft
Önálló beavatkozások	P1 Turisztikai, gazdasági és kerékpárhálózat fejlesztés a Műkertvárosban, valamint NATURA 2000 terület fejlesztése (1 588)		Z3 Nyilvános töltőhálózat differenciált bővítése elektromos töltőpontok telepítésével (150)	D3 Intelligens parkolási rendszer bevezetése (350)	K1 Nagykörút felújítása (Budai kapu - Katona József Gimnázium közötti szakaszon) (4 500)
	P2 Aktív és rekreációs turizmust célzó fejlesztés Kecskeméten (1 717)			D8 A digitális élmény- és tudásközpont(ok) továbbfejlesztése (200)	K4 A kritikus szintbeli vasúti átkelők mihamarabbi kiváltásának előkészítése, terveztetése, ütemezett megvalósítása (3 000)
	P7 Barnamezős és alulhasznosított területek zöldfelületi hasznosítása, fejlesztése (3 500)				
Összesen:	3 önálló, 6 805 M Ft	0 önálló, 0 M Ft	1 önálló, 150 M Ft	2 önálló, 550 M Ft	2 önálló, 7 500 M Ft
Mindösszesen:	7 beavatkozás, 13 699 M Ft	9 beavatkozás, 15 489 M Ft	14 beavatkozás, 58 018 M Ft	8 beavatkozás, 4 168 M Ft	15 beavatkozás, 30 208 M Ft

2.1. Stratégiai illeszkedés

A stratégiai illeszkedés vizsgálata bemutatja, hogy a jövőben megvalósítani kívánt beavatkozások milyen módon járulnak hozzá az FVS céljainak eléréséhez. Az öt portfólió a fejlesztések eltérő szakmai fókuszait jeleníti meg, amelyek közösen szolgálják az Élhető város, a Szolgáltató város, a Klímatudatos város és a Versenyképes város stratégiai célokat.

A vertikális illeszkedés az FVS stratégiai és tematikus céljai, a portfóliók fókuszterületei és az egyes beavatkozások közötti kapcsolatot mutatja be. A horizontális illeszkedés azt tárja fel, hogy a különböző portfóliók hogyan járulnak hozzá közös célok eléréséhez. A lakhatási és közszolgáltatási fejlesztések például a népességmegtartás mellett a helyi gazdaság munkaerőellátását is támogatják; az energiahatékonysági és digitális fejlesztések pedig a környezeti teljesítmény javításán túl a városi szolgáltatások működtetését is segítik.

Az alábbi táblázat portfóliónként összefoglalja a belső fókuszterületeket és a stratégiai hozzájárulás fő irányait. Az ezt követő célmátrix a beavatkozások és az FVS tematikus céljai közötti részletes kapcsolatokat mutatja be.

2. táblázat - A portfóliók stratégiai illeszkedése

Prosperáló portfólió	7 beavatkozás · 13 699 M Ft CAPEX
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	A portfólió a gazdasági területek elérhetőségének javítására (P4), az aktív turisztikai és rekreációs kínálat fejlesztésére (P1–P3), a helyi termelési és szolgáltatási rendszerek, valamint a rövid ellátási láncok erősítésére (P5), a körforgásos gazdasági megoldások alkalmazására (P6), továbbá a barnamezős és alulhasznosított területek zöldfelületi hasznosítására (P7) összpontosít.
A portfólió vertikális és horizontális illeszkedése az FVS célrendszeréhez	A portfólió elsődlegesen a Versenyképes város stratégiai célt szolgálja. A gazdasági területek elérhetőségének javítása a versenyképes termelés feltételeit erősíti (Tc13), míg a helyi gazdasági rendszerek és a körforgásos megoldások a gazdasági szerkezet diverzifikálását, az erőforrás-hatékonyságot és a klímabarát működést támogatják (Tc2, Tc9, Tc13). A turisztikai és rekreációs beavatkozások a város vonzerejét és szolgáltatási kínálatát bővítik (Tc3, Tc8). A portfólió horizontálisan az Élhető város és a Klímatudatos város stratégiai célokhoz is hozzájárul. A turisztikai és rekreációs fejlesztések a helyi lakosság szabadidős lehetőségeit is bővítik, és támogatják a város vonzerejének, valamint az életminőségnek a javítását (Tc3, Tc8). A barnamezős és alulhasznosított területek zöldfelületi hasznosítása az épített környezet megújítását és a klímabarát városfejlesztést szolgálja (Tc3, Tc11). A rövid ellátási láncok és a körforgásos gazdasági megoldások az erőforrások hatékonyabb felhasználásával, az anyagok és a víz újrahasznosításával a körforgásos városműködéshez és a klímabarát gazdasági szerkezet kialakításához járulnak hozzá (Tc2, Tc9).
Megtartó portfólió	9 beavatkozás · 15 489 M Ft CAPEX
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	A portfólió fókuszában a kulturális és közösségi infrastruktúra (M1), a gyermekellátási, óvodai és köznevelési intézmények (M2–M3), valamint az egészségügyi és szociális ellátás fejlesztése (M4) áll. Ezeket egészítik ki a humán programok és társadalmi integrációs intézkedések (M5), a lakhatási feltételek javítása (M6), az akcióterületi fejlesztések

	operatív tervezése (M7), továbbá a fenntartható és biztonságos mindennapi mobilitást támogató beavatkozások (M8–M9).
A portfólió vertikális és horizontális illeszkedése az FVS célrendszeréhez	A portfólió elsődlegesen a Szolgáltató város stratégiai célhoz kapcsolódik. Az intézményi fejlesztések a szükségletekhez igazodó ellátóhálózat kialakítását szolgálják (Tc5), a lakhatási és humán beavatkozások pedig a társadalmi integrációt, a közösségfejlesztést és a népességmegtartást erősítik (Tc6). A kulturális és közösségi fejlesztések a programkínálat és a részvételi lehetőségek bővítéséhez járulnak hozzá (Tc8). A portfólió horizontálisan az Élhető város, a Klímatudatos város és a Versenyképes város stratégiai célokhoz is hozzájárul. A kerékpáros és megosztott közlekedési formákat, valamint a biztonságos mindennapi mobilitást támogató intézkedések javítják a szolgáltatások elérhetőségét, és ösztönzik a fenntartható közlekedési módok használatát (Tc4). A lakókörnyezet megújítása és a közlekedési szemléletformálás a klímabarát városfejlesztéshez is kapcsolódik (Tc11). A lakhatási feltételek javítása, a humán programok és a hozzáférhető közszolgáltatások a fiatal családok és a munkavállalók helyben maradását, valamint a munkaerőpiaci részvételt támogatják. Ezzel a portfólió a helyi gazdaság munkaerőellátásához és a versenyképes termelés feltételeinek biztosításához is hozzájárul (Tc13).
Zöldülő portfólió	14 beavatkozás · 58 018 M Ft CAPEX
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	A portfólió a közlekedés és a városüzemeltetés kibocsátásának csökkentését (Z1–Z3), a lakossági és vállalkozási zöld beruházások ösztönzését (Z4), a fenntartható energiarendszerek kialakítását (Z5), valamint az önkormányzati épületek és létesítmények energiahatékonyságának javítását (Z6) fogja össze. További fókuszterülete a fenntartható víz- és csapadékgazdálkodás, a vízmegtartás (Z7, Z9, Z12), a zöldinfrastruktúra és az ökológiai állapot fejlesztése (Z8, Z14), valamint az ezekhez szükséges szervezési, szabályozási, szemléletformálási és támogatási feladatok ellátása (Z10–Z11, Z13).
A portfólió vertikális és horizontális illeszkedése az FVS célrendszeréhez	A portfólió elsődlegesen a Klímatudatos város stratégiai célt szolgálja. Az energetikai és közlekedési beavatkozások a kibocsátáscsökkentéshez és a fosszilis energiahordozóktól való függőség mérsékléséhez járulnak hozzá (Tc9, Tc11, Tc12). A vízmegtartási, zöldfelületi és ökológiai fejlesztések a klímaváltozás helyi hatásaihoz való alkalmazkodást, valamint a fenntartható zöldfelület- és vízgazdálkodást támogatják (Tc10, Tc11). A portfólió a ZÁF, a ZIFFA, és az ITVT kapcsolódó fejlesztési irányainak megvalósítását segíti. A portfólió horizontálisan az Élhető város és a Szolgáltató város stratégiai célokat is támogatja. A zöldfelületek fejlesztése és a természetalapú vízmegtartás javítja a közterületek használhatóságát, a városképet és a rekreáció feltételeit (Tc3, Tc8). A víz újrahásznosítása, az energiahatékonyság javítása és a helyi megújulóenergia-termelés az erőforrás-takarékos, körforgásos városműködést erősíti (Tc2), a buszflotta és a töltőhálózat fejlesztése pedig a fenntartható mobilitás feltételeit javítja (Tc4). A közintézmények, a városüzemeltetés, valamint az energia- és vízellátás korszerűsítése a közszolgáltatások

	működési biztonságát és infrastruktúrájának színvonalát emeli (Tc7). Az energiafogyasztás és a külső erőforrásoktól való függőség mérséklése egyúttal csökkentheti e szolgáltatások működési költségeikkel szembeni kitettségét.
Digitális portfólió	8 beavatkozás · 4 168 M Ft CAPEX
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	A portfólió a városi környezeti nyilvántartások és monitoringrendszerek fejlesztésére (D1), a digitális közlekedési és parkolási megoldások alkalmazására (D2–D3), a digitális kompetenciák és hozzáférési lehetőségek bővítésére (D4, D8), valamint az adatalapú városirányítás és stratégiai monitoring kialakítására (D5) összpontosít. Ezek megvalósítását a digitális városműködéshez szükséges szervezeti, projekt-előkészítési és IT-szolgáltatási kapacitások (D6), valamint a kapcsolódó stratégiák kidolgozása (D7) alapozza meg.
A portfólió vertikális és horizontális illeszkedése az FVS célrendszeréhez	A portfólió elsődlegesen a Versenyképes város stratégiai cél digitális és innovációs elemeihez kapcsolódik. A városi adatgazdálkodás és monitoring a folyamatok nyomon követését és a döntések megalapozását szolgálja (Tc14), a szervezeti és szolgáltatási fejlesztések pedig a zöld és digitális átálláshoz szükséges innovációkat támogatják (Tc15). A kompetenciafejlesztés és a tudásközpontok a humánerőforrás fejlesztéséhez, valamint a felsőoktatási és kutatási együttműködésekhez is hozzájárulnak (Tc5, Tc16). A portfólió horizontálisan a Szolgáltató város, az Élhető város és a Klímatudatos város stratégiai célokhoz is hozzájárul. Az elektronikus ügyintézés és a digitális szolgáltatásszervezés fejlesztése javíthatja a közszolgáltatások hozzáférhetőségét és működésük hatékonyságát (Tc7). A digitális kompetenciafejlesztés és a közösségi hozzáférési lehetőségek bővítése segíti a szolgáltatások igénybevételét, valamint a humánerőforrás fejlesztését (Tc5). A közlekedési adatgyűjtés és az intelligens parkolási megoldások a fenntartható mobilitás szervezését támogatják (Tc4). Az energiamenedzsment a fogyasztás feltárásával és szabályozásával az erőforrások hatékonyabb felhasználásához járul hozzá (Tc9), a környezeti nyilvántartások és monitoringrendszerek pedig a zöldfelület- és vízgazdálkodási, valamint a klímaalkalmazkodási döntések megalapozását segítik (Tc10, Tc11).
Kiszolgáló portfólió	15 beavatkozás · 30 208 M Ft CAPEX
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	A portfólió a közúti hálózat hiányzó kapcsolatainak és állapotának javítását (K1, K7–K8), a kritikus vasúti keresztezések kiváltását (K4), a vasúti és közösségi közlekedési kapcsolatok, valamint az intermodalitás fejlesztését (K9–K10) fogja össze. Kiemelt fókusza a térségi és városi kerékpáros hálózat összefüggő rendszerének kialakítása, minőségi fejlesztése és a kerékpárparkolás biztosítása (K5–K6, K11–K15). A hálózati fejlesztéseket a közterületek megújítása (K3) és a mobilitástervezés (K2) egészíti ki.
A portfólió vertikális és horizontális illeszkedése az FVS célrendszeréhez	A portfólió elsődlegesen az Élhető város stratégiai célt szolgálja: erősíti a városrészek közötti kapcsolatokat (Tc1), és javítja a fenntartható közlekedési módok feltételeit (Tc4). A közösségi közlekedési és kerékpáros fejlesztések célja, hogy a városi és térségi utazások során használhatóbb alternatívát biztosítsanak, míg a közterületi beavatkozások a gyalogos közlekedés és a közterülethasználat minőségét javítják.

	A portfólió horizontálisan a Szolgáltató város, a Versenyképes város és a Klímatudatos város stratégiai célokat is támogatja. A városi és térségi közlekedési kapcsolatok javítása megkönnyíti az intézmények, közszolgáltatások és üzleti szolgáltatások elérését, és erősíti Kecskemét térségi szerepkörét (Tc7). A gazdasági területek jobb megközelíthetősége és a közlekedési hálózat hiányainak felszámolása a munkába járás, az áruszállítás és a versenyképes termelés feltételeit javítja (Tc13). A közösségi közlekedési, intermodális és kerékpáros fejlesztések az egyéni gépjárműhasználat alternatíváinak erősítésével hozzájárulhatnak a közlekedési kibocsátások, a zajterhelés és a környezeti terhelés mérsékléséhez (Tc11). E hozzájárulás mértékét a fejlesztések által elért közlekedési módváltás határozza meg.
--	---

A 3. táblázat (célmátrix) a portfóliókba rendezett beavatkozások kapcsolódását mutatja be az FVS négy stratégiai és tizenhat tematikus céljához. A sorok a stratégiai célokhoz rendelt tematikus célokat, az oszlopok az öt portfóliót jelenítik meg. A cellákban azoknak a beavatkozásoknak a kódjai szerepelnek, amelyek tartalmuk alapján hozzájárulnak az adott tematikus cél eléréséhez.

A mátrix portfóliónként áttekinthetővé teszi a fejlesztések célkapcsolatait, tematikus célonként pedig megmutatja, hogy annak elérését mely portfóliók beavatkozásai támogatják. Egy beavatkozás több tematikus célhoz is kapcsolódhat, miközben a portfólióbesorolása változatlan marad. Keretbeavatkozás esetében a kód feltüntetése azt jelzi, hogy a keret legalább egy projektelemének tartalma hozzájárul az adott célhoz; a kapcsolat nem feltétlenül vonatkozik valamennyi projektelemre.

3. táblázat - Az FVS célmátrix és a beavatkozások kapcsolódása

Stratégiai cél	Tematikus cél	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Sc1 Élhető város	Tc1 Városrészek közötti kapcsolatok erősítése, minőségi javítása, városrészi alközpontok és szolgáltató területek funkcionális fejlesztése	P4	M7			K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15
	Tc2 Körforgásos gazdaság élénkítése, nyersanyag-, erőforrás- és energia hatékony városműködtetés megvalósítása	P5, P6, P7		Z2, Z4, Z5, Z6, Z7, Z12		
	Tc3 A városképet és az épített környezetet megújító, turisztikailag vonzó város kialakítása	P1, P2, P3, P7	M6, M7	Z8, Z12, Z14		K1, K3, K13
	Tc4 Fenntartható városi mobilitás erősítése, a közösségi közlekedés, az elektromobilitás és a lágy közlekedési módok előtérbe helyezése	P1, P3, P4, P6	M7, M8, M9	Z1, Z3	D2, D3	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15

Stratégiai cél	Tematikus cél	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Sc2 Szolgáltató város	Tc5 A városi intézmény- és ellátóhálózat, valamint a humánerőforrás szükségletalapú fejlesztése		M1, M2, M3, M4, M5, M6	Z6, Z11, Z13	D4, D8	
	Tc6 Lakhatási igények biztosítása és minőségi lakókörnyezet kialakítása, társadalmi integráció erősítése, közösségfejlesztés és népességmegtartás erősítése		M2, M3, M4, M5, M6, M8, M9	Z8, Z11, Z13		K14
	Tc7 Városi köz- és üzleti szolgáltatások fejlesztése, valamint az ezt kiszolgáló infrastruktúra színvonalának javítása, a város térségi szerepkörének bővítése	P4	M1, M4, M5, M7	Z1, Z2, Z3, Z5, Z6, Z7, Z10	D1, D2, D3, D5, D6	K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10
	Tc8 Kulturális, sport és rekreációs területek fejlesztése, a programkínálat bővítése	P1, P2, P3	M1	Z8, Z14	D8	K3
Sc3 Klímatudatos város	Tc9 Diverzifikált és klímabarát gazdasági szerkezet támogatása, városi szintű energiamenedzsment rendszer kialakítása	P5, P6		Z3, Z4, Z5	D5	
	Tc10 Zöld- és kék infrastruktúra komplex fejlesztése, fenntartható városi zöldfelület és vízgazdálkodás feltételeinek javítása	P1, P2, P6, P7	M7	Z7, Z8, Z9, Z10, Z11, Z12, Z13, Z14	D1, D5	K3
	Tc11 Környezet-, klímabarát és karbonsemleges városfejlesztés erősítése	P3, P6, P7	M6, M7, M8, M9	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, Z8, Z9, Z10, Z11, Z12, Z13, Z14	D1	K1, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15
	Tc12 Energiahatékony, megújuló energiahordozókra építő energiaközösségek kialakításának ösztönzése	P6		Z4, Z5, Z6		
Sc4 Versenyképes város	Tc13 A helyi gazdaság innovációs képességének növelése, minőségi munkahelyteremtés támogatása, a versenyképes termelés feltételeinek biztosítása	P1, P2, P3, P4, P5, P6	M5, M6	Z4	D4, D6, D8	K7, K9

Stratégiai cél	Tematikus cél	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
	Tc14 Városi folyamatok digitális nyomon követése elemzése, digitális adattár és monitoring rendszer kialakítása	P6		Z9	D1, D2, D3, D5, D6, D7	K2, K10
	Tc15 A zöld- és digitális átállást szolgáló szervezeti, pénzügyi és infrastrukturális innovációk támogatása	P5, P6	M8, M9	Z2, Z4, Z5, Z9, Z10, Z11, Z13	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8	K2
	Tc16 A város, a gazdasági szféra, illetve a felsőoktatás közötti együttműködések és K+F+I kapcsolatok erősítése, közös projektek kidolgozása és megvalósítása	P5			D4, D8	

2.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

A portfóliók területi vizsgálata azt mutatja be, hogy a tervezett beavatkozások Kecskemét mely térségeit érintik, milyen helyi adottságokra és szükségletekre reagálnak, valamint milyen területi feltételek befolyásolják előkészítésüket és megvalósításukat. A területi azonosítás az FVS lehatárolásaira támaszkodik, figyelembe véve a városrészek, a gazdasági és intézményi területek, valamint a közlekedési és környezeti hálózatok sajátosságait.

A portfóliókban egyaránt szerepelnek meghatározott helyszínhez kötődő fejlesztések, több városrészt összekapcsoló hálózati beavatkozások és városi szintű programok. A megvalósítás helyszíne és a várható hatások területi kiterjedése eltérhet egymástól: egy intézmény vagy közlekedési csomópont fejlesztése a közvetlen környezeténél szélesebb lakossági kört szolgálhat, míg egy digitális vagy szemléletformálási program több városrészben is kifejtheti hatását.

Az értékelés portfóliónként áttekinti a földrajzi kiterjedést, a fizikai és társadalmi adottságokat, a helyi igényeket, a kapcsolódó városi rendszereket, valamint a megvalósítást befolyásoló kihívásokat és lehetőségeket. A területi megközelítés segíti az azonos térséget érintő fejlesztések összehangolását, a helyi szükségletekhez igazodó tartalom kialakítását és az előkészítési feladatok meghatározását. A portfóliók területi megközelítését az FVS akcióterületi rendszere alapján mutatjuk be.

4. táblázat - A portfóliók területi megközelítése

Prosperáló portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	Földrajzi kiterjedés: a turisztikai és rekreációs fejlesztések Műkertvároshoz, a Széktói fejlesztési területéhez, valamint a Cukás-ér menti és a külső városrészeket összekapcsoló szabadidős kerékpáros útvonalakhoz kötődnek. A gazdasági infrastruktúra és a körforgásos megoldások a nyugati és déli gazdasági térségeket érintik. A barnamezős területek zöldfelületi hasznosítása több városrészben jelenik meg. Fizikai és társadalmi jellemzők: a gazdasági területek dinamikusan bővülnek, a barnamezős ingatlanok alulhasznosítottak, míg a turisztikai helyszínek lakóterületekkel érintkeznek. A gazdasági, lakó-, rekreációs és természetközeli területek eltérő használati igényeket támasztanak: a turisztikai helyszíneknél a lakókörnyezet

	és a természeti értékek védelme, a gazdasági területeknél az elérhetőség és az infrastruktúra rendelkezésre állása meghatározó. Helyi igények: befektetői igényekhez igazodó közlekedési kapcsolatok, a gazdasági helyszínek jobb megközelíthetősége, a helyi termelők és szolgáltatók piacra jutása, valamint a lakosság és a látogatók számára használható rekreációs kínálat bővítése. Kapcsolódás más rendszerekhez: a fejlesztések a közlekedési hálózathoz, a közmű- és energetikai rendszerekhez, valamint a városi zöldinfrastruktúrához kapcsolódnak. Előkészítésük során e rendszerek kapacitását és tervezett változásait együttesen szükséges figyelembe venni. Kihívások és lehetőségek: a tulajdonviszonyok, a közműfeltételek és a természetvédelmi követelmények tisztázása alapvető előkészítési feladat. Lehetőség a meglévő helyszínek jobb hasznosítása és összekapcsolása; a turisztikai fejlesztéseknél a látogatói terhelés és a helyi használati igények összehangolása.
Megtartó portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	Földrajzi kiterjedés: az intézményi fejlesztések a belvárost, Hunyadvárost, Mezeivárost, a külső településrészeket (pl. Kadafalva) és további, akcióterületen kívüli városrészeket is érintenek. A szociális lakhatási beavatkozások között Mezeiváros–Ürgés és Homokbánya–Alsószéktó jelenik meg, de a humán és szemléletformálási programok, valamint a lakásügynökség az egész várost lefedik. Fizikai és társadalmi jellemzők: az intézményállomány jelentős része felújításra szorul (nyílászárók, tetők, gépészet); a lakásárak 2009 és 2024 között megháromszorozódtak, ami a fiatalok és a szakemberek megtartását nehezíti; a szatellit településrészekben hiányos a helyi szolgáltatásellátás. Az intézmények ellátási körzetei, a lakosság összetétele és a szolgáltatások elérhetősége városrészenként eltérő. A központi intézmények fejlesztése szélesebb ellátotti kört érinthet, a külső településrészekben pedig a helyben igénybe vehető szolgáltatások bővítése lehet meghatározó. Helyi igények: megfelelő minőségű és hozzáférhető intézmények (férőhelybővítés, akadálymentes és energiahatékony épületek), megfizethető lakhatás, közösségi terek, valamint az életkorhoz és élethelyzethez igazodó ellátások biztosítása, különös tekintettel az idősellátásra és demenciagondozásra. Kapcsolódás más rendszerekhez: az intézményi és lakhatási fejlesztéseket a közlekedési elérhetőséggel, az épületenergetikai korszerűsítésekkel és a kapcsolódó közterületek állapotával összhangban szükséges tervezni. Kihívások és lehetőségek: a beruházási tartalmat az ellátási szükségletekhez, a fenntartói kapacitásokhoz és a várható működtetési feltételekhez kell igazítani. Lehetőség a meglévő épületállomány megújítása, a közösségi terek többfunkciós használata és a fizikai fejlesztések humán programokkal történő összekapcsolása.

Zöldülő portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	Földrajzi kiterjedés: a portfólió városi léptékű hálózatokra (buszflotta, közvilágítás, távhő, csapadékvíz-hálózat, zöldinfrastruktúra-hálózat) és kijelölt helyszínekre épül. A vízmegtartási beavatkozások a Csukás-éri, Nyíri- és Ménteleki főcsatornához, a záportározókhoz és kapcsolódó területeikhez kötődnek. A zöldfelületi fejlesztések belvárosi, Széchenyivárosi és Műkertvárosi, lakótelepi, intézményi és külső területeket egyaránt érintenek. Fizikai és társadalmi jellemzők: a Homokhátság vízhiányos környezete, a beépített területek hőterhelése, valamint a zöldfelületek eltérő mennyisége és hálózati kapcsolatai területileg differenciált beavatkozásokat igényelnek. A vízgazdálkodási rendszerek működése túlterjedhet az egyes városrészek és a közigazgatási határ keretein. Helyi igények: vízmegtartás, árnyékolás, a zöldfelületi hozzáférés javítása, az energiafogyasztás és a kibocsátások csökkentése, valamint a közszolgáltatások környezeti terhelésének mérséklése. Kapcsolódás más rendszerekhez: a csapadékvíz-, zöldfelületi és közterületi fejlesztések összehangolása szükséges; az energetikai beavatkozásoknál a fogyasztói igényeket és a hálózati feltételeket, a közlekedési fejlesztéseknél az üzemeltetési infrastruktúrát kell együttesen vizsgálni. Kihívások és lehetőségek: a vízgyűjtők, a tulajdonviszonyok és az üzemeltetési felelősségek összetettsége több szereplő együttműködését igényli. Lehetőség a természetalapú megoldások alkalmazása, a helyi energia- és vízkörök kialakítása, valamint a zöldfelületi hiányokhoz igazodó fejlesztési sorrend meghatározása.
Digitális portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	Földrajzi kiterjedés: a portfólió jelentős része városi szintű adatgazdálkodási, szolgáltatási és szervezeti fejlesztés. A mérő- és érzékelőeszközök, a közlekedési és parkolási megoldások, valamint a digitális hozzáférési helyszínek ugyanakkor konkrét intézményekhez, hálózati pontokhoz és közterületekhez kötődnek (pl. a belvárosi parkolási zónák, meghatározott közlekedési csomópontok, önkormányzati épületek). Fizikai és társadalmi jellemzők: a digitális szolgáltatások igénybevételét az infrastruktúra mellett a hozzáférés, a digitális készségek és a személyes segítség elérhetősége is befolyásolja. A mérési pontok elhelyezésének a vizsgált környezeti vagy közlekedési folyamatok területi sajátosságaihoz kell igazodnia. Helyi igények: hozzáférhető ügyintézés és szolgáltatások, a digitális készségek fejlesztése, valamint a városrészi különbségeket és problémákat is megjelenítő adatok biztosítása. Kapcsolódás más rendszerekhez: a digitális fejlesztések a közlekedési, energetikai, környezeti és intézményi rendszerek adatainak gyűjtését és használatát támogatják. A helyszínek kijelölését ezért a szakmai adat- és szolgáltatási igények alapján szükséges elvégezni.

	Kihívások és lehetőségek: a városi szintű rendszerek kialakítása során figyelni kell a külső településrészek és a digitális szolgáltatásokhoz nehezebben hozzáférő csoportok igényeire. Lehetőség a közös adatkezelésre épülő, területileg összehasonlítható döntéstámogatás és a digitális kompetenciafejlesztési programok hozzáférhetőségének javítása a külső településrészekben élők számára is.
Kiszolgáló portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	Földrajzi kiterjedés: a portfólió a belvárosi és nagykörúti kapcsolatokra, a vasúti pályaudvar környezetére, a gazdasági területek megközelítésére, a városrészek közötti hálózati hiányokra, valamint a külső településrészek és a térség közlekedési kapcsolataira irányul. A kerékpáros és közösségi közlekedési beavatkozások több városrészt összekapcsoló rendszert alkotnak. Kiemelhető például a Nagykörút és a belváros, a vasúti pályaudvar menti fejlesztési övezet és az Intermodális Csomópont, a déli és nyugati iparterületek és vasúti keresztezések, a városrészek és a szatellit településrészek kerékpáros bekötése. Fizikai és társadalmi jellemzők: 2009 és 2023 között 34%-kal nőtt a személygépkocsik száma, naponta közel 29 ezer munkavállaló ingázik a városba. A vasútvonalak, a főutak és a hiányzó hálózati kapcsolatok negatívan befolyásolják a városrészek közötti átjárhatóságot. A belvárosban a közterület különböző használati igényeinek összehangolása, a külső településrészekben a távolságok és a biztonságos kapcsolatok kialakítása meghatározó. Helyi igények: kiszámítható közösségi közlekedés, biztonságos gyalogos és kerékpáros útvonalak, megfelelő átszállási lehetőségek, valamint az intézmények, munkahelyek és szolgáltatások jobb elérhetősége. Kapcsolódás más rendszerekhez: a közlekedési fejlesztéseknek a lakó-, gazdasági és intézményi területek használatához, valamint a térségi utazási kapcsolatokhoz kell igazodniuk. A közterületi beavatkozások során a zöldfelületi és csapadékvíz-kezelési szempontokat is figyelembe kell venni. Kihívások és lehetőségek: a különböző közút- és vasúti kezelők, valamint az állami és önkormányzati fejlesztések összehangolása alapvető feladat. Lehetőség az összefüggő hálózatok kialakítása, a hiányzó kapcsolatok célzott megszüntetése és a közlekedési módok közötti váltás feltételeinek javítása.

A területi fókuszokat, a jellemző problémákat és a lehetőségeket az alábbi táblázat foglalja össze.

5. táblázat - Területi fókuszok, jellemző problémák és lehetőségek portfóliónként

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
Prosperáló	Ipari-logisztikai övezetek (nyugati, déli, északi), barnamezős területek, turisztikai és rekreációs	Elérhetőségi és közműkorlátok; alulhasznosított ingatlanok; gazdaság;	Új befektetések és beszállítói kör; egypólusú körforgásos gazdasági megoldások; aktív és

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
	zónák (Műkertváros, Széktó, Natura 2000)	területhasználati igények; a turisztikai kínálat szezonális	ökoturizmus; meglévő helyszínek jobb hasznosítása
Megtartó	Belvárosi és lakótelepi intézményi negyedek, szociális városrehabilitációs akcióterület, intézményi helyszínek, szatellit településrészek, új lakóterületek	Eltérő ellátási szükségletek; épületállomány állapota; lakhatási és hozzáférési nehézségek; elavult intézményi épületek; drága lakhatás, elvándorlás; idősödés; hiányos helyi szolgáltatások a külső városrészekben	Intézmény- és lakásállomány megújítása; Energiahatékony, többfunkciós intézmények; bérlakásprogram és lakásügynökség; közösségi terek; akcióterületi tervezés
Zöldülő	Városi közszolgáltatások (buszflotta, közvilágítás, távhő), csapadékvíz, vízfolyások és záportározók, energetikai rendszerek, zöldfelületi rendszer	Aszály és talajvízszint-süllyedés; hősziget; fosszilis energiatülság; magas épületenergetikai fogyasztás; zöldfelület-hiányos városrészek	Helyi megújulóenergia-termelés és geotermia; vízmegtartás, természetalapú megoldásokkal; energiaközösség; hálózatos, biodiverz, klímaadaptív zöldfelületek
Digitális	Városi szintű, helyhez nem kötött szolgáltatások; intézmények, mérési és hozzáférési helyszínek	Széttagolt adatvagyon; hiányzó monitoring; IT-szakemberhiány; digitális hozzáférési és készségbeli különbségek	Városi adatközpont, energiamenedzsment; e-ügyintézés; IT-szolgáltatások konszolidációja; NJE-egüttműködés
Kiszolgáló	Városrészi és térségi közlekedési hálózatok, csomópontok, közterületek	Növekvő motorizáció és ingázás; hálózati hiányok; szintbeli vasúti átkelők; hiányos kerékpáros hálózat; burkolati állapot	Összefüggő hálózatok; közösségi közlekedés és intermodalitás; biztonságos gyalogos és kerékpáros kapcsolatok

A 6. táblázat a beavatkozások városrészi (akcióterületi csoport szerinti) érintettségét mutatja. A városi léptékű, helyhez nem köthető beavatkozások (pl. humán programok, digitális szolgáltatások, szemléletformáló programok) a táblázatban nem szerepelnek. A legtöbb beavatkozás a következő térségeket érinti: Belváros (16.; 20 beavatkozás), Szatellit településrészek (23.; 12 beavatkozás), Széktói fejlesztési terület (4.; 10 beavatkozás), Déli iparterület (10.; 10 beavatkozás) és Hunyadváros (13.; 10 beavatkozás); ezekben a portfóliók közötti területi összehangolás kiemelt feladat.

6. táblázat - A beavatkozások városrészi érintettsége

Akcióterület	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
1.1. Északi gazdasági-szolgáltatási AT	P5				K7, K11, K14, K15
2.1. Károly Róbert körút menti lakóövezet és szolgáltatási AT	P5				K7, K12
2.2. Belső Máriahegy lakó- és zöldövezet fejlesztési AT					K12
3.1. Panelkorszerűsítési, klímaalkalmazkodási AT		M7	Z7, Z8		K12, K14
3.2. Széchenyiváros északi intézményi és alközponti AT		M7			K7, K12, K14
4.1. Széktói sport, rekreációs és köztérfejlesztési AT	P2		Z6, Z8, Z12		K6, K7, K11, K12, K15
4.3. Rudolf-kert AT	P7				
5.1. Nyíri úti Kórház Gyógyintézeti Központ AT					K12
6.1. Zöld folyosó értékmegőrzési AT	P3		Z12		K12
7.1. Egyetemi Smart City fejlesztési AT	P4				
7.2. Homokbánya Városi Alközpont AT	P4, P7	M6			K12, K15
7.3. Tudományos és Technológiai Park AT	P4				K14
9.1. Kecskemét-Alsó Vasútállomás Revitalizációs AT	P7				K4, K8, K14
9.2. Szent László Város Barnamezős fejlesztési AT	P7				K8, K12
10.1. Déli barnamezős gazdaságfejlesztési AT	P6, P7		Z1, Z12		K2, K4, K7, K12, K14, K15
11.1. Alsó-Záportározó Vízgazdálkodási és Megújuló Energiatermelési AT	P3		Z12		
13.1. Ceglédi út menti barnamezős közlekedési, kiskereskedelmi és szolgáltatási AT	P7				K4
13.2. Hunyadivárosi lakóterületi és intézményfejlesztési AT		M2, M3	Z7		K4, K7, K8, K12, K13, K14
14.1. „Budai Kapu” és környezete fejlesztési AT	P5		Z9		K1, K8, K11, K12, K14

14.2. Bethlennvárosi Intézmény-fejlesztési AT			Z7, Z9		K8, K12, K14
15.1. Intermodális Csomópont Fejlesztési AT		M1	Z8		K4, K6, K9, K12, K13, K14
15.2. Kuruc körút menti gazdaságfejlesztési AT					K4, K12
16.1. Városközpont AT	P3, P5	M1, M3, M7, M8	Z6, Z7, Z8, Z9	D8	K2, K3, K6, K8, K9, K13
16.2. Rákóczi város tömbrehabilitációs AT		M1, M7	Z9		K2, K3, K11, K12, K13, K14
16.3. Homokidomb értékvédelmi AT	P3	M7	Z9		K1, K2, K3, K12, K13
16.4. Árpád város-Kőhíd utcai AT	P3	M3, M7	Z6, Z9		K1, K2, K3, K9, K12, K13
17.1. Reptér és környezete	P5				K15
17.2. Kisfái Városkapu AT					K15
18.1. Keleti gazdaság- és vállalkozásfejlesztési AT					K11, K12
19.1. Nyugati Iparfejlesztési AT	P4, P7				K5, K7, K12, K14
20.1. Szociális Városrehabilitációs AT		M2, M6			K4, K8, K12, K13, K14, K15
21.1. Piac és intézmény-fejlesztési AT					K12
22.1. Műkerti sport, rekreációs és közterületfejlesztési AT	P1				
22.2. Műkertvárosi alközpont AT	P1				K12
23.1. Kadafalva AT		M1, M4			K7, K14
23.3. Hetényegyháza AT					K5, K6, K7, K9, K15
23.4. Méntelek AT	P3	M3	Z12		K6, K9
23.5. Talfája AT					K15
23.6. Katonatelepi AT	P3				K3, K6, K9
Akcióterületen kívüli, ismert városrészi érintettség	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Alsószéktő					K8
Máriaváros		M3			
Petőfiváros		M3			K8
Rendőrfalu			Z8		
Rákóczi város		M3			
Vacsihegy			Z8		
Árpád város (Nagykörúton kívüli rész)		M3			K8
Városi szintű érintettség	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Városi szintű, városrészhez nem köthető beavatkozások		M5, M9	Z2, Z3, Z4, Z5, Z10, Z11, Z13, Z14	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7	K10

Megj.: Egy beavatkozás akkor szerepel egy akcióterületnél, ha legalább egy projekteleme érinti azt; a beavatkozás többi eleme városi szintű lehet. A hálózatos (pl. kerékpáros, vasúti) beavatkozások minden érintett akcióterületnél megjelennek.

2.3. Projektcsatornák és értékajánlat

A tematikus projektcsatornák azokat a beavatkozási területeket jelölik, amelyek mentén a portfóliók projektjei és programjai egymáshoz kapcsolódnak. A portfóliók értékajánlata összefoglalja, hogy a fejlesztések milyen gazdasági, társadalmi, környezeti és működési előnyöket teremthetnek a célcsoportok és a város számára.

A 7. táblázat az értékajánlat mellett bemutatja a portfólión belüli és a portfóliók közötti fő kapcsolódásokat. A szinergiák kiaknázásához a kapcsolódó fejlesztések tartalmának, előkészítésének, ütemezésének és működtetésének összehangolása szükséges. A bemutatott kapcsolatok ennek lehetőségeit jelzik; a tényleges együttműködés feltételeit a projekt-előkészítés során kell meghatározni.

7. táblázat - A projektcsatornák értékajánlata és szinergiái portfóliónként

Prosperáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A portfólió a gazdasági helyszínek elérhetőségének javításával, a helyi termelők és vállalkozások támogatásával, a turisztikai és rekreációs kínálat bővítésével, valamint a körforgásos megoldások alkalmazásával erősíti a helyi gazdaság működési feltételeit. A fejlesztések a lakosság számára is használható szabadidős lehetőségeket teremtenek, és elősegítik az alulhasznosított területek megújítását.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A turisztikai és rekreációs helyszínek fejlesztése, valamint a szabadidős kerékpáros kapcsolatok kialakítása egymást kiegészítő kínálatot teremthet (P1, P2, P3). A gazdasági területek megközelíthetőségének javítása és a helyi gazdaságfejlesztési szolgáltatások a vállalkozások működési feltételeit támogatják (P4, P5). A barnamezős területek zöldfelületi hasznosítása a rekreációs fejlesztésekhez kapcsolódhat, amennyiben helyszínük és tervezett használatuk ezt lehetővé teszi (P7, P2, P3).
Szinergiák elemzése portfóliók között	A Kiszolgáló portfólió hálózati fejlesztései javítják a gazdasági és turisztikai helyszínek elérhetőségét. A Megtartó portfólió lakhatási és közszolgáltatási fejlesztései a munkavállalók helyben maradásának feltételeit erősítik. A Zöldülő portfólió energetikai és vízgazdálkodási beavatkozásai a körforgásos megoldásokhoz és a területek fenntarthatóbb működéséhez, a Digitális portfólió adatgazdálkodási és szolgáltatási kapacitásai pedig a helyi gazdasági szolgáltatások működtetéséhez kapcsolódhatnak.
Megtartó portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Minőségi, elérhető humán közszolgáltatások és megfizethető lakhatás, közösségi lehetőségek, illetve biztonságosabb mindennapi mobilitás, amelyek a népesség – különösen a fiatal családok és a szakképzett munkavállalók – megtartását szolgálják. A fizikai fejlesztések és a humán programok együttesen javítják az életminőséget, segítik a társadalmi integrációt, a portfólió értékteremtése döntően társadalmi.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A közösségi és kulturális helyszínek fejlesztése helyet és infrastruktúrát biztosíthat a humán programok számára (M1, M5). A bölcsődei, óvodai és köznevelési fejlesztések az egymást követő nevelési-oktatási szolgáltatások minőségét javítják (M2, M3). A lakhatási beavatkozások humán programokkal történő

	összekapcsolása támogatja az érintett háztartások társadalmi integrációját (M5, M6). A kerékpáros és megosztott mobilitási megoldások használatát a közlekedési szemléletformálás és a biztonságos közlekedést támogató programok segítik (M8, M9).
Szinergiák elemzése portfóliók között	A Zöldülő portfólió épületenergetikai és zöldfelületi fejlesztései az intézmények gazdaságosabb működését és környezetük használhatóságát támogatják. A Digitális portfólió kompetenciafejlesztése és szolgáltatási kapacitásai segíthetik az intézményi digitális megoldások használatát és működtetését. A Kiszolgáló portfólió gyalogos, kerékpáros és közösségi közlekedési fejlesztései javítják az intézmények és szolgáltatások elérhetőségét.
Zöldülő portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A portfólió a kibocsátások és az energiafelhasználás csökkentésével, a helyi megújulóenergia-termelés bővítésével, a vízmegtartással és a zöldinfrastruktúra fejlesztésével támogatja a város klímaátállítását. A beavatkozások javítják a városi környezet alkalmazkodóképességét, mérséklik a hő- és vízhiányból eredő terhelést, valamint egyes fejlesztéseknél működési megtakarítást teremthetnek. A zöldülő portfólió elemei járulnak hozzá leginkább a pénzügyi megtakarításhoz, főként a naperőmű, geotermia, a hidrogén saját felhasználása és épületenergetikai fejlesztések révén.
Szinergiák elemzése portfóliók belül	A hidrogéntermelés és a hidrogénüzemű autóbuszok alkalmazása összehangolt energetikai és közlekedési rendszert alkothat (Z5, Z1). A helyi energiatermelési és tárolási fejlesztéseket az önkormányzati fogyasztók korszerűsítésével és fogyasztási igényeivel szükséges összehangolni (Z5, Z6). A vízgazdálkodási tervezés megalapozza a csapadékvíz-kezelési és természetalapú vízmegtartási beavatkozásokat (Z9, Z7, Z12). A zöldfelületek fejlesztését a szabályozási, szervezési és ökológiai fenntartási feladatok támogatják (Z8, Z10, Z14). A szemléletformálás és a pályázati programok ösztönzik a lakossági és vállalkozási részvételt (Z4, Z11, Z13).
Szinergiák elemzése portfóliók között	A Digitális portfólió környezeti monitoringja és energiamedzsentje támogatja a beavatkozások tervezését, működtetését és eredményeinek követését. A Kiszolgáló portfólió közösségi közlekedési fejlesztései a korszerűbb buszflotta szolgáltatási előnyeinek kihasználását segítik. A Megtartó portfólió intézményi fejlesztéseinél az energetikai és zöldfelületi tartalmat közösen szükséges meghatározni. A Prosperáló portfólió körforgásos megoldásai az energia- és vízfelhasználási rendszerekhez, barnamezős zöldfelületi beavatkozásai pedig a városi zöldinfrastruktúrához kapcsolódnak.
Digitális portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A portfólió a városi adatok rendezett gyűjtésével és használatával, a digitális szolgáltatások fejlesztésével, valamint a szükséges szervezeti kapacitások és kompetenciák kialakításával támogatja a hatékonyabb városműködést. A lakosság számára könnyebben hozzáférhető szolgáltatásokat, az intézmények és döntéshozók számára megbízhatóbb információkat és működési támogatást

	teremthet. Egyes fejlesztések energiamegtakarítást, ügyintézési időnyereséget vagy bevételnövekedést is eredményezhetnek.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A környezeti monitoring, a városi adatközpont és az energiamededzment közös adatgazdálkodási és üzemeltetési feltételekre támaszkodik (D1, D5, D6). A stratégiai dokumentumok a szervezeti és szolgáltatási fejlesztések szakmai kereteit határozzák meg (D7, D6). A kompetenciafejlesztési programok és a digitális élmény- és tudásközpontok a digitális készségek fejlesztésében egészítik ki egymást (D4, D8). A közlekedési adatgyűjtés és a parkolási megoldások összehangolása a közlekedési döntések megalapozását segítheti (D2, D3).
Szinergiák elemzése portfóliók között	A digitális adatgyűjtés és monitoring a Zöldülő portfólió energetikai, vízgazdálkodási és zöldfelületi rendszereinek működését és értékelését támogatja. A közlekedési adatok és szolgáltatások a Kiszolgáló portfólió forgalomszervezési, parkolási és közösségi közlekedési beavatkozásaihoz kapcsolódnak. A kompetenciafejlesztés és az IT-szolgáltatási kapacitások a Megtartó portfólió intézményeinek digitális működését, valamint a Prosperáló portfólió gazdasági szolgáltatásainak fejlesztését is segíthetik.
Kiszolgáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	A portfólió a városon belüli és térségi elérhetőség, a közlekedésbiztonság és a közlekedési módok közötti kapcsolatok javítását szolgálja. A hálózati hiányok felszámolása, a gyalogos és kerékpáros kapcsolatok, valamint a közösségi közlekedés fejlesztése segíti a munkahelyek, intézmények és szolgáltatások elérését. Értékteremtése elsősorban az utazási feltételek javulásában, az időnyereségben és a közlekedési kockázatok mérséklésében jelentkezik.
Szinergiák elemzése portfólión belül	Az intermodális csomópont, a vasúti kapcsolatok és a közösségi közlekedési szolgáltatások fejlesztése egymást kiegészítve javítja az átszállás és a közlekedési módváltás feltételeit (K4, K9, K10). A kerékpáros beavatkozások összehangolása összefüggő városi és térségi hálózat kialakítását segíti (K5, K6, K11–K15). A belvárosi közterületi, gyalogos és úthálózati beavatkozások közös tervezése támogatja a különböző közterület-használati igények összehangolását (K1, K3, K8). A mobilitási tervezés a hálózati és szolgáltatási fejlesztések szakmai megalapozását biztosítja (K2).
Szinergiák elemzése portfóliók között	A Prosperáló portfólió fejlesztéseivel a gazdasági és turisztikai helyszínek elérhetőségének javításával, a Megtartó portfólióhoz pedig az intézmények és a mindennapi szolgáltatások biztonságos megközelítésével kapcsolódik. A Zöldülő portfólió buszflotta-fejlesztése és a közösségi közlekedési szolgáltatások korszerűsítése együtt javíthatja a közösségi közlekedés vonzerejét. A Digitális portfólió adatgyűjtése, parkolási és monitoringmegoldásai a közlekedési rendszerek tervezését és működtetését támogatják.

A **szinergiamátrixok** a beavatkozások tervezett tartalma alapján azonosítható kapcsolatok erősségét mutatják. Az értékelés szakmai minősítés, nem a várható többlethatások számszerű mérése.

E – erős kapcsolat: a beavatkozások egymásra épülnek, közös műszaki vagy működési rendszert alkotnak, illetve egymást érdemben kiegészítő szolgáltatásokat biztosítanak. Összehangolásuk a tervezett eredmények elérésének fontos feltétele.

K – közepes kapcsolat: a beavatkozások részben kiegészítik egymást, vagy összehangolásuk az előkészítés, a megvalósítás, az erőforrás-felhasználás vagy a működtetés során előnyt teremthet, de közvetlen egymásra épülésük nem meghatározó.

Gy – gyenge vagy nem azonosított közvetlen kapcsolat: az összefüggés elsősorban közvetett, a tágabb stratégiai célokon keresztül érvényesül; a jelenleg ismert tartalom alapján konkrét műszaki vagy működési együttműködés nem azonosítható.

Több projektelemre kiterjedő beavatkozás esetében a jelölés annak releváns elemei közötti kapcsolatot mutatja, és nem feltétlenül vonatkozik valamennyi projektelemre. A portfóliók közötti mátrix a kapcsolat erőssége mellett annak típusát és fő kapcsolódási pontjait is megadja.

8. táblázat - Portfólión belüli szinergiák – Prosperáló portfólió

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1	■	E	E	Gy	K	Gy	Gy
P2	E	■	E	Gy	K	Gy	K
P3	E	E	■	Gy	Gy	Gy	K
P4	Gy	Gy	Gy	■	K	Gy	Gy
P5	K	K	Gy	K	■	K	Gy
P6	Gy	Gy	Gy	Gy	K	■	Gy
P7	Gy	K	K	Gy	Gy	Gy	■

9. táblázat - Portfólión belüli szinergiák – Megtartó portfólió

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
M1	■	Gy	Gy	Gy	E	Gy	K	Gy	Gy
M2	Gy	■	E	Gy	K	Gy	Gy	Gy	Gy
M3	Gy	E	■	Gy	K	Gy	Gy	K	K
M4	Gy	Gy	Gy	■	K	Gy	Gy	Gy	Gy
M5	E	K	K	K	■	E	Gy	Gy	Gy
M6	Gy	Gy	Gy	Gy	E	■	K	Gy	Gy
M7	K	Gy	Gy	Gy	Gy	K	■	E	Gy
M8	Gy	Gy	K	Gy	Gy	Gy	E	■	E
M9	Gy	Gy	K	Gy	Gy	Gy	Gy	E	■

10. táblázat - Portfólión belüli szinergiák – Zöldülő portfólió

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
Z1	■	K	Gy	Gy	E	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy
Z2	K	■	K	K	K	K	K	Gy	Gy	K	Gy	Gy	Gy	Gy
Z3	Gy	K	■	K	K	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy
Z4	Gy	K	K	■	K	K	Gy	Gy	Gy	Gy	E	Gy	Gy	Gy
Z5	E	K	K	K	■	E	K	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy
Z6	Gy	K	Gy	K	E	■	K	Gy	Gy	Gy	K	Gy	Gy	Gy
Z7	Gy	K	Gy	Gy	K	K	■	E	E	E	Gy	E	Gy	E
Z8	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	E	■	Gy	E	K	K	Gy	E

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
Z9	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	E	K	■	K	K	E	Gy	Gy
Z10	Gy	K	Gy	Gy	Gy	Gy	E	E	K	■	E	E	Gy	E
Z11	Gy	Gy	Gy	E	Gy	K	Gy	K	K	K	■	Gy	E	E
Z12	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	E	K	E	E	Gy	■	Gy	K
Z13	Gy	Gy	Gy	K	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	E	Gy	■	K
Z14	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	E	E	K	E	E	K	K	■

11. táblázat - Portfólión belüli szinergiák – Digitális portfólió

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
D1	■	Gy	Gy	Gy	E	E	K	Gy
D2	Gy	■	K	Gy	K	K	K	Gy
D3	Gy	K	■	Gy	K	K	K	Gy
D4	Gy	Gy	Gy	■	K	K	K	E
D5	E	K	K	K	■	E	K	Gy
D6	E	K	K	K	E	■	E	Gy
D7	K	K	K	K	K	E	■	K
D8	Gy	Gy	Gy	E	Gy	Gy	K	■

12. táblázat - Portfólión belüli szinergiák – Kiszolgáló portfólió

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15
K1	■	K	K	K	K	Gy	Gy	K	K	Gy	K	E	K	K	K
K2	K	■	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
K3	K	K	■	Gy	Gy	K	Gy	E	Gy	K	E	K	E	K	Gy
K4	K	K	Gy	■	K	K	K	K	E	K	K	K	K	K	K
K5	K	K	Gy	K	■	K	K	K	K	K	K	E	K	K	E
K6	Gy	K	K	K	K	■	Gy	Gy	E	K	E	E	E	E	E
K7	Gy	K	Gy	K	K	Gy	■	K	K	Gy	Gy	K	Gy	Gy	Gy
K8	K	K	E	K	K	Gy	K	■	K	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy
K9	K	K	Gy	E	K	K	K	K	■	E	K	K	K	K	K
K10	Gy	K	K	K	K	K	Gy	Gy	E	■	Gy	Gy	Gy	Gy	Gy
K11	K	K	E	K	K	E	Gy	Gy	K	Gy	■	E	E	E	E
K12	E	K	K	K	E	E	K	Gy	K	Gy	E	■	E	E	E
K13	K	K	E	K	K	E	Gy	Gy	K	Gy	E	E	■	E	E
K14	K	K	K	K	K	E	Gy	Gy	K	Gy	E	E	E	■	E
K15	K	K	Gy	K	E	E	Gy	Gy	K	Gy	E	E	E	E	■

Jelmagyarázat: E – erős, K – közepes, Gy – gyenge kapcsolat. Forrás: saját szerkesztés (közös célcsoport, műszaki tartalom, helyszín és tematikus célok alapján).

13. táblázat - Portfóliók közötti szinergiák (erősség, típus, fő kapcsolódási pontok)

	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Prosperáló	—	K – stratégiai: A lakhatás, a közszolgáltatások és a humán programok támogatják a munkavállalók helyben maradását és a gazdasági helyszínek munkaerőellátását.	E – technológiai és erőforrás-alapú: Körforgásos energiatárolás és városi energiarendszerek (P6–Z5); víz újrahasznosítása és fenntartható vízgazdálkodás (P6–Z7); barnamezős zöldfelületek fejlesztése és ökológiai fenntartása (P7–Z8, Z14).	K – technológiai és szervezeti: A helyi gazdasági digitális szolgáltatások, az online piac és a co-working működését támogató IT-kapacitások; a körforgásos energetikai megoldások adatkezelése (P5–D6; P6–D5).	E – stratégiai és funkcionális: Gazdasági helyszínek közötti elérhetősége (P4–K7); turisztikai és rekreációs helyszínek városi és térségi kerékpáros kapcsolatai (P1–P3–K5, K6, K11–K15).
Megtartó	K – stratégiai: A lakhatás, a közszolgáltatások és a humán programok támogatják a munkavállalók helyben maradását és a gazdasági helyszínek munkaerőellátását.	—	E – technológiai és erőforrás-alapú: Intézményi felújítások és energetikai korszerűsítések összehangolása; intézménykertek és közterületi környezet fejlesztése (M1–M4–Z6, Z8).	K – technológiai és szervezeti: Digitális készségek, intézményi digitális megoldások használata és működtetése, hozzáférhető elektronikus szolgáltatások (M1–M5–D4, D6).	E – funkcionális és stratégiai: Iskolai és mindennapi mobilitási programok, biztonságos intézményi megközelítés, kerékpáros hálózat és tárolás összehangolása (M8, M9–K3, K6, K11–K15).
Zöldülő	E – technológiai és erőforrás-alapú: Körforgásos energiatárolás és városi energiarendszerek (P6–Z5); víz újrahasznosítása és fenntartható vízgazdálkodás (P6–Z7); barnamezős zöldfelületek fejlesztése és ökológiai fenntartása (P7–Z8, Z14).	E – technológiai és erőforrás-alapú: Intézményi felújítások és energetikai korszerűsítések összehangolása; intézménykertek és közterületi környezet fejlesztése (M1–M4–Z6, Z8).	—	E – technológiai: Környezeti és vízgazdálkodási monitoring, digitális zöldfelület-nyilvántartás, energetikai adatgyűjtés és fogyasztásszabályozás (Z7–Z14–D1; Z5, Z6–D5).	E – funkcionális és stratégiai: Korszerű buszflotta és közösségi közlekedési szolgáltatások (Z1–K9, K10); közterületi és kerékpáros fejlesztések zöldfelületi tartalma (Z8–K3, K11–K15).

	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Digitális	K – technológiai és szervezeti: A helyi gazdasági digitális szolgáltatások, az online piac és a co-working működését támogató IT-kapacitások; a körforgásos energetikai megoldások adatkezelése (P5–D6; P6–D5).	K – technológiai és szervezeti: Digitális készségek, intézményi digitális megoldások használata és működtetése, hozzáférhető elektronikus szolgáltatások (M1–M5–D4, D6).	E – technológiai: Környezeti és vízgazdálkodási monitoring, digitális zöldfelület-nyilvántartás, energetikai adatgyűjtés és fogyasztásszabályozás (Z7–Z14–D1; Z5, Z6–D5).	—	E – technológiai: Forgalomszámlálási adatok használata a mobilitási tervezésben és a fejlesztések követésében; parkolási koncepció és intelligens parkolási rendszer összehangolása (D2–K2; D3–K2).
Kiszolgáló	E – stratégiai és funkcionális: Gazdasági helyszínek közötti elérhetősége (P4–K7); turisztikai és rekreációs helyszínek városi és térségi kerékpáros kapcsolatai (P1–P3–K5, K6, K11–K15).	E – funkcionális és stratégiai: Iskolai és mindennapi mobilitási programok, biztonságos intézményi megközelítés, kerékpáros hálózat és tárolás összehangolása (M8, M9–K3, K6, K11–K15).	E – funkcionális és stratégiai: Korszerű buszflotta és közösségi közlekedési szolgáltatások (Z1–K9, K10); közterületi és kerékpáros fejlesztések zöldfelületi tartalma (Z8–K3, K11–K15).	E – technológiai: Forgalomszámlálási adatok használata a mobilitási tervezésben és a fejlesztések követésében; parkolási koncepció és intelligens parkolási rendszer összehangolása (D2–K2; D3–K2).	—

Megjegyzés: a mátrix szimmetrikus; a kapcsolódási pontokat a főátló feletti cellák részletezik. Forrás: saját szerkesztés.

A projektportfólió közös teljesítménymutatóinak tervértékeit a 14. táblázat foglalja össze. A beruházások pénzügyi előrehaladását a tervezett beruházási összeg teljesülése, a beavatkozások befejezését pedig darabszám alapú megvalósulási arány jelzi. Ez utóbbi mutató számítási alapja az üzleti modellben elkülönített 53 beavatkozási egység. A finanszírozási arányok a teljes tervezett beruházási állomány forrásösszetételét mutatják.

14. táblázat - A projektportfólió KPI-jainak tervértékei

KPI	Érték
Beruházás volumene / CAPEX megvalósulás (%)	Tervezett CAPEX: 121 583 M Ft. Tervezett pénzügyi megvalósulás 2034-ig 76,5 %, 2040-ig 100 %
Projekt megvalósulási arány (%)	53 beavatkozásból (8 önálló és 45 keretbeavatkozás) 2034-ig 41 beavatkozás zárul tervezetten (77,4 %), a teljes állomány pedig 2040-ig.
Támogatás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	69,2 % (vissza nem térítendő támogatás, 84 088 M Ft)
Piaci forrás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	A modell alapesetében külön piaci forrással nem számol; a jelentős megtérülési potenciállal rendelkező elemek és a közvilágítás önereje (a teljes CAPEX 17,7%-a, 21 463 M Ft beruházási költségre vetítve) hitelből, ESCO- vagy partneri konstrukcióból is fedezhető.
Önkormányzati önerő aránya (%)	30,8 % (37 495 M Ft)

Portfóliók mérése

Az egyes portfóliók eredményességét a 15. táblázatban szereplő, sajátos teljesítménymutatók jelzik. Az éves kibocsátáscsökkentési és költségmegtakarítási értékek a tervezett fejlesztések teljes megvalósulását követő működési állapotra vonatkozó becslések. A mutatók számítási módját, időtávját és alapfeltevéseit a kvantitatív elemzés részletezi.

15. táblázat - A portfóliók fő KPI-jainak tervértékei

Portfólió	Javasolt fő KPI	Érték
Prosperáló	Diszkontált pénzügyi megtérülési mutató (DROI), a megtérülő elemeket tartalmazó beavatkozásokra	0,083 (a bevételt vagy megtakarítást eredményező elemmel rendelkező P5 és P6 beavatkozások esetében)

Portfólió	Javasolt fő KPI	Érték
Megtartó	Éves társadalmi haszon / beruházási költség (éves SROI)	0,092
	Diszkontált társadalmi megtérülési mutató (éves DSROI)	0,416
Zöldülő	Éves tervezett ÜHG csökkentés (tCO ₂ e)	17 320 t CO ₂ e/év
Digitális	Üzemeltetési költségmegtakarítás	97,9 M Ft/év megtakarítás
Kiszolgáló	Önkormányzati önerő aránya tervezett	23,4%
	Beruházások tervezett pénzügyi megvalósulási aránya	2034-ig 82,9%; 2040-ig 100%.

A portfóliók mutatói a fejlesztések eltérő eredményeit teszik mérhetővé: a pénzügyi megtérülést, a társadalmi hasznokat, a kibocsátáscsökkentést, a működési megtakarításokat és a beruházások előrehaladását. Az értékek a jelenlegi projektállományra és a kvantitatív elemzésben rögzített feltevésekre épülő becslések.

A Prosperáló portfólió diszkontált pénzügyi megtérülési mutatója (DROI) a vizsgált működési időszak nettó pénzáramainak jelenértékét viszonyítja a beruházási költséghez. A nettó pénzáram a bevételek és megtakarítások összegének működési költségekkel csökkentett értéke; a diszkontálás a későbbi évek pénzáramait jelenértékre számítja át. A megtérülő elemeket tartalmazó P5 (Klímaparát helyi gazdasági, termelési és szolgáltatói rendszerek, valamint rövid ellátási láncok kialakítása) és P6 (Körforgásos gazdasági megoldások támogatása) beavatkozások 0,083-as mutatója azt jelenti, hogy a diszkontált nettó működési pénzáram a vizsgált időtávon a beruházási költség mintegy 8,3%-át fedezi. A modellben a teljes pénzügyi megtérülést az 1-es érték jelzi, ezért a számított eredmény alapján a beruházási költség működési pénzáramokból nem térül meg teljes egészében. A beavatkozások indokoltságának értékeléséhez a közvetlen pénzügyi eredmény mellett a gazdaságfejlesztési és egyéb közösségi hatásokat is figyelembe kell venni.

A Megtartó portfólió éves SROI-mutatója a pénzértékben becsült éves társadalmi és klímahasznat viszonyítja a beruházási költséghez. A 0,092-es érték azt fejezi ki, hogy a becsült éves társadalmi és klímahaszon a beruházási ráfordítás mintegy 9%-a. Ezek a hasznok például a lakhatási, oktatási és közösségi szolgáltatások javulásából származnak; nem az önkormányzatnál jelentkező pénzbevételt jelentik. Az éves mutató önmagában nem fejezi ki a teljes működési időszak társadalmi megtérülését. A kiegészítő DSROI-mutató a vizsgált időtáv társadalmi és klímahasznainak diszkontált összegéből levonja a beruházási költséget, majd a különbséget ehhez a költséghez viszonyítja. A 0,416-es érték alapján a becsült hasznok jelenértéke mintegy 42%-kal meghaladja a beruházási ráfordítást. Ez a modell feltevései mellett kedvező társadalmi eredményt jelez. A működtetés pénzügyi fedezetét és a fenntartási költségeket külön szükséges értékelni.

A Zöldülő portfólió 17 320 t CO₂e/év kibocsátáscsökkentési értéke a tervezett fejlesztések teljes megvalósulását követő éves hatás becslése. A Digitális portfólió 97,9 M Ft/év mutatója a becsült üzemeltetési költségmegtakarítást jelzi. Emellett a modell évi 55,4 M Ft parkolási többletbevétellel is számol, amely bevételi jellegéből adódóan nem szerepel a költségmegtakarítási fő mutatóban, de hozzájárul a portfólió pénzügyi eredményéhez.

A Kiszolgáló portfólió megvalósulási mutatója a tervezett beruházási összeg ütemezett felhasználását jelzi: 2034-ig 82,9%, 2040-ig 100% teljesülés tervezett. A 23,4%-os önerőarány a beruházásokhoz tervezett önkormányzati saját forrás részarányát mutatja. A két mutató együttesen teszi követhetővé a beruházások pénzügyi előrehaladását és az önkormányzati finanszírozási igényt.

2.4. Érintetti térkép (Stakeholder mapping)

Az érintetti térkép portfóliónként azonosítja a fejlesztések előkészítésében, finanszírozásában, megvalósításában és működtetésében szerepet vállaló szervezeteket, valamint a fejlesztések által érintett társadalmi és gazdasági csoportokat. A mátrixok a szereplőket a beavatkozásokra gyakorolt befolyásuk és közvetlen érintettségük alapján helyezik el.

A nagy befolyású és erősen érintett szereplőkkel rendszeres szakmai egyeztetés és aktív együttműködés szükséges. A nagy befolyású, kisebb közvetlen érintettségű finanszírozókkal és hatóságokkal a támogatási, engedélyezési és szabályozási feltételek tisztázását szolgáló kapcsolattartás indokolt. A kisebb befolyású, erősen érintett csoportok számára hozzáférhető tájékoztatási, konzultációs és visszajelzési lehetőségeket kell biztosítani. A kisebb befolyású és kevésbé érintett szereplők bevonása az adott fejlesztéshez kapcsolódóan, szükség szerint történik.

A portfóliószintű besorolás a szereplők jellemző szerepét mutatja. Egy szervezet konkrét projekthez kapcsolódó befolyása és érintettsége ettől eltérhet, ezért a besorolás a projekt-előkészítés során pontosítandó. A mátrixokban való szerepeltetés önmagában nem jelent döntési hatáskört vagy vállalt megvalósítási kötelezettséget.

16. táblázat - Érintetti hatás–érintettség mátrix – Prosperáló portfólió

Prosperáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Közgyűlés és Fejlődő Város Bizottság; KMJV PH Fejlesztéspolitikai Iroda; nagyvállalatok és beszállítók (Mercedes-Benz és ipari partnerek); Kiskunsági Nemzeti Park Igazgatóság; BÁCSVÍZ Zrt.; KEFAG Zrt., Kecskeméti Vadaskert; Kecskeméti Városüzemeltetési NKft	Irányító hatóságok (TOP Plusz, GINOP Plusz, KEHOP Plusz, EUI- IA); Magyar Közút NZrt.; MÁV- csoport; kormányhivatal (engedélyezés)
Kis hatás/ befolyás	Kkv-k, helyi termelők, turisztikai szolgáltatók; civil szervezetek; lakosság	Bács-Kiskun Vármegyei Önkormányzat; térségi települések; kamarák

17. táblázat - Érintetti hatás-érintettség mátrix – Megtartó portfólió

Megtartó portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Közyűlés és bizottságai (Fejlődő Város, Gondoskodó Város); intézményfenntartók (Tankerületi Központ, szociális és egészségügyi intézmények); KMJV PH Fejlesztéspolitikai Iroda; KMJV PH Humánszolgáltatási Iroda; Kecskeméti Városfejlesztő Kft.	Irányító hatóságok (TOP Plusz ERFA és ESZA+, EFOP Plusz); szakminisztériumok; Magyar Államkincstár
Kis hatás/ befolyás	Intézmények dolgozói, szülők, diákok; idősek és gondozottak; bérlakásban élők és lakásra várók; hátrányos helyzetű csoportok; civil és egyházi szervezetek	Ingatlanpiaci szereplők; környező települések; munkáltatók (munkaerő-megtartás)

18. táblázat - Érintetti hatás-érintettség mátrix – Zöldülő portfólió

Zöldülő portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Közyűlés, Fejlődő Város Bizottság, ZÁF-munkacsoport; KMJV PH Fejlesztéspolitikai Iroda; KMJV PH Mérnöki Iroda; önkormányzati főtájiépítész; KeKo Kft.; Termostar Kft.; BÁCSVÍZ Zrt.; Kecskeméti Városüzemeltetési NKft.; ATIVIZIG	KEHOP Plusz és IKOP Plusz irányító hatóságai; NFFKÜ; villamosenergia-elosztó és MEKH (hálózati csatlakozás, engedélyek); MOHU (hulladék); környezetvédelmi hatóság
Kis hatás/ befolyás	Lakosság, társasházak, a tervezett energiaközösségi fejlesztések potenciális résztvevői; civil környezetvédő szervezetek; Kiskunsági Nemzeti Park Igazgatóság; iskolák	Ipari partnerek; technológiai szállítók; pénzintézetek; Neumann János Egyetem

19. táblázat - Érintetti hatás-érintettség mátrix – Digitális portfólió

Digitális portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Közyűlés; KMJV PH Fejlesztéspolitikai Iroda; Kecskeméti Városfejlesztő Kft.; Kecskeméti Városrendészet	DIMOP Plusz Irányító Hatóság; Digitális Kormányzati Ügynökség; Nemzeti Adatvagyron Ügynökség
Kis hatás/ befolyás	E-ügyintézés felhasználói; idősek és digitálisan kirekesztett csoportok; városi intézmények és cégek (adatgazdák); Neumann János Egyetem	IT-szállítók, telekommunikációs szolgáltatók; startupok és kkv-k

20. táblázat - Érintetti hatás-érintettség mátrix – Kiszolgáló portfólió

Kiszolgáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Közyűlés; KMJV PH Mérnöki Iroda; KMJV PH Fejlesztéspolitikai Iroda; KeKo Kft.; Kecskeméti Városüzemeltetési	IKOP Plusz és TOP Plusz irányító hatóságai; rendőrség (közlekedésbiztonság)

	NKft; MÁV-csoport; Közlekedési és Beruházási Minisztérium; Magyar Közút NZrt.	
Kis hatás/ befolyás	Ingázók, kerékpárosok és gyalogosok; belvárosi kereskedők; érintett lakóközösségek; iskolák	Szomszédos települések; fuvarozók, taxi- és mobilitási szolgáltatók

2.5. Projektportfólió elemei

A projektportfólió 53 beavatkozási egységet foglal magában: 45 keretbeavatkozást és 8 önálló projektet.

A sürgősség–hatás értékelés beavatkozási szinten, mindkét szempont esetében 1–5 pontos skálán történt. A sürgősség a beavatkozás, illetve az előkészítés megkezdésének időbeli indokoltságát, a hatás a portfólió céljaihoz való várható hozzájárulást jelzi. A mátrixokban a 4–5 pontos értékelés magas, az 1–3 pontos értékelés alacsony kategóriába kerül. Az alacsony kategória így a közepes pontszámú beavatkozásokat is magában foglalja, és nem jelenti a fejlesztés szükségtelenségét. A 21–25. táblázat a beavatkozások kódját és megnevezését tartalmazza.

A magas sürgősségű és magas hatású csoportba 38 beavatkozás tartozik, amelyek a teljes tervezett beruházási összeg 69,9%-át képviselik. A mátrix elsődleges prioritási csoportokat különít el; az egy csoporton belüli megvalósítási sorrendet a projekt-előkészítettség, a beavatkozások közötti függőségek, a finanszírozási lehetőségek és a kvantitatív elemzés eredményei alapján szükséges meghatározni. A magas sürgősség nem minden esetben jelent azonnali kivitelezést: hosszabb távú beruházásoknál az előkészítés mielőbbi megkezdését is indokolhatja.

21. táblázat - Sürgősség–hatás mátrix – Prosperáló portfólió

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	–	P1 Turisztikai, gazdasági és kerékpárhálózat fejlesztés a Műkertvárosban, valamint NATURA 2000 terület fejlesztése P2 Aktív és rekreációs turizmust célzó fejlesztés Kecskeméten P4 Gazdasági területekhez kapcsolódó útfejlesztések P6 Körforgásos gazdasági megoldások támogatása
Alacsony sürgősség	P5 Klímabarát helyi gazdasági, termelési és szolgáltatói rendszerek, valamint rövid ellátási láncok kialakítása P7 Barnamezős és alulhasznosított területek zöldfelületi hasznosítása, fejlesztése	P3 Szabadidős kerékpáros hálózat kiépítése

22. táblázat - Sürgősség–hatás mátrix – Megtartó portfólió

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	M3 Pedagógiai és közoktatási intézmények fejlesztése Kecskeméten	M1 Kulturális intézmények és közösségi szintér fejlesztése Kecskeméten M2 Gyermekellátási és óvodai intézmények fejlesztése Kecskeméten M4 Egészségügyi és szociális intézmények fejlesztése Kecskeméten M5 Helyi humán fejlesztések Kecskeméten M6 Lakhatási feltételek javítása Kecskeméten M7 Komplex operatív városfejlesztési tervek készítése M9 Fenntartható és biztonságos mobilitási intézkedések
Alacsony sürgősség	–	M8 A kerékpáros és megosztott közlekedési formák részarányának növelése a városi mobilitásban

23. táblázat - Sürgősség–hatás mátrix – Zöldülő portfólió

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	–	Z1 Helyi autóbuszcsere program Z2 Városüzemeltetés zöld átállása Z4 Lakossági és vállalkozási zöld beruházások ösztönzése Z6 Önkormányzati energiahatékonysági fejlesztések középületeknél, közintézményeknél és egyéb városi létesítményeknél Z7 Fenntartható csapadék- és vízkezelés Z8 Köztulajdonú zöldterületek és zöldfelületek növelése és minőségi fejlesztése Z9 Vízgazdálkodáshoz kapcsolódó átfogó tervezési, előkészítési feladatok végrehajtása Z10 Zöld- és kékinfrastruktúra településszintű közszervezési és szabályozási feladatainak ellátása Z11 Átfogó társadalmi szemléletformálási és képzési programok a környezettudatosság, illetve a fenntartható víz- és zöldfelület-gazdálkodás területén Z12 Természetalapú, kék- és zöldinfrastruktúra szempontú, vízmegtartást és vízminőség-javítást

	Alacsony hatás	Magas hatás
		elősegítő beavatkozások Z14 Ökológiai és klímaalkalmazkodási fejlesztések
Alacsony sürgősség	Z3 Nyilvános töltőhálózat differenciált bővítése elektromos töltőpontok telepítésével	Z5 Fenntartható városi energiarendszerek fejlesztése Z13 Klímavédelmi pályázati és támogatási programok lebonyolítása

24. táblázat - Sürgősség–hatás mátrix – Digitális portfólió

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	D2 Digitális megoldások alkalmazása a közlekedés területén	D1 Városi környezeti nyilvántartási és monitoring rendszer kiépítése D3 Intelligens parkolási rendszer bevezetése D4 Digitális oktatási, nevelési, kompetenciafejlesztési beavatkozások D5 Adatalapú városirányítási és stratégiai monitoring rendszer kiépítése D6 Digitális városműködési, projekt-előkészítési és IT-szolgáltatási kapacitások kialakítása D7 Digitális átállást megalapozó stratégiai dokumentumok elkészítése
Alacsony sürgősség	D8 A digitális élmény- és tudásközpont(ok) továbbfejlesztése	–

25. táblázat - Sürgősség–hatás mátrix – Kiszolgáló portfólió

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	K8 Városi burkolatfelújítási beavatkozások	K1 Nagykörút felújítása (Budai kapu - Katona József Gimnázium közötti szakaszon) K2 Városi mobilitás-tervezési intézkedések K3 Kecskeméti közterület-fejlesztési és -rehabilitációs beavatkozások K4 A kritikus szintbeli vasúti átkelők mihamarabbi kiváltásának előkészítése, tervezetése, ütemezett megvalósítása K7 Közúti hálózati hiányok felszámolása Kecskeméten K9 Vasútfejlesztéssel és az Intermodális

	Alacsony hatás	Magas hatás
		Csomópont létrehozásával összefüggő feladatok ellátása K10 Községi közlekedési rendszer fejlesztése K12 Városi főhálózati kerékpáros kapcsolatok kiépítése K13 Belvárosi és belső városi kerékpáros kapcsolatok, átvezetések fejlesztése K14 Városrészek kerékpáros bekötése, és lakóterületi kapcsolatok fejlesztése
Alacsony sürgősség	K6 Városi szintű kerékpárparkoló-fejlesztési beavatkozások K11 Meglévő kerékpárhálózati elemek minőségi fejlesztése	K5 Térségi kerékpáros hálózat kiépítése K15 Külső városrészek kerékpáros kapcsolatainak, főúti és vasúti keresztezéseinek fejlesztése

2.5.1. Fenntartható üzemeltetés

Kecskeméten a városi szolgáltatások működtetése hibrid modellben történik: a Polgármesteri Hivatal szakmai szervezeti egységei (pl. Fejlesztéspolitikai Iroda, Mérnöki Iroda) a megrendelői, a 100%-os vagy többségi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok (Kecskeméti Városüzemeltetési NKft., KeKo Kft., BÁCSVÍZ Zrt., Tormostar Kft., Hírös Sport NKft. stb.) és az intézmények az üzemeltetői szerepet töltik be, közfeladat-ellátási és közszolgáltatási szerződések keretében. A fejlesztések fenntartható működtetése beavatkozásokként eltérő szervezeti és finanszírozási megoldást igényel. A jövőbeni projektek esetében a konkrét üzemeltetői felelősséget és a szerződéses kereteket a projekt-előkészítés során, a létrejövő eszközök és szolgáltatások tulajdonosi, kezelői és használati viszonyai alapján szükséges meghatározni.

A modell a fejlesztések teljes megvalósulását követő működési állapotra évi 1 978 M Ft üzemeltetési költséggel (OPEX), valamint összesen 2 259 M Ft bevétellel és megtakarítással számol. Portfóliószinten a bevételek és megtakarítások a Prosperáló dimenzióban évi 215 M Ft-tal, a Megtartó dimenzióban 156 M Ft-tal, a Kiszolgáló dimenzióban 536 M Ft-tal maradnak el az üzemeltetési költségektől. A Zöldülő és Digitális portfólióban a számított egyenleg pozitív.

A pozitív portfóliószintű egyenleg önmagában nem biztosítja valamennyi beavatkozás működtetésének fedezetét. A megtakarítások és bevételek különböző szervezeteknél jelentkezhetnek, ezért felhasználhatóságukat, illetve az üzemeltetési költségekhez rendelkezésüket projektenként szükséges tisztázni. Az OPEX a beruházás kapcsán felmerülő éves többlet-működési és karbantartási költséget jelenti: új létesítménynél a teljes működtetést, meglévő létesítmény felújításánál a többletköltséget. Becslése a város OPEX-táblájának egységárain és méretkategóriáin alapul, amelyet a jelentős tételeknél üzemeltetői becslés vagy a beruházási költséggel arányos működési költség egészít ki. Az eszközök pótlását és időszakos cseréjét becsült élettartamuk szerint szükséges a projektek előkészítése során megtervezni.

Prosperáló portfólió

– **Üzemeltetési struktúra:** Decentralizált, projektgazdánkénti üzemeltetés: a turisztikai és rekreációs létesítményeket a KEFAG Zrt., a Kecskeméti Vadaskert és a Hírös Sport NKft., az önkormányzati

utakat a Kecskeméti Városüzemeltetési NKft. és a Magyar Közút NZrt., a víziközmű-rendszert a BÁCSVÍZ Zrt. működteti.

- **Szerződéses keretek:** Üzemeltetés az érintett szervezetek feladatellátási, közfeladat-ellátási és szolgáltatási szerződése alapján; a co-working terek és a piacterület bérletbe adható; a szűrkevíz-rendszerrel ipari partnerrel kötött szolgáltatási szerződés.
- **A működtetés finanszírozása:** Önkormányzati költségvetés (útfenntartás, zöldfelület), díj- és bérleti bevételek (co-working, piacterület), iparivíz-díj; a gazdaságfejlesztési iroda működési költsége saját forrásból.

26. táblázat - Üzemeltetés és fenntartás – Prosperáló portfólió

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
P1 Turisztikai, gazdasági és kerékpárhálózat fejlesztés a Műkertvárosban, valamint NATURA 2000 terület fejlesztése	KEFAG Zrt.; Kecskeméti Vadaskert Nonprofit Kft.; Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	35,0	0,0	Önkormányzati költségvetés (városüzemeltetés), KEFAG és Vadaskert működési forrásai; kiegészítő jelleggel piacterület bérleti díjai.
P2 Aktív és rekreációs turizmust célzó fejlesztés Kecskeméten	Kecskeméti Hírös Sport Nonprofit Kft.	55,0	25,0	Üzemeltetői díjbevételek, kiegészítő jelleggel rendezvényszervezési bevételek.
P3 Szabadidős kerékpáros hálózat kiépítése	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; Magyar Közút Nonprofit Zrt.	60,0	0,0	Önkormányzati költségvetés (útfenntartás), kiegészítő jelleggel fogadólétesítmény bérleti díja.
P4 Gazdasági területekhez kapcsolódó útfejlesztések	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; Magyar Közút NZrt.; MÁV Pályaműködtetési Zrt.	40,3	0,0	Önkormányzati útfenntartási keret.
P5 Klímabarát helyi gazdasági, termelési és szolgáltatói rendszerek, valamint rövid ellátási láncok kialakítása	AIPA Nonprofit Közhasznú Kft. (gazdaságfejlesztési iroda); co-working terek üzemeltetője: kiválasztandó	74,2	18,0	Saját forrás, co-working bérleti díjak, szolgáltatási díjak.
P6 Körforgásos gazdasági megoldások támogatása	Kecskeméti Közlekedési Központ Kft.; BÁCSVÍZ Zrt.; Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	20,0	99,2	Iparivíz-díj, energiamegtakarítás, BÁCSVÍZ üzemeltetési forrásai.

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
P7 Barnamezős és alulhasznosított területek zöldfelületi hasznosítása, fejlesztése	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	72,5	0,0	Önkormányzati zöldfelület-fenntartási és útfenntartási keret; örökbefogadási megállapodások.
Összesen		357,0	142,2	

Megtartó portfólió

- **Üzemeltetési struktúra:** Decentralizált, intézményi szintű üzemeltetés az intézményfenntartók (önkormányzati intézmények, Tankerületi Központ, ESZII) keretében; a bér lakásállomány kezelését a közvetett önkormányzati tulajdonú Kecskeméti Lakásmenedzsment Kft. látja el; a lakásügynökség-modell további feladatainak szervezeti és működtetési kereteit a modell kialakítása során szükséges meghatározni.
- **Szerződéses keretek:** Saját üzemeltetés (intézményi költségvetés); a lakásügynökség szolgáltatási szerződéssel; a megosztott kerékpárrendszer szolgáltatási szerződéssel.
- **A működtetés finanszírozása:** Állami feladatfinanszírozás és önkormányzati kiegészítés, térítési díjak, bérleti díjak; a lakásügynökség működése saját forrásból és – a támogatható programfeladatokhoz kapcsolódóan – ESZA+ támogatásból.

27. táblázat - Üzemeltetés és fenntartás – Megtartó portfólió

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
M1 Kulturális intézmények és közösségi szintér fejlesztése Kecskeméten	Katona József Könyvtár; Kecskeméti Katona József Múzeum	15,0	5,0	Önkormányzati finanszírozás, jegy- és bérleti bevételek.
M2 Gyermekellátási és óvodai intézmények fejlesztése Kecskeméten	Egészségügyi és Szociális Intézmények Igazgatósága; Ferenczy Ida Óvoda	25,0	6,1	Önkormányzati finanszírozás (állami normatíva + saját forrás).
M3 Pedagógiai és közoktatási intézmények fejlesztése Kecskeméten	Kecskeméti Tankerületi Központ; Bács-Kiskun Megyei Pedagógiai Szakszolgálat	50,0	12,8	Fenntartói (tankerületi) és önkormányzati költségvetés.
M4 Egészségügyi és szociális intézmények fejlesztése Kecskeméten	Egészségügyi és Szociális Intézmények Igazgatósága; Egészségügyi és szociális szolgáltatók	32,0	0,0	Állami feladatfinanszírozás, térítési díjak, saját forrás.

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
M5 Helyi humán fejlesztések Kecskeméten	KMJV PH; Hírös Cédrus Egyesület; Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület	0,0	0,0	A programidőszak után saját forrás vagy újabb ESZA+ forrás.
M6 Lakhatási feltételek javítása Kecskeméten	Kecskeméti Lakásmenedzsment Kft.	121,3	76,2	Bérleti díjak, saját forrás.
M7 Komplex operatív városfejlesztési tervek készítése	–	0,0	0,0	NR
M8 A kerékpáros és megosztott közlekedési formák részarányának növelése a városi mobilitásban	Kecskeméti Közlekedési Központ Kft.; megosztott kerékpár-rendszer üzemeltető	12,8	0,0	Használati díjak, szponzoráció, saját forrás.
M9 Fenntartható és biztonságos mobilitási intézkedések	KMJV PH Mérnöki Iroda; Kecskeméti Közlekedési Központ Kft.	0,0	0,0	Saját forrás.
Összesen		256,1	100,1	

Zöldülő portfólió

- **Üzemeltetési struktúra:** Hibrid modell: a helyi autóbusz-közlekedést a Kecskeméti Közlekedési Központ Kft. szervezi, a szolgáltatói üzemeltetést a szerződés szerinti szolgáltató végzi. A távhő-, víziközmű- és városüzemeltetési rendszerek működtetése az illetékes szakosodott társaságokhoz (Termostar Kft., Bácsvíz Zrt., Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.) az épületenergetikai elemek működtetése az érintett intézményekhez és üzemeltetőkhöz kapcsolódik.
- **Szerződéses keretek:** Közzolgáltatási szerződés (KeKo – helyi közlekedés), víziközmű-bérleti és -üzemeltetési szerződés (BÁCSVÍZ), hőszolgáltatás (Termostar); ESCO/EPC konstrukció a közvilágításban és az épületenergetikában vizsgálandó modell; a hidrogénüzemnél ipari partner.
- **A működtetés finanszírozása:** Energiaköltség- és üzemanyag-megtakarítások, szolgáltatási bevételek, valamint önkormányzati és üzemeltetői források. A zöldfelület-fenntartás saját forrásból tervezett. A naperőmű és a geotermikus rendszer esetében a modellben becsült energiaköltség-megtakarítások és bevételek hozzájárulhatnak az üzemeltetés fedezetéhez. Az EKR-bevételek kiegészítő forrásként, a víziközmű-bérleti díjak pedig az érintett szerződések szerinti felhasználással vehetők figyelembe.

28. táblázat - Üzemeltetés és fenntartás – Zöldülő portfólió

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
Z1 Helyi autóbuszcseré program	Kecskeméti Közlekedési Központ Kft.	100,0	50,0	Közzolgáltatási szerződés (KeKo), jegybevétel, önkormányzati kompenzáció.
Z2 Városüzemeltetés zöld átállása	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; városi gazdasági társaságok; KMJV Polgármesteri Hivatala	15,0	32,6	Városüzemeltetési költségvetés (kiegészítés: a fejlesztések által elért megtakarítások).
Z3 Nyilvános töltőhálózat differenciált bővítése elektromos töltőpontok telepítésével	Energetikai szolgáltatók	1,5	0,0	Töltési díjak.
Z4 Lakossági és vállalozási zöld beruházások ösztönzése	–	0,0	0,0	NR
Z5 Fenntartható városi energiarendszerek fejlesztése	Városi gazdasági társaságok; KECSKEMÉTI TERMOSTAR Hőszolgáltató Kft.	494,0	1 515,2	Energiamegtakarítás, hőértékesítés (Termostar), partneri modell.
Z6 Önkormányzati energiahatékonysági fejlesztések középületeknél, közintézményeknél és egyéb városi létesítményeknél	Intézmények; Kecskeméti Hírös Sport Nonprofit Kft.; Kecskeméti Hírös Agóra Nonprofit Kft.	40,9	180,3	Intézményi energiaköltség-megtakarítás, EKR-bevétel, ESCO-konstrukció esetén díjbevétel.
Z7 Fenntartható csapadék- és vízkezelés	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; BÁCSVÍZ Zrt.; vállalkozások; lakosság	1,8	68,8	Víziközmű-bérleti díj, saját forrás.
Z8 Köztulajdonú zöldterületek és zöldfelületek növelése és minőségi fejlesztése	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; társasházak; városi intézmények	43,8	0,0	Zöldfelület-fenntartási keret, szponzoráció.

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
Z9 Vízgazdálkodáshoz kapcsolódó átfogó tervezési, előkészítési feladatok végrehajtása	–	0,0	0,0	NR
Z10 Zöld- és kékinfrastruktúra településszintű közszervezési és szabályozási feladatainak ellátása	–	0,0	0,0	NR
Z11 Átfogó társadalmi szemléletformálási és képzési programok a környezettudatosság, illetve a fenntartható víz- és zöldfelület-gazdálkodás területén	–	3,0	0,0	KMJV Önkormányzata saját forrás
Z12 Természetalapú, kék- és zöldinfrastruktúra szempontú, vízmegtartást és vízminőség-javítást elősegítő beavatkozások	ATIVIZIG; Bácsvíz Zrt.; Kecskeméti Hírös Sport Nonprofit Kft.; Intézmény- és Piacfenntartó Szervezet; magánterületek tulajdonosai	50,0	0,0	KMJV Önkormányzata saját forrás, vízügyi igazgatóság.
Z13 Klímavédelmi pályázati és támogatási programok lebonyolítása	–	0,0	0,0	NR
Z14 Ökológiai és klímaalkalmazkodási fejlesztések	KEFAG Zrt.; Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	8,6	16,6	Zöldfelület-fenntartási keret, megtakarítás.
Összesen		758,6	1 863,5	

Digitális portfólió

- **Üzemeltetési struktúra:** Tervezett központi modell: a városi IT-szolgáltató szervezet üzemelteti az adatközpontot, a monitoring- és energiamedzszment-rendszereket és az e-ügyintézési platformot; a parkolási rendszert a Városrendészet működteti.
- **Szerződéses keretek:** Saját üzemeltetés a városi IT-szolgáltató szervezeten keresztül, a cégcsoport felé belső szolgáltatási megállapodásokkal; eszközüzemeltetés és szoftvertámogatás közbeszerzéssel, szolgáltatási szerződéssel.
- **A működtetés finanszírozása:** IT-költségvetés, a cégcsoport szolgáltatási díjai, energiamegtakarítás és parkolási többletbevétel; a pótlási CAPEX tervezése az egyes eszközök és rendszerek modellben alkalmazott élettartama alapján szükséges.

29. táblázat - Üzemeltetés és fenntartás – Digitális portfólió

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
D1 Városi környezeti nyilvántartási és monitoring rendszer kiépítése	Kecskeméti Városfejlesztő Kft.; Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; BÁCSVÍZ Zrt.; KMJV PH Mérnöki Iroda	15,0	0,0	Saját forrás (IT-költségvetés).
D2 Digitális megoldások alkalmazása a közlekedés területén	Kecskeméti Városfejlesztő Kft.; Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	6,0	0,0	Használati díjak, saját forrás.
D3 Intelligens parkolási rendszer bevezetése	Kecskeméti Városrendészet	6,0	55,4	Parkolási díjbevételek (Városrendészet).
D4 Digitális oktatási, nevelési, kompetenciafejlesztési beavatkozások	Digitális élmény- és tudásközpontok; Kecskeméti Kreatív Tudásközpont Közalapítvány	11,9	0,0	saját forrás
D5 Adataalapú városirányítási és stratégiai monitoring rendszer kiépítése	Tervezett működtetési modell: Városi IT-szolgáltató szervezet	10,6	72,9	Megtakarítás, IT-költségvetés.
D6 Digitális városműködési, projekt-előkészítési és IT-szolgáltatási kapacitások kialakítása	Tervezett működtetési modell: Városi IT-szolgáltató szervezet	17,9	25,0	Szolgáltatási díjak a cégcsoporttól, IT-költségvetés.
D7 Digitális átállást megalapozó stratégiai dokumentumok elkészítése	–	0,0	0,0	NR
D8 A digitális élmény- és tudásközpont(ok) továbbfejlesztése	Kecskeméti Kreatív Tudásközpont Közalapítvány	3,0	0,0	Saját forrás
Összesen		70,3	153,2	

Kiszolgáló portfólió

- **Üzemeltetési struktúra:** Központi modell: az úthálózat és a kerékpáros infrastruktúra fenntartója a Városüzemeltetési NKft. (a főutakon a Magyar Közút NZrt.), a közösségi közlekedést a KeKo szervezi, a vasúti és a távolsági buszokat kiszolgáló létesítményeket a MÁV-csoport üzemelteti.

- **Szerződéses keretek:** Közfeladat-ellátási szerződés (Városüzemeltetés), közszolgáltatási szerződés (KeKo – szolgáltató), állami üzemeltetés (MÁV, Magyar Közút); a burkolat- és hálózatfejlesztés kivitelezése közbeszerzéssel.
- **A működtetés finanszírozása:** Önkormányzati útfenntartási keret, a KeKo közszolgáltatási kompenzációja és jegybevétele; állami források.

30. táblázat - Üzemeltetés és fenntartás – Kiszolgáló portfólió

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
K1 Nagykörút felújítása (Budai kapu - Katona József Gimnázium közötti szakaszon)	Magyar Közút NZrt.	64,4	0,0	Útfenntartási keret.
K2 Városi mobilitás-tervezési intézkedések	–	0,0	0,0	NR
K3 Kecskeméti közterület-fejlesztési és -rehabilitációs beavatkozások	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	35,1	0,0	Útfenntartási és közterület-fenntartási keret.
K4 A kritikus szintbeli vasúti átkelők mihamarabbi kiváltásának előkészítése, tervezetése, ütemezett megvalósítása	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; MÁV-csoport	64,4	0,0	Állami és önkormányzati útfenntartás.
K5 Térségi kerékpáros hálózat kiépítése	Magyar Közút NZrt.	12,5	0,0	Útfenntartás, társult települések.
K6 Városi szintű kerékpárparkoló-fejlesztési beavatkozások	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	3,7	0,0	Saját forrás, díjbevétele.
K7 Közúti hálózati hiányok felszámolása Kecskeméten	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	59,6	0,0	Útfenntartási keret.
K8 Városi burkolatfelújítási beavatkozások	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	112,8	0,0	Útfenntartási keret.
K9 Vasútfejlesztéssel és az Intermodális Csomópont létrehozásával összefüggő feladatok ellátása	Kecskeméti Közlekedési Központ Kft.	33,0	0,0	MÁV-Csoport, KeKo.

Beavatkozás	Üzemeltető szervezet	Működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft/év)	Bevétel + megtakarítás (M Ft/év)	A fenntartás finanszírozása
K10 Közösségi közlekedési rendszer fejlesztése	Kecskeméti Közlekedési Központ Kft.	50,0	0,0	KeKo közszolgáltatási keret, jegybevétel.
K11 Meglévő kerékpárhálózati elemek minőségi fejlesztése	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.; Magyar Közút NZrt.	9,6	0,0	Útfenntartási keret.
K12 Városi főhálózati kerékpáros kapcsolatok kiépítése	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	21,1	0,0	Útfenntartási keret.
K13 Belvárosi és belső városi kerékpáros kapcsolatok, átvezetések fejlesztése	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	6,4	0,0	Útfenntartási keret.
K14 Városrészek kerékpáros bekötése, és lakóterületi kapcsolatok fejlesztése	Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	60,0	0,0	Útfenntartási keret.
K15 Külső városrészek kerékpáros kapcsolatainak, főúti és vasúti keresztezéseinek fejlesztése	MÁV-csoport; Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	3,2	0,0	Útfenntartási keret.
Összesen		535,7	0,0	

Megjegyzés: – nincs önálló üzemeltető; NR – nem releváns (tervezési, szabályozási vagy támogatási program jellegű beavatkozás, önálló fenntartási igény nélkül).

2.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép

2.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása

Az innovatív finanszírozási eszközök alkalmazhatóságát a város a hozzáférés feltételei, a teljes finanszírozási költség és a hosszú távú kötelezettségvállalási képesség alapján értékeli. A projektek zöld minősítése és társadalmi hasznossága elősegítheti a forrásbevonást, de önmagában nem biztosítja a hitel visszafizetésének, a kötvény adósságszolgálatának vagy a tőkebefektetés megtérülésének fedezetét. A finanszírozási tervben ezért azonosítani szükséges a forrást igénybe vevő szereplőt, a törlesztés vagy megtérülés pénzügyi alapját, az engedélyezési és szerződéses feltételeket, valamint a városi költségvetést közvetlenül vagy közvetve terhelő kötelezettségeket. A fejlesztés működési és pótlási költségeit követően rendelkezésre álló nettó bevétel vagy megtakarítás külön vizsgálandó. A még kialakítandó finanszírozási programok a portfólió feltételes lehetőségei között szerepelhetnek; biztosított forrásként csak a hozzáférés és a finanszírozási feltételek igazolását követően vehetők figyelembe.

A portfóliók tervezését egyszerre határozzák meg a korábban vállalt kötelezettségek, a város meglévő bevételektermelő képessége, a várható nagybefektetések és – leginkább – az önkormányzati finanszírozási pálya szabályozási és költségvetési kötöttségei.

Költségvetési mozgástér és hosszú távú kötelezettségvállalás

Kecskemét jelentős saját bevételekkel rendelkezik, ezek fejlesztési célú felhasználását azonban a kötelező közfeladatok finanszírozása, a meglévő infrastruktúra fenntartása, a korábban vállalt kötelezettségek és a központi befizetések korlátozzák. A 2026. évre megállapított szolidaritási hozzájárulás önmagában 7,642 milliárd Ft. A beruházási és adósságszolgálati képességet ezért a működés finanszírozását követően ténylegesen rendelkezésre álló források alapján szükséges értékelni. **A város iparűzésiadó-bevétele jelentős mértékben függ a járműipar és beszállítói teljesítményétől**, a hosszú távú fizetési kötelezettségek vállalása előtt ezért azt is értékelni szükséges, hogy a város a vártnál alacsonyabb adóbevétel mellett képes lenne-e finanszírozni közfadatait és teljesíteni a vállalt kötelezettségeket.

A fejlesztések pénzügyi terhe a megvalósítás után is fennmarad: az új eszközök működtetése, karbantartása és későbbi pótlása további forrásokat igényel. A finanszírozási döntésnek ezért a beruházás teljes életciklusára, valamint a város és az érintett üzemeltető közötti költségmegosztásra is ki kell terjednie.

Hitel és kedvezményes visszatérítendő forrás

A hitelfelvétel a beruházás finanszírozási igényét időben szétterítheti, ugyanakkor több évre leköti a visszafizetéshez szükséges bevételeket. Az önkormányzati adósságot keletkeztető ügyletekhez főszabály szerint, a jogszabályi kivételek figyelembevételével kormányzati hozzájárulás szükséges. Az önkormányzati hitelfelvétel szabályait a Magyarország gazdasági stabilitásáról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Gst.), az engedélyezés részletes feltételeit pedig az adósságot keletkeztető ügyletekhez történő hozzájárulás részletes szabályairól szóló 353/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet határozza meg. Főszabály szerint az önkormányzat hitelfelvételéhez, kötvénykibocsátásához, valamint kezesség- és garanciavállalásához a Kormány előzetes hozzájárulása szükséges.

A Gst. 10. § (5) bekezdése az éves fizetési terhet korlátozza: a beszámítandó adósságügyletekből eredő fizetési kötelezettségek együttes összege a futamidő egyik évében sem lehet magasabb az adott évi saját bevételek felénél. A vizsgálat ezért a meglévő és a tervezett ügyletek éves terhére egyaránt kiterjed, nem csupán az új hitelle – a korlát ugyanakkor az éves adósságszolgálatra vonatkozik, nem a teljes hitelállomány nagyságára. A számítás alapját képező saját bevétel körébe tartoznak a helyi és

települési adók, a vagyon és vagyoni értékű jogok értékesítésének és hasznosításának bevételei, az osztalék, továbbá az eszközök és részesedések értékesítési bevételei, a bírságok, pótlékok, díjak és a kezességből vagy garanciából származó megtérülések. Ez a bevételi kör nem azonos a működési kiadások teljesítése után szabadon megmaradó pénzzel.

A kormányzati hozzájárulás alóli, a fejlesztési portfólió szempontjából legfontosabb kivételek a naptári éven belül lejáró ügyletek; a központi költségvetésből nyújtott, elnyert uniós vagy más nemzetközi támogatás előfinanszírozása; valamint megyei jogú városnál a legfeljebb 100 millió Ft-os fejlesztési ügyletek. Az ugyanazon fejlesztési célhoz kapcsolódó ügyleteket a 100 millió Ft-os határ alkalmazásakor egybe kell számítani. Az engedélyköteles ügyletek jóváhagyása külön döntési eljárásban történik; a Kormány a kérelmet teljesen vagy részben támogathatja, illetve elutasíthatja. A kérelemben a létrejövő eszköz működtetésének első öt évére vonatkozó kiadásokat, bevételeket és szükséges forrásokat is be kell mutatni. A hitel tervezésekor ezért a jogszabályi korlát teljesítését, az engedély megszerzését és a tényleges költségvetési fizetőképességet külön szükséges igazolni.

A beruházási hitel Kecskemét finanszírozási gyakorlatában már alkalmazott eszköz. A közgyűlés legutóbb a 117/2026. (VI.18.) határozatával a 2026. évi beruházások finanszírozására 3,217 milliárd Ft hitel igénybevételéről döntött. A választott konstrukció kamata a futamidő végéig évi 5,82%, lejáratát 2038. május 31., a teljes futamidő alatti visszafizetése 4,443 milliárd Ft, amelyből a felvett tőkén felüli finanszírozási teher mintegy 1,227 milliárd Ft. A rögzített kamat kiszámíthatóbbá teszi a költségvetési tervezést és véd a későbbi kamatemelkedéstől, ugyanakkor az esetleges kamatcsökkenés előnye nem érvényesül automatikusan. A határozat biztosítékként a helyi adóbevételekre mint követelésre alapított, 3,3 milliárd Ft összegű jelzálogjog nyújtásáról is rendelkezett, valamint a kormányzati hozzájárulás megszerzésére és a hitelszerződés aláírására is felhatalmazást adott.

A kapcsolódó kimutatás szerint az önkormányzat összesített adósságszolgálatát 2028-ban 1,433 milliárd Ft: ebből 1,095 milliárd Ft a hitelek törlesztése, 266 millió Ft a kamatfizetés és 72,2 millió Ft a halasztott, illetve részletfizetési kötelezettség. Ez a tervezett saját bevételek mintegy 4,36%-a, tehát az adott évben jelentősen elmarad a törvényi 50%-os korláttól. A kimutatás azonban a korábbi és az új hitel együttes terhet tartalmazza, és a saját bevételek jelentős részéből a város működését is finanszírozni kell. A további fejlesztések hitelfinanszírozásának megítéléséhez ezért azt szükséges bemutatni, hogy a működési kiadások, a meglévő kötelezettségek és a tervezett beruházások mellett mennyi fedezet marad törlesztésre akkor is, ha az adóbevételek csökkennek vagy a működési költségek emelkednek.

A portfólióban a visszatérítendő finanszírozás vizsgálatokor előnyben indokolt részesíteni az igazolható nettó bevételt vagy működési megtakarítást eredményező energetikai és szolgáltatási fejlesztéseket. Közvetlen bevételt nem termelő, közfeladatot szolgáló beruházásnál is mérlegelhető hitelfinanszírozás, ha a visszafizetés és a működtetés költségvetési fedezete a teljes futamidőre megalapozottan bemutatható. A törlesztési fedezet meghatározásakor figyelembe kell venni a működtetés, karbantartás és pótlás költségeit, továbbá azt, hogy a bevétel vagy megtakarítás mely szereplőnél keletkezik. A városi társaságnál jelentkező megtakarítás önkormányzati törlesztési forrásként történő felhasználásához megfelelő pénzügyi és szerződéses kapcsolat szükséges.

A zöld hitelezést ösztönző banki szabályozás javíthatja egyes projektek finanszírozási feltételeit, de a tényleges kamatot, futamidőt, biztosítékokat és hozzáférést az adott hitelkonstrukció és finanszírozói ajánlat határozza meg. Kedvezményes hitel, kamattámogatás vagy garancia csak az igazolt feltételeivel együtt vehető figyelembe a finanszírozási tervben.

Zöldkötvény-finanszírozás

A zöld kötvény olyan adósság-finanszírozási eszköz, amelynek bevételét meghatározott környezeti célokat szolgáló beruházásokra fordítják. A hagyományos, kibocsátóval szembeni követelést

megtestesítő zöld kötvénynél a kamatfizetés és a tőke visszafizetése a kibocsátó kötelezettsége. Önkormányzati kibocsátás esetén ezért a város költségvetésének kell biztosítania az adósságszolgálatot akkor is, ha a finanszírozott fejlesztés – például zöldfelület-bővítés vagy csapadékvíz-visszatartás – közvetlen bevételt nem termel. A projekt bevételeire épülő kötvénykonstrukció külön finanszírozási forma, amelynél a visszafizetés fedezetét és a befektető által vállalt projektkockázatot önállóan kell meghatározni.

A kibocsátás előkészítéséhez előzetesen meg kell határozni az alkalmazott zöldkötvény-sztenderdet. Az ICMA Green Bond Principles önkéntes piaci elvei négy területet fednek le: a bevétel felhasználását, a projektek értékelését és kiválasztását, a bevont pénz nyomon követését, valamint a jelentéstételt. Ennek megfelelően rögzíteni kell a finanszírozható beruházásokat és környezeti követelményeiket, a kiválasztás felelőseit, továbbá azt, hogyan kapcsolható össze a kötvényből származó pénz a tényleges projektkiadásokkal. A teljes forrásallokációig évente be kell mutatni a felhasználást és a várható környezeti hatásokat; lényeges változás esetén az információkat frissíteni kell. A keretrendszer független külső értékelése az ICMA ajánlásai között szerepel.

Az „európai zöld kötvény”, illetve „EuGB” megjelölés választása esetén az (EU) 2023/2631 rendelet követelményeit kell teljesíteni. Ezek az uniós taxonómiára épülő forrásfelhasználást, szabványosított közzétételeket, kibocsátás előtti és utáni külső felülvizsgálatot, valamint allokációs és környezeti hatásjelentést írnak elő. A megjelölés használata önkéntes, de választása esetén a kapcsolódó előírások kötelezők. Az FVS és a Zöld Átállás Finanszírozási Terve segítheti a projektállomány összeállítását; a kiválasztott kötvénysztenderd szerinti megfelelést projektenként kell igazolni.

A kibocsátás költsége a kamaton túl magában foglalhatja a pénzügyi közvetítő, a jogi és pénzügyi tanácsadók, a hitelminősítés és a külső zöld értékelés díját, továbbá a nyilvántartás és a jelentéstétel szervezeti ráfordításait. Az MNB kibocsátási útmutatója külön előkészítési feladatként kezeli a megfelelő projektek azonosítását, a zöld keretrendszer kidolgozását és a külső értékelés megszervezését. A zöld befektetői kereslet kedvezőbb árazást eredményezhet, de a teljes költség összehasonlításakor a kibocsátás volumenét is figyelembe kell venni, mert kisebb összegnél az előkészítés állandó költségei nagyobb fajlagos terhet jelentenek.

Az önkormányzati kötvénykibocsátásra a Magyarország gazdasági stabilitásáról szóló 2011. évi CXCV. törvény adósságvállalási szabályai is vonatkoznak; a zöld cél önmagában nem biztosít mentességet a kormányzati hozzájárulás vagy az adósságszolgálati korlát alól. **A 2034-ig terjedő finanszírozási alappálya ezért önálló kecskeméti zöldkötvény-kibocsátással nem számol.** Ennek későbbi felülvizsgálatát a zöldkötvény-források központi szabályozási, intézményi és működési keretének kialakítása, megfelelő volumenű előkészített projektállomány, igazolt fizetőképesség és versenyképes teljes finanszírozási költség alapozhatja meg.

Városfejlesztési alap és tőkebefektetés

A Kecskemét Városfejlesztési Alap és az azt kezelő Városi Alapkezelő Zrt. meglévő intézményi háttérrel biztosít a pénzügyileg megtérülő városfejlesztési beruházások finanszírozásához. Az alap 2025. évi beszámolója 15 milliárd forint jegyzett tőkét mutat ki. Eszközei között ugyanakkor mintegy 5,206 milliárd forint részesedés és 7,739 milliárd forint nyújtott kölcsön szerepelt, pénzeszközeinek év végi állománya pedig mintegy 1,635 milliárd forint volt. Ezek az adatok megmutatják, hogy az alap tőkéjének jelentős része már befektetésekben működik. Az új projektekhez bevonható összeg megállapításához a fennálló kötelezettségvállalásokat, a további folyósításokat és a várható visszatérüléseket is ismerni kell.

A finanszírozás feltételeit alapvetően meghatározza, hogy az alap tulajdonosi tőkét vagy kölcsönt nyújt-e. Tőkebefektetés esetén részesedést szerez a projektet megvalósító társaságban, és a megállapodás szerinti tulajdonosi, ellenőrzési és döntési jogokat gyakorolhatja. Megtérülése

osztalékból, részesedésének értékesítéséből vagy a társbefektető általi kivásárlásból származhat. Tagi kölcsön esetén a társaságot kamatfizetési és visszafizetési kötelezettség terheli. A két forma együttesen is alkalmazható, ezért a pénzügyi tervnek külön kell bemutatnia a tulajdonosi hozamot, a kölcsön adósságszolgálatát és az alap kilépésének finanszírozását. Az alappal történő finanszírozás feltétele továbbá a gyakorlat szerint a megtérülést igazoló üzleti és pénzügyi terv, valamint a hozam, a kölcsön-visszafizetés és a biztosítékok meghatározása. Az alap rendszeres pénzügyi adatszolgáltatást és egyes jelentős döntések – például újabb hitelfelvétel vagy vagyonértékesítés – előzetes jóváhagyását is kérheti, ami befolyásolja a projektgazda mozgásterét.

Az állami támogatási jogcímet szintén projektenként kell tisztázni. Amennyiben a finanszírozás a 651/2014/EU bizottsági rendelet 16. cikke szerinti regionális városfejlesztési támogatásként történik, a jelenlegi szabályozás többek között támogatott területet, európai strukturális és beruházási alapokból származó társfinanszírozást, integrált fenntartható városfejlesztési stratégiához való kapcsolódást, valamint alap- vagy projektszinten legalább 20%-os független magánbefektetői finanszírozást követel meg. Előzetesen igazolni kell a pénzügyi életképességet és a városfejlesztési hatást, tőkebefektetésnél pedig reális kilépési stratégiát kell kialakítani. A 20%-os jogszabályi minimum nem jelenti azt, hogy az alap minden befektetésénél ez az elégséges hozzájárulás: a konkrét befektetési feltételek ennél magasabb arányt is megkövetelhetnek.

A portfólióban ezért elsősorban azoknál a beruházásoknál indokolt vizsgálni az alap bevonását, amelyek igazolható pénzáramlással rendelkeznek, és illeszkednek az alap befektetési szabályaihoz. Bérletfejlesztésnél a bérleti díjakból, parkolási beruházásnál a díjbevételekből a működtetés, karbantartás és későbbi felújítás költségeinek levonása után fennmaradó összeg vizsgálandó. Energetikai fejlesztésnél azt is tisztázni kell, hogy a megtakarítás mely szervezetnél jelentkezik, és hogyan használható fel a finanszírozó megtérülésére. A társadalmi vagy környezeti haszon mellett tehát a befektetés pénzügyi fedezetét is igazolni kell.

Az alap bevonása így akkor tekinthető megalapozott finanszírozási lehetőségnek, ha az alapkezelő visszaigazolta a rendelkezésre álló forrást és a projekt befogadhatóságát, továbbá tisztázott a hozam, a kockázatmegosztás, a biztosítékok és a kilépés rendje. Egy zöld célokra elkülönített befektetési keret kialakítása ezekre épülhet, az alap szabályainak és a szükséges jóváhagyásoknak a vizsgálatával.

Megtakarításra épülő és partneri konstrukciók

A közvilágítás és a középületek energetikai korszerűsítésénél vizsgálható az energetikai szolgáltató bevonásával megvalósuló ESCO-konstrukció, illetve az energiamegtakarítást garantáló EPC-szerződés. Ezek mérsékelhetik a kezdeti önkormányzati finanszírozási igényt, miközben a beruházás és a szolgáltatás ellenértékének fedezetét a szerződéses időszak megtakarításai biztosíthatják. Alkalmazásukhoz megbízható kiinduló fogyasztási adatok, mérési és ellenőrzési eljárás, teljesíthető megtakarítási garancia és egyértelmű kockázatmegosztás szükséges. A szolgáltatási díjak levonása után fennmaradó megtakarítást külön kell kimutatni.

Magántőke, vagy más köz- és magánszféra közötti együttműködés bevonása az energetikai, töltőhálózati, parkolási és egyes szolgáltatási fejlesztéseknél lehet indokolt. A döntés során a partner által biztosított kezdeti forrás mellett a város későbbi fizetési kötelezettségeit, az esetleges bevételi garanciákat, a szolgáltatás minőségét, megfizethetőségét és a szerződés megszűnésének következményeit is értékelni kell.

A közműszámlán keresztül történő visszafizetésre épülő finanszírozás elsősorban lakossági energetikai programoknál vizsgálható. Bevezetése szolgáltatói és finanszírozói együttműködést, megfelelő szerződéses és fogyasztóvédelmi feltételeket igényel; a jelenlegi portfólióban előkészítendő lehetőségként kezelhető.

A lehetőségek megnyitásához szükséges előkészítés

A város feladata olyan projektállomány előkészítése, amelynél azonosítható a finanszírozást igénybe vevő szereplő, a beruházás költsége, a nettó bevétel vagy megtakarítás, az életciklus során felmerülő kiadás és a vállalható kötelezettség. Az előkészítés része a potenciális finanszírozókkal és az alapkezelővel folytatandó egyeztetés, valamint az indikatív feltételek bekérése.

A projekt-előkészítés támogatása önálló forrásbevonási feladat. Az energetikai és fenntartható mobilitási beruházásoknál az európai projektfejlesztési és tanácsadási eszközök alkalmazhatósága is vizsgálendő. Az előkészítési támogatás segítheti a beruházások finanszírozhatóságát, de a megvalósítás forrását külön szükséges biztosítani.

Korábban elindított, hosszú távú kötöttséget jelentő projektek

Az új projektportfóliók finanszírozási mozgásterét a korábban elindított fejlesztések hátralévő megvalósítási kiadásai, a vállalt szerződéses kötelezettségek és a létrehozott létesítmények működtetése együttesen befolyásolják. A beruházásokhoz elnyert támogatás mellett ezért számításba kell venni a még biztosítandó saját forrást, a támogatásból nem fedezhető kiadásokat és a megvalósítást követő éves működési finanszírozást is.

TOP Plusz Városfejlesztési Programterv: Kecskemét dedikált TOP Plusz támogatási kerete 19,382 milliárd Ft. Ebből fenntartható városfejlesztésre 10,991 milliárd Ft, energetikai fejlesztésekre 1,810 milliárd Ft, helyi és térségi közszolgáltatásokra 3,581 milliárd Ft, fenntartható humán fejlesztésekre pedig 3,000 milliárd Ft jut. A TVP elsődleges projektjei meghatározzák e keret tervezett felhasználását. A már támogatási döntéssel vagy szerződéssel rendelkező projektek esetében a vállalt műszaki tartalom, az ütemezés és az eredményvállalások teljesítése kötöttséget jelent. Az önkormányzati költségvetést a projektenként szükséges saját forrás, az esetleges nem elszámolható kiadás és a támogatásból nem fedezhető költségnövekedés terhelheti. A tartalékprojektek megvalósíthatósága további forrás bevonásától vagy a program módosításától függ; későbbi támogatásuk mértéke és időpontja jelenleg tervezési feltételezésként kezelhető.

Helyi közösségi közlekedés és a megkezdett flottamegújítás. A közlekedési rendszer hosszú távú működtetését az önkormányzat és a KeKo Kft. közötti, 2036. december 31-ig hatályos feladatellátási szerződés, valamint a KeKo Kft. és a személyszállítási szolgáltató közötti közszolgáltatási szerződés szabályozza. A hibrid autóbuszok ütemezett kiváltásáról hozott korábbi döntések és a megkezdett hidrogénbusz-beszerezés a járműállományhoz kapcsolódó fejlesztési feladatokat is meghatározzák. A finanszírozási kötöttség a szolgáltatás működtetéséhez szükséges önkormányzati hozzájárulásban, valamint az egyes beszerzésekhez és infrastruktúra-fejlesztésekhez ténylegesen vállalt kötelezettségekben jelentkezik. A járművek mellett az üzemanyag-ellátás, a karbantartás és a kapcsolódó infrastruktúra költségeivel is számolni kell. A későbbi teljes flottacsere költségét a finanszírozási tervben fejlesztési igényként, a már szerződésben vállalt kiadásoktól elkülönítve indokolt bemutatni.

A korábbi fejlesztések fenntartása és működtetése. A támogatott beruházásoknál projektenként figyelembe kell venni a fenntartási kötelezettség időtartamát és tartalmát. A 2021–2027-es időszak infrastrukturális beruházásainál a 256/2021. (V. 18.) Korm. rendelet 346. § (1) bekezdése alapján főszabály szerint a fenntartási kötelezettség időtartama a projektmegvalósítás befejezésétől számított öt év. Az alkalmazandó állami támogatási szabályok ettől eltérő időtartamot is előírhatnak. A költségvetési teher azonban a kötelező fenntartási időszak után is fennmaradhat: a létesítmények energiaellátása, személyzete, karbantartása és időszakos felújítása folyamatos forrást igényel. Az új projektek működtetési szükségletét ezért a már meglévő infrastruktúra finanszírozási igényével együtt kell értékelni.

A városi alapok korábbi befektetései. A Városfejlesztési Alap és a Vállalkozásfejlesztési Alap korábban kihelyezett forrásai a befektetések visszatérüléséig korlátozzák az új finanszírozási lehetőségeket. A Városfejlesztési Alap 2025. évi beszámolója jelentős részesedés- és kölcsönállományt mutat ki. Az új projektekhez bevonható forrás meghatározásakor ezért a már vállalt további folyósításokat, a kölcsönök visszafizetési ütemét és a részesedésekből történő kilépés várható időpontját is figyelembe kell venni. A visszatérülő összegek újabb kihelyezése az alap befektetési szabályaitól és döntéseitől függ.

Meglévő bevételi források és hasznosítható vagyonelemek

Helyi iparüzési adó: 2025-ben 24,46 milliárd Ft (2014-hez képest 3,3-szoros), a közhatalmi bevételek összesen 28,17 milliárd Ft-ot tettek ki (zárszámadás 2025).

Díj- és bérleti bevételek: parkolási díjbevétel (2025-ben nettó 1 107 millió Ft, Városrendészet), bérlakás-állomány, víziközmű-bérleti díj (BÁCSVÍZ), a Termostar Kft. (69,51%-os önkormányzati tulajdon) hőszolgáltatása.

Önkormányzati vagyon: 7 037 ingatlan, 218,6 milliárd Ft becsült forgalmi értékkel (2025. december 31.); az üzleti vagyon hasznosítása a vagyongazdálkodási terv szerint nem vezethet a vagyon feléléséhez.

A díj- és bérleti bevételek fejlesztésfinanszírozási szerepét a kapcsolódó működtetési, karbantartási és felújítási kiadások figyelembevételével kell értékelni. A parkolási rendszer és a bérlakásállomány esetében ezért a bevételekből e kiadások után fennmaradó összeg határozza meg a további fejlesztésekhez felhasználható pénzügyi mozgásteret.

Az önkormányzati ingatlanvagyon finanszírozási lehetőségeit az egyes vagyonelemek funkciója, hasznosíthatósága és a hozzájuk kapcsolódó kötelezettségek határozzák meg. A teljes állomány becsült forgalmi értéke mellett ezért külön kell vizsgálni a bérbeadással, fejlesztési partnerséggel vagy értékesítéssel mozgósítható vagyonelemeket.

Nagyberuházásokhoz kapcsolódó fejlesztési szükségletek

A járműipari nagyvállalat és beszállítói kapacitásbővítései, az iparterületek, valamint a Tudományos és Technológiai Park fejlesztése közlekedési, közmű- és közszolgáltatási szükségletekkel jár. A kapcsolódó beavatkozásoknál tisztázni kell, mely feladatokat és költségeket vállalja a beruházó, az állam, a közműszolgáltató vagy az önkormányzat.

A 140-es és 142-es vasútvonal, valamint a kecskeméti Intermodális Csomópont tervezett fejlesztéséhez kapcsolódó városi közlekedési beavatkozások ütemezését az állami beruházások előrehaladásához kell igazítani. A város feladata a kapcsolódó fejlesztések előkészítése, a szükséges területi és műszaki kapcsolatok biztosítása, valamint az önkormányzatot terhelő megvalósítási és működtetési költségek meghatározása.

A Homokbánya térségébe tervezett közlekedési, lakhatási és energetikai fejlesztések, valamint a Homokhátsági vízpótlási program több szereplő együttműködését igénylik. Finanszírozásuk tervezésekor az egyes projektelemek megvalósítási sorrendjét, egymástól való függését, tulajdonosi és üzemeltetési viszonyait is tisztázni kell. Ezek befolyásolják, mikor és milyen összegű önkormányzati hozzájárulás válhat szükségessé.

A bemutatott költségvetési, szerződéses és finanszírozási feltételek együttesen határozzák meg a projektportfólió megvalósításának mozgásterét. Ezek következményeit a tervezett forrásszerkezet és az éves finanszírozási igény alapján lehet számszerűen értékelni.

Az üzleti modell alapján a portfólió teljes tervezett beruházási igénye 121,583 milliárd Ft. A finanszírozási modell ebből 84,088 milliárd Ft vissza nem térítendő támogatással (69,2%) és 37,495 milliárd Ft kedvezményezett önerővel (30,8%) számol. A támogatási és önerőarányok projektelemenként, négy kategória szerint kerültek meghatározásra: a TOP Plusz programtervi projekteknél és a vasútfejlesztéshez kapcsolódó beavatkozásoknál 85/15, általános tervezési feltételezésként 70/30, a jelentős megtérülési potenciállal rendelkező elemeknél (naperőmű és energiatárolás, geotermikus távhő, zöldhidrogén, iparivíz-hasznosítás, intelligens parkolás, energiamenedzsment) 50/50 arányban; a közvilágítás korszerűsítése támogatás nélkül, saját forrásból és hitelből, vagy bérleti díjas konstrukcióban valósulhat meg. A beavatkozás- és portfóliószintű arányok ezek beruházási költséggel súlyozott átlagai, ezért térnek el a kerek kategóriáktól. A modell a megtérülő elemeknél az önerő hitelből, ESCO- vagy partneri konstrukcióból történő fedezésének lehetőségével egyaránt számol, a hidrogénprojekt konstrukciója pedig a partner kiválasztását követően határozható meg. Az önerő biztosíthatóságát és az esetleges hitel visszafizetésének fedezetét ezért projektenként kell vizsgálni.

Az éves beruházási költségek ütemezése az FVS I. kötetében vizsgált 2014–2025 közötti időszak átlagos kiadásainak figyelembevételével került tervezésre. A tervezett ütemezés 2026-tal indul: a TOP Plusz Városfejlesztési Programterv projektjeinél a 2026. évi költségvetés elszámolható kiadásainak ütemezése, ahol a 2025. évi zárszámadás frissebb megoszlást tartalmaz, annak adatai az irányadók; a 2025 végéig már teljesült kiadások az előző évek összesített kiadásaként szerepelnek. A támogatási szerződéssel csak részben lefedett projekteknél a programtervi allokáció fennmaradó része 2027-től a programterv zárásáig egyenletesen jelenik meg. Ezek ugyanakkor jelenleg még csak tervezett nagyságrendi összegek; a teljesítendő kiadások a projektek tényleges előrehaladása és a megvalósult kifizetések alapján kerülnek minden évben felülvizsgálatra.

A 2014–2025 közötti évi 8,2 milliárd Ft átlagos beruházási kiadáshoz viszonyítva a 2027–2030-as beruházási volumen mintegy 1,4–2,1-szeres; a csúcspont 2028-ban mintegy 17,5 milliárd Ft. Ez az összehasonlítás a tervezett fejlesztések léptékét érzékelteti. A finanszírozhatóság megítéléséhez az adott évek költségvetési mozgásterét, a meglévő kötelezettségeket, az új létesítmények működtetési igényét és az esetleges hitelek adósságszolgálatát együttesen kell értékelni. Az éves beruházási és forrásigényt a 31. táblázat mutatja be.

31. táblázat - Éves beruházási és forrásigény 2026–2040 (M Ft)

M Ft	2025-ig	2026	2027	2028	2029	2030	2031–32	2033–34	2035–37	2038–40	Össz.
Prosperáló	7	1 328	2 423	2 839	1 969	1 315	1 909	1 909	0	0	13 699
Megtartó	56	1 886	3 089	3 803	1 984	1 409	1 868	1 395	0	0	15 489
Zöldülő	38	1 698	2 785	6 254	5 838	6 548	6 791	4 680	10 406	12 980	58 018
Digitális	0	669	756	816	816	816	148	148	0	0	4 168
Kiszolgáló	16	1 506	2 227	3 758	3 101	3 097	5 780	5 563	2 913	2 247	30 208
Összes CAPEX	117	7 087	11 280	17 471	13 707	13 184	16 496	13 695	13 319	15 227	121 583
ebből támogatás	99	5 423	8 585	12 459	9 276	8 514	10 933	9 394	9 035	10 370	84 088
ebből önerő	18	1 664	2 695	5 012	4 431	4 671	5 564	4 301	4 284	4 857	37 495
Önerő / átlagos éves beruházási kiadás	–	20%	33%	61%	54%	57%	34%	26%	17%	20%	

Megjegyzés: A TOP Plusz programtervi projekteknél az éves összegek a 2026. évi költségvetés, illetve a 2025. évi zárszámadás szerinti ütemezésből, a többi projektelemnél a tervezett megvalósítási időszakon belüli egyenletes költségelosztásból származnak; 2026. évi árszinten. A „2025-ig” oszlop a TOP Plusz programtervi projektek 2025 végéig teljesült, előző évek összesített kiadását mutatja.

Lehetőségek

- A finanszírozási lehetőségek bővítésének egyik feltétele a projektek megfelelő előkészítése. A 2028–2034-re ütemezett fejlesztéseknél a műszaki tartalom, a költségbecslés, a tulajdonosi és üzemeltetési viszonyok tisztázása, valamint a szükséges tervek és engedélyek előkészítése segítheti a későbbi forrásbevonást. A modellben alkalmazott támogatási arányok tervezési feltételezések; a tényleges finanszírozást az elérhető programok és felhívások alapján kell meghatározni.
- A LIFE, a Horizon Europe és az Európai Városfejlesztési Kezdeményezés programjai a megfelelő tematikájú környezeti, kutatási, innovációs és demonstrációs projektelemeknél vizsgálandók. Az illeszkedést a konkrét felhívás célja, a támogatható tevékenységek, a partnerségi követelmények és a város rendelkezésére álló előkészítési kapacitás alapján kell értékelni.
- Az energiahatékonysági fejlesztéseknél a korábban bemutatott megtakarításalapú konstrukciók alkalmazhatóságát elsősorban a közvilágítás és az épületenergetika körében indokolt megvizsgálni. Az EKR keretében a hitelesített energiamegtakarítás értékesítése hozzájárulhat a beruházási költségek fedezéséhez; az ESCO/EPC konstrukciónál a szolgáltatói díj és a megtakarítás szerződéses kapcsolata határozza meg a finanszírozást. A kezdeti sajátforrás-igény csökkentése mellett a teljes futamidő költségeit és az önkormányzatnál maradó megtakarítást is értékelni kell.
- A hidrogénprojekt, a töltőhálózat és a megosztott közlekedési szolgáltatások esetében partneri finanszírozási és üzemeltetési modellek vizsgálhatók. A hidrogénprojektnél különösen fontos a külső kereslet igazolása és a hosszú távú átvételi megállapodások előkészítése. A partneri konstrukció kiválasztásához meg kell határozni a beruházási hozzájárulásokat, a bevételi és működtetési kockázatok megosztását, valamint az önkormányzat esetleges tartós fizetési kötelezettségeit.
- A településrendezési szerződések a magánberuházásokhoz kapcsolódó infrastruktúra-fejlesztési hozzájárulások biztosításában kaphatnak szerepet. Az FVS-ben jelzett mintegy 2 milliárd Ft becsült lehetőség, amelynek tényleges bevonása konkrét beruházásokhoz és megállapodásokhoz kötött. A helyi környezetvédelmi alap célzott hozzájárulását az aktuális költségvetési előirányzat és a felhasználási szabályok alapján lehet megtervezni.

Következtetés

A finanszírozási terv alapján a 2027–2030-ra koncentrálódó beruházási és sajátforrás-igény mérsékléséhez vizsgálni kell szükség esetén a projektek ütemezésének módosítását, szakaszolását és a finanszírozási lehetőségekhez igazítását. A portfólió éves felülvizsgálatakor a sürgősség és a várható hatás mellett figyelembe kell venni az előkészítettséget, a ténylegesen elérhető forrásokat, valamint a megvalósítás és működtetés költségvetési következményeit.

A bevételt vagy megtakarítást eredményező projektelemeknél indokolt összehasonlítani a támogatási, visszatérítendő és partneri finanszírozás feltételeit. A választást az igazolható pénzáramlás, a teljes finanszírozási költség és a vállalt kötelezettségek alapján kell meghozni. A kedvező társadalmi vagy környezeti hatás mellett elégtelen pénzügyi megtérülést mutató fejlesztéseknél továbbra is jelentős támogatási hozzájárulásra lehet szükség. **A visszatérítendő támogatások, továbbá hitel felhasználására és kötvénykibocsátásra épülő finanszírozási konstrukciók működőképességéhez előre rögzített feltételekre és tervezhető határidőkre épülő kormányzati hozzájárulási rend, valamint kiszámítható önkormányzati bevételi és központi befizetési szabályok is szükségesek.**

2.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap

A finanszírozási roadmap beavatkozásonként foglalja össze a számított pénzügyi megtérülést, a tervezett forrásszerkezetet, a lehetséges finanszírozási konstrukciókat és a megvalósítás ütemezését. A keretszintű eredmények több, eltérő pénzügyi teljesítményű projektelem hatását egyesítik; ezért az összesített megtérülés mellett az egyes bevételt vagy megtakarítást eredményező elemek finanszírozási lehetőségei is szerepet kapnak az értékelésben.

A forrásszerkezet előzetes becslés. A TVP-ben szereplő projektek költségéről és támogatási háttéréről pontosabb ismeretek állnak rendelkezésre, míg a többi fejlesztésnél nagyobb súlyt kapnak a szakági becslések és a tervezési feltételezések. Az önerő tervezett aránya a korábbi beruházások tapasztalataira épülő, átlagos önkormányzati hozzájárulást tükrözi. E mögött az a tapasztalat áll, hogy a támogatás mellett a nem elszámolható kiadások, a költségnövekedés és a megvalósítás közben felmerülő kiegészítő feladatok végül saját forrást is igényelnek. A táblázat támogatási és önerőarányai így a finanszírozási modell feltételezései, nem az egyes pályázati konstrukciók támogatási intenzitását rögzítik. A táblázat a beavatkozás jellegadó – a legnagyobb beruházási részt képviselő elemei szerinti – finanszírozási kategóriáját mutatja; a modell a számítást projektelemenként végzi, ezért a beavatkozás- és portfóliószintű összesített arányok ezek súlyozott átlagai.

A megjelölt támogatási programok, hitel- és partneri konstrukciók lehetséges finanszírozási irányokat jelentenek. A tervezett forrásmegoszlás és ütemezés a projektek előkészítése, a támogatási döntések és a konkrét finanszírozási feltételek megismerése során kerül pontosításra.

32. táblázat - Finanszírozási roadmap beavatkozásonként

	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
Prosperáló portfólió								
P1 Turisztikai, gazdasági és kerékpárhálózat fejlesztés a Műkertvárosban, valamint NATURA 2000 terület fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható versenyképes városfejlesztés (6.2.1)	2026–2028
P2 Aktív és rekreációs turizmust célzó fejlesztés Kecskeméten	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható versenyképes városfejlesztés (6.2.1)	2026–2029
P3 Szabadidős kerékpáros hálózat kiépítése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	Központi költségvetési támogatás, ESB Alapok (2028-2034); Saját forrás	2028–2034

	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
P4 Gazdasági területekhez kapcsolódó útfejlesztések	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2) TOP Plusz fenntartható versenyképes városfejlesztés (6.2.1)	2026–2028
P5 Klímabarát helyi gazdasági, termelési és szolgáltatói rendszerek, valamint rövid ellátási láncok kialakítása	részben	igen	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	Városfejlesztési Alap vizsgálódó	DIMOP Plusz; központi költségvetési támogatás; ESB Alapok 2028-2034; saját forrás	2026–2034
P6 Körforgásos gazdasági megoldások támogatása	igen	igen	részben	Egyedi beavatkozás (innovatív)	VNT 50% · önerő 50%	ipari partner; támogatott hitel	EUI-IA (Európai Városfejlesztési Kezdeményezés); KEHOP Plusz – víziközmű, körforgás; GINOP Plusz	2026–2030
P7 Barnamezős és alulhasznosított területek zöldfelületi hasznosítása, fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	KEHOP Plusz – klímaalkalmazkodás, vízgazdálkodás; ESB Alapok (2028- 2034)	2028–2034
Megtartó portfólió								
M1 Kulturális intézmények és közösségi színtér fejlesztése Kecskeméten	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható (versenyképes) városfejlesztés (1.3.2 6.2.1); TOP Plusz közszolgáltatások – ERFA (3.4.1)	2026–2034
M2 Gyermekellátási és óvodai intézmények fejlesztése Kecskeméten	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható humán infrastruktúra – ERFA (3.4.1)	2026–2028
M3 Pedagógiai és közoktatási intézmények fejlesztése Kecskeméten	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható humán infrastruktúra – ERFA (3.4.1); ESB Alapok (2028-2034)	2026–2034
M4 Egészségügyi és szociális intézmények fejlesztése Kecskeméten	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható humán infrastruktúra – ERFA (3.4.1); EFOP Plusz; DIMOP Plusz – digitális közszolgáltatások, kompetenciák	2026–2034

	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
M5 Helyi humán fejlesztések Kecskeméten	nem	nem	igen	Szoft beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható humán fejlesztések (3.2.1)	2026–2029
M6 Lakhatási feltételek javítása Kecskeméten	részben	igen	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	Városfejlesztési Alap vizsgálándó (bérlakás); zöld tőkekövetelmény-kedvezményes hitel	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2); TOP Plusz fenntartható lakhatás (1.3.3); TOP Plusz fenntartható humán infrastruktúra; ESB Alapok (2028-2034)	2026–2034
M7 Komplex operatív városfejlesztési tervek készítése	nem	nem	igen	Szoft (lehetővé tevő)	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2, 6.2.1); saját forrás	2026–2027
M8 A kerékpáros és megosztott közlekedési formák részarányának növelése a városi mobilitásban	részben	igen	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	megosztott kerékpárszolgáltatás üzemeltetés	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2, 6.2.1); IKOP Plusz – városi és elővárosi közlekedés	2026–2032
M9 Fenntartható és biztonságos mobilitási intézkedések	nem	nem	igen	Szoft beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	Saját forrás; központi költségvetési támogatás	2026–2030
Zöldülő portfólió								
Z1 Helyi autóbuszcseré program	nem	nem	igen	Nagyléptékű projekt	VNT 70% · önerő 30%	–	IKOP Plusz – városi és elővárosi közlekedés; ESB Alapok (2028–2034); központi költségvetés	2028–2040
Z2 Városüzemeltetés zöld átállása	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	Központi költségvetési támogatás; Saját forrás	2028–2040
Z3 Nyilvános töltőhálózat differenciált bővítése elektromos töltőpontok telepítésével	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	Központi költségvetési támogatás; NFFKÜ-programok; CEF (alternatív üzemanyag-infrastruktúra)	2028–2040
Z4 Lakossági és vállalkozási zöld beruházások ösztönzése	nem	nem	igen	Szoft (támogatási program)	VNT 70% · önerő 30%	–	NFFKÜ-programok; saját forrás	2027–2040

	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
Z5 Fenntartható városi energiarendszerek fejlesztése	igen	igen	részben	Nagyléptékű projekt	VNT 50% · önerő 50%	bankhitel, ipari partner, hosszú távú áramvásárlási szerződés	KEHOP Plusz – megújuló energia, energiahatékonyság; NFFKÜ (Svájci Alap); ESB Alapok 2028–2034	2028–2040
Z6 Önkormányzati energiahatékonysági fejlesztések középületeknél, közintézményeknél és egyéb városi létesítményeknél	részben	igen	igen	Nagyléptékű projekt	VNT 70% · önerő 30%	Városfejlesztési Alap vizsgálándó; ESCO/EPC; zöldhitel	TOP Plusz fenntartható energiahatékonyság (2.1.2); KEHOP Plusz – megújuló energia, energiahatékonyság; EKR	2026–2034
Z7 Fenntartható csapadék- és vízkezelés	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2); KEHOP Plusz – klímaalkalmazkodás, vízgazdálkodás; KEHOP Plusz 2.1.31 – víziközmű hálózatok átalakítása, hatékonyságnövelő fejlesztése; LIFE	2026–2039
Z8 Köztulajdonú zöldterületek és zöldfelületek növelése és minőségi fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2); KEHOP Plusz – klímaalkalmazkodás, vízgazdálkodás; LIFE	2026–2034
Z9 Vízgazdálkodáshoz kapcsolódó átfogó tervezési, előkészítési feladatok végrehajtása	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	VNT 70% · önerő 30%	–	Horizon Europe; saját forrás	2028–2040
Z10 Zöld- és kékinfrastruktúra településszintű közszervezési és szabályozási feladatainak ellátása	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	VNT 70% · önerő 30%	–	saját forrás; Horizon Europe	2028–2040
Z11 Átfogó társadalmi szemléletformálási és képzési programok a környezettudatosság, illetve	nem	nem	igen	Szoft beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	saját forrás; KEHOP Plusz horizontális elemei; LIFE	2026–2034

	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
a fenntartható víz- és zöldfelület-gazdálkodás területén								
Z12 Természetalapú, kék- és zöldinfrastruktúra szempontú, vízmegtartást és vízminőség-javítást elősegítő beavatkozások	nem	nem	igen	Nagyléptékű projekt	VNT 70% · önerő 30%	–	KEHOP Plusz 2.2.1 – Zöld-kék infrastruktúra fejlesztések településeken	2026–2034
Z13 Klímavédelmi pályázati és támogatási programok lebonyolítása	nem	nem	igen	Szoft (támogatási program)	VNT 70% · önerő 30%	–	saját forrás; gazdasági szereplők hozzájárulása	2027–2034
Z14 Ökológiai és klímaalkalmazkodási fejlesztések	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	KEHOP Plusz – klímaalkalmazkodás, vízgazdálkodás; LIFE; TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2, 6.2.1)	2028–2040
Digitális portfólió								
D1 Városi környezeti nyilvántartási és monitoring rendszer kiépítése	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	VNT 70% · önerő 30%	–	DIMOP Plusz – digitális közszolgáltatások, kompetenciák; KEHOP Plusz 2.2.1 – Zöld-kék infrastruktúra fejlesztések településeken – klímaalkalmazkodás, vízgazdálkodás	2028–2034
D2 Digitális megoldások alkalmazása a közlekedés területén	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2); DIMOP Plusz – digitális közszolgáltatások, kompetenciák	2026–2034
D3 Intelligens parkolási rendszer bevezetése	igen	igen	részben	Egyedi beavatkozás	VNT 50% · önerő 50%	hitel (a parkolási díjbevételel fedezetével); Városfejlesztési Alap vizsgálható	DIMOP Plusz	2027–2030

	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
D4 Digitális oktatási, nevelési, kompetenciafejlesztési beavatkozások	nem	nem	igen	Szoft beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	DIMOP Plusz	2026–2030
D5 Adataalapú városirányítási és stratégiai monitoring rendszer kiépítése	igen	igen	részben	Lehetővé tevő projekt	VNT 50% · önerő 50%	energiamenedzsment -elemeknél: megtakarítás-alapú (ESCO) konstrukció vizsgálódó	DIMOP Plusz; KEHOP Plusz	2026–2030
D6 Digitális városműködési, projekt-előkészítési és IT- szolgáltatási kapacitások kialakítása	nem	nem	igen	Lehetővé tevő projekt	VNT 70% · önerő 30%	–	DIMOP Plusz	2026–2030
D7 Digitális átállást megalapozó stratégiai dokumentumok elkészítése	nem	nem	igen	Szoft (lehetővé tevő)	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2); saját forrás	2026–2034
D8 A digitális élmény- és tudásközpont(ok) továbbfejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	DIMOP Plusz; GINOP Plusz	2026–2030
Kiszolgáló portfólió								
K1 Nagykörút felújítása (Budai kapu - Katona József Gimnázium közötti szakaszon)	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható (versenyképes) városfejlesztés (1.3.2, 6.2.1) ESB Alapok 2028– 2034	2028–2034
K2 Városi mobilitás-tervezési intézkedések	nem	nem	igen	Szoft (lehetővé tevő)	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható (versenyképes) városfejlesztés (1.3.2, 6.2.1); saját forrás	2026–2030
K3 Kecskeméti közterület- fejlesztési és -rehabilitációs beavatkozások	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2, 6.2.1)	2026–2034
K4 A kritikus szintbeli vasúti átkelők mihamarabbi	nem	nem	igen	Nagyléptékű projekt	VNT 85% · önerő 15%	–	IKOP Plusz – városi és elővárosi közlekedés; központi költségvetés	2028–2040

	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
kiváltásának előkészítése, terveztetése, ütemezett megvalósítása							(MÁV/KBM); saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	
K5 Térségi kerékpáros hálózat kiépítése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	Központi költségvetési támogatás; saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2028–2034
K6 Városi szintű kerékpárparkoló-fejlesztési beavatkozások	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	Központi költségvetési támogatás; saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2027–2034
K7 Közúti hálózati hiányok felszámolása Kecskeméten	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2, 6.2.1); Versenyképes Járások Program; saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2026–2034
K8 Városi burkolatfelújítási beavatkozások	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 85% · önerő 15%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2); saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2026–2034
K9 Vasútfejlesztéssel és az Intermodális Csomópont létrehozásával összefüggő feladatok ellátása	nem	nem	igen	Nagyléptékű projekt	VNT 85% · önerő 15%	–	IKOP Plusz – városi és elővárosi közlekedés; MÁV/KBM beruházás; saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2028–2040
K10 Községi közlekedési rendszer fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	IKOP Plusz – városi és elővárosi közlekedés; saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2027–2036
K11 Meglévő kerékpárhálózati elemek minőségi fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2026–2032
K12 Városi főhálózati kerékpáros kapcsolatok kiépítése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	Versenyképes Járások Program; saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2026–2034
K13 Belvárosi és belső városi kerékpáros kapcsolatok, átvezetések fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	TOP Plusz fenntartható városfejlesztés (1.3.2); saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2027–2034

	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
K14 Városrészek kerékpáros bekötése, és lakóterületi kapcsolatok fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2028–2034
K15 Külső városrészek kerékpáros kapcsolatainak, főúti és vasúti keresztezéseinek fejlesztése	nem	nem	igen	Egyedi beavatkozás	VNT 70% · önerő 30%	–	saját forrás; ESB Alapok 2028-2034	2028–2034

Megjegyzés: Rendelkezik megtérüléssel? – igen: a beavatkozás jellegadó elemei az éves nettó pénzügyi eredményből (bevétel + megtakarítás – OPEX) jelentős megtérülési potenciállal rendelkeznek; részben: a beavatkozáson belül van bevételt vagy megtakarítást eredményező, megtérülni képes elem; nem: közvetlen pénzügyi megtérülés nem várható. Blended finanszírozás: a vissza nem térítendő támogatás és a visszatérítendő vagy hozamelvárású forrás együttes alkalmazása, amely megtérülés hiányában nem releváns. Elérhető piaci források: kizárólag visszatérítendő vagy hozamelvárású források (hitel, ESCO/EPC, partneri tőke, Városfejlesztési Alap); a szponzoráció, az örökbefogadás és a díjbevételek a fenntartás finanszírozásánál szerepelnek. Projekt finanszírozási struktúrája: a beavatkozás jellegadó – a legnagyobb beruházási részt képviselő – elemeinek kategóriája (85/15, 70/30, 50/50 vagy 100% önerő). VNT – vissza nem térítendő támogatás.

A roadmap a már támogatott beruházások végrehajtását, a következő fejlesztések előkészítését és a hosszabb távú projektállomány finanszírozási lehetőségeit kapcsolja össze. A megvalósítás sorrendjét a vállalt kötelezettségek, az előkészítettség, a sürgősség és hatás, valamint a projektek egymásra épülése alakítja. Az előkészítési feladatok ütemezése azt szolgálja, hogy a későbbi támogatási vagy finanszírozási lehetőségek megnyílásakor megfelelően kidolgozott projektek álljanak rendelkezésre.

A modell külön hitel- vagy partneri forrásarányt nem tervez; ezek a megtérülő elemeknél az önerő kiváltására szolgáló, feltételes lehetőségek. A Z3 töltőhálózatnál szolgáltatói üzemeltetés, a Z4 lakossági és vállalkozási programnál visszaforgó alap is vizsgálható. Tényleges alkalmazásuk a projekt pénzügyi eredményétől, a finanszírozói ajánlatoktól és a város költségvetési teherbíró képességétől függ. A meglévő adósságszolgálat, az új beruházások sajátforrás-igénye és működtetési költsége együttesen határozza meg a következő évek mozgásterét.

3. Kvantitatív elemzés portfólió szinten

A kvantitatív elemzés a módszertani útmutató és a 2026. áprilisi workshop számítási mintája alapján készült. A pénzürtékek millió forintban, az éves kibocsátási hatások tonna CO₂-egyenértékben szerepelnek. A táblázat oszlopai az alábbi adatokra épülnek:

- **Megvalósítási költség (CAPEX):** a projektállományban rögzített költségek összege. A TVP-projektek költségadatai megalapozottabbak, a kevésbé előkészített fejlesztéseknél nagyobb szerepet kapnak a szakági becslések. A keretbeavatkozások egyes elemeihez a modellben külön költségbecslés készült. A beruházási költség a TOP Plusz programtervi projektek 2025 végéig teljesült kiadásait (mintegy 117 M Ft) is tartalmazza; ezek az ütemezésben az előző évek összesített kiadásaként szerepelnek.
- **Működési költség (éves OPEX), bevétel és megtakarítás: az OPEX a beruházás kapcsán felmerülő éves többlet-működési és karbantartási költség – új létesítménynél a teljes működtetés, meglévő létesítmény felújításánál a többletköltség.** A fejlesztések kapcsán egy városi OPEX-katalógus került összeállításra, a rendelkezésre álló projektadatok és a fajlagos becslések alapján számított éves értékekből; az OPEX, a bevétel és a társadalmi haszon ez alapján, projektelemenként került meghatározásra. Ahol a katalógus kategóriája vagy egységára az adott beavatkozásra nem volt alkalmazható, a jelentős tételeknél a beruházási költséggel arányos működési költség, vagy az üzemeltetők becslése alapján történt korrekció. Az értékek a projektek előkészítése során, a mindenkori közgazdasági és pénzügyi elemzési módszertani útmutatók szerint pontosításra kerülnek. A lakásügynökség (M6) ESZA+ programköltsége és a helyi gazdaságfejlesztési iroda (P5) működtetése éves működési költségként szerepel. Az éves nettó pénzügyi eredmény a bevétel és a megtakarítás összegének működési költséggel csökkentett értéke; a támogatás folyósítása, a hitelfelvétel és az adósságszolgálat nem része ennek a mutatónak.
- **Társadalmi haszon:** a módszertani útmutató fajlagos értékeire és a projektek feltételezett hatásaira épülő pénzübeli becslés. A Megtartó és a Prosperáló portfólióban a számítás célcsoport-specifikus becslésekkel, valamint a TVP rendelkezésre álló célcsoport- és indikátoradataival pontosított. Ezek a hasznok a fejlesztések társadalmi értékét fejezik ki, az önkormányzatnál felhasználható pénzügyi bevételt nem jelentenek.
- **Üvegházhatásúgáz-kibocsátás:** a kibocsátáscsökkentés pénzübeli értéke külön környezeti haszonként, 31 200 Ft/t CO₂-egyenérték fajlagos értékkel jelenik meg. A Zöldülő portfólió számítása a ZÁF adataira épül, a naperőmű, a közvilágítás és az épületek külső homlokzati fejlesztéseinek kiegészítő hatásaival. A beavatkozásokat bemutató táblázatokban a negatív érték kibocsátáscsökkentést jelent. A kerékpáros és közösségi közlekedési fejlesztések módváltó hatása közvetett, ezért ezekhez a modell nem rendel számszerű kibocsátáscsökkentést; becslésükhöz a D2 forgalomszámlálási adatai adhatnak alapot. A természetalapú vízmegtartási és zöldfelületi beavatkozások (például a Z12) elsődlegesen klímaalkalmazkodási célúak, ezért a modell ezekhez sem rendel kibocsátáscsökkentést.
- **Élettartam és diszkontálás:** a projektelemek élettartama a gazdasági élettartam-katalógusból származik; a beavatkozások és a portfóliók élettartama a megvalósítási költséggel súlyozott, egész évre kerekített átlag. A modell állandó éves költségekkel és hasznokkal számol: a beruházási költséget a 0. évben, az éves tételeket az azt követő évektől az élettartam végéig, 2026. évi

árszinten veszi figyelembe. A pénzügyi diszkontráta a Támogatásokat Vizsgáló Iroda által közzétett¹, 2026. január 1. napjától érvényes diszkont kamatlábnak felel meg (7,46%), míg a társadalmi diszkontráta (3%) az Európai Bizottság 2021–2027-es gazdasági értékelési útmutatója (Economic Appraisal Vademecum) szerinti referenciaérték.

- **Finanszírozás: a vissza nem térítendő támogatás és az önerő aránya projektelemenként, négy kategória szerint került meghatározásra: 85/15 (TOP Plusz programtervi projektek, valamint a vasútfejlesztéshez kapcsolódó K4 és K9 beavatkozás), 70/30 (általános tervezési feltételezés), 50/50 (jelentős megtérülési potenciállal rendelkező elemek) és 100% önerő (közvilágítás). A beavatkozás-, portfólió- és teljes szintű arányok ezek beruházási költséggel súlyozott átlagai, ezért eltérhetnek a kerek kategóriáktól.**

3.1. Beavatkozás-szintű eredmények dimenzióként

33. táblázat - Beavatkozás-szintű eredmények – Prosperáló dimenzió

Beavatkozás	CAPEX (M Ft)	Éves működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft)	Éves bevétel / megtakarítás (M Ft)	Éves ÜHG-hatás (t CO ₂ e)	Éves becsült társadalmi haszon (M Ft)
P1 Turisztikai, gazdasági és kerékpárhálózat fejlesztés a Műkertvárosban, valamint NATURA 2000 terület fejlesztése	1 588	35,0	0,0	0	100,0
P2 Aktív és rekreációs turizmust célzó fejlesztés Kecskeméten	1 717	55,0	25,0	0	75,0
P3 Szabadidős kerékpáros hálózat kiépítése	3 000	60,0	0,0	0	120,0
P4 Gazdasági területekhez kapcsolódó útfejlesztések	1 010	40,3	0,0	0	150,0
P5 Klímabarát helyi gazdasági, termelési és szolgáltatói rendszerek, valamint rövid ellátási láncok kialakítása	706	74,2	18,0	0	141,0
P6 Körforgásos gazdasági megoldások támogatása	2 178	20,0	99,2	-150	200,0
P7 Barnamezős és alulhasznosított területek zöldfelületi hasznosítása, fejlesztése	3 500	72,5	0,0	0	180,0
Összesen	13 699	357,0	142,2	-150	966,0

¹ <https://tvi.kormany.hu/referencia-rata>

34. táblázat - Beavatkozás-szintű eredmények – Megtartó dimenzió

Beavatkozás	CAPEX (M Ft)	Éves működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft)	Éves bevétel / megtakarítás (M Ft)	Éves ÜHG-hatás (t CO ₂ e)	Éves becsült társadalmi haszon (M Ft)
M1 Kulturális intézmények és közösségi színtér fejlesztése Kecskeméten	1 815	15,0	5,0	0	260,0
M2 Gyermekellátási és óvodai intézmények fejlesztése Kecskeméten	843	25,0	6,1	-35	50,1
M3 Pedagógiai és közoktatási intézmények fejlesztése Kecskeméten	3 645	50,0	12,8	-74	268,0
M4 Egészségügyi és szociális intézmények fejlesztése Kecskeméten	1 530	32,0	0,0	0	202,9
M5 Helyi humán fejlesztések Kecskeméten	2 500	0,0	0,0	0	327,2
M6 Lakhatási feltételek javítása Kecskeméten	3 416	121,3	76,2	-40	184,0
M7 Komplex operatív városfejlesztési tervek készítése	35	0,0	0,0	0	4,0
M8 A kerékpáros és megosztott közlekedési formák részarányának növelése a városi mobilitásban	1 655	12,8	0,0	0	102,0
M9 Fenntartható és biztonságos mobilitási intézkedések	50	0,0	0,0	0	20,0
Összesen	15 489	256,0	100,1	-149	1 418,1

35. táblázat - Beavatkozás-szintű eredmények – Zöldülő dimenzió

Beavatkozás	CAPEX (M Ft)	Éves működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft)	Éves bevétel / megtakarítás (M Ft)	Éves ÜHG-hatás (t CO ₂ e)	Éves becsült társadalmi haszon (M Ft)
Z1 Helyi autóbushcsere program	17 805	100,0	50,0	-3 587	279,5
Z2 Városüzemeltetés zöld átállása	1 000	15,0	32,6	-200	12,0
Z3 Nyilvános töltőhálózat differenciált bővítése elektromos töltőpontok telepítésével	150	1,5	0,0	0	8,0
Z4 Lakossági és vállalkozási zöld beruházások ösztönzése	950	0,0	0,0	-650	106,3
Z5 Fenntartható városi energiarendszerek fejlesztése	18 580	494,0	1 515,2	-11 227	252,0
Z6 Önkormányzati energiahatékonysági fejlesztések középületeknél, közintézményeknél és egyéb városi létesítményeknél	6 483	40,9	180,3	-1 657	300,0
Z7 Fenntartható csapadék- és vízkezelés	4 863	1,8	68,8	0	72,0
Z8 Köztulajdonú zöldterületek és zöldfelületek növelése és minőségi fejlesztése	2 192	43,8	0,0	0	58,0
Z9 Vízgazdálkodáshoz kapcsolódó átfogó tervezési, előkészítési feladatok végrehajtása	131	0,0	0,0	0	28,0

Beavatkozás	CAPEX (M Ft)	Éves működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft)	Éves bevétel / megtakarítás (M Ft)	Éves ÜHG-hatás (t CO ₂ e)	Éves becsült társadalmi haszon (M Ft)
Z10 Zöld- és kékinfrastruktúra településszintű közszervezési és szabályozási feladatainak ellátása	74	0,0	0,0	0	36,0
Z11 Átfogó társadalmi szemléletformálási és képzési programok a környezettudatosság, illetve a fenntartható víz- és zöldfelület-gazdálkodás területén	55	3,0	0,0	0	44,0
Z12 Természetalapú, kék- és zöldinfrastruktúra szempontú, vízmegtartást és vízminőség-javítást elősegítő beavatkozások	5 000	50,0	0,0	0	160,0
Z13 Klímavédelmi pályázati és támogatási programok lebonyolítása	500	0,0	0,0	0	12,0
Z14 Ökológiai és klímaalkalmazkodási fejlesztések	236	8,6	16,6	0	73,0
Összesen	58 018	758,6	1 863,7	-17 320	1 440,8

36. táblázat - Beavatkozás-szintű eredmények – Digitális dimenzió

Beavatkozás	CAPEX (M Ft)	Éves működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft)	Éves bevétel / megtakarítás (M Ft)	Éves ÜHG-hatás (t CO ₂ e)	Éves becsült társadalmi haszon (M Ft)
D1 Városi környezeti nyilvántartási és monitoring rendszer kiépítése	250	15,0	0,0	0	16,0
D2 Digitális megoldások alkalmazása a közlekedés területén	360	6,0	0,0	0	32,0
D3 Intelligens parkolási rendszer bevezetése	350	6,0	55,4	0	64,0
D4 Digitális oktatási, nevelési, kompetenciafejlesztési beavatkozások	940	11,9	0,0	0	100,0
D5 Adataalapú városirányítási és stratégiai monitoring rendszer kiépítése	275	10,6	72,9	-434	60,0
D6 Digitális városműködési, projekt-előkészítési és IT-szolgáltatási kapacitások kialakítása	1 755	17,9	25,0	0	130,0
D7 Digitális átállást megalapozó stratégiai dokumentumok elkészítése	38	0,0	0,0	0	8,0
D8 A digitális élmény- és tudásközpont(ok) továbbfejlesztése	200	3,0	0,0	0	16,0
Összesen	4 168	70,3	153,2	-434	426,0

37. táblázat - Beavatkozás-szintű eredmények – Kiszolgáló dimenzió

Beavatkozás	CAPEX (M Ft)	Éves működési és karbantartási költség (OPEX, M Ft)	Éves bevétel / megtakarítás (M Ft)	Éves ÜHG-hatás (t CO ₂ e)	Éves becsült társadalmi haszon (M Ft)
K1 Nagykörút felújítása (Budai kapu - Katona József Gimnázium közötti szakaszon)	4 500	64,4	0,0	0	150,0
K2 Városi mobilitás-tervezési intézkedések	300	0,0	0,0	0	48,0
K3 Kecskeméti közterület-fejlesztési és -rehabilitációs beavatkozások	1 845	35,1	0,0	0	160,0
K4 A kritikus szintbeli vasúti átkelők mihamarabbi kiváltásának előkészítése, terveztetése, ütemezett megvalósítása	3 000	64,4	0,0	0	400,0
K5 Térségi kerékpáros hálózat kiépítése	625	12,5	0,0	0	50,0
K6 Városi szintű kerékpárparkoló-fejlesztési beavatkozások	185	3,7	0,0	0	76,0
K7 Közúti hálózati hiányok felszámolása Kecskeméten	1 738	59,6	0,0	0	400,0
K8 Városi burkolatfelújítási beavatkozások	3 210	112,8	0,0	0	326,0
K9 Vasútfejlesztéssel és az Intermodális Csomópont létrehozásával összefüggő feladatok ellátása	6 735	33,0	0,0	0	1 212,0
K10 Közösségi közlekedési rendszer fejlesztése	3 355	50,0	0,0	0	540,0
K11 Meglévő kerékpárhálózati elemek minőségi fejlesztése	160	9,6	0,0	0	48,0
K12 Városi főhálózati kerékpáros kapcsolatok kiépítése	1 056	21,1	0,0	0	116,0
K13 Belvárosi és belső városi kerékpáros kapcsolatok, átvezetések fejlesztése	350	6,4	0,0	0	50,0
K14 Városrészek kerékpáros bekötése, és lakóterületi kapcsolatok fejlesztése	3 000	60,0	0,0	0	120,0
K15 Külső városrészek kerékpáros kapcsolatainak, főúti és vasúti keresztezéseinek fejlesztése	150	3,2	0,0	0	16,0
Összesen	30 208	535,7	0,0	0	3 712,0

3.2. Portfólió szintű összesítés (egyszerű)

38. táblázat - Portfólió szintű összesítés – egyszerű mutatók

Portfólió	Összes CAPEX (M Ft)	Összes OPEX (M Ft/év)	Összes bevétel/ megtakarítás (M Ft/év)	Portfólió ROI (élettartamra)	Összes ÜHG-hatás (t CO ₂ e/év)	Éves becsült társadalmi haszon (M Ft/év)	Portfólió SROI (éves)	NSV éves
Prosperáló város	13 699	357,0	142,2	-140,8%	-150	966	0,071	0,055
Megtartó város	15 489	256,0	100,1	-121,1%	-149	1 418	0,092	0,082
Zöldülő város	58 018	758,6	1 863,7	-61,9%	-17 320	1 441	0,034	0,053
Digitális város	4 168	70,3	153,2	-84,1%	-434	426	0,105	0,125
Kiszolgáló város	30 208	535,7	0,0	-144,3%	0	3 712	0,123	0,105
Összesen	121 583	1 977,6	2 259,2	-99,6%	-18 053	7 963	0,070	0,072

Megjegyzés: az éves nettó pénzügyi eredmény (CF) a bevétel és a megtakarítás összege, csökkentve az éves működési költséggel. A pénzügyi ROI képlete: $(CF \times \text{élettartam} - CAPEX) / CAPEX$. A -100%-nál alacsonyabb érték azt jelzi, hogy a beruházási költség mellett a működtetés is nettó pénzügyi terhet jelent. A számításban alkalmazott átlagos portfólió-élettartam: Prosperáló 26 év, Megtartó 21 év, Zöldülő 20 év, Digitális 8 év, Kiszolgáló 25 év.

Az éves SROI a becsült társadalmi haszon és a kibocsátáscsökkentés pénzbeli hasznának együttes összege, osztva a CAPEX-szel. Az éves NSV ehhez az éves nettó pénzügyi eredményt is hozzáadja, majd az összeget a CAPEX-hez viszonyítja. Mindkét mutató a beruházási költséghez viszonyított éves értéket fejezi ki. A társadalmi és környezeti haszon nem jelent önkormányzati pénzbevételt.

Az ÜHG-oszlopban a negatív érték kibocsátáscsökkentést jelöl; a megtérülési mutatókban ennek pénzbeli haszna pozitív értékkel, 31 200 Ft/t CO₂-egyenérték fajlagos értéken szerepel. Az Összesen sor költség- és hatásadatai összeadódnak, az aránymutatók az összesített értékekből készülnek. Az összesített ROI a portfóliónként eltérő élettartamokat veszi figyelembe.

3.3. Portfólió szintű összesítés (diszkontált)

39. táblázat - Portfólió szintű összesítés – diszkontált mutatók

Portfólió	Összes CAPEX (M Ft)	Diszkontált összes OPEX (M Ft)	Diszkontált összes bevétel/ megtakarítás (M Ft)	NPV (M Ft, 7,46%)	Portfólió DROI	Összes ÜHG-hatás (t CO ₂ e/év)	Diszkontált társadalmi és klímahaszon (M Ft)	Portfólió DSROI	NSV diszkontált (DNSV)
Prosperáló város	13 699	4 049	1 613	-16 135	-0,18	-150	17 353	0,27	0,99
Megtartó város	15 489	2 675	1 045	-17 118	-0,11	-149	21 932	0,42	1,26
Zöldülő város	58 018	7 757	19 057	-46 718	0,19	-17 320	29 475	-0,49	0,79
Digitális város	4 168	412	899	-3 681	0,12	-434	3 085	-0,26	0,88
Kiszolgáló város	30 208	5 992	0	-36 201	-0,20	0	64 638	1,14	1,83
Összesen	121 583	20 885	22 614	-119 854	0,01	-18 053	136 483	0,12	1,13

Megjegyzés: a diszkontálás a későbbi években keletkező költségeket és hasznokat jelenértéken összesíti. Egyszerűsítésként a modell minden beavatkozásnál a beruházási költséget a beavatkozás kezdőévében (0. évben), egy összegben, az üzemeltetési költségeket, bevételeket, megtakarításokat és társadalmi hasznokat pedig az azt követő évektől az élettartam végéig, 2026-os árszinten veszi figyelembe; a tényleges, 2026–2040 közötti ütemezést a 31. táblázat mutatja. Az OPEX és a bevétel/megtakarítás oszlop az élettartam alatti 7,46%-kal diszkontált kumulált értékek, így az NPV a diszkontált bevétel és megtakarítás, a diszkontált OPEX és a CAPEX egyenlege. A társadalmi és klímahasznok számítása 3%-os diszkontrátát alkalmaz. Az élettartam portfóliónként eltérő: Prosperáló 26, Megtartó 21, Zöldülő 20, Digitális 8, Kiszolgáló 25 év.

A pénzügyi NPV az éves nettó pénzügyi eredmények diszkontált összegének és a CAPEX-nek a különbsége. A DROI a diszkontált nettó pénzügyi eredmények összegét osztja a CAPEX-szel; ezért az 1-es érték jelenti a beruházási költség fedezését. A Zöldülő portfólió 0,19-es DROI-ja például azt mutatja, hogy a diszkontált nettó pénzügyi eredmény a beruházási költség mintegy 19%-át fedezi.

A diszkontált társadalmi és klímahaszon a becsült éves társadalmi haszon és a kibocsátáscsökkentés pénzbeli hasznának jelenértéke. A DSROI ebből levonja a CAPEX-et, majd a különbséget a CAPEX-hez viszonyítja. A 0-s érték jelenti a beruházási költség fedezését; a teljes portfólió 0,12-es értéke annak mintegy 12%-os meghaladását. Ez a mutató a működési költséget nem vonja le.

A DNSV az éves nettó pénzügyi eredmény, valamint a társadalmi és klímahaszon együttes, 3%-kal diszkontált értékét viszonyítja a CAPEX-hez. Az 1-nél nagyobb érték azt jelzi, hogy a pénzügyi eredmény és a pénzben becsült környezeti, társadalmi haszon együttes diszkontált értéke meghaladja a beruházási költséget; a teljes portfólió 1,13-as értéke mintegy 13%-os többletet jelent.

Az Összesen sor pénzügyi NPV-je és diszkontált társadalmi, klímahasznok a portfóliónként számított értékek összege. A DROI és a DSROI az összesített értékekből, a DNSV a portfólióértékek CAPEX-súlyozott átlagaként készül.

3.4. A portfóliók pénzügyi, környezeti és társadalmi értékelése

Prosperáló portfólió

A 13 699 M Ft megvalósítási költségű portfólió éves működési költsége 357,0 M Ft, bevétele és megtakarítása 142,2 M Ft. Az éves nettó pénzügyi eredmény –214,8 M Ft, így a portfólió egésze a modellben pénzügyileg nem térül meg. Bevételt vagy megtakarítást a P2 (aktív turisztikai létesítmény üzemeltetői bevételei), a P5 (co-working, gazdaságfejlesztési iroda) és a P6 (szürkevíz-hasznosítás, hibridbusz akkumulátorok másodlagos felhasználása) beavatkozás egyes elemei eredményeznek. **A portfólió pénzügyi hozama közvetett** – az iparűzésiadó-alap bővülésében és a munkahelyteremtésben jelentkezik –, ezért a gazdasági hatások (betelepülés, foglalkoztatás) monitorozása kiemelt.

A becsült társadalmi haszon 966 M Ft/év, amely **foglalkoztatási, egészségi, rekreációs és időmegtakarítási hatásokból** származik. A számszerűsített környezeti hatás 150 t CO₂e/év kibocsátáscsökkentés, továbbá a dekantáltvíz-hasznosítás révén évi 157 ezer m³ ivóvíz kiváltása.

A pénzügyi, környezeti és társadalmi eredményt együtt mérő diszkontált nettó fenntarthatósági érték (DNSV) a portfólióban kevéssel 1 alatt marad: a 26 éves élettartam alatt a becsült hasznok jelenértéke a negatív működési egyenleggel együtt sem fedezi teljes egészében a beruházási költséget. Ennek oka, hogy a turisztikai, rekreációs és útfejlesztési beavatkozások működtetése tartós költséggel jár, gazdasági hatásuk pedig nagyrészt közvetett, a modellben nem számszerűsített adó- és foglalkoztatási hatásként jelentkezik. A mutató javítása a turisztikai és piaci elemek bevéeltermelő képességének kiaknázásával érhető el.

Megtartó portfólió

A portfólió megvalósítási költsége 15 489 M Ft. Az éves működési költség 256,0 M Ft, ebből a lakásügynökség működtetésének becsült költsége – amely a szervezet személyi, rezsi- és egyéb működési költségei mellett a program keretében nyújtott lakhatási támogatásokat is tartalmazza – 100 M Ft; a további működési költség az új létesítményekhez (a kadafalvi közösségi színtér, a 32 lakásos társasház) és a bővülő egészségügyi, szociális és gyermekellátási szolgáltatásokhoz kapcsolódik, a meglévő intézmények felújítása többlet-működési költséggel nem jár. A bérleti és jegybevételek, valamint az intézményi energiamegtakarítások együttesen 100,1 M Ft/évet tesznek ki, így az éves nettó pénzügyi eredmény –156,0 M Ft. **A portfólió működtetése a modellben folyamatos finanszírozási igényt jelent az érintett önkormányzati és intézményi szereplőknél.**

A becsült társadalmi haszon 1 418 M Ft/év; a társadalmi és klímahasznok diszkontált értéke a beruházási költség mintegy 1,4-szerese. A becslés **a kulturális részvételre, az oktatási eredményekre, a hozzátartozók és programrésztvevők munkavállalási lehetőségeire, valamint a lakhatási költségek mérséklésére** épül. Az oktatási hatásnál például 80 000 Ft/tanuló/év fajlagos érték, a foglalkoztatási hatásnál 5 M Ft/munkahely/év és 2–10%-os érintettségi arány szerepel. A modellben számszerűsített, előzetes, becsült kibocsátáscsökkentés 149 t CO₂e/év az intézmény- és bérlet-felújításoknak köszönhetően.

A pénzügyi eredményt is magában foglaló DNSV 1 fölött van: a becsült társadalmi érték a negatív működési egyenleg mellett is meghaladja a beruházási költséget. Az eredmény ugyanakkor érzékeny a célcsoportok létszámára és a feltételezett foglalkoztatási hatásokra; a részletes projekttervek és intézményi adatok pontosítják e becslések alapját.

Zöldülő portfólió

Az 58 018 M Ft megvalósítási költségű Zöldülő portfólió éves nettó pénzügyi eredménye a modellben 1 105 M Ft. Ennek **fő forrásai a naperőmű, a geotermikus távhő, a hidrogén saját felhasználásához rendelt eredmény és az energiahatékonysági megtakarítások.** A hidrogénüzem hozzájárulása

feltételes: a számítás azt feltételezi, hogy a saját felhasználáson felüli termelés értékesítése legalább annak működési költségét fedezi.

A portfólió egésze a 20 éves élettartam alatt pénzügyileg nem térül meg: a nettó eredmény diszkontált értéke a beruházási költség mintegy ötödét fedezi. Az egyes energetikai elemek teljesítménye kedvezőbb: a naperőmű és a geotermikus távhő egyszerű megtérülése mintegy 8 év, és a modellben pénzügyi diszkontálással is pozitív az NPV-jük. A közvilágítás 13,9 éves egyszerű megtérülése az élettartamon belül marad, diszkontált NPV-je azonban negatív. A buszflotta és a természetalapú vízmegtartási fejlesztések nagy beruházási tételek, amelyekhez a modell nem, illetve csak kis mértékben rendel közvetlen pénzügyi bevételt vagy megtakarítást. A buszflotta éves többletüzemeltetési költségét a modell óvatosan, 100 M Ft-tal, a flottamegújítás pénzügyi hatását évi 50 M Ft megtakarítással veszi figyelembe: a karbantartási igény a dízelüzeműnél kisebb lehet, az üzemanyagcellák időszakos felújítása és a hidrogén ára azonban a portfólió jelentős költségkockázata.

A fő környezeti mutató 17 320 t CO₂e/év tervezett kibocsátáscsökkentés, amelynek **számított pénzbeli haszna 540,4 M Ft/év**. A további becsült társadalmi haszon 1 441 M Ft/év, többek között levegőminőségi, zajcsökkentési, háztartási energiamegtakarítási, rekreációs és vízbiztonsági hatásokból. A társadalmi és klímahasznok diszkontált értéke nem éri el a beruházási költséget, és a pénzügyi eredménnyel együtt számított DNSV is 1 alatt marad: a nagy értékű buszflotta- és vízmegtartási beruházások hasznai a modellben csak részben számszerűsíthetők. **A klímavédelmi teljesítményt a pénzbeli mutatók mellett a kibocsátáscsökkentés fizikai mértéke és az alkalmazkodási hatások jellemzik.**

A tervezett önerő a CAPEX 37,3%-át, mintegy 21,7 milliárd Ft-ot teszi ki; aránya a jelentős megtérülési potenciállal rendelkező energetikai elemek 50%-os, valamint a közvilágítás teljes önerős finanszírozása miatt magasabb a többi portfólióénál. Az egyes energetikai elemek pozitív eredménye kedvező alapot adhat ahhoz, hogy az önerő visszatérítendő vagy partneri finanszírozásból is fedezhető legyen; a ténylegesen törlesztésre fordítható összeg a működtetés, a pótlások és a szerződéses feltételek függvénye.

Digitális portfólió

A portfólió megvalósítási költsége 4 168 M Ft, éves működési költsége 70,3 M Ft. Az energiamenedzsmenthez és az e-ügyintézéshez rendelt megtakarítás 97,9 M Ft/év, a parkolási többletbevétel 55,4 M Ft/év; az éves nettó pénzügyi eredmény így 83,0 M Ft. A parkolási bevételnövekmény a megtakarítási fő KPI-tól elkülönülő pénzügyi eredmény. A számított eredmény a nyolcéves élettartam alatt a teljes beruházási költségnek csak kisebb részét fedezi.

A D3 intelligens parkolási rendszer egyszerű megtérülése 7,1 év, de a diszkontált megtérülése 10,5 év, így a nyolcéves élettartamon belül pénzügyi diszkontálással nem térül meg. A D5 beavatkozás egyszerű megtérülése 4,4 év, és diszkontálva is az élettartamon belül, 5,6 év alatt térül meg. **E beavatkozás pénzügyi eredményét az energiamenedzsment elemei adják; a szenzorhálózat és az adatközpont önálló bevétellel vagy megtakarítással nem szerepel.**

Az energiamenedzsment a modellben az alapul vett önkormányzati energiafogyasztás 4%-os csökkentésével **434 t CO₂e/év kibocsátáscsökkentést** eredményez. A **becsült társadalmi haszon 426 M Ft/év, főként lakossági időnyereségből, digitális kompetenciákból és közösségi hozzáférésekből**. A társadalmi és klímahasznok diszkontált értéke nem éri el a beruházási költséget, a pénzügyi eredménnyel együtt azonban megközelíti azt; ebben a digitális eszközök rövid, nyolcéves élettartama

is szerepet játszik. Az IT-szolgáltatások későbbi összehangolásából további megtakarítás származhat; ezt a modell a már beszámított e-ügyintézési megtakarításon felül egyelőre nem számszerűsíti.

Kiszolgáló portfólió

A portfólió megvalósítási költsége 30 208 M Ft, éves többlet-működési költsége 535,7 M Ft. Közvetlen bevétel és megtakarítás a modellben nem szerepel, ezért a portfólió pénzügyi eredménye negatív. **A közlekedési és közterületi infrastruktúra létrehozása mellett annak fenntartása is tartós finanszírozási igényt jelent.**

A **becsült társadalmi haszon 3 712 M Ft/év**, az öt portfólió közül a legmagasabb. **Az érték elsősorban időnyereségből, egészséghatásból és balesetmegelőzésből származik.** A 25 éves élettartam alatt a diszkontált társadalmi haszon a beruházási költség mintegy 2,1-szerese, és a pénzügyi egyenleget is tartalmazó DNSV is itt a legmagasabb. A meglévő utak felújításánál (a Nagykörút és a burkolatfelújítási program nagyobb elemei) a társadalmi haszon mérsékeltebb, mint az új hálózati kapcsolatoknál, mivel a meglévő kapcsolat minőségének javításából származik. Ezek becsült társadalmi hasznok, a működtetés pénzügyi fedezetét külön források biztosítják.

A kerékpáros és közösségi közlekedési fejlesztések módváltási és kibocsátási hatásához a modell jelenleg nem rendel számszerű ÜHG-csökkentést. A forgalmi és utazási adatok, valamint a közlekedési módok részarányának változása adhat alapot e hatások későbbi becsléséhez; a D2 adatgyűjtési fejlesztése javítja ennek feltételeit.

A tervezett önerő aránya 23,4%, összege mintegy 7,1 milliárd Ft. Ez az állami fejlesztésekhez kapcsolódó városi feladatok előzetes finanszírozási feltételezése, amely a konkrét támogatási és együttműködési feltételek alapján kerül pontosításra.

3.5. Érzékenység: hidrogénüzem

A hidrogénüzem pénzügyi eredményének érzékenysége

A hidrogénüzem eredményét alapvetően meghatározza a városi buszflotta és a további, kapcsolódó, nagy szállítmányozási igényű közszolgáltatások (pl. hulladékgazdálkodás) kapacitásigényén felüli termelés értékesíthetősége mindaddig, amíg az említett közszolgáltatások a kapacitást le nem kötik. A megtérülési mutatókat ugyanakkor javítja a kapcsoltan előállított megújuló (PV) elektromos energia hidrogénben való akkumulálásának lehetősége és ezzel összefüggésben a kiegészítő energiatermelésre/fogyasztásra irányuló rugalmassági szolgáltatás felvállalása.

Az önkormányzati tervezett kapacitások ismeretében elkészített EUCF beruházási koncepció évi 1 520 tonna hidrogéntermeléssel és a hidrogén, valamint a CO₂ értékesítésével számol. A modellben feltételezett teljes városi buszflotta hidrogénigénye – a buszflotta hidrogén üzemanyagcellás meghajtású cseréje esetén – mintegy 250 tonna/év, az élettartamra átlagolt saját felhasználás pedig 188 tonna/év. A tervezett termelési kapacitás jelentős részének hasznosítása ezért külső kereslettől függ.

A koncepció kommunális hulladék plazmaalapú elgázosítására épülő hidrogéntermeléssel számol. Ebben a megoldásban a hulladék a termelés alapanyaga, átvétele és kezelése pedig a termékértékesítés mellett önálló díjbevételt is jelenthet az üzem számára. A portfólió alapesetében a saját felhasználás elkerült hidrogénbeszerzésként jelenik meg, a hulladékvételi díj külső bevétel. A számítás a teljes működési költségéből csak a saját felhasználásra jutó arányos részt terheli erre az eredményre, feltételezve, hogy a fennmaradó termelés értékesítése legalább annak működési költségét fedezi. A koncepció szerinti változat ezzel szemben a teljes tervezett értékesítés eredményét veszi figyelembe.

Mutató	Feltételes alapeset	EUCF-konceptió szerinti változat
Hidrogénüzem éves nettó pénzügyi eredménye	185 M Ft	1 706 M Ft
Hidrogénüzem egyszerű megtérülési ideje	62,1 év	6,7 év
Zöldülő portfólió éves nettó pénzügyi eredménye	1 105 M Ft	2 627 M Ft
Zöldülő portfólió DROI-ja	0,19	0,46

A költségfedezeti feltétel súlyát egy kiegészítő számítás szemlélteti. A koncepció teljes éves működési költsége a modell 390 Ft/EUR árfolyamán 2 608 M Ft, míg a saját felhasználáshoz rendelt megtakarítás 452 M Ft, a hulladékátvételi díj 55 M Ft. Ha a teljes működési költség változatlanul felmerülne, és a többlettermelésből nem származna értékesítési bevétel, az üzem éves eredménye mintegy –2 101 M Ft lenne. Ez a számítás a változatlan teljes üzemeltetés költségkitettséget mutatja; a termelés visszafogásának vagy az üzem átméretezésének költséghatását nem tartalmazza.

A saját felhasználásra épülő pozitív eredmény tehát a külső termelés költségfedezete mellett értelmezhető. Az EUCF-konceptió kedvezőbb eredménye pedig a feltételezett értékesítési volumen és ár teljesülésétől függ. Az ipari partneri konstrukció akkor javíthatja a megvalósíthatóságot, ha a közösségi közlekedésen kívüli egyéb közszolgáltatások kapacitásigénye és külső értékesítés, a működési költségek és a beruházás finanszírozásának kockázatát is rendezett szerződéses feltételekhez kapcsolja.

A hidrogénalapú buszközlekedés költségét a hidrogén ára is meghatározza: a ZBP dekarbonizációs terve 2035 utánra mintegy 8 €/kg-os árral számol, amely a jelenlegi beszerzési áraknál kedvezőbb. A modell ezért a buszflotta üzemeltetésénél nem a legkedvezőbb árral és nem nulla többletköltséggel, hanem évi 100 M Ft többlet-üzemeltetési költséggel számol; a tényleges költséget a saját hidrogéntermelés megvalósulása és a beszerzési ár alakulása határozza meg.

A hidrogénalapú közlekedés első lépéseinek előkészítése már konkrét beszerzési és infrastruktúra-fejlesztési döntésekre épül. A 208/2025. (XI.27.) közgyűlési határozat hozzájárult egy tervezetten nettó 450 M Ft-os töltőállomás és a nettó 13 M Ft-os telephelyi biztonsági átalakítás megvalósításához, a rendelkezésre álló finanszírozási keret erejéig. A töltőállomás műszaki kialakítása beszállított hidrogén fogadását, tárolását, kompresszálasát és a buszok tankolását szolgálja. Ez a megoldás a saját hidrogéntermelő üzem létrehozásától független ellátási lehetőséget biztosít, a két beszerzett buszhoz kapcsolódó döntés a közlekedési felhasználás elindítását alapozza meg. A saját hidrogéntermelés további előkészítésének központi kérdése a bővülő városi és térségi kereslet, a külső értékesítési lehetőségek, valamint az ezekhez illeszkedő termelési kapacitás és gazdaságos működtetési feltételek feltárása.

A hidrogénprojekt számszerű értékelése a rendelkezésre álló EUCF-beruházási koncepció műszaki és pénzügyi feltételezéseire épül, amelyek hulladékalapú hidrogéntermeléshez kapcsolódnak. Az alkalmazott bevételi és költségtételek, köztük a hulladékátvételi díj, ehhez a technológiai megoldáshoz tartoznak. Egy esetleges technológiai változás, például a napelemes villamos energiára és vízbontásra épülő PEM-elektrolízis alkalmazása a projektszámítás teljes újrakalibrálását jelenti: megváltozhat a beruházási igény, a termelési kapacitás, a működési költség, a bevételi szerkezet és az elérhető megtakarítás is. Ezek módosítása a projekt és a kapcsolódó portfólió pénzügyi mutatóit, valamint környezeti hatásainak becslését egyaránt érinti.

A portfóliószintű elemzés jelenlegi részletezettségében indikatív értékelés: a rendelkezésre álló koncepciók és tervezési feltételezések alapján mutatja meg a fejlesztések várható nagyságrendjét és pénzügyi összefüggéseit. A projektek előkészítésével, műszaki tartalmuk pontosításával és a

finanszírozási feltételek megismerésével a számítások is frissülnek. A hidrogénprojekt bemutatott eredménye ezért a számítás alapjául szolgáló technológiai változathoz kötött becslésként értelmezhető.

3.6. Összegző következtetések

A teljes projektportfólió becsült beruházási költsége 121,6 milliárd Ft. A modell éves szinten 234 M Ft közvetlen bevétellel, 2 025 M Ft megtakarítással és 1 978 M Ft működési többletköltséggel számol; ezek egyenlege 282 M Ft pozitív pénzügyi cash flow. Ez az éves eredmény ugyanakkor nem fedezi a teljes beruházási ráfordítást a vizsgált élettartamok alatt: diszkontált értéke a beruházási költségnek csak töredéke. A program értékteremtésében ezért meghatározó szerepet kapnak a közszolgáltatási, társadalmi és környezeti eredmények.

A pénzügyi eredményt elsősorban az energetikai és egyes digitális fejlesztések javítják. A Zöldülő és a Digitális portfólió együttes éves megtakarítása 1 907 M Ft, ami nagyságrendileg megegyezik a teljes portfólió működési többletköltségével. A megtakarítások azonban eltérő szereplőknél jelentkeznek, és egy részük hatékonyságjavulást, például munkaidő-megtakarítást fejez ki. Az összesített pozitív egyenleg ezért önmagában nem jelent ugyanekkora, más fejlesztések működtetésére szabadon felhasználható önkormányzati forrást.

A becsült társadalmi és klímahasznok diszkontált értéke a teljes portfólióban meghaladja a beruházási költséget. A legkedvezőbb eredmény a Kiszolgáló portfólióhoz kapcsolódik, ahol a diszkontált társadalmi és klímahasznok a beruházási költség mintegy 2,1-szerese (ez a mutató ugyanakkor a működési költségeket nem vonja le). A pénzügyi egyenleget is tartalmazó DNSV a teljes portfólióban 1 fölött van: a pénzügyi, társadalmi és környezeti hatások együttes diszkontált értéke meghaladja a beruházási ráfordítást. Ennek jelentős része közösségi hasznok, amely nem jelenik meg pénzügyi költségvetési bevételként.

A társadalmi eredmények becslését a célcsoportok létszámára, az igénybevételre és az egyes beavatkozások hatására vonatkozó feltételezések alakítják. A Megtartó és a Prosperáló portfólióban a diszkontált társadalmi és klímahasznok meghaladja a beruházási költséget; ezek az értékek a jelenlegi adatokkal számszerűsített hasznokat tükrözik. A részletes projektelőkészítés a kedvezményezettek, a szolgáltatási tartalom és a várható hatások pontosabb meghatározásával finomítja a becsléseket.

A hidrogéntermelés eredménye különösen érzékeny a keresletre, az értékesítési feltételekre és a kapacitás kihasználására. Az alapeset pozitív eredménye is arra a feltételezésre épül, hogy a saját felhasználáson felüli termelés értékesítése legalább a hozzá kapcsolódó költségeket fedezi. A két hidrogénbusz és a töltőállomás előkészítése konkrét kiindulópontot ad a közlekedési felhasználáshoz. A saját termelés további előkészítésének központi kérdése a bővülő városi és térségi kereslet, a külső értékesítési lehetőségek, valamint az ezekhez illeszkedő kapacitás és gazdaságos működtetés feltárása.

A finanszírozási lehetőségek szempontjából a naperőmű, a geotermikus távhő és egyes energiamenedzsment-fejlesztések igazolható pénzügyi eredménye kínál kedvezőbb kiindulópontot visszatérítendő vagy megtakarításra épülő konstrukciókhoz. Ezek alkalmazhatóságát a tényleges törlesztési fedezet, a finanszírozási feltételek és a megtakarításokhoz való hozzáférés határozza meg. A közvetlen bevételt nem termelő fejlesztések megvalósításában a támogatások és a költségvetési források szerepe meghatározó marad; fenntarthatóságukat a közösségi eredmények mellett a hosszú távú működtetés finanszírozhatósága alapozza meg.

4. Intézményi és működési modell

4.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

Az üzleti modell az öt projektportfólió közös koordinációját a Polgármesteri Hivatal Fejlesztéspolitikai Irodájára építi. A portfóliómenedzsment összekapcsolja a stratégiai tervezést, a projektelőkészítést, a finanszírozási lehetőségek feltárását és a végrehajtás nyomon követését. A szakterületi tartalom kidolgozásában és a megvalósításban az érintett hivatali szervezeti egységek, intézmények, önkormányzati társaságok és külső projektgazdák vesznek részt.

A következő táblázatok a javasolt feladatmegosztást mutatják be. A portfóliómenedzszeri szerepek, a zöld átállási referens és a digitális átállási koordinátor kijelölése, valamint a kapcsolódó munkacsoportok működési rendje a modell bevezetésének része. A feladatellátás személyi feltételeit a szerepkörökhöz rendelt szakmai kapacitás és munkaidő biztosítja.

A portfóliók közös vezetői felügyeletét a javasolt modellben a Fejlődő Város Bizottság látja el, a feladatkörük szerint érintett további bizottságok közreműködésével. A működés stratégiai és pénzügyi alapját a Közgyűlés által elfogadott fejlesztési dokumentumok, programok és költségvetés adják. E kereteken belül az egyes projektek, programok és beavatkozások előkészítésének vagy megvalósításának megindításáról a Közgyűlés, illetve az általa felhatalmazott bizottság dönthet, a felhatalmazásban meghatározott feltételek és értékhatárok szerint.

40. táblázat - A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra – Prosperáló portfólió

Funkciók	Prosperáló dimenzió
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Portfóliómenedzsment: KMJV Polgármesteri Hivatala Fejlesztéspolitikai Iroda, az öt portfólió közös koordinációjával. Portfóliómenedzser: a Prosperáló portfólió követésére és koordinációjára kijelölésre kerülő, stratégiai tervezési, projektfejlesztési, illetve projektmenedzsment tapasztalattal rendelkező munkatárs. A gazdaságfejlesztési szakmai háttérrel a menedzsment team és a szakterületi partnerek, közreműködése biztosítja. Menedzsment team: Fejlesztéspolitikai Iroda, városfejlesztő társaság, valamint az érintett fejlesztéseknél a polgármesteri hivatal további szervezeti egységei.
Projektgazdák és felelős szervezeti egységek	Fejlesztéspolitikai Iroda; Mérnöki Iroda; Kecskeméti Közlekedési Központ Kft.; BÁCSVÍZ Zrt.; Közlekedési és Beruházási Minisztérium az érintett állami fejlesztéseknél. Szakmai és megvalósítási partnerek: Kecskeméti Városfejlesztő Kft., KEFAG Zrt., Kiskunsági Nemzeti Park, Kecskeméti Vadaskert Nonprofit Kft., Kecskeméti Hírös Sport Nonprofit Kft., Kecskeméti Városüzemeltetési Nonprofit Kft., Magyar Közút Nonprofit Zrt., MÁV-csoport., valamint az érintett helyi termelők, vállalkozások, turisztikai szolgáltatók, közműszolgáltatók, hulladékgazdálkodási és technológiai szereplők.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Fejlődő Város Bizottság, a Közgyűlés hétfős állandó bizottsága
Döntéshozatali struktúra	Közgyűlés: a stratégiai, program- és költségvetési keretek elfogadása, valamint a hatáskörébe tartozó projekt- és finanszírozási döntések.

	Fejlődő Város Bizottság: szakmai véleményezés, prioritizálási és megvalósítási javaslatok, portfólió-felülvizsgálat; közgyűlési felhatalmazás alapján az egyes projektek, programok és beavatkozások megindításáról szóló döntések. Gazdálkodó Város Bizottság: a pénzügyi és vagyongazdálkodási kérdések tárgyalása, a hatáskörébe tartozó döntések meghozatala. Az egyes projektek, programok és beavatkozások megindításáról a Közgyűlés, illetve felhatalmazása alapján az illetékes bizottság dönthet. A polgármester és az érintett alpolgármesterek a vezetői koordinációban, a döntések előkészítésének és végrehajtásának támogatásában vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Ipari-szakmai egyeztetések; kamarai és vállalkozói fórumok; helyi termelőkkel és turisztikai szolgáltatókkal folytatott egyeztetések; Városrészi Partnerségi Fórumok; Civil Kerekasztal; az érintett fejlesztésekhez kapcsolódó célzott lakossági konzultációk; közmeghallgatás.

41. táblázat - A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra – Megtartó portfólió

Funkciók	Megtartó dimenzió
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Portfóliómenedzsment: KMJV Polgármesteri Hivatala Fejlesztéspolitikai Iroda, az öt portfólió közös koordinációjával. Portfóliómenedzser: a Megtartó portfólió követésére és koordinációjára kijelölésre kerülő, stratégiai tervezési, projektfejlesztési vagy projektmenedzsment-tapasztalattal rendelkező munkatárs. Menedzsment team: Fejlesztéspolitikai Iroda, városfejlesztő társaság, az érintett beavatkozásoknál a Mérnöki Iroda, a Gazdálkodási és Intézményüzemeltetési Iroda, Humánszolgáltatási Iroda, az intézményfenntartók és a lakhatási program szakmai szereplőinek közreműködésével. A humán programok előkészítéséhez és követéséhez a TVP ESZA+ projektjeinek szakmai munkatársai is kapcsolódnak.
Projektgazdák és felelős szervezeti egységek	Fejlesztéspolitikai Iroda; Kecskeméti Városfejlesztő Kft.; Mérnöki Iroda Szakmai és megvalósítási partnerek: Katona József Könyvtár; Kecskeméti Katona József Múzeum; Egészségügyi és Szociális Intézmények Igazgatósága; Kecskeméti Tankerületi Központ; Bács-Kiskun Megyei Pedagógiai Szakszolgálat; az érintett oktatási, egészségügyi és szociális intézmények, szolgáltatók; Hírös Cédrus Egyesület; Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület; KIK-FOR Kft.; Kecskeméti Lakásmenedzsment Kft.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Fejlődő Város Bizottság, a Közgyűlés hétfős állandó bizottsága
Döntéshozatali struktúra	Közgyűlés: a stratégiai, program- és költségvetési keretek elfogadása, valamint a hatáskörébe tartozó projekt- és finanszírozási döntések. Fejlődő Város Bizottság: szakmai véleményezés, prioritizálási és megvalósítási javaslatok, portfólió-felülvizsgálat.

	Gondoskodó Város Bizottság: a társadalmi, köznevelési, egészségügyi, szociális és otthonteremtési kérdések tárgyalása. Gazdálkodó Város Bizottság: a lakásgazdálkodási, vagyongazdálkodási és pénzügyi kérdések tárgyalása. Az érintett fejlesztéseknél a Kulturális Bizottság és a Működő Város Bizottság közreműködése. Az egyes projektek, programok és beavatkozások megindításáról a Közgyűlés, illetve felhatalmazása alapján az illetékes bizottság dönthet. A polgármester és az érintett alpolgármesterek a vezetői koordinációban, a döntések előkészítésének és végrehajtásának támogatásában vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Városrészi Partnerségi Fórumok; intézményi egyeztetések a dolgozók, szülők, diákok, szolgáltatáshasználók, ellátottak és hozzátartozók részvételével; Civil Kerekasztal; a humán programokhoz kapcsolódó civil és egyházi szakmai egyeztetések. A lakhatási programhoz kapcsolódó konzultációk a bérzők, lakásra várók és a lakásügynökségi program érintettjeinek bevonásával; lakossági egyeztetések; iskolai, munkahelyi és közlekedési fórumok.

42. táblázat - A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra – Zöldülő portfólió

Funkciók	Zöldülő dimenzió
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Portfóliómenedzsment: KMJV Polgármesteri Hivatala Fejlesztéspolitikai Iroda, az öt portfólió közös koordinációjával. Portfóliómenedzser: zöld átállási referens kerül kijelölésre, aki a portfólió követését, az alapszintű zöld megfelelési és DNSH-vizsgálatokat, az értékelési módszertan és a kapcsolódó számítások aktualizálását, valamint a szakmai közreműködők koordinációját végzi. Menedzsment team: Fejlesztéspolitikai Iroda és a zöld átállási referens, a javasolt állandó ZÁF-munkacsoport közreműködésével. A munkacsoport szakmai háttérét a Mérnöki Iroda, az önkormányzati főtájiépítész, a Kecskeméti Városfejlesztő Kft., a Városüzemeltetési NKft. és a főkertész, továbbá a KeKo Kft., a Termostar Kft. és a BÁCSVÍZ Zrt. részvétele adja; az egyes fejlesztésekhez további szakértők kapcsolódhatnak.
Projektgazdák és felelős szervezeti egységek	Fejlesztéspolitikai Iroda; Mérnöki Iroda; Gazdálkodási és Intézményüzemeltetési Iroda; KeKo Kft; Városüzemeltetési NKft.; Termostar Kft.; Hírös Sport NKft.; Hírös Agóra NKft.; BÁCSVÍZ Zrt.; Kecskeméti Városfejlesztő Kft.; Szakmai és megvalósítási partnerek: ATIVIZIG, Kiskunsági Nemzeti Park Igazgatóság, KEFAG Zrt., az érintett városi intézmények és társaságok, energetikai és töltőhálózati szolgáltatók, energiaközösségi szereplők, társasházak, területtulajdonosok, vállalkozások, oktatási intézmények és civil szervezetek. A Termostar, a BÁCSVÍZ és a Városüzemeltetési NKft. a saját projektgazdai feladataikon túl más beavatkozások szakmai előkészítéséhez és megvalósításához is kapcsolódnak.

A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Fejlődő Város Bizottság, a Közgyűlés hétfős állandó bizottsága
Döntéshozatali struktúra	Közgyűlés: a ZÁF, a stratégiai és költségvetési keretek elfogadása; a hatáskörébe tartozó projekt- és finanszírozási döntések; az éves allokációs és hatásjelentések tárgyalása és jóváhagyása. Fejlődő Város Bizottság: a szakmai értékelések és rangsorolási javaslatok áttekintése, projektkiválasztási és megvalósítási javaslatok, portfólió-felülvizsgálat. Gazdálkodó Város Bizottság: a pénzügyi és vagyongazdálkodási kérdések tárgyalása. ZÁF-munkacsoport: a zöld megfelelés szakmai értékelése, rangsorolási és projektkiválasztási javaslatok előkészítése. Az egyes projektek és programok megindításáról a Közgyűlés, illetve felhatalmazása alapján az illetékes bizottság dönthet. A polgármester és az érintett alpolgármesterek a vezetői koordinációban, a döntések előkészítésének és végrehajtásának támogatásában vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Városrészi Partnerségi Fórumok; Civil Kerekasztal; energiaközösségi kezdeményezésekhez kapcsolódó szakmai és lakossági egyeztetések; társasházi, területtulajdonosi és vállalkozói konzultációk; a vízmegtartási, zöldfelületi és energetikai fejlesztésekhez kapcsolódó célzott lakossági egyeztetések; a szemléletformáló programok konzultációs és visszajelzési alkalmai; közmeghallgatás.

43. táblázat - A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra – Digitális portfólió

Funkciók	Digitális dimenzió
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Portfóliómenedzsment: KMJV Polgármesteri Hivatala Fejlesztéspolitikai Iroda, az öt portfólió közös koordinációjával. Portfóliómenedzser: a kijelölésre kerülő digitális átállási koordinátor, stratégiai tervezési, projektfejlesztési vagy projektmenedzsment-tapasztalattal, valamint digitális szolgáltatásfejlesztési és adatgazdálkodási ismeretekkel. Menedzsment team: Fejlesztéspolitikai Iroda, Kecskeméti Városfejlesztő Kft., az érintett hivatali, intézményi és vállalati informatikai, adatgazdálkodási és szolgáltatási szakemberek. A belső és intézményközi együttműködés a DiA-ban javasolt Digitális Átállás Munkacsoport kereteihez kapcsolódik. A városi IT-szolgáltató szervezet a létrehozását követően vesz részt a feladatellátásban.
Projektgazdák és felelős szervezeti egységek	Fejlesztéspolitikai Iroda; Kecskeméti Városfejlesztő Kft.; Mérnöki Iroda; Kecskeméti Városrendészet; Kecskeméti Kreatív Tudásközpont Közalapítvány Szakmai és megvalósítási partnerek: városi intézmények és gazdasági társaságok, hivatali és intézményi adatgazdák, informatikai és adatvédelmi szakemberek, Neumann János Egyetem, Városüzemeltetési NKft., BÁCSVÍZ Zrt., ATIVIZIG, Magyar Közút Nonprofit Zrt., oktatási és köznevelési intézmények, vállalkozások és civil szervezetek.

A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Fejlődő Város Bizottság, a Közgyűlés hétfős állandó bizottsága
Döntéshozatali struktúra	Közgyűlés: a stratégiai, program- és költségvetési keretek elfogadása, valamint a hatáskörébe tartozó projekt-, szervezeti és finanszírozási döntések. Fejlődő Város Bizottság: szakmai véleményezés, prioritizálási és megvalósítási javaslatok, portfólió-felülvizsgálat. Működő Város Bizottság: a városüzemeltetéshez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó kérdések tárgyalása. Gazdálkodó Város Bizottság: a pénzügyi és vagyongazdálkodási kérdések tárgyalása. Digitális Átállás Munkacsoport: szakmai egyeztetés, a kapcsolódó fejlesztések és intézményi igények összehangolása, döntés-előkészítő javaslatok. Az egyes projektek és programok megindításáról a Közgyűlés, illetve felhatalmazása alapján az illetékes bizottság dönthet. A polgármester és az érintett alpolgármesterek a vezetői koordinációban, a döntések előkészítésének és végrehajtásának támogatásában vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	A DiA szerinti belső és intézményközi szakmai egyeztetések, Digitális Átállás Munkacsoport ülések; intézményi és vállalati adatgazdák, szolgáltatási munkatársak és felhasználók bevonásával tartott workshopok; felhasználói visszajelzések és tesztelések az e-ügyintézési, parkolási, közlekedési és egyéb digitális szolgáltatásoknál; Városrészi Partnerségi Fórumok; célzott személyes konzultációk az idősek és a digitális hozzáférési nehézséggel élő csoportok bevonására.

44. táblázat - A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra – Kiszolgáló portfólió

Funkciók	Kiszolgáló dimenzió
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Portfóliómenedzsment: KMJV Polgármesteri Hivatala Fejlesztéspolitikai Iroda, az öt portfólió közös koordinációjával. Portfóliómenedzser: kijelölésre kerülő közlekedési, infrastruktúra-fejlesztési, illetve projektmenedzsment-tapasztalattal rendelkező munkatárs. Menedzsment team: Mérnöki Iroda, Fejlesztéspolitikai Iroda és KeKo Kft.; az érintett tervezési, közterület-fejlesztési és működtetési feladatoknál a Kecskeméti Városfejlesztő Kft., a főépítész és a Városüzemeltetési NKft. közreműködésével.
Projektgazdák és felelős szervezeti egységek	Mérnöki Iroda; Fejlesztéspolitikai Iroda; KeKo Kft.; Közlekedési és Beruházási Minisztérium; MÁV-csoport; Magyar Közút Nonprofit Zrt. Szakmai és megvalósítási partnerek: Városüzemeltetési NKft., Kecskeméti Városfejlesztő Kft., közműszolgáltatók, érintett települési önkormányzatok, intézmények, munkáltatók, rendőrség, közlekedési szolgáltatók, civil és szakmai szervezetek. A MÁV-csoport, a Magyar Közút és a KeKo a saját projektgazdai feladataikon túl más beavatkozásokhoz is kapcsolódnak.

A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Fejlődő Város Bizottság, a Közgyűlés hétfős állandó bizottsága
Döntéshozatali struktúra	Közgyűlés: a stratégiai, program- és költségvetési keretek elfogadása, valamint a hatáskörébe tartozó projekt-, finanszírozási és együttműködési döntések. Fejlődő Város Bizottság: szakmai véleményezés, priorizálási és megvalósítási javaslatok, portfólió-felülvizsgálat. Működő Város Bizottság: a közlekedési és városüzemeltetési kérdések tárgyalása. Gazdálkodó Város Bizottság: a pénzügyi és vagyongazdálkodási kérdések tárgyalása. Az önkormányzati projektek és programok megindításáról a Közgyűlés, illetve felhatalmazása alapján az illetékes bizottság dönthet. Az állami projektgazdák a saját beruházásaikról saját hatáskörükben döntenek; az önkormányzati kapcsolódást az egyeztetések és együttműködési megállapodások rögzítik. A polgármester és az érintett alpolgármesterek a vezetői koordinációban vesznek részt.
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Városrészi Partnerségi Fórumok; a SUMP-hoz kapcsolódó lakossági, szakmai és intézményi egyeztetések; kerékpáros és közlekedési civil szervezetek fórumai; térségi polgármesteri és önkormányzati egyeztetések, különösen a térségi kerékpáros hálózat fejlesztésénél. Célzott projekt Konzultációk az ingázók, gyalogosok, kerékpárosok, közösségi közlekedési utasok, érintett lakóközösségek, intézmények és vállalkozások bevonásával; a közterület-fejlesztésekhez kapcsolódó lakossági és használói egyeztetések; közmeghallgatás.

4.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére

Az öt portfólió közös kezelésének javasolt rendszere a felülvizsgált FVS irányítási és működési modelljével, valamint a ZÁF és a DiA koordinációs megoldásaival összhangban került felépítésre. A közös portfóliókezelés összekapcsolja a stratégiai döntéshozatalt, a vezetői portfóliófelügyeletet, az operatív koordinációt, a szakmai előkészítést, valamint a megvalósítást és működtetést. A partnerségi fórumok a fejlesztési igények feltárásával és a projektekhez kapcsolódó visszajelzésekkel vesznek részt a folyamatban.

Stratégiai döntéshozatal – Közgyűlés

Elfogadja a fejlesztési dokumentumokat, programokat és költségvetési kereteket, valamint meghozza a projekt- és finanszírozási döntéseket. Az elfogadott kereteken belül egyes projektek, programok és beavatkozások megindításáról a felhatalmazott bizottság is dönthet, a felhatalmazásban meghatározott feltételek szerint. A polgármester és az érintett alpolgármesterek a vezetői koordinációban, a döntések előkészítésének és végrehajtásának támogatásában vesznek részt.

Portfóliófelügyelet – Fejlődő Város Bizottság

Az öt portfólió közös vezetői áttekintését végzi. A stratégiai illeszkedés, a sürgősség-hatás értékelés, a pénzügyi, társadalmi és környezeti eredmények, az előkészítettség és a projektek egymásra épülése alapján javaslatot tesz a fejlesztések sorrendjére. Évente áttekinti a teljes portfóliót, és tárgyalja az év

közben döntést igénylő változásokat. A pénzügyi, vagyongazdálkodási és ágazati kérdésekhez a Gazdálkodó Város Bizottság és a további érintett szakbizottságok kapcsolódnak, a feladat- és hatásköri rend szerint.

Portfóliómenedzsment – Fejlesztéspolitikai Iroda

Összefogja az öt portfólió nyilvántartását, a fejlesztések előkészítésének és finanszírozásának követését, valamint a portfóliófelelősök munkáját. Gondozza a mestertáblát, aktualizálja a forrástérképet, és összeállítja az éves portfóliójelentést. A kijelölt portfóliófelelősök kapcsolatot tartanak a projektgazdával és szakmai közreműködőkkel, követik az előrehaladást, és jelzik a koordinációt vagy vezetői döntést igénylő kérdéseket. A zöld átállási referens és a digitális átállási koordinátor a ZÁF, illetve a DiA végrehajtásával teremti meg az összhangot.

Szakmai előkészítés

A projektgazdák és az érintett hivatali szakterületek, a városfejlesztő társaság, továbbá az intézmények, üzemeltetők és szakértők közreműködésével dolgozzák ki a fejlesztések tartalmát. A ZÁF-munkacsoport a zöld megfelelésértékeléséhez és a rangsorolási javaslatokhoz biztosít szakmai háttérrel; a Digitális Átállás Munkacsoport a digitális fejlesztések és intézményi igények összehangolását támogatja. A finanszírozási javaslatok a Gazdálkodási és Intézményüzemeltetési Iroda bevonásával készülnek. A Városi Alapkezelő az esetleges alapfinanszírozás lehetőségeinek és feltételeinek feltárásában működik közre; a befektetési döntések az alap saját döntési rendjében születnek meg.

Megvalósítás és működtetés

Az egyes fejlesztések végrehajtásáért a portfóliótáblázatokban megnevezett projektgazdák, működtetésükért az érintett intézmények, társaságok és szolgáltatók felelnek. A leendő üzemeltetők már az előkészítés során közreműködnek a működtetési feltételek és költségek meghatározásában. A projektgazdák az előrehaladásról és forrásfelhasználásról, az üzemeltetők a működési kiadásokról, bevételekről, megtakarításokról és szolgáltatási eredményekről szolgáltatnak adatot. Az állami és külső projektgazdák kapcsolódását az együttműködési megállapodások és az egyeztetett adatszolgáltatás biztosítja.

Partnerség

A portfóliónként megnevezett szakmai, intézményi, vállalkozói és lakossági fórumok a fejlesztési igények feltárásába, a projektek előkészítésébe és a megvalósult szolgáltatások értékelésébe kapcsolódnak be. A bevonás formája a fejlesztés tartalmához és az érintett csoportokhoz igazodik. Az egyeztetések tapasztalatai a projektgazdákon és portfóliófelelősökön keresztül jutnak vissza az előkészítéshez és a vezetői döntésekhez.

A projektcsatorna működése

Az önkormányzati, intézményi, vállalati vagy külső kezdeményezésből származó projektjavaslatokat a Fejlesztéspolitikai Iroda fogja össze. A nyilvántartás rögzíti a fejlesztés célját, projektgazdáját, előkészítettségét, becsült költségét, várható eredményeit és kapcsolódását az FVS céljaihoz. Az előzetes értékeléshez a sürgősség-hatás besorolás, a pénzügyi, társadalmi és környezeti becslések, valamint a más fejlesztésekhez való kapcsolódások adnak alapot. A projektcsatorna követése elkülöníti a nyilvántartásba vett ötleteket, az előkészítés alatt álló, a finanszírozási döntésre előkészített, a megvalósuló és a már működő fejlesztéseket.

A részletes előkészítés során a projektgazda és a szakmai közreműködők pontosítják a műszaki vagy szolgáltatási tartalmat, a beruházási költséget, az ütemezést és a működtetési feltételeket. A

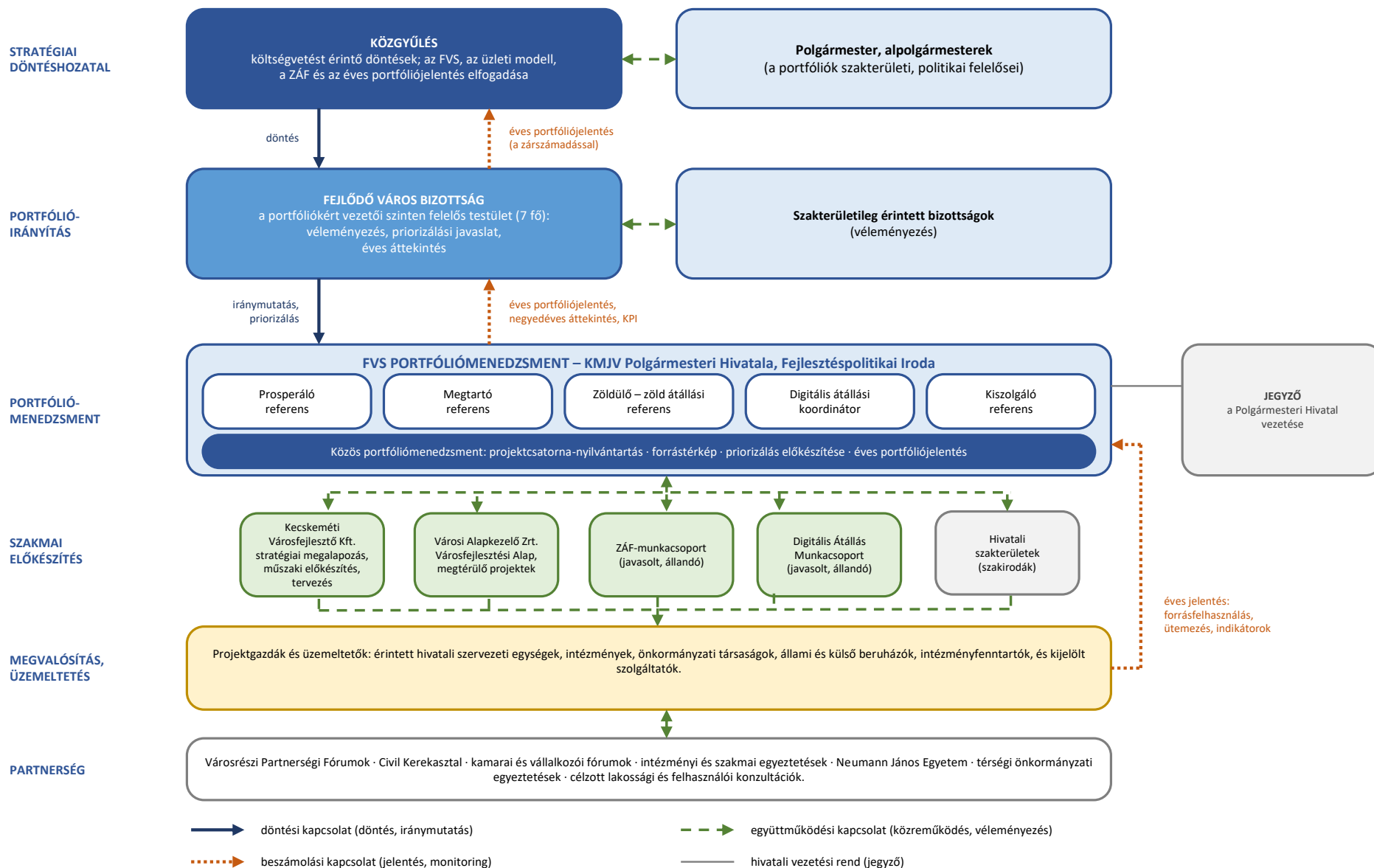
finanszírozási javaslat a támogatási és visszatérítendő források mellett a sajátforrás-igényt, a későbbi működési terheket és az esetleges törlesztés fedezetét is tartalmazza. A szakmai és bizottsági előkészítést követően a hatáskörrel rendelkező döntéshozó határoz az előkészítés folytatásáról vagy a megvalósítás megindításáról.

Monitoring és felülvizsgálat

A javasolt működési rend negyedéves operatív egyeztetésre és éves átfogó portfólióértékelésre épül. Az operatív egyeztetés a portfóliófelelősök, projektgazdák és érintett szakmai szereplők részvételével a határidőket, a forrásigény változását, az előkészítési és megvalósítási akadályokat, valamint a projektek közötti kapcsolatokat tekinti át. A döntést igénylő eltérések az illetékes vezetők és testületek elé kerülnek.

A Fejlesztéspolitikai Iroda a projektgazdák és üzemeltetők adataiból évente portfóliójelentést állít össze, a költségvetési és zárszámadási adatokkal összehangoltan. A jelentés bemutatja a megvalósítás előrehaladását, a forrásfelhasználást, a működési eredményeket és a portfólióindikátorok alakulását. Elkülöníti a mért éves teljesítményeket, a becsléssel meghatározott hatásokat és az aktualizált feltételezésekből újraszámított, élettartamra vonatkozó megtérülési mutatókat.

Az éves értékeléshez a mestertábla és a pénzügyi modell frissítése is kapcsolódik: a beruházási költségek, ütemezések, finanszírozási arányok és eredménybecslések változásai, valamint az új vagy módosított projektek átvezetésre kerülnek. Az üzleti modell, a ZÁF és a DiA nyomon követése közös alapadatokra épül; beszámolóik tartalma összehangolt. Az éves portfóliójelentést a Fejlődő Város Bizottság tárgyalja, és az abból következő döntési javaslatokkal együtt terjeszti a Közgyűlés elé.



A funkcionális ábra a portfóliókezelés kapcsolatait mutatja; a Polgármesteri Hivatal vezetési rendjét nem módosítja, hanem kiegészíti.

1. ábra - Az FVS projektportfólió kezelésének javasolt irányítási és együttműködési rendszere