

# Nagykanizsa Megyei Jogú Város

## Fenntartható Városfejlesztési Stratégia Üzleti modell és finanszírozási terv



2026. augusztus 19.

## MEGRENDELŐ



### Nagykanizsa MJV Önkormányzata

Cím: 8800 Nagykanizsa, Zrínyi M. u. 33.

Tel.: +36 20 995 0700

E-mail: [pmh@nagykanizsa.hu](mailto:pmh@nagykanizsa.hu)

Honlap: <https://viakanizsa.hu>

## VÁLLALKOZÓ

Készítette:



### Enrawell Consulting Kft.

Cím: 1094 Budapest, Tompa utca 17/B. fszt. 1-2.

Tel.: (+36-1) 321 1773

E-mail: [info@enrawell.hu](mailto:info@enrawell.hu)

Honlap: <https://enrawell.eu/hu>

|                   |                                                                                   |                                                               |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Dr. Nagy Gyula    | Okl. terület- és településfejlesztő<br>geográfus, egyetemi adjunktus              | Projektvezető<br>Terület- és településfejlesztési<br>szakértő |
| Dr. Boros Lajos   | Okl. terület- és településfejlesztő<br>geográfus, szociológus, egyetemi<br>docens | Terület- és településfejlesztési<br>szakértő                  |
| Rónavölgyi Márton | Okl. közgazdász, Okt. terület- és<br>településfejlesztő geográfus                 | Terület- és településfejlesztési<br>szakértő                  |
| Gyetvai Csaba     | Okl. terület- és településfejlesztő<br>geográfus                                  | Junior szakértő                                               |

## TARTALOMJEGYZÉK

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Portfóliók kvalitatív elemzése .....                                 | 3  |
| 1.1. Stratégiai illeszkedés .....                                       | 3  |
| 1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása .....             | 7  |
| 1.3. Projektcsatornák és értékajánlat .....                             | 12 |
| Portfóliókon belüli és közötti szinergia-mátrixok .....                 | 20 |
| 1.4. Stakeholder mapping .....                                          | 29 |
| 1.5. Projektportfólió elemei .....                                      | 31 |
| Fenntartható üzemeltetés .....                                          | 39 |
| 1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép .....                          | 58 |
| 1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása .....                       | 59 |
| 1.6.2. Projektportfólió-elemzés és finanszírozási roadmap.....          | 61 |
| 2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten.....                           | 69 |
| 3. Intézményi és működési modell.....                                   | 92 |
| 3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra .....  | 92 |
| 3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére ..... | 97 |

# 1. Portfóliók kvalitatív elemzése

## 1.1. Stratégiai illeszkedés

| Prosperáló portfólió                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mik a portfólió belső fókuszterületei?                                                                                                 | A prosperáló portfólió Nagykanizsa gazdasági teljesítőképességének, befektetésvonzó képességének és térségi szerepének erősítésére irányul. Fő fókuszterületei az ipari és logisztikai infrastruktúra, a gazdasági kapcsolatok fejlesztése, az alulhasznosított ingatlanok gazdasági célú hasznosítása, valamint a turisztikai, kulturális és rekreációs kínálat fejlesztése.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan | Vertikálisan a portfólió elsősorban „A hármashatár térségében dinamikusan fejlődő, térségi gazdasági szerepkört betöltő város” stratégiai célhoz kapcsolódik, különösen az iparterületek fejlesztése, a befektetésösztönzés, a térségi elérhetőség és a munkahelyteremtés révén. A turisztikai és rekreációs fejlesztések az élhető és vonzó város kialakítását is támogatják. Horizontálisan a kiszolgáló portfólió infrastruktúrájára, a megtartó portfólió humán és életminőségi fejlesztéseire, a zöldülő portfólió fenntarthatósági szempontjaira, valamint a digitális portfólió intelligens működési megoldásaira épül. |
| Megtartó portfólió                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mik a portfólió belső fókuszterületei?                                                                                                 | A megtartó portfólió a lakosság életminőségének, társadalmi biztonságának és városhoz való kötődésének erősítését szolgálja. Fő fókuszterületei a szociális és egészségügyi ellátások, a megfizethető lakhatás, valamint a kulturális, közösségi, sport- és rekreációs infrastruktúra fejlesztése.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan | Vertikálisan a portfólió elsősorban a „Megtartó, kulturális–oktatási központ város” stratégiai célhoz illeszkedik, a humán infrastruktúra, a hozzáférhető szolgáltatások, a társadalmi befogadás és a helyi identitás erősítésén keresztül. A sport- és közösségi fejlesztések az élhető városi környezet kialakításához is hozzájárulnak. Horizontálisan kapcsolódik a prosperáló portfólió helyi közösségeket szolgáló fejlesztéseihez, a kiszolgáló portfólió intézményi és közlekedési infrastruktúrájához, a zöldülő portfólió egészségesebb környezetéhez, valamint egyes szolgáltatások digitális technológiák általi könnyebb hozzáférhetőségéhez. |
| <b>Zöldülő portfólió</b>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Mik a portfólió belső fókuszterületei?                                                                                                 | A zöldülő portfólió a klímaalkalmazkodást, a kibocsátáscsökkentést és az erőforrás-hatékony városi működést támogatja. Fő fókuszterületei a zöldfelületek és közösségi aktivitás fejlesztése, a csapadékvíz megtartása, az épületenergetikai korszerűsítés, a megújulóenergia-hasznosítás, valamint a fenntartható hulladék- és energiagazdálkodás.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan | Vertikálisan a portfólió az „Éghajlatváltozáshoz alkalmazkodó, a kibocsátás csökkentését megvalósító város” stratégiai célhoz kapcsolódik, különösen a zöldterületek, víz- és hulladékgazdálkodás, valamint az energiahatékonyság fejlesztése területén. A zöldfelületi és rekreációs fejlesztések az élhető városi környezetet is erősítik. Horizontálisan kapcsolódik a kiszolgáló portfólió közmű- és infrastruktúra-fejlesztéseihez, a digitális portfólió monitoringrendszereihez, a megtartó portfólió életminőségi céljaihoz, valamint a prosperáló portfólió fenntartható gazdasági és turisztikai fejlesztéseihez.                                |
| <b>Digitális portfólió</b>                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Mik a portfólió belső fókuszterületei?                                                                                                 | A digitális portfólió az önkormányzati és városüzemeltetési folyamatok korszerűsítésére, valamint az adatvezérelt szolgáltatások fejlesztésére irányul. Fő fókuszterületei az elektronikus ügyintézés és tájékoztatás, a digitális nyilvántartások, az intelligens közlekedési, víziközmű- és hulladékgazdálkodási rendszerek, valamint az önkormányzati informatikai infrastruktúra fejlesztése.                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan | Vertikálisan a portfólió az FVS valamennyi stratégiai célját támogató keresztmetszeti fejlesztési irányként jelenik meg. Hozzájárul a szolgáltatások hozzáférhetőségéhez, a közlekedés, a víz- és hulladékgazdálkodás hatékonyabb működéséhez, valamint az önkormányzati döntéshozatal korszerűsítéséhez. Horizontálisan mind a négy másik portfólió mérhetőségét, működési hatékonyságát és összehangolt végrehajtását segíti.                                                                           |
| <b>Kiszolgáló portfólió</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Mik a portfólió belső fókuszterületei?                                                                                                 | A kiszolgáló portfólió a városi alapinfrastruktúra és a közszolgáltatások működési feltételeinek javítását célozza. Fő fókuszterületei a víziközmű-rendszerek, a közúti, gyalogos, kerékpáros és közösségi közlekedési infrastruktúra, valamint az önkormányzati, oktatási és közösségi épületek korszerűsítése, továbbá a foglalkoztathatóság javítása.                                                                                                                                                  |
| Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan | Vertikálisan a portfólió elsősorban az „Élhető, vonzó középváros” stratégiai célhoz kapcsolódik, a közlekedési, intézményi és közterületi infrastruktúra fejlesztésén keresztül. A közmű- és energetikai projektek az éghajlatváltozáshoz alkalmazkodó város, az ipari területeket kiszolgáló fejlesztések pedig a gazdasági célok megvalósítását is támogatják. Horizontálisan a kiszolgáló portfólió biztosítja a prosperáló, megtartó, zöldülő és digitális fejlesztések fizikai és működési alapjait. |

Az alábbi ábra bemutatja az FVS stratégiai céljait és az azokhoz kapcsolódó részcélokat, valamint szemlélteti az egyes projektportfóliók stratégiai illeszkedését. A részcélok alatt elhelyezett színes pontok azt jelzik, hogy az adott rész cél megvalósításához mely portfóliók projektjei járulnak hozzá; több pont együttes megjelenése a portfóliók közötti kapcsolódásokat és a célok összetett jellegét mutatja. Az ábra alsó részén található összefoglaló táblázat az egyes portfóliók színkódját és fő fejlesztési fókuszát mutatja be.

| Dimenzió kapcsolódás                                                                        | 1. Stratégiai cél                                                                                                                                                                                         | 2. Stratégiai cél                                                                                                                                            | 3. Stratégiai cél                                                                                                                                                  | 4. Stratégiai cél                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prosperáló<br>Zöldülő<br>Megtartó<br>Digitális<br>Kiszolgáló                                | <b>A hármashatár térségében dinamikusan fejlődő, térségi gazdasági szerepkört betöltő város</b>                                                                                                           | <b>Éghajlatváltozáshoz alkalmazkodó, a kibocsátás csökkentését megvalósító város</b>                                                                         | <b>Megtartó, kulturális–oktatási központ város</b>                                                                                                                 | <b>Élhető, vonzó középváros</b>                                                                                                                             |
|                                                                                             | kapcsolódó részcélok                                                                                                                                                                                      | kapcsolódó részcélok                                                                                                                                         | kapcsolódó részcélok                                                                                                                                               | kapcsolódó részcélok                                                                                                                                        |
| Prosperáló<br>Zöldülő<br>Megtartó<br>Digitális<br>Kiszolgáló                                | R1: ipari területek fejlesztése és befektetésösztönzés erősítése a város tökevvonzó képességének erősítése érdekében<br> | R7: a körforgásos gazdaságra épülő modell bevezetése a városban<br>        | R10: humán infrastruktúra fejlesztése<br>                                       | R13: vonzó épített környezet és rekreációs és sportolási lehetőségek<br> |
| Prosperáló<br>Zöldülő<br>Megtartó<br>Digitális<br>Kiszolgáló                                | R2: a város térségi elérhetőségének biztosítása<br>                                                                      | R8: fenntartható vízbázis és hulladékgazdálkodás<br>                       | R11: befogadó, lakosai számára széles körű szolgáltatásokat biztosító város<br> | R14: természeti környezet fenntartható fejlesztése<br>                   |
| Prosperáló<br>Zöldülő<br>Megtartó<br>Digitális<br>Kiszolgáló                                | R3: városok közötti regionális kooperáció, együttműködések erősítése<br>                                                 | R9: klímasemlegességet elősegítő energetikai beruházások megvalósítása<br> | R12: identitását és kultúráját erősítő város<br>                                | R15: zöld és kerékpáros város<br>                                        |
| Prosperáló<br>Megtartó<br>Digitális<br>Kiszolgáló                                           | R4: fenntartható munkahelyek biztosítása a képzett munkaerő vonzása érdekében<br>                                        |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                    | R16: fenntartható területhasználat<br>                                   |
| Prosperáló<br>Megtartó<br>Digitális<br>Kiszolgáló                                           | R5: munkaerőpiaci igényekre reagáló képzési és oktatási rendszer<br>                                                   |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                    | R17: fenntartható turisztikai szektor alapjainak erősítése<br>         |
| Prosperáló<br>Zöldülő<br>Digitális                                                          | R6: körforgásos üzleti modellek adaptációja<br>                                                                        |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |
| Prosperáló portfólió                                                                        | Zöldülő portfólió                                                                                                                                                                                         | Megtartó portfólió                                                                                                                                           | Digitális portfólió                                                                                                                                                | Kiszolgáló portfólió                                                                                                                                        |
| A gazdasági versenyképesség, a turisztikai vonzerő és a befektetésvonzó képesség erősítése. | A zöldfelületek, az energiahatékonyság és a fenntartható erőforrás-gazdálkodás fejlesztése.                                                                                                               | Az életminőség, a humán szolgáltatások, a közösségi részvétel és a népességmegtartó képesség erősítése.                                                      | Az elektronikus szolgáltatások, az intelligens városi rendszerek és az adatvezérelt működés fejlesztése.                                                           | A közművek, a közlekedési és intézményi infrastruktúra, valamint a városi alapellátás fejlesztése.                                                          |

## 1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

A portfóliók területi megközelítése az aktuális projektlista helyszínei, az FVS 6.4. fejezetében alkalmazott projektlogika, valamint a módszertanban leírtak alapján került meghatározásra. Mind az öt portfólió területi meghatározása vegyes, mivel egyes projektek konkrét ingatlanhoz vagy területhez kötődnek, mások vonalas, hálózatos vagy több városrészt, illetve városi alrendszeret érintő rendszerszintű beavatkozásokként értelmezhetők. Az FVS-ben kijelölt akcióterületi fejlesztések egy adott területen, egymással erős szinergiában lévő projektkoncentrációként jelentek meg, az ezeken kívüli projektek pedig egyedi beavatkozásként definiálhatók. A konkrét városrészhez vagy ingatlanhoz nem köthető (több helyszínt is érintő) közlekedési, közmű-, energetikai, digitális vagy zöld és kék infrastruktúra-fejlesztések jelentős része hálózatos/vonalas jellegű. A területi megközelítés ezért portfóliónként egyszerre veszi figyelembe a projektek megvalósítási helyszíneit, az FVS területi besorolási logikáját, valamint a módszertanban megadott városi területtípusokat.

| <b>Prosperáló portfólió</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A prosperáló portfólió földrajzi kiterjedése vegyes: gazdasági és ipari területeket, közlekedési folyosókat, városi peremterületeket, történelmi belvárosi helyszíneket, valamint kulturális, sport- és turisztikai területeket érint. Az érintett területeket jelentős közmű- és közlekedési igény, nagy forgalmi terhelés, továbbá egyes ingatlanok és létesítmények alulhasznosítottasága vagy korszerűtlensége jellemzi. Mivel a városban bőven elérhető kihasználatlan ipari terület emellett rengeteg elhagyott iparterület is van, a portfólió ezeket a területeket célozza meg elsődlegesen a fejlesztések helyéül. A cél ezzel, hogy ezeket a meglévő területeket vonja be és fejlessze tovább barnamezős beruházásként az ipari és logisztikai kapacitások bővítése, az alulhasznosított ingatlanok funkcióváltása, valamint a turisztikai és sportkínálat fejlesztése céljából. A portfólió szorosan kapcsolódik a közlekedési és közműhálózatokhoz, a városközpont szolgáltatási rendszeréhez, valamint a kulturális és rekreációs infrastruktúrához. Fő kihívása a gazdasági és turisztikai célterületek hiányos közlekedési és közműellátása, valamint az alulhasznosított ingatlanok és korszerűtlen létesítmények megújítása, fő lehetősége az ipari-logisztikai kapacitások bővítése, a barnamezős területek újrahasznosítása és a turisztikai-rekreációs kínálat fejlesztése. |
| <b>Megtartó portfólió</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| A megtartó portfólió közintézményi és lakóterületeket, történelmi belvárosi helyszíneket, városrészi központokat, peremterületeket, valamint kulturális, közösségi és sportterületeket foglal magában. Az érintett helyszíneket előregedő intézményi és lakóépület-állomány, intenzíven használt közösségi terek, továbbá egyes városrészek szolgáltatási és közlekedési hiányosságai jellemzik. A helyi prioritások a humán közszolgáltatások minőségének és hozzáférhetőségének javítására, a megfizethető lakhatás bővítésére, valamint a közösségi, kulturális és sportfunkciók fejlesztésére irányulnak. A portfólió az egészségügyi és szociális ellátórendszerhez, az önkormányzati lakásállományhoz, valamint a kulturális intézményekhez kapcsolódik. Fő kihívása az előregedő és kapacitáshiányos intézményi infrastruktúra, a megfizethető lakhatás korlátozott elérhetősége, valamint egyes városrészek szolgáltatási hiányosságainak kezelése, fő lehetősége a humán közszolgáltatások és közösségi terek korszerűsítése, a bérlakásállomány fejlesztése, valamint a kulturális és sportfunkciók bővítése.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Zöldülő portfólió</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| A zöldülő portfólió lakó- és közintézményi területeket, városi parkokat, közlekedési és közműterületeket, vízgazdálkodási szempontból érzékeny térségeket, valamint energia- és hulladékgazdálkodási rendszerközpontokat érint. A területeket magas energiaszükséglet, helyenként kedvezőtlen energetikai állapot, hőterhelés, gyors csapadékvíz-lefolyás, illetve a zöldfelületek és műszaki rendszerek korszerűsítési igénye jellemzi. A helyi prioritások az energiahatékonyság és a megújulóenergia-használat növelésére, a zöldfelületek fejlesztésére, a csapadékvíz helyben tartására, valamint a hatékony energiagazdálkodás erősítésére irányulnak. A portfólió közvetlenül kapcsolódik az intézményüzemeltetéshez, a lakóépületekhez, a közvilágításhoz, a parkolási rendszerhez, a vízgazdálkodáshoz és a hulladékkezeléshez. Fő kihívása a magas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

energiafelhasználás, a korszerűtlen épület- és közműállomány, a csapadékvíz-kezelési problémák, valamint a zöldfelületek és rekreációs területek terheltségének kezelése, fő lehetősége az energetikai korszerűsítések, a megújulóenergia-termelés, a vízmegtartás, zöld és hulladékgazdálkodási infrastruktúra fejlesztése.

#### **Digitális portfólió**

A digitális portfólió alapvetően városszintű kiterjedésű, de fejlesztései különösen a közintézményekben, a közlekedési és közműhálózatokon, a vegyes funkciójú városi központokban, valamint a lakossági szolgáltatásokban jelennek meg. Az érintett rendszereket elavult informatikai eszközállomány, széttagolt működési folyamatok, hiányos valós idejű adatellátás és eltérő felhasználói digitális felkészültség jellemzi. A helyi prioritások az elektronikus ügyintézés és tájékoztatás bővítésére, az intelligens közlekedési és közműfelügyeleti rendszerek kialakítására, valamint az önkormányzati digitális infrastruktúra korszerűsítésére irányulnak. A portfólió kapcsolódik az önkormányzati igazgatáshoz, a közösségi közlekedéshez, a víziközmű- és hulladékgazdálkodáshoz, valamint a városüzemeltetés valamennyi fontosabb rendszeréhez. Fő kihívása az elavult digitális eszközállomány, a széttagolt működési rendszerek, a hiányos valós idejű adatellátás, valamint az eltérő felhasználói digitális kompetenciák kezelése, fő lehetősége az önkormányzati és lakossági szolgáltatások digitalizálása, az intelligens közlekedési rendszerek fejlesztése, továbbá a közmű- és városüzemeltetési folyamatok szenzoros monitoringja és optimalizálása.

#### **Kiszolgáló portfólió**

A kiszolgáló portfólió földrajzi kiterjedése egyszerre hálózatos és helyspecifikus: közlekedési és közműterületeket, közintézményeket, lakó- és gazdasági helyszíneket, valamint perem- és külterületeket érint. A területeket előregedő és kapacitáshiányos közműhálózatok, leromlott utak és épületek, illetve egyes helyszíneken városképi és területi kötöttségek jellemzik. A helyi prioritások a biztonságos ivóvíz- és szennyvízszolgáltatásra, a közlekedési infrastruktúra korszerűsítésére, oktatási intézmények megújítására és a foglalkoztathatóság fejlesztésére irányulnak. A portfólió alpinfrastruktúrát biztosít a gazdasági területek, a humán közszolgáltatások, a lakóterületek, valamint a zöld és digitális városüzemeltetési rendszerek működéséhez. Fő kihívása az előregedett és kapacitáshiányos közműhálózatok, a leromlott közlekedési és intézményi infrastruktúra, valamint a peremterületi ellátási hiányosságok kezelése, fő lehetősége az ivóvíz- és szennyvízhálózat rekonstrukciója, az út- és közlekedési hálózat korszerűsítése, továbbá a közintézményeket és a gazdasági területeket kiszolgáló alpinfrastruktúra fejlesztése.

Az alábbi táblázat az egyes portfóliókhoz kapcsolódó jellemző területtípusokat foglalja össze. A besorolás során a területtípusokhoz rendelt fejlesztési lehetőségeket az adott portfólió projektjeinek tartalma, beavatkozási logikája és tényleges városi szerepe alapján határoztuk meg.

| Portfóliók        | Portfólió által lefedett területtípus                                                                                   | Jellemző problémák                                                                                             | Lehetőségek                                                                                                                                                    |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prosperáló</b> | Gazdasági/ ipari területek                                                                                              | Nagy energia- és közműigény; magas környezeti terhelés (zaj, hulladék, károsanyag)                             | Új ipari területek kialakítása, gazdasági tevékenységet kiszolgáló út- és közműfejlesztések                                                                    |
|                   | Elhanyagolt területek vagy barnamezős területek                                                                         | Alulhasznosított, rossz állapotú ingatlanállomány; rendezetlen területhasználat                                | Területek rehabilitációja, funkcióbővítése; ipari, közlekedési, rekreációs és turisztikai fejlesztési lehetőségek egyaránt                                     |
|                   | Közlekedési és közmű területek, folyosók                                                                                | Magas légszennyezés, parkolóigény, zaj és baleseti kockázat; elavult, rossz állapotú út- és közműhálózat       | Forgalom optimalizálás, elérhetőség javítása; parkolókapacitás bővítése                                                                                        |
|                   | Városi peremkerületek / külvárosi területek                                                                             | Alacsony lakósűrűség; közlekedési és szolgáltatási hiányosságok; magas autóhasználat                           | Szolgáltatások bővítése; külvárosi lakó- és gazdasági területek elérhetőségének javítása                                                                       |
|                   | Kulturális, közösségi, sport és turisztikai területek                                                                   | Időszakos használat / területi terhelés; magas energia- és közműigény; elavult, kapacitáshiányos létesítmények | Turisztikai, kulturális és közösségi szolgáltatások, intézmények fejlesztése; közmű és energetikai korszerűsítések                                             |
|                   | Vegyes funkcióval rendelkező városi központok (a város kereskedelmi, intézményi, közlekedési, szolgáltatási központjai) | Nagy forgalom és parkolási igény; városképi problémák; túlterhelt közterületek és infrastruktúra               | Fenntartható mobilitás és parkolórendszer; közterületi (zöldfelület és közműrendszer) és szolgáltatási fejlesztések                                            |
|                   | Történelmi belvárosi területek                                                                                          | Leromlott műemléki épületállomány                                                                              | Örökségmegőrzés és funkcióbővítés                                                                                                                              |
| <b>Megtartó</b>   | Közüntézményi területek                                                                                                 | Magas energiafogyasztás; elöregedő épületállomány; magas forgalom                                              | A közintézményi épületek energetikai, infrastrukturális fejlesztése, építészeti korszerűsítése, kapacitásnövelés                                               |
|                   | Kulturális, közösségi, sport és turisztikai területek                                                                   | Időszakos használat / területi terhelés, magas energia- és közműigény                                          | Turisztikai, kulturális, sport, rekreációs és közösségi szolgáltatások, intézmények fejlesztése; közmű és energetikai korszerűsítések                          |
|                   | Lakóterületek                                                                                                           | Magas lakósűrűség; elavult közműhálózat; épületek rossz energetikai állapota; alacsony zöldfelületi arány      | Játszó- és sportterek fejlesztése; közösségi szolgáltatások és intézmények korszerűsítése, bővítése; bérlakásprogram (önkormányzati lakásállomány fejlesztése) |

|                |                                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                           |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | Történelmi belvárosi területek                                                                                          | Kihasználatlan, leromlott örökségi épületek                                                               | Kulturális értékek közösségi hasznosítása                                                                                                                                                 |
|                | Városi peremkerületek / külvárosi területek                                                                             | Alacsony lakósűrűség; közlekedési és szolgáltatási hiányosságok; magas autóhasználat                      | Szolgáltatások bővítése; külvárosi lakó- és gazdasági területek elérhetőségének javítása                                                                                                  |
|                | Vegyes funkcióval rendelkező városi központok (a város kereskedelmi, intézményi, közlekedési, szolgáltatási központjai) | Nagy forgalom és parkolási igény; városképi problémák; túlterhelt közterületek és infrastruktúra          | Parkolóhelyek kialakítása; közterület-fejlesztés (zöldfelület, köztéri elemek és közműrendszer fejlesztése); intézmények épületenergetikai és építészeti korszerűsítése, újrafunkcionálás |
| <b>Zöldülő</b> | Lakóterületek                                                                                                           | Magas lakósűrűség; elavult közműhálózat; épületek rossz energetikai állapota; alacsony zöldfelületi arány | Zöldterületek, parkok fejlesztése, közterületi attrakciók bővítése; energetikai korszerűsítések                                                                                           |
|                | Közüntézményi területek                                                                                                 | Magas energiafogyasztás; előregedő épületállomány; magas forgalom                                         | Intézményi épületek energiahatékonysági fejlesztése                                                                                                                                       |
|                | Közlekedési és közmű területek, folyosók                                                                                | Magas légszennyezés, parkolóigény, zaj és baleseti kockázat; elavult, rossz állapotú út- és közműhálózat  | Környezettudatos parkolók kialakítása                                                                                                                                                     |
|                | Vízparti, árterületi és zöldfolyosók                                                                                    | Árvízvesztély, belvív, környezeti stressz                                                                 | Vízfolyások menti, vízelvezetési szempontból érzékeny területek és zöldfolyosók fejlesztése; záportározók kialakítása                                                                     |
|                | Városi parkok és rekreációs területek                                                                                   | Használati terhelés (burkolatok, eszközök)                                                                | Rekreációs érték növelése, biodiverzitás erősítése, zöldfelület-fejlesztés; vízgazdálkodás fejlesztése (csapadékvízvezetés)                                                               |
|                | Vegyes funkcióval rendelkező városi központok (a város kereskedelmi, intézményi, közlekedési, szolgáltatási központjai) | Nagy forgalom és parkolási igény; városképi problémák; túlterhelt közterületek és infrastruktúra          | Közterület-fejlesztések, zöldfelület növelése, közterületi elemek bővítése                                                                                                                |
|                | Közmű-, energia- és hulladékgazdálkodási rendszerközpontok                                                              | Elavult infrastruktúra; magas energiafelhasználás, üzembiztonsági kockázat és üzemeltetési költségek      | a hulladékgyűjtő udvar kapacitásának növelése (hulladékgazdálkodás hatékonyságának növelése); zöldenergia-termelés kialakítása                                                            |
|                | Városi peremkerületek / külvárosi területek                                                                             | Hiányos közvilágítás, vízgazdálkodási problémák                                                           | Energiahatékony és reziliens infrastruktúra                                                                                                                                               |

## Digitális

|                                                                                                                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közfunkcionális területek                                                                                               | Magas energiafogyasztás; elöregedő épületállomány; eltérő digitális felkészültség; elavult eszközállomány       | Városüzemeltetési rendszerek optimalizálása, digitalizálása; adatvezérelt városirányítás; humánkapacitás-fejlesztés; eszközbeszerzés                                        |
| Közlekedési és közmű területek, folyosók                                                                                | Hiányos monitoring, rugalmatlan irányítás                                                                       | Intelligens közlekedés és hálózatfelügyelet                                                                                                                                 |
| Lakóterületek                                                                                                           | Magas lakósűrűség; elavult közműhálózat; digitális kompetenciakülönbségek, hozzáférési és használati nehézségek | Közösségi szolgáltatási rendszer digitalizációja, a rendszerhasználók kompetenciáinak fejlesztése                                                                           |
| Vegyes funkcióval rendelkező városi központok (a város kereskedelmi, intézményi, közlekedési, szolgáltatási központjai) | Nagy forgalom és parkolási igény; torlódások, hiányos valós idejű adatok                                        | Intelligens közterületi funkciók és digitális szolgáltatások kiépítése                                                                                                      |
| Közmű-, energia- és hulladékgazdálkodási rendszerközpontok                                                              | Késői hibafelismerés, pazarló működés                                                                           | Szenzoros monitoring és optimalizálás                                                                                                                                       |
| <b>Kiszolgáló</b>                                                                                                       |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |
| Közlekedési és közmű területek, folyosók                                                                                | Magas légszennyezés, parkolóigény, zaj és baleseti kockázat; elavult, rossz állapotú út- és közműhálózat        | Közlekedési infrastruktúra fejlesztés; ivóvíz, szennyvízcsatorna és csapadékvízvezetők rekonstrukciója                                                                      |
| Közfunkcionális területek                                                                                               | Korszerűtlen, elhasznált épületállomány                                                                         | Jobb közszolgáltatási feltételek megteremtése                                                                                                                               |
| Lakóterületek                                                                                                           | Magas lakósűrűség; elavult közműhálózat; épületek rossz energetikai állapota; alacsony zöldfelületi arány       | A lakóterületeket kiszolgáló infrastruktúra, valamint az intézményi és közösségi terek fejlesztése                                                                          |
| Közmű-, energia- és hulladékgazdálkodási rendszerközpontok                                                              | Elavult infrastruktúra; magas energiafelhasználás, üzembiztonsági kockázat és üzemeltetési költségek            | Energiahatékonyság fejlesztése; hálózatkorszerűsítés; hulladékgyűjtőudvar kapacitásnövelés (hulladékgazdálkodás hatékonyságának növelése); zöldenergia-termelés kialakítása |
| Városi peremkerületek / külvárosi területek                                                                             | Rossz utak, hiányos közműellátás                                                                                | Peremterületek jobb elérhetősége                                                                                                                                            |
| Vegyes funkcióval rendelkező városi központok                                                                           | Forgalmi terhelés, korszerűtlen közterek                                                                        | Integrált közterületi és szolgáltatásfejlesztés                                                                                                                             |
| Gazdasági/ipari területek                                                                                               | Elégtelen víziközmű-kapacitás                                                                                   | Gazdasági területek közműfejlesztése                                                                                                                                        |

### 1.3. Projektcsatornák és értékajánlat

| Prosperáló portfólió                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Értékajánlat megfogalmazása             | <p>A prosperáló portfólió értékajánlata a város gazdasági értékteremtő és befektetésvonzó képességének, valamint a térségszervező szerepének erősítésére épül. A portfólió tematikus projektcsatornái nem elszigetelt fejlesztési elemekként, hanem egymást támogató beavatkozási irányokként értelmezhetők. A gazdasági területek és vállalkozási környezet fejlesztése, a kulturális örökség új funkciókkal történő hasznosítása, valamint a turisztikai, sport- és rekreációs kínálat bővítése együttesen teremtenek kedvezőbb feltételeket a helyi gazdaság élénkítéséhez.</p> <p><b>Gazdasági területek és vállalkozási környezet fejlesztése.</b></p> <p>A Keleti ipari park 20 hektáros területének fejlesztése, az új ipari parkterületek víz- és szennyvízellátása, valamint a Petőfi utca 5. szám alatt tervezett gazdasági központ egymásra épülő gazdaságfejlesztési láncot alkot. Értékajánlatuk, hogy közművesített telephelyeket és korszerű üzleti, illetve inkubációs környezetet biztosítanak, ezáltal erősítve a város tőkevonzó képességét.</p> <p><b>Belváros vonzerejének erősítése.</b></p> <p>A Kiskastély, a Vasemberház, valamint a Zsinagóga és tömbjének megújítása a városi örökség megőrzését funkcióbővítéssel és energetikai korszerűsítéssel kapcsolja össze. A csatorna értékajánlata, hogy használható kulturális és közösségi helyszíneket hoz létre, erősíti a belváros vonzerejét, a helyi identitást és a kulturális szolgáltatásokhoz kapcsolódó látogatói keresletet.</p> <p><b>Sport- és rekreációs kínálat fejlesztése.</b></p> <p>A városi strand és az uszoda megújítása, a jégpálya, valamint a Csónakázó-tó melletti kalandpark kialakítása egymást kiegészítő, egész éves szabadidős kínálatot teremthet. Értékajánlatuk, hogy javítják a lakossági életminőséget, növelik Nagykanizsa turisztikai vonzerejét és bővítik a látogatói költséghez kapcsolódó helyi gazdasági lehetőségeket.</p> |
| Szinergiák elemzése<br>portfólión belül | <p>A Keleti ipari park területének fejlesztése és az új ipari parkterületek víz- és szennyvízellátása között közvetlen, erős műszaki szinergia áll fenn. A közműkapacitás a terület gazdasági hasznosíthatóságának előfeltétele. A Petőfi utcában kialakítandó gazdasági központ ezt a fejlesztési láncot vállalkozási, irodai és inkubációs szolgáltatásokkal egészíti ki. Az ipari parki projektek 2028-ban, a gazdasági központ 2029-ben indul, az ütemezés lehetővé teszi, hogy a telephelyi és közműfejlesztések eredményeire épüljenek a vállalkozástámogató funkciók.</p> <p>A Kiskastély, a Vasemberház, valamint a Zsinagóga és tömbjének felújítása közös fejlesztési logikába rendezhető. A 2028-ban induló, 12–24 hónapos beruházásoknál a műemléki szakértelem, a tervezési és közbeszerzési kapacitások, továbbá a későbbi kulturális programkínálat összehangolása költség- és működési szinergiát teremthet.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | <p>A városi strand, a meglévő uszoda, a jégpálya és a kalandpark egymást kiegészítő sport-, vízi és élményalapú kínálatot alkot. A hasonló profilú fejlesztések megfelelő pozicionálás mellett kiegészíthetik egymás kínálatát, növelhetik a térség vonzerejét, meghosszabbíthatják a látogatók tartózkodási idejét, és a közös erőforrások révén méret- és választékgazdaságossági előnyöket teremthetnek. Koordináció hiányában ugyanakkor a projektek ugyanazon célcsoportokért versenyezhetnek, ami keresletmegosztáshoz, párhuzamos kapacitások kialakulásához és az egyes létesítmények alacsonyabb kihasználtságához vezethet.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Szinergiák elemzése<br>portfóliók között | <p>A prosperáló portfólió a város gazdasági értékteremtését, befektetésvonzó képességét és jövedelemtermelő potenciálját erősítő portfólióként kapcsolódik a többi dimenzióhoz.</p> <p>A kiszolgáló portfólióval a legerősebb kapcsolatot az iparterületek működéséhez szükséges ivóvíz-, szennyvíz- és közúti infrastruktúra teremti meg. A közműfejlesztések, valamint a belterületi utak fejlesztése növeli a gazdasági területek üzembiztonságát és elérhetőségét.</p> <p>A megtartó portfólióval a munkahelyteremtés, a közösségi és kulturális terek, valamint a sport- és szabadidős kínálat kapcsolja össze a fejlesztéseket.</p> <p>A zöldülő portfólióval a fenntartható erőforrás-használat, az energiahatékony működés és a környezeti kockázatok mérséklése teremt közös hozzáadott értéket. Az energetikai korszerűsítések, a megújulóenergia-hasznosítás, a zöldterületi és vízmegtartási megoldások a turisztikai és gazdasági létesítmények hosszú távú működési stabilitását is javíthatják.</p> <p>A digitális portfólió központi eleme a KanizsaApp, amely egységes felületen kapcsolhatja össze a városi programokat, turisztikai attrakciókat, helyi szolgáltatásokat és vállalkozói kínálatot. A személyre szabott információk, útvonalajánlók és digitális szolgáltatások növelhetik a tartózkodási időt és a helyi költséget, miközben a használati adatok támogatják a turisztikai kínálat, a marketing és a városi szolgáltatások keresletalapú tervezését.</p> |
| <b>Megtartó portfólió</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Értékajánlat megfogalmazása              | <p>A megtartó portfólió értékajánlata a város népességmegtartó képességének, valamint társadalmi kohéziójának erősítésére épül. A portfólió tematikus projektcsatornáit a szociális ellátás, a lakhatás és társadalmi befogadás, a prevenció, gyermekjólét és aktív életmód, valamint a helyi identitás erősítése köré rendeződnek. Ezek a csatornák egymást erősítve járulnak hozzá ahhoz, hogy Nagykanizsa társadalmi értelemben is vonzó és megtartó város legyen.</p> <p><b>Szociális ellátás, lakhatás és társadalmi befogadás.</b></p> <p>A Nagykanizsai Egyesített Szociális Intézmény (NESZI) épületének bővítése, a nyugdíjasház, a bérletprogram, a hajléktalanellátás fejlesztése és a Dózsa György utca 73–75. szám alatti épület együttes rekonstrukciója a lakhatási és szociális biztonság egymáshoz kapcsolódó feltételeit javítja. Értékajánlatuk, hogy bővíti a</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                 |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |          | <p>hozzáférhető ellátási és lakhatási kapacitásokat, támogatják és egyben javítják a sérülékeny csoportok életkörülményeit.</p> <p><b>Prevenció, gyermekjólét és aktív életmód támogatása.</b></p> <p>A helyi szív- és érrendszeri szűrőprogram, az integrációs csoportszoba bővítése, az Olajbányász sporttelep és a Zöld tábor felújítása a megelőzés, a gyermekek támogatása és az aktív életmód oldaláról teremt közös értéket. A csatorna javítja a korai beavatkozás lehetőségét, az egészségmegőrző szolgáltatások elérését, valamint a gyermekek és családok szabadidős és közösségi lehetőségeit.</p> <p><b>A helyi identitás és a társadalmi interakciók erősítése.</b></p> <p>A Kossuth tér komplex megújítása, a palini közösségi ház, valamint a sport- és tábori helyszínek fejlesztése sokoldalúan használható találkozóhelyeket hoznak létre. Értékajánlatuk, hogy erősítik a helyi identitást, javítják a közterületek és szolgáltatások hozzáférhetőségét, és növelik a városrészekhez való kötődést.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Szinergiák<br>portfólión belül  | elemzése | <p>A NESZI új bentlakásos épületszárnya, a nyugdíjasház és a 2027-től folyamatosan működő helyi szűrőprogram egymást kiegészítő idősgondozási és prevenciós szolgáltatási láncot alkothat. A szűrésekből származó, megfelelően aggregált igényadatok támogathatják a 2028-ban induló, egyaránt 24 hónapos intézményi fejlesztések kapacitás- és szolgáltatástervezését.</p> <p>A bérlakásprogram, a Dózsa György utca 73–75. szám alatti épületegyüttes rekonstrukciója és a hajléktalanellátás fejlesztése között erős területi és funkcionális szinergia azonosítható. A projektekhez kapcsolódó lakhatási, ellátási és ingatlanhasznosítási funkciók helyigényét, költöztetését és ütemezését szoros kooperációban indokolt megtervezni.</p> <p>A Kossuth tér, a palini közösségi ház, az Olajbányász sporttelep és a Zöld tábor fejlesztése egymást kiegészítő közösségi, sport- és szabadidős helyszínekínálatot hozhat létre. A 2028-ban induló, 12–24 hónapos projektek közös programtervezése és kommunikációja javíthatja a kihasználtságot, miközben a létesítmények eltérő városrészi és célcsoporti szerepe mérsékli a szolgáltatási átfedést.</p> <p>Az integrációs csoportszoba bővítése tartalmilag illeszkedik a gyermekjóléti és társadalmi befogadási célokhoz, de a projekt ütemezése és költsége a portfólióban még nem került meghatározásra. A többi humán fejlesztéssel való tényleges szinergia ezért a kapacitásigény, a célcsoport és az üzemeltetési felelősség pontosítását követően érvényesíthető.</p> |
| Szinergiák<br>portfóliók között | elemzése | <p>A megtartó portfólió a társadalmi kohézió, az életminőség, a humán közszolgáltatások minőségének javításával és a helyi identitás erősítésével teremt kapcsolatot a többi portfólióval. A közösségi, kulturális, nevelési-oktatási, egészségügyi, szociális és rekreációs fejlesztések részben a kiszolgáló portfólió épület-, közterület- és közlekedési beavatkozásaira épülnek, miközben a zöldülő portfólió az egészségesebb, energiahatékonyabb és klímareziliens lakó- és intézményi környezet kialakítását támogatja. A digitális portfólió a</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | <p>szolgáltatások elérését, a lakossági és intézményi kapcsolattartást erősíti, a prosperáló portfólió pedig a munkahelyteremtés, a turizmus élénkítése és a városi vonzerő növelése révén közvetetten járul hozzá a népességmegtartáshoz.</p> <p>Kockázati szempontból a megtartó portfólió sajátossága, hogy a társadalmi hasznok — például az ellátáshoz való jobb hozzáférés, az életminőség javulása, a közösségi kötődés erősödése és a népességmegtartó hatás — jellemzően nem azonnal, hanem több év alatt jelentkeznek. Amennyiben ezek az időben elnyújtva realizálódó, de jelentős társadalmi értéket képviselő hasznok nem kapnak megfelelő súlyt a portfólióközi ütemezésben és priorizálásban, a gyorsabban megtérülő gazdasági vagy infrastrukturális fejlesztések társadalmi elfogadottsága és hosszú távú hasznosulása gyengülhet.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Zöldülő portfólió</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Értékajánlat megfogalmazása             | <p>A zöldülő portfólió értékajánlata a mitigációra és adaptációra építve hozzájárul ahhoz, hogy Nagykanizsa fenntarthatóbb és klímareziliensebb várossá váljon. A kialakított projektcsoportnak nemcsak környezeti és társadalmi értéket teremtenek, hanem költséghatékonyabban üzemeltethető városi rendszereket és közszolgáltatásokat is eredményeznek.</p> <p><b>Energiahatékonyság és helyi megújulóenergia-hasznosítás.</b></p> <p>Az intézményi és lakossági energetikai fejlesztések, az energiaközösségek, az energiahatékony közvilágítás és a hulladéklerakó napelemes kapacitásának bővítése az energiaigény csökkentését és a helyi megújulóenergia-termelés növelését kapcsolja össze. Értékajánlatuk az üzemeltetési költségek mérséklése, az energiaár-kitettség csökkentése és a városi ÜHG-kibocsátás visszafogása.</p> <p><b>Klímareziliens közterületek kialakítása.</b></p> <p>A komplex zöldterületi program, a MAORT-telep zöldrekonstrukciója és a klímavédelmi szempontú parkolásszabályozás kialakításának közös metszéspontja a város klímaadaptációs képességének erősítése. A csatorna értékajánlata az élhetőbb közterület, a városi hőszigetethatás és a villámárvízi kitettség csökkentése, valamint a zöldfelületek közösségi használati értékének növelése.</p> <p><b>Integrált városi vízgazdálkodás és vízmegtartás.</b></p> <p>Az Integrált Vízgazdálkodási Terv elkészítése, a csapadékvíz-elvezetési és -megtartási fejlesztések, valamint a külterületi tőrendszer és záportározók egymásra épülő tervezési és beruházási csatornát alkotnak. Értékajánlatuk, hogy megalapozott, területspecifikus beavatkozásokkal mérséklük az elöntési és villámárvízi kockázatokat, növelik a víz helyben tartását és erősítik a város klímaalkalmazkodási képességét.</p> |
| Szinergiák elemzése<br>portfólión belül | <p>Az Integrált Vízgazdálkodási Terv megalapozó projektként közös kockázati és beavatkozási keretet ad a csapadékvíz-elvezetés és -</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | <p>megtartás fejlesztéséhez, a külterületi tőrendszerhez és záportározókhoz, valamint a zöldterületi program természetalapú elemeihez. A terv eredményei beépíthetők a 2028-ban induló tározó- és zöldfelületi, illetve a 2030-ra ütemezett csapadékvíz-fejlesztések műszaki tartalmába.</p> <p>Az energetikai fejlesztések összehangolásával növelhető a helyben termelt energia felhasználása, mérsékelhető a hálózati terhelés és csökkenthető az energiaköltség. Az esetleges közös műszaki és üzemeltetési megoldások további költségmegtakarítást eredményezhetnek.</p> <p>A komplex zöldterületi program, a MAORT-telep zöldrekonstrukciója és a klímatudatos parkolásszabályozás közös zöldinfrastruktúra- és közterület-fejlesztési szabványokra építhető. Az összehangolt növénytelepítés és fenntartás mérsékli az egymástól független közterületi beavatkozásokból eredő üzemeltetési többletköltséget.</p>                                 |
| Szinergiák elemzése<br>portfóliók között | <p>A zöldülő portfólió a teljes portfóliórendszer fenntarthatósági értékajánlatát erősíti.</p> <p>Az energiahatékonysági és megújulóenergia-projektek a kiszolgáló és megtartó portfólió intézményeinek, valamint a prosperáló portfólió gazdasági, kulturális és rekreációs létesítményeinek működési költségeit és energiaár-kitettséget mérsékli. A zöld- és kék-infrastruktúra fejlesztései ezzel párhuzamosan javítják a közterületek, lakóterületek és gazdasági célterületek klímarezilienciáját.</p> <p>A digitális portfólióval különösen erős operatív szinergia azonosítható. Az intelligens létesítményüzemeltetési rendszer az energetikai korszerűsítések eredményeit méri, a digitális fakataszter a zöldfelületek fenntartását támogatja, az okos vízminőség- és szivárgásfigyelés, valamint a hulladékgazdálkodási és városüzemeltetési szenzorok pedig közös adatvezérelt működési logikába kapcsolhatják a zöld beavatkozásokat.</p> |
| <b>Digitális portfólió</b>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Értékajánlat megfogalmazása              | <p>A digitális portfólió értékajánlata az integrált digitális szolgáltatások, a szenzor- és adatvezérelt városüzemeltetés, valamint a biztonságosabb és átláthatóbb közlekedési és közszolgáltatási működés feltételeinek megteremtése. A portfólió sajátossága, hogy nem kizárólag önálló fejlesztési eredményeket hoz létre, hanem a többi portfólió hasznosulását is támogatja. A digitális projektcsatornák közös értéke, hogy működési, technológiai és döntéstámogatási háttérrel adnak a gazdasági, társadalmi és zöld beavatkozásokhoz.</p> <p><b>Digitális közigazgatás és lakossági szolgáltatások.</b></p> <p>A KanizsaApp, a Polgármesteri Hivatal és szervezeti egységeinek eszközmodernizációja, valamint a köztemető folyamatainak digitalizációja a lakossági felületeket, a belső munkafolyamatokat és az ágazati ügyvitelt kapcsolja össze. Értékajánlatuk a gyorsabb</p>                                                             |

|                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |  | <p>ügyintézés, az egységesebb tájékoztatás, a hibabejelentések és szolgáltatási adatok jobb nyomon követhetősége.</p> <p><b>Szenzoros- és adatvezérelt városüzemeltetés.</b></p> <p>Az intelligens létesítményüzemeltetési rendszer, az okos vízminőség- és szivárgásfigyelés, a szenzoros hulladékgazdálkodási és forgalomirányítási megoldások, valamint a digitális fakataszter a városi rendszerek állapotának folyamatos mérését támogatják. Értékajánlatuk, hogy korábbi hibafelismerést, célzottabb beavatkozást, alacsonyabb energia- és üzemeltetési ráfordítást, valamint megalapozottabb döntéshozatalt tesznek lehetővé.</p> <p><b>Okos és digitális közlekedésfejlesztés.</b></p> <p>Az okos zebrák, a digitális utastájékoztató és utasszámláló rendszerek, valamint az intelligens forgalomirányítás egymást kiegészítő módon javítják a közlekedésbiztonságot. A csatorna értékajánlata a valós idejű utasinformáció, az adatvezérelt járat- és kapacitástervezés, valamint a gyalogos és közösségi közlekedési feltételek javítása.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Szinergiák elemzése portfólión belül  |  | <p>A portfólión belül erős technológiai és működési szinergia azonosítható az intelligens létesítményüzemeltetési rendszer, az okos vízminőség- és szivárgásfigyelés, a szenzoros hulladék- és forgalomirányítás, valamint a digitális fakataszter között. A projektek ugyan eltérő városi rendszereket érintenek, de közös térinformatikai és monitoringarchitektúrára építhetők. Az egységes adatmodell és üzemeltetési felület mérsékli a szigetszerű rendszerek és a párhuzamos adatgyűjtés kockázatát.</p> <p>A KanizsaApp, a digitális utastájékoztató és utasszámláló rendszer, az okos zebrák, valamint az intelligens forgalomirányítás közös mobilitási szolgáltatási láncot alkothat. A 2027-ben induló applikáció és okos gyalogosátkelő-fejlesztés a 2028-ra tervezett utastájékoztató és forgalomirányítási adatok fogadó- és kommunikációs felületeként is működhet, feltéve, hogy az interfészeket és adatátadási szabályokat már az előkészítéskor összehangolják.</p> <p>A hivatali eszközmodernizáció megvalósítása, a köztemető ügyviteli digitalizációja és a KanizsaApp fejlesztése között erős szolgáltatásszervezési kapcsolat azonosítható. A korszerű hivatali infrastruktúra biztosíthatja az ágazati nyilvántartások és lakossági elektronikus szolgáltatások működési hátterét, a KanizsaApp pedig egységes felületen közvetítheti az ügyintézési, tájékoztató és hibabejelentési funkciókat.</p> <p>A digitális projektek többsége 2027–2029 között, részben párhuzamosan indul. A fő portfóliómenedzsment-kockázatot az interoperabilitás, a felelősségi körök meghatározása, valamint az információbiztonság és a szervezeti bevezetési kapacitás jelentik. Ezek közös digitális architektúrával, adatkormányzási szabályokkal és mérőföldkö-alapú bevezetéssel kezelhetők.</p> |
| Szinergiák elemzése portfóliók között |  | <p>A digitális portfólió a többi portfólióban megvalósuló projektek mérhetőségét, döntéstámogatási hátterét erősíti. A digitális</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>portfólió elemei nem feltétlenül önmagukban, hanem a gazdasági, társadalmi, környezeti és infrastrukturális fejlesztések hasznosulásának támogatásán keresztül teremtenek értéket.</p> <p>A digitális portfólió legfontosabb szinergikus szerepe, hogy közös adat- és működési „nyelvet” teremt a portfóliók között. Ezáltal a beavatkozások nem elszigetelt projektként, hanem összehasonlítható, nyomon követhető és optimalizálható városi fejlesztési rendszerként kezelhetők. A digitális portfólió így a stratégiai koordináció, az erőforrás-allokáció és a folyamatos visszacsatolás kulcseleme.</p> <p>A fő portfólióközi kockázat a szigetszerű digitalizáció. Ha a digitális rendszerek nem közös adatstruktúra, működtetési logika és intézményi felelősségi rend szerint épülnek ki, a többi portfólióban párhuzamos adatgyűjtés, gyenge összehasonlíthatóság, többletköltség és korlátozott hasznosulás jelentkezik.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kiszolgáló portfólió</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Értékajánlat megfogalmazása | <p>A kiszolgáló portfólió értékajánlata a városi infrastruktúra fizikai megújítására és használati értékének növelésére épül. A portfólió projektjei az utak, közterületek, önkormányzati és közszolgáltatási épületállomány korszerűsítésén keresztül teremtenek stabilabb, biztonságosabb és jobb minőségű városi működési feltételeket.</p> <p><b>Városi közműszolgáltatások javítása.</b></p> <p>A városi víziközmű-rendszer egyes elemeinek rekonstrukciója, a Molnári ivóvíztisztító telep eredeti kapacitásának helyreállítása a városi és térségi közműszolgáltatások megbízhatóságát javítja. Értékajánlatuk az ellátásbiztonság, a megfelelő vízminőség és kapacitás, továbbá a meghibásodási és környezeti kockázatok mérséklése.</p> <p><b>Fenntarthatóbb városi mobilitás.</b></p> <p>A belterületi utak, járdák, kerékpáros kapcsolatok és parkolók felújítása, valamint az elektromos autóbusz-járműpark fejlesztése a fizikai elérhetőséget és a közösségi közlekedés szolgáltatási minőségét együttesen javítja. A csatorna értékajánlata a biztonságosabb közlekedés, a peremterületek jobb bekapcsolása és a közlekedésből származó ÜHG-kibocsátás mérséklése.</p> <p><b>Közzolgáltatási és intézményi infrastruktúra megújítása.</b></p> <p>Az önkormányzati tulajdonú iskolák komplex felújítása, valamint a Polgármesteri Hivatal bővítése korszerűbb, hozzáférhetőbb és hosszú távon használható intézményi környezetet teremt. Értékajánlatuk a közzolgáltatások minőségének javítása és az önkormányzati vagyon műszaki állapotának javítása.</p> <p><b>Foglalkoztathatóság és társadalmi hozzáférés.</b></p> <p>A leszakadó társadalmi csoportok képzési, felzárkóztató és munkaerőpiaci mentorprogramja a fizikai infrastruktúrát humán szolgáltatási elemmel egészíti ki. Értékajánlata, hogy javítja a tartós elhelyezkedés esélyét, erősíti a helyi munkáltatókkal való</p> |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | kapcsolatot és mérsékli a szolgáltatásokhoz, illetve foglalkoztatáshoz való hozzáférés társadalmi különbségeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Szinergiák elemzése<br>portfólión belül  | <p>A városi víziközmű-rendszer egyes elemeinek rekonstrukciója és a Molnári ivóvíztisztító telep korszerűsítése közvetlen, erős műszaki szinergiában áll, mivel a víztermelési és -tisztítási kapacitás csak megfelelő állapotú távvezetékekkel és tározókkal hasznosítható üzembiztosan. A hálózati beavatkozások tervezését szoros kooperációval szükséges elkészíteni a folyamatos ellátás biztosításához.</p> <p>Az útfejlesztések és az elektromos autóbusz-projekt együttes tervezése lehetővé teszi a járható útvonalak, megállóhelyi kapcsolatok, töltőinfrastruktúra és üzemeltetési feltételek összehangolását.</p> <p>Az iskolafelújítások, valamint a Polgármesteri Hivatal bővítése a fejlesztések jellegéből adódóan hasonló tervezési, kivitelezési, valamint működési-fenntartási feladatokat hordoz magában. A beruházásoknál közös műszaki standardok, tervezői és műszaki ellenőri kapacitások alkalmazhatók.</p> <p>A foglalkoztathatósági program önmagában csak közvetett kapcsolatban áll a portfólió fizikai beruházásaival.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szinergiák elemzése<br>portfóliók között | <p>A kiszolgáló portfólió a portfóliók közötti kapcsolódásokban elsősorban a városi működés fizikai, intézményi és szolgáltatási feltételeit javítja.</p> <p>A prosperáló portfólióval a legerősebb kapcsolat az ipari parkok közmű- és közúti kiszolgálásában jelenik meg. Az ivóvíz- és szennyvízhálózat, a víztisztító kapacitás, a belterületi és iparterületi közlekedési kapcsolatok közvetlenül befolyásolják az ipari park és az új gazdasági területek hasznosíthatóságát.</p> <p>A megtartó portfólióval az oktatás-nevelési és hivatali funkciók, a közlekedési hozzáférés és a foglalkoztathatósági program kapcsolja össze a fejlesztéseket. A fizikai és humán szolgáltatási feltételek együttes javítása növeli a közszolgáltatások hozzáférhetőségét, támogatja a társadalmi integrációt.</p> <p>A zöldülő portfólióval az elektromos autóbuszok, a víziközmű-rendszer üzembiztonsága, a csapadékvíz-kezelés és a klímatudatos közterületi megoldások teremtenek erős kapcsolatot. A közlekedési, közmű- és közterületi beruházások összehangolt előkészítése mérsékli a kibocsátást, az elöntési kockázatot és az ismételt kivitelezési beavatkozásokat.</p> <p>A digitális portfólióval az okos vízminőség- és szivárgásfigyelés, a digitális utastájékoztató és utasszámlálás, az intelligens forgalomirányítási rendszer, valamint a hivatali eszközmodernizáció hoz létre közvetlen operatív szinergiát. Ezek a rendszerek mérhetőbbé, tervezhetőbbé és gyorsabban reagálóvá teszik a kiszolgáló infrastruktúrák működését.</p> |

## Portfóliókon belüli és közötti szinergia-mátrixok

Az alábbi alfejezetben vizuálisan is bemutatjuk a portfóliókon belüli és közötti szinergiákat.

Portfólión belüli szinergia-mátrix jelmagyarázata:

**+++ Erős szinergia (egyik projekt támogatja a másikat)**

**++ Közepes szinergia (részben kapcsolódó célok vagy erőforrások)**

**+ Gyenge/nincs szinergia**

Portfóliók közötti szinergia-mátrix jelmagyarázata:

**+++ Erős stratégiai/operatív szinergia**

**++ Részleges szinergia**

**+ Minimális vagy nincs szinergia**

## 1. Prosperáló portfólió

|                                        | Ipari parkok víz- és szennyvízellátása | Városi strand komplex felújítása | Kiskastély felújítása és közösségi tér | Vasemberház felújítása | Petőfi u. 5. gazdasági központ | Jégpálya kialakítása | Meglévő uszoda megújítása | Zsinagóga és tömbjének megújítása | Keleti ipari park 20 ha fejlesztése | Kalandpark a Csónakázó-tónál |
|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Ipari parkok víz- és szennyvízellátása |                                        | +                                | +                                      | +                      | ++                             | +                    | +                         | +                                 | +++                                 | +                            |
| Városi strand komplex felújítása       | +                                      |                                  | +                                      | +                      | +                              | ++                   | +++                       | +                                 | +                                   | +++                          |
| Kiskastély felújítása és közösségi tér | +                                      | +                                |                                        | ++                     | +                              | +                    | +                         | ++                                | +                                   | ++                           |
| Vasemberház felújítása                 | +                                      | +                                | ++                                     |                        | +                              | +                    | +                         | ++                                | +                                   | ++                           |
| Petőfi u. 5. gazdasági központ         | ++                                     | +                                | +                                      | +                      |                                | +                    | +                         | +                                 | ++                                  | +                            |
| Jégpálya kialakítása                   | +                                      | ++                               | +                                      | +                      | +                              |                      | ++                        | +                                 | +                                   | ++                           |
| Meglévő uszoda megújítása              | +                                      | +++                              | +                                      | +                      | +                              | ++                   |                           | +                                 | +                                   | +++                          |
| Zsinagóga és tömbjének megújítása      | +                                      | +                                | ++                                     | ++                     | +                              | +                    | +                         |                                   | +                                   | ++                           |
| Keleti ipari park 20 ha fejlesztése    | +++                                    | +                                | +                                      | +                      | ++                             | +                    | +                         | +                                 |                                     | +                            |
| Kalandpark a Csónakázó-tónál           | +                                      | +++                              | ++                                     | ++                     | +                              | ++                   | +++                       | ++                                | +                                   |                              |

## 2. Megtartó portfólió

|                                         | Kossuth tér komplex felújítása | NESZI bentlakásos bővítése | Helyi szív- és érrendszeri szűrőprogram | Bérlakásprogram | Palini Közösségi Ház | Nyugdíjasház építése | Hajléktalanellátás fejlesztése | Olajbányász sporttelep felújítása | Dózsa György u. 73-75. rekonstrukció | Zöld tábor felújítása | Integrációs csoportszoba bővítése |
|-----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Kossuth tér komplex felújítása          |                                | +                          | ++                                      | +               | ++                   | +                    | +                              | ++                                | +                                    | +                     | +                                 |
| NESZI bentlakásos bővítése              | +                              |                            | ++                                      | +               | +                    | +++                  | +                              | +                                 | +                                    | +                     | ++                                |
| Helyi szív- és érrendszeri szűrőprogram | ++                             | ++                         |                                         | +               | +                    | +++                  | +                              | ++                                | +                                    | +                     | +                                 |
| Bérlakásprogram                         | +                              | +                          | +                                       |                 | +                    | ++                   | ++                             | +                                 | +++                                  | +                     | +                                 |
| Palini Közösségi Ház                    | ++                             | +                          | +                                       | +               |                      | +                    | +                              | ++                                | +                                    | ++                    | ++                                |
| Nyugdíjasház építése                    | +                              | +++                        | +++                                     | ++              | +                    |                      | ++                             | +                                 | +                                    | +                     | +                                 |
| Hajléktalanellátás fejlesztése          | +                              | +                          | +                                       | ++              | +                    | ++                   |                                | +                                 | +++                                  | +                     | +                                 |
| Olajbányász sporttelep felújítása       | ++                             | +                          | ++                                      | +               | ++                   | +                    | +                              |                                   | +                                    | +++                   | +                                 |
| Dózsa György u. 73-75. rekonstrukció    | +                              | +                          | +                                       | +++             | +                    | +                    | +++                            | +                                 |                                      | +                     | +                                 |
| Zöld tábor felújítása                   | +                              | +                          | +                                       | +               | ++                   | +                    | +                              | +++                               | +                                    |                       | ++                                |
| Integrációs csoportszoba bővítése       | +                              | ++                         | +                                       | +               | ++                   | +                    | +                              | +                                 | +                                    | ++                    |                                   |

### 3. Kiszolgáló portfólió

|                                        | Ivóvízvezeték-rekonstrukció | Molnári ivóvíztisztító rekonstrukciója | Belterületi utak felújítása | Elektromos autóbuszok beszerzése | Szennyvízcsatorna-rekonstrukció | Iskolafelújítások | Foglalkoztathatóság javítása | Hivatalbővítés és bírósági átköltözés |
|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Ivóvízvezeték-rekonstrukció            |                             | +++                                    | ++                          | +                                | ++                              | +                 | +                            | +                                     |
| Molnári ivóvíztisztító rekonstrukciója | +++                         |                                        | +                           | +                                | ++                              | +                 | +                            | +                                     |
| Belterületi utak felújítása            | ++                          | +                                      |                             | +++                              | +++                             | +                 | ++                           | ++                                    |
| Elektromos autóbuszok beszerzése       | +                           | +                                      | +++                         |                                  | +                               | +                 | ++                           | ++                                    |
| Szennyvízcsatorna-rekonstrukció        | ++                          | ++                                     | +++                         | +                                |                                 | +                 | +                            | ++                                    |
| Iskolafelújítások                      | +                           | +                                      | +                           | +                                | +                               |                   | ++                           | ++                                    |
| Foglalkoztathatóság javítása           | +                           | +                                      | ++                          | ++                               | +                               | ++                |                              | +                                     |
| Hivatalbővítés és bírósági átköltözés  | +                           | +                                      | ++                          | ++                               | ++                              | ++                | +                            |                                       |

#### 4. Digitális portfólió

|                                               | Intelligens<br>létesítményüzemeltetés | KanizsaApp | Okos zebrák és<br>várakozóhelyek | Okos vízminőség- és<br>szivárgásfigyelő | Köztemető digitalizációja | Okos hulladék- és<br>városüzemeltetés | Digitális<br>utastájékoztató és<br>utasszámlálás | Hivatali<br>eszközmodernizáció | Lidar fakataszter |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|------------|----------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Intelligens létesítményüzemeltetés            |                                       | +          | +                                | ++                                      | ++                        | ++                                    | +                                                | ++                             | ++                |
| KanizsaApp                                    | +                                     |            | ++                               | +                                       | ++                        | ++                                    | +++                                              | +++                            | +                 |
| Okos zebrák és várakozóhelyek                 | +                                     | ++         |                                  | +                                       | +                         | +++                                   | ++                                               | +                              | +                 |
| Okos vízminőség- és<br>szivárgásfigyelő       | ++                                    | +          | +                                |                                         | +                         | ++                                    | +                                                | +                              | ++                |
| Köztemető digitalizációja                     | ++                                    | ++         | +                                | +                                       |                           | ++                                    | +                                                | +++                            | +                 |
| Okos hulladék- és városüzemeltetés            | ++                                    | ++         | +++                              | ++                                      | ++                        |                                       | +++                                              | +                              | +++               |
| Digitális utastájékoztató és<br>utasszámlálás | +                                     | +++        | ++                               | +                                       | +                         | +++                                   |                                                  | ++                             | +                 |
| Hivatali eszközmodernizáció                   | ++                                    | +++        | +                                | +                                       | +++                       | +                                     | ++                                               |                                | +                 |
| Lidar fakataszter                             | ++                                    | +          | +                                | ++                                      | +                         | +++                                   | +                                                | +                              |                   |

## 5. Zöldülő portfólió

|                                            | Intézményi energetikai fejlesztések | Komplex zöldterületi program | Integrált Vízgazdálkodási Terv | Energiaközösségek fejlesztése | Csapadékvíz-elvezetés és -megtartás | Tórendszer és záportározók | Lakossági energetikai program | MAORT-telep zöldrekonstrukciója | Energiahatékony közvilágítás | Klímatudatos parkolásszabályozás | Hulladéklerakó PV- és tűzjelző fejlesztése |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|
| Intézményi energetikai fejlesztések        |                                     | +                            | +                              | +++                           | +                                   | +                          | +++                           | +                               | ++                           | +                                | ++                                         |
| Komplex zöldterületi program               | +                                   |                              | ++                             | +                             | +++                                 | +++                        | +                             | +++                             | ++                           | +++                              | +                                          |
| Integrált Vízgazdálkodási Terv             | +                                   | ++                           |                                | +                             | +++                                 | +++                        | +                             | +                               | +                            | ++                               | +                                          |
| Energiaközösségek fejlesztése              | +++                                 | +                            | +                              |                               | +                                   | +                          | +++                           | +                               | ++                           | +                                | ++                                         |
| Csapadékvíz-elvezetés és -megtartás        | +                                   | +++                          | +++                            | +                             |                                     | +++                        | +                             | ++                              | +                            | ++                               | +                                          |
| Tórendszer és záportározók                 | +                                   | +++                          | +++                            | +                             | +++                                 |                            | +                             | ++                              | +                            | ++                               | +                                          |
| Lakossági energetikai program              | +++                                 | +                            | +                              | +++                           | +                                   | +                          |                               | +                               | ++                           | +                                | +                                          |
| MAORT-telep zöldrekonstrukciója            | +                                   | +++                          | +                              | +                             | ++                                  | ++                         | +                             |                                 | +                            | ++                               | +                                          |
| Energiahatékony közvilágítás               | ++                                  | ++                           | +                              | ++                            | +                                   | +                          | ++                            | +                               |                              | +                                | +                                          |
| Klímatudatos parkolásszabályozás           | +                                   | +++                          | ++                             | +                             | ++                                  | ++                         | +                             | ++                              | +                            |                                  | +                                          |
| Hulladéklerakó PV- és tűzjelző fejlesztése | ++                                  | +                            | +                              | ++                            | +                                   | +                          | +                             | +                               | +                            | +                                |                                            |

## Portfóliók közötti szinergia-mátrix

|                      | Prosperáló portfólió | Megtartó portfólió | Kiszolgáló portfólió | Digitális portfólió | Zöldülő portfólió |
|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------|
| Prosperáló portfólió |                      | ++                 | +++                  | ++                  | ++                |
| Megtartó portfólió   | ++                   |                    | +++                  | ++                  | +++               |
| Kiszolgáló portfólió | +++                  | +++                |                      | +++                 | +++               |
| Digitális portfólió  | ++                   | ++                 | +++                  |                     | +++               |
| Zöldülő portfólió    | ++                   | +++                | +++                  | +++                 |                   |

A rendelkezésre álló projektkatalógus alapján a nagykanizsai portfólió **49 projektet**, összesen **95,68 milliárd Ft tervezett CAPEX-et** tartalmaz. A módszertani sablon szerint a mutatókat tervértékként kell rögzíteni, majd évente a ténylegesen megvalósult beruházásokkal, projektekkel és forrásösszetétellel összevetni.

| KPI                                                  | Érték 2026 | Megjegyzés                                                                                                     |
|------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beruházás volumene / CAPEX megvalósulás (%)          | 100%       | Jelenleg teljes támogatással számolunk, így a beruházás teljes egésze CAPEX forrásból származik majd a jövőben |
| Projekt megvalósulási arány (%)                      | 0%         | 49 projekt közül jelenleg egy sem valósult még meg, nem fejeződött be.                                         |
| Támogatás aránya a megvalósult beruházásokban (%)    | 0%         | Jelenleg nincs megvalósult beruházás, így ennek értéke jelenleg 0.                                             |
| Piaci forrás aránya a megvalósult beruházásokban (%) | 0%         | A portfóliók tervezésénél a piaci forrás bevonásával nem számolunk.                                            |
| Önkormányzati önerő aránya (%)                       | 0%         | A portfóliók tervezésénél az önerő bevonásával nem számolunk.                                                  |

#### Portfóliók mérése

| Portfólió  | Javasolt fő KPI   | Érték 2026 | Megjegyzés                                                                                                                  |
|------------|-------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prosperáló | ROI (diszkontált) | -89,29%    | Minden 100 Ft beruházási költségre a közvetlen pénzügyi pénzáramok alapján körülbelül <b>-89,3 Ft nettó jelenérték</b> jut. |
| Megtartó   | SROI              | 12,15 %/év | Minden 100 Ft beruházási                                                                                                    |

| Portfólió  | Javasolt fő KPI                                                                | Érték 2026                     | Megjegyzés                                                                             |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                |                                | költséghez körülbelül 10,15 Ft diszkontált, monetarizált társadalmi érték kapcsolódik. |
| Zöldülő    | Éves tervezett ÜHG csökkentés (tCO <sub>2</sub> e)                             | 1 542,50 tCO <sub>2</sub> e/év |                                                                                        |
| Digitális  | Üzemeltetési költségmegtakarítás / digitalizált szolgáltatások száma tervezett | 11 359 216                     |                                                                                        |
| Kiszolgáló | Beruházás megvalósulási arány / önkormányzati önerő aránya tervezett           | 0                              |                                                                                        |

A közös portfóliómutatók tervértékei a teljes, jelenleg 49 projektből álló projektállomány megvalósítását feltételezik. A beruházási volumen bázisértéke 95,68 milliárd Ft, amelyhez 100%-os CAPEX- és projektmegvalósulási célérték kapcsolódik. A finanszírozási szerkezet tervezetten 85% vissza nem térítendő támogatásra, 5% piaci forrásra és 10% önkormányzati önerőre épül. A forrásarányok az egyes projektek finanszírozási konstrukcióinak véglegesítésével évente aktualizálандók.

A portfólióspecifikus mutatók az egyes dimenziók elsődleges értékteremtési logikáját követik. A Prosperáló portfólió esetében a cél a pozitív, legalább 8%-os diszkontált pénzügyi megtérülés elérése. A Megtartó portfólió tervezett 1,50-es SROI-értéke azt jelenti, hogy minden befektetett 1 Ft legalább 1,50 Ft számszerűsített társadalmi értéket eredményez. A Zöldülő portfólió fejlesztései előzetesen évi 4 500 tCO<sub>2</sub>e kibocsátás elkerülését vagy csökkentését célozzák. A Digitális portfólió kilenc digitalizált városi szolgáltatás kialakításával, illetve továbbfejlesztésével és évi mintegy 150 millió Ft működési költségmegtakarítással számol. A Kiszolgáló portfólióban a teljes projektállomány megvalósítása és a beruházási érték legfeljebb 10%-át elérő önkormányzati önerő biztosítása képezi a fő monitoringcél.

A digitális tervérték összhangban van az akciótervben nevesített fő fejlesztési területekkel, így többek között az épület- és energiamenedzsmenttel, a KanizsaApp-pal, a közlekedésbiztonsági és utastájékoztatói rendszerekkel, a víz- és hulladékgazdálkodási monitoringgal, a nyilvántartások digitalizációjával és az eszközmodernizációval. A zöld mutató a megújulóenergia-, energiahatékonysági, mobilitási, vízgazdálkodási és hulladékgazdálkodási fejlesztések összevont előzetes hatását fejezi ki.

A ROI-, SROI-, ÜHG- és költségmegtakarítási értékeket a végleges projektszintű CAPEX-, OPEX-, bevételi, energiamegtakarítási és társadalmi hatások rendelkezésre állásakor szükséges újraszámítani; ezért ezek **előzetes, monitoringhoz használható tervértékek**, nem lezárt tényadatok.

## 1.4. Stakeholder mapping

| Prosperáló portfólió | Nagy érintettség/érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Kis érintettség/ érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nagy hatás/befolyás  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nagykanizsa MJV Önkormányzata/Községiülés</li> <li>- Polgármesteri Hivatal</li> <li>- Nagykanizsa Városfejlesztő Kft.</li> <li>- Nagykanizsa Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.</li> <li>- Kanizsa Sportlétesítmény Üzemeltető Nonprofit Kft.</li> <li>- Kulturális, turisztikai, közösségi intézmények, szolgáltatók</li> <li>- Nagykanizsai Kereskedelmi és Iparkamara; Zala Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Állami, szabályozásért felelős intézmények, hatóságok, igazgatóságok</li> <li>- E.ON Dél-dunántúli Áramhálózati Zrt., MAVIR Zrt.</li> <li>- Délszlai Víz- és Csatornamű Zrt.</li> <li>- Pénzügyi partnerek</li> <li>- Tervezők, kivitelezők, műszaki ellenőrök</li> <li>- FGSZ Földgázszállító Zrt.</li> <li>- Magyar Közút Nonprofit Zrt.</li> </ul> |
| Kis hatás/ befolyás  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helyi civil szervezetek</li> <li>- Turisták/látogatók</li> <li>- Lakosság, munkavállalók, ingatlan tulajdonosok</li> <li>- Helyi KKV-k szektor, helyi multi- és transznacionális vállalatok</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanizsa Médiaház Nonprofit Kft.</li> <li>- Országos média</li> <li>- Oktatási-nevelési intézmények, szakképzési centrumok</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |

| Megtartó portfólió  | Nagy érintettség/érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Kis érintettség/ érdek                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nagy hatás/befolyás | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nagykanizsa MJV Önkormányzata/Községiülés</li> <li>- Polgármesteri Hivatal</li> <li>- Nagykanizsa Városfejlesztő Kft.</li> <li>- Nagykanizsa Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.</li> <li>- Kanizsa Sportlétesítmény Üzemeltető Nonprofit Kft.</li> <li>- Kanizsa Rehab Nonprofit Kft.</li> <li>- Szociális és családsegítő intézmények</li> <li>- Oktatási-nevelési intézmények</li> <li>- Tankerület, szakképzési centrumok</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Állami, szabályozásért felelős intézmények, hatóságok, igazgatóságok</li> <li>- Pénzügyi partnerek</li> <li>- Tervezők, kivitelezők, műszaki ellenőrök</li> </ul> |
| Kis hatás/ befolyás | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lakosság/lakóközösségek</li> <li>- Sport- és kulturális közösségek</li> <li>- Kulturális, turisztikai, közösségi intézmények, szolgáltatók</li> <li>- Civil szervezetek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanizsa Médiaház Nonprofit Kft.</li> <li>- Országos média</li> <li>- Turisták/látogatók</li> </ul>                                                                |

| Zöldülő portfólió   | Nagy érintettség/érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kis érintettség/ érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nagy hatás/befolyás | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nagykanizsa MJV Önkormányzata/Községiülés</li> <li>- Polgármesteri Hivatal</li> <li>- Nagykanizsa Városfejlesztő Kft.</li> <li>- Nagykanizsa Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.</li> <li>- Via Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt.</li> <li>- Oktatási-nevelési intézmények</li> <li>- MOHU/MOL; hulladékgazdálkodási szolgáltatók és</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Állami, szabályozásért felelős intézmények, hatóságok, igazgatóságok</li> <li>- Pénzügyi partnerek</li> <li>- Tervezők, kivitelezők, műszaki ellenőrök</li> <li>- E.ON Dél-dunántúli Áramhálózati Zrt., MAVIR Zrt.</li> <li>- Energetikai kivitelezők</li> </ul> |

|                     |                                                                                                                                                                                                    |                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                     | létesítményüzemeltetők – az NFV-Pannonia cégcsoport; NNP Hulladéklerakót Üzemeltető Kft.<br>- Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt.<br>- Lakosság<br>- Egyes helyi vállalkozások<br>- Civil szervezetek |                                                       |
| Kis hatás/ befolyás | - Sport- és kulturális közösségek<br>- Turisták/látogatók                                                                                                                                          | - Kanizsa Médiaház Nonprofit Kft.<br>- Országos média |

| Digitális portfólió | Nagy érintettség/érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kis érintettség/ érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nagy hatás/befolyás | - Nagykanizsa MJV Önkormányzata/Közyűlés<br>- Polgármesteri Hivatal<br>- Nagykanizsa Városfejlesztő Kft.<br>- Nagykanizsa Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.<br>- Via Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt.<br>- Oktatási-nevelési intézmények<br>- Kanizsa Médiaház Nonprofit Kft.<br>- Lakossági felhasználók<br>- Helyi KKV és IKT szektor/ szolgáltatások<br>- Önkormányzati oktatási, szociális, kulturális intézmények és dolgozók | - Állami, szabályozásért felelős intézmények, hatóságok, igazgatóságok<br>- Telekommunikációs szolgáltatók<br>- Pénzügyi partnerek<br>- Tervezők, kivitelezők, műszaki ellenőrök<br>- Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt.<br>- MOHU/MOL; hulladékgazdálkodási szolgáltatók és<br>létesítményüzemeltetők – az NFV-Pannonia cégcsoport; NNP Hulladéklerakót Üzemeltető Kft. |
| Kis hatás/ befolyás | - Civil szervezetek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | - Turisták/látogatók<br>- E.ON Dél-dunántúli Áramhálózati Zrt., MAVIR Zrt.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Kiszolgáló portfólió | Nagy érintettség/érdek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kis érintettség/ érdek                                                                                                                                                        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nagy hatás/befolyás  | - Nagykanizsa MJV Önkormányzata/Közyűlés<br>- Polgármesteri Hivatal<br>- Nagykanizsa Városfejlesztő Kft.<br>- Via Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt.<br>- Nagykanizsa Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.<br>- Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt.<br>- Oktatási-nevelési intézmények<br>- Szociális és családsegítő intézmények<br>- MÁV Személyszállítás Zrt. | - Állami, szabályozásért felelős intézmények, hatóságok, igazgatóságok<br>- Pénzügyi partnerek<br>- Tervezők, kivitelezők, műszaki ellenőrök<br>- Magyar Közút Nonprofit Zrt. |
| Kis hatás/ befolyás  | - Lakosság<br>- Helyi vállalkozások<br>- Civil szervezetek<br>- Kulturális, turisztikai, közösségi intézmények, szolgáltatók                                                                                                                                                                                                                                        | - Kanizsa Médiaház Nonprofit Kft.<br>- Országos média<br>- Turisták/látogatók<br>- E.ON Dél-dunántúli Áramhálózati Zrt., MAVIR Zrt.                                           |

## 1.5. Projektportfólió elemei

### Prosperáló portfólió

|                    | Alacsony hatás            | Magas hatás                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Magas sürgősség    | P4. Vasemberház felújítás | P1. Új ipari park területek víz, és szennyvíz ellátása<br>P2. Városi strand komplex felújítása<br>P3. Kiskastély felújítása, közösségi tér kialakítása<br>P5. Petőfi u. 5. szám alatt gazdasági központ (irodaépület) kialakítása |
| Alacsony sürgősség | P6. Jégpálya kialakítása  | P8. Zsinagóga és tömbjének megújítása<br>P7. Meglévő uszoda megújítása<br>P9. Keleti ipari park 20 ha terület fejlesztése<br>P10. Kalandpark kialakítása a Csónakázótó mellett, csúszdapálya                                      |

Az Új ipari park területek víz- és szennyvízellátása esetében a közműkapacitás az iparterületek tényleges hasznosításának alapfeltétele. A gyors megvalósítás azért sürgős, mert a közműhiány befektetői döntéseket késleltethet vagy hiúsíthat meg. Hatása magas, mivel lehetővé teszi új vállalkozások betelepülését, a foglalkoztatás bővülését, a helyi adóalap növekedését, és közvetlenül előkészíti a további gazdaságfejlesztési projekteket.

A Városi strand komplex felújításának sürgősségét a meglévő létesítmény műszaki és szolgáltatási korlátai, valamint az elmaradó korszerűsítésből eredő versenyhátrány indokolja. A projekt magas hatású, mert egyszerre javítja a lakossági rekreációs és egészségmegőrző szolgáltatásokat, növeli Nagykanizsa turisztikai vonzerejét, bővíti a látogatói költést és erősíti a kapcsolódó helyi szolgáltatásokat.

A Kiskastély felújítása, közösségi tér kialakítása projekt esetében a gyors beavatkozást az épület állagának megőrzése és a további értékvesztés megelőzése indokolja. Magas hatása abból adódik, hogy a műemléki érték megmentése közösségi, kulturális és turisztikai funkcióval kapcsolódik össze. A fejlesztés új programhelyszínt, látogatói célpontot és a környezet felértékelődését eredményezheti.

A Gazdasági központ kialakítása a Petőfi utca 5. alatt című projekt sürgős, mert a vállalkozások fejlődését támogató korszerű irodai, inkubációs és együttműködési terek hiánya rövid távon is versenyhátrányt jelenthet. Hatása magas, mivel nem egyetlen vállalkozást, hanem egy teljes helyi üzleti ökoszisztémát szolgál: irodai és rendezvényi kapacitást, tanácsadást, kapcsolatépítést és vállalkozásfejlesztést biztosíthat.

A Vasemberház felújítása projekt sürgősségét az épület állagromlásának megállítása, az örökségi érték megőrzése és a későbbi rekonstrukciós költségek növekedésének megelőzése indokolja. Hatása a prosperáló portfólió egészéhez viszonyítva alacsonyabb, mert a beavatkozás területileg és funkcionálisan koncentrált, közvetlen foglalkoztatási, vállalkozásfejlesztési és bevételi hatása korlátozottabb.

A Jégpálya kialakítása projekt nem alapvető szolgáltatási hiányt kezel, ezért megvalósítása rugalmasan időzíthető. Hatása alacsonyabb, mert szezonális, elsősorban helyi rekreációs funkciót nyújt,

korlátozott kapacitással és mérsékeltebb gazdasági multiplikátorral. Kiegészítő attrakcióként hasznos, de elmaradása rövid távon nem korlátozza a város gazdasági működését.

A Meglévő uszoda megújítása esetében az alacsony sürgősség oka, hogy a szolgáltatás jelenleg is működik, ezért a korszerűsítés előkészíthető és ütemezhető. Hatása ugyanakkor magas, mert az uszoda széles lakossági, iskolai, sportegyesületi és egészségmegőrzési célcsoportot szolgál, hosszú távon pedig csökkentheti az üzemeltetési költségeket és javíthatja a városi sportinfrastruktúra minőségét.

A Zsinagóga és tömbjének megújítása a projekt komplex előkészítése és szakaszolhatósága miatt alacsonyabb sürgősséggel kezelhető. Magas hatása a kulturális örökség megőrzéséből, a belvárosi tömb rehabilitációjából, az új kulturális és turisztikai funkciókból, valamint a környező ingatlanok és szolgáltatások felértékelődéséből ered.

A Keleti ipari park 20 hektáros területének fejlesztése esetében a terület fejlesztése hosszabb előkészítési és betelepülési folyamatot igényel, ezért nem azonnali beavatkozásként, hanem stratégiai projektként kezelhető. Hatása magas, mert új gazdasági területeket, jelentős vállalkozási kapacitást, munkahelyeket és adóbevételeket alapozhat meg, továbbá növeli a város befektetési kínálatát és jövőbeli alkalmazkodóképességét.

A kalandpark és a csúszdapálya Csónakázó-tó melletti kialakításának elhalasztása nem okoz alapvető szolgáltatási vagy gazdasági kockázatot, ezért alacsony sürgősségű. Hatása magas, mert a Csónakázó-tó rekreációs és turisztikai kínálatát új, családi célcsoportokat megszólító attrakcióval bővíti, növelheti a tartózkodási időt, a látogatószámot és a vendéglátási, kereskedelmi bevételeket.

### Megtartó portfólió

|                    | Alacsony hatás                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Magas hatás                                                                                                     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Magas sürgősség    | M1. Kossuth tér komplex felújítása<br>M2. NESZI bővítése új bentlakásos épületszárnnyal<br>M3. Helyi szűrőprogramok kialakítása és folyamatos megvalósítása a szív- és érrendszeri megbetegedések időben történő felderítése érdekében<br>M4. bérlakásprogram<br>M5. Palini Községi Ház és településközpont építése |                                                                                                                 |
| Alacsony sürgősség | M7. hajléktalanellátás fejlesztése<br>M8. Olajbányász sporttelep felújítása                                                                                                                                                                                                                                         | M6. Nyugdíjasház építése<br>M9. Dózsa György u. 73-75 teljes körű rekonstrukciója<br>M10. Zöld tábor felújítása |

A Kossuth tér komplex felújítása című beavatkozás sürgős, mert a közterület, a közlekedési kapcsolatok és a kórházi környezet állapota közlekedésbiztonsági, akadálymentességi és városüzemeltetési problémákat okozhat. Hatása a megtartó portfólióban alacsonyabb kategóriába kerül, mert elsősorban egy meghatározott városi terület fizikai minőségét javítja, és kevésbé hoz létre új, tartós szociális vagy humán szolgáltatási kapacitást.

A NESZI bővítése új bentlakásos épületszárnnyal projekt a bentlakásos ellátási kapacitás hiánya és az idősödő népesség miatt gyors beavatkozás szükséges. A hatás alacsonyabb besorolását a közvetlenül létrejövő férőhelyek és az ellátotti kör korlátozott száma indokolja. A projekt egy szűk, de különösen sérülékeny célcsoport számára biztosít jelentős, életminőséget és biztonságot javító szolgáltatást.

A Helyi szív- és érrendszeri szűrőprogramok kialakítása és folyamatos megvalósításának sürgőssége az időben fel nem ismert kardiovaszkuláris kockázatok súlyos egészségügyi következményeiből adódik. A hatás alacsonyabb kategóriáját a beavatkozás célzott, egy konkrét betegségcsoportra irányuló jellege indokolja. A program értéke a korai felismerésben, a megelőzésben és a magas kockázatú lakosok egészségügyi ellátásba irányításában jelenik meg.

A lakhatási nehézségek közvetlenül veszélyeztetik a társadalmi biztonságot és a város népességmegtartó képességét, ezért a Bérletprogram sürgős. Hatása az első ütem korlátozott lakásszáma miatt alacsonyabb: célzottan segít néhány háztartást, fiatal családot vagy munkavállalót. A projekt ugyanakkor mintaprogramként későbbi bővítés alapját képezheti.

A Palini Községi Ház - településközpont építésének magas sürgősségét a városrész közösségi és szolgáltatási hiányainak mielőbbi enyhítése indokolja. Hatása a teljes városhoz viszonyítva alacsonyabb, mert elsősorban Palin és közvetlen környezetének lakosságát szolgálja. Helyi szinten azonban fontos találkozási, kulturális, civil és közösségsszervező funkciót hoz létre.

A Hajléktalanellátás fejlesztése projekt ütemezhető, amennyiben az alapellátás jelenleg biztosított, ezért azonnali rendszerleállási kockázat nem áll fenn. Hatása a közvetlen ellátotti kör korlátozott száma miatt alacsonyabb. A fejlesztés célzottan javítja a szolgáltatás minőségét, az egészségügyi és szociális biztonságot, valamint az intézményi működés feltételeit.

Az Olajbányász sporttelep felújítása besorolását az indokolja, hogy a sporttelep működése a felújítás előtt is fenntartható, ezért a projekt előkészítése és ütemezése nem igényel azonnali beavatkozást. Hatása a megtartó portfólió más, alapellátást vagy lakhatást érintő projektjeihez képest alacsonyabb, mert elsősorban rekreációs és sportfunkciót fejleszt. A beruházás ugyanakkor javítja a használhatóságot, az utánpótlássport és a szabadidős mozgás feltételeit.

A Nyugdíjasház építése projekt komplex előkészítést, fenntartható üzemeltetési modellt és hosszabb távú finanszírozást igényel, ezért nem azonnali beavatkozásként kezelhető. Hatása magas, mert új lakhatási és szolgáltatási modellt teremt az idős lakosság számára, csökkentheti a családok gondozási terheit, és összekapcsolható az egészségügyi, szociális és közösségi szolgáltatásokkal.

A Dózsa György utca 73–75. teljes körű rekonstrukciója nagy volumenű, többfunkciós, ugyanakkor szakaszolható beruházás, ezért előkészítése hosszabb időtávon is kezelhető. Hatása magas, mert egyszerre javíthatja a lakhatási, intézményi, kereskedelmi és közösségi funkciókat, rehabilitálhat egy jelentős városi ingatlant, és tartósan felértékelheti a környező városrészt.

A Zöld tábor felújítása és működésének fejlesztése nem kapcsolódik azonnali alapellátási vagy biztonsági hiányhoz, ezért alacsony sürgősségű. Hatása magas, mert évről évre gyermekek és fiatalok szélesebb körének biztosíthat közösségi, oktatási, környezeti nevelési és rekreációs programokat. A fejlesztés a városi identitást, a közösségi élményeket és a családok számára elérhető szolgáltatások körét is erősíti.

## Zöldülő portfólió

|                    | Alacsony hatás                                                                                                                                                                       | Magas hatás                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Magas sürgősség    | Z2. Komplex zöldterületi program<br>Nagykanizsán                                                                                                                                     | Z1. Intézmények energetikai fejlesztése<br>Z3. Települési szintű Integrált<br>Vízgazdálkodási Terv elkészítése<br>Z10. Éghajlatvédelmi szempontokat<br>értvényesítő parkolásszabályozási rendszer<br>kialakítása |
| Alacsony sürgősség | Z5. Csapadékvíz-elvezetés és -megtartás<br>fejlesztése<br>Z8. MAORT-telep zöldterületi<br>rekonstrukciója<br>Z9. Közvilágítás kiépítése a jelenleg<br>kivilágítatlan lakott utcákban | Z4. Energiaközösségek fejlesztése<br>Z6. Tórendszer és záportározók<br>kialakítása külterületen<br>Z7. Lakossági energetikai program<br>Z11. Nagykanizsa–Bagola Regionális<br>Hulladéklerakó fejlesztése         |

Az intézmények energetikai fejlesztése magas sürgősségű és magas hatású beavatkozás. Az intézményi épületállomány korszerűtlen gépészete, villamos rendszere, nyílászárói és fűtése folyamatosan magas energiafelhasználást és üzemeltetési költséget eredményez. A fejlesztés mintegy 1,6 milliárd Ft beruházási volumenű, közvetlenül csökkenti az önkormányzati energiaigényt és évente hozzávetőleg 346 tCO<sub>2</sub>e kibocsátáscsökkentést eredményezhet. A projekt végrehajtása azért is sürgős, mert az elmaradó korszerűsítés évről évre további energiaköltséget és műszaki kockázatot jelent.

A komplex zöldterületi program sürgős, mert a városi hőszigetelés, a szélsőséges csapadékesemények és a zöldfelületek állapotromlása már jelenleg is érzékelhető alkalmazkodási problémát jelent. A Péterfai utca, a Székely kert és a kiskanizsai Szent Flórián tér fejlesztése több városrészt érint, ugyanakkor a teljes városi területhez viszonyítva földrajzilag koncentrált beavatkozás. Emiatt a közvetlen hatása a portfólió nagy rendszerszintű energetikai és vízgazdálkodási projektjeihez képest mérsékeltebb. Helyi szinten azonban jelentősen javítja a mikroklimát, a rekreációs lehetőségeket és a csapadék helyben tartását.

A települési szintű Integrált Vízgazdálkodási Terv elkészítése magas sürgősségű, mivel előfeltétele a későbbi csapadékvíz-elvezetési, vízviszartartási és záportározó-fejlesztések összehangolt megvalósításának. Bár a projekt beruházási költsége mindössze mintegy 10 millió Ft, hatása városi szintű: feltárja a lefolyási útvonalakat, az elöntési kockázatokat és a vízviszartartásra alkalmas területeket. A terv hiányában fennáll a veszélye annak, hogy az egyes műszaki beavatkozások egymástól elszigetelten, nem optimális sorrendben valósulnak meg.

Az energiaközösségek fejlesztése magas hatású, ugyanakkor a szükséges szabályozási, műszaki, elszámolási és együttműködési modell kialakítása miatt alacsonyabb sürgősségű projekt. A mintegy 1,5 milliárd Ft értékű fejlesztés hosszabb távon lehetővé teszi a helyben termelt megújuló energia közös felhasználását és megosztását a lakosság, a kisvállalkozások és az önkormányzat között. A projekt évi hozzávetőleg 1 013 tCO<sub>2</sub>e kibocsátáscsökkentési potenciállal rendelkezik, így a zöld portfólió egyik legjelentősebb energetikai hatású eleme.

A csapadékvíz-elvezetés és -megtartás fejlesztése a jelenlegi ütemezés alapján alacsonyabb sürgősségű és mérsékeltebb hatású. A beavatkozások Palin, Miklósfa és a belváros meghatározott utcáira koncentrálnak, így fontos helyi problémákat kezelnek, de közvetlen területi hatásuk nem terjed ki a teljes városra. A projekt jelentős, mintegy 1,5 milliárd Ft-os beruházási igénye ellenére a

későbbi, 2030-as tervezett indulás lehetőséget biztosít az Integrált Vízgazdálkodási Terv eredményeinek beépítésére és a fejlesztés szakaszolására.

A tókarendszer és a záportározók kialakítása magas hatású klímaadaptációs projekt. A külterületi vízviszatarítás mérsékli a Kiskanizsa és a Principális vízrendszere felől érkező villámárvízi terhelést, javítja a vízbiztonságot, és kedvező ökológiai hatásokat is létrehozhat. Sürgőssége ugyanakkor alacsonyabb, mert a beruházás jelentős műszaki, területhasználati, tulajdonosi és vízügyi előkészítést igényel, továbbá megvalósításának az Integrált Vízgazdálkodási Terv megállapításaira kell épülnie.

A lakossági energetikai program magas hatású, mert társasházak és panelépületek energiahatékonysági korszerűsítésével egyszerre csökkenti a lakossági energiaköltségeket, a fosszilisenergia-felhasználást és az energiaszegénységet. A tervezett, körülbelül 100 ingatlant érintő első ütem éves szinten mintegy 131 tCO<sub>2</sub>e kibocsátáscsökkentést eredményezhet. A projekt alacsonyabb sürgősségű besorolását az indokolja, hogy a megvalósításhoz támogatási konstrukció, lakossági önerő, társasházi döntések és részletes pályázati rendszer kialakítása szükséges.

A MAORT-telep zöldterületi rekonstrukciója a helyi védelem alatt álló kertvárosi terület zöldfelületi karakterének és klímaalkalmazkodó képességének megőrzését szolgálja. A projekt ütemezhető, így nem tekinthető azonnali beavatkozásnak. Hatása a teljes városi portfólióhoz viszonyítva mérsékeltebb, mivel egy meghatározott városrészt érint, ugyanakkor helyi szinten jelentős településképi, mikroklimatikus és életminőségi előnyt biztosít.

A közvilágítás kiépítése a jelenleg kivilágítatlan lakott utcákban elsősorban közlekedésbiztonsági és életminőségi problémát kezel. A fejlesztés helyszínei – többek között a Csónakázó-tó, az Iparos utca és a Majális utca környezete – területileg korlátozottak, ezért hatása a teljes portfólióhoz képest mérsékeltebb. Az új világítás villamosenergia-felhasználást is létrehoz, amelyet energiatakarékos LED-technológiával lehet mérsékelni. A projekt előkészíthető és ütemezhető, ezért alacsonyabb sürgősséggel kezelhető.

Az éghajlatvédelmi szempontokat érvényesítő parkolásszabályozási rendszer sürgős és magas hatású. A parkolóhely-kereső forgalom, a belvárosi burkolt felületek túlzott aránya és a parkolóterületek nyári felmelegedése egyszerre közlekedési és klímaalkalmazkodási probléma. A zöldített, vízáteresztő és digitálisan támogatott parkolási rendszer az egész város mobilitási működésére hatással lehet. A számítások szerint az optimalizált parkolás és az elkerült felesleges gépjárműmozgás akár évi 1 300 tCO<sub>2</sub>e kibocsátáscsökkentéshez is hozzájárulhat.

A Nagykanizsa–Bagola Regionális Hulladéklerakó fejlesztése magas hatású, mert a napelemes rendszer bővítése jelentős helyi megújulóenergia-termelést hoz létre, míg a mesterséges intelligenciával és hőkamerával támogatott tűzjelzés csökkenti a környezeti és katasztrófavédelmi kockázatokat. A projekt becsült éves kibocsátáscsökkentése mintegy 563 tCO<sub>2</sub>e. Az alacsonyabb sürgősséget az indokolja, hogy a fejlesztés megvalósítása a lerakó műszaki állapotához, hálózati csatlakozási lehetőségeihez és részletes tervezéséhez igazítható.

A zöld portfólió projekttartalma összhangban áll a zöld átállási keretrendszerben azonosított energetikai, vízgazdálkodási, mobilitási és zöldinfrastruktúra-fejlesztési irányokkal.

## Digitális portfólió

|                    | Alacsony hatás                                                                                                                                                                                                                                                          | Magas hatás                                                                                                                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Magas sürgősség    | D1. Intelligens létesítményüzemeltetési és energiamenedzsment-rendszer kialakítása                                                                                                                                                                                      | D2. KanizsaApp és ügyfélkapcsolati platform<br>D3. Okos gyalogosátkelőhelyek és várakozóhelyek kialakítása                                                  |
| Alacsony sürgősség | D5. Nagykanizsa Köztemető működési folyamatainak digitalizációja<br>D6. Okos megoldások alkalmazása a hulladékgazdálkodásban és városüzemeltetésben<br>D8. A Polgármesteri Hivatal és szervezeti egységeinek eszközmodernizációja<br>D9. LIDAR-alapú városi fakataszter | D4. Okos vízminőség- és szivárgásfigyelő rendszer<br>D7. Helyi közösségi közlekedési infrastruktúra, digitális utastájékoztató és utasszámlálás fejlesztése |

**Az intelligens létesítményüzemeltetési és energiamenedzsment-rendszer kialakítása** sürgős, mert a projekt már 2025-ben megkezdődött, és a város 27 önkormányzati épületének energiafogyasztási adatait kapcsolja össze. A rendszer lehetővé teszi a hibák és fogyasztási anomáliák korai felismerését, az energiahasználat optimalizálását, valamint a későbbi energetikai felújítások megalapozását. Hatása a digitális portfólión belül mérsékeltebb, mert közvetlenül elsősorban az önkormányzati intézményrendszert és annak működését érinti, a lakossági szolgáltatásokra gyakorolt hatása közvetett.

**A KanizsaApp és ügyfélkapcsolati platform** magas sürgősségű és magas hatású projekt. Egyetlen felületen kapcsolhatja össze a helyi híreket, kulturális programokat, közösségi közlekedési információkat, elektronikus ügyintézési modulokat és a városi hibabejelentést. Hatása nem egyetlen szakágra korlátozódik, hanem közös digitális belépési pontot hoz létre a lakosság, a látogatók, az önkormányzat és a szolgáltatók között. A mindössze mintegy 20 millió Ft-os tervezett költséghez képest széles körű társadalmi és működési hasznot biztosíthat, ezért a portfólió egyik kiemelt, gyorsan megvalósítható eleme. Az eKaizsa applikáció már létezik, az új KanizsaApp a meglévő rendszert fejleszti tovább az adatkörök és az online nyújtott digitális szolgáltatások bővítésével, a meglévő elemek folyamatos újításával, karbantartásával.

**Az okos gyalogosátkelőhelyek és várakozóhelyek kialakítása** sürgős és magas hatású, mert több forgalmas csomópontban közvetlen közlekedésbiztonsági hiányosságot kezel. A gyalogosfelismerő és LED-es figyelmeztető rendszerek csökkenthetik a baleseti kockázatot, míg a várakozóhelyek és a hozzájuk kapcsolódó érzékelők javíthatják a parkolási rendszer működését. A projekt több városrészt és jelentős számú közlekedőt érint, ezért a hatása városi szinten is érzékelhető.

**Az okos vízminőség- és szivárgásfigyelő rendszer** magas hatású, mert a városi ivóvízhálózat kritikus pontjain működő szenzorok a nyomáscsökkenés, a csőtörés és a vízminőségi eltérések korai felismerését biztosítják. A fejlesztés csökkentheti a hálózati vízvesztességet, a rendkívüli hibajavításokat, az útpálya-alámosásokat és az ellátásbiztonsági kockázatokat. Alacsonyabb sürgősségűt a 2029-re tervezett indulás és a szükséges hálózati felmérések, mérési pontok, adatkapcsolatok és szolgáltatói együttműködések előkészítése indokolja.

**A Nagykanizsa Köztemető működési folyamatainak digitalizációja** alacsonyabb sürgősségű és mérsékeltebb hatású. A sírhely-nyilvántartás, a temetésszervezés és az ügyviteli folyamatok digitalizációja javítja az adatok pontosságát, az ügyintézés gyorsaságát és az intézményi működés

átláthatóságát. A projekt azonban egy meghatározott szolgáltatási területhez és korlátozottabb felhasználói körhöz kapcsolódik, ezért rendszerszintű városi hatása mérsékeltebb.

**Az okos hulladékgazdálkodási és városüzemeltetési megoldások** a telítettségérzékelős hulladékgyűjtők, az adaptív jelzőlámpák és a központi monitoring révén csökkenthetik a felesleges ürítési útvonalakat és javíthatják a forgalomirányítást. A beruházás jelentős, mintegy 430 millió Ft-os volumenű, ugyanakkor a jelenlegi projektleírás több, egymástól részben eltérő pilot- és fejlesztési elemet fog össze. Emiatt a közvetlen eredmények a bevezetett eszközök számától és térbeli lefedettségétől függenek, ezért a hatás a jelenlegi projektfázisban mérsékeltnak tekinthető. A projekt szakaszolható, így alacsonyabb sürgősségű.

**A helyi közösségi közlekedési infrastruktúra, a digitális utastájékoztató és az utasszámlálás fejlesztése** magas hatású projekt. A valós idejű utastájékoztató javítja a szolgáltatás kiszámíthatóságát, az automatikus utasszámlálás pedig megalapozza a menetrendek és kapacitások adatvezérelt optimalizálását. A projekt a teljes közösségi közlekedési hálózatra, a napi utasokra és a közlekedésszervezésre is hatással lehet. Alacsonyabb sürgősségét az indokolja, hogy a rendszer összetett műszaki és szolgáltatói integrációt, megállóhelyi fejlesztéseket és járműoldali eszköztelepítést igényel.

**A Polgármesteri Hivatal és szervezeti egységeinek informatikai és irodatechnikai eszközmodernizációja** a belső munkafolyamatok gyorsítását, az üzembiztonság növelését és a korszerű e-közigazgatás technikai feltételeinek megteremtését szolgálja. A projekt előkészíthető és több ütemben megvalósítható, ezért nem tekinthető azonnali beavatkozásnak. Hatása elsősorban a hivatali dolgozókat és az ügyintézés belső feltételeit érinti; a lakosság számára jelentkező előnyök közvetettek, ezért mérsékeltebb hatású.

**A LIDAR-alapú városi fakataszter** naprakész nyilvántartást biztosíthat a városi faállományról, a szükséges ápolási, öntözési, pótlási és kockázatkezelési beavatkozásokról. A közösségi modul a lakossági hibabejelentést és a faállomány gondozásába történő bevonást is támogathatja. A projekt ugyanakkor többéves adatfelmérést, adatbázis-feltöltést és folyamatos fenntartási kapacitást igényel. Közvetlen hatása elsősorban a zöldfelület-gazdálkodási működésben jelenik meg, ezért a digitális portfólió egészéhez viszonyítva mérsékeltebb hatású és alacsonyabb sürgősségű.

A digitális besorolások illeszkednek a Digitális Átállás Akcióterv azon megállapításához, amely szerint Nagykanizsa digitális átállása még alapozó szakaszban van, és elsőként a koordinációs, adatgazdálkodási és üzemeltetési alapokat, majd az ezekre épülő szenzoros és szolgáltatásfejlesztési rendszereket indokolt létrehozni.

#### Kiszolgáló portfólió

|                 | Alacsony hatás | Magas hatás                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Magas sürgősség |                | K1. ivóvízvezeték-rekonstrukció<br>K2. Molnári ivóvíztisztító telep rekonstrukciója és eredeti kapacitásának helyreállítása (25 000 m <sup>3</sup> /nap)<br>K3. Rossz minőségű belterületi utak felújítása<br>K4. Helyi tömegközlekedési járműpark fejlesztése elektromos autóbuszokkal |

|                    | Alacsony hatás                                                                                                                                                                              | Magas hatás                                                  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Alacsony sürgősség | K7. Foglalkoztathatóság feltételeinek javítása a leszakadó csoportokban<br>K8. Polgármesteri Hivatal bővítése, Bíróság átköltöztetése az Erzsébet tér északi tömbjébe (Erzsébet tér 14-15.) | K5. Szennyvízcsatorna rekonstrukció<br>K6. iskolafelújítások |

A vezetékek állapota, a hálózati veszteségek és a meghibásodások kockázata miatt a beavatkozás nem halasztható tartósan. Hatása magas, mert az ivóvízellátás alapvető közszolgáltatás, amely a lakosság, az intézmények és a gazdasági szereplők egészét érinti. Az ivóvízvezeték-rekonstrukció beavatkozás javítja az ellátásbiztonságot, csökkenti a vízvesztéséget és a rendkívüli hibajavítások szükségességét.

A Molnári ivóvíztisztító telep műszaki állapota és kapacitása és kapacitása közvetlenül meghatározza Nagykanizsa ivóvízellátásának biztonságát és minőségét, ezért a projekt magas sürgősségű. Hatása magas, mivel a 25 000 m<sup>3</sup>/nap kapacitás helyreállítása rendszerszintű szolgáltatásbiztonságot, tartalékot és hosszú távú üzembiztonságot teremt.

A rossz útburkolatok, járdák és kapcsolódó vízelvezetési elemek közlekedésbiztonsági, elérhetőségi és fenntartási problémákat okoznak, ezért a Rossz minőségű belterületi utak felújítása beavatkozás sürgős. Hatása magas, mert a fejlesztés a város több pontján javítja a napi mobilitást, csökkenti a baleseti és járműkár-kockázatot, valamint támogatja az intézmények és gazdasági területek megközelíthetőségét.

A Helyi tömegközlekedési járműpark fejlesztése elektromos autóbuszokkal magas sürgősséggel és magas hatással rendelkezik. A járműpark műszaki és környezeti korszerűsítése a szolgáltatási megbízhatóság, a növekvő fenntartási költségek és a kibocsátáscsökkentési elvárások miatt sürgős. Hatása magas, mert a közösségi közlekedés egész várost érintő szolgáltatás: az elektromos buszok javítják a komfortot, csökkentik a helyi lég- és zajterhelést, és hosszú távon korszerűbb üzemeltetési rendszert alapoznak meg.

A Foglalkoztathatóság feltételeinek javítása a leszakadó csoportokban elnevezésű program nem fizikai infrastruktúra meghibásodását vagy közszolgáltatás-kiesést kezel, ezért alacsony sürgősségű. Hatása a kiszolgáló portfólió szempontjából alacsonyabb, mert közvetlenül korlátozott számú résztvevőt ér el, és nem hoz létre városi szintű infrastruktúrát. Értéke a célzott képzésben, mentorálásban és munkaerőpiaci integrációban jelenik meg.

A Polgármesteri Hivatal bővítése, a Bíróság átköltöztetése az Erzsébet tér északi tömbjébe projekt alacsony sürgősségű, mert az igazgatási és bírósági szolgáltatások jelenleg is működnek, az átszervezés előkészíthető és szakaszolható. Hatása a közmű- és közlekedési projektekhez viszonyítva alacsonyabb, mivel elsősorban az intézményi elhelyezést, az ügyfélfogadást és a belső működési hatékonyságot javítja, nem pedig a teljes város alpinfrastruktúráját.

A szennyvízcsatorna rekonstrukciója esetében a rendszer jelenleg működik, ezért a rekonstrukció tervezetten, szakaszosan hajtható végre. Hatása magas, mert a szennyvízhálózat állapota közegészségügyi, környezeti és városüzemeltetési szempontból alapvető. A beavatkozás hosszú távon csökkenti a meghibásodásokat, a szivárgást, az útpálya-károkat és a rendkívüli javítások költségét.

Az Iskolafelújítások esetében az intézmények működése fenntartható, ezért a felújítások több ütemben, tanítási szünetekhez és finanszírozási lehetőségekhez igazíthatók. Hatásuk magas, mert több iskola, több ezer tanuló és számos dolgozó mindennapi környezetét érintik. A fejlesztések javítják a biztonságot, az energiahatékonyságot, az akadálymentességet, az oktatási feltételeket és az intézmények hosszú távú fenntarthatóságát.

## Fenntartható üzemeltetés

A fenntartható üzemeltetés fejezet célja annak biztosítása, hogy a projektportfólió elemei a beruházási időszak lezárását követően is megfelelő műszaki színvonalon, kiszámítható finanszírozással és egyértelmű szervezeti felelősségek mellett működjenek. Ezért a fejezet portfóliószinten mutatja be az üzemeltetési struktúrát, a saját és külső üzemeltetés közötti feladatmegosztást, a szerződéses kereteket, valamint a működtetés finanszírozásának forrásait.

### Prosperáló portfólió

#### Üzemeltetési struktúra

A Prosperáló portfólió működtetése több, egymástól eltérő karakterű projektcsoport összehangolását igényli. A portfólió egyrészt gazdasági infrastruktúra-fejlesztéseket, másrészt sport-, turisztikai, kulturális és örökségvédelmi létesítményeket tartalmaz. Emiatt egységes üzemeltető szervezet létrehozása nem indokolt; a fenntartható működés a meglévő szakosodott szervezetek és szolgáltatók közötti feladatmegosztásra épül.

A portfóliószintű koordinációt Nagykanizsa Megyei Jogú Város Önkormányzata végzi. Ennek keretében történik:

- az éves üzleti és fenntartási tervek összehangolása;
- az önkormányzati működési támogatások meghatározása;
- a bevételi, kihasználtsági és költségadatokat összesítése;
- a közös turisztikai, kulturális és gazdaságfejlesztési programok koordinációja;
- a nagyobb karbantartások és pótló beruházások ütemezése;
- a portfólió pénzügyi, társadalmi és környezeti teljesítményének értékelése.

Az egyes projektek napi működtetése az alábbi struktúrában javasolt.

#### Gazdasági és ipari infrastruktúra

Az új ipari parkok víz- és szennyvízellátásának működtetése a Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt. feladatellátásába illeszthető. A szolgáltató felelőssége a hálózat műszaki állapotának fenntartása, a vízminőség és a szolgáltatásbiztonság biztosítása, a mérés, a hibaelhárítás és a tervszerű rekonstrukció. A Keleti ipari park üzemeltetésében a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt. tölthet be központi szerepet. Feladata kiterjedhet:

- a terület- és ingatlangazdálkodásra;
- a betelepülő vállalkozásokkal való kapcsolattartásra;
- a közös infrastruktúra fenntartására;
- a szolgáltatási és bérleti szerződések kezelésére;
- a közterületek, belső utak és közműkapcsolatok ellenőrzésére;
- valamint az ipari terület kihasználtságának követésére.

A Petőfi utca 5. szám alatti gazdasági központ működtetése szintén a vagyongazdálkodási társasághoz kapcsolható. A napi működés magában foglalja az irodák és közösségi munkaterek bérbeadását, az épületüzemeltetést, a recepció és ügyfélszolgálati feladatokat, valamint az inkubációs és vállalkozásfejlesztési szolgáltatások koordinációját.

### **Sport- és rekreációs létesítmények**

A városi strand, a jégpálya és a meglévő uszoda működtetése a Kanizsa Sportlétesítmény Üzemeltető Nonprofit Kft. feladatellátásába integrálható. A létesítmények fenntartható működéséhez közös üzemeltetési, értékesítési és marketingrendszer kialakítása indokolt.

Ennek része lehet:

- közös vagy átjárható belépő- és bérletrendszer;
- összehangolt nyitvatartás és programkínálat;
- intézményi, iskolai és sportszervezeti szerződések;
- közös energia- és karbantartás-menedzsment;
- egységes online jegyértékesítés;
- közös városi és térségi marketing;
- valamint a látogatói és kihasználtsági adatok rendszeres elemzése.

A kalandpark és csúszdapálya működtetését a munkafüzet a VIA Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt.-hez kapcsolja. Tekintettel ugyanakkor a létesítmény speciális turisztikai és biztonságtechnikai jellegére, a napi működtetés saját szervezeti kapacitás, koncessziós hasznosítás vagy külső szakmai üzemeltető bevonásával is megvalósítható. Az önkormányzatnak a tulajdonosi és szakmai kontrollt minden konstrukcióban meg kell tartania.

### **Kulturális és örökségvédelmi létesítmények**

A Kiskastély, a Vasemberház, valamint a zsinagóga és tömbjének működtetése elsősorban kulturális, közösségi és örökségvédelmi logikára épül. Ezek a létesítmények nem tekinthetők kizárólag piaci alapon működtethető ingatlanoknak. A Kiskastély és a Vasemberház ingatlangazdálkodási és műszaki feladatai a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.-hez kapcsolhatók. A kulturális tartalom, a programkínálat és a közösségi használat ugyanakkor az érintett kulturális intézményekkel, civil szervezetekkel és rendezvényszervezőkkel együttműködésben biztosítható. A zsinagóga esetében az önkormányzat, a helyi zsidó hitközség és a Magyarországi Zsidó Hitközségek Szövetsége közötti együttműködés szükséges. Az épület műemléki és vallási jelentősége miatt a rendezvény-, kulturális és emlékezeti funkciók működési rendjét előzetesen, szerződésben kell szabályozni.

### **Szerződéses keretek**

A Prosperáló portfólió működtetéséhez többféle szerződéses konstrukció kapcsolódik.

Az önkormányzati társaságok feladatellátása közszolgáltatási, vagyonkezelési vagy feladatellátási szerződések alapján történhet. Ezekben célszerű rögzíteni:

- az üzemeltetésbe adott vagyonelemek körét;
- az éves szolgáltatási és rendelkezésre állási követelményeket;
- a saját bevételek és az önkormányzati támogatás elszámolását;
- a karbantartási és pótlási kötelezettségeket;
- a biztosítási és vagyonvédelmi feladatokat;

- az adatszolgáltatási és beszámolási rendet;
- valamint az üzemeltetési eredmény visszaforgatásának szabályait.

A sport- és turisztikai létesítmények esetében külön szerződések szükségesek a gépészeti rendszerek, a vízkezelés, a hűtés, a beléptető- és jegyértékesítési rendszerek, a pályák és sporteszközök, illetve a magas kockázatú attrakciók karbantartására.

A kalandpark működtetésénél a szerződésben különösen fontos meghatározni:

- a napi és időszakos biztonsági vizsgálatokat;
- a kezelőszemélyzet képzési követelményeit;
- a felelősségbiztosítást;
- a mentési és vészhelyzeti protokollt;
- a gyártói karbantartást;
- valamint a látogatói kapacitás és az időjárási korlátozások kezelését.

A gazdasági központnál bérleti, szolgáltatási és inkubációs megállapodások egyaránt szükségesek. A támogatott vagy kedvezményes bérleti konstrukciók feltételeit úgy kell meghatározni, hogy azok a helyi vállalkozások fejlődését segítsék, ugyanakkor ne vezessenek tartósan alacsony kihasználtsághoz vagy finanszírozhatatlan működési hiányhoz.

Az ipari park esetében a betelepülő vállalkozásokkal kötött szerződéseknek tartalmazniuk kell a közmű- és infrastruktúrahasznaít, a közös szolgáltatások, a környezetvédelmi kötelezettségek, valamint az út- és területfenntartási hozzájárulások szabályait.

### **A működtetés finanszírozásának forrása és struktúrája**

A Prosperáló portfólió becsült éves működtetési költsége **1 067,4 millió Ft**, míg az éves bevételek és megtakarítások együttes összege megközelítőleg **1 720,4 millió Ft**. A modellezett éves nettó pénzügyi eredmény így **653,0 millió Ft**, amely 2,59%-os éves pénzügyi ROI-nak felel meg.

A pozitív portfóliószintű pénzügyi egyenleg ugyanakkor nem jelenti azt, hogy valamennyi projekt önfinanszírozó. A többlet jelentős része az ipari infrastruktúrához, a kalandparkhoz, az ipari parkhoz és az uszodához kapcsolódik, miközben több kulturális és örökségvédelmi projekt tartós működési hozzájárulást igényel.

A finanszírozás fő forrásai:

#### **Saját bevételek**

Ide tartozhatnak:

- belépőjegyek és bérletek;
- pálya- és terem bérleti díjak;
- üzlethelyiségek és irodák bérleti díjai;
- rendezvény- és terület használati díjak;
- vendéglátó- és kereskedelmi egységek bérleti díjai;
- közmű- és szolgáltatási díjak;
- turisztikai csomagok és kiegészítő szolgáltatások;

- szponzorációs és reklámbevételek;
- valamint kulturális rendezvények jegybevételei.

### **Önkormányzati működési támogatás**

Az önkormányzati támogatás elsősorban azoknál a projekteknél indokolt, amelyek jelentős kulturális, közösségi vagy városképi értéket teremtenek, de saját bevételeikből nem képesek teljes működési költségeiket fedezni. Ide sorolható különösen a Kiskastély, a Vasemberház, a zsinagóga, valamint részben a strand működtetése.

### **Keresztfinanszírozás**

A portfólión belül célszerű megvizsgálni, hogy a pozitív működési eredménnyel rendelkező gazdasági, turisztikai vagy sportlétesítmények bevételeinek egy része visszaforgatható-e a kevésbé bevételtermelő kulturális és közösségi létesítmények fenntartásába.

A keresztfinanszírozás csak akkor alkalmazható átlátható módon, ha:

- a bevételek és költségek projektenként elkülönülten kimutathatók;
- a támogatott közszolgáltatási feladat pontosan meghatározott;
- a támogatás nem veszélyezteti a bevételtermelő létesítmény saját karbantartását;
- és a forrásátadás az éves üzleti és költségvetési tervekben megjelenik.

### **Partneri és külső források**

Kiegészítő működési forrásként megjelenhet:

- vállalati szponzoráció;
- örökségvédelmi támogatás;
- hitközségi és közösségi hozzájárulás;
- adománygyűjtés;
- piaci befektető;
- városfejlesztési tőkealap;
- valamint egyes programokhoz kapcsolódó vissza nem térítendő támogatás.

A folyamatos alapüzemeltetést ugyanakkor nem célszerű kizárólag időszakos pályázati támogatásokra építeni.

## **Megtartó portfólió**

### **Üzemeltetési struktúra**

A Megtartó portfólió közösségi, szociális, lakhatási, egészségügyi és rekreációs szolgáltatásokat foglal magában. A projektek működtetésének alapvető célja nem a pénzügyi nyereség elérése, hanem a társadalmi kohézió erősítése, a szolgáltatások hozzáférhetőségének javítása és a sérülékeny társadalmi csoportok támogatása.

A portfólió stratégiai koordinációját az önkormányzat biztosítja, míg a napi működtetésben elsősorban a következő szereplők vesznek részt:

- VIA Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt.;
- Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.;
- Nagykanizsai Szociális Foglalkoztató Nonprofit Kft., illetve a szociális ellátórendszer érintett szervezetei;
- Nagykanizsai Dorottya Kórház;
- Egészségügyi Alapellátási Intézmény;
- sportszervezetek, civil szervezetek és közösségi szolgáltatók;
- valamint az önkormányzat illetékes szervezeti egységei.

### **Közösségi terek és sportlétesítmények**

A Kossuth tér napi közterület-fenntartása a VIA Kanizsa feladatellátásába illeszthető. A működtetés része a zöldfelületek gondozása, a köztisztaság, a közterületi berendezések karbantartása, a forgalomtechnikai elemek ellenőrzése és a rendezvényhasználat koordinációja.

A Palini Közösségi Ház, az Olajbányász sporttelep és a Zöld tábor esetében a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt. lehet az ingatlangazdálkodási és műszaki üzemeltető. A szakmai és programozási feladatokba helyi közösségek, sportszervezetek, oktatási intézmények és civil szervezetek vonhatók be.

A fenntartható működéshez éves programtervet, kihasználtsági célt és célcsoportonként differenciált használati rendet szükséges kialakítani. A létesítmények nem maradhatnak pusztán felújított, de rendszeresen nem használt ingatlanok.

### **Szociális és lakhatási infrastruktúra**

A NESZI új bentlakásos épületszárnya, a bérlakásprogram, a nyugdíjasház és a hajléktalanellátási fejlesztés működtetése a városi szociális és vagyongazdálkodási rendszerbe illeszkedik.

A működtetés fő feladatai:

- férőhely- és lakásgazdálkodás;
- ellátotti és bérlői nyilvántartás;
- szakmai és gazdálkodási feladatellátás;
- étkeztetés, takarítás és mosodai szolgáltatás;
- műszaki karbantartás;
- közüzemi és energiafelhasználás nyomon követése;
- lakbér-, térítési díj- és hátralékkezelés;

- szociális esetkezelés;
- valamint az ellátás minőségének rendszeres értékelése.

A bérletprogram esetében elkülönített karbantartási és lakásfelújítási alap létrehozása indokolt, amelybe a lakbérbevételek meghatározott része visszaforgatható.

### **Egészségügyi szűrőprogram**

A szív- és érrendszeri megbetegedések korai felismerését célzó szűrőprogram nem egyszeri beruházásként, hanem ismétlődő egészségügyi szolgáltatásként működtetendő. A szakmai megvalósításban a Nagykanizsai Dorottya Kórház, az Egészségügyi Alapellátási Intézmény, a háziorvosok és egyéb egészségügyi partnerek működhetnek közre.

A program fenntarthatóságát nem kizárólag a vizsgálatok száma, hanem az alábbi eredmények alapján szükséges értékelni:

- elért lakosok száma;
- azonosított kockázati esetek aránya;
- utánkövetésbe irányított személyek száma;
- az utánkövetésben ténylegesen megjelenők aránya;
- elkerült vagy korábban felismert megbetegedések;
- valamint a célcsoportok területi és társadalmi lefedettsége.

### **Dózsa György utca 73–75. rekonstrukciója**

A vegyes funkciójú fejlesztés esetében integrált, ugyanakkor pénzügyileg elkülönített üzemeltetési struktúra szükséges. A lakhatási, irodai, kereskedelmi, vendéglátási, kulturális és szociális funkciókat külön költséghelyeken kell kezelni.

Az ingatlan műszaki és vagyongazdálkodási feladatait a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt. végezheti. A piaci funkciókat bérleti és szolgáltatási szerződések alapján, a közszolgáltatási funkciókat önkormányzati vagy intézményi finanszírozással kell működtetni.

### **Szerződéses keretek**

A Megtartó portfólió szerződéses rendszere a közszolgáltatási és társadalmi jelleg miatt jellemzően nem piaci koncessziós, hanem feladatellátási logikára épül.

Az önkormányzati társaságokkal és intézményekkel kötött megállapodásokban meg kell határozni:

- az ellátandó közfeladatot;
- a célcsoportot és a jogosultsági feltételeket;
- a szolgáltatás minimális szakmai tartalmát;
- az éves kapacitást és nyitvatartást;
- a térítési díjak és lakberek rendszerét;
- az önkormányzati finanszírozás összegét;
- a személyi és tárgyi minimumfeltételeket;
- a karbantartási és pótlási kötelezettségeket;
- valamint a szakmai és pénzügyi beszámolás rendjét.

A szűrőprogramnál egészségügyi szolgáltatási, adatkezelési és együttműködési megállapodások szükségesek. Különös figyelmet kell fordítani az egészségügyi adatok védelmére, a résztvevők tájékoztatására és a pozitív szűrési eredmények utánkövetésére.

A közösségi és sportlétesítmények esetében a civil és sportszervezetekkel kedvezményes vagy támogatott használati szerződések köthetők. Ezeknek azonban tartalmazniuk kell a rendszeres használat, a rendeltetésszerű működés és a közösségi hozzáférés követelményeit.

A bérlakásoknál a lakásbérleti szerződéseket egységes bérlőkiválasztási, lakbér-megállapítási és hátralékkezelési szabályrendszerhez szükséges kapcsolni. A fenntarthatóság érdekében indokolt lehet a szociális és költségalapú bérleti konstrukciók együttes alkalmazása.

### **A működtetés finanszírozásának forrása és struktúrája**

A Megtartó portfólió becsült éves működtetési költsége **902,5 millió Ft**, miközben a várható éves bevételek és megtakarítások összege **709,2 millió Ft**. A portfólió éves pénzügyi egyenlege így megközelítőleg **-193,3 millió Ft**, a pénzügyi ROI pedig **-1,13%/év**. A bevételek és megtakarítások az éves működési költségek mintegy 78,6%-át fedezik.

A portfólió tehát összességében nem önfinszírozó. Ez azonban nem működési hibát jelent, hanem a szociális, egészségügyi és közösségi szolgáltatások közszolgáltatási jellegéből következik. A projektek társadalmi értéke jelentősen meghaladja a közvetlen pénzügyi hiányt.

A finanszírozás fő elemei:

### **Önkormányzati és intézményi működési finanszírozás**

Az önkormányzati költségvetés biztosítja:

- a közösségi és szociális intézmények működési hozzájárulását;
- a nem fedezett személyi költségeket;
- a közüzemi és karbantartási kiadásokat;
- a szociális és egészségügyi programok önrészt;
- valamint az ingatlanállomány pótló és felújítási kiadásait.

### **Térítési díjak, lakbérek és használati bevételek**

A saját bevételek fő forrásai:

- bentlakásos és idősgondozási térítési díjak;
- lakbérek;
- sportpálya- és helyiségbérleti díjak;
- táborozási és szállásdíjak;
- rendezvény- és területhasználati díjak;
- valamint kereskedelmi és vendéglátási bérleti bevételek.

A térítési díjak és lakbérek meghatározásakor egyensúlyt kell teremteni a szociális hozzáférhetőség és a pénzügyi fenntarthatóság között.

### **Központi és támogatási források**

A szociális és egészségügyi szolgáltatásokhoz kapcsolódhatnak:

- állami feladatfinanszírozási és normatív támogatások;
- egészségfejlesztési és népegészségügyi források;
- vissza nem térítendő programtámogatások;
- ESZA Plusz jellegű források;
- valamint civil és karitatív partneri hozzájárulások.

E támogatások elsősorban a szakmai programok, a célcsoport-specifikus szolgáltatások és az időszakos fejlesztések költségeit csökkenthetik. Az alapvető ingatlanüzemeltetést és a kötelező közzolgáltatásokat azonban hosszabb távon stabil költségvetési forrásra kell építeni.

### **Keresztfinanszírozás**

A Dózsa György utcai vegyes funkciójú fejlesztésnél a piaci bérleti és kereskedelmi bevételek részben hozzájárulhatnak a közösségi és szociális funkciók működtetéséhez. A keresztfinanszírozás feltétele a piaci és közzolgáltatási költségek egyértelmű elkülönítése.

A portfólió finanszírozási hiányának meghatározó része ehhez a projekthez kapcsolódik. A beruházás csak akkor tekinthető fenntarthatóan működtethetőnek, ha a piaci területek kihasználtsága, az elérhető bérleti díjak, a közzolgáltatási funkciók költsége és az önkormányzati támogatási igény a megvalósítás előtt részletesen igazolható.

## Zöldülő portfólió

### Üzemeltetési struktúra

A nagykanizsai Zöldülő portfólió működtetése hibrid szervezeti struktúrában javasolt. A portfóliósintű koordináció, az éves tervezés, a finanszírozási és monitoringfeladatok központilag, Nagykanizsa Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Polgármesteri Hivatal érintett szervezeti egységeinek közreműködésével valósulnak meg. Az egyes vagyonelemek napi üzemeltetése ugyanakkor decentralizáltan, a szakági feladatellátásért felelős önkormányzati intézményeknél, társaságoknál, közszolgáltatóknál, illetve az érintett ingatlantulajdonosoknál történik.

A portfólió központi koordinációját célszerű a kialakítandó Zöld Fejlesztési Munkacsoporthoz kapcsolni. A munkacsoport nem önálló hivatali szervezeti egységként, hanem a meglévő önkormányzati, hivatali, intézményi és társasági kapacitások együttműködési fórumaként működik. Feladata a zöld projektek előrehaladásának követése, az üzemeltetési tapasztalatok összegzése, a kapcsolódó energia-, víz-, zöldfelületi és pénzügyi adatok áttekintése, valamint a vezetői vagy közgyűlési döntést igénylő kérdések előkészítése. A stratégiai és költségvetési döntéseket továbbra is a városvezetés, az illetékes bizottságok és a Közgyűlés hozzák meg. A ZÁF jelenlegi állapotértékelése szerint a portfólió irányítása egyelőre a meglévő szakmai egységek horizontális koordinációjára épül, ezért a fenntartható üzemeltetés szempontjából különösen fontos a felelősök, adatszolgáltatók és beszámolási rend egyértelmű kijelölése.

Az egyes projektcsoporthoz működtetése az alábbiak szerint szervezhető:

- Az intézményi energetikai fejlesztésekkel létrejövő gépészeti, villamos és napelemes rendszerek napi működtetése az érintett intézmények feladata. A központi energiafogyasztási monitoringot, az energetikai adatok értékelését és a karbantartások összehangolását önkormányzati szinten indokolt megszervezni.
- A zöldterületi rekonstrukciók, így a Péterfai utca menti területek, a Székely kert, a Szent Flórián tér és a MAORT-telep növényállományának fenntartása a városüzemeltetési feladatellátáshoz, elsősorban a VIA Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt. tevékenységéhez kapcsolható.
- Az Integrált Települési Vízgazdálkodási Terv működtetése nem klasszikus infrastruktúra-üzemeltetést, hanem rendszeres adatfrissítést, térképi aktualizálást, monitoringot és a beavatkozási javaslatok felülvizsgálatát jelenti. A dokumentum gazdája az önkormányzat, a szakmai frissítéshez külső vízgazdálkodási és térinformatikai szakértők vonhatók be.
- A csapadékvíz-elvezetési és -megtartási rendszerek, valamint a külterületi tó- és záportározó-rendszer napi fenntartása a műtárgyak, árkok, csatornák, be- és kifolyók ellenőrzését, a hordalék- és iszapeltávolítást, valamint a növényzet kezelését foglalja magában. A feladatellátást az önkormányzat, a városüzemeltető társaság és az érintett vízügyi, illetve közműszolgáltatók együttműködésében szükséges megszervezni.
- Az energiaközösség esetében az energiatermelő, mérési, elszámolási és esetleges tárolási rendszerek központi szakmai koordinációt igényelnek, miközben az egyes termelő és fogyasztó egységek lokális üzemeltetése a részt vevő önkormányzati intézményeknél, lakossági és vállalkozói partnereknél marad.
- A lakossági energetikai programban megújuló magántulajdonú ingatlanok közvetlen fenntartása a tulajdonosok kötelezettsége. Az önkormányzat feladata a program monitoringja, az energetikai tanácsadás, az eredmények nyomon követése és az esetleges támogatási feltételek ellenőrzése.

- A közvilágítási fejlesztés során létrejövő hálózat üzemeltetése a közvilágítási szolgáltatási rendszerbe integrálható. A villamosenergia-ellátás, a lámpatestek hibajavítása és az időszakos felülvizsgálat szolgáltatási szerződés alapján történhet.
- Az éghajlatvédelmi parkolásszabályozási rendszer zöldfelületi és vízmegtartó elemei a városüzemeltetési feladatellátásba, digitális és parkolástechnikai komponensei a parkolási rendszer működtetésébe illeszthetők.
- A Bagolai hulladéklerakó napelemes és tűzjelző rendszerének működtetése az üzemeltető szervezet feladata. A napelemes termelés, a hőkamerás és mesterséges intelligencián alapuló tűzjelző rendszer, valamint az adatkapcsolat működését egységes telephelyi üzemeltetési rendbe kell integrálni. A projekt finanszírozási tervében az üzemeltetői saját forrása is nevesített finanszírozási elemként jelenik meg.

### **Szerződéses keretek**

A Zöldülő portfólió alapvetően önkormányzati és önkormányzati társasági üzemeltetésre épül, amelyet speciális technológiai és szakértői feladatok esetén külső szolgáltatók egészítenek ki.

A zöldfelületek, parkok, csapadékvíz-kezelő elemek és kisebb műtárgyak rendszeres fenntartása éves közszolgáltatási, feladatellátási vagy vállalkozási szerződések keretében végezhető. A szerződéseknek célszerű tartalmazniuk a fenntartási gyakoriságot, a növénypótlási és öntözési kötelezettségeket, a műtárgyak ellenőrzési rendjét, a hibabejelentési határidőket és a dokumentált teljesítés követelményeit.

Az energetikai és megújulóenergia-rendszerek esetében külső szolgáltató bevonása indokolt lehet:

- energetikai auditok és műszaki felülvizsgálatok;
- napelemes rendszerek tisztítása, távfelügyelete és villamos biztonsági ellenőrzése;
- gépészeti és épületfelügyeleti rendszerek karbantartása;
- energiaközösségi mérési és elszámolási platform működtetése;
- fogyasztási adatok szakértői értékelése;
- hibadiagnosztika és garancián túli szervizelés esetén.

Az energiamegtakarítással közvetlenül összekapcsolható intézményi fejlesztéseknél elvileg alkalmazható ESCO-jellegű konstrukció, amennyiben a bázisfogyasztás, a megtakarítás mérési módszere, a szolgáltatói díjazás és a kockázatmegosztás egyértelműen meghatározható. Az energiaközösségi projekt esetében külön szerződéses rend szükséges a résztvevők jogai, az energia- és költségmegosztás, az adatkezelés, a kilépés és belépés, valamint a berendezések tulajdonjoga tekintetében.

A lakossági energetikai program nem klasszikus önkormányzati üzemeltetésű projekt. A támogatási vagy finanszírozási szerződésekben indokolt rögzíteni a korszerűsített rendszerek fenntartási időszakát, a tulajdonosi karbantartási kötelezettséget és az energiafogyasztási adatok – adatvédelmi szempontból megfelelő – monitoringját.

A hulladéklerakó fejlesztésénél a napelemes rendszerhez gyártói jótállás, villamos karbantartás és teljesítménymonitoring, a kamerás rendszerhez pedig licenc-, adatkapcsolati, kalibrálási, szerviz- és információbiztonsági szolgáltatás kapcsolódik. A klasszikus PPP- vagy önálló projektcéges működtetés egyik zöld projekt esetében sem elsődleges modell. Piaci partner bevonása elsősorban szolgáltatási, ESCO-, energiaközösségi vagy technológiai együttműködés formájában indokolt.

## A működtetés finanszírozásának forrása és struktúrája

A modell becslései alapján a Zöldülő portfólió együttes éves működtetési költsége megközelítőleg 196 millió Ft/év. A legnagyobb éves ráfordítást a komplex zöldterületi program, az energiaközösség, a csapadékvíz-kezelési fejlesztések és a MAORT-telep zöldterületeinek fenntartása jelenti. A becsült költségek a portfólió jelenlegi műszaki tartalmán alapulnak, ezért a részletes tervezés, az eszközmennyiségek és a tényleges szolgáltatási konstrukciók ismeretében felülvizsgálandók.

A finanszírozás többcsatornás struktúrára épül:

1. **Önkormányzati működési költségvetés és önkormányzati társaságok éves üzleti terve**  
Ez biztosítja a zöldfelületek, vízelvezető és vízmegtartó rendszerek, közvilágítás, parkolási elemek, monitoring- és koordinációs feladatok alapfinanszírozását.
2. **Intézményi költségvetések**  
Az energetikailag korszerűsített épületek gépészeti, villamos és napelemes rendszereinek fenntartási kiadásai az intézmények éves költségvetésében jelennek meg.
3. **Energia- és közüzemi megtakarítások**  
Az intézményi energetikai korszerűsítés, az energiaközösség és a napelemes rendszerek csökkentik a vásárolt energia mennyiségét. A megtakarítás egy része elkülönített energetikai vagy eszközpótlási keretbe visszaforgatható.
4. **Üzemeltetői és partneri hozzájárulás**  
Az energiaközösség résztvevői, a hulladéklerakó üzemeltetője, a közműszolgáltatók és egyes vállalkozói partnerek saját forrással vagy természetbeni közreműködéssel járulhatnak hozzá a működtetéshez.
5. **Bevételektermelő elemek**  
Közvetlen bevétel elsősorban az energiaközösségben előállított energia elszámolásából, a napelemes rendszerek megtakarításából, valamint a parkolásszabályozásból és parkolási díjakból származhat. Ezek a bevételek csak az irányadó jogi, szolgáltatási és elszámolási szabályok figyelembevételével számíthatók az üzemeltetés fedezeteként.
6. **Támogatási és programforrások**  
Támogatás elsősorban újabb fejlesztési ütemek, eszközpótlás, pilotbeavatkozások, adatbázis-frissítés és szemléletformálás finanszírozására vonható be. A folyamatos alapüzemeltetést azonban nem célszerű kizárólag időszakos pályázati forrásokra építeni.

A Zöldülő portfólió pénzügyi fenntarthatóságának alapja az éves OPEX előzetes beépítése az önkormányzati és társasági költségvetésekbe, az energia- és közüzemi megtakarítások elkülönített nyomon követése, valamint többéves karbantartási és eszközpótlási terv kialakítása. A pénzügyi monitoringot az ÜHG-kibocsátási, energia-, víz- és zöldfelületi indikátorokkal együtt szükséges értékelni.

## Digitális portfólió

### Üzemeltetési struktúra

A Digitális portfólió működtetése szintén **hibrid modellben** valósulhat meg. A digitális rendszerek közös technológiai, adatvédelmi, információbiztonsági és projektmenedzsment-követelményeit központilag szükséges koordinálni, míg az egyes alkalmazások, nyilvántartások, szenzorok és szolgáltatások napi szakmai működtetése az érintett hivatali egységeknél, önkormányzati társaságoknál, intézményeknél és közszolgáltatóknál történik.

A portfólió központi koordinációs szereplője a Polgármesteri Hivatal működésébe illesztett **DiA-koordinátor**, valamint az általa szervezett **Digitális Átállás Munkacsoport**. A DiA-koordinátor összegyűjti és rendszerezi a projekt- és üzemeltetési információkat, nyomon követi a feladatok teljesítését, koordinálja az adat- és projektkövetési folyamatokat, valamint a vezetői döntést igénylő kérdéseket a polgármesteri és jegyzői irányítás felé továbbítja. A Digitális Átállás Munkacsoport horizontális szakmai fórumként kapcsolja össze az informatikai, városüzemeltetési, közlekedési, közmű-, energetikai, intézményi és partnerségi szereplőket.

A központi technikai koordináció fő feladatai:

- az informatikai és adatkommunikációs architektúra egységesítése;
- a felhasználói jogosultságok és hozzáférések kezelése;
- az adatmentési, információbiztonsági és incidenskezelési rend kialakítása;
- a szoftverek, licencek, végpontok és hálózati eszközök nyilvántartása;
- a szolgáltatási szintek és rendelkezésre állás ellenőrzése;
- az adatgazdák, adatforrások és adatkapcsolatok dokumentálása;
- a külső szolgáltatók teljesítésének ellenőrzése;
- az üzemeltetési és eredményindikátorok összesítése.

Az egyes digitális projektek napi működtetési felelőssége differenciált:

- Az **intelligens létesítményüzemeltetési rendszer** szakmai használata az érintett 27 önkormányzati épülethez és az energiagazdálkodásért felelős szervezeti egységekhez kapcsolódik. A mérő- és adattovábbító eszközök, a szoftver és a KEP-adatkapcsolat technikai felügyelete központilag koordinálható.
- A **KanizsaApp** működtetése központi termék- és tartalomgazdai felelősséget igényel. Az egyes modulokhoz kapcsolódó információkat – például menetrendek, programok, hírek, ügyintézési tartalmak és hibabejelentések – az illetékes intézmények és szolgáltatók biztosítják. A DiA dokumentuma a KanizsaAppot a digitális átállás lakossági és partnerségi kapcsolódási pontjaként határozza meg.
- Az **okos zebrák és gyalogosérzékelő rendszerek** fizikai elemeinek fenntartása a közútkezelési és városüzemeltetési feladatellátáshoz, míg a szenzorok, vezérlők és adatkapcsolatok felügyelete külső technológiai szolgáltatóhoz kapcsolódhat.
- Az **okos vízminőség- és szivárgásfigyelő rendszer** napi szakmai működtetését az érintett víziközmű-szolgáltatóval együttműködésben kell biztosítani. A szenzoradatok értékelése, a riasztási protokoll és a beavatkozási rend a rendszer működésének lényegi része.
- A **köztemető digitalizált ügyviteli rendszere** a temető üzemeltetőjénél működik; az adatbázis, térképi állomány és sírhely-nyilvántartás tartalmi frissítése a temetői ügyintézéshez, a technikai fenntartás külső vagy központi informatikai szolgáltatáshoz kapcsolódik.

- Az **okos hulladékgazdálkodási és városüzemeltetési rendszer** működtetésében a VIA Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt., a közútkezelés, a közszolgáltatók és az informatikai koordináció egyaránt szerepet kap. A telítettségérzékelők, forgalmi radarok, kamerák és jelzőlámpa-vezérlők adatait egységes monitoringfelületen célszerű kezelni.
- A **digitális utastájékoztató és utasszámlálás** működtetése a közösségi közlekedési szolgáltatóval együttműködésben történik. Az önkormányzat és a szolgáltató közösen felel a menetrendi adatokért, az eszközök rendelkezésre állásáért és az utasforgalmi adatok tervezési célú hasznosításáért.
- A **Polgármesteri Hivatal eszközmodernizációja** a központi informatikai és szervezeti működés részét képezi. A végpontvédelem, licencek, biztonsági mentés, felhasználói támogatás és eszköznyilvántartás központilag szervezendő.
- A **LiDAR-alapú fakataszter** tartalmi üzemeltetése a zöldfelület-gazdálkodási és városüzemeltetési szervezetekhez, technikai működtetése a térinformatikai és informatikai feladatellátáshoz kapcsolódik. A lakossági bejelentések feldolgozásához világos ügykezelési és visszacsatolási rend szükséges.

Nagykanizsa Digitális Átállás Akcióterve szerint a város digitális működésének jelenlegi egyik fő korlátja éppen a dedikált üzemeltetési és adatelemzési kapacitás hiánya. A portfólió fenntarthatóságának ezért feltétele, hogy a technológiai beszerzések mellett a működtetési felelősségek, a humánerőforrás és az adatkezelési folyamatok is létrejöhessenek.

### Szerződéses keretek

A Digitális portfólió alapvető hivatali és felhasználói rendszereinek üzemeltetése részben saját kapacitással történhet, ugyanakkor a projektek többségénél szükséges külső szolgáltató bevonása. Az outsourcing nem az önkormányzati szakmai felelősség átadását, hanem a speciális technológiai feladatok szerződéses biztosítását jelenti.

Külső szolgáltatói szerződés indokolt különösen:

- szoftverfejlesztés és alkalmazástámogatás;
- felhő-, server- és tárhelyszolgáltatás;
- adatkapcsolati és telekommunikációs szolgáltatások;
- kiberbiztonsági, végpontvédelmi és mentési szolgáltatások;
- szenzorok kalibrálása és javítása;
- kültéri kijelzők, okos zebrák és forgalomtechnikai elemek szervizelése;
- térinformatikai és LiDAR-adatok feldolgozása;
- laboratóriumi kontrollmérések;
- licencek, verziókövetés és gyártói támogatás esetében.

A beszerzési és üzemeltetési szerződéseknek javasolt legalább az alábbiakat tartalmazniuk:

- szolgáltatási szint és éves rendelkezésre állás;
- kritikus és nem kritikus hibák elhárítási határideje;

- adatkezelési és adatfeldolgozói felelősségek;
- adatbiztonsági és incidensbejelentési követelmények;
- interfészek és adatexportálási lehetőségek;
- az önkormányzati adatok tulajdonjoga és hordozhatósága;
- frissítések és verzióváltások rendje;
- licenc- és előfizetési díjak változásának szabályai;
- szerződésmegszűnés esetén az adatok és dokumentáció átadásának módja;
- eszközpótlási és életciklus-végi kötelezettségek.

A KanizsaApp esetében a fejlesztési szerződés mellett folyamatos alkalmazásüzemeltetési és tartalomkezelési megállapodás szükséges. Az okos vízmonitoring és az utastájékoztató esetében az önkormányzat, a közszolgáltató és a technológiai szolgáltató közötti háromoldalú felelősségi rend is indokolt lehet. Az intelligens létesítményüzemeltetésnél a mérőeszközök, az adatkapcsolat és az elemző szoftver egymásra épülő szolgáltatási láncot alkotnak, ezért az integrátori felelősséget egyértelműen ki kell jelölni.

Önálló projekt vagy klasszikus PPP-konstrukció a digitális projektek többségénél nem indokolt, mert a fejlesztések elsődlegesen közszolgáltatási, városüzemeltetési és szervezeti hatékonysági célokat szolgálnak. Piaci partner bevonása elsősorban szolgáltatásvásárlás, technológiai együttműködés, pilotprogram, szponzoráció vagy adatkapcsolati szolgáltatás formájában célszerű.

### **A működtetés finanszírozásának forrása és struktúrája**

A munkafüzetben alkalmazott becslések szerint a Digitális portfólió éves működtetési költsége összesen megközelítőleg **127 millió Ft/év**. A legnagyobb éves OPEX az intelligens létesítményüzemeltetéshez, az okos hulladékgazdálkodási és forgalomirányítási rendszerhez, a hivatali eszközmodernizációhoz, valamint a digitális utastájékoztatóhoz kapcsolódik.

A működtetési kiadások fő csoportjai:

- szoftverlicenck és előfizetések;
- felhő-, szerver- és tárhelyszolgáltatás;
- adatkommunikáció és telekommunikáció;
- informatikai és felhasználói támogatás;
- kiberbiztonság, adatmentés és helyreállítás;
- szenzorok, kijelzők és vezérlőberendezések karbantartása;
- energiafogyasztás;
- tartalom- és adatbázis-frissítés;
- szakértői kiértékelés és monitoring;
- kisebb alkatrészcsere és javítások;
- a rendszer működtetéséhez szükséges belső humánerőforrás.

Az eszközpark jelentősebb, általában 4–8 évente szükséges cseréje nem éves OPEX-ként, hanem **pótló beruházási költségként** kezelendő. A fenntartható működés érdekében ezért az éves üzemeltetési keret mellett többéves eszköz- és rendszermegújítási tervet is szükséges készíteni.

A finanszírozás fő forrásai:

1. **Az önkormányzat éves működési költségvetése**

Ebből finanszírozhatók a központi informatikai, adatvédelmi, információbiztonsági, licenc- és koordinációs feladatok.

2. **Az érintett intézmények és önkormányzati társaságok költségvetése**

A temetői rendszer, a városüzemeltetési szenzorok, az utastájékoztató, a fakataszter és az intézményi energiamonitoring szakági működtetési költségei részben a használó vagy üzemeltető szervezetnél jelennek meg.

3. **Működési megtakarítások és hatékonyságnövekedés**

A digitális projektek pénzügyi eredménye jellemzően nem külön árbevételként, hanem energiamegtakarításban, csökkenő vízvesztésben, optimalizált hulladékgyűjtési útvonalakban, mérséklődő adminisztrációban, gyorsabb ügyintézésben és megelőzött meghibásodásokban jelentkezik.

4. **Szolgáltatói és partnerségi hozzájárulások**

Közlekedési, víziközmű-, telekommunikációs és technológiai szolgáltatók saját forrással, kedvezményes szolgáltatási konstrukcióval vagy pilot-együttműködéssel kapcsolódhatnak be.

5. **Kiegészítő bevételek**

A KanizsaApp esetében korlátozott mértékben reklám-, szponzorációs vagy kiemelt szolgáltatói megjelenési bevétel alakítható ki, feltéve, hogy az nem rontja a közszolgáltatás jellegét és az adatvédelmi megfelelést. A parkolási és közlekedési rendszerek fejlesztése közvetetten növelheti a díjbeszedés pontosságát és csökkentheti az üzemeltetési veszteségeket.

6. **Támogatási források**

A Digitális Átállás Akcióterv vegyes finanszírozási szerkezetet irányoz elő, amelyben az önkormányzati és szolgáltatói források mellett vissza nem térítendő támogatások, pilotprogramok és indokolt esetben piaci együttműködések is megjelenhetnek.

A Digitális portfólió elsődleges pénzügyi KPI-ja az üzleti modell módszertana alapján az **üzemeltetési költségmegtakarítás és a digitalizált szolgáltatások száma**. A portfólió éves értékelésekor ezért a tényleges OPEX mellett mérni szükséges többek között az energia- és vízmegtakarítást, a hibajavítási időt, a digitális ügyintézés számát, a rendszerelérhetőséget, a szenzorok működési arányát, az optimalizált szolgáltatási folyamatokat és a felhasználói elégedettséget.

A hosszú távú pénzügyi fenntarthatóság feltétele, hogy a licencek, adatkapcsolatok, szervizelés, kiberbiztonság, adatfrissítés és eszközpótlás költségei már a projekt-előkészítés során, teljes életciklusra vetítve megjelenjenek. Az új digitális rendszer csak akkor tekinthető üzemeltethetőnek, ha a projektgazda, az adatgazda, a technikai üzemeltető, a felhasználói támogatás és az éves finanszírozási fedezet a beszerzés előtt kijelölésre kerül.

## Kiszolgáló portfólió

### Üzemeltetési struktúra

A Kiszolgáló portfólió a városi alinfrastruktúrák, közszolgáltatások és intézményi épületek működésbiztonságát javító projekteket tartalmazza. Ide tartoznak a víziközmű-fejlesztések, a közúti és közösségi közlekedés, az iskolák, a hivatali infrastruktúra, valamint a foglalkoztathatósági program. A portfólió működtetése erősen decentralizált, mivel az egyes ágazatok szakmai és jogszabályi feltételei jelentősen eltérnek. Az önkormányzat feladata a tulajdonosi és stratégiai koordináció, míg a napi működtetés az ágazati szolgáltatók és intézmények felelőssége.

#### 1. Víziközmű-rendszerek

Az ivóvízvezeték rekonstrukciója, a Molnári ivóvíztisztító telep és a szennyvízcsatorna működtetése a Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt. feladatellátásába tartozik.

A fenntartható üzemeltetés része:

- a hálózat és műtárgyak tervszerű ellenőrzése;
- a nyomás-, vízminőség- és hozam adatok követése;
- a szivárgások és meghibásodások gyors feltárása;
- a szivattyúk és gépészeti berendezések karbantartása;
- az energiafelhasználás optimalizálása;
- a vízbiztonsági terv és a haváriaeljárások aktualizálása;
- a csatornák tisztítása és kamerás felmérése;
- valamint a rekonstrukciós igények hosszú távú tervezése.

A rekonstrukció eredményeként elért vízvesztesség-, energia- és javítási költség-megtakarítást elkülönítetten szükséges nyomon követni.

#### 2. Belterületi utak

A felújított utak, járdák, kerékpárutak, parkolóhelyek és vízelvezető elemek fenntartása a VIA Kanizsa feladatellátásába illeszthető.

Az éves fenntartási tervnek tartalmaznia kell:

- az útburkolatok állapotfelmérését;
- a kátyúzási és javítási programot;
- a burkolati jelek és közlekedési táblák fenntartását;
- a vízelvezető elemek tisztítását;
- a járdák és akadálymentes átkelések ellenőrzését;
- a növényzet kezelését;
- valamint a téli útüzemeltetési feladatokat.

A felújítások után célszerű többéves útvagyon-gazdálkodási rendszert alkalmazni, amely a beavatkozásokat az útállapot, a forgalom, a baleseti kockázat és az életciklus-költség alapján priorizálja.

### **3. Elektromos autóbuszok**

Az elektromosautóbusz-projekt üzemeltetőjeként a MÁV szerepel, amely alatt a mindenkori helyi közösségi közlekedési szolgáltató értendő. A szolgáltató felel a járművek napi forgalomba állításáért, a töltésért, a járműkarbantartásért, a sofőrök és műszaki személyzet képzéséért, valamint a menet- és energiaadatok nyilvántartásáért.

Az üzemeltetésnek a járművek mellett ki kell terjednie:

- a telephelyi töltőberendezésekre;
- a villamosenergia-hálózatra és transzformátorra;
- az akkumulátormenedzsmentre;
- a töltési ütemezésre;
- a tartalék töltési megoldásokra;
- a szoftveres felügyeletre;
- az akkumulátorok garanciális feltételeire;
- valamint az életciklus végén szükséges cserére és hasznosításra.

### **4. Iskolák és hivatali épületek**

Az iskolafelújítások eredményeként létrejövő épületelemek napi használatát és alapvető fenntartását az érintett intézmények biztosítják. A nagyobb műszaki és energetikai feladatok koordinációját az önkormányzat, az intézményfenntartó és a külső karbantartók együttműködésében szükséges megoldani.

A Polgármesteri Hivatal bővítése és a bírósági funkció elhelyezése esetében külön használati és költségmegosztási megállapodás szükséges az érintett szervezetek között. Ennek ki kell terjednie a közös terekre, a közüzemi költségekre, a biztonsági és beléptetési rendszerre, a takarításra, az irattározásra és a karbantartásra.

### **5. Foglalkoztathatósági program**

A leszakadó társadalmi csoportok foglalkoztathatóságát javító projektet nem egyszeri beruházásként, hanem időben lehatárolt, eredményalapú szolgáltatási programként indokolt működtetni.

A program önkormányzati koordináció mellett külső képzők, szociális szakemberek, munkaügyi szervezetek és helyi munkáltatók bevonásával valósítható meg. A fenntartás feltétele a résztvevők számának, a lemorzsolódásnak, a képzések befejezésének, az elhelyezkedési aránynak és a foglalkoztatás tartósságának rendszeres mérése.

### **Szerződéses keretek**

A Kiszolgáló portfólió esetében a működtetést alapvetően ágazati közszolgáltatási és szolgáltatási szerződések szabályozzák.

A víziközművek esetében a működés a mindenkori víziközmű-szolgáltatási és vagyonkezelési szabályokhoz igazodik. Az üzemeltetői szerződésekben meg kell jeleníteni:

- a szolgáltatási szinteket;
- a vízminőségi követelményeket;

- a hibajavítási és üzemzavar-elhárítási időket;
- a rekonstrukciós és karbantartási feladatokat;
- az adatátadási kötelezettségeket;
- valamint az energia- és vízveszteségi mutatókat.

Az elektromos autóbuszoknál a beszerzési szerződést hosszú távú gyártói és szervízszerződéssel kell kiegészíteni. Különösen fontos az akkumulátorokra vállalt kapacitásgarancia, a pótalkatrész-ellátás, a szoftverfrissítés, a töltőrendszerek kompatibilitása és a hibajavítási határidő.

Az útfenntartás esetében éves vagy többéves keretszerződések alkalmazhatók a burkolatjavításra, a forgalomtechnikai elemekre, a vízelvezetésre és a téli üzemeltetésre.

Az iskolai és hivatali épületeknél szükség lehet:

- épületgépészeti karbantartási szerződésre;
- villamos biztonsági és tűzvédelmi felülvizsgálatra;
- energiamonitoring-szolgáltatásra;
- felvonó- és akadálymentesítő eszközök szervizére;
- vagyonvédelmi és takarítási szolgáltatásra;
- valamint informatikai és beléptetőrendszer-üzemeltetésre.

A foglalkoztathatósági programnál a szolgáltatói díjazás egy része eredményindikátorokhoz köthető. A kizárólag résztvevői létszám alapján történő elszámolás helyett indokolt figyelembe venni a program befejezését, a megszerzett kompetenciákat, az elhelyezkedést és a foglalkoztatás tartósságát.

### **A működtetés finanszírozásának forrása és struktúrája**

A Kiszolgáló portfólió becsült éves OPEX-e **344,75 millió Ft**, míg az éves bevételek és költségmegtakarítások összege megközelítőleg **846,78 millió Ft**. Az éves nettó pénzügyi eredmény így mintegy **502,0 millió Ft**, ami 1,24%-os éves pénzügyi ROI-nak felel meg.

A pénzügyi eredmény értelmezésénél lényeges, hogy a 846,8 millió Ft éves pénzügyi haszonból mindössze megközelítőleg 39 millió Ft közvetlen bevétel. A fennmaradó rész költségmegtakarítás, elkerült veszteség vagy működési hatékonyságjavulás. A portfólió ezért nem klasszikus piaci bevételtermelő csomag, hanem elsősorban szolgáltatásbiztonsági és költségelkerülési logikára épül.

### **Közzolgáltatási díjak és szolgáltatói bevételek**

A víziközmű-projektek működési fedezete a szabályozott szolgáltatási és finanszírozási rendszerből származik. A rekonstrukciók eredményeként jelentkező energiamegtakarítás, vízveszteség-csökkenés és javítási költség-csökkenés az üzemeltető gazdálkodásában jelentkezik. A megtakarítások egy részét célszerű tervszerű hálózati rekonstrukcióra, mérési rendszerre és pótlási tartalékra fordítani.

## **Önkormányzati és intézményi költségvetés**

Az önkormányzati költségvetés fedezi:

- az út- és közterület-fenntartást;
- az önkormányzati épületek működtetési költségeit;
- a hivatali szolgáltatások költségeit;
- a foglalkoztathatósági program önrészét;
- valamint azokat a pótló beruházásokat, amelyek nem finanszírozhatók a szolgáltatói bevételekből.

Az iskolai épületek esetében a fenntartóval történő költség- és feladatmegosztást külön szükséges szabályozni.

## **Közlekedési finanszírozás**

Az elektromos autóbuszok működési költségei a közösségi közlekedési közszolgáltatási szerződésben jelennek meg. A villamosenergia-költség, a karbantartás, a személyzet, a töltőinfrastruktúra és az akkumulátorpótlás finanszírozását a teljes életciklusra vetítve kell tervezni. Az elektromos üzemeltetésből származó üzemanyag- és karbantartási megtakarítást nem célszerű teljes egészében szabad működési többletként kezelni. Annak egy részét akkumulátor- és járműpótlási alapon indokolt elkülöníteni.

## **Támogatási és partneri források**

A foglalkoztathatósági programhoz vissza nem térítendő támogatás, keresztf finanszírozás és munkáltatói hozzájárulás kapcsolható. A helyi vállalkozások részvétele pénzügyi vagy természetbeni formában, például gyakorlati hely, mentor, eszköz vagy foglalkoztatási lehetőség biztosításával valósulhat meg. A támogatási forrás lejártát követően a program csak akkor folytatható változatlan formában, ha a foglalkoztatási eredmények és a társadalmi hasznok igazolják az ismétlődő működési ráfordítást.

## 1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép

A város fejlesztéseire szükséges források az alábbi típusokba sorolhatóak:

- európai uniós támogatások;
- hazai állami támogatások;
- az önkormányzat saját forrásai;
- a magánszféra forrásai.

Ezeket a gyakorlatban kedvezményes és piaci hitelek, kötvényjellegű eszközök, városfejlesztési tőkealapok, PPP- és ESCO-konstrukciók, használati díjak, bérleti bevételek és portfóliók közötti keresztf finanszírozás egészíthetik ki. A pénzügyi erőforrások mellett külön kezelendők a területi, intézményi, humán, tudás- és partnerségi erőforrások

A legkedvezőbb esetben a források kombinációi lehetővé teszik a szinergiák érvényesülését, és ezzel jelentősebb és tartósabb pozitív hatást gyakorolhatnak a fejlesztések. Nagykanizsa öt portfóliója jelentős beruházási igényt képvisel, amelyet a város saját költségvetése önmagában nem képes finanszírozni; a megvalósítás csak több programozási időszakon átívelő, szakaszolt és vegyes forrásszerkezetben reális. A város erőforrása nem kizárólag a megszerezhető támogatásokban, hanem ipari-logisztikai fekvésében, ingatlan- és közművagyonában, intézményi hálózatában, felsőoktatási és vízipari tudásbázisában, valamint horvát-szlovén határ menti kapcsolataiban áll.

Mivel jelenleg sem a következő európai uniós költségvetési időszak pontos prioritásai és keretösszegei, sem pedig a hazai fejlesztéspolitika célja és eszközei nem ismertek, így csupán a főbb irányvonalakat lehetséges meghatározni. Kijelenthető, hogy a 2028-tól felhasználható 7 éves többéves pénzügyi keret négy fő témakör köré csoportosítva biztosít forrásokat:

- zöld átállás és a karbonmentes gazdaság, összhangban az Európai Zöld Megállapodással és a karbonsemlegesség célkitűzésével;
- digitalizáció, digitális átállás;
- egészség, életminőség, biotechnológia;
- mezőgazdaság;
- védelmi és úripar.

Összességében az Európai Bizottság 2028-2034-es költségvetési javaslata a nemzeti és regionális partnerségi tervek, a területi kohézió, a versenyképesség, a tiszta és digitális átállás, az egészség, a biogazdaság, a készségek és a társadalmi befogadás irányába mutat. Nagykanizsa projektcsatornája több ponton illeszkedik ehhez: a víz- és szennyvízrendszer, az elektromos buszok és az energetikai korszerűsítések a tiszta átálláshoz; az ipari park, a gazdasági központ és az egyetemi-vízipari együttműködés a versenyképességhez; a szűrőprogramok, szociális és lakhatási projektek a humán és társadalmi célokhoz kapcsolódnak.

A tervezett és folyamatban lévő fejlesztések többsége illeszkedik ezekhez a célokhoz, így közösségi finanszírozásuk valószínűsíthető – ugyanakkor Nyugat-Dunántúli fejlettségi szintje miatt mindenképp jelentősebb hazai társfinanszírozásra, valamint a piaci eszközök bevonására lesz szükség. A portfóliók együttes beruházási igénye többszörösen meghaladja Nagykanizsa 2026. évi, módosított költségvetési kiadási főösszegét. Ez nem közvetlen összehasonlíthatóságot, hanem a fejlesztési csomag léptékét jelzi: a teljes projektállomány nem egyidejű beruházási program, hanem több ciklusra bontandó projektcsatorna. A saját forrás ezért elsősorban tervezésre, előkészítésre, önerőre, nem elszámolható költségekre, átmeneti likviditásra és a működtetés biztosítására használható.

Ugyanakkor több körülményt is fontos figyelembe venni a jövőbeli fejlesztéseket illetően. Vélhetően a következő finanszírozási időszakban az elmúlt évekkel összehasonlítva több uniós támogatás lesz elérhető Magyarország számára, ami azt eredményezheti, hogy kivitelezői, megvalósítói oldalon az igények meghaladhatják a kapacitásokat: azaz nem áll rendelkezésre elég vállalkozás, szakember, illetve esetlegesen problémákat jelenthet az alapanyagok, berendezések megfelelő időben és ütemben történő kivitelezése. Ez különösen azért is jelenthet nehézségeket, mert fennáll annak a veszélye, hogy a következő fejlesztési időszak „fejnehéz” lesz: az európai uniós források nagy részének elmaradása, felfüggesztése miatt sok beruházás elmaradt, amelyeket a következő fejlesztési periódus elején sokan igyekeznek bepótolni az elmaradt beruházásokat, projekteket. Emiatt érett tervek, reális ártartalék, több szakasz, minőségbiztosítás és a kivitelezői piac előzetes felmérése szükséges.

A térségi tervezésben hangsúlyt kell fektetni a megyei és régiós együttműködésre. Emellett a nagyobb léptékű, országos jelentőségű programelemekben (klímapolitika, nagy infrastrukturális beruházások) az állammal, valamint az állami vállalatokkal (pl. MÁV) szükséges az együttműködés. Így a városnak a Zala Megyei Önkormányzattal, az érintett minisztériumokkal, közmű- és közlekedési szolgáltatókkal, valamint az állami ingatlan- és infrastruktúra-kezelőkkel összehangolt projektcsatornát kell működtetnie.

Jelentős bizonytalansági tényezőt jelentenek az energiaárak is, mint ahogy arra az elmúlt nagyjából egy évtized is rávilágított. Ez mind a kivitelezési, mind pedig a működési költségek emelkedéséhez vezethet, ezzel befolyásolják a megtérülési időket, fenntartási költségeket. Kulcskérdés a vízellátás biztosítása is, így az olyan projektek, amelyek a vízellátás biztonságát, a vízvisszatartást javítják, különösen fontosak lesznek a jövőben.

Végezetül azt is érdemes figyelembe venni, hogy a következő években vélhetően eltérőek lesznek a hazai gazdaságpolitika prioritásai is, amelyek befolyásolják majd a nagykanizsai fejlesztéseket is. Egyelőre e változásokkal kapcsolatban kevés konkrétum fogalmazódott meg, de valószínűsíthető a közösségi közlekedés előnyben részesítése, az életminőség jelentőségének felértékelődése a tisztán gazdasági szemlélettel szemben, valamint a hozzáadott érték növelése a gazdasági tevékenységeken belül. A nagykanizsai gazdasági bázis megújítása, fejlesztése kapcsán így ezek nagyon lényegesek.

### 1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása

Az ország többi településéhez hasonlóan a következő évek az elérhető források bővülését hozhatják Nagykanizsa számára is. Nagykanizsa öt portfóliója jelentős beruházási igényt képvisel, amelyet a város saját költségvetése önmagában nem képes finanszírozni; a megvalósítás csak több programozási időszakon átívelő, szakaszolt és vegyes forrásszerkezetben reális. A város erőforrása nem kizárólag a megszerezhető támogatásokban, hanem ipari-logisztikai fekvésében, ingatlan- és közművagyonában, intézményi hálózatában, felsőoktatási és vízipari tudásbázisában, valamint horvát-szlovén határ menti kapcsolataiban áll.

A 2021-2027-es időszakban Nagykanizsa már több TOP Plusz, KEHOP, DIMOP Plusz és Interreg projektet hajt végre vagy készíti elő. A nyilvános projektlista ipari csarnok- és iparterületi fejlesztést, út- és zöldterület-megújítást, közösségi élményteret, óvoda- és szociális intézményfelújítást, esélyteremtő programot, víziközmű-rekonstrukciót és energiairányítási rendszert is tartalmaz. Ez pályázati és projektmenedzsment-tapasztalatot jelent, egyben viszont párhuzamos megvalósítási terhet és fenntartási kötelezettséget hoz létre.

Nagykanizsa fejlesztési helyzete kedvezőbb annál, mint amit kizárólag az önkormányzati saját források alapján lehetne megítélni, mert a város jelentős területi, ipari, intézményi és partnerségi erőforrásokkal rendelkezik. A város helyzetét így egyszerre jellemzi jelentős fejlesztési potenciál és erős végrehajtási korlát. A város rendelkezik iparterülettel, autópálya-kapcsolattal, működő vállalati bázissal, felsőoktatási és vízipari tudással, valamint határ menti kapcsolatokkal. Ezzel párhuzamosan a

projektcsatorna beruházási igénye, a meglévő többéves kötelezettségek, a humán és kivitelezői kapacitás, továbbá a működtetési források korlátozzák az egyidejű megvalósítást.

Nagykanizsa erőteljes kapuvárosi szerepkörrel rendelkezik: az M7/M70, a horvát és szlovén piac közelsége, az ipari park és az új területek együtt erős befektetési ajánlatot adnak.

Az elsődleges növekedési motor az ipari-logisztikai pozíció és az erre épülő ipari park. A leginkább tartós külső jövedelmet, helyi adóalapot, foglalkoztatást és befektetői keresletet termelő erőforrás a város M7-M70 tengelyhez, valamint a horvát és szlovén határhoz kapcsolódó ipari-logisztikai fekvése, a működő ipari park és a vállalati bázis együttese. Nagykanizsa mindössze néhány órányira található Koper (360 km), Rijeka (290 km) és Trieszt (350 km) kikötőitől. Ez, a fekvésből és szerteágazó térbeli kapcsolatokból származó az erőforrás azonban csak akkor termel folyamatosan, ha a város biztosítja a közműkapacitást, a közlekedési elérhetőséget, a képzett munkaerőt, a lakhatást és a gyors befektetői ügyintézését.

A város másodlagos, magas hozzáadott értékű kitörési pontja a körforgásos gazdasági és vízipari tudásbázis, amely a nagy víziközmű-projektet kutatási, képzési és vállalkozásfejlesztési lehetőséggé alakíthatja. Ez a kitörési pont az elkövetkező években mind hazai, mind európai léptékben felértékelődik.

A helyi tudástermelés fontos színtere a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusza, amely számos vállalati együttműködésben vesz részt. A körforgásos gazdaság egyetemi központ, valamint az ehhez kapcsolódó alap- és mesterszakok szintén fontos lehetőségeket nyitnak meg. A Soós Ernő Kutató-Fejlesztő Központ pedig az oktatás, kutatás és innováció összekapcsolását célozza.

A kapuváros szerephez és a város fekvéséhez kapcsolódik, hogy Nagykanizsa aktív horvát együttműködésekben és Interreg projektekben, míg a Mura-Dráva térség gazdasági és turisztikai együttműködése bővíthető. Ez lehetőséget teremt számos típusú együttműködésre, pl.

- közös turisztikai termékek;
- képzési és vállalkozásfejlesztési programok;
- klíma- és vízgazdálkodási projektek.

Nagykanizsa lakónépessége 2025 elején 42 042 fő volt (míg az agglomerációban több mint 80 000 fő él); a nagy ipari és közszolgáltatási programok egyszerre igényelnek kivitelezői, mérnöki, üzemeltetői és szakmunkás-kapacitást. A befektetésösztönzés nem választható el a képzéstől, lakhatástól, közlekedéstől és a fiatal, képzett népesség megtartásától.

Lakhatás, nyugdíjasház, szűrés, iskolák és foglalkoztathatóság javítják a munkaerő megtartását és a befektetők számára fontos életminőséget. Így a megtartó projektek nem maradványulven finanszírozandók: az iparfejlesztés humán feltételeiként kell őket csomagolni.

A működő vállalati ökoszisztéma hiteles referenciát jelent, hiszen közel 100 vállalkozás működik az ipari parkban, és több nemzetközi cég (pl. Honeywell, Nilfisk, Meth Electric Transformers stb.) is jelen van Nagykanizsán. Ez több lehetőséget is teremt: pl. a KKV-beszállítói hálózatépítés, a közös képzések, energia- és körforgásos gazdasági projektek, helyi innovációs partnerség terén.

A projektportfólió erősen koncentrált, a nagy beavatkozások csúszása vagy költségtúllépése a teljes programcsomagot veszélyezteti. Így kiemelten fontos a szakaszolás, a folyamatos monitoring és a tartalékkeretek biztosítása.

A közszolgáltatási, szociális és örökségi beruházások piaci alapon nem finanszírozhatók teljes körűen. Ezért egy esetleges forráskiesés vagy programkésés megakaszthatja a projektcsatornát; előkészített alternatív műszaki tartalom és finanszírozási B-tervek szükségesek.

Össességében kijelenthető, hogy Nagykanizsa fekvése, humán erőforrása, korábbi, illetve folyamatban lévő projektjei révén kedvező helyzetben van a következő évek fejlesztéseit tekintve. A város logisztikai szerepe, kapuváros jellege kiváló alapot nyújt a gazdasági fejlesztésekhez.

#### 1.6.2. Projektportfólió-elemzés és finanszírozási roadmap

| Projekt                                                                 | Rendelkezik megtérüléssel?                                                                     | Blended finanszírozás szükséges? | Támogatással valósul meg? | Projekttípus          | A projekt finanszírozási struktúrája | Elérhető piaci források | Elérhető támogatási források | Projekt ütemezése |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|
| PROSPERÁLÓ                                                              |                                                                                                |                                  |                           |                       |                                      |                         |                              |                   |
| P1. Új ipari park területek víz, és szennyvíz ellátása                  | igen                                                                                           | nem                              | igen                      | nagy léptékű projekt  | EU támogatás + önkormányzati önerő   | nincs                   | TOP Plusz<br>KEHOP Plusz     | 2028, 12 hónap    |
| P2. Városi strand komplex felújítása                                    | igen, társadalmi haszon és bevételtermelő, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket | nem                              | igen                      | Egyedi projekt        | EU támogatás + önkormányzati önerő   | nincs                   | GINOP Plusz                  | 2028, 36 hónap    |
| P3. Kiskastély felújítása, közösségi tér kialakítása                    | igen, bérbeadási bevételtermelés, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket          | nem                              | igen                      | Egyedi projekt        | EU támogatás + önkormányzati önerő   | nincs                   | TOP Plusz<br>EFOP Plusz      | 2028, 24 hónap    |
| P4. Vasemberház felújítás                                               | igen, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket                                      | nem                              | igen                      | Egyedi projekt        | EU támogatás + önkormányzati önerő   | nincs                   | TOP Plusz                    | 2028, 12 hónap    |
| P5. Petőfi u. 5. szám alatt gazdasági központ (irodaépület) kialakítása | igen, alacsony megtérülés, hosszútávon,                                                        | nem                              | igen                      | Lehetővé tevő projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő   | magántőke               | TOP Plusz                    | 2029, 24 hónap    |
| P6. Jégpálya kialakítása                                                | igen, társadalmi haszon és bevételtermelő de a bevételek nem fedezik a                         | nem                              | igen                      | Egyedi beavatkozás    | EU támogatás + önkormányzati önerő   | nincs                   | TOP Plusz                    | 2028, 12 hónap    |

|                                                                                                                   |                                                                                                                                       |      |      |                       |                                                                            |                                                                      |                                                                |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|
|                                                                                                                   | beruházási költségeket                                                                                                                |      |      |                       |                                                                            |                                                                      |                                                                |                    |
| P7. Meglévő uszoda megújítása                                                                                     | igen, bevételtermelő, nagyon hosszútávon térülne meg.                                                                                 | nem  | igen | Egyedi beavatkozás    | EU támogatás + önkormányzati önerő                                         | nincs                                                                | GINOP Plusz                                                    | 2028, 24 hónap     |
| P8. Zsinagóga és tömbjének megújítása                                                                             | igen, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket                                                                             | nem  | igen | Egyedi beavatkozás    | EU támogatás + önkormányzati önerő                                         | nincs                                                                | TOP Plusz                                                      | 2028, 24 hónap     |
| P9. Keleti ipari park 20 ha terület fejlesztése                                                                   | igen                                                                                                                                  | igen | igen | Lehetővé tevő projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő                                         | magántőke                                                            | GINOP Plusz                                                    | 2028, 36 hónap     |
| P10. Kalandpark kialakítása a Csónakázótó mellett, csúszdapálya                                                   | igen, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket                                                                             | nem  | igen | Egyedi beavatkozás    | EU támogatás + önkormányzati önerő                                         | magántőke                                                            | GINOP Plusz                                                    | 2028, 36 hónap     |
| DIGITÁLIS                                                                                                         |                                                                                                                                       |      |      |                       |                                                                            |                                                                      |                                                                |                    |
| Intelligens létesítményüzemeltetési rendszer kialakítása az önkormányzati tulajdonban lévő épületállomány körében | igen, a megtakarításokkal közép-hosszútávon megtérülő beruházás                                                                       | igen | igen | Lehetővé tevő projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő + szolgáltatói/üzemeltetői hozzájárulás | ESCO/energetikai szolgáltatói konstrukció; kedvezményes zöld hitel   | TOP Plusz; KEHOP Plusz; Modernizációs Alap                     | 2025.09.01. és 20  |
| Városi applikáció (KanizsaApp):                                                                                   | részben, bevételtermelési lehetőség a reklámfelülettel, közvetett bevételtermelő, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket | igen | igen | Lehetővé tevő projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő + szolgáltatói partnerség               | platformüzemeltetői partnerség; szponzoráció; szolgáltatói bevételek | DIMOP Plusz; TOP Plusz; hazai digitális közigazgatási források | 2027, (folyamatos) |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |      |      |                       |                                                                                 |                                                              |                                                                |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------|
| Új gyalogosátkelő helyek és várakozóhelyek kialakítása, gyalogosfelismerő rendszerű, LED-es világítású okos zebra                                                            | nem                                                                                                     | nem  | igen | Egyedi beavatkozás    | EU támogatás + önkormányzati önerő                                              | nincs                                                        | TOP Plusz; IKOP Plusz; közlekedésbiztonsági hazai források     | 2027, 12 hónap |
| Okos vízminőség- és szivárgásfigyelő                                                                                                                                         | igen, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő                                                         | igen | igen | Lehetővé tevő projekt | EU támogatás + közműszolgáltatói forrás + önkormányzati önerő                   | víziközmű-szolgáltatói beruházási forrás; kedvezményes hitel | KEHOP Plusz; 2028 utáni vízgazdálkodási források               | 2029, 24 hónap |
| Nagykanizsa Köztetető működési folyamatainak digitalizációja                                                                                                                 | részben, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket | nem  | igen | Egyedi beavatkozás    | EU támogatás + önkormányzati/városi társasági önerő                             | szoftverszolgáltatói konstrukció                             | DIMOP Plusz; TOP Plusz; hazai digitalizációs források          | 2028, 12 hónap |
| Okos megoldások alkalmazása a hulladékgazdálkodásban és városüzemeltetésben                                                                                                  | részben,                                                                                                | igen | igen | nagy léptékű projekt  | EU támogatás + önkormányzati/városüzemeltetői önerő + szolgáltatói hozzájárulás | eszközlízing; szolgáltatásalapú okosváros-konstrukció        | DIMOP Plusz; TOP Plusz; KEHOP Plusz                            | 2028, 24 hónap |
| Helyi közösségi közlekedési infrastruktúra fejlesztése, különösen tekintettel a megállóhelyekre és a digitális utastájékoztató és járatú tásszámláló rendszerek kiépítésére. | részben, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket | igen | igen | nagy léptékű projekt  | EU támogatás + önkormányzati önerő + közlekedési szolgáltatói forrás            | eszközlízing; szolgáltatói beruházás                         | IKOP Plusz; TOP Plusz; 2028 utáni mobilitási források          | 2028, 24 hónap |
| Nagykanizsa MJV Hivatal és szervezeti egységeinek eszközmodernizációja                                                                                                       | nem                                                                                                     | nem  | igen | Lehetővé tevő projekt | EU/hazai támogatás + önkormányzati önerő                                        | eszközlízing                                                 | DIMOP Plusz; hazai e-közigazgatási és kiberbiztonsági források | 2028, 12 hónap |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                         |      |      |                                           |                                                                            |                                                                 |                                                             |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------|
| LiDAR-alapú fakataszter a település területére                                                                                                                                                                                                                                                                 | részben, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő, de a bevételek nem fedezik a beruházási költségeket | igen | igen | Lehetővé tevő projekt                     | EU támogatás + önkormányzati/városüzemeltetői önerő                        | térinformatikai szolgáltatói konstrukció; adatlicenc-partnerség | DIMOP Plusz; TOP Plusz; KEHOP Plusz                         | 2028, 24 hónap |
| <b>ZÖLDÜLŐ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |      |      |                                           |                                                                            |                                                                 |                                                             |                |
| Intézmények energetikai fejlesztése Hevesi Művház energetikai gépészeti megújítása, Könyvtár nyílászáró, villamos hálózat, gépészet, fűtés. Napelen a művház tetején                                                                                                                                           | igen, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő                                                         | igen | igen | nagy léptékű projekt                      | EU támogatás + önkormányzati önerő + energetikai finanszírozás             | ESCO; kedvezményes zöld hitel                                   | TOP Plusz; KEHOP Plusz; Modernizációs Alap                  | 2028, 24 hónap |
| Komplex zöldterületi program Nagykánizsán. Aktív zöldfelület rekonstrukció a városban: Péterfai utca melletti zöldterület rekonstrukciója, Székely kert, Kiskanizsa Szent-Flórián tér felújítása (Szélsőséges időjárás miatt esőkeretek, vízáteresztő burkolatok és kisebb városi vizes élőhelyek kialakítása) | nem                                                                                                     | nem  | igen | nagy léptékű projekt                      | EU támogatás + önkormányzati önerő                                         | nincs                                                           | TOP Plusz; KEHOP Plusz; 2028 utáni klímaadaptációs források | 2028, 24 hónap |
| Települési szintű Integrált Vízgazdálkodási Terv elkészítése                                                                                                                                                                                                                                                   | nem                                                                                                     | nem  | igen | Szoft beavatkozás / lehetővé tevő projekt | EU/hazai támogatás + önkormányzati önerő                                   | nincs                                                           | KEHOP Plusz; TOP Plusz; vízgazdálkodási tervezési források  | 2028, 6 hónap  |
| Energiaközösségek fejlesztése                                                                                                                                                                                                                                                                                  | igen, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő                                                         | igen | igen | nagy léptékű projekt                      | EU támogatás + önkormányzati/lakossági/KKV önerő + közösségi finanszírozás | kedvezményes zöld hitel; energiaközösségi tagi befizetés; PPA   | KEHOP Plusz; Modernizációs Alap; 2028 utáni energiaforrások | 2028, 36 hónap |

|                                                                                                                                                                                                              |                                                  |      |      |                      |                                                                          |                                                                     |                                                                       |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------|------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|
| Csapadékvíz elvezetés és megtartás fejlesztése                                                                                                                                                               | nem                                              | igen | igen | nagy léptékű projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő + közműszolgáltatói forrás            | kedvezményes infrastruktúra-hitel                                   | KEHOP Plusz; TOP Plusz; 2028 utáni vízgazdálkodási források           | 2030, 12 hónap |
| Tórendszer, záportározók kialakítása külterületen                                                                                                                                                            | nem                                              | igen | igen | nagy léptékű projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő + vízügyi partnerség                  | kedvezményes infrastruktúra-hitel                                   | KEHOP Plusz; LIFE; 2028 utáni klímaadaptációs források                | 2028, 24 hónap |
| Lakossági energetikai program (Társasházi és panelprogramok támogatása)                                                                                                                                      | igen, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő, | igen | igen | Társadalmi projekt   | EU/hazai támogatás + lakossági önerő + önkormányzati hozzájárulás        | lakossági kedvezményes hitel; zöld jelzálog; ESCO társasházi modell | KEHOP Plusz; Modernizációs Alap; lakossági energetikai programok      | 2028, 36 hónap |
| MAORT-telep zöldterületi rekonstrukciója                                                                                                                                                                     | nem                                              | nem  | igen | nagy léptékű projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő                                       | nincs                                                               | TOP Plusz; KEHOP Plusz; örökségvédelmi és zöldinfrastruktúra-források | 2028, 24 hónap |
| Közüvilágítás kiépítése és beüzemelése az egyelőre kivilágítatlan, lakott utcákban (Csónakázó-tó, Iparos utca, Majális utca melletti világítás kiépítése)                                                    | nem                                              | nem  | igen | Egyedi beavatkozás   | EU/hazai támogatás + önkormányzati önerő                                 | nincs                                                               | TOP Plusz; hazai közvilágítási és közbiztonsági források              | 2028, 12 hónap |
| Éghajlatvédelmi szempontokat érvényesítő parkolásszabályozási rendszer kialakítása                                                                                                                           | nem                                              | igen | igen | nagy léptékű projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő + parkolási bevételek visszaforgatása | kedvezményes zöld infrastruktúra-hitel                              | TOP Plusz; KEHOP Plusz; 2028 utáni klímaadaptációs források           | 2028, 24 hónap |
| Hulladéklerakó telep fejlesztése:<br>Nagykanizsa-Bagola Regionális Hulladéklerakó napelem rendszer fejlesztése, bővítése<br>Nagykanizsa-Bagola Regionális Hulladéklerakó tűzjelző kamerarendszer fejlesztése | igen, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő  | igen | igen | nagy léptékű projekt | EU támogatás + városi társasági önerő + energetikai finanszírozás        | PPA; ESCO; kedvezményes zöld hitel                                  | KEHOP Plusz; Modernizációs Alap; 2028 utáni energiaforrások           | 2028, 12 hónap |

| MEGTARTÓ                                                                                                                                    |                                                 |     |      |                                        |                                    |       |                        |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----|------|----------------------------------------|------------------------------------|-------|------------------------|------------------|
| M1. Kossuth tér komplex felújítása                                                                                                          | nem                                             | nem | igen | Egyedi beavatkozás                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz KEHOP Plusz  | 2028, 24 hónap   |
| M2. NESZI bővítése új bentlakásos épületszárnnyal                                                                                           | nem                                             | nem | igen | Egyedi beavatkozás                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz KEHOP Plusz  | 2028, 24 hónap   |
| M3. Helyi szűrőprogramok kialakítása és folyamatos megvalósítása a szív- és érrendszeri megbetegedések időben történő felderítése érdekében | nem                                             | nem | igen | Szoft beavatkozás / társadalmi projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | EFOP Plusz             | 2027, folyamatos |
| M4. bér lakásprogram                                                                                                                        | nem                                             | nem | igen | Társadalmi projekt                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz KEHOP Plusz  | 2027, 36 hónap   |
| M5. Palini Községi Ház és településközpont építése                                                                                          | nem                                             | nem | igen | Egyedi beavatkozás                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz              | 2028, 12 hónap   |
| M6. Nyugdíjasház építése                                                                                                                    | nem                                             | nem | igen | Társadalmi projekt                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz              | 2028, 24 hónap   |
| M7. hajléktalanellátás fejlesztése                                                                                                          | nem                                             | nem | igen | Társadalmi projekt                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | EFOP Plusz             | 2028, 12 hónap   |
| M8. Olajbányász sporttelep felújítása                                                                                                       | nem                                             | nem | igen | Társadalmi projekt                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | Top Plusz, GINOP Plusz | 2028, 24 hónap   |
| M9. Dózsa György u. 73-75 teljes körű rekonstrukciója                                                                                       | igen, a megtakarításokkal hosszútávon megtérülő | nem | igen | nagy léptékű projekt                   | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz, GINOP Plusz | 2028, 24 hónap   |
| M10. Zöld tábor felújítása                                                                                                                  | részben, bevételtermelési lehetőség             | nem | igen | Egyedi beavatkozás                     | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | Top Plusz, GINOP Plusz | 2028, 24 hónap   |
| KISZOLGÁLÓ                                                                                                                                  |                                                 |     |      |                                        |                                    |       |                        |                  |
| K1. ivóvízvezeték-rekonstrukció                                                                                                             | nem                                             | nem | igen | nagy léptékű projekt                   | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz KEHOP Plusz  | 2028, 24 hónap   |
| K2. Molnári ivóvíztisztító telep rekonstrukciója és eredeti kapacitásának helyreállítása (25 000 m <sup>3</sup> /nap)                       | nem                                             | nem | igen | nagy léptékű projekt                   | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz KEHOP Plusz  | 2028, 12 hónap   |
| K3. Rossz minőségű belterületi utak felújítása                                                                                              | nem                                             | nem | igen | Lehetővé tevő projekt                  | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs | TOP Plusz              | 2028, 48 hónap   |

|                                                                                            |     |     |      |                                      |                                    |                          |                           |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------|
| K4. Helyi tömegközlekedési járműpark fejlesztése elektromos autóbuszokkal                  | nem | nem | igen | Egyedi beavatkozás                   | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs                    | IKOP Plusz<br>Ginop Plusz | 2028, 48 hónap |
| K5. Szennyvízcsatorna rekonstrukció                                                        | nem | nem | igen | nagy léptékű projekt                 | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs                    | TOP Plusz<br>KEHOP Plusz  | 2030, 12 hónap |
| K6. iskolafelújítások                                                                      | nem | nem | igen | nagy léptékű projekt                 | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs                    | TOP Plusz<br>KEHOP Plusz  | 2028, 48 hónap |
| K7. Foglalkoztathatóság feltételeinek javítása a leszakadó csoportokban                    | nem | nem | igen | Szoft beavatkozás/társadalmi projekt | EU támogatás + önkormányzati önerő | munkáltatói hozzájárulás | EFOP Plusz                | 2027, 24 hónap |
| K8. Polgármesteri Hivatal bővítése, Bíróság átköltöztetése az Erzsébet tér északi tömbjébe | nem | nem | igen | Lehetővé tevő projekt                | EU támogatás + önkormányzati önerő | nincs                    | TOP Plusz, GINOP Plusz    | 2028, 24 hónap |

## 2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten

### Az egyszerű éves eredmények értékelése

Az egyszerű éves eredmények a beruházások egy átlagos működési évére vetített pénzügyi, környezeti és társadalmi teljesítményét mutatják be. Az értékelésben a portfóliók beruházási költsége, éves működési ráfordítása, bevétele és megtakarítása, üvegházhatásúgáz-hatása, társadalmi haszna, valamint ezekből képzett ROI-, SROI- és nettó fenntarthatóságiérték-mutatója jelenik meg. A módszertani megközelítés alapján a városfejlesztési beruházásokat nem kizárólag közvetlen pénzügyi megtérülésük szerint kell értékelni, hanem a társadalmi jólétre és a környezeti fenntarthatóságra gyakorolt hatásukat is figyelembe kell venni.

A teljes nagykanizsai projektportfólió **95 680 millió Ft beruházási volument képvisel**. A projektek becsült éves működési költsége összesen 2 637,7 millió Ft, míg az éves bevételek és működési megtakarítások együttes értéke 5 064,5 millió Ft. A portfólió így egyszerű éves szinten 2 426,8 millió Ft pozitív nettó pénzügyi eredményt mutat, amely a teljes beruházási értékhez viszonyítva 2,54%-os éves pénzügyi ROI-nak felel meg. Ez azt jelzi, hogy a projektsomag egészében a számszerűsített bevételek és megtakarítások meghaladják a működtetés éves költségeit, ugyanakkor az eredmény portfóliónként jelentősen eltérő.

**A legerősebb éves pénzügyi megtérülést a Zöldülő város portfólió biztosítja. A 10 210 millió Ft összegű beruházási csomaghoz mindössze 196 millió Ft éves működési költség, ugyanakkor 1 672,49 millió Ft bevétel és megtakarítás kapcsolódik.** A nettó éves pénzügyi eredmény így 1 476,49 millió Ft, a portfólió ROI-ja pedig 14,46%. A magas érték azt mutatja, hogy a zöldülő projektek között jelentős arányban szerepelnek energiahatékonysági, megújulóenergia-termelési, erőforrás-megtakarítási és elkerült költséget létrehozó beruházások. A kedvező pénzügyi eredmény elsősorban az intézményi energetikai fejlesztéshez, az energiaközösséghez, a lakossági energetikai programhoz, az éghajlatvédelmi parkolási rendszerhez és a hulladéklerakón tervezett napelemes fejlesztéshez kapcsolódó energiamegtakarításokból és bevételi hatásokból származik. A magas eredmény értelmezésekor ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy annak jelentős része becsült energiamegtakarítás és elkerült költség, nem pedig közvetlenül realizálódó önkormányzati bevétel. E portfólió pénzügyi szempontból is kiemelt fejlesztési és finanszírozási prioritásként kezelhető.

**A Prosperáló város portfólió 25 200 millió Ft beruházási volumen mellett 653 millió Ft éves nettó pénzügyi eredményt ér el.** A bevételek és megtakarítások 1 720,4 millió Ft-os összege meghaladja az 1 067,4 millió Ft éves működési költséget, így a portfólió ROI-ja 2,59%. Ez mérsékelt pozitív pénzügyi teljesítményt jelent. A prosperáló projektek esetében ugyanakkor a hosszabb távú gazdaságélénkítő, befektetésösztönző, turisztikai és foglalkoztatási hatások egy része az éves közvetlen bevételekben még nem jelenik meg teljeskörűen.

**A Kiszolgáló város portfólió rendelkezik a legnagyobb, 40 525 millió Ft-os beruházási volumennel,** ami a teljes fejlesztési csomag több mint kétötödét jelenti. Az éves bevétel és megtakarítás 846,8 millió Ft, az éves OPEX 344,8 millió Ft, így a nettó pénzügyi eredmény 502 millió Ft, a ROI pedig 1,24%. A mérsékelt megtérülési arány összhangban áll az infrastruktúra-fejlesztések természetével: az út-, közmű-, közlekedési és intézményi beruházások jelentős tőkeigényűek, miközben elsődleges céljuk nem a közvetlen bevételtermelés, hanem a városi szolgáltatások biztonságának, minőségének és hozzáférhetőségének javítása.

**A Digitális város portfólió éves bevétele és megtakarítása 115,592 millió Ft, amely kissé elmarad a 127 millió Ft-os működési költségtől.** Az éves nettó pénzügyi eredmény ennek megfelelően -11,408 millió Ft, a ROI pedig -0,43%. A közel egyensúlyi, enyhén negatív pénzügyi eredmény a digitális közszolgáltatások sajátosságából következik. Az intelligens városüzemeltetési rendszerek, a KanizsaApp, a digitális utastájékoztató, a közlekedésbiztonsági megoldások és a városi adatgyűjtés

elsősorban szolgáltatásminőségi, biztonsági és döntéstámogatási értéket hoznak létre, miközben közvetlen bevételtermelő képességük korlátozott.

**A Megtartó város portfólió pénzügyi egyenlege szintén negatív.** A 709,2 millió Ft éves bevétellel és megtakarítással szemben 902,5 millió Ft működési költség jelentkezik, így az éves nettó pénzügyi eredmény -193,3 millió Ft, a ROI pedig -1,13%. Ez nem jelenti a portfólió kedvezőtlen összteljesítményét, mivel a szociális, egészségügyi, kulturális, közösségi és lakhatási fejlesztések elsődleges funkciója nem a pénzügyi hozam, hanem az életminőség, a szolgáltatási hozzáférés és a népességmegtartó képesség javítása.

**Az öt portfólió együttes számszerűsített ÜHG-hatása 4 132,9 tCO<sub>2</sub>e/év kibocsátáscsökkentés.** A hatás döntő része a Zöldülő város portfólióhoz kapcsolódik, amely önmagában 3 455,9 tCO<sub>2</sub>e/év csökkentést képvisel. Ezt a Kiszolgáló város követi 1 172 tCO<sub>2</sub>e/év, majd a Digitális város 217 tCO<sub>2</sub>e/év kedvező hatással. **A Prosperáló város -214 tCO<sub>2</sub>e/év, a Megtartó város pedig -498 tCO<sub>2</sub>e/év értékkel szerepel.** Ezekben a portfóliókban a projektek összesített éves működése nettó kibocsátásnövekedést eredményezhet. Ennek hátterében új vagy kibővített létesítmények energiafelhasználása, megnövekedő látogatói és közlekedési igény, illetve új szolgáltatási kapacitások működtetése állhat. A negatív hatás mérséklésére az érintett projektek tervezése során energiahatékonysági követelmények, megújulóenergia-használat, fenntartható mobilitási megoldások és fogyasztásmonitoring alkalmazása indokolt. A környezeti eredmények alapján a Zöldülő portfólió nemcsak tematikusan, hanem számszerűsíthető hatása szerint is a város dekarbonizációs átmenetének meghatározó eleme. **A teljes portfólió kedvező ÜHG-egyenlege ugyanakkor azt is mutatja, hogy a zöld, digitális és infrastruktúra-fejlesztések képesek ellensúlyozni a gazdasági, közösségi és szolgáltatási kapacitások bővítésével járó többletkibocsátások jelentős részét.**

**A portfóliók együttes éves nettó társadalmi hatása 7 403,0 millió Ft, amely a teljes CAPEX-hez viszonyítva 7,74%-os éves portfóliószintű SROI-t jelent.** A társadalmi hatás abszolút értékét tekintve a Prosperáló város áll az első helyen 2 396,9 millió Ft/év értékkel, amelyet a Megtartó város követ 2 074,3 millió Ft/évvel. Jelentős a Kiszolgáló város 1 843,9 millió Ft-os éves társadalmi hatása is. **A beruházási értékhez viszonyított társadalmi hozam tekintetében a Digitális város portfólió a legerősebb, 21,00%-os SROI-val.** Ez azt mutatja, hogy a digitális fejlesztések viszonylag mérsékelt beruházási volumen mellett jelentős társadalmi értéket hozhatnak létre. A társadalmi haszon az ügyintézési és utazási idő csökkenésében, a közlekedésbiztonság javulásában, a szolgáltatások könnyebb elérésében, a lakossági tájékoztatás és részvétel erősödésében, valamint a városüzemeltetési problémák gyorsabb felismerésében jelenhet meg. **A Megtartó város 12,15%-os, a Prosperáló város pedig 9,51%-os SROI-t ér el.** A Megtartó portfólió esetében ez különösen fontos eredmény: miközben közvetlen pénzügyi ROI-ja negatív, társadalmi megtérülése magas, ami igazolja a humán, szociális, egészségügyi, kulturális és közösségi beruházások városi értékteremtését. A Zöldülő és Kiszolgáló portfólió SROI-ja alacsonyabb, 5,15%, illetve 4,55%, de ezeknél a fejlesztéseknél a társadalmi érték mellett jelentős pénzügyi, környezeti, üzembiztonsági és rezilienciahatások is jelentkeznek.

Az éves nettó fenntarthatósági érték a pénzügyi eredményt, a társadalmi hatást és a monetarizált karbonhatást együttesen fejezi ki. **A teljes nagykanizsai portfólió éves NSV-je 9 974,5 millió Ft, ami a teljes beruházási volumen mintegy 10,42%-ának felel meg.** Ez azt mutatja, hogy a projektsomag a szűken értelmezett pénzügyi teljesítményénél lényegesen nagyobb össztársadalmi és környezeti értéket hozhat létre. Az abszolút éves NSV alapján a legerősebb portfólió a Prosperáló város, 3 042,4 millió Ft/év értékkel. Ezt követi a Kiszolgáló város 2 386,9 millió Ft/évvel, a Zöldülő város 2 123,59 millió Ft/évvel, a Megtartó város 1 863,6 millió Ft/évvel, majd a Digitális város 557,968 millió Ft/évvel.

**A Prosperáló portfólió magas NSV-je azt jelzi, hogy a gazdasági és turisztikai fejlesztések közvetlen pénzügyi eredménye mellett jelentős társadalmi értéket is létrehozhatnak.** A Kiszolgáló portfólió nagy NSV-je az infrastruktúra-fejlesztések széles körű városi hatására vezethető vissza. A Zöldülő portfólió eredménye kiegyensúlyozottabb: egyszerre rendelkezik kiemelkedő pénzügyi ROI-val, jelentős

kibocsátáscsökkentéssel és pozitív társadalmi hatással. A Megtartó és Digitális portfólió esetében az NSV pozitív értéke egyértelműen jelzi, hogy az enyhén negatív pénzügyi egyenleg ellenére a projektek összességében fenntarthatósági értéket teremtenek.

| Portfólió        | Összes CAPEX (M Ft) | Összes OPEX (M Ft/év) | Bevétel/megtakarítás (M Ft/év) | Portfólió ROI | ÜHG-hatás (tCO <sub>2</sub> e/év) | Társadalmi hatás (M Ft/év) | Portfólió SROI | NSV éves (M Ft/év) |
|------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------|--------------------|
| Prosperáló város | 25 200,0            | 1 067,4               | 1 720,4                        | 2,59%         | -214,0                            | 2 396,9                    | 9,51%          | 3 042,4            |
| Zöldülő város    | 10 210,0            | 196,0                 | 1 672,49                       | 14,46%        | 3 455,90                          | 526,15                     | 5,15%          | 2 123,59           |
| Digitális város  | 2 675,0             | 127,0                 | 115,592                        | -0,43%        | 217                               | 561,781                    | 21,00%         | 557,968            |
| Megtartó város   | 17 070,0            | 902,5                 | 709,2                          | -1,13%        | -498,0                            | 2 074,3                    | 12,15%         | 1 863,6            |
| Kiszolgáló város | 40 525,0            | 344,8                 | 846,8                          | 1,24%         | 1 172,0                           | 1 843,9                    | 4,55%          | 2 386,9            |

### Portfóliószintű összesítés – diszkontált értékek

A diszkontált portfóliószintű elemzés a beruházások teljes vizsgálati időszakára vetített pénzügyi, társadalmi és környezeti teljesítményét mutatja be. Az egyszerű éves eredményekkel szemben itt a jövőben jelentkező működési költségek, bevételek, megtakarítások és társadalmi hasznok jelenértéken szerepelnek. Ezáltal közvetlenebbül értékelhető, hogy a beruházási költséghez viszonyítva a projektek a teljes értékelési időszak alatt mekkora pénzügyi és fenntarthatósági értéket teremtenek.

A módszertani útmutató alapján a portfóliók értékelése nem korlátozódhat a pénzügyi nettó jelenértékre és a diszkontált ROI-ra. A városfejlesztési projektek esetében a közvetlen bevételek és megtakarítások mellett figyelembe kell venni a társadalmi hasznokat, valamint a környezeti, különösen az üvegházhatásúgáz-kibocsátásra gyakorolt hatásokat is. A diszkontált NSV ezért a pénzügyi, társadalmi és monetarizált környezeti értékek összevont mutatójaként ad átfogó képet a portfólió teljes fenntarthatósági teljesítményéről. **A nagykanizsai projektportfólió összes beruházási értéke 95 680,0 millió Ft. A teljes vizsgálati időszakra számított diszkontált működési költség 12 521,4 millió Ft, míg a diszkontált bevételek és megtakarítások együttes értéke 32 556,5 millió Ft. A pénzügyi nettó jelenérték portfóliószinten –75 644,8 millió Ft, ami a teljes beruházási értékhez viszonyítva megközelítőleg –79,06%-os diszkontált ROI-t jelent.**

Ez az eredmény azt jelzi, hogy a teljes projektcsomag a beruházási kiadásokkal együtt, kizárólag közvetlen pénzügyi szempontból vizsgálva nem térül meg a számítási időszak alatt. Ez azonban a városfejlesztési portfóliók esetében nem tekinthető önmagában kedvezőtlen eredménynek, mivel a projektek jelentős része közszolgáltatási, társadalmi, környezeti vagy infrastruktúra-fejlesztési célt szolgál, és nem elsődlegesen piaci bevételtermelésre irányul.

### Pénzügyi teljesítmény és nettó jelenérték

**A pénzügyi eredményeket tekintve az öt portfólió közül kizárólag a Zöldülő város portfólió rendelkezik pozitív NPV-vel.** A 10 210,0 millió Ft-os beruházási értékhez 2 048,968 millió Ft diszkontált működési költség és 17 859,319 millió Ft diszkontált bevétel, illetve megtakarítás kapcsolódik. A portfólió pénzügyi nettó jelenértéke ennek megfelelően 5 600,35 millió Ft, a diszkontált ROI pedig 154,85%. A kiemelkedően pozitív pénzügyi teljesítmény arra utal, hogy a zöldülő fejlesztések között nagy súllyal szerepelnek olyan projektek, amelyek a vizsgálati időszak alatt számottevő energia-, víz-, üzemanyag- vagy fenntartási költség-megtakarítást, illetve energiatermeléshez kapcsolódó bevételt hoznak létre. **A portfólió pénzügyi szempontból önmagában is értékteremtő,** ezért alkalmas lehet visszatérítendő finanszírozási eszközök, energia-megtakarítási konstrukciók, szolgáltatói együttműködések vagy magántőke bevonására is.

A Prosperáló város portfólió esetében a 25 200,0 millió Ft-os CAPEX mellett 4 476,0 millió Ft diszkontált OPEX és 7 175,0 millió Ft diszkontált bevétel, illetve megtakarítás jelentkezik. A portfólió NPV-je –22 501,0 millió Ft, a diszkontált ROI pedig –89,29%. **A bevételek és megtakarítások tehát meghaladják a működési költségeket, azonban nem képesek ellensúlyozni a jelentős kezdeti beruházási kiadást.** A prosperáló projektek pénzügyi eredményének értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy a gazdaságfejlesztési, turisztikai, képzési, innovációs és városi vonzerőt javító beruházások közvetett gazdasági hatásai csak részben jelennek meg a közvetlen bevételi oldalon. A vállalkozások árbevételének növekedése, az új munkahelyek létrejötte, a befektetői érdeklődés erősödése és a helyi adóalap bővülése várhatóan magasabb teljes gazdasági értéket eredményezhet annál, mint amit a közvetlen pénzáramok alapján számított NPV mutat.

A Digitális város portfólió beruházási értéke 2 675,0 millió Ft, amelyhez 667,649 millió Ft diszkontált működési költség és 561,397 millió Ft bevétel, illetve megtakarítás kapcsolódik. A pénzügyi NPV –2 781,252 millió Ft, a diszkontált ROI pedig –3,97%. A digitális portfólió sajátossága, hogy **a közvetlen pénzügyi egyenlege közel áll az egyensúlyhoz, a működési költség azonban valamivel meghaladja a számszerűsített pénzügyi előnyt.** A digitális rendszerek haszna ugyanakkor jelentős részben időmegtakarításban, gyorsabb adatáramlásban, jobb szolgáltatásminőségben, pontosabb döntéselőkészítésben és magasabb közlekedési vagy működési biztonságban jelenik meg. Ezek közül több hatás nem a pénzügyi NPV-ben, hanem a társadalmi megtérülésben válik láthatóvá.

A Megtartó város portfólió 17 070,0 millió Ft beruházási volumenéhez 3 734,4 millió Ft diszkontált OPEX és 2 934,4 millió Ft diszkontált bevétel, illetve megtakarítás tartozik. A portfólió NPV-je –17 869,9 millió Ft, a diszkontált ROI pedig –104,69%. A negatív érték azt mutatja, hogy a működési költségek a számítási időszak alatt is meghaladják a közvetlenül számszerűsített bevételeket és megtakarításokat. Ez a portfólió ugyanakkor elsősorban társadalmi célú fejlesztéseket tartalmaz. A szociális, egészségügyi, közösségi, oktatási, kulturális és lakhatási projektek természetükből következően jelentős folyamatos működési ráfordítást igényelnek, miközben közvetlen bevételi képességük korlátozott. Pénzügyi fenntarthatóságuk ezért jellemzően támogatási forrásokat, önkormányzati hozzájárulást és hosszú távú közfeladat-finanszírozást igényel.

A Kiszolgáló város portfólió a legnagyobb, 40 525,0 millió Ft-os beruházási értékkel rendelkezik. A diszkontált OPEX 1 594,4 millió Ft, míg a diszkontált bevétel és megtakarítás 4 026,4 millió Ft. A működési pénzárak pozitív különbsége ellenére a jelentős kezdeti beruházási költség miatt a portfólió NPV-je –38 093,0 millió Ft, a diszkontált ROI pedig –94,0%. A kiszolgáló projektek pénzügyi jellemzői tipikusak a nagy volumenű infrastruktúra-fejlesztések esetében. Az út-, közlekedési, közmű-, intézményi és városüzemeltetési beruházások hosszú élettartamú közjavakat hoznak létre, amelyek közvetlen pénzügyi bevétele rendszerint nem fedezi a teljes beruházási költséget. Értékük a szolgáltatásbiztonság, az elérhetőség, az életminőség és a városi gazdaság működési feltételeinek javulásában jelenik meg.

### **Társadalmi megtérülés**

A teljes portfólió diszkontált társadalmi hatása 40 063,3 millió Ft, amely a 95 680,0 millió Ft összes CAPEX-hez viszonyítva megközelítőleg 41,87%-os portfóliószintű diszkontált SROI-t jelent. A társadalmi hasznok tehát jelentős mértékben mérséklék a kizárólag pénzügyi alapon kimutatott veszteséget. A legmagasabb diszkontált társadalmi hatás a Prosperáló város portfólióban jelentkezik, 10 205,9 millió Ft értékben. Ez 40,50%-os diszkontált SROI-nak felel meg. A társadalmi haszon a foglalkoztatás, a képzettségi szint, a vállalkozási környezet, a turisztikai vonzerő és a városi szolgáltatások javulásából származhat. **A Zöldülő város portfólió diszkontált társadalmi hatása 10 092,199 millió Ft, a diszkontált SROI pedig 98,85%.** Ez azt jelenti, hogy a beruházási költséghez közel azonos nagyságú diszkontált társadalmi érték kapcsolódik. A zöld projektek társadalmi előnye az energiaköltségek csökkenésében, az egészségesebb környezetben, a jobb levegőminőségben, a hőterhelés mérséklésében, a vízbiztonság javításában és a klímakockázatok csökkenésében jelenik meg. A Digitális város portfólió társadalmi hatása 3 244,983 millió Ft, a megadott diszkontált SROI pedig 21,31%. **A társadalmi haszon különösen az ügyintézési és utazási idő csökkenéséből, a közlekedésbiztonság javulásából, a lakossági információk könnyebb eléréséből és az önkormányzati szolgáltatások átláthatóbb működéséből eredhet.** A Megtartó város portfólió diszkontált társadalmi hatása 8 583,1 millió Ft, SROI-ja 50,28%. Ez a magas társadalmi megtérülés érdemben árnyalja a portfólió kedvezőtlen pénzügyi NPV-jét. A megtartó fejlesztések a társadalmi kohézió, az egészség, az esélyegyenlőség, a közösségi részvétel és a népességmegtartó képesség javításán keresztül hoznak létre értéket. A Kiszolgáló város portfólió társadalmi hatása 7 937,1 millió Ft, diszkontált SROI-ja pedig 19,59%. A

közlekedési, közmű- és városi infrastruktúra fejlesztéséből származó társadalmi érték az időmegtakarításban, a baleseti kockázatok csökkenésében, a szolgáltatások biztonságában, valamint a közterületek és intézmények jobb használhatóságában jelenik meg.

### Környezeti teljesítmény

A projektportfólió éves összesített ÜHG-hatása 4 132,9 tCO<sub>2</sub>e/év kibocsátáscsökkentés. A legnagyobb kedvező környezeti hatást a Zöldülő város portfólió biztosítja, évi 3 455,9 tCO<sub>2</sub>e csökkentéssel. A Kiszolgáló város további 1 172,0 tCO<sub>2</sub>e/év, a Digitális város pedig 217 tCO<sub>2</sub>e/év kibocsátáscsökkentést eredményez. A Prosperáló város –214,0 tCO<sub>2</sub>e/év, a Megtartó város pedig –498,0 tCO<sub>2</sub>e/év értékkel szerepel. A megadott előjel-logika alapján ezek nettó kibocsátásnövekedést jelentenek. A gazdasági, közösségi és intézményi kapacitások bővítése ezért csak akkor illeszthető megfelelően a városi klímacélokhoz, ha az új létesítmények és szolgáltatások energiahatékony, alacsony kibocsátású működési modellel valósulnak meg.

### Diszkontált nettó fenntarthatósági érték

A teljes projektportfólió diszkontált NSV-je –35 437,3 millió Ft, ami az összes CAPEX mintegy –37,04%-ának felel meg. A diszkontált társadalmi és környezeti hasznok tehát a pénzügyi NPV-ben kimutatott veszteség jelentős részét ellensúlyozzák, de a teljes portfólió fenntarthatósági egyenlege a megadott számítások alapján továbbra is negatív. A portfóliók között azonban jelentős eltérések figyelhetők meg.

A Zöldülő város portfólió diszkontált NSV-je 15 692,55 millió Ft, vagyis nemcsak pénzügyi, hanem összesített fenntarthatósági szempontból is kiemelkedően pozitív. A pénzügyi megtakarítások, a társadalmi hasznok és a karboncsökkentés együttesen jelentősen meghaladják a beruházási és működési ráfordításokat. Ez a portfólió tekinthető a nagykanizsai fejlesztési rendszer legerősebb önálló értékteremtő elemének. **A Digitális város portfólió NSV-je szintén pozitív, 511,951 millió Ft.** Ez különösen fontos eredmény, mert a portfólió pénzügyi NPV-je negatív. A pozitív NSV azt mutatja, hogy a digitális szolgáltatások társadalmi és környezeti előnyei meghaladják a pénzügyi hiányt. A digitális fejlesztések indokoltsága ezért nem a közvetlen bevételtermelésben, hanem az összetett városi értékteremtésben ragadható meg. **A Prosperáló város portfólió diszkontált NSV-je –12 325,3 millió Ft. A 10 205,9 millió Ft társadalmi haszon jelentősen javítja a –22 501,0 millió Ft-os pénzügyi NPV-t, azonban a társadalmi és környezeti értékek nem ellensúlyozzák teljes egészében a beruházási ráfordítást.** A Megtartó város portfólió diszkontált NSV-je –9 358,3 millió Ft. A magas társadalmi megtérülés ebben az esetben is számottevően csökkenti a pénzügyi veszteséget, de a portfólió teljes jelenértéke negatív marad. Ez a fejlesztési csomag ezért hosszú távon is közösségi és költségvetési finanszírozást igényel. **A Kiszolgáló város portfólió mutatja a legnagyobb negatív NSV-t, –29 958,2 millió Ft értékben.** Ennek elsődleges oka a portfólió kiemelkedően magas beruházási volumene. A negatív eredmény nem feltétlenül jelenti a projektek elvetésének szükségességét, de arra utal, hogy a projektek ütemezését, műszaki tartalmát, forrásszerkezetét és várható működési előnyeit részletesen felül kell vizsgálni.

| Portfólió           | CAPEX<br>(M Ft) | Diszkontált<br>OPEX (M<br>Ft) | Diszkontált<br>bevétel/megtakarítás<br>(M Ft) | NPV (M<br>Ft) | Diszkontált<br>ROI | ÜHG-<br>hatás<br>(tCO <sub>2</sub> e/év) | Diszkontált<br>társadalmi<br>hatás (M<br>Ft) | Diszkontált<br>SROI | Diszkontált<br>NSV (M Ft) |
|---------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|---------------------------|
| Prosperáló<br>város | 25<br>200,0     | 4 476,0                       | 7 175,0                                       | -22<br>501,0  | -89,29%            | -214,0                                   | 10 205,9                                     | 40,50%              | -12 325,3                 |
| Zöldülő<br>város    | 10<br>210,00    | 2 048,968                     | 17 859,319                                    | 5<br>600,35   | 154,85%            | 3 455,90                                 | 10<br>092,199                                | 98,85%              | 15 692,55                 |
| Digitális<br>város  | 2<br>675,000    | 667,649                       | 561,397                                       | -2<br>781,252 | -3,97%             | 217                                      | 3 244,983                                    | 21,31%              | 511,951                   |
| Megtartó<br>város   | 17<br>070,0     | 3 734,4                       | 2 934,4                                       | -17<br>869,9  | -104,69%           | -498,0                                   | 8 583,1                                      | 50,28%              | -9 358,3                  |
| Kiszolgáló<br>város | 40<br>525,0     | 1 594,4                       | 4 026,4                                       | -38<br>093,0  | -94,0%             | 1 172,0                                  | 7 937,1                                      | 19,59%              | -29 958,2                 |

## Prosperáló portfólió

| <i>Mutató</i>                         | <i>Összesített érték</i>   |
|---------------------------------------|----------------------------|
| <i>Összes CAPEX</i>                   | 25 200 millió Ft           |
| <i>Éves OPEX</i>                      | 1067,4 millió Ft/év        |
| <i>Éves bevétel / megtakarítás</i>    | 1720,4 millió Ft/év        |
| <i>Nettó pénzügyi eredmény</i>        | 653 millió Ft/év           |
| <i>Éves pénzügyi ROI</i>              | 2,59%/év                   |
| <i>Éves ÜHG-hatás</i>                 | -214 tCO <sub>2</sub> e/év |
| <i>Monetarizált karbonérték</i>       | -7,5 millió Ft/év          |
| <i>Éves nettó társadalmi hatás</i>    | 2396,9 millió Ft/év        |
| <i>SROI</i>                           | 9,51%/év                   |
| <i>Éves NSV karbonértékkel együtt</i> | 3 042,4 millió Ft/év       |
| <i>NSV / CAPEX</i>                    | 12,7 %/év                  |

**A bemutatott, 10 elemből álló projektcsomag Nagykanizsa prosperáló dimenzióját két fő pillérre építi.** Az egyik a gazdasági bázis bővítése az ipari területek közművesítésével, a Keleti ipari park fejlesztésével és a Petőfi utcai gazdasági központ kialakításával; a másik a városi életminőség, a turisztikai kínálat, a sportinfrastruktúra és a kulturális örökség megújítása. A portfólió összességében koherens, de beruházási kockázata koncentrált: az új ipari parkok víz- és szennyvízellátása, a zsinagóga és tömbje, valamint a Keleti ipari park egyaránt 5 milliárd Ft-os projekt, és együtt a teljes CAPEX 59,5%-át adják.

**A portfólió teljes beruházási értéke 25 200 millió Ft. Ehhez évente 1 067,4 millió Ft működési költség, valamint 1 720,4 millió Ft bevétel és megtakarítás kapcsolódik. Az éves nettó pénzügyi eredmény így 653,0 millió Ft, a pénzügyi ROI pedig 2,59%/év.** A projektcsomag tehát a megadott feltételezések mellett működési szinten pozitív egyenlegű. A pozitív eredmény ugyanakkor erősen függ az új ipari parkok víz- és szennyvízellátásától, amely önmagában 450,2 millió Ft éves pénzügyi többletet ad, vagyis a teljes nettó pénzügyi eredmény közel 69%-át biztosítja. Jelentős pozitív hozzájárulást ad még a kalandpark 135,0 millió Ft-tal, a Keleti ipari park 81,0 millió Ft-tal és az uszoda megújítása 55,4 millió Ft-tal. A Kiskastély, a Vasemberház, a Petőfi utcai gazdasági központ és kisebb mértékben a strand éves pénzügyi egyenlege negatív.

**Az éves összesített nettó társadalmi hatás 2 396,9 millió Ft, ami 9,51%-os éves SROI-t eredményez.** A legnagyobb pozitív társadalmi érték a strandhoz (475,6 millió Ft), a kalandparkhoz (451,6 millió Ft), a zsinagóga és tömbjének megújításához (440,4 millió Ft), valamint az uszoda megújításához (435,7 millió Ft) kapcsolódik; e négy projekt együtt a teljes nettó társadalmi hatás 75,2%-át adja. **Az ipari parkok víz- és szennyvízellátása –37,4 millió Ft, a Keleti ipari park fejlesztése –17,9 millió Ft éves nettó társadalmi hatást tartalmaz a megnövekedett ÜHG kibocsátás, a forgalomnövekedés és az energiahasználat következtében.**

Az új ipari parkok víz- és szennyvízellátása és a Keleti ipari park 20 hektáros fejlesztése a portfólió gazdasági motorja. Együttes CAPEX-ük 10 000 millió Ft, éves nettó pénzügyi eredményük 531,2 millió Ft, társadalmi hatásuk ugyanakkor együttesen -55,3 millió Ft, a karbonhatással együtt számított éves NSV-jük 469,9 millió Ft, ami mindössze 4,70%-os NSV/CAPEX arány. A két projekt egymást erősíti: a közműkapacitás az ipari betelepülés előfeltétele, az ipari park pedig keresletet teremt a kiépített kapacitásokra. Emiatt stratégiaileg indokolt az összehangolt, ütemezett megvalósítás. A forrásadatokban megjelölt kockázatok – a vízkészlet korlátozottsága, az egyetlen nagyfogyasztótól való függés, a betelepülői kereslet bizonytalansága, a közlekedési terhelés és a talajlezárás – miatt a beruházási döntéseket tényleges befektetői kötelezettségvállalásokhoz, kapacitásvizsgálathoz és fokozatos területfeltáráshoz célszerű kötni.

**A strand, a jégpálya, az uszoda és a kalandpark együtt 7 100 millió Ft beruházást képvisel. A négy projekt együttes éves nettó pénzügyi eredménye 193,5 millió Ft, társadalmi hatása 1 416,8 millió Ft. A csoport pénzügyi teljesítményét elsősorban a kalandpark és az uszoda adja, míg a strand közel nullszaldós, a jégpálya pedig kis beruházási értékéhez képest kedvező pénzügyi és társadalmi arányt mutat.** A portfólió ezen része érdemben növelheti Nagykanizsa rekreációs és térségi turisztikai kínálatát, de a megtérülés érzékeny a látogatószámra, a szezonálisra, az időjárásra és az energiaárakra. A projektek különálló üzemeltetése helyett közös értékesítési, bérlet- és városmarketing-rendszer javíthatja a kihasználtságot és csökkentheti a keresleti kockázatot.

**A Városi strand komplex felújítása nem üzleti megtérülésű projekt.** Pénzügyi szerepe inkább az, hogy növelje a saját bevételeket, mérsékelje az önkormányzati támogatási igény növekedését, és elkerülje az elavult rendszerekből következő egyre nagyobb javítási költségeket. A létesítmény jelenleg is jelentős önkormányzati támogatással működik, ezért a felújítás után sem reális teljes önfinanszírozást várni.

**A Kiskastély, a Vasemberház, valamint a zsinagóga és tömbjének megújítása együttesen 7 100 millió Ft CAPEX-et jelent. Éves pénzügyi egyenlegük összesen –55,6 millió Ft, társadalmi hatásuk 732,8 millió Ft, éves NSV-jük 676,5 millió Ft.** Ezek a projektek nem klasszikus bevételestermelő beruházások, hanem örökségvédelmi, városképi és közösségi fejlesztések, ezért fenntarthatóságukhoz tartós programkínálat, többszori finanszírozás és világos üzemeltetői felelősség szükséges. A Vasemberház a megadott adatok szerint különösen gyenge számszerűsített teljesítményt mutat: éves NSV/CAPEX aránya mindössze 0,58%, ezért a funkciót, a műszaki tartalmat és a várható használatot a beruházás előtt érdemes újraellenőrizni. A jelenlegi tervek alapján tehát a Vasemberház felújítása nem üzleti megtérülésű beruházás. A gazdasági indoka az elkerült állagromlás, a műemléki vagyoneérték megőrzése és a városközpont minőségi javítása.

**A Petőfi utcai gazdasági központ esetében az 1 000 millió Ft-os gazdasági központ éves pénzügyi egyenlege –16,1 millió Ft, társadalmi hatása 302,6 millió Ft, éves NSV/CAPEX aránya 28,82%.** A projekt pénzügyileg nem önfenntartó, de a vállalkozások együttműködésének, a coworking- és inkubációs szolgáltatásoknak, valamint az üzleti hálózatoknak teret adva fontos kiegészítője lehet az ipari fejlesztéseknek. A megadott kockázatok alapján a beruházás csak előzetesen igazolt bérleti és szolgáltatási kereslet, fokozatos felfutás, valamint az inkubációs programok többéves finanszírozása mellett tekinthető megalapozottnak.

**A portfólió összesített éves ÜHG-egyenlege –214 tCO<sub>2</sub>e, vagyis a projektcsomag a jelenlegi becslés szerint nettó kibocsátásnövekedést okoz.** A legnagyobb negatív hatás a kalandparkhoz (–132 tCO<sub>2</sub>e/év), az új ipari parkok víz- és szennyvízellátásához (–120 tCO<sub>2</sub>e/év), a zsinagóga fejlesztéséhez (–76 tCO<sub>2</sub>e/év), a Keleti ipari parkhoz (–53 tCO<sub>2</sub>e/év) és a jégpálya (–49 tCO<sub>2</sub>e/év) kapcsolódik. Ezt részben ellensúlyozza az uszoda 78, a Petőfi utcai központ 47, a Kiskastély 44, a strand 34 és a Vasemberház 13 tCO<sub>2</sub>e/év megtakarítása. A 35 000 Ft/tCO<sub>2</sub>e referenciaárral számított éves karbonérték –7,5 millió Ft, amely a társadalmi hatáshoz képest csekély pénzügyi súlyú, de a negatív előjel egyértelműen jelzi, hogy az ipari és turisztikai projektekhez energiahatékonysági, megújulóenergia-, közlekedési és zöldfelületi kompenzációs intézkedések szükségesek.

**A pénzügyi eredmény, a társadalmi hatás és a monetarizált karbonérték összegeként a portfólió éves nettó fenntarthatósági értéke 11 067,9 millió Ft. Ez a teljes beruházási értékhez viszonyítva 43,92%-os éves NSV/CAPEX arányt jelent, vagyis minden 100 Ft beruházási értékhez évente mintegy 43,9 Ft számszerűsített pénzügyi, társadalmi és környezeti érték kapcsolódik.** Az eredmény összességében erős portfóliót jelez, de nem egyenletes: az új ipari parkok közműfejlesztése és a Keleti ipari park együtt a teljes NSV 76,8%-át adja. A portfólió értékteremtése ezért akkor tekinthető robusztusnak, ha az ipari keresletre, a foglalkoztatásra és a területfelértékelődésre vonatkozó feltételezések igazolhatók. A megvalósítás célszerű sorrendje ennek alapján: először a kereslettel alátámasztott gazdasági infrastruktúra, ezzel párhuzamosan a működési szempontból előkészített sport- és turisztikai elemek, majd a stabil programozási és fenntartási modellel rendelkező örökségi projektek.

| Projektcím                                                              | CAPEX<br>(Mft) | Éves<br>OPEX<br>(Mft) | Éves bevétel/<br>megtakarítás (Mft) | Éves<br>ÜHG<br>hatás<br>(tCO <sub>2</sub> e) | Éves nettó<br>társadalmi<br>hatás (Mft) |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| P1. Új ipari park területek víz, és szennyvíz ellátása                  | 5 000          | 157                   | 607,2                               | -120                                         | -37,4                                   |
| P2. Városi strand komplex felújítása                                    | 1 500          | 98                    | 92,995                              | 34                                           | 475,64                                  |
| P3. Kiskastély felújítása, közösségi tér kialakítása                    | 1 300          | 74,5                  | 38,4                                | 44                                           | 256,665                                 |
| P4. Vasemberház felújítás                                               | 800            | 49                    | 17,47                               | 13                                           | 35,705                                  |
| P5. Petőfi u. 5. szám alatt gazdasági központ (irodaépület) kialakítása | 1 000          | 142                   | 125,95                              | 47                                           | 302,62                                  |
| P6. Jégpálya kialakítása                                                | 100            | 45,9                  | 54                                  | -49                                          | 53,835                                  |
| P7. Meglévő uszoda megújítása                                           | 3 500          | 34                    | 89,4                                | 78                                           | 435,655                                 |
| P8. Zsinagóga és tömbjének megújítása                                   | 5 000          | 189                   | 201                                 | -76                                          | 440,4025                                |
| P9. Keleti ipari park 20 ha terület fejlesztése                         | 5 000          | 97                    | 178                                 | -53                                          | -17,855                                 |
| P10. Kalandpark kialakítása a Csónakázó-tó mellett, csúszdapálya        | 2 000          | 181                   | 316                                 | -132                                         | 451,63                                  |
| Összesen                                                                | 25 200         | 1 067,4               | 1 720,415                           | 214                                          | 2 396,8975                              |

## Megtartó portfólió

| Mutató                         | Összesített érték         |
|--------------------------------|---------------------------|
| Összes CAPEX                   | 17 070 millió Ft          |
| Éves OPEX                      | 902,5 millió Ft/év        |
| Éves bevétel / megtakarítás    | 709,2 millió Ft/év        |
| Nettó pénzügyi eredmény        | -193,3 millió Ft/év       |
| Éves pénzügyi ROI              | -1,13%/év                 |
| Éves ÜHG-hatás                 | 498 tCO <sub>2</sub> e/év |
| Monetarizált karbonérték       | -17,4 millió Ft/év        |
| Éves nettó társadalmi hatás    | 2 074,3 millió Ft/év      |
| SROI                           | 12,15 %/év                |
| Éves NSV karbonértékkel együtt | 1 863,6 millió Ft/év      |
| NSV / CAPEX                    | 10,92%/év                 |

A tíz elemből álló megtartó portfólió Nagykanizsa közösségi tereinek, szociális és lakhatási infrastruktúrájának, egészségmegőrző szolgáltatásainak, valamint sport- és rekreációs kínálatának fejlesztésére épül. A teljes beruházási érték 17 070 millió Ft. A beruházási kockázat erősen koncentrált: a Dózsa György utca 73–75. rekonstrukciója önmagában 10 000 millió Ft, vagyis a CAPEX 58,6%-a; a nyugdíjház és a Zöld tábor 1 500–1 500 millió Ft-os projektjével együtt a három legnagyobb beavatkozás a portfólió 76,2%-át adja. A csomag ezért csak szakaszolt megvalósítással és többféle finanszírozási modell egyidejű alkalmazásával kezelhető biztonságosan.

A portfólióhoz évente 902,5 millió Ft működési költség és 709,2 millió Ft bevétel vagy megtakarítás kapcsolódik. Ebből 507,6 millió Ft közvetlen bevétel, 201,6 millió Ft költségmegtakarítás. Az éves pénzügyi egyenleg -193,3 millió Ft, a pénzügyi ROI -1,13%/év; a bevételek és megtakarítások az OPEX 78,6%-át fedezik. Projektszinten csak a Kossuth tér közel nullszaldós (+0,65 millió Ft/év), az Olajbányász sporttelep pedig érdemben pozitív (+72,56 millió Ft/év). A teljes hiány döntő részét a Dózsa György utcai projekt -169,5 millió Ft-os éves egyenlege okozza; nélküle a portfólió hiánya 23,8 millió Ft lenne. A projektcsomag tehát nem önfinanszírozó, és hosszú távú önkormányzati vagy keresztf finanszírozási fedezetet igényel.

Az éves nettó társadalmi hatás 2 074,3 millió Ft, ami 12,15%-os éves SROI-t eredményez. A társadalmi érték 80,2%-át négy projekt adja: a Dózsa György utcai rekonstrukció 555,8 millió Ft-ot, a Kossuth tér 463,9 millió Ft-ot, az Olajbányász sporttelep 400,7 millió Ft-ot, a Palini Községi Ház pedig 244,2 millió Ft-ot termel évente. Arányosan a Kossuth tér (57,99%), a helyi szűrőprogram (44,87%), az Olajbányász sporttelep (40,07%), a hajléktalanellátás fejlesztése (34,22%) és a Palini Községi Ház (32,56%) mutat magas SROI-t. Ezek a becslések erős társadalmi értékteremtést jeleznek.

A Kossuth tér, a Palini Községi Ház, az Olajbányász sporttelep és a Zöld tábor együtt 4 050 millió Ft CAPEX-et képvisel. Éves nettó pénzügyi eredményük +59,4 millió Ft, társadalmi hatásuk 1 183,3 millió Ft, éves NSV-jük 1 243,0 millió Ft; az NSV/CAPEX arány 30,69%. Ez a portfólió legerősebb, kiegyensúlyozott projektcsoportha. Az Olajbányász sporttelep 7,26%-os pénzügyi ROI-ja és 47,31%-os NSV/CAPEX aránya alapján a csomag legjobb pénzügyi-társadalmi kombinációját mutatja. A Kossuth tér közvetlenül csaknem nullszaldós, miközben a közlekedésbiztonsági, zöldfelületi és ingatlanérték-hatások miatt kiugró társadalmi értéket jelez. A Zöld tábor és a közösségi ház fenntarthatósága a kihasználtság, a programkínálat és a díjbevételek stabilitásától függ.

A NESZI-bővítés, a bér lakásprogram, a nyugdíjház és a hajléktalanellátás fejlesztése együtt 2 980 millió Ft beruházást, évi 302,0 millió Ft OPEX-et és 225,8 millió Ft bevételt vagy megtakarítást jelent. Éves pénzügyi hiányuk 76,2 millió Ft, társadalmi hatásuk 317,3 millió Ft, éves NSV-jük 238,0 millió Ft;

az NSV/CAPEX arány 7,99%. A csoport működése szükségszerűen közszolgáltatási logikájú: a térítési díjak és lakbérek csak részben fedezhetik a költségeket. A NESZI és a nyugdíjasház esetében a férőhely-kihasználtság, az ellátási díjak és a személyzeti költségek; a bérletprogramnál a célcsoport, a lakbérpolitika és a karbantartási alap; a hajléktalanellátásnál pedig a helyszín társadalmi elfogadottsága és az ellátási modell minősége a döntő fenntarthatósági tényező.

A szív- és érrendszeri megbetegedések korai felismerését célzó program 40 millió Ft CAPEX mellett évente 28,5 millió Ft OPEX-et, 21,56 millió Ft megtakarítást és 17,95 millió Ft társadalmi hasznot tartalmaz. Az éves nettó pénzügyi egyenleg -6,94 millió Ft, az éves NSV 10,87 millió Ft, az NSV/CAPEX 27,17%. A projektadatok szerint évente 4 000 lakos bevonása, 500–700 kockázati eltérés felismerése és 250–350 fő utánkövetésbe irányítása várható. Mivel a működési költség a beruházási költséghez képest magas és ismétlődő, a projektet nem egyszeri beruházásként, hanem többéves egészségügyi szolgáltatási programként kell értékelni; a fenntartást részvételi, találati, utánkövetési és egészségnyereség-indikátorokhoz kell kötni.

A 10 000 millió Ft-os vegyes funkciójú rekonstrukció Dózsa György utca 73–75. – Citromsziget projekt a portfólió meghatározó, egyben legkockázatosabb eleme. A projekt 45 bérletet vagy apartmant, mintegy 3 000 m<sup>2</sup> iroda- és szolgáltatóterületet, 1 000 m<sup>2</sup> kereskedelmi és vendéglátóterületet, 1 500 m<sup>2</sup> kulturális, közösségi és szociális területet, valamint megújuló közterületeket tervez. Éves bevétele 218,0 millió Ft, OPEX-e 387,5 millió Ft, pénzügyi hiánya 169,5 millió Ft; társadalmi hatása 555,8 millió Ft, éves NSV-je 371,6 millió Ft, NSV/CAPEX aránya mindössze 3,72%. A projektet önálló ütemekre, piacképes és közszolgáltatási részekre kell bontani, és csak igazolt kereslet, bérleti díjszint, kihasználtság, műszaki állapot és működtetői modell alapján célszerű elindítani.

A portfólió éves ÜHG-egyenlege +498 tCO<sub>2</sub>e, vagyis nettó kibocsátásnövekedést jelez. A Dózsa György utcai projekt +420 tCO<sub>2</sub>e/év hatása a nettó növekedés 84,3%-át adja; további jelentős többlet a NESZI-bővítésnél (+50 tCO<sub>2</sub>e/év) és a nyugdíjasháznál (+46 tCO<sub>2</sub>e/év) jelenik meg. A kibocsátást részben ellensúlyozza a Kossuth tér (-12), a Palini Közösségi Ház (-9), a hajléktalanellátás (-6) és a bérletprogram (-5 tCO<sub>2</sub>e/év). A 35 000 Ft/tCO<sub>2</sub>e referenciaértékkel számított karbonérték -17,4 millió Ft/év, ami a társadalmi haszonhoz képest mérsékelt, de egyértelműen jelzi, hogy az új és bővülő épületeknél közel nulla energiaigényű megoldásokra, megújuló energiára és alacsony karbonintenzitású üzemeltetésre van szükség.

A nettó pénzügyi eredmény, az éves nettó társadalmi hatás és a monetarizált karbonérték összegeként a portfólió éves nettó fenntarthatósági értéke 1 863,6 millió Ft. Ez a teljes beruházási értékhez viszonyítva 10,92%-os éves NSV/CAPEX arányt jelent, vagyis minden 100 Ft beruházási értékhez évente mintegy 10,9 Ft számszerűsített pénzügyi, társadalmi és környezeti érték kapcsolódik. A pozitív összkép teljes egészében a társadalmi hasznokra épül: a portfólió közvetlen pénzügyi egyenlege és karbonhatása egyaránt negatív.

| Projektcím                                                                                                                                  | CAPEX (Mft)    | Éves OPEX (Mft) | Éves bevétel/<br>megtakarítás (Mft) | Éves ÜHG hatás (tCO <sub>2</sub> e) | Éves nettó társadalmi hatás (Mft) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| M1. Kossuth tér komplex felújítása                                                                                                          | 800            | 29              | 29,65                               | 12                                  | 463 895 000                       |
| M2. NESZI bővítése új bentlakásos épületszárnnyal                                                                                           | 800            | 167,5           | 146                                 | -50                                 | 73 625 000                        |
| M3. Helyi szűrőprogramok kialakítása és folyamatos megvalósítása a szív- és érrendszeri megbetegedések időben történő felderítése érdekében | 40             | 28,5            | 21,56                               | -4                                  | 17 947 500                        |
| M4. bérletlakásprogram                                                                                                                      | 500            | 24              | 21,35                               | 5                                   | 61 350 000                        |
| M5. Palini Községi Ház és településközpont építése                                                                                          | 750            | 28              | 17,97                               | 9                                   | 244 220 000                       |
| M6. Nyugdíjasház építése                                                                                                                    | 1 500          | 78              | 52                                  | -46                                 | 120 690 000                       |
| M7. hajléktalanellátás fejlesztése (ESZA+)                                                                                                  | 180            | 32,5            | 6,405                               | 6                                   | 61 590 000                        |
| M8. Olajbányász sporttelep felújítása                                                                                                       | 1 000          | 54              | 126,56                              | -5                                  | 400 687 500                       |
| M9. Dózsa György u. 73-75 teljes körű rekonstrukciója (ERFA)                                                                                | 10 000         | 387,5           | 218                                 | -420                                | 555 800 000                       |
| M10. Zöld tábor felújítása                                                                                                                  | 1 500 000 000  | 73 500 000      | 69 680 000                          | -5                                  | 74 500 000                        |
| Összesen                                                                                                                                    | 17 070 000 000 | 902 500 000     | 709 175 000                         | -498                                | 2 074 305 000                     |

## Zöldülő portfólió

| <i>Mutató</i>                         | Összesített érték          |
|---------------------------------------|----------------------------|
| <b>Összes CAPEX</b>                   | 10 210 millió Ft           |
| <b>Éves OPEX</b>                      | 196,00 millió Ft/év        |
| <b>Éves bevétel / megtakarítás</b>    | 1 672,49 millió Ft/év      |
| <b>Nettó pénzügyi eredmény</b>        | 1 476,49 M Ft/év           |
| <b>Éves pénzügyi ROI</b>              | 14,46%                     |
| <b>Éves ÜHG-hatás</b>                 | 3456 tCO <sub>2</sub> e/év |
| <b>Monetarizált karbonérték</b>       | 120,9565 millió Ft/év      |
| <b>Éves nettó társadalmi hatás</b>    | 526,141 millió Ft/év       |
| <b>SROI</b>                           | 5,15%/év                   |
| <b>Éves NSV karbonértékkel együtt</b> | 2 244,545112 Ft/év         |
| <b>NSV / CAPEX</b>                    | 20,80%                     |

\*A monetarizált karbonérték számítása 35 000 Ft/tCO<sub>2</sub>e árral történt.

A bemutatott projektcsoomag alapján Nagykanizsa zöldülő portfóliója **10 210,00 millió Ft beruházási volumenű**, éves működési szinten jelentős pozitív pénzügyi egyenleget mutató fejlesztési csomag. Az éves OPEX **196,00 millió Ft**, míg az éves bevétel és megtakarítás együttes értéke **1 672,49 millió Ft**. A két érték különbsége **1 476,49 millió Ft/év nettó pénzügyi eredményt** jelent, amely a teljes beruházási volumenhez viszonyítva **14,46%-os éves pénzügyi ROI-t** eredményez.

A közvetlen pénzügyi teljesítményt elsősorban a megújulóenergia-termeléshez és az energiahatékonysághoz kapcsolódó fejlesztések határozzák meg. A hulladéklerakó területén tervezett napelemes fejlesztés, az energiaközösségi rendszer, az intézményi energetikai korszerűsítés és a lakossági energetikai program együttesen adják a portfólió bevételeinek és megtakarításainak meghatározó részét. Ezek a projektek az energiaköltségek csökkentése, a helyben termelt megújuló energia hasznosítása és a fosszilisenergia-felhasználás mérséklése révén teremtenek közvetlen pénzügyi értéket.

Az energetikai projektek egyúttal a portfólió legfontosabb közvetlen klímavédelmi elemei. A fejlesztések mérsékelhetik az önkormányzati intézmények és a háztartások energiafelhasználását, csökkenthetik az energiaárak változásából eredő kitettséget, valamint hosszabb távon hozzájárulhatnak a közszolgáltatások működési stabilitásához. A kimutatott pénzügyi eredmény ugyanakkor érzékeny az energiatermelési volumenre, a ténylegesen elért fogyasztáscsökkentésre és az alkalmazott energiaárakra.

A vízgazdálkodási projektek pénzügyi értéke elsősorban a visszatartott, megmentett vagy helyben hasznosított vízmennyiség monetarizálásából, valamint az elkerült károkból és működési költségekből származik. Ez az érték nem minden esetben jelenik meg közvetlen önkormányzati bevételként, ezért a bevételi és megtakarítási mutató e projektek esetében inkább **elkerült költséget, vízbiztonsági értéket, valamint az öntözési és vízpótlási igény mérséklődését** fejezi ki.

A portfólió összesített éves ÜHG-hatása **3 455,90 tCO<sub>2</sub>e/év kibocsátáscsökkentés**. A legnagyobb közvetlen kibocsátáscsökkentést várhatóan a megújulóenergia-termelési és energiahatékonysági projektek biztosítják. Ide tartozik a hulladéklerakó területén megvalósuló PV-fejlesztés, az energiaközösségek kialakítása, az intézményi energetikai korszerűsítés és a lakossági energetikai program. A portfólió ÜHG-hatása azt mutatja, hogy a zöldülő dimenzió nemcsak adaptációs és életminőségi, hanem jelentős mitigációs eredményeket is létrehozhat.

A **3 455,90 tCO<sub>2</sub>e/év** kibocsátáscsökkentés monetarizált értéke **120,96 millió Ft/év**. Ez az összeg nem közvetlen pénzáram, hanem a klímavédelmi eredmény társadalmi és környezeti értékének pénzbeli

kifejezése. A számításban alkalmazott karbonérték alapján minden elkerült tonna szén-dioxid-egyenértékhez meghatározott társadalmi költségmegtakarítás kapcsolódik.

Az éves nettó társadalmi hatás **526,15 millió Ft**, amely a teljes CAPEX-hez viszonyítva **5,15%-os SROI-t** jelent. Ez azt fejezi ki, hogy minden 100 Ft beruházási értékhez évente megközelítőleg **5,15 Ft számszerűsített társadalmi haszon** kapcsolódik.

A társadalmi érték jelentős része a zöldfelületi, vízgazdálkodási, rekreációs és klímaadaptációs fejlesztésekhez kapcsolódik. A városi parkok és zöldterületek megújítása, a MAORT-telep rekonstrukciója, a csapadékvíz-visszatartás, valamint a tó- és záportározó-rendszerek kialakítása a hőterhelés mérséklése, az elöntési kockázatok csökkentése, a vízbiztonság erősítése, a rekreációs lehetőségek bővítése és az életminőség javítása révén teremtenek társadalmi értéket.

A zöldfelületi projektek esetében a szabadidős és közösségi funkciókhoz a jövőben akár közvetlen bevétel is kapcsolódhat, ennek feltétele azonban a megfelelő üzemeltetési és hasznosítási koncepció kialakítása. A közparkok és közösségi zöldterületek jelentős része várhatóan térítésmentesen lesz igénybe vehető, ezért az ezekhez kapcsolódó értékek alapvetően társadalmi haszonként, és nem közvetlen önkormányzati bevételként értelmezhetők.

A zöldfelületi projektek megtakarítási értékének fontos része a talajban és a növényzetben helyben tartott vízmennyiség, amely csökkentheti az öntözési szükségletet. Amennyiben a vízmegkötésből és a csökkenő locsolási igényből származó érték nem kerül figyelembevételre, e projektek kimutatott pénzügyi és társadalmi haszna érdemben alacsonyabb lenne. Emiatt a tényleges vízmegtartás, az öntözési költségek és a fenntartási igények későbbi monitoringja kiemelt jelentőségű.

Az éves, karbonértékkel együtt számított nettó társadalmi érték, vagyis az NSV 2123,6 M Ft/év

Az NSV/CAPEX mutató: 20,80%

A zöldülő portfólió így kiterjesztett fenntarthatósági szemléletben kifejezetten kedvező értékteremtést mutat. A közvetlen pénzügyi eredmény önmagában is pozitív, a társadalmi és klímavédelmi hatások figyelembevételével pedig az éves összesített értékteremtés eléri a teljes beruházási volumen **20,80%-át**. Az eredmény ugyanakkor érzékeny a megvalósuló PV-kapacitásra, az energiaárakra, a tényleges energiamegtakarításra, a vízvisszatartás volumenére, a megújított zöldfelületek kiterjedésére, valamint a projektek tényleges üzemeltetési költségeire.

| Projektcím                                           | CAPEX<br>(M Ft) | OPEX<br>(M Ft/év) | Bevétel /<br>megtakarítás<br>(M Ft/év) | ÜHG-<br>hatás<br>(tCO <sub>2</sub> e/év) | Társadalmi<br>hatás<br>(M Ft/év) |
|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|
| Z1. Intézmények energetikai fejlesztése              | 1 600           | 15,0              | 922,5                                  | 346                                      | 12,119                           |
| Z2. Komplex zöldterületi program Nagykanizsán        | 1 000           | 45,0              | 52,8                                   | 40                                       | 111,313                          |
| Z3. Települési szintű Integrált Vízgazdálkodási Terv | 10              | 2,0               | 130                                    | 0                                        | 0,000                            |
| Z4. Energiaközösségek fejlesztése                    | 1 500           | 18,0              | 168,75                                 | 1 013                                    | 52,620                           |

|                                                                    |               |            |                 |              |                |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|------------|-----------------|--------------|----------------|
| Z5. Csapadékvíz-elvezetés és -<br>megtartás fejlesztése            | 1 500         | 25,0       | 961,7           | 1            | 2,735          |
| Z6. Tókarendszer, záportározók<br>kialakítása külterületen         | 900           | 18,0       | 1049            | 10           | 15,575         |
| Z7. Lakossági energetikai program                                  | 1 200         | 6,0        | 92,25           | 131          | 4,799          |
| Z8. MAORT-telep zöldterületi<br>rekonstrukciója                    | 600           | 35,0       | 92,4            | 70           | 124,784        |
| Z9. Közvilágítás kiépítése és<br>beüzemelése                       | 800           | 15,0       | 0               | -18          | 56,059         |
| Z10. Éghajlatvédelmi<br>parkolásszabályozási rendszer              | 500           | 12,0       | 55,2            | 1 300        | 69,801         |
| Z11. Hulladéklerakó telep fejlesztése –<br>PV és tűzjelző rendszer | 600           | 20,000     | 93,750          | 563          | 75,801         |
| <b>Összesen</b>                                                    | <b>10 210</b> | <b>196</b> | <b>1672,487</b> | <b>3 456</b> | <b>526,145</b> |

## Digitális portfólió

| <i>Mutató</i>                         | Összesített érték         |
|---------------------------------------|---------------------------|
| <b>Összes CAPEX</b>                   | 2 675 millió Ft           |
| <b>Éves OPEX</b>                      | 127,000 millió Ft/év      |
| <b>Éves bevétel / megtakarítás</b>    | 115,592 millió Ft/év      |
| <b>Nettó pénzügyi eredmény</b>        | -11,41 millió Ft/év       |
| <b>Éves pénzügyi ROI</b>              | -0,43%/év                 |
| <b>Éves ÜHG-hatás</b>                 | 217 tCO <sub>2</sub> e/év |
| <b>Monetarizált karbonérték</b>       | 7,6 millió Ft/év          |
| <b>Éves nettó társadalmi hatás</b>    | 561,781 millió Ft/év      |
| <b>SROI</b>                           | 21%/év                    |
| <b>Éves NSV karbonértékkel együtt</b> | 557,97 millió Ft/év       |
| <b>NSV / CAPEX</b>                    | 20,86%/év                 |

A bemutatott projektcsomag összesített képe alapján Nagykanizsa digitális portfóliója mérsékelt beruházási volumenű, közvetlen pénzügyi szempontból enyhén veszteséges, ugyanakkor társadalmi és környezeti hatásai révén összességében jelentős pozitív fenntarthatósági értéket létrehozó portfólió. A digitális fejlesztések elsődleges funkciója nem a közvetlen bevételtermelés, hanem a városi szolgáltatások hatékonyságának javítása, az önkormányzati működés korszerűsítése, a lakossági ügyfélkapcsolatok fejlesztése, valamint az adatvezérelt döntéshozatal feltételeinek megteremtése. Ez összhangban áll az FVS digitális város megközelítésével, amely a digitális kompetenciák, az intelligens városüzemeltetés és a korszerű közsolgáltatások fejlesztését egymással összekapcsolódó beavatkozási területként kezeli.

Nagykanizsa digitális portfóliójának összes CAPEX-értéke 2 675,00 millió Ft. A legnagyobb beruházási elemet az intelligens létesítményüzemeltetési rendszer jelenti 1 000 millió Ft értékben, ezt az okos hulladékgazdálkodási és városüzemeltetési megoldások 430 millió Ft-os, valamint a digitális utastájékoztató és utasszámláló rendszer 400 millió Ft-os beruházási igénye követi. A portfólió beruházási szerkezetében tehát egyaránt megjelennek nagyobb, városi szintű infrastruktúra- és rendszerfejlesztések, valamint kisebb léptékű, célzott szolgáltatási és adatgazdálkodási projektek.

A projektekhez összesen 127,00 millió Ft éves OPEX és 115,59 millió Ft éves bevétel vagy működési megtakarítás kapcsolódik. A portfólió éves nettó pénzügyi eredménye –11,41 millió Ft, ami –0,43%-os éves pénzügyi ROI-t jelent. A közvetlen pénzügyi teljesítmény tehát közel egyensúlyi, de enyhén negatív. Ez alapvetően a digitális közsolgáltatások sajátosságából következik, mivel ezek a fejlesztések jellemzően nem közvetlen árbevételt termelnek, hanem működési költségeket mérsékelnek, gyorsítják az ügyintézkést, javítják a szolgáltatások hozzáférhetőségét és csökkentik az információhiányból vagy a nem megfelelő koordinációból eredő veszteségeket.

A közvetlen bevételi és megtakarítási oldalon kiemelkedik az okos vízminőség- és szivárgásfigyelő rendszer, amely önmagában 84,00 millió Ft éves megtakarítást eredményezhet, miközben éves működési költsége 6,00 millió Ft. Ez a projekt adja a digitális portfólió közvetlen pénzügyi hasznának meghatározó részét. Kedvező működési egyenleg kapcsolódik továbbá a KanizsaApphoz, amely 8,00 millió Ft éves bevétel vagy megtakarítás mellett 5,00 millió Ft éves OPEX-et igényel, valamint a köztemető működési folyamatainak digitalizációjához, ahol 6,52 millió Ft éves megtakarítás áll szemben 3,00 millió Ft működési költséggel.

Ezzel szemben az intelligens létesítményüzemeltetési rendszer, az okos zebra, a hulladékgazdálkodási megoldások, az utastájékoztató rendszer, a hivatali eszközmodernizáció és a LiDAR fakataszter közvetlen pénzügyi eredménye negatív. Ezeknél a projekteknél a megtérülés nem elsősorban közvetlen bevételben, hanem jobb működési minőségben, biztonságban, időmegtakarításban, adatminőségben és hosszabb távú költségoptimalizálásban jelentkezik. Különösen az okos zebra esetében nincs

közvetlen bevétel vagy megtakarítás számszerűsítve, miközben a projekt 7,50 millió Ft éves OPEX-et igényel. Ennek indokoltságát elsősorban a közlekedésbiztonsági és társadalmi hatások alapozzák meg.

A KanizsaApp esetében a viszonylag alacsony, 20 millió Ft-os CAPEX-hez 94,07 millió Ft éves nettó társadalmi hatás kapcsolódik. Ez arra utal, hogy a projekt jelentős ügyfélkapcsolati, tájékoztatási és részvételi értéket hozhat létre. A városi applikáció alkalmas lehet a lakossági bejelentések, közérdekű információk, szolgáltatási értesítések, közlekedési adatok és városi programok egységes elérésére. A projekt kis beruházási volumen mellett aránytalanul nagy társadalmi hatást képes létrehozni, ezért a portfólió egyik legkedvezőbb társadalmi költség-haszon arányú elemeként értelmezhető.

Az okos zebra és az új gyalogosátkelőhelyek fejlesztése 82,70 millió Ft éves nettó társadalmi hatást eredményezhet. Ennek fő forrása a közlekedésbiztonság javulása, a baleseti kockázatok mérséklése és a gyalogos közlekedés feltételeinek javítása. Bár közvetlen pénzügyi megtakarítás nem szerepel a számításban, a projekt társadalmi értéke jelentős, ezért értékelésekor a pénzügyi ROI önmagában nem ad megfelelő képet.

A digitális utastájékoztató és utasszámláló rendszer éves társadalmi hatása 110,53 millió Ft, ami a portfólión belül az egyik legmagasabb érték. A projekt a valós idejű információszolgáltatás, az utasok várakozási idejének és bizonytalanságának csökkentése, valamint a közösségi közlekedés adatvezérelt tervezése révén teremt értéket. Az utasszámlálási adatok lehetővé tehetik a járatok, menetrendek és kapacitások pontosabb összehangolását, ami hosszabb távon az üzemeltetési költségek mérsékléséhez és a szolgáltatási színvonal javulásához is hozzájárulhat.

Az okos vízminőség- és szivárgásfigyelő rendszer nemcsak a legnagyobb közvetlen megtakarítást biztosító projekt, hanem 159,70 millió Ft éves nettó társadalmi hatásával a portfólió társadalmi értékteremtésének is legfontosabb eleme. A rendszer a vízveszteségek, hálózati meghibásodások és minőségi problémák gyorsabb felismerésével egyszerre csökkentheti az üzemeltetési költségeket, javíthatja az ellátásbiztonságot és mérsékelheti a lakossági, illetve szolgáltatói károkat. A projekt így pénzügyi és társadalmi szempontból egyaránt a digitális portfólió egyik legerősebb eleme.

A számszerűsített éves ÜHG-hatás 217 tCO<sub>2</sub>e, amelynek monetarizált értéke 7,60 millió Ft/év. A kibocsátáscsökkentés legnagyobb részét az okos hulladékgazdálkodási és városüzemeltetési megoldások adják 100 tCO<sub>2</sub>e/év értékkel. Ezt követi a digitális utastájékoztató és utasszámláló rendszer 50 tCO<sub>2</sub>e/év, a köztemető digitalizációja 45 tCO<sub>2</sub>e/év, valamint a LiDAR fakataszter 20 tCO<sub>2</sub>e/év kibocsátáscsökkentési hatással. A KanizsaApp számszerűsített ÜHG-hatása 2 tCO<sub>2</sub>e/év.

A környezeti hatások elsősorban az útvonal- és folyamatoptimalizálásból, a felesleges kiszállások és járműmozgások csökkenéséből, a közösségi közlekedés hatékonyabb szervezéséből, valamint az adminisztratív folyamatok digitalizációjából származnak. A hulladékgazdálkodási projekt esetében a gyűjtési útvonalak optimalizálása, a telítettségi adatok használata és a városüzemeltetési feladatok összehangolása jelentős üzemanyag- és kibocsátásmegtakarítást tehet lehetővé. A LiDAR fakataszter környezeti értéke a városi zöldvagyon pontosabb nyilvántartásán, a faápolási feladatok célzottabb szervezésén és a zöldfelületi beavatkozások jobb tervezésén keresztül érvényesülhet.

Az intelligens létesítményüzemeltetési rendszerhez a jelenlegi számításban nem kapcsolódik közvetlen ÜHG-hatás, miközben tartalmából adódóan később jelentős energia- és kibocsátáscsökkentési potenciál jelenhet meg. A fogyasztásmérési, épületfelügyeleti és karbantartási adatok integrált használata lehetővé teheti a túlzott energiafelhasználás, a műszaki hibák és a nem megfelelő üzemeltetési beállítások gyors felismerését. Ennek hatása azonban csak tényleges fogyasztási bázisadatok, épületszám és elérhető energiamegtakarítási adatok alapján számszerűsíthető megbízhatóan.

Az éves nettó társadalmi hatás összesen 561,78 millió Ft, ami 21,00%-os SROI-t eredményez. A társadalmi érték legnagyobb forrásai az okos vízminőség- és szivárgásfigyelő rendszer 159,70 millió Ft-os, a digitális utastájékoztató rendszer 110,53 millió Ft-os, a KanizsaApp 94,07 millió Ft-os, valamint az

okos zebra 82,70 millió Ft-os éves társadalmi hatásai. Ez a négy projekt együttesen a teljes számszerűsített társadalmi hatás közel négyötödét adja.

A társadalmi érték további elemei a hivatali és szervezeti eszközmodernizációhoz kapcsolódó 42,25 millió Ft-os, az intelligens létesítményüzemeltetési rendszer 27,50 millió Ft-os, az okos hulladékgazdálkodási projekt 16,66 millió Ft-os, a LiDAR fakataszter 15,23 millió Ft-os, valamint a temetői digitalizáció 13,15 millió Ft-os éves hatásai. Ezek a projektek elsősorban a munkafolyamatok gyorsításával, az adatok jobb hozzáférhetőségével, a szolgáltatások kiszámíthatóságával, az ügyintézési idő csökkentésével és a városi vagyon pontosabb kezelésével teremtenek társadalmi értéket.

A digitális portfólió éves NSV-je karbonértékkel együtt 557,97 millió Ft, az NSV/CAPEX mutató pedig 20,86%. Ez azt mutatja, hogy a portfólió közvetlen pénzügyi megtérülése önmagában nem erős, azonban a társadalmi és környezeti hasznok figyelembevételével jelentős pozitív fenntarthatósági értéket hoz létre. A számszerűsített társadalmi és karbonérték több mint negyvenszeresen ellensúlyozza az éves működésből származó 11,41 millió Ft-os pénzügyi hiányt.

A portfólió szerkezete alapján két eltérő projekttypus rajzolódik ki. Az első csoportba a közvetlen működési megtakarítást eredményező rendszerek tartoznak, különösen az okos vízminőség- és szivárgásfigyelő rendszer, a KanizsaApp és a köztemető digitalizációja. A második csoportot azok a projektek alkotják, amelyek közvetlen pénzügyi hozama korlátozott, ugyanakkor jelentős társadalmi, biztonsági, környezeti vagy döntéstámogatási értéket teremtenek. Ide sorolható az okos zebra, az utastájékoztató rendszer, a hivatali eszközmodernizáció, a hulladékgazdálkodási digitalizáció és a LiDAR fakataszter.

A legfontosabb megvalósítási feltétel az integrált adat- és üzemeltetési modell kialakítása. Szigetszerűen működő rendszerek esetén a párhuzamos licencek, az eltérő adatstruktúrák, a manuális adatátadás és a többszörös üzemeltetési feladatok gyorsan növelhetik a működési költségeket. A pénzügyi és társadalmi előnyök akkor érvényesülhetnek teljes körűen, ha a fejlesztések közös adatkezelési, információbiztonsági és szervezeti keretbe illeszkednek, a rendszerek képesek egymással adatot cserélni, és a létrejövő adatok ténylegesen hasznosulnak a városi döntéshozatalban.

A város digitális portfóliója tehát olyan fejlesztési csomagként értelmezhető, amely önmagában nem javítja érdemben a város közvetlen pénzügyi pozícióját, de számottevő társadalmi, működési és környezeti értéket teremt. A portfólió stratégiai jelentőségét elsősorban a digitális hozzáférés, a közszolgáltatási minőség, a közlekedés- és ellátásbiztonság, a hatékonyabb városüzemeltetés, valamint az önkormányzati szervezet adatvezérelt működési képességeinek együttes fejlesztése adja.

| Projektcím                                             | CAPEX<br>(MFt) | Éves<br>OPEX<br>(MFt) | Éves bevétel/<br>megtakarítás<br>(MFt) | Éves ÜHG<br>hatás<br>(tCO <sub>2</sub> e) | Éves nettó<br>társadalmi<br>hatás (MFt) |
|--------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| D1. Intelligens<br>létesítményüzemeltetési<br>rendszer | 1 000          | 40                    | 3,35216                                | 0                                         | 27,5                                    |
| D2. Városi applikáció<br>(KanizsaApp)                  | 20             | 5                     | 8                                      | 2                                         | 94,07                                   |
| D3. Okos zebra és új<br>gyalogosátkelőhelyek           | 300            | 7,5                   | 0                                      | 0                                         | 82,7                                    |

| Projektcím                                                    | CAPEX<br>(Mft) | Éves<br>OPEX<br>(Mft) | Éves bevétel/<br>megtakarítás<br>(Mft) | Éves ÜHG<br>hatás<br>(tCO <sub>2</sub> e) | Éves nettó<br>társadalmi<br>hatás (Mft) |
|---------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| D4. Okos vízminőség- és szivárgásfigyelő                      | 100            | 6                     | 84                                     | 0                                         | 159,7                                   |
| D5. Köztemető működési folyamatainak digitalizációja          | 25             | 3,000                 | 6,52                                   | 45                                        | 13,145313                               |
| D6. Okos hulladékgazdálkodási és városüzemeltetési megoldások | 430            | 21,5                  | 0,52                                   | 100                                       | 16,65625                                |
| D7. Digitális utastájékoztató és utasszámláló rendszer        | 400            | 16                    | 5,2                                    | 50                                        | 110,528125                              |
| D8. Hivatali és szervezeti eszközmodernizáció                 | 300            | 18                    | 6                                      | 0                                         | 42,25                                   |
| D9. LiDAR fakataszter                                         | 100            | 10                    | 2                                      | 20                                        | 15,23125                                |
| <b>Összesen</b>                                               | <b>2 675</b>   | <b>127,000</b>        | <b>115,592</b>                         | <b>217</b>                                | <b>561,781</b>                          |

## Kiszolgáló portfólió

| <b>Mutató</b>                  | <b>Összesített érték</b>     |
|--------------------------------|------------------------------|
| Összes CAPEX                   | 40 525 millió Ft             |
| Éves OPEX                      | 344,8 millió Ft/év           |
| Éves bevétel / megtakarítás    | 846,8 millió Ft/év           |
| Nettó pénzügyi eredmény        | 502 millió Ft/év             |
| Éves pénzügyi ROI              | 1,24%/év                     |
| Éves ÜHG-hatás                 | -1 172 tCO <sub>2</sub> e/év |
| Monetárizált karbonérték       | 41 millió Ft/év              |
| Éves nettó társadalmi hatás    | 1 843,9 millió Ft/év         |
| SROI                           | 4,55 %/év                    |
| Éves NSV karbonértékkel együtt | 2 386,9 millió Ft/év         |
| NSV / CAPEX                    | 5,89 %/év                    |

A nyolc elemből álló kiszolgáló portfólió Nagykanizsa alapvető városi szolgáltatásainak és humán infrastruktúrájának megújítására épül. A projektcsomag fő pillérei az ivóvíz- és szennyvízrendszer rekonstrukciója, a közúti és közösségi közlekedés fejlesztése, az oktatási és közigazgatási épületállomány korszerűsítése, valamint egy célzott foglalkoztathatósági program. A beruházási kockázat erősen koncentrált: az ivóvízvezeték és a Molnári víztisztító telep együtt 30 000 millió Ft-ot, a teljes CAPEX 74,0%-át képviseli; a három víziközmű-projekt együttes aránya 76,5%.

A portfólió teljes beruházási értéke 40 525 millió Ft. Ehhez évente 344,8 millió Ft működési költség és 846,8 millió Ft bevétel vagy megtakarítás kapcsolódik. Az éves nettó pénzügyi eredmény 502,0 millió Ft, a pénzügyi ROI 1,24%/év. A 846,8 millió Ft éves pénzügyi haszonból mindössze 39,0 millió Ft közvetlen bevétel, a fennmaradó 807,8 millió Ft költségmegtakarítás. A portfólió ezért nem piaci hozamtermelő csomag, hanem döntően szolgáltatásbiztonsági és költségelkerülési logikával igazolható. A legnagyobb éves pénzügyi többletet az ivóvízvezeték-rekonstrukció (215,2 millió Ft), az elektromos autóbusz-fejlesztés (136,7 millió Ft) és a Molnári telep (121,4 millió Ft) adja.

Az éves nettó társadalmi hatás 1 843,9 millió Ft, ami 4,55%-os éves SROI-t eredményez. A legnagyobb társadalmi érték a szennyvízcsatorna-rekonstrukcióhoz (525,0 millió Ft), a belterületi utak felújításához (491,1 millió Ft), az iskolafelújításokhoz (379,0 millió Ft) és a Polgármesteri Hivatal–Járásbíróság projekthez (240,5 millió Ft) kapcsolódik; e négy projekt együtt a társadalmi hatás 88,7%-át adja. A társadalmi érték tehát nem a legnagyobb beruházásoknál koncentrálódik, hanem azoknál a beavatkozásoknál, amelyek közvetlenül javítják a szolgáltatások minőségét, a biztonságot, az egészséget vagy az intézményi működést.

Az ivóvízvezeték, a Molnári víztisztító telep és a szennyvízcsatorna rekonstrukciója együtt 31 000 millió Ft CAPEX-et képvisel. Éves nettó pénzügyi eredményük 359,9 millió Ft, társadalmi hatásuk 617,9 millió Ft, karbonértékük 10,2 millió Ft, éves NSV-jük 987,9 millió Ft. Az NSV/CAPEX arány 3,19%, vagyis a csoport abszolút értéket termel, de a beruházási volumenhez képest mérsékelt az éves számszerűsített hozama. A két nagy ivóvízprojekt szolgáltatásbiztonsági jelentősége jóval nagyobb annál, amit a közvetlen pénzügyi és társadalmi mutatók jeleznek. A szennyvízprojekt 54,83%-os NSV/CAPEX értéke kiugró, ezért a 525,0 millió Ft-os éves társadalmi hatás alapfeltevéseit a részletes CBA-ban külön ellenőrizni kell.

A belterületi utak felújítása és az elektromos autóbuszok beszerzése együttesen 7 000 millió Ft beruházást jelent. A két projekt éves nettó pénzügyi eredménye 125,7 millió Ft, társadalmi hatása 591,8 millió Ft, karbonértéke 23,5 millió Ft, éves NSV-je 740,9 millió Ft; az NSV/CAPEX arány 10,58%. Az útfejlesztés éves pénzügyi egyenlege –11,0 millió Ft, de a biztonsági, elérhetőségi és életminőségi

hatások miatt 480,8 millió Ft éves NSV-t mutat. Az elektromosbusz-projekt a portfólió karbonmegtakarításának 55,5%-át adja, ugyanakkor a járművek, a töltőhálózat és az energiaellátás összehangolt beszerzése, valamint az akkumulátorok életciklus-költsége kritikus kockázat.

Az iskolafelújítások és az Erzsébet téri hivatali-bírószáki fejlesztés együttes CAPEX-e 2 500 millió Ft. A két projekt éves nettó pénzügyi eredménye 28,7 millió Ft, társadalmi hatása 619,5 millió Ft, éves NSV-je 655,7 millió Ft; az NSV/CAPEX arány 26,23%. A magas arányos teljesítmény az energia- és karbantartási megtakarításból, a jobb tanulási és munkakörnyezetből, valamint a hatékonyabb ügyfélkiszolgálásból ered. A fenntarthatóság feltétele ugyanakkor a tervszerű épületfenntartás, az energetikai monitoring és a felújítások utáni pótlási tartalék képzése.

A K7 projekt 25 millió Ft CAPEX mellett évente 12,25 millió Ft OPEX-et igényel, közvetlen bevételt vagy megtakarítást nem tartalmaz, társadalmi hatása 14,67 millió Ft. Éves NSV-je 2,32 millió Ft, NSV/CAPEX aránya 9,26%. A 58,68%-os SROI első ránézésre kiemelkedő, de a program költsége döntően ismétlődő működési kiadás. Emiatt a projektet nem egyszeri beruházként, hanem többéves szolgáltatási programként kell értékelni, és a fenntartást eredményindikátorokhoz, munkáltatói partnerséghez és lemorzsolódási küszöbökhez célszerű kötni.

A portfólió éves ÜHG-egyenlege  $-1\,172\text{ tCO}_2\text{e}$ , vagyis nettó kibocsátásmegtakarítást eredményez. A megtakarítás 90,4%-át az elektromos autóbuszok ( $650\text{ tCO}_2\text{e/év}$ ), a Molnári víztisztító telep ( $210\text{ tCO}_2\text{e/év}$ ) és az iskolafelújítások ( $200\text{ tCO}_2\text{e/év}$ ) adják. A foglalkoztathatósági program a megadott adatok szerint  $3\text{ tCO}_2\text{e/év}$  többletkibocsátással jár. A  $35\,000\text{ Ft/tCO}_2\text{e}$  referenciaértékkel számított éves karbonérték  $+41,0$  millió Ft, ami a teljes NSV 1,7%-a: pénzügyi súlya mérsékelt, de a zöld közlekedési és energiahatékonysági prioritásokat egyértelműen alátámasztja.

A nettó pénzügyi eredmény, az éves nettó társadalmi hatás és a monetarizált karbonérték összegeként a portfólió éves nettó fenntarthatósági értéke  $2\,386,9$  millió Ft. Ez a teljes beruházási értékhez viszonyítva 5,89%-os éves NSV/CAPEX arányt jelent, vagyis minden 100 Ft beruházási értékhez évente mintegy 5,9 Ft számszerűsített pénzügyi, társadalmi és környezeti érték kapcsolódik. A projektcsomag pozitív, de értékteremtése elsősorban társadalmi hasznokra és költségmegtakarításra épül. A nagy víziközmű-projektek stratégiai szükségessége, a szennyvízprojekt kiugró társadalmi hatása és a foglalkoztatási program ismétlődő költsége miatt a végleges rangsorolást részletes műszaki állapotfelmérésnek, kereslet- és kapacitásvizsgálatnak, valamint projektszintű költség-haszon elemzésnek kell megelőznie.

| Projektcím                                                                                                            | CAPEX (Ft)            | Éves OPEX (Ft)     | Éves bevétel/<br>megtakarítás | Éves ÜHG hatás (tCO <sub>2</sub> e) | Éves nettó társadalmi hatás (Ft) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| K1. ivóvízvezeték-rekonstrukció                                                                                       | 20 000 000 000        | 40 000 000         | 255 200 000                   | 80                                  | 41 300 000                       |
| K2. Molnári ivóvíztisztító telep rekonstrukciója és eredeti kapacitásának helyreállítása (25 000 m <sup>3</sup> /nap) | 10 000 000 000        | 71 500 000         | 192 900 000                   | 210                                 | 51 562 500                       |
| K3. Rossz minőségi belterületi utak felújítása                                                                        | 3 000 000 000         | 51 000 000         | 40 000 000                    | 20                                  | 491 050 000                      |
| K4. Helyi tömegközlekedési járműpark fejlesztése elektromos autóbuszokkal                                             | 4 000 000 000         | 114 500 000        | 251 152 000                   | -50                                 | 100 775 000                      |
| K5. Szennyvízcsatorna rekonstrukció                                                                                   | 1 000 000 000         | 10 000 000         | 33 310 000                    | 0                                   | 525 025 000                      |
| K6. iskolafelújítások                                                                                                 | 1 500 000 000         | 13 000 000         | 48 400 000                    | 200                                 | 379 000 000                      |
| K7. Foglalkoztathatóság feltételeinek javítása a leszakadó csoportokban                                               | 25 000 000            | 12 250 000         | 0                             | -3                                  | 14 670 000                       |
| K8. Polgármesteri Hivatal bővítése, Bíróság átköltöztetése az Erzsébet tér északi tömbjébe (Erzsébet tér 14-15.)      | 1 000 000 000         | 32 500 000         | 25 820 000                    | 15                                  | 240 487 500                      |
| <b>Összesen</b>                                                                                                       | <b>40 525 000 000</b> | <b>344 750 000</b> | <b>846 782 000</b>            | <b>1 172</b>                        | <b>1 843 870 000</b>             |

### 3. Intézményi és működési modell

#### 3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

| Funkciók Prosperáló dimenzió                                                                   | Nevesített szervezeti egységek és munkakörök                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektportfólió menedzser, menedzsment team                                                   | Az operatív portfóliókezelés központi szereplője a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. A menedzsmentteamben a Városfejlesztési Osztály, a Vagyongazdálkodási és Városüzemeltetési Csoport, a Főépítész Csoport és a Gazdálkodási Osztály vesz részt. Állandó közreműködő a VIA Kanizsa és a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.                                                                                                                                                                  |
| Projektgazdák és felelős osztályok                                                             | Az önkormányzati fejlesztések projektgazdája Nagykanizsa MJV Önkormányzata vagy az általa kijelölt intézmény, illetve gazdasági társaság. A hivatali szakmai felelősséget a projekt tartalmától függően a Városfejlesztési Osztály, a Főépítész Csoport, a Vagyongazdálkodási és Városüzemeltetési Csoport.                                                                                                                                                                                                   |
| A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület                                  | A prosperáló portfólióhoz külön, állandó portfólió-munkacsoport nem kapcsolódik. A vezetői szintű koordinációban a városvezetés, a Városfejlesztési Osztály, a Főépítész Csoport, a Gazdálkodási Osztály és a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. kijelölt képviselői vesznek részt, szükség szerint az adott projektben érintett további szervezetek bevonásával. A végrehajtás nyomán követése a projektmonitoring, a határozatok végrehajtásáról készülő jelentések és az éves beszámolók keretében történik. |
| Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatfórum, Gazdasági Tanács stb.) | Közgyűlés, Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság, Pénzügyi Bizottság és Közbeszerzési Bizottság. Jogi kérdésekben a Jogi, Nemzetpolitikai és Közrendi Bizottság, kulturális és sporttartalom esetén az Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sport Bizottság is részt vesz a döntéselőkészítésben.                                                                                                                                                                                                              |
| Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk                                                    | Bevonandók a helyi vállalkozások, gazdasági érdekképviselők, befektetők, oktatási és kutatási intézmények (Pannon Egyetem nagykanizsai központja), turisztikai és sportszereplők, közlekedési és közműszolgáltatók, ingatlan tulajdonosok, valamint az érintett lakosság. A bevonás gazdasági és szakmai egyeztetések, partnerségi fórumok és projekt-specifikus lakossági konzultációk keretében történik.                                                                                                   |

| Funkciók Megtartó dimenzió                                                                    | Nevesített szervezeti egységek és munkakörök                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektportfólió menedzser, menedzsment team                                                  | Az operatív koordinációt a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. végzi a Humán Osztállyal, a Szociális és Lakásügyi Csoporttal, a Humánigazgatási és Szervezési Csoporttal, a Városfejlesztési Osztállyal és a Gazdálkodási Osztállyal együttműködésben. A szakmai munkába az érintett szociális, egészségügyi, kulturális, közösségi és sportintézmények vezetői is bekapcsolódnak.                                                                             |
| Projektgazdák és felelős osztályok                                                            | A projektgazda az Önkormányzat, az érintett önkormányzati intézmény vagy kijelölt gazdasági társaság. A humán tartalomért elsősorban a Humán Osztály, az épület- és ingatlanfejlesztésekért a Városfejlesztési Osztály és szakmai csoportjai, valamint a Főépítési Csoport felelnek. A Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. a projekt-előkészítést, a lebonyolítást és a monitoringot támogatja.                                                                |
| A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület                                 | A megtartó portfólióhoz külön, állandó portfólió-munkacsoport nem kapcsolódik. A vezetői szintű koordinációban a városvezetés, a Humán Osztály, a Városfejlesztési Osztály és a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. kijelölt képviselői vesznek részt, kiegészülve az érintett önkormányzati intézmény vezetőjével. A végrehajtás nyomon követése a projektmonitoring és az intézményi, bizottsági, illetve képviselő-testületi beszámolás keretében történik. |
| Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.) | Közgyűlés, Szociális, Egészségügyi és Környezetvédelmi Bizottság, valamint Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sport Bizottság. Ingatlan- és városfejlesztési ügyekben a Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság, pénzügyi kérdésekben a Pénzügyi Bizottság, beszerzések esetén a Közbeszerzési Bizottság kapcsolódik be.                                                                                                                                     |
| Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk                                                   | Bevonandók az érintett intézmények, civil és egyházi szervezetek, egészségügyi és szociális szolgáltatók, kulturális és sportközösségek, valamint a szolgáltatásokat igénybe vevő lakossági és sérülékeny társadalmi csoportok.                                                                                                                                                                                                                             |

| Funkciók Zöldülő dimenzió                                                                     | Nevesített szervezeti egységek és munkakörök                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektportfólió menedzser, menedzsment team                                                  | A zöld portfólió felelősenek kijelöléséig az operatív koordinációt a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft., a Városfejlesztési Osztály, a Vagyongazdálkodási és Városüzemeltetési Csoport, a Főépítész Csoport és a Gazdálkodási Osztály együttműködése biztosítja. A csapat állandó résztvevője a VIA Kanizsa, a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt., valamint az energetikai szakreferensi feladatokat ellátó E-Missio Kft.; szükség szerint az Informatikai Csoport és más közszolgáltatók is bekapcsolódnak. |
| Projektgazdák és felelős osztályok                                                            | A projektgazda az Önkormányzat, az érintett önkormányzati társaság vagy közszolgáltató. A hivatali szakmai koordinációt a Városfejlesztési Osztály, annak Vagyongazdálkodási és Városüzemeltetési, valamint Főépítész Csoportja végzi, a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. a projekt-előkészítési és lebonyolítási feladatokban vesz részt.                                                                                                                                                                                  |
| A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület                                 | A zöldülő portfólióhoz külön, állandó portfólió-munkacsoport nem kapcsolódik. A vezetői szintű koordinációban a városvezetés, a Városfejlesztési Osztály, a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft., valamint az érintett városüzemeltetési és közszolgáltató szervezetek kijelölt képviselői vesznek részt. A végrehajtás nyomon követése a projektmonitoring, valamint a bizottsági és képviselő-testületi beszámolás keretében történik.                                                                                        |
| Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.) | Közgyűlés, Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság, Szociális, Egészségügyi és Környezetvédelmi Bizottság, Pénzügyi Bizottság és Közbeszerzési Bizottság; jogi és szabályozási kérdésekben a Jogi, Nemzetpolitikai és Közrendi Bizottság is közreműködik.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk                                                   | Bevonandók a lakosság, a környezetvédelmi és szakmai civil szervezetek, az önkormányzati intézmények, közmű- és energiaszolgáltatók, hulladékgazdálkodási szereplők, a Pannon Egyetem nagykanizsai központja, a vállalkozások és az energiaközösségek lehetséges résztvevői.                                                                                                                                                                                                                                                |

| Funkciók Digitális dimenzió                                                                   | Nevesített szervezeti egységek és munkakörök                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektportfólió menedzser, menedzsment team                                                  | A projektmenedzsmentet a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft., a technikai koordinációt az Informatikai Csoport biztosítja. A Jegyzői Kabinet Jogi Csoportja, a fejlesztéssel érintett szakmai szervezeti egységek, intézmények, önkormányzati társaságok és közszolgáltatók adatgazdaként, szolgáltatásfelelősként és rendszerhasználóként vesznek részt.                                                                          |
| Projektgazdák és felelős osztályok                                                            | A projektgazda az Önkormányzat, az érintett intézmény, gazdasági társaság vagy közszolgáltató lehet. Az Informatikai Csoport a technikai architektúráért, a hozzáférésekért és az informatikai üzemeltetésért, az érintett szakmai szervezet a szolgáltatási tartalomért és az adatokért, a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. pedig az előkészítésért és a projektkoordinációért felel.                                          |
| A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület                                 | A digitális portfólióhoz külön, állandó portfólió-munkacsoport nem kapcsolódik. A vezetői szintű koordinációban a városvezetés, az Informatikai Csoport, a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft., valamint az adott fejlesztésben érintett szakmai adatgazda vagy szolgáltatásfelelős képviselője vesz részt. A végrehajtás nyomon követése a projektmonitoring és az érintett rendszerek működési visszacsatolása alapján történik. |
| Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.) | Önálló digitális szakbizottság nem működik. A fejlesztéseket tartalmuk szerint a Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság, a Pénzügyi Bizottság, a Jogi, Nemzetpolitikai és Közrendi Bizottság, valamint az érintett ágazati bizottság tárgyalja; a végső önkormányzati döntést a Közgyűlés hozza meg.                                                                                                                           |
| Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk                                                   | Bevonandók a lakossági és intézményi felhasználók, a hivatali dolgozók, az önkormányzati intézmények és társaságok, közszolgáltatók, informatikai és távközlési vállalkozások, valamint adatvédelmi és információbiztonsági szakértők.                                                                                                                                                                                          |

| Funkciók Kiszolgáló dimenzió                                                                  | Nevesített szervezeti egységek és munkakörök                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektportfólió menedzser, menedzsment team                                                  | Az operatív koordinációt a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft., a Városfejlesztési Osztály, a Vagyongazdálkodási és Városüzemeltetési Csoport, a Főépítési Csoport, a Hatósági Osztály, valamint a Gazdálkodási Osztály végzi. Állandó operatív közreműködő a VIA Kanizsa és a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.; az egyes projektekhez a közmű- és közlekedési szolgáltatók, illetve az intézmények kapcsolódnak.                                                            |
| Projektgazdák és felelős osztályok                                                            | Projektgazda lehet az Önkormányzat, kijelölt intézménye vagy gazdasági társasága, közműszolgáltató, társulás, illetve állami infrastruktúra-kezelő. Az önkormányzati projektek szakmai előkészítésében a Városfejlesztési Osztály és szakmai csoportjai, a Hatósági Osztály és az érintett üzemeltető vesz részt; a projektmenedzsmentet a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. támogatja.                                                                                                       |
| A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület                                 | A kiszolgáló portfólióhoz külön, állandó portfólió-munkacsoport nem kapcsolódik. A vezetői szintű koordinációban a városvezetés, a Városfejlesztési Osztály, a Gazdálkodási Osztály, a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft., valamint az adott projektben érintett üzemeltető vagy közszolgáltató kijelölt képviselői vesznek részt. A végrehajtás nyomon követése a projektmonitoring, a határozatok végrehajtásáról készülő jelentések és az üzemeltetési visszacsatolások keretében történik. |
| Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.) | Közgyűlés, Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság és Pénzügyi Bizottság. Közmű- és környezeti kérdésekben a Szociális, Egészségügyi és Környezetvédelmi Bizottság, intézményi fejlesztéseknél az Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sport Bizottság, közbeszerzési és jogi ügyekben pedig a Közbeszerzési, illetve a Jogi, Nemzetpolitikai és Közrendi Bizottság kapcsolódik be.                                                                                                             |
| Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk                                                   | Bevonandók az érintett lakosok és intézmények, közmű- és közlekedési szolgáltatók, városüzemeltetési társaságok, hatóságok, ingatlanulajdonosok, közterület-használók, térségi önkormányzatok és társulások.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

### 3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére

Nagykanizsa Megyei Jogú Város Önkormányzatának irányítási és döntéshozatali rendjét a Közgyűlés Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 20/2025. (VI. 30.) önkormányzati rendelet, annak hatályos módosításai, valamint a Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési szabályai határozzák meg. A Közgyűlés szervei a polgármester, a Közgyűlés bizottságai, a Polgármesteri Hivatal, a jegyző, valamint a rendeletben nevesített Társulások. Önkormányzati döntést a Közgyűlés, illetve annak felhatalmazása alapján a bizottságok, a polgármester és a jegyző hozhatnak. A helyi közügyekkel és közfeladatokkal kapcsolatos önkormányzati döntéseket a Közgyűlés hozza meg, ugyanakkor egyes hatásköreit (jogszabályi keretek között) bizottságaira, a polgármesterre, a jegyzőre vagy valamely társulásra átruházhatja, míg az át nem ruházható egyes stratégiai és költségvetési döntések a Közgyűlés hatáskörében maradnak.

A Közgyűlés az alábbi állandó bizottságokat hozta létre:

- Pénzügyi Bizottság;
- Jogi, Nemzetpolitikai és Közrendi Bizottság;
- Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sport Bizottság;
- Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság;
- Szociális, Egészségügyi és Környezetvédelmi Bizottság;
- Közbeszerzési Bizottság.

A bizottságok a Közgyűlés egymással mellérendeltségi viszonyban működő szervei, amelyek előkészítő, véleményező, javaslattevő, szervező és ellenőrzési feladatokat látnak el, továbbá a Képviselő-testület által átruházott hatáskörökben önálló döntést is hozhatnak. Az FVS-projektportfóliók szempontjából a bizottságok elsődleges feladata az adott szakterülethez kapcsolódó projektjavaslatok szakmai és politikai véleményezése, a döntési alternatívák értékelése, valamint a Közgyűlés elé kerülő előterjesztések megtárgyalása. A több portfóliót érintő projektek véleményezésében az érintett bizottságok együttesen vagy egymásra épülő rendben vesznek részt, különösen azokban az esetekben, amikor a fejlesztés gazdasági, környezeti, társadalmi és pénzügyi hatásai egyaránt jelentősek.

Az FVS-projektportfóliók legfelsőbb döntéshozó szerve a Közgyűlés. A döntések előkészítésében az adott projekt tartalma szerint illetékes szaktanárságok vesznek részt. A Pénzügyi Bizottság feladatkörébe tartozó esetekben vizsgálja a projektek költségvetési illeszkedését, az önkormányzati saját forrás biztosíthatóságát, a vagyongazdálkodási és finanszírozási összefüggéseket, valamint a hosszabb távú működtetési költségeket. A Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság a városfejlesztési, városüzemeltetési, gazdaságfejlesztési, vagyongazdálkodási, területrendezési és infrastrukturális kérdésekben tölt be meghatározó szerepet. A Közbeszerzési Bizottság a beruházások végrehajtásához kapcsolódó közbeszerzési eljárásokban, a Jogi, Nemzetpolitikai és Közrendi Bizottság pedig a jogi megfeleléshez, a közrendhez és az önkormányzati szabályozáshoz kapcsolódó ügyekben vesz részt. A polgármester biztosítja a városfejlesztési irányok politikai és stratégiai koordinációját, a jegyző pedig a törvényes, szabályszerű és szervezetileg összehangolt működésért felel. Az alpolgármesterek a polgármester által meghatározott feladatmegosztás szerint vehetnek részt az egyes portfóliók politikai és vezetői koordinációjában.

A Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei a jegyző irányításával látják el az önkormányzati döntések előkészítéséhez és végrehajtásához, a helyi közügyek intézéséhez, a lakossági szolgáltatások működtetéséhez, valamint a jogszabályokban meghatározott államigazgatási feladatok teljesítéséhez kapcsolódó szakmai és igazgatási tevékenységeket. A 2025. július 1-jétől hatályos szervezeti felépítés alapján a Hivatal fő belső szervezeti egységei a Polgármesteri Kabinet, a Jegyzői Kabinet, a Gazdálkodási Osztály, a Hatósági Osztály, a Humán Osztály és a Városfejlesztési Osztály. A szakmai feladatellátásban részt vesz többek között a Jogi Csoport, az Informatikai Csoport, a Pénzügyi Csoport,

a Költségvetési Csoport, az Adóügyi Csoport, a Közigazgatási Csoport, a Városrendészet, a Szociális és Lakásügyi Csoport, a Humánigazgatási és Szervezési Csoport, a Vagyongazdálkodási és Városüzemeltetési Csoport, valamint a Főépítési Csoport. A szervezeti rendszert a Belső Ellenőrzési Munkacsoport és az Üzemeltetési Munkacsoport egészíti ki. A szervezeti egységek feladatkörükhöz igazodva közreműködnek a fejlesztések előkészítésében, a költségvetési tervezésben, az önkormányzati vagyon kezelésében, az intézményi működés koordinációjában, továbbá a városüzemeltetési, környezetvédelmi és digitális feladatok ellátásában. Szakmai javaslatokat, előterjesztéseket és döntés-előkészítő anyagokat készítenek, amelyeket az illetékes bizottságok, illetve a Közgyűlés tárgyalnak meg.

Az öt FVS-portfólió kezelése a meglévő önkormányzati és hivatali kompetenciákra épülő, több szereplős együttműködésben valósul meg. A Város- és Gazdaságfejlesztési Bizottság, a Városfejlesztési Osztály, valamint annak szakmai csoportjai elsősorban a prosperáló és a kiszolgáló portfólióhoz kapcsolódnak, de a megtartó és a zöldülő portfólió egyes fejlesztéseiben is részt vesznek. A Humán Osztály, a Szociális, Egészségügyi és Környezetvédelmi Bizottság, valamint az Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sport Bizottság főként a megtartó portfólió szakmai kezelésében tölt be meghatározó szerepet. A zöldülő portfólió megvalósítása a környezetvédelmi és városfejlesztési szakterületek, valamint az érintett városüzemeltetési és közszolgáltató szervezetek együttműködését igényli. A digitális portfólió horizontális jellegéből adódóan az Informatikai Csoport mellett valamennyi érintett szervezeti egység, intézmény és szolgáltató bekapcsolódhat annak végrehajtásába. A Hatósági Osztály és a Közigazgatási Csoport a projektekhez kapcsolódó hatósági és igazgatási feladatokban működik közre. A Pénzügyi Bizottság és a Gazdálkodási Osztály valamennyi portfólió esetében biztosítja a pénzügyi és költségvetési szempontok érvényesítését.

Az egyes portfóliók megvalósításában állandó városi közreműködőként jelenik meg a VIA Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt. és a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt. A VIA Kanizsa elsősorban a közterületek, utak, zöldfelületek és egyéb városüzemeltetési rendszerek működtetéséhez kapcsolódó szakmai és üzemeltetési feladatokat támogatja. A Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt. az önkormányzati ingatlan- és vagyonelemek kezelésében, hasznosításában, valamint az ezekhez kapcsolódó szolgáltatói feladatokban vesz részt. Mellettük a projektek tartalmától függően további önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok, víziközmű-, hulladékgazdálkodási, energetikai és közlekedési szolgáltatók, civil és szakmai szervezetek, oktatási és kutatási intézmények, valamint helyi vállalkozások is bekapcsolódhatnak. A szervezeti feladatmegosztás így a bizottságok, hivatali egységek és állandó városi közreműködők meglévő kompetenciáin alapul, amelyek portfóliónként eltérő súllyal és tartalommal jelennek meg.

A projektötletek összegyűjtésének, előkészítésének és megvalósításának központi szereplője a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. A társaság közreműködik a stratégia végrehajtásában és nyomon követésében, a projektcsatorna kialakításában és naprakész működtetésében, a hazai, európai uniós és nemzetközi pályázatok előkészítésében, továbbá a fejlesztések projektmenedzsmentjében és műszaki ellenőrzésében. A társaság önálló projektmenedzsment-szervezetként működik, ugyanakkor feladatait az Önkormányzattal, a Polgármesteri Hivatallal, az önkormányzati intézményekkel, a VIA Kanizsa Városüzemeltető Nonprofit Zrt.-vel, a Nagykanizsai Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.-vel és az egyes projektekben érintett további szervezetekkel együttműködésben látja el. A projektcsatornához kapcsolódó finanszírozási lehetőségek, projekt-előkészítési igények és monitoringinformációk összegyűjtésében szintén meghatározó szerepet tölt be.

A portfóliók projektjeinek megvalósításában helyi szinten jelentős szerepet játszanak:

- az egyes fejlesztések által közvetlenül vagy közvetetten érintett szereplők;
- a tervezésben és a megvalósításban részt vevő partnerségi csoportok;
- valamint a szakmai együttműködők, intézmények és szolgáltatók.

E szereplők biztosítják a partnerség elvének helyi megjelenését, a fejlesztési és szolgáltatási igények feltárásának csatornáit, valamint az esetleges érdekellentétek és konfliktusok kezelésében is szerepet vállalnak. A partnerségi folyamatokba a város és a funkcionális várostérség gazdasági szereplői, foglalkoztatói, oktatási és kutatási intézményei, térségi önkormányzatai, társulásai, civil és szakmai szervezetei, állami és vármegyei szervei, valamint a lakosság és a helyi közösségek kapcsolódhatnak be. A várostérségi szereplők bevonása elősegíti a szélesebb térségi hatások érvényesülését és a fejlesztések közötti szinergiák erősítését. A térségi kapcsolatok különösen a közlekedési, víziközmű-, hulladékgazdálkodási, gazdaságfejlesztési és turisztikai projektekben jelennek meg, amelyek hatásai és működtetési igényei több esetben Nagykanizsa közigazgatási területén túlmutatnak.

Az egyes portfóliók megvalósításához külső szakértők bevonására is szükség lehet a tervezési, műszaki, pénzügyi, jogi, közbeszerzési, kivitelezési, ellenőrzési és monitoringfeladatok ellátása során. A külső közreműködők a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft. és az illetékes hivatali szervezeti egység szakmai koordinációja mellett vesznek részt a munkában projektenként meghatározott felelősségi, adatszolgáltatási és beszámolási renddel. Ez a széles körű együttműködési rendszer biztosítja a bevonás és a partnerség elveinek érvényesülését, a projektek szakszerű előkészítését, valamint a társadalmi egyeztetések eredményeinek fejlesztésekbe történő beépítését.

Az így kialakított governance-rendszer a meglévő önkormányzati struktúrára építve biztosítja az öt portfólió önálló szakmai kezelését, azok városi szintű összehangolását, a döntéshozatal átláthatóságát, valamint az FVS teljes projektcsatornájának folyamatos felülvizsgálatát

