

Fenntartható Városfejlesztési Stratégia

Üzleti modell és finanszírozási terv

Szombathely Megyei Jogú Város



2026. július 23

TARTALOMJEGYZÉK

1. Portfóliók kvalitatív elemzése	3
1.1. Stratégiai illeszkedés	3
1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása	7
1.3. Projektcsatornák és értékajánlat.....	8
1.4. Stakeholder mapping	11
1.5. Projektportfólió elemei	12
1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép	15
1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása	15
1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap	16
2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten	18
3. Intézményi és működési modell.....	22
3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra	22
3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére	25

1. Portfóliók kvalitatív elemzése

Az üzleti modell módszertan kidolgozásának elsődleges célja, hogy olyan eszközt biztosítson, amely támogatja a városfejlesztési törekvések hatékony, hosszú távon is fenntartható megvalósítását. Az FVS Finanszírozási terv fejezetében elkészült a stratégia üzleti modell, a stratégia finanszírozási terv, a fenntartható üzemeltetés struktúra. A kvalitatív elemzés az ott már leírtakra támaszkodik. A portfóliók meghatározása Szombathely Megyei Jogú Város hosszú távú stratégiai dokumentumain, különösen a fenntartható városfejlesztési stratégián (FVS) és a TOP Plusz városfejlesztési programterven (TVP) alapul.

1.1. Stratégiai illeszkedés

Prosperáló portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	A versenyképesség fokozása az ökoszisztéma komplex fejlesztése által. Fenntartható közlekedés
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	Horizontálisan: Kapcsolódik „A versenyképesség fokozása az ökoszisztéma komplex fejlesztése által” és a „Fenntartható közlekedés” stratégiai célokhoz. Vertikálisan: Közvetlenül támogatja a „Kutatás-fejlesztési ökoszisztéma fejlesztése, vállalati gyártási rendszerek automatizálási, digitalizációs átalakulásának támogatása”, „A helyi vállalkozások versenyképességének erősítése”, „Iparterületek és barnamezős területek infrastruktúrájának továbbfejlesztése” Közlekedési, „Közösségi célú infrastruktúra fejlesztése és megújítása”, „A helyi közösségi közlekedési infrastruktúra környezetbarát megoldásokkal történő fejlesztése”, „Multimodális közlekedési megoldások és parkolási rendszerek fejlesztése” átfogó célokat.
Megtartó portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Lakosság számára vonzó, közösségi szolgáltató karakter megerősítése. Fenntartható közlekedés.
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	Horizontálisan: Kapcsolódik „Környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása” és a „Fenntartható közlekedés” stratégiai célokhoz. Vertikálisan: Közvetlenül támogatja „A szociális, egészségügyi és gyermekjóléti ellátórendszer támogatása, lakhatási és idősellátási szolgáltatás javítása, fejlesztése”, „Közösségi terek kínálatának bővítése, civil és önkormányzati szervezetek erősítése, közösségfejlesztés”, „Aktív szabadidő eltöltés, sport és rekreáció, kulturális programok támogatása „Közlekedési, közösségi célú

	infrastruktúra fejlesztése és megújítása”, „A helyi közösségi közlekedési infrastruktúra környezetbarát megoldásokkal történő fejlesztése”, „Multimodális közlekedési megoldások és parkolási rendszerek fejlesztése” átfogó célokat.
Zöldülő portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása. Fenntartható közlekedés.
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	Horizontálisan: Kapcsolódik „Környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása” és a „Fenntartható közlekedés” stratégiai célokhoz. Vertikálisan: Közvetlenül támogatja „Épített környezet megújuló energetikai célú fejlesztése, körkörös gazdaság promóciója”, „Közszolgáltatások megújuló energiára való átállásának ösztönzése, okos technológiákkal”, „Parkok, zöld területek megújítása és innovatív megoldások fejlesztése, bővítése”, +Közlekedési, közösségi célú infrastruktúra fejlesztése és megújítása”, „A helyi közösségi közlekedési infrastruktúra környezetbarát megoldásokkal történő fejlesztése”, „Multimodális közlekedési megoldások és parkolási rendszerek fejlesztése” átfogó célokat.
Digitális portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	A versenyképesség fokozása az ökoszisztéma komplex fejlesztése által.
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	Horizontálisan: Kapcsolódik „A versenyképesség fokozása az ökoszisztéma komplex fejlesztése által”, „Környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása”, „Fenntartható közlekedés” stratégiai célokhoz. Vertikálisan közvetlenül támogatja „Kutatás-fejlesztési ökoszisztéma fejlesztése, vállalati gyártási rendszerek automatizálási, digitalizációs átalakulásának támogatása”, „Multimodális közlekedési megoldások és parkolási rendszerek fejlesztése”, „Közszolgáltatások megújuló energiára való átállásának ösztönzése, okos technológiákkal kiegészítve”, „Parkok, zöld területek megújítása és innovatív megoldások fejlesztése, bővítése” átfogó célokat
Kiszolgáló portfólió	
Mik a portfólió belső fókuszterületei?	Környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása. Fenntartható közlekedés
Kérjük a portfólió és fókuszterületeinek FVS célrendszerhez való illeszkedésének bemutatását szövegesen vertikálisan és horizontálisan	Horizontálisan: Kapcsolódik „Környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása”, „Fenntartható közlekedés” stratégiai célokhoz. Vertikálisan közvetlenül támogatja „Épített környezet megújuló energetikai célú fejlesztése,

	körkörös gazdaság promóciója”, „Közszolgáltatások megújuló energiára való átállásának ösztönzése, okos technológiákkal kiegészítve”, „Parkok, zöldterületek megújítása és innovatív megoldások fejlesztése, bővítése”, „Közlekedési, közösségi célú infrastruktúra fejlesztése és megújítása”, „A helyi közösségi közlekedési infrastruktúra környezetbarát megoldásokkal történő fejlesztése”, „Multimodális közlekedési megoldások és parkolási rendszerek fejlesztése, „Közlekedési, közösségi célú infrastruktúra fejlesztése és megújítása”, „A helyi közösségi közlekedési infrastruktúra környezetbarát megoldásokkal történő fejlesztése”, „Multimodális közlekedési megoldások és parkolási rendszerek fejlesztése” átfogó célokat.
--	---

A dokumentumban minden portfólió esetében az FVS-ben már alkalmazott célrendszer ábrát vettük figyelembe:

1. ábra - FVS stratégiai célmátrix

1. Stratégiai cél	2. Stratégiai cél	3. Stratégiai cél	4. Stratégiai cél
A versenyképesség fokozása az ökoszisztéma komplex fejlesztése által	Környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása	Fenntartható közlekedés	Lakosság számára vonzó, közösségi szolgáltató karakter megerősítése
Kapcsolódó részcélok			
<i>Kutatás-fejlesztési ökoszisztéma fejlesztése, vállalati gyártási rendszerek automatizálási, digitalizációs átalakulásának támogatása</i>	<i>Épített környezet megújuló energetikai célú fejlesztése, körkörös gazdaság promóciója</i>	<i>Közlekedési, közösségi célú infrastruktúra fejlesztése és megújítása</i>	<i>A szociális, egészségügyi és gyermekjóléti ellátórendszer támogatása, lakhatási és idősellátási szolgáltatás javítása, fejlesztése</i>
<i>A helyi vállalkozások versenyképességének erősítése</i>	<i>Közszolgáltatások megújuló energiára való átállásának ösztönzése, okos technológiákkal kiegészítve</i>	<i>A helyi közösségi közlekedési infrastruktúra környezetbarát megoldásokkal történő fejlesztése</i>	<i>Közösségi terek kínálatának bővítése, civil és önkormányzati szervezetek erősítése, közösségfejlesztés</i>
<i>Iparterületek és barnamezős területek infrastruktúrájának továbbfejlesztése</i>	<i>Parkok, zöld területek megújítása és innovatív megoldások fejlesztése, bővítése</i>	<i>Multimodális közlekedési megoldások és parkolási rendszerek fejlesztése</i>	<i>Aktív szabadidő eltöltés, sport és rekreáció, kulturális programok támogatása</i>

prosperáló város	zöldülő város	digitális város	megtartó város	kiszolgáló város
------------------	---------------	-----------------	----------------	------------------

1.2. Városon belüli területi megközelítés alkalmazása

Prosperáló portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A portfólió földrajzi kiterjedése több cél esetében az egész városra kiterjed. Ezen belül elsődlegesen a város északi iparterületére. Területi jellemzője továbbá a magas ipari koncentrációjú területek. A portfólió szorosan integrálódik a kiszolgáló várossal az útfejlesztéseken keresztül, miközben kiaknázza a digitális város innovációs hálózatait. További lehetőség a városon belül egy modern, vonzó és jól megközelíthető K+F+I infrastruktúra kialakítása az Északi Iparterülethez kapcsolódóan.
Megtartó portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	Ez a portfólió városszerte jelen lévő humán intézményhálózatot foglal magában, kiemelten a szociális, egészségügyi és gyermekjóléti ellátórendszert. A területet eltérő demográfiai profilú városrészek jellemzik, az előregedő belvárosi népességtől a fiatalabb lakótelepi rétegekig. A helyi igények középpontjában az inkluzív közösségi terek, a hozzáférhető egészségügyi és szociális ellátás, valamint a modern, jövőorientált oktatási környezet áll. A portfólióban lehetőség nyílik a városrészi identitás erősítésére és a szociális szolgáltatások digitalizációjára is.
Zöldülő portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A portfólió az egész várost átfogja a környezetbarát, megújuló energián alapuló város kialakítása és a fenntartható közlekedés fejlesztése révén. Szoros szinergiát teremt az elektromos közlekedési infrastruktúrával és lehetőséget ad a megújuló energiaforrások arányának radikális növelésére a város egészét figyelve.
Digitális portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	A portfólió kiterjedése jellegéből az egész várost érinti, illetve elsődlegesen virtuális. Területi sajátossága az erős tudásbázis, ugyanakkor jelentős feladat a generációs különbségek kezelése a digitális kompetenciák terén. Lakossági és hivatali részről igény mutatkozik a hatékony online ügyintézésre, a hivatali folyamatok gyorsítására és az erőforrás-hatékony városirányításra.
Kiszolgáló portfólió	
A portfólió területi megközelítése és fókuszai	Ez a portfólió is az egész várost érinti, a belterület utak fejlesztése és élhető település fejlesztése révén.

Területi fókuszok nevesítése:

Portfóliók	Portfólió által lefedett területtípus	Jellemző problémák	Lehetőségek
Prosperáló	Iparterületek	Bővülő fejlesztési terület hiánya	Új iparágak (pl. egészségipar) bevonása
Megtartó	Lakóterületek	Szociális terhelés	Modernizáció, digitalizáció
Zöldülő	Belterületi utak, zöld infrastruktúra	Energia-hatékonyságtalanság, időjárás anomáliák növekedése	Megújuló energia, természetalapú megoldások használata
Digitális	Önkormányzat, virtuális tér	Alacsony digitalizációs szint	digitális kompetenciák fejlesztése, MI használata
Kiszolgáló	Belterületi utak	Forgalmi túlterheltség, parkolók szűkössége	Új fenntartható utak, P+R szolgáltatások

1.3. Projektcsatornák és értékajánlat

Kérjük mutassa be a projektcsatornák értékajánlatát!

Prosperáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Prosperáló városként Szombathely alkalmazkodni képes a globális értékláncbéli és digitalizációs transzformációkhoz, kiegyensúlyozott foglalkoztatási szerkezet révén, megvalósítva a folyamatosan erősödő hozzáadottérték-termelő képességet
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólió elemei között erős funkcionális szinergia áll fenn például az északi iparterület fejlesztése és elérhetősége tekintetében.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A portfólió legszorosabb kapcsolatban a Kiszolgáló és a Megtartó várossal áll a útfejlesztések révén.
Megtartó portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Megtartó városként a szociális szolgáltatások folyamatos fejlesztése, a lakhatás támogatása, a közösségi terek vonzó tartalommal megtöltése a hangsúlyos.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólióban jól kiegészítik egymást az infrastrukturális és humán elemek.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Kiemelten megfigyelhető a Kiszolgáló portfólióval való funkcionális szinergiája.
Zöldülő portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Mint zöldülő város, a környezetbarát energetikai megoldások melletti elköteleződéssel, a

	közzolgáltatásokba történő integrációjával, és a klímaváltozás okozta hatások mérséklését szolgáló zöld felületek növelésével tudja vonzerejét növelni.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A szinergiák alapját a portfólión belül a technológiai és beszerzési párhuzamok adhatják meg.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Megfigyelhető a Kiszolgáló, Digitális portfólióval való funkcionális szinergiája.
Digitális portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Digitális városként a digitális érettség folyamatos növelésével, a lakosság digitális íráskészségének tovább-erősítésével, valamint a vállalkozások ezirányú erőfeszítéseinek támogatásával és hivatali komplex szolgáltatás-portfólióval fog tudni tartós versenyelőnyre szert tenni
Szinergiák elemzése portfólión belül	A digitális portfólióban szoros a modern technológiai használatának szinergiája a különböző projektek között.
Szinergiák elemzése portfóliók között	A mai világban a digitális portfólió általánosságban minden portfólióval szinergiát mutat. Kiemelten a Zöldülő és a Megtartó portfólióval való funkcionális szinergiája figyelhető meg.
Kiszolgáló portfólió	
Értékajánlat megfogalmazása	Szombathely, mint kiszolgáló város, a lakóövezete ellátottságát támogatja, a város zöldterületeit folyamatosan növeli, a közlekedési infrastruktúráját karbantartja és fejleszti. Így élhető, kompakt, fejlődő város lehet, amely magas színvonalú nagyvárosi települési környezetet biztosít az itt élők és a letelepedni vágyók részére.
Szinergiák elemzése portfólión belül	A portfólión belül a belterület utak fejlesztése és élhető település fejlesztése szoros kapcsolatban áll.
Szinergiák elemzése portfóliók között	Kiemelten a Prosperáló és a Megtartó portfólióval való funkcionális szinergiája figyelhető meg.

Portfóliók közötti szinergiák:

	Prosperáló	Megtartó	Zöldülő	Digitális	Kiszolgáló
Prosperáló		+	+	++	++
Megtartó	+		++	+	++
Zöldülő	+	++		+	+++
Digitális	++	+	+		+
Kiszolgáló	++	++	+++	+	

Jelmagyarázat: +++: Erős stratégiai/operatív szinergia, ++: Részleges szinergia, +: Minimális szinergia

Portfólión belüli szinergiák

Prosperáló	P1	P2	P3
P1		+	+
P2	+		++
P3	+	++	

Megtartó	M1	M2	M3
M1		++	+++
M2	++		++
M3	+++	++	

Zöldülő	Z1	Z2	Z3
Z1		+++	+++
Z2	+++		+++
Z3	+++	+++	

Digitális	D1	D2	D3
D1		+	+
D2	+		++
D3	+	++	

Kiszolgáló	K1	K2	K3
K1		+	+
K2	+		++
K3	+	++	

Jelmagyarázat:: +++ Erős szinergia, ++ Közepes szinergia, + Gyenge/nincs szinergia

KPI	Érték 2026.06.30.
Beruházás volumene / CAPEX megvalósulás (%)	0 5
Projekt megvalósulási arány (%)	0 %
Támogatás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	70-75 %
Piaci forrás aránya a megvalósult beruházásokban (%)	20-25 %
Önkormányzati önerő aránya (%)	10-15 %

Portfóliók mérése

Kérjük adja meg a Kvalitatív fejezetben a számítások elvégzését követően a mutató értékeket!

Portfólió	Javasolt fő KPI	Érték
Prosperáló	ROI (diszkontált)	0,47
Megtartó	SROI	6.74:1
Zöldülő	Éves tervezett ÜHG csökkentés (tCO ₂ e)	-2212,5
Digitális	Üzemeltetési költségmegtakarítás (MFT)	25
Kiszolgáló	Beruházás megvalósulási arány / önkormányzati önerő aránya tervezett	100/0 %

1.4. Stakeholder mapping

Prosperáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat, Vállalkozások	Hatóságok
Kis hatás/ befolyás	Helyi munkavállalók	Nyugdíjasok, Turisták

Megtartó portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat, Intézmények	Hatóságok
Kis hatás/ befolyás	Lakosság	Turisták

Zöldülő portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat	Hatóságok
Kis hatás/ befolyás	Civil szervezetek	Vállalkozások

Digitális portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat, IT szektor	Hatóságok
Kis hatás/ befolyás	Lakosság	Civil szervezetek

Kiszolgáló portfólió	Nagy érintettség/ érdek	Kis érintettség/ érdek
Nagy hatás/ befolyás	Önkormányzat, Vállalkozások	Hatóságok
Kis hatás/ befolyás	Lakosság,	Kötött pályás közlekedés

1.5. Projektportfólió elemei

Kiszolgáló	K1	K2	K3	
K1		+	+	
K2	+		++	
K3	+	++		

Sürgősség/ hatás mátrix Prosperáló portfólió:

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	-	P1: Északi iparterület fejlesztése
Alacsony sürgősség	P3: Innovációs ökoszisztéma támogatása	P2: K+F+I központ kialakítása és szolgáltatások szervezése

Sürgősség/ hatás mátrix Megtartó portfólió:

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	-	M1: Szociális alapszolgáltatások minőségi fejlesztése M2: Gyermejjóléti és szociális alapszolgáltatások fejlesztése M3: Szociális alapszolgáltatások fejlesztése
Alacsony sürgősség	-	-

Sürgősség/ hatás mátrix Zöldülő portfólió:

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	Z2: Parkolási infrastruktúra- és zöldfelületfejlesztés a Derkovits városrészen	-
Alacsony sürgősség	Z1: Zöldfelületfejlesztés Szombathelyen	Z3: Zöld-kék infrastruktúra fejlesztések

Sürgősség/ hatás mátrix Digitális portfólió:

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	-	D2: Városi digitális alpinfrastruktúra és technológiai háttér fejlesztése
Alacsony sürgősség	D3: Szenzoros, automatizált és intelligens technológiák alkalmazása a városi működésben	D1: Vállalati és lakossági digitális kompetencia-fejlesztés

Sürgősség/ hatás mátrix Kiszolgáló portfólió:

	Alacsony hatás	Magas hatás
Magas sürgősség	K3: Belterületi közúthálózat fejlesztése	K2: Élhető település fejlesztése
Alacsony sürgősség	K1: 11-es Huszár úti laktanya megújítása	-

Fenntartható üzemeltetés:

Prosperáló portfólió

Az üzemeltetési struktúra teljes mértékben illeszkedik a város jelenlegi intézményrendszerébe, így a projektekhez nem jön létre külön projekt cég.

Megtartó portfólió

A portfólió indukálta szolgáltatások a meglévő szakosztályi és intézményi keretek között működnek tovább.

Digitális portfólió

Az üzemeltetésre várhatóan külön szervezet nem jön létre. Az intelligens rendszerek és az adatalapú városirányítás üzemeltetési felügyeletét a Polgármesteri Hivatal látja el.

Zöldülő portfólió:

Szombathely Megyei Jogú Város Közgyűlése 2010-ben úgy döntött, hogy a város tulajdonában álló zöldfelületi rendszerek fenntartására, valamint e feladatokhoz kapcsolódó egyéb szolgáltatások elvégzésére saját tulajdonú korlátolt felelősségű társaságot hoz létre, Szombathelyi Parkfenntartási Kft. néven.

Kiszolgáló portfólió

Az üzemeltetési struktúra teljes mértékben illeszkedik a város jelenlegi intézményrendszerébe, így a projektekhez nem jön létre új projekt cég.

1.6. Erőforrás- és finanszírozási térkép

1.6.1. Kööttségek és lehetőségek bemutatása

Szombathely Megyei Jogú Város esetében a portfóliók tervezése során természetesen figyelembe kell vennie a jogszabályi és pénzügyi mozgásteret meghatározó kötöttségeket, valamint a város adottságaiból fakadó egyedi korlátokat és lehetőségeket.

Kötöttségek és pénzügyi korlátok:

- Támogatási struktúra, pályázati kötöttségek.
- Hitelállomány és hitelfelvételi jogszabályi korlátok.
- Humán erőforrás-kapacitás: A nagyszámú és összegű projekt párhuzamos menedzselése jelentős szakmai létszámot igényel.
- Korábban elindított, hosszú távú kötöttséget jelentő projektek a fenntartás és az egymásra épülése kötöttséget jelent.
- Aranytojáshoz tojók tyúkoknak tekinthetők: Az ipari szereplők között meghatározó a Schaeffler Savaria Kft., mely a város legnagyobb beruházója. A közelmúltban bejelentett, az E-Mobility üzeménél egy több mint 8000 négyzetméteres korszerű logisztikai csarnok alapkövét tették le. Folyamatosan fejleszt. A TDK Hungary Components Kft. az elmúlt négy évben 25 milliárd forintot meghaladó beruházást valósított meg, és fejez be napjainkban, mely jelentős technológiai portfólió bővítést eredményez. A PACCOR Hungary Kft. (Faerch Hungary) automata magasraktárt (AS/RS) épített ki a termelés és a logisztika korszerűsítésére, valamint folyamatos beruházások történnek a gyártásdigitalizáció területén. Szintén fejleszt, de jóval kisebb léptékben a Falco Zrt, a Kronospan csoport tagja. A korábbi gyártás-technológiai fejlesztéseket követően az elmúlt időszakban elsősorban városi rendszerbe integrálható energetikai célú beruházásai voltak.
- Kiaknázható lehetőségek, lehetséges nagybefektetők: Logisztikai és ipari park fejlesztő cégek (pl. CTPark Szombathely), tőkeerős nemzetközi kitettségű irodai ingatlan-fejlesztő cégek megjelenése.

1.6.2. Projektportfólió elemzés és finanszírozási roadmap

	Rendelkezik megtérüléssel?	Blended finanszírozás szükséges?	Támogatással valósul meg?	Projekt finanszírozási struktúrája	Elérhető piaci források	Elérhető támogatási források	A projekt ütemezése
Prosperáló portfólió							
P1	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
P2	Részben igen	Igen	Részben	50 % támogatás – 50 % befektetői tőke	Tőkealapok	Nem ismert	2028-tól, a következő programozási ciklusban
P3	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+, DIMOP+	2028-tól, a következő programozási ciklusban
Megtartó portfólió							
M1	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
M2	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
M3	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
Digitális portfólió							
D1	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
D2	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	Nem ismert	2028-tól, a következő programozási ciklusban
D3	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	Nem ismert	2028-tól, a következő

							programozási ciklusban
Zöldülő portfólió							
P1	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
P2	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
P3	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	KEHOP+	2026-28
Kiszolgáló portfólió							
K1	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	Nem ismert	2028-tól, a következő
K2	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28
K3	Pénzügyileg nem	Nem	Igen	100 % támogatás	-	TOP+	2026-28

2. Kvantitatív elemzés portfólió szinten

Prosperáló dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
P1	3850	15	100	20	500
P2	6000	150	60	200	100
P3	500	5	5	0	5

Megtartó dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
M1	161	5	5	40	50
M2	205	10	5	50	50
M3	680	10	5	50	100

Zöldülő dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
Z1	695	3	1	200	50
Z2	408	3	1	100	50
Z3	800	5	1	200	100

Digitális dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
D1	120	10	18	15	100
D2	112	2	5	10	50
D3	136	5	6	30	75

Kiszolgáló dimenzió

Projekt címe	CAPEX (Ft)	Éves OPEX (Ft)	Éves bevétel/ megtakarítás	Éves ÜHG hatás (tCO ₂ e)	Éves nettó társadalmi hatás (Ft)
K1	1610	50	50	10	50
K2	1043	10	10	15	100
K3	1083	5	5	15	100

Portfólió szintű összesítés (egyszerű)

Portfólió	Összes CAPEX (MFt)	Összes OPEX (MFt)	Összes bevétel/ megtakarítás	Portfólió ROI	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes társadalmi hatás (MFt/év)	NSV éves
Prosperáló város	10350	30	160	-0,12	220	610	0,094
Zöldülő város	1903	11	4	-1,28	900	200	0,574
Digitális város	367	17	29	-0,02	55	265	0,905
Megtartó város	1046	25	15	-1,72	140	200	0,315
Kiszolgáló város	3736	65	15	-1	31	220	0,067

Portfólió szintű összesítés (diszkontált)

Portfólió	Összes CAPEX (MFt)	Összes OPEX (MFt)	Összes bevétel/ megtakarítás	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes társadalmi hatás diszkontált (MFt/év)	Portfólió DSROI	DNSV
Prosperáló város	10350	30	160	220	610	1,28	2,667
Zöldülő város	1903	11	4	900	200	16,17	17,059

Portfólió	Összes CAPEX (MFt)	Összes OPEX (MFt)	Összes bevétel/ megtakarítás	Összes ÜHG hatás (tCO ₂ e/év)	Összes társadalmi hatás diszkontált (MFt/év)	Portfólió DSROI	DNSV
Digitális város	367	17	29	55	265	16,09	17,731
Megtartó város	1046	25	15	140	200	8,65	9,371
Kiszolgáló város	3736	65	15	31	220	1,0	1,995

Prosperáló portfólió

- A dimenzió bruttó beruházási igénye (CAPEX) magas, de bevétel termelésre is képes projekteket is tartalmaz.
- ÜGH hatás elsősorban a, logisztikai útvonalak optimalizálásából és a közlekedési emisszió csökkenéséből és az új k+f épület energiahatékony működéséből származik.
- Társadalmi hatás erős a gazdaságélénkítés, munkahelyteremtés miatt.
- Nettó fenntarthatósági érték a társadalmi és a gazdasági hasznok révén pozitív.

Megtartó portfólió

- A dimenzió szociális jellegéből adódóan pénzügyileg gyengébb, bevétel termelésre nem képes projekteket tartalmaz.
- ÜGH hatás nem számottevő, intézmények korszerűsítése indukálja.
- Társadalmi hatás mértéke magas.
- Nettó fenntarthatósági érték a társadalmi és a gazdasági hasznok révén lehet pozitív.

Zöldülő portfólió

- A dimenzió jellegéből adódóan bevétel termelésre nem, illetve minimálisan képes projekteket tartalmaz.
- ÜGH hatás számottevő a beavatkozás megvalósítása esetén.
- Társadalmi hatás mértéke nem kiemelkedő, de nem is elhanyagolható.
- Nettó fenntarthatósági érték a társadalmi és a gazdasági hasznok révén lehet pozitív.

Digitális portfólió

- A dimenzió szociális jellegéből adódóan nem bevétel termelésre hanem megtakarításra képes projekteket tartalmaz.
- ÜGH hatás nem számottevő a portfolio jellegéből adódóan.
- Társadalmi hatás mértéke átlagos, mivel a digitalis megoldások javítják a lakosság komfortérzetét, de nem minden korosztály esetében.
- Nettó fenntarthatósági érték a társadalmi és a gazdasági hasznok révén lehet pozitív.

Kiszolgáló portfólió

- A dimenzió bruttó beruházási igénye (CAPEX) magas.
- ÜGH hatás nem számottevő utak és intézmények korszerűsítése miatt.
- Társadalmi hatás mértéke a mobilitás biztonsága és kényelme révén magas.
- Nettó fenntarthatósági érték a társadalmi és a gazdasági hasznok révén lehet pozitív.

Az öt jelzett portfólió vizsgált pénzügyi, környezeti és társadalmi mutatói jelentős eltéréseket mutatnak, de egyértelmű prioritási sorrend felállítását nem teszi lehetővé. A portfóliók beavatkozásainak külön-külön vizsgálata határozza meg a város által felállítandó stratégiát a projektek megvalósítása kapcsán.

3. Intézményi és működési modell

3.1. A projektportfólió kezeléséért felelős intézményi struktúra

A projektek sikeres végrehajtása csak akkor biztosítható, ha egyértelmű és jól definiált intézményi keretek között történik. Ez biztosítja, hogy a döntések átláthatóak legyenek, a felelőségek egyértelműek, és a projektek hatékony koordinációja megvalósuljon. A jelen dokumentumban szereplő projektportfóliók sikeres végrehajtásához Szombathely Megyei Jogú Város esetében is szükséges lehet új pozíciók, esetleg osztályok vagy osztályokon átnyúló kisebb létszámú projektteamek létrehozása. Jelenlegi struktúrában a projektek vagy a városfejlesztő vagy a hivatal egyes osztályain valósulnak meg.

Prosperáló dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Később kerül meghatározásra. Feladata lesz a helyi gazdaságfejlesztéshez és vállalkozásfejlesztéshez kapcsolódó portfólió menedzselése, koordinálása. Szükséges kompetencia: Műszaki-gazdasági
Projektgazdák és felelős osztályok	Még nem ismert a végleges változat, a jelenlegi struktúra alapján: Savaria Városfejlesztési Nonprofit Kft, valamint Jogi és Képviselői Osztály Vagyongazdálkodási és Városfejlesztési Iroda
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Később kerül kijelölésre. Várhatóan Polgármester + releváns alpolgármester + releváns bizottság elnöke
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés és Bizottságai
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Kereskedelmi és Iparkamara; vállalkozások konzultációja

Megtartó dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Később kerül meghatározásra. Feladata lesz a társadalmi befogadás, szociális támogatás területén a portfólió menedzselése, koordinálása. Szükséges kompetencia: Szociálpolitikai szakértő, közösségfejlesztő
Projektgazdák és felelős osztályok	Még nem ismert a végleges változat, a jelenlegi struktúra alapján: Savaria Városfejlesztési Nonprofit Kft, valamint szociális ügyekért felelős önkormányzati egységek, oktatási intézmények, egyéb nonprofit partnerek.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Később kerül kijelölésre. Várhatóan Polgármester + releváns alpolgármester + releváns bizottság elnöke

Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés és Bizottságai
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Lakosság, civil szervezetek

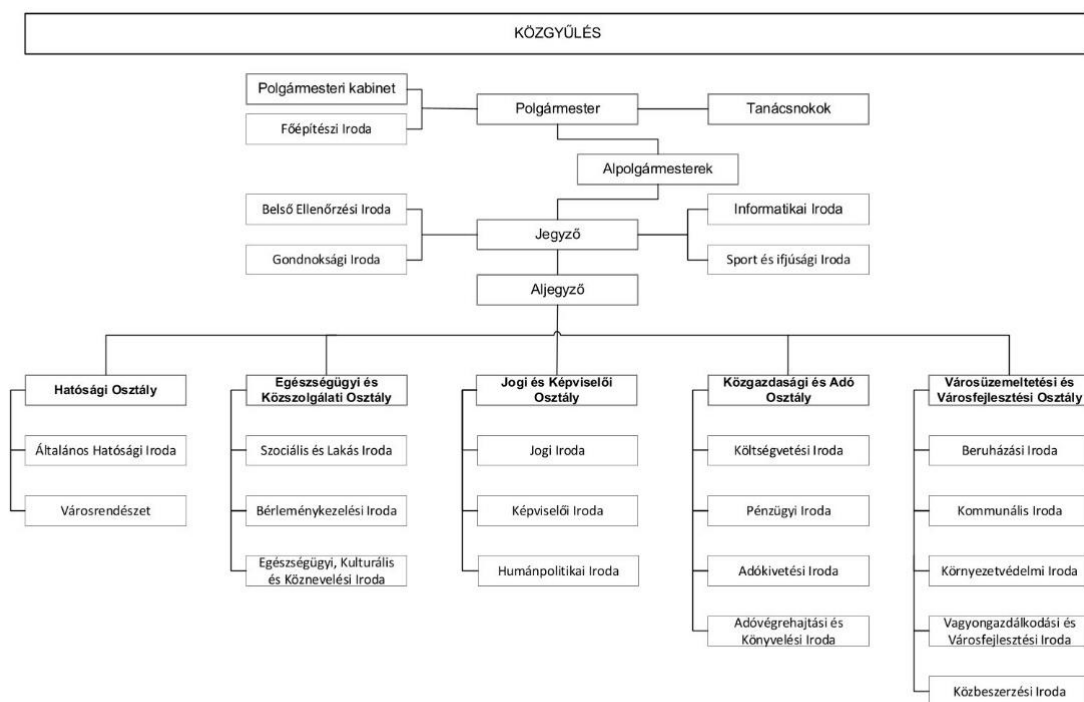
Zöldülő dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	ésőbb kerül meghatározásra. Feladata lesz a környezetvédelemhez, klímaadaptációhoz és klímitigációhoz, fenntarthatósághoz kapcsolódó portfólió menedzselése, koordinálása. Szükséges kompetencia: Klímaspecialista, környezetvédelmi és energetikai szakember
Projektgazdák és felelős osztályok	Még nem ismert a végleges változat, a jelenlegi struktúra alapján: Savaria Városfejlesztési Nonprofit Kft, valamint Jogi és Képviselői Osztály Vagyongazdálkodási és Városfejlesztési Iroda
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Később kerül kijelölésre. Várhatóan Polgármester + releváns alpolgármester + releváns bizottság elnöke
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés és Bizottságai
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Környezetvédelmi civil szervezeteket, kutatóintézeteket, helyi lakosság, hatóságok.

Digitális dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Később kerül meghatározásra. Feladata lesz a digitális infrastruktúra, adatmenedzsment és okos megoldások, egyéb digitalizációs fejlesztésekhez kapcsolódó portfólió menedzselése, koordinálása. Szükséges kompetencia: Informatikusok, IT szakértők
Projektgazdák és felelős osztályok	Még nem ismert a végleges változat, a jelenlegi struktúra alapján: Savaria Városfejlesztési Nonprofit Kft, valamint műszaki és informatikus ügyekért felelős önkormányzati egységek,.
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Később kerül kijelölésre. Várhatóan Polgármester + releváns alpolgármester + releváns bizottság elnöke
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés és Bizottságai
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Vállalkozások, lakosság, civil szervezetek, egyetem, kamara

Kiszolgáló dimenzió	
Projektportfólió menedzser, menedzsment team	Később kerül meghatározásra. Feladata lesz a a digitális infrastruktúra, adatmenedzsment és okos megoldások, egyéb digitalizációs fejlesztésekhez kapcsolódó portfólió menedzselése, koordinálása. Szükséges kompetencia: műszaki, gazdasági
Projektgazdák és felelős osztályok	Még nem ismert a végleges változat, a jelenlegi struktúra alapján: Savaria Városfejlesztési Nonprofit Kft, valamint Jogi és Képviselői Osztály Vagyongazdálkodási és Városfejlesztési Iroda
A portfólióért vezetői szinten felelős minimum 3 fős testület	Később kerül kijelölésre. Várhatóan Polgármester + releváns alpolgármester + releváns bizottság elnöke
Döntéshozatali struktúra (pl. Közgyűlés és Bizottságai, Klímaplatform, Gazdasági Tanács stb.)	Közgyűlés és Bizottságai
Stakeholder fórumok, lakossági konzultációk	Lakosság, Hatóságok

3.2. Városi governance struktúra az öt portfólió közös kezelésére

A város jelenlegi szervezeti struktúrája a következő:



A portfóliókba tartozó projektek kulcsszereplői: Szombathely MJV Polgármesteri Hivatalán belül a Jogi és Képviselői Osztályt, illetve a Vagyongazdálkodási és Városfejlesztési Irodát.

A fontosabb bizottságok: Gazdasági és Jogi Bizottság, illetve Városstratégiai, Idegenforgalmi és Sport Bizottság.

A meghatározó szereplő még a Savaria Városfejlesztési Nonprofit Kft. A stratégiai döntéshozatal támogatása, a befektetőkkel tárgyalás a Vagyongazdálkodási és Városfejlesztési Iroda feladata, míg a projektek generálása, értékelésre előkészítése, intézményi operatív kapcsolattartás a Savaria Városfejlesztési Nonprofit Kft. munkatársai révén valósul meg.

Az új városi governance (irányítási) struktúra és a hozzá tartozó részletes szervezeti ábra kialakításának első feltétele a stratégiai dokumentumok önkormányzati (illetve IH szintű) szintű jóváhagyása. Ezt követően nyílik lehetőség az új szerepek hivatali hierarchiába történő integrálására. Ez egy hosszabb folyamat, melynek eredményeként megvalósulhat a portfóliók kezelésére vonatkozó struktúra.

ZÁRADÉK

Szombathely Megyei Jogú Város Gazdasági és Jogi Bizottsága **Szombathely Üzleti Modell dokumentumát** a 2026. július 30-i nyílt ülésen, a 186/2026. (VII.30.) GJB számú határozattal elfogadta.

Szombathely, 2026. július 31.


/: dr. Nemény András :/
polgármester

