Érintetti elemzés

az EUCF technikai segítségnyújtás keretében elkészített

„A városháza és a lakóépület-komplexum felújítása,
példaértékű beruházásokkal és egy viselkedésváltoztatási központtal”
Beruházási Koncepcióterv

A vezető szervezet(ek) és a projekt érintettjei fejezetéhez

Készítette: Beleznay Éva

2026. május

TARTALOMJEGYZÉK

1 Bevezető és módszertan 3
2 Érintetti mátrix – részletes elemzés 4
2.1 Érintetti kör összefoglalása 10
3 Projekt-specifikus érintetti lefedettség 10
4 Kategória szerinti összesítő 11
5 Kapcsolati háló – függőségek és prioritások 13

1 BEVEZETŐ ÉS MÓDSZERTAN

Minden projekt sikerességének kulcsa a kooperáció, az érintettek bevonása. A célcsoportok és érintettek (stakeholder-ek) elemzése alapján azonosíthatók azok a társadalmi csoportok, személyek, cégek, intézmények stb., melyek jelentős hatást tudnak gyakorolni a projektmegvalósítás folyamatra és a célok elérésére. A különféle egyének, szervezetek eltérő mértékben járulhatnak hozzá, befolyásolhatják vagy éppen akadályozhatják a gyakorlati megvalósítást.

Jelen dokumentum Budapest Főváros XIV. Kerület Zugló Önkormányzatának EUCF (European City Facility) Beruházási Koncepciójához készített érintetti elemzést tartalmazza. Az elemzés célja azonosítani és szisztematikusan értékelni mindazon szervezeteket, csoportokat és egyéneket, akik a tervezett középületfelújítási és szemléletformálási projekt megvalósítása során érintettnek minősülnek – akár mint döntéshozók, végrehajtók, kedvezményezettek vagy a projektre hatással bíró külső szereplők.

A projekt három fő komponensből áll:

- Közintézmények felújítása (elsősorban óvodai épületek)
- Pétervárad utca 2. irodaépület felújítása (Polgármesteri Hivatal és lakók)
- Zuglói Energiatanácsadó és Képző Iroda (ZEKI)

Az elemzés négy szempontrendszer szerint értékeli az érintetteket: (1) befolyásuk mértéke a projekt megvalósítására; (2) részvételük fontossága a projekt sikeréhez; (3) igényeik, elvárásaik és aggályaik; (4) jelenlegi támogatottságuk és az ajánlott együttműködési stratégia.

A részletes érintetti/célcsoport elemzés tartalmazza

- **releváns érdekelt felek azonosítása:** mindazok a szervezetek, jogalanyok és csoportok, amelyeknek érdeke fűződik a projekthez, és amelyek valamilyen módon befolyásolhatják annak kimenetelét;
- **projektben betöltött szerep értékelése:** az érdekeltek befolyásának mértéke, valamint részvételük fontossága a projekt sikeres kidolgozása és megvalósítása szempontjából;
- **a projekttel kapcsolatos igények, elvárások elemzése:** az érdekeltek érdekeinek, igényeinek, elvárásainak és aggályainak értékelése a projekt céljaival, eredményeivel, hatásaival és végrehajtási folyamatával kapcsolatban;
- **jelenlegi támogatottságuk mértéke:** az érdekeltek projekt iránti támogatásának vagy ellenállásának szintje, felmérve az aktív részvételre és együttműködésre való hajlandóságukat a projekt kidolgozásában és megvalósításában, illetve az azzal szembeni ellenállásra az azonosított igényeik és elvárásaik alapján;
- **érdekelt felek közötti kapcsolatok és kölcsönös függőségek:** a különböző érintett felek közötti lehetséges kapcsolatok, függőségek, szövetségek és konfliktusok, az együttműködéssel kapcsolatos potenciális kihívások és lehetőségek.

2 ÉRINTETTI MÁTRIX – RÉSZLETES ELEMZÉS

Ssz.	Érintett fél neve	Kategória	Befolyás mértéke	Részvétel fontossága	Igények és elvárások	Aggályok és kockázatok	Jelenlegi támogatottság	Együttműködési stratégia
1	Zugló Önkormányzata – döntéshozók (képviselő-testület, polgármester, bizottságok)	Önkormányzat	Nagyon magas	Kulcs-fontosságú	Látható eredmények, politikai tőke a fenntarthatóság terén; megvalósíthatóság, közpénz hatékony felhasználása; választói visszajelzés	Politikai kockázat, ha a felújítás késik vagy drágul; lakossági elégedetlenség; szemléletformálás hatásának lassúsága	Támogató	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás
2	Zuglói Polgármesteri Hivatal – döntéselőkészítők (Főmérnökség, Pályázati és Támogatáskezelési Osztály, Lakáshasznosítási Osztály, Üzemeltetési Főosztály, Főépítészi Iroda, Közösségi és Részvételi Osztály)	Önkormányzat	Magas	Kulcs-fontosságú	Világos hatáskörök, elegendő kapacitás és erőforrás; egyértelmű döntési mechanizmusok; adminisztratív teher minimalizálása	Párhuzamos feladatok okozta túlterheltség; kompetenciahatárok átfedése; belső koordináció hiánya	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
3	Zuglói Polgármesteri Hivatal – épülethasználók (munkatársak, dolgozók)	Önkormányzat	Alacsony–Közepes	Fontos	Komfortos, funkcionális munkakörnyezet; minimális zavarás a felújítás alatt; tájékoztatás az energetikai változásokról	Megszokott rutinok megváltozása; kivitelezési zaj és por; új rendszerek kezelésének megtanulása	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
4	Zuglói Városgazdálkodási Közszolgáltató Zrt. (beleértve az Ingatlangazdálkodási Osztályt)	Önkormányzati cég	Magas	Kulcs-fontosságú	Egyértelmű megbízás és szerződéses feltételek; üzemeltetési fenntarthatóság biztosítása; kapacitás és forrás a feladatokhoz	Feladatkör bővülése megfelelő erőforrás nélkül; felelősség a sikertelen megvalósításért; ESCO-val való munkamegosztás kérdése	Támogató	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás
5	Önkormányzati intézményvezetők (Zuglói Egyesített Óvoda igazgatója, tagintézmény-vezetők, egyéb intézményvezetők)	Önkormányzati intézmény	Közepes	Fontos	Zavartalan működés a felújítás alatt; pontos kommunikáció az ütemezésről; szakmai támogatás az energetikai változásokhoz	Gyermekek biztonságának veszélyeztetése; szülők aggályai; pedagógiai munka folytonosságának megőrzése	Támogató	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás

Ssz.	Érintett fél neve	Kategória	Befolyás mértéke	Részvétel fontossága	Igények és elvárások	Aggályok és kockázatok	Jelenlegi támogatottság	Együttműködési stratégia
6	Önkormányzati intézmények alkalmazottai (pedagógusok, egyéb dolgozók a felújítással érintett intézményekben)	Önkormányzati intézmény	Alacsony–Közepes	Fontos	Biztonságos, korszerű munkakörnyezet; minimális fennakadás; képzés az új energetikai rendszerekhez	Ideiglenes átköltözés terhe; munkakörülmények romlása a kivitelezés alatt; energetikai rendszerek kezelésének megtanulása	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
7	Gyermekek mint épülethasználók (óvodás korú gyermekek a felújítással érintett tagintézményekben)	Önkormányzati intézmény	Alacsony (közvetlenül); Magas (szüleiken és SZMK-n keresztül)	Fontos	Biztonságos, komfortos, energiahatékony épület; zavartalan napi rend; védett, megfelelő hőmérsékletű és minőségű levegőjű termek	Kivitelezési zaj, por, esetleges balesetveszély; átmeneti elhelyezés okozta bizonytalanság	Semleges (közvetlen); SZMK-n keresztül erős vélemény-formáló	Szülők és SZMK tájékoztatásán keresztül; biztonságos átmeneti elhelyezési terv kommunikálása
8	Zugló egyéb önkormányzati intézményei (oktatási, egészségügyi, szociális – nem közvetlenül érintett felújítással)	Önkormányzati intézmény	Alacsony–Közepes	Közepes	Hasonló felújítási lehetőség; bevált módszertan átvétele; kapacitásépítés	Projekt erőforrásainak egyenlőtlen elosztása; prioritások kérdése	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
9	Nem önkormányzati intézmények (oktatási, egészségügyi, szociális)	Külső intézmény	Alacsony	Alacsony–Közepes	Tanulási lehetőség, tapasztalatmegosztás; esetleges közös pályázati lehetőségek	Önkormányzat nem finanszírozza őket; versenyhelyzet a forrásokért	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
10	Zuglói Energiatanácsadó és Képző Iroda (ZEKI)	Szakmai partner	Közepes–Magas	Kulcs-fontosságú	Egyértelmű megbízás és mandátum; elegendő operatív forrás; visszajelzési mechanizmusok; szakmai hitelesség	Kapacitás-korlátok; hatókör szélessége vs. mélysége; eredmények mérhetősége	Nagyon támogató	Aktív bevonás, közös döntéshozatal
11	Piaci szereplők – épülettulajdonosok	Magánszektor	Alacsony	Alacsony	Praktikus, gazdaságilag indokolható megoldások; finanszírozási segítség; adminisztratív egyszerűség	Magas beruházási költség; megtérülési idő; bürokratikus akadályok	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
12	Piaci szereplők – mérnökök, tervezők, tanácsadók (építész, energetikus, mérnök)	Magánszektor	Közepes	Kulcs-fontosságú	Átlátható közbeszerzési folyamat; fair piaci feltételek; szakmai standardok tiszteletben tartása	Alulárázott tendereknél minőségi kompromisszumok; közbeszerzési adminisztráció terhe	Semleges–Támogató	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás

Ssz.	Érintett fél neve	Kategória	Befolyás mértéke	Részvétel fontossága	Igények és elvárások	Aggályok és kockázatok	Jelenlegi támogatottság	Együttműködési stratégia
13	Piaci szereplők – kivitelezők, helyi építőipari vállalkozók, beszállítók (beleértve az építőanyag gyártók helyi képviseleteit)	Magánszektor	Közepes–Magas	Kulcs-fontosságú	Kiszámítható megrendelés; reális határidők és ár; tiszta szerződéses feltételek	Közbeszerzési kockázatok; fizetési késedelmek; kapacitáshiány	Semleges	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás
14	Piaci szereplők – ESCO, energiaszolgáltatók	Magánszektor	Közepes	Fontos	Stabil, hosszú távú szerződéses feltételek; önkormányzati garancia; energiaközösségi mintaprojektbe való bevonás; IPMVP-protokoll szerinti M&V feladatok	Hosszú megtérülési idő; közbeszerzési korlátok az ESCO modellnél; önkormányzati partner megbízhatósága; energiaközösségek elszámolási szabályainak bizonytalansága; MEKH eljárásrend	Semleges–Támogató	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás
15	Bankok, pénzintézetek	Pénzügyi szektor	Közepes	Közepes	Hitelképes önkormányzat; megbízható projekt-dokumentáció; ESG/zöld kritériumok teljesítése	Önkormányzati adósságszabályok; projekt kockázatprofilja; biztosítékok hiánya	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
16	Biztosítótársaságok	Pénzügyi szektor	Alacsony	Alacsony	Megfelelő műszaki dokumentáció; biztosítható kockázatprofil	Nem hagyományos épületmegoldások biztosíthatósága	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
17	Államigazgatás, hatóságok (építéshatóság, tűzoltóság, örökségvédelem, katasztrófavédelem)	Hatóság	Magas	Fontos	Jogszabályoknak megfelelő tervek és kivitelezés; időben benyújtott dokumentáció; egyeztetési hajlandóság	Nem szabványos megoldások engedélyezése; kapacitás-korlátok az eljárásokban	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
18	Budapest Főváros	Közigazgatás	Közepes	Közepes	Kerületi projekt illeszkedjen a fővárosi klíma- és fenntarthatósági stratégiákhoz	Hatásköri átfedések; forrásallokációs verseny kerületek között	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
19	EU intézmények / programirodák (KEHOP, RRF, Kohéziós Alap kezelői)	Közigazgatás	Magas	Közepes	Megfelelés az EU energetikai és klímasemlegességi céloknak; elszámolhatóság; indikátorok teljesítése	Szabálytalanságok esetén visszafizetési kötelezettség; adminisztrációs késések	Támogató	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás

Ssz.	Érintett fél neve	Kategória	Befolyás mértéke	Részvétel fontossága	Igények és elvárások	Aggályok és kockázatok	Jelenlegi támogatottság	Együttműködési stratégia
20	Egyetemek, kutatóközpontok	Tudás és oktatás	Alacsony–Közepes	Közepes	Kutatási lehetőség, esettanulmány; adathozzáférés; pályázati együttműködés	Adminisztratív terhek; az önkormányzati ütemezés és a kutatói igények ütközése	Támogató	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás
21	Szakmai szervezetek és szakértők (MMK, MAK, energetikai egyesületek)	Tudás és oktatás	Alacsony–Közepes	Közepes	Szakmai elvek érvényesítése; tagok érdekeinek védelme; minőségi referencia-projektek	Közbeszerzési dömping; nem megfelelő minőségű kivitelezők belépése a piacra	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
22	Civil szervezetek – országos, fővárosi (pl. Levegő Munkacsoport, zöld szervezetek)	Civil társadalom	Közepes	Közepes	Valódi fenntarthatósági tartalom; részvételi tervezési lehetőség; transzparencia	Projekt felszínessége; kommunikációs kampány a tényleges hatás nélkül; kizárás a tervezésből	Támogató (feltételekkel)	Rendszeres konzultáció és tájékoztatás
23	Civil szervezetek, egyesületek – helyi zuglói (közösségi kertek, lakóközösségek, helyi kezdeményezések, célcsoportokat elérő NGO-k)	Civil társadalom	Közepes	Fontos	Részvételi lehetőség; helyi érdekek figyelembevétele; visszajelzési csatornák	Kizárás a döntési folyamatból; projekt felülről vezérelt jellege	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
24	Pétervárad utca 2. lakói és az önkormányzati tulajdonú ingatlanokban élők	Társadalom	Alacsony	Fontos	Biztonságos kivitelezés; folyamatos tájékoztatás az ütemezésről; komfort megőrzése; bérleti szerződések rendezése; csereingatlan-lehetőség	Ideiglenes kiköltözés kényelmetlensége; bizonytalanság a visszaköltözés időpontját illetően; zajhatások; bérleti feltételek változása	Semleges (kockázat: ellenállóvá válhat)	Korai egyeztetés; egyéni tájékoztatás; bérleti szerződések előzetes módosítása/felmondása csereingatlan kijelölésével
25	Lakosság és lakossági csoportok (általános, idősek, alacsony jövedelmű háztartások, fiatalok)	Társadalom	Alacsony (egyenként) – Magas (tömegesen)	Fontos	Érthető és hasznos tájékoztatás; saját lakásfelújításhoz segítség; energia- és rezsicsökkentés	Magas rezsiköltségek; beruházási tőke hiánya; bizalmatlanság az intézményi szereplőkkel szemben	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
26	Társasházi közös képviselők, lakásszövetkezeti elnökök	Társadalom	Közepes	Kulcs-fontosságú	Konkrét, alkalmazható tanácsadás; finanszírozási konstrukciók ismertetése; jogi és műszaki segítség; kamatmentes kölcsön és pályázati rendszer ismertetése, ingyenes energetikai audit, döntés-előkészítő sablonok	Lakók meggyőzésének nehézsége; felújítási terhek megosztása; adminisztrációs teher; kétharmados szavazási küszöb elérése; lock-in kockázat audit nélkül	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás egyablakos ügyintézés, ZEKI személyes tanácsadás, mintaprojektek bemutatása

Ssz.	Érintett fél neve	Kategória	Befolyás mértéke	Részvétel fontossága	Igények és elvárások	Aggályok és kockázatok	Jelenlegi támogatottság	Együttműködési stratégia
27	Szülői Munkaközösségek (SZMK) és szülők	Társadalom	Alacsony–Közepes	Fontos	Gyermekek biztonságának és komfortjának biztosítása; átlátható kommunikáció a felújítás menetéről; átmeneti elhelyezés megoldása	Kivitelezés alatti veszélyek; átmeneti elhelyezési problémák; nem megfelelő tájékoztatás	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
28	Helyi és fővárosi média (Zugló TV, kerületi lap, online fórumok)	Kommunikáció	Közepes	Fontos	Hírértékű tartalom; nyílt kommunikáció az önkormányzattól; vizuális és érthető üzenetek	Negatív hírek az esetleges késésekről, túlköltésekről; politikai elfogultság	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
29	Facility management / üzemeltetők és karbantartó vállalkozások	Önkormányzat	Közepes	Fontos	Megfelelő képzés az új rendszerekhez; egyértelmű üzemeltetési protokollok; hibakezelési eljárások	Új BMS/épületautomatizálási rendszerek kezelése; felelősség az energiamutatókért; kapacitáshiány	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
30	Közbeszerzési szakemberek (önkormányzati és piaci)	Önkormányzat	Közepes	Fontos	Egyértelmű műszaki specifikációk; jogilag megalapozott fenntarthatósági kritériumok; elegendő előkészítési idő	Zöld közbeszerzési kritériumok jogi bizonytalansága; jogorvoslati kockázat; kapacitáshiány	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
31	Helyi vállalkozók, iparkamarák (XIV. kerületi KKV-k)	Magánszektor	Közepes	Alacsony–Közepes	Gazdaságilag megtérülő energiahatékonysági beruházások; helyi beszállítói lehetőség a közbeszerzésben; KKV-preferencia a felújítási közbeszerzésekben; blokkos eljárásokban való részvétel; ESCO-partnerként való bevonás lehetősége	Nagy vállalatok kizárják a kisebb helyi szereplőket; adminisztrációs terhek	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás közbeszerzési hirdetmények, helyi vállalkozói fórumok, iparkamara csatornán keresztüli tájékoztatás
32	Vallási közösségek, egyházi intézmények	Civil társadalom	Alacsony	Alacsony	Saját intézményeik energetikai fejlesztési lehetősége; közösségi kommunikáció	Nem prioritás számukra a projekt; kapacitáshiány a részvételre	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás

Ssz.	Érintett fél neve	Kategória	Befolyás mértéke	Részvétel fontossága	Igények és elvárások	Aggályok és kockázatok	Jelenlegi támogatottság	Együttműködési stratégia
33	Idősek klubjai, nyugdíjas szervezetek	Társadalom	Alacsony	Alacsony–Közepes	Érthetően elmagyarázott, konkrét és azonnal alkalmazható tanácsok; személyes tanácsadási lehetőség	Digitális csatornákon nem érhetők el; személyes megkeresés hiánya; magas energiaköltségek	Semleges–Támogató	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
34	Önkormányzati dolgozók szakszervezetei	Önkormányzat	Alacsony–Közepes	Alacsony–Közepes	Munkavállalók tájékoztatása; felújítás alatti átmeneti elhelyezés; munkakörülmények javulása	Tárgyalás nélküli változások; ideiglenesen romló munkakörülmények; szociális szempontok figyelmen kívül hagyása	Semleges	Tájékoztatás és igény szerint bevonás
35	Zuglói Zrt. – Társasházkezelő Osztály	Önkormányzati cég	Magas	Kulcs-fontosságú	Egyértelmű megbízás az egyablakos ügyintézésre; elegendő kapacitás a pályázati koordinációhoz; digitális ügyintézési eszközök	Feladatkör bővülése erőforrás-bővítés nélkül; társasházi döntéshozatal lassúsága	Semleges–Támogató	Operatív együttműködési megállapodás; kapacitásbővítés tervezése
36	Társasházi lakástulajdonosok és lakásszövetkezeti tagok	Társadalom	Közepes (egyenként) – Magas (tömegesen)	Kulcs-fontosságú	Energiaszámla-megtakarítás; ingatlanérték-növekedés; ingyenes audit; egyszerű ügyintézés; kamatmentes kölcsön	Magas beruházási költség; kétharmados szavazási küszöb; bizalmatlanság; lock-in kockázat	Semleges	Ingyenes audit, ZEKI tanácsadás, mintaprojektek, egyablakos ügyintézés
37	Önkormányzati bérlők (felújítással érintett lakásokban)	Társadalom	Alacsony	Fontos	Rezsiköltség csökkentése; komfort javulása; átlátható tájékoztatás az EPC-szerződés feltételeiről	Lakbér-emelés veszélye a felújítás után; ideiglenes kiköltözés; bizonytalanság	Semleges (kockázat: ellenállóvá válhat)	Személyes értesítés; bérlői tájékoztató; korai egyeztetés a lakbér-rendezés feltételeiről
38	Energiaközösség-tagok (potenciális)	Társadalom	Alacsony–Közepes	Fontos	Alacsonyabb energiaköltség; közösségi tulajdonú napelem; jogi és szervezeti segítség az alapításhoz	Adminisztratív bonyolultság; MEKH eljárás bizonytalansága; hálózati csatlakozás kérdése	Semleges–Támogató	ZEKI mintadokumentumok, szerződéssablonok, koordinációs szerep; mintaprojekt indítása

2.1 ÉRINTETTI KÖR ÖSSZEFOGLALÁSA

A partnerségi bevonás szintjei az érintettek érdekeltség / projektre gyakorolt hatás (interest–influence) mátrixa az alábbiak szerint foglalható össze:

- **Kulcsszereplők (magas hatás – magas érdekeltség):** Zugló Önkormányzata döntéshozói; Zuglói Polgármesteri Hivatal érintett osztályai (Főmérnökség, Pályázati Osztály stb.); Zuglói Zrt.; ZEKI; Tervezők; Kivitelezők. Szoros együttműködés és aktív bevonás szükséges: folyamatos egyeztetés, közös döntés-előkészítés, rendszeres riportálás.
- **Kulcs befolyásolók (magas hatás – alacsonyabb érdekeltség):** Hatóságok, engedélyező szervek; EU intézmények/programirodák; Civil szervezetek – országos; Társasházi képviselők;. Célzott bevonás és megfelelő szintű informálás szükséges: stratégiai egyeztetések, döntés-előkészítési bevonás.
- **Érintett felhasználók (alacsonyabb hatás – magas érdekeltség):** Zuglói Egyesített Óvoda és tagintézményei; intézményi alkalmazottak; gyermekek; Pétervárad u. 2. lakói; SZMK és szülők; Helyi civil szervezetek; üzemeltetők; közbeszerzési szakemberek; média. Rendszeres tájékoztatás és visszacsatolás biztosítása (konzultációk, fórumok, felhasználói visszajelzések.
- **Tágabb környezet (alacsonyabb hatás – alacsonyabb érdekeltség):** Általános lakosság; bankok, biztosítók; egyetemek; vallási közösségek; idősek klubjai; szakmai szervezetek; helyi vállalkozók. Általános tájékoztatás elegendő: kommunikációs anyagok, nyilvános információk.

3 PROJEKT-SPECIFIKUS ÉRINTETTI LEFEDETTSÉG

„A városháza és a lakóépület-komplexum felújítása, példaértékű beruházásokkal és egy viselkedésváltoztatási központtal” beruházási koncepció három projektjeinek érintetti körét az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

Előírt érintett (projekt-specifikus)	1. sz. projekt Közintézmények	2. sz. projekt Pétervárad u.2.	3. sz. projekt ZEKI	4. sz. projekt Támogatás
ZPH illetékes osztályai	✓	✓	✓	✓
Zuglói Zrt. / Ingatlangazdálkodási Osztály	✓	✓	✓	✓
Zuglói Zrt. / Társasházkezelő Osztály				✓
ZEKI	✓	✓	✓	✓
Intézményvezetők	✓		✓	
Intézményi alkalmazottak / dolgozók	✓	✓	✓	
Gyermekek mint használók	✓			
Szülők / SZMK	✓			
Üzemeltetők és karbantartók	✓	✓	✓	✓
Környező lakóközösség / ügyfélforgalom	✓	✓		✓
Pétervárad u. 2. lakói		✓		
Önkormányzati ingatlanban élők			✓	✓

Társasházi képviselők / lakásszövetkezeti elnökök			✓	✓
Társasházi lakástulajdonosok		✓	✓	✓
Energiaközösség-tagok (potenciális)	✓	✓	✓	✓
Tervezők	✓	✓	✓	✓
Kivitelezők / helyi építőipari vállalkozók	✓	✓	✓	✓
ESCO, energiaszolgáltatók	✓	✓		✓
Bankok, pénzintézetek	✓	✓		✓
Egyesületek, civil szervezetek / NGO-k		✓	✓	✓
Önkormányzati gazdasági szervezetek			✓	
Helyi és fővárosi média (Zuglói Média)	✓	✓	✓	✓
Budapest Főváros / BKM			✓	✓

4 KATEGÓRIA SZERINTI ÖSSZESÍTŐ

Az alábbi táblázat kategóriánként összesíti az érintett feleket, feltüntetve az átlagos befolyási és támogatottsági szintet, a kulcsszereplőket, a főbb aggályokat és az ajánlott együttműködési stratégiát.

Az átlagos befolyás és támogatottság értékei 1–5 skálán értelmezendők (1=alacsony, 5=nagyon magas/nagyon támogató).

Kategória	Érintett felek száma	Befolyás (1–5)	Támogatottság (1–5)	Kulcsszereplők	Főbb aggályok	Ajánlott stratégia
Civil társadalom	3	2,3	3,3	Civil szervezetek – országos, fővárosi (pl. Levegő Munkacsoport, helyi zuglói civil szervezetek, NGO-k)	Kizárás a döntési folyamatból; projekt felszínessége; kommunikációs kampány tényleges hatás nélkül	Participatív tervezés és nyílt kommunikáció
Hatóság	1	4,0	3,0	Államigazgatás, hatóságok (építéshatóság, tűzoltóság, örökségvédelem, katasztrófavédelem)	Nem szabványos megoldások engedélyezése; kapacitás-korlátok az eljárásokban	Proaktív egyeztetés az engedélyezési folyamatban
Kommunikáció	1	3,0	3,0	–	Negatív hírek az esetleges késésekről, túlköltésekről; politikai elfogultság	Proaktív sajtókapcsolatok és rendszeres tájékoztatók
Közigazgatás	2	3,5	3,5	EU intézmények / programirodák (KEHOP, RRF,	Hatásköri átfedések; forrásallokációs verseny kerületek között; szabálytalanságok esetén	Rendszeres tájékoztatás és forrás-koordináció

Kategória	Érintett felek száma	Befolyás (1–5)	Támogatottság (1–5)	Kulcsszereplők	Főbb aggályok	Ajánlott stratégia
				Kohéziós Alap kezelői)	visszafizetési kötelezettség	
Külső intézmény	1	2,0	3,0	–	Önkormányzat nem finanszírozza őket; versenyhelyzet a forrásokért	Tájékoztatás és monitoring
Magánszektor	5	2,6	3,0	Tervezők, kivitelezők, mérnökök	Alulárázott tendereknél minőségi kompromisszumok; magas beruházási költség; megtérülési idő	Piaci ösztönzők és átlátható közbeszerzési feltételek
Pénzügyi szektor	2	2,0	3,0	–	Önkormányzati adósságszabályok; projekt kockázatprofilja; nem hagyományos épületmegoldások biztosíthatósága	Zöld finanszírozási termékek fejlesztése; projektdokumentáció biztosítása
Szakmai partner	1	3,0	5,0	Zuglói Energiatanácsadó és Képző Iroda (ZEKI)	Kapacitás-korlátok; hatókör szélessége vs. mélysége; eredmények mérhetősége	Stratégiai partner; operatív együttműködési megállapodás
Tudás és oktatás	2	2,0	3,5	Egyetemek, kutatóközpontok	Adminisztratív terhek; az önkormányzati ütemezés és a kutatói igények ütközése; közbeszerzési dömping	Kutatási és képzési partnerség; közös pályázatok
Társadalom	6	2,2	3,0	Pétervárad u. 2. lakói, ; SZMK és szülők; társasházi közös képviselők	Lakók meggyőzésének nehézsége; felújítási terhek; magas rezsiköltségek; beruházási tőke hiánya	Célzott kommunikáció és személyes haszon hangsúlyozása
Önkormányzat	7	3,0	3,2	Zugló Önkormányzata – döntéshozók; Zuglói Polgármesteri Hivatal érintett osztályai	Párhuzamos feladatok okozta túlterheltség; politikai kockázat, ha a felújítás késik	Aktív bevonás, közös döntéshozatal és rendszeres státuszjelentések
Önkormányzati cég	1	4,0	4,0	Zuglói Városgazdálkodási Közszolgáltató Zrt.	Feladatkör bővülése megfelelő erőforrás nélkül; ESCO-val való munkamegosztás kérdése	Stratégiai partner; közös tervezés és felelősségmegosztás
Önkormányzati intézmény	6	2,3	3,7	Intézményvezetők; alkalmazottak; Zuglói Egyesített Óvoda; gyermekek	Kivitelezés alatti ideiglenes kiköltözés; gyermekek biztonságának veszélyeztetése; szülők aggályai	Rendszeres konzultáció; intézményvezetőkön keresztül multiplikátor hatás

5 KAPCSOLATI HÁLÓ – FÜGGŐSÉGEK ÉS PRIORITÁSOK

Az alábbi táblázat az érintett felek főbb kapcsolatait, szövetségeseit, potenciális konfliktusait és prioritási szintjét mutatja be.

A prioritási szintek értelmezése:

- **Kritikus**: a projekt sikerének elengedhetetlen feltétele;
- **Magas**: jelentős hatás a megvalósításra;
- **Közepes**: fontos, de nem blokkoló szereplő.

#	Érintett fél	Főbb kapcsolatok / függőségek	Szövetségek	Potenciális konfliktusok	Prioritás
1	Zugló Önkormányzata – döntéshozók	Minden szereplőre hat; döntési vétóval bír; ZEKI-t és a ZPH-t irányítja	Zuglói Hivatal, ZEKI, Zuglói Zrt.	Piaci szereplők közbeszerzési vitái; civil kritika a greenwashing kapcsán	Kritikus
2	Zuglói Polgármesteri Hivatal – döntéselőkészítők (érintett osztályok)	Önkormányzat döntéshozóinak kiszolgálója; ZEKI-vel és Zuglói Zrt-vel koordinál; hatóságokkal kapcsolattartó	Önkormányzat, ZEKI, Zuglói Zrt.	Kapacitáshiány vs. elvárások; felelősségi határok az intézményekkel	Magas
3	Zuglói Polgármesteri Hivatal – épülethasználók (munkatársak, dolgozók)	Facility management / üzemeltetőkkel szoros kapcsolat; intézményvezetőkkel párhuzamos szerep	Épülethasználók, facility management	Nincs azonosítva	Közepes
4	Zuglói Városgazdálkodási Közszolgáltató Zrt.	Hivatal és önkormányzat megbízója; intézményekkel üzemeltetői kapcsolat; ESCO-val és kivitelezőkkel szerződéses viszony	Önkormányzat, ESCO, kivitelezők	ESCO-val munkamegosztási vita; közbeszerzési korlátok	Magas
5	Önkormányzati intézményvezetők	Tagintézményeit koordinálja; SZMK-val kapcsolatos; fenntartó önkormányzatnak alárendelt	Tagintézmények, SZMK, önkormányzat	Nincs azonosítva	Magas
6	Önkormányzati intézmények alkalmazottai	SZMK-val közvetlen kapcsolat; intézményvezetőn keresztül a döntéshozókhoz kapcsolódik	SZMK, anyaintézmény, intézményvezető	Nincs azonosítva	Magas
7	Gyermekek mint épülethasználók	SZMK-n és szülőkön keresztül döntéshozókhoz kapcsolódik; intézményi személyzettel napi kapcsolat	SZMK, szülők, intézményvezető	Átmeneti elhelyezés okozta bizonytalanság; kivitelezési zaj/por veszélye	Magas
8	Zugló egyéb önkormányzati intézményei	Óvodával párhuzamos szereplők; döntéshozóktól függnek; ZEKI-vel potenciális partnerek	ZEKI, óvoda, szakmai szervezetek	Nincs azonosítva	Közepes
9	Nem önkormányzati intézmények	ZEKI-vel potenciális kapcsolat; szakmai szervezeteken keresztül hálózati érintkezés	ZEKI, civil szervezetek	Nincs azonosítva	Közepes

10	ZEKI – Zuglói Energiatanácsadó és Képző Iroda	Hivatal és önkormányzat irányítása alatt; intézményekkel, lakossággal, piaci szereplőkkel közvetlen kapcsolat	Önkormányzat, intézmények, civil szervezetek, média	Nincs azonosítva	Kritikus
11	Piaci szereplők – épülettulajdonosok	Bankokkal, ESCO-val, tervezőkkel piaci kapcsolat; ZEKI mint tanácsadó	Bankok, ESCO, tervezők	Önerő hiánya; adminisztratív akadályok	Közepes
12	Piaci szereplők – mérnökök, tervezők, tanácsadók	Kamarákhoz (MMK, MAK) kapcsolódnak; megrendelőként önkormányzat / Zuglói Zrt.	Kamarák, önkormányzat	Nincs azonosítva	Magas
13	Piaci szereplők – kivitelezők, helyi építőipari vállalkozók, beszállítók	Zuglói Zrt-vel, önkormányzattal szerződéses; ESCO-val esetleg alvállalkozói viszony	Zuglói Zrt., ESCO	Önkormányzati fizetési késedelmek; közbeszerzési dömping	Magas
14	Piaci szereplők – ESCO, energiaszolgáltatók	Zuglói Zrt-vel, bankokkal és biztosítókkal szerződéses; tervezőkkel és kivitelezőkkel alvállalkozói	Bankok, biztosítók, kivitelezők	Közbeszerzési korlátok az ESCO modellnél	Magas
15	Bankok, pénzintézetek	ESCO-val, önkormányzattal pénzügyi kapcsolat; biztosítókkal kockázatmegosztás	ESCO, önkormányzat, biztosítók	Nincs azonosítva	Közepes
16	Biztosítótársaságok	Bankokkal és ESCO-val kockázatmegosztás	Bankok, ESCO	Nincs azonosítva	Közepes
17	Államigazgatás, hatóságok	Projektre hatáskörrel bír; Hivatal a kapcsolattartó; tűzoltóság és örökségvédelem párhuzamos hatáskörök	Hivatal, tervezők, tűzoltóság	Nem szabványos zöld megoldások engedélyezési kockázata	Magas
18	Budapest Főváros	Kerületi önkormányzattal koordinál; EU forrásközvetítői szerepkör; főépítész örökségvédelmi hatáskör	Önkormányzat, EU programirodák	Kerületek közötti forrásverseny	Közepes
19	EU intézmények / programirodák	Államigazgatáson és Főváros irányítóhatóságain keresztül kapcsolódik a projekthez	Budapest Főváros, önkormányzat	Nincs azonosítva	Magas
20	Egyetemek, kutatóközpontok	ZEKI-vel természetes partner; pályázatokon önkormányzattal közösen szerepelhetnek	ZEKI, önkormányzat	Nincs azonosítva	Magas
21	Szakmai szervezetek és szakértők (MMK, MAK, energetikai egyesületek)	Tervezőkkel, mérnökökkel tagszervezeti kapcsolat; kamarák engedélyezési szerepkörük miatt hatóság-közeli	Tervezők, mérnökök, kamarák	Nincs azonosítva	Közepes
22	Civil szervezetek – országos, fővárosi	Helyi civil szervezetekkel hálózati; médiával kommunikációs; önkormányzattal érdekképviseleti kapcsolat	Helyi civil szervezetek, média	Greenwashing vád, ha tartalom felszínes	Magas
23	Civil szervezetek, egyesületek – helyi zuglói	Helyi médiával, SZMK-val, társasházi képviselőkkel	SZMK, helyi média, ZEKI	Nincs azonosítva	Magas

		horizontális kapcsolat; ZEKI-vel potenciális partner			
24	Pétervárad u. 2. lakói és önkormányzati ingatlanokban élők	Zuglói Zrt. Ingatlangazdálkodási Osztályával bérleti kapcsolat; civil szervezeteken keresztül érdekérvényesítés; önkormányzat döntéshozóihoz panaszcsatornán jutnak el	ZPH Lakáshasznosítási Osztály, Zuglói Zrt., civil szervezetek	Ideiglenes kiköltözés ellenállása; bérleti feltételek vitája; kommunikáció elégtelensége esetén szervezett tiltakozás	Kritikus
25	Lakosság és lakossági csoportok	Civil szervezeteken, SZMK-kon, helyi médián keresztül elérhetők; választóként döntéshozókra hatnak	Civil szervezetek, helyi média, SZMK	Bizalmatlanság az önkormányzati kommunikációval szemben	Magas
26	Társasházi közös képviselők, lakásszövetkezeti elnökök	ZEKI-vel tanácsadói; bankokkal és ESCO-val finanszírozói; lakókkal képviseleti kapcsolat	ZEKI, bankok, ESCO	Nincs azonosítva	Magas
27	Szülői Munkaközösségek (SZMK) és szülők	Tagintézményekkel közvetlen; helyi civil szervezetekkel horizontális; döntéshozókhoz panasz révén jutnak el	Tagintézmények, helyi civil szervezetek	Nincs azonosítva	Magas
28	Helyi és fővárosi média	Önkormányzattal kommunikációs; civil szervezetekkel informális; ZEKI-vel tartalompartnerként	Önkormányzat, ZEKI, civil szervezetek	Nincs azonosítva	Közepes
29	Facility management / üzemeltetők és karbantartó vállalkozások	Zuglói Zrt-vel szoros üzemeltetési; épülethasználókkal napi; ESCO-val monitoring kapcsolat	Zuglói Zrt., ESCO, épülethasználók	Nincs azonosítva	Közepes
30	Közbeszerzési szakemberek	Hivatal döntéselőkészítőivel; tervezőkkel és kivitelezőkkel eljárási kapcsolat; hatóságokkal jogi	Hivatal, hatóságok, tervezők	Nincs azonosítva	Közepes
31	Helyi vállalkozók, iparkamarák (XIV. kerületi KKV-k)	Iparkamarán keresztül érdekképviselet; ZEKI-vel potenciális tanácsadói kapcsolat	Iparkamara, ZEKI	Nincs azonosítva	Közepes
32	Vallási közösségek, egyházi intézmények	Idősek klubjaival, civil szervezetekkel informális hálózat; ZEKI-vel potenciális kommunikációs partner	Civil szervezetek, idősek klubjai	Nincs azonosítva	Közepes
33	Idősek klubjai, nyugdíjas szervezetek	Egyházi intézményekkel, civil szervezetekkel informális; szociális intézményeken keresztül önkormányzattal	Egyházi intézmények, szociális intézmények	Nincs azonosítva	Közepes
34	Önkormányzati dolgozók szakszervezetei	Önkormányzati munkáltatóval tárgyalói; épülethasználókkal képviseleti kapcsolat	Önkormányzat, épülethasználók	Nincs azonosítva	Közepes
35	Zuglói Zrt. – Társasházkezelő Osztály	Ingatlangazdálkodási Osztállyal belső koordináció; társasházi képviselőkkel napi ügyfélkapcsolat; ZEKI-vel tanácsadói	Ingatlangazdálkodási Osztály, ZEKI, társasházi képviselők	Kapacitáshiány vs. megnövekedett feladatkör	Magas

36	Társasházi lakástulajdonosok	Zuglói Zrt. Társasházkezelő Osztályával és ZEKI-vel ügyfélkapcsolat; bankokkal finanszírozói; képviselőiken keresztül döntéshozókhoz kapcsolódnak	Társasházi képviselők, ZEKI, bankok	Kétharmados döntéshozatal nehézsége; önerő hiánya	Krtikus
37	Önkormányzati bérlők	ZPH Lakáshasznosítási Osztályával és Zuglói Zrt. Ingatlangazdálkodási Osztályával bérleti kapcsolat; civil szervezeteken keresztül érdekérvényesítés	ZPH, Zuglói Zrt., civil szervezetek	Lakbér-rendezési vita; EPC-szerződés feltételeinek elutasítása	Magas
38	Energiaközösség-tagok (potenciális)	ZEKI-vel alapítási tanácsadói; energiaszolgáltatókkal hálózati; MEKH-hel engedélyezési kapcsolat	ZEKI, energiaszolgáltatók, társasházi képviselők	MEKH eljárás bizonytalansága; hálózati csatlakoztatás akadályai	Közepes