Klauzál téri Vásárcsarnok

hasznosítási koncepciója

Budapest VII. kerület – Erzsébetváros

Megrendelő: EVIN Nonprofit Zrt.

Készítette: Kommunikáció és Imázs Intézet Kft.

Budapest, 2026

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló 7
I. Bevezetés 10
I.1. A megbízás célja és tárgya 10
I.2. Területi lehatárolás 10
I.3. A helyzetelemzés módszertana 11
I.4. A tervezési folyamat lépései 13
II. Stratégiai illeszkedés 14
II.1. Illeszkedés a Klauzál-negyed városfejlesztési programjához 14
II.2. Illeszkedés Erzsébetváros Gazdasági és Fejlesztési Programjához 15
II.3. Illeszkedés Erzsébetváros Kulturális Koncepciójához 16
II.4. Illeszkedés a fővárosi településfejlesztési célokhoz 16
III. Helyzetértékelés 17
III.1. A vásárcsarnok környezete 17
III.1.1. Társadalmi és demográfiai helyzet 17
III.1.2. Helyi gazdaság és kereskedelmi környezet 19
III.1.3. Közterületi és környezeti kapcsolatok 24
III.1.4. Megközelítés, parkolás és logisztika 29
III.2. Az épület és műszaki állapota 32
III.2.1. Történeti és építészeti áttekintés 32
III.2.2. Belépési élmény és wayfinding 34
III.2.3. A csarnok területei 34
III.2.4. A gépészeti fejlesztés kérdése 39
III.3. Tulajdoni és üzemeltetési szerkezet 40
III.3.1. Tulajdonosi struktúra 40
III.3.2. Üzemeltetési modell 42
III.3.3. A SPAR szerződéses és jogi helyzete 44
III.3.4. Hasznosítási követelmények 47
III.4. Funkcionális elemzés 48
III.4.1. Egységleltár 48
III.4.2. Szerződéses kihasználtság 51
III.4.3. Funkcionális mix 54
III.4.4. Tényleges aktivitás 56

III.4.5. Árusítóasztalok 57
III.4.6. Időbeli használati mintázat 58
III.4.7. Lakossági és használói igények 59
III.4.8. A bérlők és az üzemeltető kapcsolatrendszere 60
III.5. Pénzügyi helyzet 61
III.5.1. Eredménykép 61
III.5.2. Bevételi szerkezet 62
III.5.3. Költségszerkezet 63
III.5.4. A 2020–2025 közötti trendek 64
III.5.5. A pénzügyi helyzet mögött álló strukturális okok 65
III.6. Helyzetértékelés összegzése 67
IV. Benchmark-elemzés 70
IV.1. Tanulságok szintézise és adaptálhatóság 70
IV.1.1. Üzemeltetés és irányítás 70
IV.1.2. Bérlői mix és horgonykezelés 70
IV.1.3. Földszint–galéria térszervezés 71
IV.1.4. Környezeti kapcsolatok 71
IV.1.5. Közösségi funkciók és programozás 72
IV.1.6. Márka és pozicionálás 72
IV.1.7. Finanszírozás és beruházásallokáció 72
IV.1.8. Megközelíthetőség és áruszállítás 73
V. Hasznosítási koncepció 74
V.1. Jövőkép 74
V.1.1. A fejlesztés várható hasznai 74
V.1.2. Fejlesztési célok 75
V.2. Célcsoportok és pozicionálás 76
V.2.1. Keresleti célcsoportok 76
V.2.2. Kínálati és partnerségi célcsoportok 92
V.2.3. Pozicionálás 93
V.3. Funkcionális koncepció 93
V.3.1. A funkcióprofilok meghatározása 93
V.3.2. Funkcióértékelés 95
V.3.3. Preferált, feltételekkel illeszkedő és nem illeszkedő funkciók 97

V.3.4. Bérlői követelményrendszer 101
V.3.5. Áthelyezési rend 103
V.3.6. Funkciók területi elrendezése 104
V.3.7. Programozási és működési ritmus 106
V.4. Műszaki és térrendezési koncepció 108
V.4.1. A csarnok egészét érintő műszaki beavatkozások 108
V.4.2. Területenkénti műszaki és térrendezési megoldások 110
V.5. Arculati koncepció 113
V.5.1. Az arculat meglévő alapjai 113
V.5.2. Arculati karakter 114
V.5.3. A meglévő arculati állapot felmérése és rövid távú rendrakás 116
V.5.4. Vizuális arculati elemek 117
V.5.5. Megérkezés és tájékozódás 119
V.5.6. Külső kommunikáció 121
V.5.7. Az események kommunikációja 124
V.5.8. Kommunikációs rend 125
V.6. Szervezeti és üzemeltetési koncepció 126
V.6.1. Szervezeti struktúra 126
V.6.2. Tulajdonosi, megrendelői és üzemeltetői feladatmegosztás 127
V.6.3. Operatív működési folyamatok 128
V.6.4. Teljesítménymenedzsment és adatszolgáltatás 129
V.6.5. Bérleti és díjpolitikai rendszer 129
V.6.6. Üzemeltetési alternatívák 131
V.6.7. Szerződéses és együttműködési feltételek 135
V.7. Megvalósítási forgatókönyvek 137
VI. Pénzügyi összehasonlító elemzés 141
VI.1. Módszertani megfontolások 141
VI.1.1. Módszertani keret 141
VI.1.2. Adatforrások és rendelkezésre álló információk 142
VI.1.3. Adathiányok és bizonytalanságok kezelése 142
VI.1.4. Időtáv és diszkontráta 143
VI.2. A vizsgált beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) 143
VI.2.1. Önkormányzati üzemeltetés – MINIMUM programszint 144

VI.2.2. Önkormányzati üzemeltetés – OPTIMUM programszint 144
VI.2.3. Külső üzemeltető – MINIMUM programszint 144
VI.2.4. Külső üzemeltető – OPTIMUM programszint 144
VI.3. Forgatókönyv alapú pénzügyi elemzés 145
VI.3.1. A becslések elvégzése 145
VI.3.2. A háttérszámítások elvégzése 148
VI.3.3. A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők kiszámítása 149
VI.3.4. Cash-flow és pénzügyi költség-haszon elemzés elvégzése 152
VI.3.5. A beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) pénzügyi összehasonlítása 167
VI.3.6. Pénzügyi érzékenységvizsgálat 169
VI.4. A várható társadalmi hasznok és költségek kvalitatív elemzése 178
VI.4.1. A „0.” modell – beavatkozás nélküli változat 178
VI.4.2. Az 1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint 179
VI.4.3. A 2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint 179
VI.4.4. A 3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint 180
VI.4.5. A 4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint 180
VI.4.6. Összegzés 181
VI.5. Kockázatelemzés 181
VI.5.1. A „0.” modell – beavatkozás nélküli változat 183
VI.5.2. Az 1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint 184
VI.5.3. A 2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint 185
VI.5.4. A 3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint 186
VI.5.5. A 4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint 187
VI.5.6. Kockázatkezelési megközelítések 188
VI.5.7. Összegzés: a változatok kockázati profilja 189
VII. A javasolt modell megvalósíthatósági elemzése 190
VII.1. A javasolt beruházási és üzemeltetési modell 190
VII.2. Pénzügyi megvalósíthatóság 190
VII.2.1. Kihívások 191
VII.2.2. Kockázatok 191
VII.2.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések 191
VII.3. Technikai megvalósíthatóság 192
VII.3.1. Kihívások 192

VII.3.2. Kockázatok 192
VII.3.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések 193
VII.4. Jogi megvalósíthatóság 193
VII.4.1. Kihívások 193
VII.4.2. Kockázatok 194
VII.4.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések 194
VII.5. Szervezeti és igazgatási megvalósíthatóság 194
VII.5.1. Kihívások 195
VII.5.2. Kockázatok 195
VII.5.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések 195
VII.6. Politikai és társadalmi megvalósíthatóság 196
VII.6.1. Kihívások 196
VII.6.2. Kockázatok 197
VII.6.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések 197
VII.7. A megvalósíthatóság összegző értékelése 198
VIII. Monitoring és értékelési kritériumok 199
VIII.1. A monitoring és az értékelés elhatárolása 199
VIII.2. A mérés rendje 199
VIII.3. Bázisértékek és mérési pontok 200
VIII.4. Lehetséges monitoringkritériumok 201
VIII.5. Lehetséges értékelési kritériumok 203
Mellékletek 204

Vezetői összefoglaló

A Klauzál téri Vásárcsarnok megújítása nem egyszerű épületfelújítás. A csarnok gyenge gazdasági teljesítményét az alacsony és egyenetlen forgalom, a gyakorlatban nem működő terek, az elavult díj- és költségstruktúra és a széttagolt döntési rend együtt okozzák. Emiatt önmagában további helyiségek kiadása, több rendezvény vagy egy új arculat nem hozna tartós fordulatot. A koncepció 2030-ra egy olyan működő történeti piacot céloz, amely elsősorban a helyi lakosság mindennapi bevásárló- és találkozóhelye, de különleges kínálatával és programjaival szélesebb közönséget is elér. A vizsgálat alapján ezt a teljes fejlesztési program és egy pályázaton kiválasztott, külső üzemeltető együtt tudja a legnagyobb eséllyel megvalósítani.

A csarnok jó alapokkal rendelkezik. Belső-Erzsébetváros központjában áll, könnyen elérhető, és történeti építészeti értéke jelentős. A SPAR a napi forgalom egyik fő forrása, az üzletek, termelői piacok és visszatérő programok pedig többféle közönséget szólítanak meg. Ezek az elemek azonban ma nem alkotnak egységes, jól felismerhető kínálatot. A bejáratok és a tájékoztatás gyenge első benyomást adnak, a központi piactér és a galéria ritkán aktív, a rakodás és a tárolás rendje pedig nem támogatja a fejlődést. A csarnok tehát nem egyszerűen üres, hanem a terek jelentős része a gyakorlatban nem funkcionál megfelelően.

A pénzügyi helyzet tartós beavatkozást követel. A csarnok 2025-ben megközelítőleg nettó 107 millió forintos működési hiányt termelt. A személyi, őrzési, takarítási és közüzemi kiadások nagy része akkor is felmerül, ha kevés a látogató és alacsony a bevétel. A kedvezmények, a hosszú ideje alig változó díjak és az inaktív bérlők tovább növelik a különbséget a bevételek és a költségek között. Ezt a hiányt sem az üres helyiségek kiadása, sem a SPAR magasabb hozzájárulása nem szünteti meg önmagában. A több aktív bérlőre, az általuk generált erősebb forgalomra, a rendezett díjrendszerre és a hatékonyabb működésre egyszerre van szükség.

A javasolt jövőkép alapja továbbra is a piac. A helyi lakosság számára megbízható élelmiszer-kínálatot, friss árut, termelői termékeket és megfizethető étkezési lehetőséget kell biztosítani. Ezt egészíthetik ki a különleges üzletek, a nappali vendéglátás, a műhelyek, valamint a kisebb közösségi és kulturális programok. A turisztikai kereslet hasznos kiegészítés lehet, de nem válhat a működés fő irányává és a rendezvények sem szoríthatják ki a mindennapi piaci használatot. A megújulás csak akkor találkozik helyi elfogadottsággal, ha a megfizethetőség, a tisztaság, a biztonság és a lakókörnyezet nyugalma megmarad.

A térhasználatnak ezt a működést kell szolgálnia. A földszinten maradna a kereskedelem és az árusítás központja, miközben a piactér rendezettebb és rugalmasabb kialakítást kapna. A galéria a legfontosabb fejlesztési tartalék, ahol rendszeresen nyitva tartó üzletek, nappali vendéglátóhelyek és közösségi használatok jelenhetnek meg. A fedett udvar csak az átjárás és a társasház nyugalmának megőrzésével használható vendéglátásra és kisebb programokra. A nagyobb események természetesebb helyszíne a Klauzál tér lehet.

A fizikai változtatás önmagában nem elég. Egyértelmű felelősséggel működő csarnokmenedzsmentre van szükség, amely alakítja a kínálatot, új bérlőket keres, összehangolja a nyitvatartást, szervezi a programokat és folyamatosan méri az eredményeket. A bérlők megítélésénél nemcsak a szerződés megléte, hanem a tényleges működés, a kínálat és a kiszámítható nyitvatartás is számít. A jelenlegi szerződéseket egyenként át kell tekinteni, az értékes kínálatot nyújtó bérlőknek pedig kiszámítható átmenetet kell biztosítani. A díjakat fokozatosan, átláthatóan és a valós költségekhez igazítva kell rendezni.

A pénzügyi összevetés szerint a beavatkozás nélküli működés tartós veszteséget és további leépülést okozna. A kisebb fejlesztés javítaná a használhatóságot, de önmagában nem állítaná fenntartható pályára a csarnokot. A teljes program önkormányzati működtetéssel közelebb kerülhet az egyensúlyhoz, de a beruházási, működési és piaci kockázatok az önkormányzatnál maradnának. A megvalósításra javasolt modell a teljes programot külső üzemeltetővel mutatja a legkedvezőbbnek. A beruházás előzetes költsége mintegy nettó 550 millió forint, ez egy előzetesen becsült, sok feltételtől függő összeg. A megtérülési számítás eredménye érzékeny a látogatottságra, a díjbevételekre és a költségekre, ezért a pénzügyi modell alapadatait a döntés előtt egységesíteni és aktualizálni kell.

A javasolt modellben a külső üzemeltető saját forrásból valósítja meg a beruházást, hosszú távon működteti a csarnokot, viseli a piaci, működési és kivitelezési kockázatok nagyobb részét, és díjat fizet a tulajdonosnak. Az önkormányzat ugyanakkor nem mond le a közérdekű ellenőrzésről. A pályázatban és a szerződésben rögzítenie kell a kötelező és kizárt funkciókat, a megfizethetőség és a lakókörnyezet védelmét, a fejlesztési feladatokat, az adatszolgáltatást és a nem teljesítés következményeit. Az EVIN fő feladata a napi működtetés helyett a szerződés kezelése, az ellenőrzés és a tulajdonosi döntések előkészítése lehet. A modell csak akkor életképes, ha van olyan tőkeerős piaci szereplő, amely a hosszú megtérülést és a közérdekű feltételeket együtt vállalja. Ezt előzetes piaci egyeztetéssel és versenyben lefolytatott pályázattal kell igazolni.

A pályázat előtt a legfontosabb bizonytalanságokat rendezni kell. Átfogó műszaki felmérés szükséges, amely alapján pontosítható a fejlesztés tartalma, költsége és ütemezése. El kell indítani a látogatottság mérését és a kereslet vizsgálatát, mert ma nincs megbízható forgalmi alapadat. Tisztázni kell az önkormányzat és a tulajdonostárs kapcsolatát, a SPAR-ral kötött megállapodásokat, a társasházi tulajdonú udvar használatát, az EVIN jövőbeli szerepét és a bérlői szerződéseket. A kivitelezést úgy kell ütemezni, hogy a csarnok működését a lehető legkisebb mértékben befolyásolja. A gyorsan elvégezhető javításokat már az előkészítés alatt is meg lehet kezdeni, de ezek nem helyettesítik a teljes programot.

A siker nem a felújított terület vagy a megkötött szerződések számán múlik. Azt kell mérni, hogy a bérlők ténylegesen nyitva tartanak-e, megmarad-e a helyi piaci és élelmiszerkínálat, nő-e a látogatottság és a bevétel, teljesülnek-e a programok, valamint hogyan alakulnak az árak és a panaszok. A kiinduló adatokat még a pályázat

előtt rögzíteni kell, az üzemeltető vállalásait pedig rendszeresen számon kell kérni. Így az önkormányzat a hosszú szerződés mellett is megőrizheti a szükséges tulajdonosi kontrollt.

A közvetlen döntés tárgya nem egy visszavonhatatlan üzemeltetői kötelezettségvállalás, hanem a teljes program előkészítésének elindítása. Ha a műszaki, pénzügyi, jogi és piaci vizsgálatok igazolják a modellt, megindítható a pályázat, majd a fokozatos beruházás. Ha nem érkezik megfelelő ajánlat, az önkormányzat még kötelezettségvállalás nélkül felülvizsgálhatja az irányt. Megfelelő előkészítéssel a csarnok ismét a Klauzál tér és Belső-Erzsébetváros egyik meghatározó, mindennap használt helye lehet.

I. Bevezetés

I.1. A megbízás célja és tárgya

A jelen hasznosítási koncepció a Klauzál téri Vásárcsarnok jövőbeli működési és hasznosítási irányainak megalapozására készült. A dokumentumot az EVIN Nonprofit Zrt. mint Megrendelő megbízásából a Kommunikáció és Imázs Intézet Kft. készítette.

A megbízás célja, hogy a csarnok újrapozicionálásáról szóló tulajdonosi döntés szakmailag megalapozott háttéranyagra támaszkodjon. A megbízási dokumentum kiindulópontja szerint a Vásárcsarnok jelenleg alacsony kihasználtsággal működik. Ezzel párhuzamosan a kereskedelmi, gasztronómiai és közösségi funkciókat integráló, multifunkcionális piaci modellek terjedése, valamint a Klauzál-negyed revitalizációs célrendszere olyan fejlesztési környezetet teremt, amelyben a csarnok újrapozicionálása kiemelt szerepet kaphat. A koncepció ezt a kiindulópontot a helyzetértékelés adatai alapján vizsgálja felül, és a megállapításokat a helyi környezet, valamint a lokális adottságok figyelembevételével pontosítja és adaptálja.

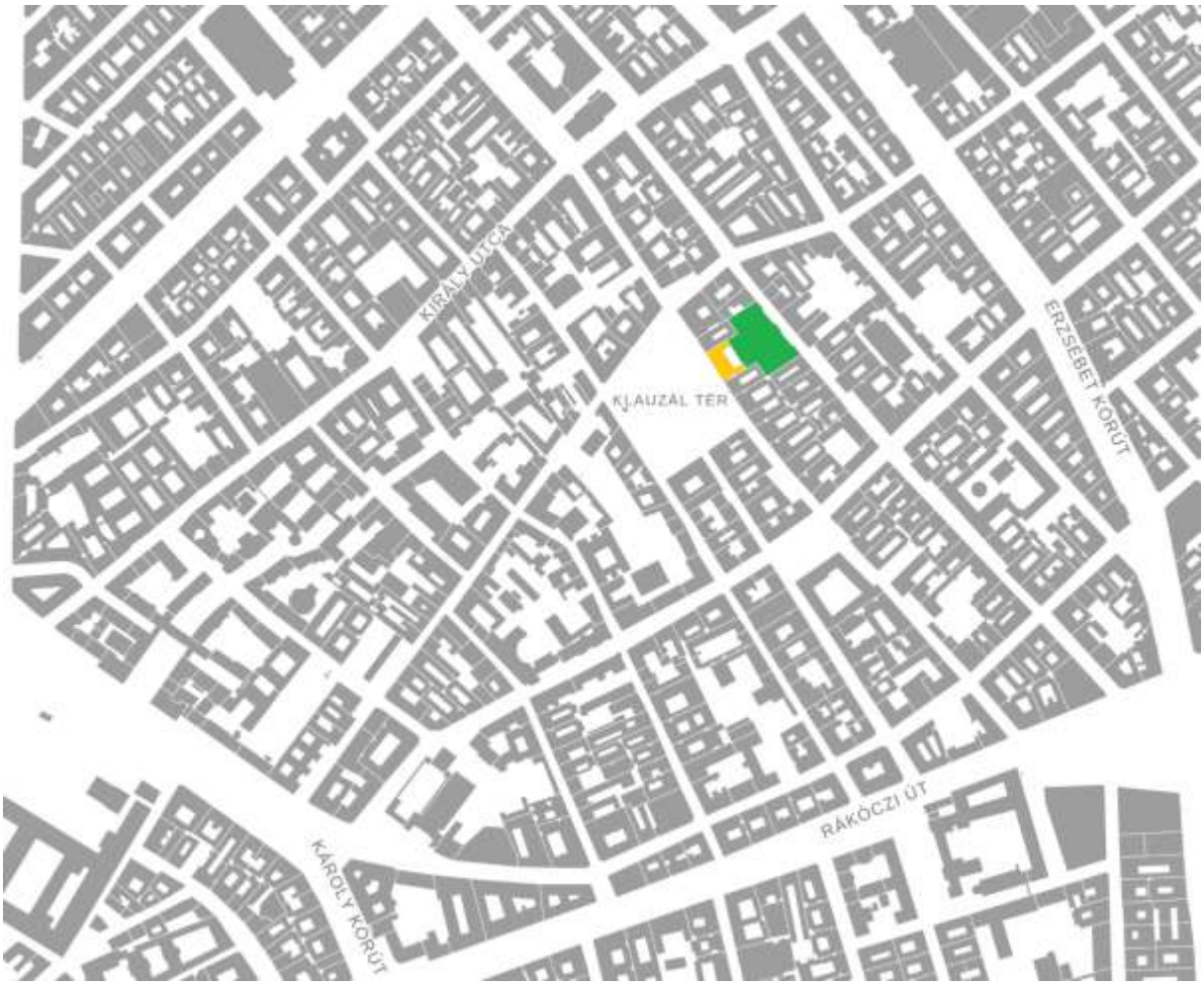
A koncepció tartalmi elemei a helyzetfeltárás, a hazai és nemzetközi benchmarkok elemzése és adaptálhatósági szintézise, a célcsoportok meghatározása és a csarnok pozicionálása, a hasznosítási koncepció kidolgozása, a pénzügyi és üzemeltetési modellek szcenárióalapú összehasonlítása, valamint a sikerkritériumok és a monitoringrendszer rögzítése.

A koncepció döntés-előkészítő és tervezés-megalapozó dokumentum: irányokat, működési logikát és értékelési kereteket rögzít. Az üzemeltetési modell megválasztása és a fejlesztés léptékéről szóló döntés a Megrendelő és tulajdonos önkormányzat hatásköre, amelyhez a koncepció szakmai hátteret biztosít és javaslatot tesz.

I.2. Területi lehatárolás

A Klauzál téri Vásárcsarnok Belső-Erzsébetváros központi részén (a VII. kerület magterülete), a Klauzál tér mellett helyezkedik el, a Károly körút, az Erzsébet körút, a Rákóczi út és az Andrássy út által határolt területnek szinte a közepén, a négy főútvonaltól közel azonos távolságra. A tér a negyed legjelentősebb közterülete, és a csarnokkal együtt a városrész ikonikus, identitásformáló helyszíne.

A negyed tágabb helyzete a hasznosítási koncepció szempontjából több szempontból is meghatározó. Az önkormányzat stratégiai célja a városrész átpozicionálása a Kultúrnegyed koncepció jegyében és a Klauzál tér környezetének revitalizációja. A negyed urbanisztikai képét részben leromlott épület- és lakásállomány, a fővárosi átlagot meghaladó üres lakásarány (összefüggésben az irodai célú és rövid távú lakáskiadással), valamint a kettős kereslet jellemzi: egyszerre van igény a megfizethető alapszolgáltatásokra és a magasabb árkategóriájú kereskedelemre, kultúrára és gasztronómiára.



1. ábra: A csarnok (zöld) és kapcsolódó társasház (sárga) elhelyezkedése Belső-Erzsébetvárosban (Forrás: © OpenStreetMap, saját szerkesztés)

A turizmus a városrész egyik fő gazdasági hajtóereje (Erzsébetváros a vendégéjszakák alapján a fővárosi kerületek között élenjáró, legerősebb „versenytársai” az V. és a VI. kerület), terhelése azonban differenciált: a Király utca – Kazinczy utca – Dohány utca – Károly körút négyszögben intenzív, a Klauzál tér környékén mérsékeltebb, mindeközben pedig jellemzően az alacsonyabb költségvetésű vendégkör (rövid távú lakáskiadás, hostelek) felülreprezentáltsága állapítható meg.

I.3. A helyzetelemzés módszertana

A koncepció helyzetelemzése három forráscsoportra épül, amelyek funkciója és feldolgozási módja eltérő.

Az első forráscsoport a Klauzál-negyed megalapozó tanulmánya és vizsgálata. Ezek adják a terület városszerkezeti kontextusát és a városfejlesztési illeszkedés keretét, emellett a negyed társadalmi, gazdasági, kereskedelmi és urbanisztikai profilját, valamint a lakossági percepciók feltárását. A továbbiakban a Klauzál-negyed városfejlesztési akciótervéhez készült megalapozó dokumentumra Megalapozó tanulmányként hivatkozunk. A megalapozó munka módszertana primer adatgyűjtésre

(2026. márciusi szisztematikus helyszíni megfigyelés a Public Life Studies módszertan szerint), szekunder adatforrások elemzésére (KSH, BKK, TEIR, önkormányzati nyilvántartások, a Kortárs Építészeti Központ funkcionális felmérése, OpenStreetMap-téradatok) és lakossági felmérésekre épül, a koncepció e vizsgálatok a csarnok szempontjából releváns eredményeit másodelemzésként építi be.

A második forráscsoportot az EVIN Nonprofit Zrt. által rendelkezésre bocsátott belső szakmai háttéranyagok és adatszolgáltatások alkotják. Ezek biztosítják a csarnokra vonatkozó közvetlen üzemeltetési, bérleményi és pénzügyi paramétereket: a 2020–2025 közötti működési adatok idősorát, a 2025–2026. évi költség–bevétel kimutatást, valamint a kiadott és kiadatlan bérlemények tételes nyilvántartását. Ezen adatállományok feldolgozása kvantitatív elemzéssel történt: a kihasználtsági, bevételi és költségmutatók a nyilvántartásokból kerültek számításra. A háttéranyagok közé tartozik a csarnok hasznosításáról készült belső szakmai háttéranyag is; ennek tényadatai üzemeltetési adatközlésként, értékelő és javaslattevő megállapításai a Megrendelő álláspontjaként kerülnek felhasználásra.

A harmadik forráscsoport az épület műszaki és gépészeti dokumentációja: a szintenkénti alaprajzok, valamint a gépészeti korszerűsítés és az alapkiépítés előzetes költségbecslései. Ez a dokumentáció az épület fizikai adottságainak leírását és a beruházási nagyságrendek megalapozását szolgálja; a költségbecslések előzetes, tervezői jellegűek, ennek megfelelően a pénzügyi modellezés nagyságrendi bemenetként kezeli őket.

A helyzetértékelés lakossági-részvételi rétege három elemből származik. Az első a 2024. decemberi reprezentatív kerületi kutatás (Závecz Research, N = 1000, személyes megkérdezés, a kerület felnőtt népességére nem, életkor, iskolai végzettség és területi elhelyezkedés szerint reprezentatív minta), amely a lakosság kerületi kereskedelemről és szolgáltatásokról alkotott véleményét rögzíti. A második a Klauzál térről és környezetéről készült 2025. évi önkormányzati online kérdőív (N = 381), amely a tér és a csarnok funkcionális elvárásait tárja fel; nem reprezentatív jellege miatt eredményei tematikus mélységet adnak, de a lakosság egészére nem általánosíthatók. A harmadik a 2026. április 24-i partnerségi workshop, amely három tematikus asztal (vásárcsarnok, terek és közterületek, helyi gazdaságfejlesztés) mentén csatornázta be az érintetti kör (bérlők, lakosok, civil szervezetek, szakmai és intézményi szereplők) véleményét; kvalitatív eredményei a problématérkép és a jövőkép-elemek azonosítását szolgálják. A három fázis eredményeire a helyzetértékelés az érintett dimenziók zárásánál, a konkrét kutatási eredmény megnevezésével hivatkozik.

A dokumentum- és adatelemzést a 2026. július 21-én végzett helyszíni bejárás egészítette ki. A megfigyelési jellegű vizsgálat a csarnok és közvetlen környezetének aktuális fizikai állapotára, térhasználatára, megközelítésére, logisztikai működésére és hasznosítási lehetőségeire terjedt ki. Tapasztalatai a többi forrásból származó megállapítások helyszíni ellenőrzését és kiegészítését szolgálták.

I.4. A tervezési folyamat lépései

A jelen hasznosítási koncepció egy többlépcsős, egymásra épülő tervezési folyamat következő üteme, amelynek korábbi szakaszai a városrész fejlesztési keretrendszerét, a megrendelői előzmény-vizsgálatokat és a lakossági-érintetti megalapozást egyaránt létrehozták.

A folyamat keretét a Klauzál-negyed megalapozó tanulmánya, valamint a hozzá kapcsolódó fejlesztési program és intézkedési terv adja. E dokumentumok rögzítik a városrészi kontextust és a fejlesztési célrendszert. A vásárcsarnok megújítása bennük nem önálló ingatlanfejlesztési feladatként, hanem a Klauzál-negyed revitalizációjának egyik meghatározó elemeként jelenik meg.

A Megrendelőnél ezzel párhuzamosan belső szakmai háttéranyag készült a csarnokról, amely az épület műszaki, üzemeltetési és gazdálkodási helyzetét összegezte, és a hasznosítás koncepcionális irányairól szól. Az EVIN belső szakmai háttéranyaga két üzemeltetési konstrukciót vizsgált (teljes körű üzemeltetésbe adás, illetve önkormányzati üzemeltetés fejlesztéssel); a jelen koncepció ezeket előzmény-vizsgálatként kezeli, az üzemeltetési modellek körét az V.6.6. fejezet szélesebb opciótérben, egységes szempontrendszer szerint értékeli.

A tervezési folyamat harmadik rétegét lakossági és érintetti felmérések alkotják. A részvételi megalapozást a korábban ismertetett 2024-es Závecz-kutatás, a 2025-ös önkormányzati kérdőív és a 2026. április 24-i partnerségi workshop biztosította.

A jelen hasznosítási koncepció ennek a folyamatnak a következő üteme: a felsorolt előzményekre építve, azok eredményeit egységes szempontrendszerbe rendezve határozza meg a vásárcsarnok hasznosításának stratégiai keretét, funkcionális tartalmát, üzemeltetési és pénzügyi modelljét, valamint megvalósítási konstrukcióját.

II. Stratégiai illeszkedés

A Klauzál téri Vásárcsarnok hasznosítási koncepciójának közvetlen stratégiai keretét a Klauzál-negyed városfejlesztési programja adja. A fejlesztés emellett kapcsolódik Erzsébetváros hatályos gazdasági és kulturális stratégiájához, valamint a fővárosi településfejlesztési célokhoz.

II.1. Illeszkedés a Klauzál-negyed városfejlesztési programjához

A „Klauzál-negyed Városfejlesztési Akcióterv - Fejlesztési Program és Intézkedési Terv” című, 2026-ban készült, munkaközi és az Önkormányzat által társadalmi véleményezésre közzétett dokumentum a jövőképet a következőképpen rögzíti: „A Klauzál tér és környezete 2030-ra Budapest dinamikusan fejlődő, magas színvonalú és vonzó negyedévé válik, ahol a történelmi örökség és a modern városi élet harmonikus egységet alkot. A megújult, emberközpontú közterek, a diverzifikált, minőségi helyi gazdaság és a pezsgő közösségi élet együttesen teremtik meg a negyed egyedi jövőbeli karakterét.



2. ábra: A csarnok (zöld) és kapcsolódó társasház (sárga) közeli környezete
(Forrás: © OpenStreetMap, saját szerkesztés)

A csarnok fejlesztése elsődlegesen a C3 - Minőségi és változatos helyi gazdaság stratégiai célhoz, ezen belül a C3.5 - Vásárcsarnok mint kulturális és közösségi tér részcélhoz kapcsolódik.

A hagyományos piaci és mindennapi ellátási funkció megőrzése a C3.4 - Gyalogosan elérhető, mindennapi szolgáltatások részcélt, a kínálat minőségi és funkcionális bővítése pedig a C3.2 - Magasabb színvonalú és változatosabb szolgáltatások és vendéglátás részcélt támogatja.

A csarnok és a Klauzál tér kapcsolatának rendezése a C1.1 - Vonzó, felújított utcák és terek, az épület korszerűsítése a C4.1 - Megújuló épületállomány, a parkolási és áruszállítási feltételek rendezése pedig a C2.4 - Hatékony parkolási és áruszállítási rendszer részcélhoz kapcsolódik.

A beavatkozások szintjén a közvetlen kapcsolatot a III.2 - Klauzál téri Vásárcsarnok fejlesztése intézkedés teremti meg. A III.2.2 – Tematikus piacok a Klauzál téren projekt a csarnok és a tér kapcsolatának erősítését, valamint az időszakos programok és piacok fejlesztését célozza.

A jelen tanulmány a III.2.1 – Újjáéledő Vásárcsarnok – hasznosítási koncepció és üzleti modell című projektben meghatározott döntés-előkészítő feladatot végzi el.

II.2. Illeszkedés Erzsébetváros Gazdasági és Fejlesztési Programjához

Az Erzsébetváros Gazdasági és Fejlesztési Program 2025–2029 című dokumentumot a Képviselő-testület a 99/2025. (IV. 16.) határozattal fogadta el. A program átfogó célja egy élhető, fejlődő és szociálisan érzékeny kerület megteremtése. A csarnok hasznosítása szempontjából elsősorban a Fejlődő Erzsébetváros, valamint az Erzsébetváros, a kultúrnegyed stratégiai pillérek relevánsak.

A Fejlődő Erzsébetváros pillér az önkormányzati ingatlanprojektek megvalósítását és a városképi arculat javítását, a kultúrnegyed pillér pedig a kerület identitásának erősítését és a fenntartható kulturális élet feltételeinek fejlesztését célozza. A program Belső-Erzsébetváros kulturális fókuszú újrapozicionálását, a Klauzál utca–Vásárcsarnok–Csányi utca tengely közterületi megújítását, valamint a helyiséggazdálkodás fejlesztési célokhoz igazított megújítását is nevesíti.

A csarnok fejlesztése e programelemekhez kapcsolódó városfejlesztési projekt. Az épület és a benne található helyiségek hasznosítása az önkormányzati ingatlanvagyon fejlesztési célú kezeléséhez, a szolgáltatási és közösségi profil megújítása Belső-Erzsébetváros kiegyensúlyozottabb pozicionálásához, a csarnok előtti terület rendezése pedig a Klauzál-Csányi tengely megújításához kapcsolódik. A hasznosítási koncepció ugyanakkor önmagában egyik program végrehajtását sem helyettesíti, azokhoz a csarnok fejlesztési keretein belül kapcsolódik.

II.3. Illeszkedés Erzsébetváros Kulturális Koncepciójához

Az Erzsébetváros Kulturális Koncepció 2021. – Befogadó kerület című dokumentumot a Képviselő-testület a 778/2021. (XII. 15.) határozattal fogadta el. A koncepció Erzsébetvárost kulturálisan sokszínű, innovatív kezdeményezéseknek otthont adó, befogadó kerületként határozza meg. Három fő fejlesztési irányt jelöl ki: a zsidó kultúra erősítését; a hagyományos mesterségek és a fiatal designerek támogatását; valamint az „Elsők” programot, amely a pályakezdő alkotók megjelenési lehetőségeinek bővítését és a kreatívipari inkubációt célozza.

A csarnok fejlesztése a zsidó kulturális örökséghez akkor kapcsolódik érdemben, ha ez a későbbi funkciókban, programkínálatban, kulturális együttműködésekben és a bérlői vagy partnerségi körben is megjelenik. A kézműves, termelői és designprofilú kereskedelmi vagy időszakos funkciók a hagyományos mesterségek és fiatal designerek irányához kapcsolódhatnak. Az „Elsők” programmal való illeszkedés pedig akkor áll fenn, ha a csarnok pályakezdő alkotók számára konkrét bemutatkozási, alkotási vagy értékesítési lehetőséget biztosít.

A Kulturális Koncepció tehát nem határozza meg előre a csarnok funkcionális összetételét, de olyan kulturális és kreatív kapcsolódási irányokat jelöl ki, amelyek a piaci alapfunkció megőrzése mellett beépíthetők a későbbi programokba és bérlői struktúrába.

II.4. Illeszkedés a fővárosi településfejlesztési célokhoz

Budapest stratégiai fejlesztési keretét a 10/2026. (I. 28.) Főv. Kgy. határozattal jóváhagyott Fővárosi Településfejlesztési Terv adja, amely a „Városból Otthon” Fővárosi Településterv fejlesztési része. A csarnok hasznosítása elsősorban az erőforrás-hatékony és klímatudatos város, valamint a minőségi városi környezetet és szolgáltatásokat biztosító város fejlesztési szándékaihoz kapcsolódik.

A meglévő, történeti épület újrahasznosítása és korszerűsítése az épületállomány megőrzésére és az erőforrások hatékony felhasználására épül. A helyi alapellátás, a kiskereskedelmi és szolgáltatási kínálat, valamint a közösségi funkciók minőségi fejlesztése a városi életkörülmények és a mindennapi szolgáltatások javításához járul hozzá. A fővárosi illeszkedés ezért keretszintű: a csarnok fejlesztése helyi léptékben kapcsolódik a településfejlesztési célokhoz.

III. Helyzetértékelés

III.1. A vásárcsarnok környezete

III.1.1. Társadalmi és demográfiai helyzet

III.1.1.1. Demográfiai folyamatok

Erzsébetváros lakónépessége az elmúlt évtizedben számottevően csökkent. A KSH 2024. évi adata szerint Erzsébetváros lakónépessége 48 825 fő volt. A kerület népessége 2014 és 2024 között 9,9%-kal csökkent. Ez a legnagyobb visszaesés a vizsgált pesti belső kerületek (az V–IX. kerület) között, miközben Budapest egészének lakossága ugyanezen időszakban 3,2%-kal mérséklődött. Ez a Klauzál téri Vásárcsarnok tágabb keresleti környezetének szűkülésére utal, a csarnok elsődleges helyi használói körét jelentő Belső-Erzsébetváros népességváltozásáról azonban nem áll rendelkezésre azonos időszakra vonatkozó külön adatsor.

A csökkenés üteme az elmúlt években lassult, és inkább stagnálás jellemző. Az évtizedes folyamat mérlege azonban a csarnok szempontjából meghatározó: a napi ellátási funkció hagyományos keresleti bázisát adó bejelentett helyi lakosság ma közel tizedével kisebb, mint tíz évvel korábban.

A bejelentett lakónépesség száma ugyanakkor nem tükrözi teljes körűen a városrész tényleges használói körét. A Megalapozó tanulmány szerint a kerületben tartósan jelen van egy, bejelentett helyi lakcímmel nem rendelkező, jellemzően fiatalabb és átmeneti jelleggel itt élő bérlői réteg. E körön belül különösen a külföldiek és a diákok jelenléte számottevő. Létszámukról ugyan nem áll rendelkezésre megbízható becslés, a mindennapi használatban mégis önálló, a hagyományos piaci törzsközönségtől részben eltérő fogyasztói csoportként jelennek meg. A csarnok tényleges helyi használói köre ezért nem azonosítható kizárólag a bejelentett lakónépességgel.

III.1.1.2. Turizmushoz kapcsolódó kereslet

A turizmus a városrész társadalmi és gazdasági képének tartós eleme. A govcenter.hu nyilvántartása szerint a VII. kerületben 4 153 regisztrált magán- és egyéb szálláshely található, ami a fővárosi kerületek között a legmagasabb érték. Összehasonlításképpen a VI. kerületben 2 342, az V. kerületben 1 089 szálláshelyet tartottak nyilván a 2025. január 1-jén életbe lépett moratórium előtti, 2024 végi nyilvántartási állapot szerint.

A Megalapozó tanulmány értékelése szerint a rövid távú szálláshelyek felülreprezentáltsága az alacsonyabb költségvetésű vendégkör fokozott jelenlétére utal. Ez a turisztikai kereslet a lakóépületekbe ágyazottan van jelen, ezért közvetlenül keveredik a városrész lakófunkciójával.

A kerületben megszálló, jellemzően gyalogosan közlekedő vendégkör potenciális napi élelmiszer- és vendéglátói keresletet jelent a csarnok számára. A turisztikai terhelés ugyanakkor térben koncentrált, elsősorban a vendéglátás-központú magterületre

irányul (a Károly körúttól az Erzsébet körút felé haladva csökken a hatás), ezért e kereslet közvetlen helyi volumene korlátozottabb. A terhelés térbeli szerkezetének kereskedelmi vetületét a következő dimenzió elemzi.

A turizmushoz kapcsolódó kereslet volumenét nagymértékben befolyásolja a szabályozási környezet. A 2025. január 1. és 2026. december 31. között érvényes fővárosi nyilvántartásba-vételi moratórium, valamint a kerületi építési szabályzat 2025-ös szigorítása középtávon a rövid távú szálláshely-szegmens bővülése ellen hat.

III.1.1.3. Jövedelmi helyzet és társadalmi polarizáció

A helyi kereslet kettős szerkezetű: egyszerre van jelen a megfizethető alapellátás és a minőségi, magasabb árfekvésű kínálat iránti igény. Ezt a kerület kedvezőtlen jövedelmi pozíciója, a lakosság iskolai végzettségének változása és a városrészen belüli társadalmi polarizáció együttesen alakítja.

A KSH adatai alapján az egy lakosra jutó, SZJA-adóalapot képező belföldi jövedelem 2023-ban 3,05 millió forint volt. Erzsébetváros ezzel a fővárosi rangsor alsó negyedébe tartozott, közel 15%-kal elmaradva a budapesti átlagtól. Ez a helyi kereslet számottevő árérzékenységét jelzi.

Ezzel párhuzamosan a felsőfokú végzettségűek aránya a KSH népszámlálási adatai szerint 2011 és 2022 között 17%-ról 38%-ra nőtt. A Megalapozó tanulmány megállapítása szerint ez a magasabb árkategóriájú kereskedelem, kultúra és gasztronómia iránti, már jelenleg is érzékelhető keresletben mutatkozik meg.

A polarizáció területileg is kirajzolódik. A Megalapozó tanulmány szerint Belső-Erzsébetváros jövedelmi helyzete kedvezőbb a kerületi átlagnál. A Klauzál tér közvetlen környezetében különösen az önkormányzati bérlakásokban ugyanakkor alacsonyabb jövedelmű háztartások koncentrálódnak. A csarnok közvetlen szomszédságában élő, árérzékeny lakossági kör jelenléte a megfizethető kínálat és lakossági kedvezményrendszer indokoltságát támasztja alá. A kapcsolódó eszközöket a koncepció későbbi fejezetei tárgyalják.

III.1.1.4. Lakossági igények és percepciók

A kutatások megerősítik a helyzetről kialakult képet. A 2024-es Závecz-kutatás szerint a helyben elérhető kereskedések és szolgáltatások fontossága kiemelkedő a kerületi lakosság körében. Az ötfokú skálán mért 4,2-es átlagérték az önkormányzati lakásban élők körében 4,4-re emelkedik, vagyis az igény éppen az árérzékenyebb csoportokban a legerősebb.

A 2025-ös, 381 válaszadó részvételével készült, nem reprezentatív online kérdőívben az önkormányzati tulajdonban álló üzlethelyiségek legkívánatosabb hasznosítási irányai között a mindennapi életet kiszolgáló, megfizethető funkciók jelentek meg. A válaszadók különösen a kisiparos műhelyeket, a termelői és kézműves boltokat, valamint a megfizethető étkezési lehetőségeket támogatták. A 2026. áprilisi partnerségi workshop résztvevői a kerület tartós lakosságcsökkenését a piac lehetőségeit korlátozó tényezőként azonosították.

III.1.1.5. Értékelő összegzés

A társadalmi és demográfiai folyamatok alapján a csarnok keresleti bázisa több, eltérő igényű használói csoportból áll. Elsődleges keresleti és elköteleződési bázisát a helyi kötődésű lakosság adja. A 2023-as reprezentatív kerületi felmérés szerint a megkérdezettek 79%-a hosszú távon is Erzsébetvárosban képzeli el a jövőjét, 72%-uk pedig otthonosnak érzi a városrészt. A Klauzál tér közvetlen környezetében e mutatók alacsonyabbak (70%, illetve 54%), vagyis a kötődés éppen a csarnok szűkebb környékén a leggyengébb.

A helyi lakosság mellett önálló keresleti réteget alkotnak az átmeneti jelleggel itt élő fiatalabb bérlők, a kerületben megszálló vendégek, valamint a 2025-ös, nem reprezentatív kérdőív válaszai alapján a más kerületekből érkező használók. A rendelkezésre álló adatok és a koncepció kiinduló feltételezése szerint e csoportok egyike sem biztosít önmagában elegendő keresletet. A csarnok stabil keresleti alapja ezért a különböző használói rétegek eltérő igényeinek összehangolt kiszolgálására építhető.

III.1.2. Helyi gazdaság és kereskedelmi környezet

III.1.2.1. Gazdasági szerkezet

Erzsébetváros gazdasági szerkezetét két forrás alapján, eltérő területi szinten értelmezve mutatjuk be. A Kortárs Építészeti Központ (KÉK) felmérése Belső-Erzsébetváros funkcionális szerkezetéről ad keresztmetszeti képet, míg a KSH-idősor adatai a teljes VII. kerület 2019–2023 közötti változását írják le.

Belső-Erzsébetváros gazdaságát a gasztronómiai és szórakoztató funkciók nagy súlya határozza meg. A KÉK 2021-es adatbázisából a belső-erzsébetvárosi területre szűrt 622 működő vállalkozási és szolgáltatási egység közel fele tartozott ebbe a kategóriába. Ez jelentősen meghaladta a 36%-os kerületi átlagot. A kisipari és kiskereskedelmi egységek az állomány mintegy 27%-át, a kreatív és tudásintenzív tevékenységek (a kulturális terekkel és tudásalapú szolgáltatásokkal együtt) 17%-át tették ki. A KÉK-felmérés online adatgyűjtéssel, elsősorban a Google Maps adatbázisára támaszkodva készült. Az adatfelvétel módszere és a felmérés óta eltelt idő miatt az eredmények elsősorban a funkcionális arányok bemutatására alkalmasak, ahogy a Megalapozó tanulmány is jelzi.

Kerületi szinten hasonló gazdasági orientáció rajzolódik ki. A KSH 2023-as adatai szerint a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén működő vállalkozások aránya Erzsébetvárosban 8,3% volt, szemben a 3,9%-os fővárosi átlaggal. A művészet, szórakoztatás és szabadidő területén működő vállalkozások aránya szintén meghaladta a budapesti értéket. Ezzel párhuzamosan a szakmai, tudományos és műszaki tevékenységek 15,6%-os aránya elmaradt a 17,0%-os fővárosi átlagtól.

A KSH adatai alapján a szakmai, tudományos és műszaki tevékenységet végző vállalkozások száma 2019 és 2023 között mintegy 10%-kal csökkent, miközben a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén működő vállalkozások száma

stagnált. A 2019-2023 közötti időszak stagnálását árnyalja a COVID időszaka alatti visszaesés, majd az abból való felépülés a korábbi szintre.

A csarnok közvetlen környezetére nem áll rendelkezésre azonos tartalmú idősoros adat. A meglévő eredmények ugyanakkor egyaránt azt mutatják, hogy a csarnok olyan gazdasági környezetben működik, ahol a gasztronómiai és szórakoztató funkciók meghatározók.

III.1.2.2. A kereskedelmi környezet átalakulása

A kereskedelmi aktivitás a Károly körúttól az Erzsébet körút felé haladva fokozatosan csökken. Ebben az irányban ritkulnak az aktív földszinti funkciók, mérséklődik a szolgáltatássűrűség, a keresztirányú mellékutcákban pedig összességében alacsonyabb a gazdasági aktivitás. A Megalapozó tanulmány OSM-adatokkal kiegészített térképezése az üres üzlethelyiségek jelentősebb koncentrációját a Klauzál tér környezetében, a Kertész, a Csányi, a Kis Diófa és a Nyár utcában azonosította, azaz a vásárcsarnok pár perc sétával elérhető térségében.

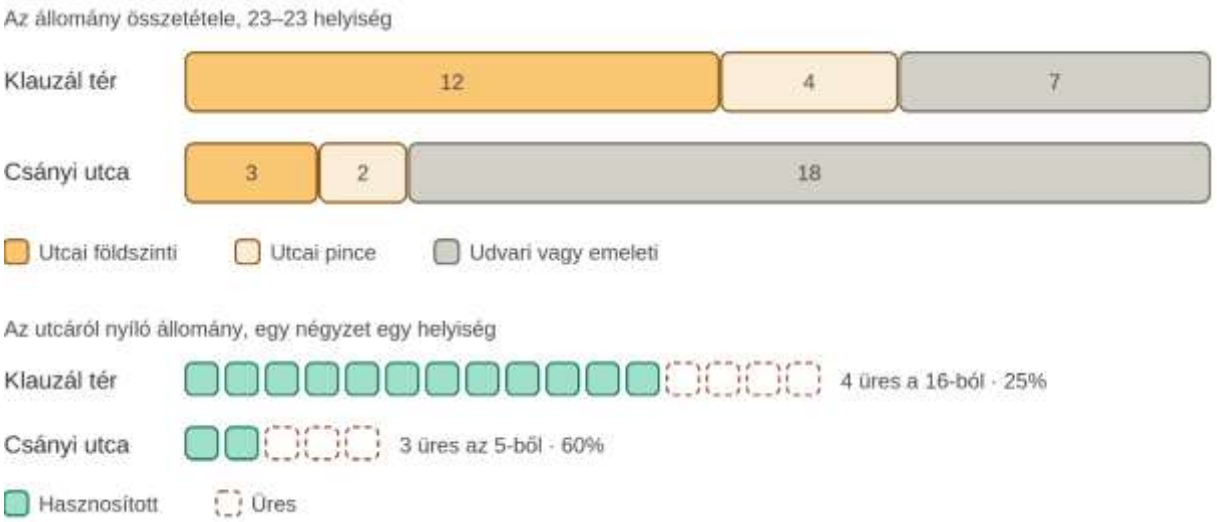
A belvárosi kiskereskedelem visszaszorulása hosszabb folyamat eredménye. A Megalapozó tanulmány a fogyasztói szokások változását, a bevásárlóközpontok és az online kereskedelem térnyerését, valamint a belvárosi lakónépesség csökkenését azonosítja meghatározó tényezőként. A hagyományos, elsősorban a helyi lakosságot kiszolgáló üzletek egy része megszűnt vagy más funkcióra váltott.

A napi bevásárlást kiszolgáló diszkontok, szupermarketek és élelmiszerüzletek ma elsősorban a negyedet határoló főútvonalakon és körutakon, valamint a Király utcában koncentrálódnak. A mellékutcákban e funkciók jelenléte jóval gyengébb.

A 2026. áprilisi partnerségi workshop gazdaságfejlesztési asztalának résztvevői ugyanezt a folyamatot a helyi tapasztalatok felől írták le. Értékelésük szerint a korábbi kiskereskedelmi kínálat jelentős része a bevásárlóközpontokba és a külső városrészekbe helyeződött át, miközben a negyed üzletei egyre nagyobb arányban igazodtak a turisztikai kereslethez. A résztvevők a magyar vásárlóközönség visszaszorulását is érzékelték.

A kereskedelmi környezet alakítása szempontjából meghatározó jelentőségű az önkormányzati helyiségállomány helyzetének elemzése is.

Az EVIN 2026. márciusi kimutatása az önkormányzati tulajdonú utcai helyiségek üresedését kilenc vizsgált helyszínen rögzítette. Az üresedési arány a helyszínek között 7,6% és 60% között szórt: a legmagasabb értékek a Csányi utcában (60%), a Király utcában (50%), a Kertész utcában (48,1%) és a Kis Diófa utcában (43,7%) adódtak, a Klauzál téren az utcáról nyíló helyiségek negyede (25%) állt üresen, míg a Dob, a Dohány és a Rumbach Sebestyén utcában, valamint a csarnok tömbjét hátulról határoló Akácfa utcában az arány ennél lényegesen alacsonyabb (7,6–18,7%) volt.



3. ábra: Az önkormányzati helyiségállomány összetétele a Klauzál téren és a Csányi utcában (Forrás: EVIN adatszolgáltatás 2026. március; saját szerkesztés)

A csarnok így összességében a kereskedelmi aktivitás szempontjából gyengülő zónában van jelen. A környező kereskedelmi hálózat átalakulása és a csarnokban megmaradt napi élelmiszer-kínálat alapján a vásárcsarnok a belső területen a helyi lakosságot kiszolgáló kereskedelem egyik utolsó koncentrált helyszíne.

III.1.2.3. A vendéglátás átalakulása

A vendéglátás súlya meghatározó, belső szerkezete azonban változik. A 2010-es évek végén üzemelő éjfél után is nyitva tartó helyek száma 400 körül mozgott, azonban 2023 októberétől az üzletek éjszakai nyitvatartási rendjéről szóló 25/2020. (VI. 25.) önkormányzati rendelet a Király utca–Erzsébet körút–Rákóczi út–Károly körút által határolt területen működő vendéglátó üzletek 24 és 6 óra közötti nyitvatartásához adható, egyidejűleg érvényes külön nyitvatartási engedélyek számát 200-ban maximálta. A 2026. június 29-én közzétett jegyzői nyilvántartás 197 engedélyt tartalmazott. Az éjszakai működésű egységek köre a korábbi állapothoz képest nagyjából a felére szűkült.

Az éjszakai szórakozóhelyek száma csökkent, miközben enyhén nőtt a nappali fogyasztásra építő reggelizőhelyek, kifőzdék és kávézók száma. Ez kínálati elmozdulást mutat, de önmagában nem bizonyítja a nappali kereslet volumenének növekedését. Az egységek az irodai dolgozók, a helyben élők, a turisták és a kulturális intézmények közönségének fogyasztói potenciáljára építenek.

A magasabb pozicionálású, változatosabb profilú egységek jellemzően a Károly körút irányában sűrűsödnek. Az Erzsébet körút felé nő az alacsonyabb árfekvésű és nagyobb befogadóképességű szórakozóhelyek aránya. Az Akácfa utca–Klauzál utca térségében néhány nagy befogadóképességű szórakozóhely és az ezeket kiszolgáló étkezési egységek koncentrálódnak, közvetlenül a csarnok környezetében. Ez azonban csak általános tendencia, amely nem mindenhol rajzolódik ki egyértelműen.

III.1.2.4. Két turisztikai profil

A negyed turisztikai forgalmában két eltérő profil különíthető el. Az egyik a vendéglátás-központú turisztikai magterülethez, a másik a Dohány utcai zsinagóga kulturális és örökségi látogatóforgalmához kapcsolódik. Ennek megfelelően a turisztikai terhelés térben is koncentrált.

A vendéglátás-központú látogatói forgalom elsősorban a Kazinczy utca, a Király utca, a Dohány utca és a Károly körút által határolt térségben intenzív, míg a Klauzál tér környezetében mérsékeltebb. Közvetlen látogatói költési adatok nem állnak rendelkezésre, ugyanakkor a rövid távú szálláshelyek felülreprezentáltsága és a hagyományos szállodai kapacitás kisebb súlya az alacsonyabb költségvetésű vendégkör erősebb jelenlétére utal. A térbeli mintázatok alapján a csarnok jelenleg csak korlátozottan kapcsolódik ehhez a turisztikai magterülethez.

Ettől elkülönül a Dohány utcai zsinagóga kulturális és örökségi látogatóforgalma. A 2026. áprilisi partnerségi workshop résztvevőinek tapasztalata szerint ez a forgalom jellemzően a Kiskörút térségében marad, és csak korlátozott mértékben éri el a negyed belső területeit, így a csarnok környezetét is. A negyed egyes utcáiban – így különösen a Síp utcában, a Nagy Diófa utcában, valamint a Kazinczy és a Dob utcában – ugyanakkor elszórtan már jelen vannak kóser, illetve izraeli profilra épülő kereskedelmi és vendéglátóegységek. A Dohány utcai zsinagóga látogatóinak összetételéről, fogyasztási szokásairól és negyeden belüli mozgásáról azonban nem áll rendelkezésre közvetlen mérés, ezért e látogatói kör jelenlegi kapcsolódása a csarnokhoz nem igazolható.

III.1.2.5. Lakossági igények és percepciók

Az alábbi összegzés Erzsébetváros, Belső-Erzsébetváros, illetve a Klauzál-negyed kereskedelmi és szolgáltatási környezetére vonatkozó lakossági igényeket mutatja be. A rendelkezésre álló kutatások eltérő területi szinteket és eltérő kérdéseket vizsgáltak. A spontán hiányérzet, a betelepíteni kívánt szolgáltatások és az önkormányzati üzlethelyiségek kívánatos hasznosítása ezért nem vonható össze egyetlen rangsorba.

Az eredmények két, egymással párhuzamos igénysávot rajzolnak ki. Egyrészt erős a közeli, mindennapi és megfizethető ellátás (javító szolgáltatások, a termelői kínálat, az étkezési lehetőségek, az élelmiszer-kiskereskedelem és az ügyintézési alapszolgáltatások) iránti igény. Másrészt a városrészi válaszok sport-, kulturális és egészségügyi funkciókat is jeleznek.

A 2024-es spontán említések alacsony és több funkció között megoszló arányai alapján ugyanakkor egyetlen, általánosan domináns hiány sem állapítható meg. Az itt bemutatott eredmények a tágabb kerületi és városrészi keresleti környezetét írják le, önmagukban nem tekinthetők a vásárcsarnok funkcióira vonatkozó preferenciáknak. A közvetlen csarnokspecifikus igényeket a III.4.7. fejezet értékeli.

Forrás és területi kör	Vizsgált kérdés	Fő eredmény	Értelmezés
2024-es Závecz-kutatás, teljes kerületi minta	A közeli kereskedelmi és szolgáltatási ellátás jelentősége és megítélése	A közeli, gyalogosan elérhető kereskedelmi és szolgáltatási kínálat kiemelten fontos a kerületi lakosság számára.	Az eredmény a mindennapi szükségleteket helyben kielégítő, könnyen hozzáférhető ellátás általános jelentőségét igazolja.
2024-es Závecz-kutatás, belső-erzsébetvárosi alminta	Spontán módon hiányolt kereskedések és szolgáltatások	A spontán hiányérzet több, egymástól eltérő funkció között oszlik meg; leginkább sport-, kulturális és egészségügyi szolgáltatások jelennek meg, de egyik terület sem emelkedik ki meghatározó igényként.	A válaszok széttartó, kevéssé koncentrált igényszerkezetet jeleznek. Az eredmények lehetséges fejlesztési irányokat mutatnak, de nem igazolnak egyértelmű vagy általánosan érvényes városrészi hiányfunkciót.
2024-es Závecz-kutatás, teljes kerületi minta	Spontán betelepítési javaslatok	A betelepítési javaslatok elsősorban élelmiszer-kiskereskedelmi, vendéglátási és termelői piaci funkciókra irányulnak, de az említések sokféle funkció között oszlanak meg.	Az említett funkciók keresleti jelzésként értelmezhetők, de az alacsony spontán említési arányok miatt önmagukban nem alapoznak meg fejlesztési döntést.
2025-ös önkormányzati kérdőív, Klauzál-negyed	A környékről hiányolt üzletek és szolgáltatások	A válaszokban a javító szolgáltatások, a termelői kínálat, a megfizethető étkezés, a hagyományos élelmiszer-kiskereskedelem, az ügyintézési alapszolgáltatások, valamint a sport- és rekreációs lehetőségek jelennek meg hangsúlyosan.	Az eredmények a mindennapi életvitelt támogató, megfizethető és helyben elérhető funkciók iránti összetett igényt jelzik. A nem reprezentatív online kutatás ugyanakkor csak irányjelző következtetések levonására alkalmas.

1. táblázat: A lakossági igények és értelmezésük összefoglalása (saját szerkesztés)

III.1.2.6. Értékelő összegzés

A negyed gazdaságában a vendéglátás továbbra is meghatározó, belső szerkezete azonban átalakulóban van. Az éjszakai működésű egységek köre a korábbi állapothoz képest szűkült, miközben nőtt a nappali fogyasztásra építő egységek száma. Ez kínálati elmozdulást jelez, de a nappali kereslet tényleges növekedését önmagában nem igazolja. A lakossági kutatások a megfizethető, helyi és nappali funkciók iránti igényt támasztják alá, de nem kizárólag hagyományos piaci funkciókat jeleznek.

A csarnok a magas üresedéssel érintett mellékutcák találkozási zónájában működik, miközben megőrizte a napi élelmiszer-ellátáshoz kapcsolódó funkciók koncentrációját. A környező kínálat átalakulása alapján napi ellátó szerepe nem vált feleslegessé, a területen továbbra is megkülönböztethető funkciót tölt be.

A vendéglátás-központú turisztikai magterület forgalmához a csarnok jelenleg csak korlátozottan kapcsolódik. A Dohány utcai zsinagóga kulturális-örökségi látogatóköre ettől eltérő profilt képvisel, de annak csarnokhoz kapcsolódó kereslete jelenleg nem igazolt. A két turisztikai profil ezért a helyzetértékelésben elkülönítve kezelendő.

III.1.3. Közterületi és környezeti kapcsolatok

III.1.3.1. A megújult park és környezetének kontrasztja

A Klauzál tér Belső-Erzsébetváros legnagyobb közparkja. A 2024-ben lezárult funkcióbővítő felújítás nyomán a park játszótérrel, többfunkciós sportpályával, fitneszparkkal, megújult kutyafuttatóval, 63 új utcabútorral és kerékpártárolókkal gazdagodott, zöldfelületi aránya 36%-ról 52%-ra nőtt. A helyszíni megfigyelések a nappali időszakban intenzív, többfunkciós használatot dokumentáltak. A park a városrész legaktívabb zöldterülete.

A megújulás ugyanakkor a park területére korlátozódott. A parkot határoló szakaszokon elavult kockakőburkolat, leromlott járófelületek és hiányos közterületi berendezések jellemzők. A megújult park és környezetének állapota között jelentős minőségi kontraszt áll fenn. A park működésének is vannak korlátai: az egyes funkcionális egységeket, valamint az egész parkot kerítések választják el környezetüktől, a nyilvános illemhely üzemeltetése nem követi a felújítás színvonalát, nyitvatartása rövid, a közvilágítás több ponton hiányos. A Megalapozó tanulmány elkészülte óta állandó parkőri szolgálat lett biztosítva, amely függetlenül működik a csarnok biztonsági szolgálatától. A Klauzál téri park jelentősége a vásárcsarnok szempontjából abban áll, hogy közvetlen szomszédságában egy megújult, intenzíven használt közösségi tér működik, a park és a csarnok között ugyanakkor nem alakult ki szerves fizikai és funkcionális kapcsolat.

III.1.3.2. A Klauzál tér és a csarnok közötti közterületi sáv

A csarnok és a park közé ékelődő közterületi sáv fizikailag elválasztja a tér két kiemelt elemét. Ez a jelenleg parkolóként használt sáv megakadályozza a funkciók szerves

összekapcsolódását. A parkot határoló közterületek az autóforgalomra és az autók tárolására optimalizáltak.



1. kép: A térbe torkolló Csányi utca a sétálóövezeti besorolás ellenére, fizikai kialakítás hiányában az autós karaktert erősíti. (Saját kép, 2026. július)

A 2026. júliusi terepbejárás is rögzítette, hogy a park és a csarnok közötti terület a gyakorlatban nem működik aktív térként, mivel a közterületi keresztmetszetet alapvetően a parkoló autók határozzák meg. A csarnok felőli oldalon található két mikromobilitási pont ugyan kedvező a fenntartható megközelítés szempontjából, a csarnok előtti fő téren több olyan, gépjármű-tárolást szolgáló elem is megjelenik, amely nem közvetlenül a csarnok működését vagy a lakossági parkolást támogatja. Ilyen a park mellett elhelyezett taxidroszt, valamint a főbejárat közvetlen közelében kialakított, négy elektromosautó-töltővel ellátott parkolóhely. Ezek együttesen csökkentik az aktív térhasználatra rendelkezésre álló felületet, és akadályozzák a csarnok funkcióinak, valamint programjainak térre való kiterjesztését.

A parkolásra és az átmenő forgalomra kialakított keresztmetszet ellenére a logisztikai kiszolgálás sem kellően rendezett. A terepbejárások során visszatérően megfigyelhetők voltak a parkolósáv előtt szabálytalanul várakozó áruszállító járművek és személygépkocsik. Nem volt megállapítható, hogy a csarnokot vagy a környező üzleteket szolgálták-e ki, jelenlétük ugyanakkor jól érzékeltette a parkolási, logisztikai és közterület-menedzsmenti konfliktusokat.

A közterületi sáv jelenlegi kialakítása, a gyalogátkelőhely hiánya és a szintbeli elkülönülések korlátozzák a park és a csarnok közötti gyalogos és funkcionális kapcsolatot, valamint a szabadtéri kitelepülések lehetőségét.

A 2026. július 21-i helyszíni bejárás alapján a csarnok Klauzál tér felőli főbejárata műszakilag elfogadható állapotú, megjelenése azonban kedvezőtlen belépési élményt nyújt. A kopott fémfelületek, a matricák és graffitik, valamint a helyenként nedvesedő,

málló vakolat elhanyagoltság érzetét keltik; ezt tovább erősíti, hogy a központi kapu melletti két oldalajtó zárva van, így a bejárat kevésbé nyitott és befogadó hatású.



2. kép: A park és a csarnokhoz kapcsolódó társasház közötti terület. (Saját kép, 2026. július)



3. kép: A csarnok Klauzál téri kapuja (Saját kép, 2026. július)

III.1.3.3. Az Akácfa utcai oldal

A csarnok másik, Akácfa utca felőli oldala eltérő karakterű környezeti kapcsolatot jelent. Az épület a tér mellett erről az oldalról is megközelíthető és átjárható. Ez az észak–déli átjárhatóság a csarnok közterületi beágyazottságának egyik

alapadottsága. Az Akácfa utcai oldal ma elsősorban kiszolgáló szerepű: itt található a rakodóterület, a pinceszinti lejáró és az áruszállító felvonó is, vagyis a csarnok áruforgalmának súlypontja erre az oldalra esik. A helyszíni megállapítások szerint a bejárat megjelenését a SPAR felirata uralja, amely mellett a Klauzál Piac megnevezés másodlagosnak hat, emellett a vásárcsarnok világító cégérének egyik fele hiányzik. A csarnok saját identitása ezen a homlokzaton, amely pedig a fővárosi helyi védettség alá tartozó értékek egyike, vizuálisan alig jelenik meg. A közvetlen szomszédság az esti-éjszakai gazdaság szempontjából terhelt: az előző dimenzióban bemutatott Akácfa–Klauzál utcai szórakozóhely-klaszter ezen az oldalon működik.

Az Akácfa utcai oldal helyzete így kettős: másodlagos bejáratként és logisztikai kapuként a csarnok működésének feltétele, ugyanakkor ma inkább hátsó oldalként viselkedik, mintsem a város felé nyitott homlokzatként.



4. kép: A Vásárcsarnok Akácfa utcai bejáratának homlokzata. (Saját kép, 2026. július)

III.1.3.4. Az éjszakai gazdaság konfliktustere

A Megalapozó tanulmány helyszíni megfigyelései az éjszakai gazdasághoz kapcsolódó térhasználati konfliktusokat két területi klaszterben azonosították. Az erősebb, az éjszaka előrehaladtával is aktív klaszter a Wesselényi utca–Klauzál utca–Akácfa utca térségében – vagyis a csarnok közvetlen környezetében - rajzolódik ki, ahol a nagy befogadóképességű szórakozóhelyek közötti vonulás intenzív. A tér napszaki ritmusa kettős: nappal a park aktív célpont, este a Klauzál teret bezárják, miközben a vonulási tengely aktív marad.

A Megalapozó tanulmányban dokumentált összefüggés szerint a konfliktusok intenzitása kapcsolatban áll a területek funkcionális profiljával: az aktív, magasabb színvonalú kereskedelmi-vendéglátó funkciókkal rendelkező szakaszokon a természetes közterületi jelenlét és az informális felügyelet alacsonyabb konfliktusintenzitással jár együtt, míg az utcai funkciók hiányával jellemezhető

szakaszokon a konfliktusok az informális társadalmi kontroll hiánya mellett rendszeresen megjelennek. A csarnok aktív nappali és esti működése növelheti a természetes közterületi jelenlétet. Az, hogy ez mennyiben járulhat hozzá a konfliktusok mérsékléséhez, a nyitvatartástól, a közterületi kapcsolatoktól és az üzemeltetéstől is függ.

III.1.3.5. Lakossági percepciók környezeti dimenzióban

A 2023-as reprezentatív kerületi felmérésben a köztisztaság és a közterületek rendezetlensége volt a leggyakrabban említett probléma: a belső városrészben élők 58%-a említette, jelentősen meghaladva a 48%-os kerületi átlagot. A Megalapozó tanulmány szintézise szerint a marginalizált csoportok közterületi jelenléte és a biztonságérzet hiányosságai kiemelt problémaként jelennek meg, amelynek egyik fókuszterülete a Klauzál tér környezete. A 2026. júliusi terepbejárás során a téren és a csarnok környezetében szintén több marginalizált helyzetű személy tartózkodása volt megfigyelhető.

A 381 válaszadó részvételével készült, online, önkitöltős és nem reprezentatív 2025-ös kérdőív a válaszadói csoportok eltérő elvárásait mutatta. Az erzsébetvárosi válaszadók inkább nyugodt, biztonságos és élhető lakókörnyezetet, a nem erzsébetvárosi válaszadók inkább pezsgő, programokkal teli városi helyszínt várnak. A két csoport közös nevezője ugyanakkor a tiszta, karbantartott és rendezett közterület, amely a legszélesebb konszenzussal bíró elvárás. A kérdőív szerint a tér használata a helyi válaszadók körében intenzív és napi szintű, vagyis a környezetet érintő beavatkozások a lakók életminőségét közvetlenül érintik.

III.1.3.6. Értékelő összegzés

A csarnok fizikai környezete ma inkább gyengíti, mint támogatja az épület vonzerejét. A 2024-ben megújult park intenzíven használt, működő közösségi tér és egyben a csarnok legfontosabb kihasználatlan környezeti adottsága. A kettőt elválasztó, parkolási és logisztikai használatokkal tagolt felület, a leromlott határoló közterületek, valamint a közvetlen környezet utcáról nyíló önkormányzati helyiségeinek üresedése azonban akadályozza, hogy a csarnok és környékének működése egymást erősítse.

A közvetlen környezetben két eltérő jellegű közterületi jelenség van jelen. Az esti-éjszakai gazdasághoz kötődő konfliktusok meghatározott vonulási tengelyeken és időszakokban jelentkeznek, míg a marginalizált helyzetű személyek közterületi jelenléte ettől független társadalmi és időbeli mintázatot mutat. A lakossági kutatásokban a legszélesebb konszenzus a tiszta, karbantartott és rendezett közterületek iránti igény körül alakult ki.

A fizikai környezeti feltételek így a hasznosítás külső változói. Alakulásuk jelentős részben önkormányzati, közterület-kezelői és ingatlantulajdonosi beavatkozásokon múlik, ezért a koncepciónak ezekkel a feltételekkel adottságként és kezelendő kockázatként egyaránt számolnia kell.

III.1.4. Megközelítés, parkolás és logisztika

III.1.4.1. Elérhetőség és közösségi közlekedés

A csarnok tágabb környezete közösségi közlekedéssel jól elérhető. A Megalapozó tanulmányban közölt, teljes VII. kerületre vonatkozó BKK-adat szerint a közösségi közlekedés részaránya meghaladja a 70%-ot. A kiszolgálás ugyanakkor elsősorban a városrész peremén koncentrálódik: a Klauzál tér a legközelebbi trolibusz- és villamosmegállóktól mintegy öt, a metróállomásoktól 10–12 perc gyaloglással érhető el. A belső utcahálózatban a 70-es, 74-es és 78-as trolibusz biztosít kapcsolatot; a 2025-ös forgalomtechnikai beavatkozások a tanulmány szerint megszüntették a 74-es járat korábbi rendszeres elakadásait.

III.1.4.2. Forgalmi rend és mikromobilitás

A 2025. június 22-én kísérleti jelleggel bevezetett forgalmi rend gyalogos-kerékpáros övezeteket és korlátozott behajtású szakaszokat hozott létre. A csarnokot közvetlenül érinti a Csányi utca gyalogos-kerékpáros övezeti besorolása, a Klauzál tér északkeleti oldalának egyirányúsítása, valamint a tér csarnok felőli szakaszán a parkolási és rakodási rend módosítása.

A Megalapozó tanulmányban közölt, 2024 és 2025 azonos nyári időszakát összevető BKK-adatok összesítve 55%-os torlódáscsökkenést, a sétálóövezeti mérési pontokon pedig csökkenő gépjármű- és növekvő gyalogosforgalmat mutatnak. Az eredmények alátámasztják a forgalmi intézkedéscsomag kedvező hatását, a Klauzál tér közvetlen forgalmi változásáról azonban nem adnak külön adatot, mert a tér nem szerepelt önálló mérési pontként. A szabályok érvényesülése ott a leggyengébb, ahol a korlátozást nem támasztja alá fizikai kialakítás vagy következetes ellenőrzés.

A kerékpáros és mikromobilitási megközelítés lehetősége adott, de a belső hálózat széttagolt, a biztonságos útvonalak nem alkotnak folytonos rendszert. A Csányi utca és a Klauzál tér burkolati és keresztmetszeti adottságai, valamint a szabálytalan behajtás és megállás konfliktusokat okoznak.

III.1.4.3. Parkolási feltételek

A teljes kerületre vonatkozó parkolási adatok a csarnok környezetének terheltségéhez adnak hátteret, de a látogatók érkezési módjáról és közvetlen parkolási keresletéről nem áll rendelkezésre mérés. A Megalapozó tanulmány szerint a parkolási engedélyek száma csökkent, a közterületi kereslet azonban továbbra is meghaladja a kínálatot, a szabálytalan parkolás pedig rendszerszerű jelenség.



5. kép: A Vásárcsarnok parkolója, hétfő délelőtt a legkisebb itt a forgalom (Saját kép, 2026. július)

A csarnok pinceszintjén kilenc kijelölt férőhely található. A csarnok műszaki üzemeltetésében közreműködő munkatárs tájékoztatása szerint a burkolati jelek átrendezésével akár 15 férőhely is kialakítható lehet, ez azonban műszaki vizsgálattal nem igazolt. Két helyet önkormányzati locsolójárművek, további férőhelyeket az üzemeltetésben dolgozók használnak; a tapasztalat szerint a garázs gyakran túlzsúfolt, a járművek egymás mozgását is akadályozzák. A pince elsősorban üzemeltetési és logisztikai területként értelmezhető, nem közforgalmú vásárlói parkolóként.

A rendelkezésre álló adatok nem mutatnak olyan szabad felszíni vagy saját parkolási kapacitást, amelyre a csarnok látogatószámának érdemi növekedése alapozható lenne. Az autós vásárlóforgalom növekedése ezért nem tekinthető igazolt keresleti tartaléknak.

III.1.4.4. Áruszállítás és üzemi logisztika

A csarnok árufeltöltése döntően az Akácfa utca felől történik, ahol a rakodóterület és a pinceszinti lejáró található; a belső elosztás számára a 2016-os felújításkor öt áruszállító felvonót építettek be. A Megalapozó tanulmány kisebb volumenű, Klauzál tér felőli szállításszervezési igényt is azonosít.

A burkolati problémák a kézi árumozgatást is nehezítik. Ezek fizikai leírását a 3. dimenzió tartalmazza. A csarnok tehát kiépített logisztikai infrastruktúrával rendelkezik: a felvonók állapota, a rakodási rend javíthatósága, valamint a pinceszint átszervezhetősége a bejárás alkalmával megerősítést nyert.



6. kép: A csarnok melletti rakodóterület az Akácfa utcában (Saját kép, 2026. július)

III.1.4.5. Lakossági percepciók

A 381 válaszadó részvételével készült 2025-ös önkormányzati kérdőív online, önkitöltős és nem reprezentatív volt, ezért eredményei nem általánosíthatók a teljes lakosságra. A csarnok előtti terület gyalogosbarát átalakítását a nem erzsébetvárosi válaszadók 72,0%-a, az erzsébetvárosi válaszadók 58,9%-a inkább vagy teljes mértékben támogatta. A felmérés mindkét csoportban többségi támogatást jelez.

A kutatásokban a jogosulatlan parkolás felszámolása és a helyi lakók parkolási lehetőségeinek védelme szélesebb konszenzust kapott, mint az átfogó térhasználati és forgalomtechnikai átalakítások. Ezzel együtt az eredmények (igények megfelelő összehangolása mellett) kellő alapot adnak a csarnok és a tér közötti terület gyalogos- és közösségi szempontú átalakításához. A fejlesztés során a közlekedési, rakodási és lakossági hozzáférési igényeket a térhasználat minőségével, a park és a csarnok kapcsolatának erősítésével, valamint a csarnok működési céljaival együtt kell mérlegelni. A tágabb városépítészeti és funkcionális szempontok a jelenlegi közlekedési rend módosítását is indokolhatják.

III.1.4.6. Értékelő összegzés

A csarnok nappali és kora esti elérhetősége gyalogosan és közösségi közlekedéssel kedvező. Az autós elérés korlátozott, és sem a felszínen, sem a pinceszinten nem igazolt olyan szabad kapacitás, amelyre érdemi látogatószám-növekedés alapozható. A látogatószám bővítésének reális tartaléka a kedvező gyalogos és közösségi közlekedési elérés tudatos erősítésében van.

A 2025-ös forgalmi rend iránya támogatja a gyalogos fókuszú tér–csarnok kapcsolatot, gyakorlati hatását azonban korlátozza a fizikai kialakítás és az ellenőrzések

hiányossága. A csarnok kiépített logisztikai infrastruktúrával rendelkezik, de a pinceszint jelenlegi kialakításából fakadó túlterheltsége közvetlen üzemeltetési korlát.

III.2. Az épület és műszaki állapota

III.2.1. Történeti és építészeti áttekintés

A budapesti vásárcsarnok-hálózat kiépítése a XIX. század második felének gyors városnövekedéséhez és az élelmiszer-ellátás korszerűsítésének igényéhez kapcsolódott. A Klauzál téri Vásárcsarnok 1897-ben, a Központi Vásárcsarnokkal egy időben nyílt meg. A Krátky János tervei alapján megvalósult, T alaprajzú, kilenchajós csarnok vasszerkezetét a bécsi Waagner R. F. vállalat, belső burkolatait a Zsolnay-gyár készítette. Eredeti építészeti karaktere és a fővárosi csarnokhálózatban betöltött történeti szerepe a jövőbeni pozicionálás fontos alapja.



7. kép: A csarnok impozáns szerkezete és üressége egyszerre a látvány része
(Saját kép, 2026. július)

Az épületegyüttes sajátossága a csarnok és a hozzá kapcsolódó, eredetileg tizenöt lakásos bérház integrációja. A berlini mintát követő konstrukcióban a lakások és a földszinti üzlethelyiségek bérleti bevételei hozzájárultak a piac működésének finanszírozásához; a lakóépület magántulajdonba kerülésével ez a bevételi kapcsolat megszűnt. A történelmi zsidónegyedben működő csarnok egykor a kóser élelmiszer-ellátás meghatározó helyszíne volt. Ennek mai relevanciáját a Megalapozó vizsgálatban rögzített bérlőmozgások is jelzik: növekvő érdeklődés mutatkozik a kóser profilú vállalkozások létesítése iránt.

III.2.1.1. A 2016-os felújítás és a jelenlegi műszaki állapot

A Vásárcsarnok 2016-ban átfogó külső és belső korszerűsítésen esett át. A felújítás során az 1987 óta meglévő galériaszintet átépítették és bővítették, új területeket nyitva a kereskedelmi és szolgáltató funkciók számára; az akadálymentesítés részeként mozgólépcső és személyfelvonó, az áruszállításra öt teherfelvonó létesült; a Klauzál tér felőli udvar korábbi, pavilonos piacterét megszüntették, a terület üvegtetőt kapott. A védettséget élvező vasszerkezet és a belső burkolatok restaurálása az eredeti karakter megőrzésével valósult meg. A felújítás az épületet a többfunkciós használatra fizikailag alkalmassá tette, a rugalmasan átrendezhető középső piactér és a kibővített galéria révén. Az ehhez tartozó működési koncepció azonban nem készült el. A partnerségi workshop a koncepcióhiányt ma is a működés egyik alapproblémájaként azonosította, amely a bérlők fejlesztési hajlandóságát is visszafogja.

Az épület műszaki állapota a jelenlegi, hagyományos piaci működéshez a Megalapozó tanulmány szerint megfelelő, a terepbejárás ezt a képet erősítette meg, néhány jól körülhatárolható állag- és esztétikai hiányossággal árnyalva. A Klauzál tér felőli bejárat műszakilag elfogadható állapotú, de esztétikai felújításra szorul: a fémszerkezetek, feliratok festése kopott, a felületeken matricák és graffitik találhatók, a vakolat helyenként omlik és vizesedik. Az épület több pontján – így a pinceszinten is – beázásra utaló nyomok láthatók, amelyeket a helyszíni üzemeltető munkatárs szigetelési problémákkal magyarázott. Ezek elszórtan, de gyakran látványos helyeken jelentkeznek, és bár a működést nem korlátozzák, az összképet érzékelhetően rontják. A belső felületek használatból eredő kopásnyomai tisztasági festéssel kezelhetőek. A bejárás idején folyamatban volt két szennyvíz-átemelő szivattyú cseréje, illetve felújítása.

Két, a felújítás utáni beruházáshoz kötődő rendszer működése jelenleg korlátozott. Az EVIN adatszolgáltatása szerint a napelemes-akkumulátoros energiarendszer optimális kihasználásának feltételei nem teljes körűek, így a rendszer megtakarítási potenciálja egyelőre nem érvényesül. Ennek rendezése folyamatban van. Az esővízgyűjtő rendszer a szűrés hiánya miatt az összegyűjtött szennyezett vizet csak korlátozottan teszi öntözési célra hasznosíthatóvá. E két eset ugyanazt a mintázatot mutatja, mint a felújítás egésze: az egyes beruházások átfogó hasznosítási és működési koncepció nélkül valósultak meg, ezért hasznuk csak részlegesen realizálódik.

A műszaki állapotnál a hasznosítás szempontjából súlyosabb kérdés a belső terek használatának módja. Az alábbi, szintenkénti elemzés a terepbejárás megfigyeléseire, az EVIN bérlemény-adatszolgáltatására, valamint a Megalapozó tanulmány és a partnerségi workshop megállapításaira építve nem csupán a helyiségek állapotát, hanem a belépési élményt, a térbeli kapcsolatokat, a kihasználatlan tereket és a szintek egymásba kapcsolhatóságát is vizsgálja. Ez alapozza meg a fejlesztés későbbi fejezetekben kifejtett lehetőségeit és korlátait.

III.2.2. Belépési élmény és wayfinding

Az épület a Klauzál tér és az Akácfa utca felől is megközelíthető és átjárható: az Akácfa utcai bejárat közvetlenül a piactérre nyílik, a Klauzál tér felőli megközelítés a csarnokkal egybeépített, négyszintes, körfolyosós bérház udvarán át vezet. A megérkezés jelenlegi élménye nem tükrözi az épület építészeti rangját. A partnerségi workshopon a bejárat mint nehezen észrevehető, a környezetétől elzárt, a járókelőket be nem vonzó elem önálló kritikaként jelent meg. A terepbejárás tapasztalatai ezt megerősítették: a főkapu melletti két további ajtószárny zárva tart, ami a bejáratot szűk keresztmetszetűvé és zárt hatásúvá teszi. A bejárati zónában és az udvaron rendszeres a céltalan tartózkodás a marginalizált társadalmi csoportok részéről, a helyszíni biztonsági jelenlét (egy fő mozgó járőr, kamerarendszeres felügyelettel) pedig a bejárás során nem mutatott proaktív fellépést. A belső tájékozódást és a szintek közötti eligazodást segítő egységes jelzésrendszer részben hiányzik, nehezen észrevehető. A belépőzónákat a galériaszint födéme takarja, amit mesterséges világítás ellensúlyoz. A világítás azonban hiányos, az eltérő színhőmérsékletű fényforrások pedig rendezetlen, esztétikailag kedvezőtlen összhatást keltenek. A vertikális kapcsolat élményszempontból rejtett: a mozgólépcső és a lépcsők a belépő látóteréből kiesnek, a galériaszintet a földszinti üzletek molinói kitakarják, így annak jelenléte és megközelíthetősége a látogató számára nem válik nyilvánvalóvá. A Klauzál tér felőli bejáratnál található elektronikus információs tábla elavult és nem kellően interaktív, a tájékozódásban nem nyújt érdemi segítséget jelenlegi formájában.

III.2.3. A csarnok területei

III.2.3.1. Pinceszint

A pince kiszolgáló szerepe erős és keresett: az EVIN bérlemény-adatszolgáltatása szerint a 29 pinceszinti helyiségből 26 bérelt raktár (353,4 m²), három üzemi célú, üres egység nincs – ez az egyetlen szint, ahol a kereslet a teljes állományt lefedi. A raktárok logisztikai megközelítését a szinten található beszállítói parkoló biztosítja.

A logisztikai funkció ugyanakkor rendezetlen: a terepbejáráson kapott információk alapján a kilenc felfestett parkolóhelyen rendszeresen ennél lényegesen több (esetenként húszat meghaladó számú) gépkocsi áll, egymás kijutását akadályozva, a helyhasználat pedig esetenként informális gyakorlatok mentén szerveződik.

A kapacitást tovább szűkíti, hogy a szinten kaptak bázist az önkormányzati elektromos locsolójárművek, és az üzemeltetésben dolgozók napközbeni parkolása is a logisztikai célú helyeket terheli. A SPAR a pinceszinten mintegy 563,9 m²-nyi, a használati megosztás alapján elkülönített területet használ, árufeltöltését azonban a felszínen, az Akácfa utca felől végzi.

III.2.3.2. Földszint

A földszint három, eltérő működési logikájú zónára tagolódik. A nyugati épületrészben a SPAR 927,5 m²-es, elkülönült üzlettere helyezkedik el, a középső hajót a 916,7 m²-

es, árusítóasztalokkal berendezett piactér foglalja el, a keleti oldalon pedig a kiadható üzlethelyiségek és kiszolgálóterek találhatók.

A nyolc földszinti bérlemény összesen 420,2 m²-t tesz ki. Valamennyi kiadott, kínálatuk pedig a terepbejárás alapján a csarnok alapellátási és minőségi élelmiszer-kereskedelmi szerepét erősíti (pékség, hús- és sajtüzlet, édességszaküzlet). A Megalapozó tanulmány a prémium húsüzletet Budapest több pontjáról vásárlókat vonzó egységként azonosítja.



8. kép: A csarnok nyugati földszintjén a SPAR arculata az uralkodó. (Saját kép, 2026. július)

A középső piactéren 25 árusítóasztal található. Két zöldség-gyümölcs profilú vállalkozó egyenként öt asztalt használ éves helyhasználati konstrukcióban, további két őstermelő pedig az EVIN 2026. júliusi állapotfelvétele szerint egy-egy asztalon, heti néhány napon értékesített. A további asztalokat elsősorban alkalmi őstermelők, valamint a szombati piacnapok és a hétvégi rendezvények résztvevői használják. A kapacitás több mint fele így nem kapcsolódik folyamatos használathoz, a piactér aktivitása pedig a hét egyes napjaira és az időszakos eseményekre koncentrálódik.

Az időbeli alulhasznosítottságot a jelenlegi asztalkiosztás és használati gyakorlat tovább erősíti. Az asztalok tömbökbe rendezett elhelyezése a hosszanti, folyosók mentén szervezett asztalsorokhoz képest kevesebb folytonos értékesítési frontot képez, nagyobb, nehezebben újraosztható egységeket hoz létre, és korlátozza a piactér gyors átrendezhetőségét is. A többasztalos használatban az értékesítési és kiszolgálófunkciók részben összemosódnak. Az asztalok között hűtők, ládák, tárolt eszközök és az árusításhoz kapcsolódó logisztikai elemek jelennek meg. A piactér egy részét a húsbolt is kiegészítő bemutató-, reklám- és eszközkihelyezési területként használja. Ez a használat a meglévő vállalkozások működését szolgálja, ugyanakkor nem hoz létre további önálló értékesítési pontot, és szűkíti az új árusok, illetve az időszakos programok számára ténylegesen hozzáférhető területet.



9. kép: Előtérben egy öt asztalból álló árusítóhely, háttérben pedig az egyik pavilon kitelepített eszközei és molinója (Saját kép, 2026. július)

A földszinti üzlethelyiségek magas bérbeadottsága ezért a piactér alacsony területi és bevételtermelő intenzitásával párosul. A csarnok legnagyobb látogatói forgalmú szintjén jelentős olyan felület marad, amely a hét nagy részében csak részlegesen aktív. A belső tér vizuális összképét emellett a SPAR arculata dominálja, a piactéri egységek pedig nem jelennek meg egységes, önálló piaci kínálatként.

III.2.3.3. Galériaszint

A galéria a csarnok legnagyobb kihasználatlan térbeli tartaléka. Az 1987 óta meglévő, a 2016-os felújítás során átépített és bővített szint 19 egységéből jelenleg 13 bérelt, 4 üres, 2-t pedig az EVIN saját irodaként és tárgyalóként használ. A bérelt egységek egy része ugyanakkor nem közvetlen vásárlóforgalmi funkciót szolgál, hanem raktárként, irodaként vagy konyhai előkészítő helyiségként működik. A formálisan magas bérbeadottság ezért alacsony tényleges hasznosítással párosul: a galéria a látogatók számára nem jelenik meg összefüggő, élő kínálati térként.

A kihasználatlanság okai dokumentálhatók. A Megalapozó tanulmány szerint jelenleg nincs olyan erős vonzerővel bíró funkció, amely célzottan az emeletre irányítaná a látogatókat, a galéria kialakításakor pedig az üzemeltetési igények (különösen a raktározási és előkészítő funkciók térigénye) csak korlátozottan érvényesültek, ami magyarázza, hogy a pavilonok egy része kiszolgáló célokat lát el. A feljutási pontok a belépő látóteréből kiesnek, a partnerségi workshopon pedig a csarnok egészét jellemző ürességérzet önálló problémaként fogalmazódott meg, amely a magas bérbeadottság ellenére kihasználatlanság-érzetet kelt a látogatókban.



10. kép: A galéria legmeghatározóbb látványa a zárt pavilonok szürke redőnye
(Saját kép, 2026. július)

A terepbejárás ugyanakkor kedvező adottságokat azonosított a galériaszinten. A főhajó melletti peremzóna és a két bejárat feletti területek fogyasztóterek kialakítására alkalmasak, míg a meglévő pavilonok látványkonyhai, kávézó- vagy kisebb kereskedelmi funkciókat fogadhatnak be. A főhajótól távolabbi, nagyobb alapterületű helyiségek nagyobb kereskedelmi és vendéglátóegységek, az ezek működéséhez szükséges előkészítő kapacitások, valamint főzőiskolák és gasztronómiai workshophelyszínek kialakítására is alkalmasak lehetnek. Az egymás mellett működő egységek funkciói összekapcsolhatók, így egymást kiegészítő, összetettebb kínálat alakítható ki.

III.2.3.4. Udvar

A csarnok és a társasház közötti, a felújításkor üvegtetővel fedett udvar jelenleg vegyes, alulhasznosított zóna. Az udvarból két üzlethelyiség nyílik: az egyikben 29,4 m²-es étkezde működik, a másik, mintegy 35 m²-es helyiség a terepbejáráskor üresen állt, a helyszíni tájékoztatás szerint azonban hamarosan hidegkonyhai profilú vendéglátóhely nyílik benne. Az udvar további 8 m²-es helyisége gépészeti célt szolgál. A terepbejáráson kapott tájékoztatás szerint itt található a csarnok és a társasház közös, műszakilag nem áthelyezhető gázbekötése.

A 2015. június 24-i képviselő-testületi döntések az udvart a társasház közös tulajdonaként azonosítják, és az önkormányzat javára használati és hasznosítási jogok rendezéséről rendelkeznek. Az udvar intenzívebb vagy tartós funkcióváltása előtt a 2015. augusztus 5-i megállapodás alapján meg kell vizsgálni, hogy a tervezett használat belefér-e a meglévő jogosultságokba. Az azon túlmutató használathoz a társasház hozzájárulása és a megállapodás módosítása szükséges.



11. kép: A világos udvar kellemes hangulatot áraszt, de a hétköznapokon élettelen (Saját kép, 2026. július)

III.2.3.5. A területhasználat intenzitása

Az épület méretgazdaságossági korlátjának két, egymást erősítő térszervezési összetevője azonosítható. Az első szerkezeti jellegű: a 7 223 m² összes alapterületből az EVIN bérleményi és helyhasználati nyilvántartása 1683,6 m²-t, mintegy 23%-ot fed le. A SPAR földszinti és pinceszinti használati területeivel együtt is az épület kevesebb mint fele hasznosul elkülönült helyiségként. A fennmaradó rész közlekedő-, piactéri, kiszolgáló- és technikai terület. Ezek egy része a működéshez szükséges, azonban a szűk bevételtermelő területre terheli az épület magas állandó költségeit.

A második összetevő a kijelölt kereskedelmi és piactéri területek alacsony használati intenzitása. A földszinti árusítóasztalok tömbös elrendezése és vegyes (tárolási, logisztikai és reklámcélú) használata, valamint a galériaszinti pavilonok és asztalok alacsony aktivitása miatt a formálisan hasznosított terület nem termel a méretével arányos látogatói forgalmat. Az épület méretgazdaságossági korlátja ezért egyszerre fakad az alacsony bevételtermelő területarányból és a már kijelölt kereskedelmi felületek alacsony intenzitásából.

III.2.3.6. A szintek kapcsolata és az épület napi ritmusa

A szintek közötti fizikai kapcsolat infrastruktúrája (a mozgólépcső, az 1 személyfelvonó és az 5 áruszállító felvonó) a felújítás eredménye, amely az akadálymentes közlekedést és a vertikális logisztikát egyaránt biztosítja. A hiány tehát nem az infrastruktúrában mutatkozik.

Sokkal inkább a látvány és a működés oldalán: a földszint és a galéria vizuálisan összekapcsolódik, a gyakorlatban mégis elkülönülő világot alkot. Ezt tovább árnyalja,

hogy a pince logisztikai működése felülvizsgálatra szorul, az udvar kihasználatlan, az itt található helyiségek pedig kívül esnek a látogatói útvonalakon.

A terepbejárás összegző megállapítása szerint ugyanakkor az épület adottságai a napi ritmushoz igazodó, többrétegű működést tennének lehetővé: napközben a SPAR mint forgalomgeneráló egység, a pavilonokban működő üzletek és az állandó árusok adnák a működés alapját, amelyre a galéria gasztronómiai profilú egységei épülhetnének rá. Hétvégenként pedig a főhajó középső terének közösségi használata és a galéria kiszolgálókapacitása adhatná a működés súlypontját. A lehetőségek kiaknázásának kereteit a fizikai téralakításról szóló fejezet rögzíti.

III.2.4. A gépészeti fejlesztés kérdése

Az épület gépészeti rendszerei alapvetően a hagyományos piaci működést szolgálják ki, ehhez a használathoz az épület állapota a fentiek szerint megfelelő. A meglévő infrastruktúra már jelenleg is lehetővé tesz bizonyos vendéglátási tevékenységeket. A Megalapozó tanulmány 2026. januári állapotfelvétele szerint a galérián vegán étterem és annak kiszolgálóhelyiségei, háttérkonyhái működtek. A 2025 végén bezárt lángosos helyére a vizsgálat időpontjában hasonló profilú új bérlővel zajlott a szerződéskötés. Mindez azt mutatja, hogy a galériaszinten a jelenlegi feltételek mellett is megvalósítható vendéglátási célú használat.

Nem áll rendelkezésre azonban olyan műszaki kapacitásvizsgálat, amely meghatározná, hogy a meglévő villamosenergia-, víz- és csatornahálózat, valamint a szellőzési, elszívási és hűtési-fűtési rendszerek mekkora egyidejű vendéglátói terhelést képesek kiszolgálni, hol találhatók szabad kapacitások, és mely galériaszinti helyiségek kapcsolhatók ezekhez további jelentős beavatkozás nélkül. A működő és korábban működött egységek ezért a részleges műszaki alkalmasságot igazolják, a gasztronómiai funkció további bővíthetőségének mértékét azonban nem.

A tervezett többfunkciós (gasztronómiai és közösségi elemekkel bővülő) használat további gépészeti követelményeket támaszthat, beleértve a hűtés-fűtés-szellőzés, valamint a konyhatechnológiai víz-, csatorna- és elszívórendszerek fejlesztését. A beruházási igény ezért elsősorban a funkciók bővítéséből és használatuk tervezett intenzitásából fakad. A hasznosítási koncepció végrehajtásának előkészítő feladata a meglévő rendszerek állapotának, szabad kapacitásának és bővíthetőségének felmérése, valamint annak meghatározása, hogy a tervezett gasztronómiai program milyen mértékben valósítható meg a jelenlegi infrastruktúrára támaszkodva.

A beruházás lehetséges nagyságrendjéhez egyetlen viszonyítási pont áll rendelkezésre: a 2019-es átépítési terv gépészeti tartalmának aktualizálásaként készült GEP előzetes költségbecslés, amely az alapgépészet kiépítését 305,5 millió Ft-ra, a konyhák és gyorséttermek gépészetét 190,7 millió Ft-ra, együttesen nettó 496,2 millió Ft-ra becsüli. Ez az összeg egy korábbi, mára meghaladott, vendéglátásközpontú átalakítási elképzeléshez készült, amelyet a Megrendelő döntés-előkészítő anyaga sem tekint teljesnek. A jelen koncepció ezért a 2019-es terv műszaki és pénzügyi tartalmára nem épít. A becslés kizárólag nagyságrendi

tájékozódásra alkalmas. A tényleges gépészeti programot és annak költségét a kapacitásvizsgálat eredménye, a koncepcióban rögzített funkcionális tartalom, valamint az építészeti pályázat és a részletes tervezés alapján kell meghatározni.

III.3. Tulajdoni és üzemeltetési szerkezet

III.3.1. Tulajdonosi struktúra

A Vásárcsarnok tulajdonosai az Erzsébetvárosi Önkormányzat és a SPIN Magyarország Kft. A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. a SPIN tulajdoni hányadához kapcsolódó területen működteti az élelmiszer-áruházat.

A lakóépület földszintjén, a csarnok Klauzál tér felőli kijáratánál található utcai üzlethelyiségek tulajdoni viszonyai további vizsgálatot igényelnek. A többszereplős tulajdonosi és használati szerkezet alapvetően meghatározza a hasznosítási koncepció döntési és együttműködési kereteit.

III.3.1.1. Önkormányzati tulajdon

Az önkormányzati tulajdonosi jogok gyakorlásának főszabályát a 35/2025. (IX. 24.) vagyonrendelet 8. §-a határozza meg. A tulajdonosi jogokat főszabály szerint a Pénzügyi és Kerületfejlesztési Bizottság (a továbbiakban: PKB) gyakorolja. A polgármester jár el a nettó 15 millió forint forgalmi vagy nyilvántartási értéket meg nem haladó vagyonelemek, valamint az éves szinten legfeljebb nettó 15 millió forint bevételt eredményező hasznosítások ügyében. A nettó 200 millió forint forgalmi értéket meghaladó vagyonelemek esetében a képviselő-testület dönt, amely egyedi ügyet is magához vonhat. A konkrét döntési hatáskört az ügy jogcíme, értéke és a piacokra vonatkozó különös szabályok együttesen határozzák meg.

A csarnok korábbi üzemeltetője az Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Nonprofit Kft. volt. A piacüzemeltetési feladatokat és az érintett munkavállalókat 2025. július 1-jén az EVIN Erzsébetvárosi Ingatlangazdálkodási Nonprofit Zrt. vette át. A beolvadást és a jogelőd társaság törlését 2025. július 31-én jegyezték be a cégnyilvántartásba. Az EVIN szervezeti és feladatrendszerét a III.3.2. alfejezet mutatja be.

III.3.1.2. A SPIN tulajdoni és a SPAR használói helyzete

A PKB 2026. július 13-i 482. és 483. számú határozata a SPIN-t és a SPAR-t önálló szerződő félként nevesíti. A két társaság közötti belső bérleti vagy használati jogviszony részletes feltételei nem állnak rendelkezésre.

A Megrendelő tájékoztatása szerint a SPIN nem kívánja értékesíteni tulajdoni hányadát, ezért a koncepciónak a fennálló tulajdonosi szerkezettel és a SPAR működési jelenlétével tartós adottságként kell számolnia.

III.3.1.3. A társasház és az udvar tulajdoni, illetve használati viszonyai

A 2015. június 24-i képviselő-testületi határozatok a csarnokkal egybeépített, Klauzál tér 11. szám alatti lakóházat és a Vásárcsarnokot jogilag különálló ingatlanként kezelik. A belső udvar és a hozzá kapcsolódó átjáró a társasház közös tulajdonában áll.

Az udvar fejlesztési és hasznosítási lehetőségeit az önkormányzati használati jog terjedelme, az üzemeltetési felelősségek megosztása, valamint a tartós beavatkozásokhoz szükséges tulajdonosi együttműködés határozza meg.

A társasház és az önkormányzat között 2015. augusztus 5-én megkötött megállapodás a társasház tulajdonában álló, összesen 562 m²-nyi területre terjed ki, amely magában foglalja az udvart, az átjárót, a pincét és a homlokzati reklámfelületet. A társasház az aláírástól számított 50 évre kizárólagos birtoklási, használati és hasznosítási jogot biztosított az önkormányzatnak.

Az ERVA Nonprofit Zrt. az udvar, az átjáró, a pince és a kapcsolódó helyiségek hasznosítására kapott megbízást azzal a feltétellel, hogy a használatnak kapcsolódnia kell a csarnok kereskedelmi, szolgáltatási vagy vendéglátási tevékenységéhez, és nem akadályozhatja a piac működését.

A Klauzál tér felőli fő gyalogos megközelítés az udvaron keresztül vezet. Innen üzlethelyiségek, gépészeti helyiség, mosdó, valamint a társasház másodlagos lépcsőháza nyílik. Az udvarból nyíló gépészeti helyiségben található a csarnok és a társasház közös gázbekötése, amely a rendelkezésre álló műszaki tájékoztatás szerint nem helyezhető át.

A 657/2018. (VIII. 16.) PKB-határozat szerint a piacüzemeltető a társasházi megállapodásból eredő feladatokat az önkormányzat megbízottjaként látja el. Az EVIN jogutódként ugyanezt a közvetett pozíciót örökölte: nem tulajdonosa az udvarnak, és nem saját jogán rendelkezik vele, hanem az önkormányzat használati és hasznosítási jogosultsága alapján járhat el.

A rendezvényekre és időszakos piacokra vonatkozó megállapodásokban az önkormányzat használatba adóként, az EVIN üzemeltetőként, a rendezvényszervező pedig használóként jelenik meg. Az időszakos udvari programokhoz ezért nem szükséges minden alkalommal új tulajdonosi jogcímet létrehozni. Az EVIN ugyanakkor tartós, kizárólagos vagy a meglévő megállapodás keretein túlmutató használatot önállóan nem engedhet át.

III.3.1.4. A földszinti utcai üzlethelyiségek

E körbe a csarnok Klauzál tér felőli kijáratánál, a társasházi lakóépület földszintjén található utcai üzlethelyiségek tartoznak. A rendelkezésre bocsátott udvari alaprajz üzletként jelöli ezeket, ugyanakkor sem az alaprajz, sem más rendelkezésre álló dokumentum nem utal arra, hogy a csarnok tulajdonába vagy helyiségállományába tartoznának.

Az érintett üzlethelyiségek tételes tulajdoni és kezelési státusza (ezen belül az esetleges önkormányzati tulajdon, illetve EVIN-kezelés) a rendelkezésre álló

dokumentumokból nem állapítható meg. Emiatt további vizsgálat szükséges annak megállapítására, hogy ezek az ingatlanok milyen mértékben bővíthetik a csarnok hasznosítási mozgásterét.

III.3.2. Üzemeltetési modell

A Klauzál téri Vásárcsarnok működésében két kiemelhetően meghatározó szereplő vesz részt: az önkormányzati feladatokat ellátó EVIN Nonprofit Zrt., valamint a csarnokban önálló kereskedelmi egységet működtető SPAR. Az EVIN felel az önkormányzati tulajdonú területek piacüzemeltetési és ingatlangazdálkodási feladatainak ellátásáért, míg a SPAR saját szervezeti és működési rendszerben végzi kereskedelmi tevékenységét.

III.3.2.1. Az EVIN szervezeti és működési rendszere

Az önkormányzati területek működtetése három egymásra épülő funkcionális szinten szerveződik. Az önkormányzat a fenntartói, tulajdonosi és stratégiai döntéseket hozza meg, az EVIN Nonprofit Zrt. közszolgáltatóként pedig előkészíti és végrehajtja ezeket. A napi piacüzemeltetési feladatokat pedig az EVIN-en belül működő piacüzemeltetési üzletág és annak helyszíni szervezete látja el.

Az EVIN feladatellátásának szerződéses alapja az önkormányzattal kötött közszolgáltatási szerződés. A társaság a piacüzemeltetést 2025. július 1-jétől jogutódként végezte, a feladatok pedig 2026. január 1-jétől kerültek be az EVIN közszolgáltatási szerződésébe. A harmadik módosítással egységes szerkezetbe foglalt szerződés rögzíti a feladatkört és a korábbi piacüzemeltetési feladatellátási szerződés megszüntetését. A közszolgáltatási szerződés teljes időbeli hatálya 2023. július 1-jétől 2033. június 30-ig tart.

Az EVIN feladatai a Vásárcsarnok vonatkozásában elsősorban az alábbiakra terjednek ki:

- a csarnok napi működésének biztosítása;
- a bérlőkkel való kapcsolattartás és a bérlői ügyek kezelése;
- az egyes helyiségek és területek bérbeadásának előkészítése, valamint az ehhez kapcsolódó szerződéses feladatok ellátása;
- az önkormányzat képviseletében a bérleti, helyhasználati, üzemeltetési és közüzemi díjak számlázása, beszedése és elszámolása;
- a közös területek működtetése;
- a karbantartási, hibaelhárítási és létesítményüzemeltetési feladatok koordinálása;
- a takarítási, őrzés-védelmi és más külső szolgáltatások megszervezése;
- a rendezvények és időszakos területhasználatok operatív előkészítése;
- a piac működési rendjének érvényesítése.

Az EVIN 2026. évi üzleti terve szerint a Klauzál téri Vásárcsarnok és a Garay téri piac üzemeltetésében közvetlenül 4 munkatárs vesz részt:

- Piacüzemeltetési vezető
- Piacüzemeltetési műszaki csoportvezető
- Piacüzemeltetési fenntartási ügyintéző
- Pénzügyi és adminisztrációs asszisztens

Feladataik közé tartozik a bérlők kiszolgálása és támogatása, új bérlők szervezése, a rendezvények lebonyolítása, továbbá a piacok fenntartási és facility management feladatainak koordinálása, beleértve a váratlan hibák javításának megszervezését is. A piacüzemeltetési üzletág munkáját az EVIN központi szervezeti egységei közbeszerzési, könyvelési, tervezési, humánerőforrás- és munkaügyi feladatokkal támogatják. A jogi feladatokat szerződött jogász látja el, az operatív üzemeltetési és karbantartási munkák jelentős részét pedig alvállalkozók végzik. A működési modell így négyfős közvetlen szervezetre, az EVIN központi szakmai apparátusára és külső szolgáltatókra épül.

III.3.2.2. Funkcionális szintek

Önkormányzati döntési szint: az önkormányzat határozza meg a csarnok önkormányzati területeinek funkcionális profilját, a bérlőkiválasztás és a díjképzés kereteit, a kedvezmények rendszerét, a program- és térhasználati szabályokat, valamint az üzemeltetési modell alapvető feltételeit. A piacokról szóló önkormányzati rendelet alapján a Vásárcsarnokkal kapcsolatos tulajdonosi jogokat a PKB gyakorolja.

EVIN-szint: az EVIN a közszolgáltatási szerződés alapján előkészíti a tulajdonosi döntéseket, megszervezi azok végrehajtását, lebonyolítja a bérbeadási eljárásokat, elkészíti és kezeli a szerződéseket, továbbá ellátja a számlázási, díjbeszedési, elszámolási és követeléskezelési feladatokat. Az EVIN központi szervezeti egységei biztosítják a jogi, közbeszerzési, pénzügyi, könyvelési, tervezési, humánerőforrás- és munkaügyi támogatást.

Piacüzemeltetési szint: a napi működést az EVIN piacüzemeltetési üzletága szervezi. A közvetlenül foglalkoztatott négy munkatárs a Klauzál téri Vásárcsarnok és a Garay téri piac feladatait együttesen látja el. Munkájukat az EVIN központi apparátusa és külső szolgáltatók egészítik ki. A helyszíni feladatok közé tartozik a bérlők kiszolgálása, az új bérlők szervezése, a rendezvények lebonyolítása, a működési rend érvényesítése, valamint a karbantartási, hibaelhárítási és létesítményüzemeltetési feladatok koordinálása.

III.3.2.3. A döntési rendszer működési következménye

Az EVIN felel az új bérlők szervezéséért és a kihasználtság javításáért, de az üzlet- és raktárhelyiségek bérbeadásáról nem dönthet önállóan. A piacokról szóló rendelet alapján a bérleti szerződés megkötéséhez fenntartói hozzájárulás szükséges, az üres

helyiségek hasznosításának módjáról, a pályázati feltételekről és a nyertesről pedig a PKB dönt az üzemeltető javaslata alapján.

A döntés-előkészítés és a döntési jogkör szétválasztása szerkezeti korlát az aktív bérlőmenedzsmentben: az EVIN eredményfelelőssége nem párosul teljes bérbeadási döntési jogosultsággal, a bizottsági előterjesztés és jóváhagyás pedig növeli az új bérlők belépésének átfutási idejét is. Az önkormányzati kontroll az éves üzleti terv, a közszolgáltatási feladatellátás finanszírozása, valamint az EVIN szakmai és pénzügyi beszámolói révén érvényesül.

III.3.2.4. A SPAR működési szerepe

Működési szempontból a SPAR a Vásárcsarnokban jelen lévő, önállóan szervezett élelmiszer-áruház. Saját személyzettel, készletgazdálkodással, árufeltöltési és részben elkülönülő logisztikai rendszerrel működik. Kereskedelmi tevékenységét az EVIN közvetlenül nem irányítja.

A SPAR a csarnok egyik meghatározó, napi alapellátást biztosító kereskedelmi egysége. Kínálata és üzletmérete alapján horgonyfunkciót tölt be: önálló látogatói forgalmat generál, amelyhez a csarnok kisebb élelmiszerüzletei, így különösen a pékség, a húsbolt és a sajtszaküzlet kínálata is kapcsolódhat. A forgalomgeneráló szerep szakértői megfigyelésen alapul, annak pontos nagyságáról vagy napszakos megoszlásáról mért látogatói adatok nem állnak rendelkezésre.

A SPAR működése térhasználati és logisztikai szempontból is kapcsolódik a csarnok egészéhez. A terepbejáráson kapott tájékoztatás szerint a pinceszinten elkülönített területet használ, árufeltöltése ugyanakkor az Akácfa utca felől, felszíni útvonalon történik. A pinceszinti raktár és a földszinti üzlet közötti kapcsolatot 2 teherlift segíti.

Bár a SPAR önálló kereskedelmi egységként működik, a közös épület használata folyamatos operatív együttműködést igényel. Ilyen terület különösen a látogatói és logisztikai útvonalak kezelése, a közös területek működése, a karbantartás, a közművek, valamint a tűz- és vagyonvédelmi követelmények betartása. A SPAR szerepe ezért nem korlátozódik saját üzletterének működtetésére: napi tevékenysége a Vásárcsarnok egészének működését és látogatói forgalmát is befolyásolja.

III.3.3. A SPAR szerződéses és jogi helyzete

Az Önkormányzat tulajdonostársa a SPIN, a vásárcsarnok osztatlan közös tulajdonban áll. A SPAR a tulajdoni hányadhoz kapcsolódó áruház üzemeltetője. A PKB 2026. július 13-i 483. számú határozatával jóváhagyott használatimegállapodás-módosítás a SPIN-t és a SPAR-t külön szerződő félként kezeli.

A SPAR csarnokon belüli helyzetének értelmezéséhez három, egymástól elkülönítendő jogviszonyt szükséges figyelembe venni: az önkormányzat és a SPIN között fennálló tulajdonközösséget, a tulajdoni hányadokhoz kapcsolódó területhasználatot, valamint a csarnok közös működtetésére és költségeinek viselésére vonatkozó üzemeltetési jogviszonyt.

III.3.3.1. A 2015. évi megállapodások

Az aláírt használati megállapodás 2015. december 16-án jött létre az Önkormányzat és a SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. között. Az Önkormányzat, a SPAR és az akkori üzemeltető, az ERVA Nonprofit Zrt. által öt évre kötött szerződés a Vásárcsarnok egységes épületként történő működtetését, az üzemeltető feladatait és az üzemeltetési költségek felek közötti megosztását szabályozta. A megállapodás és annak használati megosztási vázrajza határolta el a felek kizárólagos használatába tartozó területeket, valamint rögzítette a csarnok működéséhez szükséges közlekedési és használati kapcsolatokat. A megállapodás a területhasználat dokumentált alapja maradt, módosítása ugyanakkor szükségessé vált a SPIN tulajdonosi és a SPAR használói szerepének elkülönülése miatt.

Az üzemeltetési szerződés a Vásárcsarnok közös üzemeltetési költségeinek 67%-át az Önkormányzatra, 33%-át a SPAR-ra terhelte. A Klauzál tér 11. szám alatti társasház belső udvarának és átjárójának fenntartási, működtetési és átjárási költségeit 85–15%-os arányban osztotta meg az Önkormányzat és a SPAR között.

Az üzemeltetési szerződés a SPAR által e két költségcsoport után fizetendő összeg együttes felső határát 6 euró + áfa/m²/hó összegben rögzítette. Az EVIN Nonprofit Zrt. 2026. évi üzleti terve szerint a plafon miatt a SPAR-ra átterhelhető hozzájárulás idővel már nem fedezte a korábban vállalt 33%-os üzemeltetésiköltség-részt.

Az EVIN 2026. évi üzleti tervének szöveges indokolása a csarnok tervezett üzemeltetési költségét nettó 281,041 millió forintban, a SPAR-ra átterhelhető részt nettó 44,2 millió forintban jelöli meg.

III.3.3.2. A 2020 utáni jogi és elszámolási helyzet

A 2015. évi üzemeltetési szerződés 7.1. és 7.2. pontja szerint a szerződés öt évre jött létre. A 2026. július 13-i önkormányzati előterjesztés ennek lejárati napjaként 2020. december 15-ét rögzíti. A lejárat nem érintette a SPIN tulajdonostársi helyzetét, illetve önmagában nem szüntette meg a területhasználat alapjául szolgáló jogviszonyokat, az üzemeltetés és a költségviselés írásbeli szerződéses kerete azonban megszűnt.

A 2026-ban elkészített új szerződéstervezet szerint a felek a lejáratot követően is a korábbi üzemeltetési szerződés rendelkezéseinek megfelelően jártak el. A napi működés és a költségek számlázása tehát ténylegesen folytatódott, de a korábbi szerződés lejártát követő időszakra nem áll rendelkezésre új, valamennyi fél által aláírt üzemeltetési szerződés. A köztes időszak pontos jogi minősítése és teljes pénzügyi elszámolása ezért a rendelkezésre álló dokumentumok alapján önállóan nem ellenőrizhető.

Az új üzemeltetési szerződés tervezete a korábbi szerződés lejárta és 2025. december 31. közötti időszakot rendezettnek kívánja tekinteni. A tervezet azt is rögzíti, hogy 2026. január 1-jétől az új szerződés aláírásáig az EVIN még a korábbi szerződés alapján számláz a SPAR részére, majd az új díj és a korábban kiszámlázott összegek

különbözetéről elszámoló számlát állít ki. E rendező rendelkezések azonban csak az új szerződés megkötésével válhatnak dokumentáltan hatályossá.

III.3.3.3. A 2026-ban jóváhagyott új szerződéses konstrukció

A PKB 482. és 483. határozatával az Önkormányzat, a SPIN, a SPAR és az EVIN közötti négyoldalú üzemeltetési szerződéstervezetet és a 2015. évi használati megállapodás első módosításának tervezetét hagyta jóvá. A Bizottság 2026. július 13-i jegyzőkönyve mindkét határozat végrehajtására a döntéstől számított harminc napot rögzít.

A jóváhagyott üzemeltetési szerződéstervezet szerint az Önkormányzat és a SPIN tulajdonosként, a SPAR az áruház használójaként és kereskedelmi működtetőjeként, az EVIN pedig a Vásárcsarnok üzemeltetőjeként venne részt a jogviszonyban. A tervezet 2026. január 1-jétől 2031. június 30-ig tartó határozott időtartamot határoz meg.

A tervezet alapján a SPAR havi 5 millió forint + áfa összegű, tételes utólagos költségelszámolást nem igénylő fix hozzájárulást fizet az EVIN részére. A hozzájárulás a használati átalánydíjat és az üzemeltetési hozzájárulást egyaránt tartalmazza. Éves összege nettó 60 millió forint, amelyet 2027-től évente a KSH által közzétett előző évi átlagos fogyasztóiár-index alapján kell módosítani. A tervezet nem tartalmaz a SPAR forgalmához igazodó díjelemet.

A nettó 60 millió forintos éves hozzájárulás meghaladja az EVIN 2026. évi üzleti tervében, a korábbi rendszer alapján tervezett 44,2 millió forintos SPAR hozzájárulást. Az összevetés ugyanakkor csak tájékoztató jellegű, mivel az új hozzájárulás a korábbi költségviselési rendszer helyett használati és üzemeltetési elemet egyaránt tartalmazó fix díj.

A tervezet szerint a SPAR maga viseli a saját területének működési költségeit, közvetlen közműfogyasztását, takarítását, őrzését és hulladékkezelését. Az EVIN feladata az önkormányzati és közös használatú területek működtetése, továbbá a SPAR-áruház vásárlói, munkavállalói és áruszállítási megközelíthetőségének biztosítása.

A tervezet szerint a SPAR a hét minden napján 6.00 és 22.00 óra között önállóan határozhatja meg nyitvatartását. Az Önkormányzatnak és az EVIN-nek ebben az időszakban biztosítania kell az áruház megközelítésének és működésének épületüzemeltetési feltételeit. Amennyiben a hozzáférés időtartama a jelenlegi nyitvatartáshoz képest csökken, a havi hozzájárulás arányosan mérséklődik, de nem lehet kevesebb havi 4,5 millió forint + áfa összegnél.

A használati megállapodás jóváhagyott módosítástervezete a területhasználati viszonyokat is pontosítja. Melléklete térképen jelöli a SPAR megközelítését biztosító önkormányzati területeket és bejáratokat, az Akácfa utca felőli áruszállítási és árufeltöltési útvonalat, valamint az önkormányzati területen elhelyezkedő, a SPAR

működéséhez szükséges gépészeti berendezéseket és azok karbantartási megközelítését.

A 2026. július 25-i ellenőrzéskor az új üzemeltetési szerződés és a használati megállapodás módosításának önkormányzati jóváhagyása már megtörtént, aláírt példányuk azonban a rendelkezésre bocsátott iratanyagban nem volt elérhető. A szerződések megkötése, hatálybalépése és a 2026. január 1-jére visszamenőleges elszámolás teljesítése ezért továbbra sem tekinthető dokumentáltan igazoltnak. A jelenlegi helyzet ennek megfelelően átmeneti: a tulajdoni és területhasználati alaphelyzet fennáll, az üzemeltetési és költségviselési rendszer végleges írásbeli rendezése pedig jóváhagyott, de aláírással még nem igazolt szerződéstervezetekre épül. Az ebből következő döntési, együttműködési és hasznosítási kötöttségeket a III.3.4. alfejezet értékeli.

III.3.4. Hasznosítási követelmények

III.3.4.1. Tulajdonosi és szerződéses együttműködést igénylő kérdések

A SPAR önálló kereskedelmi egységet működtet, működése azonban részben önkormányzati területekhez és közös műszaki rendszerekhez kapcsolódik.

Az önkormányzat, az üzemeltető és a SPAR közötti egyeztetés szükséges minden olyan beavatkozásnál, amely:

- érinti a SPAR kizárólagos használatában álló területet vagy az ahhoz kapcsolódó szerződéses jogokat;
- megváltoztatja a SPAR vásárlói, munkavállalói vagy áruszállítási megközelítését, különösen az Akácfa utca felőli árufeltöltés feltételeit;
- érinti a közös szerkezeti és műszaki rendszereket, a SPAR gépészeti berendezéseinek elhelyezését és karbantartását, illetve az ezekhez kapcsolódó költségviselést.

A közös ingatlan rendes gazdálkodást meghaladó fejlesztései külön tulajdonosi együttműködést igényelnek. Ide tartozhatnak azok a nagyobb építészeti vagy gépészeti beavatkozások, amelyek nem korlátozhatók az önkormányzati kizárólagos használatú területre, az egész épület működését befolyásolják, vagy közös tulajdont érintő, rendkívüli kiadást keletkeztetnek. A beruházás műszaki tartalmától függően ezekben az ügyekben egyhangú tulajdonosi döntés, külön költségviselési megállapodás vagy mindkettő szükségessé válhat.

A társasházzal fennálló kapcsolat önálló együttműködési szintet képez. A fedett udvart és átjárót a társasház közös tulajdona, a 2015. augusztus 5-i megállapodás pedig használati, hasznosítási, építési és reklámozási jogot biztosít az önkormányzat részére. A piacüzemeltető az ezekhez kapcsolódó feladatokat az önkormányzat megbízottjaként látja el. A kiindulópont ezért a meglévő megállapodás terjedelmének vizsgálata. Az intenzívebb vagy tartós kereskedelmi, vendéglátási, közösségi vagy rendezvényi használat, illetve a fizikai átalakítás előtt meg kell vizsgálni, hogy a

tervezett beavatkozás belefér-e a meglévő jogosultságokba. Az azon túlmutató használathoz vagy beavatkozáshoz a társasház hozzájárulása és a megállapodás módosítása szükséges.

Az udvar használhatóságát némileg korlátozza, hogy a terepbejáráson kapott tájékoztatás szerint az egyik udvari helyiségben (8 m2) található a csarnok és a társasház gázbekötése. Az érintett helyiség ezért a jelenlegi műszaki rendszer fennmaradása mellett nem kezelhető szabadon átalakítható hasznosítási területként és az udvar használata során figyelemmel kell lenni az állandó hozzáférhetőségére.

Szerződéses együttműködést igényel a meglévő bérlői állomány átalakítása is. Az önkormányzat meghatározhatja a kívánt funkcionális és bérlői összetételt, annak időbeli megvalósítását azonban a fennálló határozott és határozatlan idejű bérleti, illetve használati jogviszonyok tartalma befolyásolja. A funkcionális átrendezés ezért nem azonnali, egylépcsős intézkedésként, hanem a szerződések lejáratához, módosíthatóságához és az új bérbeadási eljárásokhoz igazodó átmenetként értelmezhető.

III.4. Funkcionális elemzés

III.4.1. Egységleltár

A funkcionális elemzés kiindulópontja a csarnok hasznosítható egységeinek tételes, szintenkénti leltára, amely a fejezet további pontjainak (szerződéses kihasználtság, tényleges aktivitás, funkcionális mix) egységes vetítési alapját adja. A leltár az EVIN bérlemény-adatszolgáltatás 2026. május 17-i állapotán alapul, kiegészítve az EVIN működési adatszolgáltatás (2020–2025) piactéri adataival, a Megalapozó vizsgálat csarnokelemzésével és a 2026. júliusi terepbejárás helyszíni megfigyeléseivel.

A csarnok hasznosítható területe három, eltérő gazdálkodási logikájú vagyoni körre tagolódik. Az első a bérleményi kör. Az EVIN 2026. május 17-i állapotot rögzítő bérleményi adatszolgáltatása 59 nyilvántartási tételt és 1683,6 m² területet tartalmaz; a tételek közül 58 helyiség vagy pavilon, egy pedig a G15 egységhez kapcsolódó, 21 m²-es galériaszinti terasz-helyhasználat. Az 59-es adat ezért nyilvántartási tételszám, nem helyiségszám. A második a földszinti piactér 916,7 m²-es, fix árusítóasztalos területe, amelyet az EVIN 2020–2025. évi működési adatszolgáltatása szerint nem bérleti szerződéssel, hanem éves és napi helyhasználati konstrukcióban hasznosítanak.

A harmadik a SPIN tulajdoni hányadához rendelt, a SPAR kizárólagos használatában álló terület, amely a bérleményi körön kívüli, önálló adottság. E három kör együtt a mintegy 7000 m²-es csarnok nagyságrendileg felét fedi le; a fennmaradó terület közlekedő-, kiszolgáló- és technikai funkciójú.

III.4.1.1. Pinceszinti egységek

A pinceszinten 29 raktáregység található, jellemzően 8–23 m² közötti alapterülettel. Ebből 26 egység (353,4 m²) bérbe adott a földszinti és galériaszinti bérlők kiszolgáló raktáraként, három egység (47,0 m²) pedig a piacüzemeltetés saját, üzemi használatában áll (egy üzemeltetési és két karbantartó raktár). Üres pinceszinti raktár a nyilvántartás szerint nincs. A raktárállomány mellett a pinceszinten működik a csarnok garázsa: a 2026. júliusi terepbejárás megállapítása szerint jelenleg 9 felfestett beállóhely van, a felfestés racionalizálásával azonban körülbelül 15 hely lenne kialakítható. A tényleges logisztikai kapacitást tovább szűkíti, hogy két hely az önkormányzati elektromos locsolójárművek számára van fenntartva. Továbbá napközben az üzemeltetés dolgozói is parkolnak itt. A garázs rendszeresen túltöltött, a járművek egymás kijutását akadályozzák.

Típus	Mennyiség	Összterület
raktár	29	400,37 m^2
parkoló	9	nem releváns

2. táblázat: A pinceszinti egységek leltára
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

III.4.1.2. Földszinti egységek

A földszinti bérleményi állomány öt üzlethelyiségből (376,9 m²), két hozzájuk kapcsolódó és egy különálló raktárból (43,4 m²) áll. Üres földszinti bérlemény az EVIN 2026. május 17-i adatszolgáltatása szerint nincs. Az F01–F02 egységet az adatszolgáltatás bérbe adottként tartja nyilván, jóváhagyott profilja éttermi vendéglátás, főzőkonyha és termelő pékség. A tényleges kiépítés alatti állapotát a 2026. júliusi terepbejárás igazolta, a tényleges aktivitás vizsgálatában viszont még nem működőként vehető figyelembe.

Típus	Mennyiség	Összterület
üzlet	5	376,9 m²
raktár	3	43,4 m²
árusító asztal	25	916,7 m²

3. táblázat: A földszinti egységek leltára
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

A földszinti piactéren 25 árusítóasztal található. Két, azonos zöldség-gyümölcs profilú vállalkozó egyenként öt asztalt használ éves bérlettel, két őstermelő pedig heti néhány napon egy-egy asztalt. További árusok főként piacnapokon és rendezvényeken jelennek meg, ezért hétköznap az asztalok jelentős része kihasználatlan.

A jelenlegi tömbös elrendezés kevés önálló árusítóhelyet eredményez, összemossa az értékesítési és tárolási funkciókat, valamint nehezíti a piactér átrendezését. Az asztalok így nagy területet foglalnak, miközben kevés rugalmasan használható kapacitást biztosítanak.

III.4.1.3. Galéria

A galériaszinten 19 egység található, összesen 777,6 m² területtel. Ebből 13 tétel (538,3 m²) bérbe adott, 4 egység (79,0 m²) üres. Két egység (181,4 m²) az EVIN saját irodai használatában áll. A bérelt állományon belül jelentős a háttérfunkciójú használat: négy tétel (mintegy 110,6 m²) előkészítő, konyhai kiszolgáló, illetve irodai funkciót lát el, egy további tétel (21,0 m²) pedig pavilon melletti terasz-jellegű helyhasználat. Az üzemeltetés sajátossága, hogy a legnagyobb bérlő összefüggő egységcsoportja négy tételben szerepel (együtt 132,4 m²), hozzá tartozik a terasz is. A galériaszint keleti oldalán található egy GLS csomagautomata is, amelyet a nyilvántartás nem említ területhasználati szinten sem.

Típus	Mennyiség	Összterület
pavilon	19	777,6 m²
árusító asztal	7	nem ismert

4. táblázat: A galériaszinti egységek leltára
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

III.4.1.4. Udvar

Az üvegtetővel fedett udvarból két egység nyílik: egy bérbe adott melegkonyhás vendéglátóegység (29,4 m²) és egy üres helyiség (35,0 m²). A 2026. júliusi terepbejárás során kapott tájékoztatás szerint az üres üzlethelyiségben hidegkonyhás profilú vendéglátóhely nyitása készül. Az udvarban található továbbá egy bérbe nem adható gépészeti helyiség és a társasház másodlagos lépcsőháza innen nyílik.

Típus	Mennyiség	Összterület
üzlet	2	64,44 m²

5. táblázat: Az udvari egységek leltára
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

III.4.1.5. Utcai földszinti helyiségek

A csarnok Klauzál tér felőli bejáratánál található utcai földszinti helyiségek a bérlemény-nyilvántartásnak nem részei, tételes adat nem áll rendelkezésre róluk. A 2026. júliusi terepbejárás során kapott tájékoztatás alapján nem a csarnok üzemeltetéséhez tartoznak, azonban elhelyezkedésükből fakadóan érdemes felülvizsgálni, hogy bevonhatóak-e a hasznosításba.

III.4.1.6. SPAR

A SPAR a III.3 fejezetben rögzített tulajdoni és szerződéses keretek között a földszint nyugati részén 927,5 m²-t foglal el, tartós horgonyegységként, kiegészítve az elkülönített pinceszinti területtel. A SPAR-terület a bérleményi kör 1683,6 m²-én kívüli, önálló tétel.

III.4.2. Szerződéses kihasználtság

Az EVIN 2026. május 17-i bérlemény-nyilvántartása alapján a csarnok helyiségállományának szerződéses kihasználtsága magas. Az 58 vizsgált egységből 48 bérbe adott, négy üres, öt az EVIN működését szolgálja, egy udvari és földszinti egység hasznosítása pedig előkészítés alatt áll. A 59. nyilvántartási tétel egy galériaszinten bérbeadott teraszterület, ami önmagában nem minősül olyan bérleti egységnek, mint egy pavilon.

Az üres állomány a galériaszinten koncentrálódik, a pinceszinti raktáregységek és a földszinti bérlemények gyakorlatban teljesen lekötöttek. A bérbeadottság ugyanakkor nem azonos a tényleges funkcionális aktivitással: egyes bérlemények raktár-, előkészítő- vagy irodai célúak, illetve tartósan vagy időszakosan zárva tartanak, ezért a magas szerződéses kihasználtság nem jelent egyben intenzív kereskedelmi és látogatói használatot.

Területek	Bérelt	Üres	Önkormányzati/EVIN	Bérbeadás/építés alatt
Pinceszint	26	0	3	0
Földszint	8	0	0	0
Galéria	13	4	2	0
Udvar	1	0	0	1
Összesen	**48**	**4**	**5**	**1**

6. táblázat: Az egységek kihasználtsága
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

III.4.2.1. Szerződések

Az egyedi bérleti szerződések kezdő időpontjai, módosításai, felmondási feltételei és esetleges lejáratai nem állnak teljes körűen rendelkezésre, ezért a jogviszonyok fennállási idejéről nem készíthető megbízható, szerződésenkénti kimutatás. A szerződésállomány szerkezetéről a 2020–2025. évi működési adatsor nyújt összesített képet. Eszerint az 1628,3 m² kiadható helyiségállományból 1304,8 m² határozatlan, 157,9 m² határozott idejű jogviszonyhoz kapcsolódott, 165,6 m² pedig üresen állt. A határozatlan kategória ugyanakkor 181,4 m² EVIN-használatú területet is tartalmazott. Ennek és az üres állománynak a kiszűrésével a ténylegesen bérbe adott terület megközelítőleg 88%-a határozatlan, 12%-a határozott idejű jogviszonyhoz kapcsolódott. Mivel az összesítés időpontja és területi lehatárolása eltér a 2026. május 17-i egységleltárétól, az arányok a szerződésállomány általános szerkezetét jelzik, az

egyedi jogviszonyok fennállását, felmondhatóságát és aktuális jogi státuszát nem igazolják.

A szerződésállomány kettős időbeli szerkezetét az önkormányzati szabályozás és az elmúlt évek tulajdonosi döntései is alátámasztják. A piacokról szóló önkormányzati rendelet szerint a helyiségek legfeljebb 15 éves határozott időre (egyszeri, legfeljebb ötéves hosszabbítás lehetőségével) vagy határozatlan időre adhatók bérbe. A 2024–2026 között közzétett döntések alapján az üzlet- és raktárhelyiségek új bérleti jogviszonyai jellemzően határozatlan időre jöttek létre. Ezzel szemben a földszinti árusítóasztalok használatba adása éves, határozott idejű konstrukcióban történik: a két állandó zöldség-gyümölcs árus 2026. március 16. és 2027. március 15. közötti időszakra kapott helyhasználati jogosultságot. Az időszakos vásárokhoz és rendezvényekhez kapcsolódó megállapodások ennél is rövidebb, meghatározott napokra vagy hónapokra szóló jogviszonyokat hoznak létre.

Az új bérbeadások szerződéses és díjfizetési konstrukcióját a PKB 22/2026. (I. 26.) határozata szemlélteti. A határozat az F01–F02 jelű, műszakilag egybefüggő, összesen 49,10 m²-es földszinti üzlethelyiség Kicsi Bá Kft. részére, éttermi vendéglátás, főzőkonyha és termelő pékség céljára, határozatlan időre történő bérbeadásához járult hozzá. A döntés havi nettó 191 490 forint, azaz 3900 Ft/m² bérleti díjat és havi nettó 416 663 forint, azaz 8486 Ft/m² üzemeltetési díjat állapított meg. Az aláírt szerződés nem áll rendelkezésre. A névleges üzemeltetési díj több mint kétszerese a bérleti díjnak.

A névleges díjak ugyanakkor csak részben mutatják a bérlők tényleges költségviselését. A Képviselő-testület 203/2022. (VII. 13.) határozata 2022. július 1-jétől vezette be, hogy a bérleti vagy egyéb díjtartozással nem rendelkező bérlőknek az üzemeltetési költség 85%-kal csökkentett összegét számlázzák ki. Amennyiben a pékség megfelel a kedvezmény feltételeinek, a havi nettó 416 663 forintos üzemeltetési díjból ténylegesen mintegy 62 499 forintot kell megfizetnie. A bérleti és üzemeltetési díj együttes havi terhe így nettó 253 989 forint, miközben kedvezmény nélkül nettó 608 153 forint lenne. A támogatás értéke ennél az egyetlen bérleménynél megközelíti az évi nettó 4,25 millió forintot. A példa azt mutatja, hogy bár a díjszerkezetben a névleges üzemeltetési költség jelentős tétel, annak tényleges bérlői terhét a támogatás nagyrészt semlegesíti.

A 2022-ben alkotott kedvezményrendszer fenntartásáról az önkormányzat minden évben külön döntött és 2026-ra is megtartotta a konstrukciót. A 2026. évi döntés nettó 86 416 110 forint közvetett költségvetési támogatás biztosításáról rendelkezett. A döntéssorozat alapján több éve ismétlődő, tulajdonosi határozatokkal fenntartott támogatási gyakorlatról van szó.

A kedvezmény a tartozással nem rendelkező bérlők terheit mérsékli, és a határozatlan idejű szerződésekkel együtt az időszakosan vagy egyáltalán nem működtetett helyiségek fenntartási költségét is alacsonyan tarthatja. Ez gyengíti a bérlemény visszaadására vagy intenzívebb hasznosítására irányuló törekvéseket. A 2026. júliusi terepbejáráson jelen lévő műszaki munkatárs tájékoztatása szerint hétfőn több üzlet

zárva tart, ezért a pinceszinti garázs forgalma és kihasználtsága is alacsonyabb. Ez alátámasztja, hogy a magas szerződéses kihasználtság nem azonos a helyiségek folyamatos, látogatói forgalmat generáló működésével.

A konstrukció felülvizsgálatának szükségességét az EVIN 2026. évi üzleti terve is rögzíti. A Klauzál téri Vásárcsarnokkal kapcsolatos célkitűzések között szerepel „az üzemeltetési költség támogatás mértékének felülvizsgálata”, valamint a nem használt helyiségek bérlőivel történő megállapodás a bérlemény tényleges működtetéséről vagy visszaadásáról. Az üzleti terv általános helyiséggazdálkodási célként azt is rögzíti, hogy az EVIN „folytatja a bérleti díjkedvezmények felülvizsgálatát és a helyiségdíjak aktualizálását”. A kedvezmények és a tényleges működés összekapcsolása tehát az üzemeltető által meghatározott célokkal is összhangban áll.

A szerződésállományból következő legfontosabb hasznosítási kötöttség, hogy a bérlői és funkcionális struktúra átalakítása a határozatlan idejű jogviszonyok magas aránya miatt nem alapozható kizárólag a meglévő szerződések fokozatos lejáratára. A megvalósítás következő szakaszában ezért indokolt valamennyi szerződés kezdő időpontjának, felmondhatóságának, tevékenységi és nyitvatartási kötelezettségeinek, kedvezményeinek, valamint a kapcsolódó raktár- és területhasználatoknak a tételes felmérése. Az új vagy módosított szerződésekben célszerű rögzíteni a bérlemény tényleges működtetésére, a vállalt profil fenntartására és a funkcióhoz igazodó minimális nyitvatartásra vonatkozó kötelezettségeket. A külön tulajdonosi döntéssel biztosított üzemeltetési támogatás és más kedvezmények jogosultsági feltételeit ezekhez a szerződéses kötelezettségekhez indokolt igazítani.

III.4.3. Funkcionális mix

Szint	Helyiségek
Földszint	**8**
Pékség	2
Húsbolt	1
Sajtbolt	1
Édességbolt	1
Raktár	3
Galéria	**19**
Melegkonyha	5
Előkészítő	2
Konyhai kiszolgáló	1
Bolt és lottózó	1
Művészeti galéria	1
Iroda	3
Tárgyaló	1
Műhely	1
Lángosos	1
Üres helyiség	3
Pince	**29**
Raktár	29
Udvar	**2**
Melegkonyhás üzlet	1
Üres	1

7. táblázat: Az egységek funkciói az elhelyezkedésük szerint
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

III.4.3.1. Zászlóshajó-bérlők és beszállítói szerepkörök

A funkcionális mix értékelésének kiemelt szempontja, hogy a bérlői körben jelen vannak zászlóshajó-bérlők: olyan egységek, amelyek a városrészen túlról is jelentős látogatóforgalmat vonzanak, vagy a helyi kereskedelmi-szolgáltatási mixben meghatározó, forgalomszervező szerepet töltenek be. A minősítés a terület- és szerepadatok mellett egyszerű, nyilvánosan hozzáférhető láthatósági indikátorokra,

mint például gasztronómiai sajtómegjelenések, közösségimédia-követés, értékelésszámok, támaszkodik, ezek tájékoztató jellegű, nagyságrendi mutatók.

A helyi szintű zászlóshajó a SPAR. A csarnok legnagyobb egybefüggő kereskedelmi egysége a földszinten, amely napi alapellátási kínálatával a teljes ház forgalomgeneráló horgonyaként működik: a 2026. júliusi terepbejárás tapasztalata szerint a reggeli-délelőtti bevásárlóforgalom elsődleges motorja, amelynek vásárlóáramlására a földszinti minőségi élelmiszerüzletek és az asztaloknál árusító termelők, kereskedők is ráépülnek. Hatása ugyanakkor kettős: forgalmat generál, de a csarnok piaci karakterét önmagában nem erősíti.

A városi szintű zászlóshajó a földszinti hentesüzlet, a Hús Specialista. A Megalapozó tanulmány csarnokelemzése, helyszíni interjúk és a megrendelő tájékoztatása szerint is a város távolabbi pontjairól vásárlókat vonzó egység, és ezt a nyilvános források megerősítik: az üzlet 2015, a csarnok újranyitása óta működik, több generációs hentescsalád vállalkozásaként, prémium kínálati profillal, és a hazai gasztronómiai sajtó visszatérően foglalkozik vele. Láthatósági indikátorai a csarnok bérlői között kiemelkedőek: Instagram-oldalát több mint 9300-an követik, Facebook-oldalán 78 értékelés alapján 94 százalékos az ajánlási arány. Az egység egyben a csarnok legerősebb beszállítói szerepkörét is hordozza: a sajtóban dokumentáltan az éttermi beszállítás vált a vállalkozás fő üzletágává, a hazai éttermi szektor felső szegmensének kiszolgálásával.

Beszállítói-termelési szerepkört tölt be a galériaszint legnagyobb aktív bérlője, a Nemsüti is: a háromegységes budapesti vegetáriánus bisztróhálózat 2018-ban a csarnok galériáján nyitotta meg harmadik egységét, és ide telepítette teljes központi konyháját is, ahonnan a hálózat többi egységét és házhozszállítási forgalmát is kiszolgálja. A csarnok tehát nem csupán vendéglátóhelynek, egy városi léptékű hálózat termelési bázisának ad otthont. Ezt a szerepet a négy nyilvántartási tételből álló galériaszinti egységcsoport (132,4 m²), a kapcsolódó terasz-helyhasználat és pinceszinti raktár is jelzi. Rendezvények közül zászlóshajónak tekinthető emellett a 2015 novembere óta vasárnaponként működő Antik Placc, amelyet a városi sajtó Budapest egyik legszínvonalasabb beltéri régiség- és designpiacaként tart számon, és amely a nemzetközi útikalauz-felületeken is megjelenik.

Összegezve: a zászlóshajó-réteg vékony, lényegében két egységre és egy visszatérő rendezvényre koncentrálódik. A beszállítói szerepkörök (éttermi húsbeszállítás, központi konyha, termelői bolt) ugyanakkor azt jelzik, hogy a csarnok a városi élelmiszer- és gasztronómiai gazdaságba a látogatóforgalmán túl, termelési-ellátási oldalról is beágyazott, ez a „piacról az asztalra" pozicionálás hiteles, már ma is működő alapja. A zászlóshajó-bérlők saját márkaereje ugyanakkor jelenleg nem növeli a csarnok ismertségét, a láthatóság az egyes vállalkozások szintjén marad, egységes csarnok-brand nélkül, továbbá lefoglalják a csarnok kapacitásait.

III.4.4. Tényleges aktivitás

	Működő és preferált	Inaktív	Üres	Nem preferált
Földszint	**8**	**0**	**0**	**0**
Pékség	2			
Húsbolt	1			
Sajtbolt	1			
Édességbolt	1			
Raktár	3			
Galéria	**2**	**6**	**3**	**8**
Melegkonyha	2			3
Előkészítő		2		
Konyhai kiszolgáló		1		
Bolt és lottózó		1		
Művészeti galéria				1
Iroda				3
Tárgyaló				1
Műhely		1		
Lángosos		1		
Üres helyiség			3	
Pince	**29**			
Raktár	29			
Udvar	**1**		**1**	
Melegkonyhás üzlet	1			
Üres			1	

8. táblázat: Az egységek funkcionális besorolása
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

A táblázat funkcionális szempontú képet ad: elkülöníti a ténylegesen működő és a csarnok tervezett profiljához illeszkedő egységeket, a szerződésesen lekötött, de inaktív helyiségeket, az üres egységeket, valamint a látogatói terek aktiválását nem elősegítő, nem preferált funkciókat. A földszint kínálata alapvetően aktív és a kívánt élelmiszerpiaci profilhoz illeszkedik, míg a pinceszinti raktárak az üzletek háttérműködését szolgálják.

A funkcionális alulhasznosítottság elsősorban a galérián koncentrálódik: a 19 pavilonból 2 működik preferált funkcióval, 6 inaktív, 3 üres, 8 pedig nem preferált használatban van. A preferált funkciók azok, amelyek a csarnokra közvetlen hatást gyakorolnak. Nem preferáltak azok a funkciók, amelyeknek eredménye a csarnok

forgalmát, látogatottságát nem támogatja, például olyan előkészítő vagy melegkonyha, amely csarnokon kívüli egységek számára termel. Nem preferáltak továbbá az iroda jellegű funkciók sem, mivel látogatóforgalmat nem generálnak. Ez azt mutatja, hogy a magas szerződéses kihasználtság ellenére a galéria alig járul hozzá a csarnok kereskedelmi, gasztronómiai és közösségi működéséhez. A későbbi hasznosítás során ezért elsősorban itt indokolt az inaktív, üres és belső irodai használatú egységek fokozatos átállítása látogatóforgalmat generáló funkciókra. Az udvar működő vendéglátóhelye illeszkedik a kívánt profilhoz, az üres egység tervezett vendéglátói hasznosítása pedig tovább erősítheti ezt a szerepet.

A SPAR nem szerepel a táblázatban, mivel elkülönült, sajátos tulajdonosi és használati helyzetű nagyegységként működik. Funkcionálisan ugyanakkor a csarnok alapforgalmát biztosító horgony, amelynek vásárlóáramlására a többi földszinti élelmiszer-kereskedelmi egység is építhet.

III.4.5. Árusítóasztalok

A földszinti piactéren 25 árusítóasztal található. Két zöldség-gyümölcs profilú vállalkozó egyenként öt asztalra rendelkezik éves helyhasználati jogosultsággal a 2026. március 16. és 2027. március 15. közötti időszakra; jelenlétük a hét legalább öt napjára kiterjed. A Klauzál-negyed megalapozó tanulmányának 2026. januári állapotfelvétele további két, havi konstrukcióban működő őstermelőt azonosított, akik egy-egy asztalt használtak heti néhány napon. Alkalmi őstermelők elsősorban a pénteki–szombati piacnapokon és rendezvények idején jelennek meg. A rendszeres használat így tíz, az időszakos használattal együtt tizenkét földszinti asztalt érintett. A kapacitás több mint fele nem kapcsolódott folyamatos használathoz. Az asztalok kihasználtsága ezért erősen időben koncentrált: piac- és rendezvénynapokon magasabb, a hét többi részében alacsony.

Az alulhasznosítás a piactér térszervezésében is megjelenik. A két éves jogosultságú vállalkozó öt-öt asztala egy-egy nagyobb blokkba rendezve működik. Az asztalok közötti területen hűtők, ládák, tárolt eszközök is helyet kapnak. A jelenlegi, asztaldarabszámhoz kötött jogosultsági konstrukció nem tükrözi teljes körűen az egyes használók tényleges területfoglalását és használati intenzitását. A piactér egy részét emellett a húsbolt kiegészítő bemutató-, reklám- és eszközkihelyezési területként használja. Ez a meglévő üzlet működését támogatja, de nem hoz létre új önálló értékesítési pontot, és tovább szűkíti az alkalmi árusok, illetve az időszakos programok számára ténylegesen hozzáférhető teret.

A galérián 7 asztal található a bejáratok feletti részen. Ezek használata csak a nagyobb eseményekkor fordul elő, napi asztaldíj ellenében.

A csarnok meglévő, összesen 32 asztalos állománya tehát mennyiségi tartalékkal rendelkezik. Az alulhasznosítottság nem kapacitáshiányból, hanem az állandó használat korlátozott volumenéből és időbeli koncentrációjából, továbbá a tömbös elrendezésből és az árusításon túlmutató területfoglalásból ered.

III.4.6. Időbeli használati mintázat

Az áttekintett üzemeltetői adatszolgáltatás és a nyilvánosan elérhető dokumentumok nem tartalmaznak bejáratszámláláson vagy más egységes mérésen alapuló, napokra bontott látogatottsági adatokat. A pénzügyi kimutatásokból az eseményekhez, az alkalmi asztalhasználathoz és az egyéb időszakos szolgáltatásokhoz kapcsolódó forgalom sem különíthető el. A heti használati mintázat ezért az árusokkal és látogatókkal folytatott egyeztetések, a terepbejárási tapasztalatok, valamint a korábbi állapotfelvételek alapján értékelhető. Ezek a források a hét egyes időszakai közötti arányokat és a forgalom irányát mutatják, annak nagyságrendjét azonban nem alapozzák meg.

A terepbejárás során kapott üzemeltetői tájékoztatás szerint a hétfő a csarnok egyik legalacsonyabb aktivitású napja: több üzlet zárva tart, és a pinceszinti parkoló forgalma is mérsékeltebb. Kedd és csütörtök között a használat alapját elsősorban a napi élelmiszer-vásárlás, a SPAR, valamint a működő földszinti üzletek adják. A Megalapozó tanulmány szerint az alkalmi őstermelők pénteken és szombaton bérelnek asztalokat, a vásárcsarnok nyilvános kommunikációja pedig a szombat délelőttöt nevezi rendszeres őstermelői piacnak. A vasárnapi használat ettől elkülönül: ekkor a heti AntikPLACC, valamint időszakosan más tematikus vásárok aktiválják a piacteret. Ezeken a napokon az állandó árusok mellett az alkalmi őstermelők is megjelennek, ezért az árusítóasztalok kihasználtsága magasabb. A források alapján tehát a csarnok hagyományos piaci aktivitása a hét vége felé erősödik, a napok közötti forgalmi különbség mértékéről azonban nem áll rendelkezésre mérési adat.

A vasárnapi használat elkülönül a hétköznapi bevásárlási ritmustól. A rendszeresen megrendezett AntikPLACC önálló, rendezvényhez kötődő látogatói forgalmat hoz létre, míg a Green Market és az egyéb időszakos tematikus vásárok további hétvégi használatot jelentenek. A megalapozó tanulmány ezeket a rendezvényeket jelentős érdeklődést kiváltó programokként értékeli, amelyek a hétköznapi vásárlóközönségtől részben eltérő célcsoportokat is elérnek. A több hétvégére kiterjedő karácsonyi vásársorozatok azt mutatják, hogy a rendezvényhasználat nem kizárólag egyedi alkalmakhoz kötődik. Az eseményekhez ugyanakkor nem kapcsolódik hozzáférhető, rendezvényenkénti látogatószám.

A rendezvények térhasználata a központi piactér mellett az udvarra is kiterjed. Az AntikPLACC korábbi programleírásai már 2017-ben is jelezték, hogy kedvező időjárás esetén az udvart szintén bevonják a vásár területébe. A helyszíni és szervezői egyeztetések alapján az udvar használata azóta egyre gyakoribb, és a rendezvények lebonyolításában sikeresnek tekintett gyakorlattá vált. Ennek önálló látogatottsági vagy bevételi hatásáról azonban nem áll rendelkezésre elkülönített adat.

A csarnok időbeli használatára a Klauzál téren, közvetlenül a főbejárat előtt megtartott önkormányzati rendezvények is hatással vannak. Erzsébetváros 2024. évi adventi programsorozata például a csarnokkal szembeni téren megrendezett Mikulás-programot és a csarnokban megtartott Green Market alkalmait egymáshoz közeli időpontokban szervezte meg. Az önkormányzat 2024. december 19-i beszámolója

szerint a program idején a Klauzál tér és a vásárcsarnok egyaránt megtelt. Ez a dokumentált eset igazolja a külső és belső rendezvényhelyszín együttes használatát.

Összességében a csarnok időbeli használata egyenetlen: a hét eleji alacsonyabb aktivitást a pénteki, szombati, vasárnapi napok piaci forgalma, valamint a hétvégi időszakos rendezvények látogatói csúcsai váltják. A rendezvények a hétvégi használat meghatározó részét alkotják, de a rendelkezésre álló források alapján nem állapítható meg, hogy forgalmi hatásuk milyen mértékben terjed át a csarnok állandó kereskedelmi egységeire vagy a hétköznapi működésre.

III.4.7. Lakossági és használói igények

A fejezet a Klauzál tér kívánatos profiljára és a vásárcsarnokra közvetlenül vonatkozó igényeket összegzi. A tágabb kerületi és városrészi szolgáltatási igényeket a III.1.2. fejezet tárgyalta.

A 2024-es reprezentatív kutatásban a Klauzál tér kívánatos profiljaként a piac és az őstermelői piac kapta a legtöbb spontán említést, 12,7%-ot. Az éttermi és gasztronómiai profil aránya 9,0% volt. A megkérdezettek 46%-a nem nevezett meg konkrét profilt. A piaci és gasztronómiai irány így más lehetőségeknél gyakrabban jelent meg, de egyik mögött sem állt többségi támogatás.

A 2025-ös önkormányzati kérdőív szerint az erzsébetvárosi válaszadók közel kétharmada legalább hetente egyszer felkeresi a csarnokot. A kerületen kívül élőknél a havi vagy ritkább látogatás volt jellemző. A jelenlegi kihasználtságot mindkét csoport inkább kedvezőtlenül értékelte. Az online, önkitöltős kérdőív nem volt reprezentatív, ezért eredményei a válaszadók preferenciáit mutatják. A csarnok lehetséges funkciói az alábbi értékelést kapták:

Kívánatos csarnokfunkció	Átlagérték, 1–5
Termelői piac	4,49
Helyi alapszolgáltatások	4,26
Kézműves élelmiszerek	4,15
Időszakos vásárok	4,06
Kávézó, pékség vagy cukrászda	3,97
Speciális szaküzletek	3,67
Közösségi pihenő- és találkozóhely	3,50
Gyermek- és családbarát funkciók	3,43
Street food vagy bisztró	3,40
Közösségi programok	3,28
Kulturális rendezvénytér	3,20

9. táblázat: Kívánatos funkciók értékelése (Forrás: Önkormányzati kérdőív 2025, nem reprezentatív; saját szerkesztés)

A legmagasabb értékelést a termelői piac, a helyi alapszolgáltatások, a kézműves élelmiszerek és az időszakos vásárok kapták. A kávézó, pékség vagy cukrászda

támogatottsága szintén magas volt. A street food, valamint a közösségi és kulturális funkciók alacsonyabb értékelést kaptak.

A 2026. áprilisi műhelymunka szezonális és tematikus eseményeket, oktatási és fenntarthatósági programokat, valamint a környék történeti és zsidó örökségéhez kapcsolódó tartalmakat azonosított lehetséges irányként. A résztvevők fontosnak tartották a bérlők bevonását és a programok kapcsolódását a csarnok kínálatához. Kockázatként jelent meg, hogy az esti gasztronómiai és szórakoztató funkciók a bulinegyed kiterjesztéseként jelenhetnek meg.

Az eredmények alapján a legerősebb igény a piaci és mindennapi ellátó szerep megerősítésére irányul. Ehhez kapcsolódhatnak az időszakos vásárok és a kisebb gasztronómiai egységek. A közösségi, családi és kulturális funkciók inkább kiegészítő, programozott használatként jelennek meg.

III.4.8. A bérlők és az üzemeltető kapcsolatrendszere

A bérlő–üzemeltető viszony feltárásának forrásait a partnerségi workshop (2026. április) bérlői vonatkozású megállapításai, az EVIN bérlői kérdés–válasz dokumentuma (a bérlői közösség írásban feltett kérdéseire adott, az EVIN vezérigazgató-helyettese által jegyzett válaszok), a koncepcionális döntés előkészítése, valamint a 2026. júliusi terepbejárás adják. E források együttes értéke, hogy a viszonyt mindkét oldalról dokumentálják: a bérlői kérdések a bérlői érdekeket, a válaszok és a problémakatalógus az üzemeltetői helyzetértékelést rögzítik.

A kapcsolatrendszer jelen állapotát a bizonytalanság és az intézményesített együttműködés hiánya jellemzi. A partnerségi workshop (2026. április) szerint a bérlők számára tisztázatlan az üzemeltető szervezet jövőbeli kiléte és az önkormányzat szerepe, nem világos az üzemeltetési költségek számítási módja, a fenntartó és a bérlők közötti információáramlás hiányos, a bérlők érdemi bevonása a hasznosítási folyamatokba pedig eddig nem valósult meg. A koncepcionális döntés előkészítése ugyanezt a kapcsolattartás oldaláról rögzíti: a bérlők kéréseikkel és műszaki problémáikkal szabályozatlan, követhetetlen környezetben fordulhattak a piac munkatársaihoz, és maga az üzemeltető is jelzi, hogy a bérlői bejelentéskezelés jelenleg nem rendszerezett formában történik. A megoldás mindkét forrás szerint előkészítés alatt áll.

Az EVIN 2026. évi üzleti terve a kapcsolatrendszer másik oldalán a bérlői kötelezettségek érvényesítésének problémáját is rögzíti. Az üzemeltető szerint egyes bérlők anyagi okokból nem működtetik az elszívórendszert, illetve nem gondoskodtak megfelelő zsírszűrők beépítéséről, ami csarnokszinten többletköltséget és környezeti terhelést okoz. Az üzleti terv ezért 2026. évi feladatként jelöli meg a piacüzemeltetési rend következetesebb betartatását és a facility management folyamatainak újraszabályozását.

A szereplői érdekek a forrásokból tételesen kirajzolódnak. A bérlők érdeke a hosszú távú kiszámíthatóság: stabil szerződéses és költségkörnyezet, átlátható költségszámítás, a profil védelme és a döntésekbe való bevonás. Emellett

működőképes infrastruktúra (a bérlői kérdés-válasz dokumentum problémakatalógusa a közös terek téli-nyári hőkomfortját, a rakodási kapacitás szűkösségét, a parkolási helyzetet és a galériahelyiségek alacsony kereskedelmi értékét nevesíti). Az üzemeltető EVIN érdeke a veszteség csökkentése és a költségviselés rendezése, a tulajdonos önkormányzaté a pénzügyi teher mérséklése a közfunkció megőrzése mellett.

A beruházási kivárás okai ebben a keretben pontosan azonosíthatók, és figyelemre méltó, hogy a legfontosabbat maga az üzemeltető rögzíti: a bérlői kérdés–válasz dokumentum szerint amíg a tulajdonos önkormányzat nem határozza el és nem hirdeti ki hosszú távra a csarnok működtetési profilját, addig a bérlők bizonytalanságban vannak, fejlesztéseiket és profilbővítéseiket visszafogják, az üres terekbe pedig nem költözik élet. Erre rakódik rá az intézményi bizonytalanság (ki lesz az üzemeltető, mi az önkormányzat szerepe), a költségkörnyezet kiszámíthatatlansága (a 85 százalékos üzemeltetésiköltség-kedvezmény jövője, az átláthatatlan költségszámítás, a SPAR-rendezés elhúzódása), valamint a terek értékproblémája: a galériahelyiségek a bérlői értékelés szerint töredék kereskedelmi értékkel bírnak. A beruházási kivárásban az intézményi és költségkörnyezet bizonytalansága meghatározó, a napi működésben ugyanakkor a bérlői műszaki és piacüzemeltetési kötelezettségek teljesítése és betartatása is problémát jelent. A kapcsolatrendszer rendezetlensége ezért kétoldalú: a kiszámítható tulajdonosi keretek, a nyomon követhető ügykezelés és a következetes szabályérvényesítés egyaránt hiányos.

III.5. Pénzügyi helyzet

A pénzügyi helyzet értékelése az EVIN által rendelkezésre bocsátott működési adatokra épül. A két adatállomány a Vásárcsarnok üzemeltetési működését mutatja be, ezért az itt alkalmazott eredménymutató nem számviteli adózott eredmény, hanem a nettó üzemeltetési bevételek és költségek különbsége.

III.5.1. Eredménykép

Az EVIN kimutatása szerint a Vásárcsarnok 2025. évi nettó üzemeltetési költsége 237,3 millió Ft, teljes nettó bevétele 130,7 millió Ft volt. Az e két érték különbségeként számított nettó üzemeltetési eredmény −106,6 millió Ft.

A teljes bevétel a költségek 55,1%-át fedezte. Ez az arány azonban önmagában túlértékeli a csarnok bevételtermelő képességét, mert a bevételi főösszeg önkormányzati átszámlázásokat és a SPAR költséghozzájárulását is tartalmazza. A bérleti díjból, a mosdóhasználatból, valamint az eseti és késedelmi kamatból, kötbérből, kártérítésből és kártalanításból származó közvetlen csarnoki bevétel ennél lényegesen alacsonyabb.

III.5.2. Bevételi szerkezet

A 2025. évi bevétel három, eltérő természetű rétegből áll: a bérleti díjból, mosdóhasználatból és egyéb kisebb tételekből származó közvetlen csarnoki bevételből, az önkormányzat nevében kiszámlázott üzemeltetési és közüzemi díjakból, valamint a SPAR költséghozzájárulásából.

Bevételi tétel	Nettó összeg, millió Ft	Részesedés	Bevétel jellege
Bérleti díj	44,7	34,2%	közvetlen csarnoki, rendszeres bevétel
Mosdóbevétel	3,4	2,6%	közvetlen csarnoki szolgáltatási bevétel
Eseti és késedelmi kamat, kötbér, kártérítés, kártalanítás	0,5	0,4%	közvetlen csarnoki, nem rendszeres bevétel
Önkormányzat nevében kiszámlázott üzemeltetési költség	14,9	11,4%	átfolyó tétel
Önkormányzat nevében kiszámlázott közüzemi költség	25,0	19,1%	átfolyó tétel
SPAR-ra jutó költséghozzájárulás	42,3	32,3%	szerződéses költséghozzájárulás
Összesen	**130,7**	**100,0%**	

10. táblázat: A Vásárcsarnok bevételei és azok aránya
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

A közvetlen csarnoki bevételek együttesen 48,5 millió Ft-ot tettek ki. Ez a kategória a bevétel gazdasági eredetét jelöli; az EVIN 2026. évi üzleti terve szerint a bérleti díjakat is az önkormányzat nevében számlázza. A 48,5 millió Ft a teljes bevétel 37,1%-a, a 237,3 millió Ft-os üzemeltetési költségnek pedig 20,4%-át fedezte. Az önkormányzat nevében kiszámlázott üzemeltetési és közüzemi díjak 39,9 millió Ft-os együttes összege a költségoldalon is megjelenő, átfolyó tétel, ezért nem tekinthető a csarnok önálló bevételtermelésének. A SPAR 42,3 millió Ft-os hozzájárulása szintén költségmegosztási elem, nem a csarnok piaci hasznosításából származó bevétel.

A kimutatás a rendezvényekből, az Antik Placcból, az éves, havi és napi asztaldíjakból, valamint az ATM- és egyéb helyhasználatokból származó bevételeket nem különíti el önálló sorokon. Emiatt e bevételi kör nagysága, rendszeressége és szezonalitása a rendelkezésre álló adatokból nem határozható meg.

III.5.3. Költségszerkezet

Költségnem	Nettó összeg, millió Ft	Részesedés	Költségviselkedés
Személyi költség	73,7	31,1%	jellemzően állandó, lépcsőzetesen változó
Közművek: áram, gáz, víz, csatorna	45,0	19,0%	vegyes: alapfogyasztás és használatfüggő rész
Őrzés-védelem	44,5	18,7%	jellemzően állandó, szerződéses
Takarítás	27,2	11,5%	nagyrészt állandó, részben forgalomfüggő
Karbantartás	15,5	6,5%	vegyes, részben eseti
Ügyvédi költség	8,4	3,5%	jellemzően állandó, szerződéses
Az összesítőben külön nem részletezett egyéb költségek	23,0	9,7%	vegyes
Összesen	**237,3**	**100,0%**	

11. táblázat: A Vásárcsarnok költségei és azok aránya
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

A 2025. évi részletes kimutatás a legjelentősebb költségnemeket külön is bemutatja. Az alábbi táblázatban szereplő költségviselkedési besorolás azt jelzi, hogy az adott tétel mennyiben függ a csarnok aktuális kihasználtságától vagy forgalmától.

A személyi, őrzés-védelmi és takarítási költségek együttesen a teljes ráfordítás 61,3%-át adják. Ezek jellemzően akkor is felmerülnek, ha a látogatószám vagy a bérbeadottság alacsonyabb. A közüzemi költségekkel együtt a négy legnagyobb

költségcsoport a teljes ráfordítás több mint 80%-át teszi ki. A költségszerkezet ezért erősen kötött: a forgalom vagy a bérbeadottság mérsékelt változása nem eredményez vele arányos költségcsökkenést.

A 23,0 millió Ft-os maradványtétel több kisebb üzemeltetési, igazgatási, informatikai, biztosítási és egyéb szolgáltatási költséget foglal magában. A forrás részletes dologi költséglistát tartalmaz, de az összesítő nem különíti el egymástól a közvetlen csarnoki, illetve a központi-igazgatási jellegű ráfordításokat.

III.5.4. A 2020–2025 közötti trendek

Az EVIN 2020–2025. évekre vonatkozó működési adatszolgáltatása alapján a 2020–2024. évekre vonatkozó bevételek bruttó összegben kerültek kimutatásra. A költségsorok szintén bruttó értékeket jelenítenek meg, képleteikben azonban a nettó költségalap és az 1,27-es szorzó is azonosítható. A 2025. évi teljes éves adatok a 2026. április 21-i adatszolgáltatásból származnak, nettó szemléletben. Az összehasonlíthatóság érdekében a 2020–2024. évi bruttó bevételeket egységes, 27%-os áfatartalmat feltételezve osztottuk 1,27-tel. A táblázat ezért ezekre az évekre számított nettó bevételt, a költségsorok képleteiben szereplő nettó üzemeltetési költséget és a kettő különbségét közli. Az átszámítás az idősor összehasonlítását szolgálja, de a bevételi tételek tényleges áfakezelésének tételes ellenőrzését nem helyettesíti.

Év	Nettó bevétel, millió Ft	Nettó üzemeltetési költség, millió Ft	Nettó üzemeltetési eredmény, millió Ft	Költségfedezet
2020	117,8	109,9	+7,9	107,2%
2021	97,1	122,3	–25,2	79,4%
2022	117,7	151,4	–33,7	77,8%
2023	125,5	195,6	–70,2	64,1%
2024	123,7	231,7	–107,9	53,4%
2025	130,7	237,3	–106,6	55,1%

12. táblázat: A Vásárcsarnok 2020-2025 közötti eredményei
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

A csarnok 2020-ban még pozitív üzemeltetési eredményt ért el, 2021-től azonban minden évben veszteséges volt. A romlás 2023-ban és 2024-ben gyorsult fel. A nettó üzemeltetési költség 2020 és 2025 között 109,9 millió Ft-ról 237,3 millió Ft-ra, 115,8%-kal emelkedett. Ugyanezen időszakban a bevétel mindössze 11,0%-kal nőtt.

A bruttó forrásadatok részletesebb vizsgálata szerint 2020 és 2024 között a bérletidíj-bevétel 11,1%-kal, az egyéb helyhasználati bevétel 53,2%-kal csökkent, miközben az áthárított üzemeltetési és közüzemi tételek 28,6%-kal emelkedtek. A bevételi főösszeg viszonylagos stabilitása tehát nem a csarnok piaci bevételtermelő képességének erősödéséből, hanem elsősorban az átszámlázott tételek növekedéséből származott.

A 2024. évi adat nettó szemléletre történő átszámítása alapján a veszteség 107,9 millió Ft volt, szemben a 2025. évi 106,6 millió Ft-tal. A bevételek 5,7%-os növekedése és a költségek 2,4%-os emelkedése 2025-ben mintegy 1,4 millió Ft-os eredményjavulást hozott. Ez az évek óta tartó romlás megtorpanását jelzi, de pénzügyi fordulatot nem: a csarnok továbbra is évente százmillió forintot meghaladó üzemeltetési hiánnyal működött.



4. ábra: A bevételek és költségek a 2020-2025 közötti időszakban
(Forrás: EVIN adatszolgáltatás, saját szerkesztés)

A 2020–2024 közötti költségnövekedés költségnemenkénti éves bontása nem áll rendelkezésre. Emiatt az energiaárak, a személyi ráfordítások, a takarítás, az őrzés-védelem és más üzemeltetési tételek külön-külön gyakorolt hatása nem számszerűsíthető.

III.5.5. A pénzügyi helyzet mögött álló strukturális okok

A veszteség első strukturális oka a bevételek és a költségek eltérő dinamikája. Miközben a csarnok fenntartási költsége 2020 és 2025 között több mint kétszeresére

nőtt, a közvetlen csarnoki bevételek, az átszámlázott tételek és a SPAR költséghozzájárulása együttesen csak mérsékelten emelkedett. A költségszerkezet jelentős része állandó vagy csak korlátozottan igazodik a bérbeadottsághoz és a látogatószámhoz.

A második strukturális tényező a díjrendszer nominális rögzítettsége és az üzemeltetésiköltség-kedvezmény együttes hatása. A 954/2020. (XII. 16.) polgármesteri határozatban megállapított bérleti és helyhasználati díjak a 2025. évi új bérbeadási döntésekben közvetlen hivatkozási alapként, a 2026. januári döntésekben pedig változatlan nominális összegekkel jelentek meg. Az érintett díjak automatikus indexálása nem azonosítható, ezért reálértékük 2020 óta csökkent.

Ettől elkülönülő támogatási elem a bérlői üzemeltetésiköltség-kedvezmény. 2025-ben a korábbi évek gyakorlata alapján a tartozásmentes bérlők számára az üzemeltetési költség 85%-kal csökkentett összegét kellett kiszámlázni, nettó 66 118 380 forint közvetett költségvetési támogatás mellett. A PKB döntése 2026-ra is fenntartotta a konstrukciót, nettó 86 416 110 forint támogatással.

A nominálisan változatlan díjszint az alkalmi vásárok és rendezvények használati díjainál is megjelenik. A 2025. évi döntések 180–200 Ft + áfa/m²/nap összegű díjakat alkalmaztak a 2020-as díjszabásra hivatkozva.

Az EVIN kimutatásában az önkormányzat nevében kiszámlázott üzemeltetési költség 14,9 millió forintként szerepel. Ebből a kedvezmény 2025. évi tényleges értéke nem számítható vissza megbízhatóan, mert a kimutatás nem tartalmazza a kedvezményre jogosult bérlők körét, az év közbeni jogosultságváltozásokat és a teljes díjalapot. A 15%-os kulccsal végzett egyszerű arányosítás ezért nem használható a támogatás tényleges összegének meghatározására. A határozatokban rögzített támogatási összegek alapján a konstrukció az önkormányzati finanszírozás érdemi tétele, a csarnok veszteségéhez való pontos hozzájárulása a hiányzó jogosultsági és elszámolási adatok nélkül nem számszerűsíthető.

A SPAR költséghozzájárulását 2025-ben a korábbi, 6 euró + áfa/m²/hó összegben maximált rendszer határozta meg. A SPAR tényleges 2025. évi hozzájárulása nettó 42,3 millió Ft volt. Az új szerződéstervezet havi nettó 5 millió, éves szinten 60 millió Ft fix hozzájárulást rögzít. Ez a 2025. évi összeghez képest 17,7 millió Ft-os növekedést jelentene. Változatlan egyéb feltételek mellett azonban még ez is mintegy 88,9 millió Ft-os éves veszteséget hagyna fenn. A SPAR-elszámolás rendezése ezért előrelépés, de önmagában nem oldja meg a csarnok pénzügyi problémáját.

A részleges kihasználatlanság szintén bevételkiesést okoz, de ennek nagyságrendje jóval kisebb a teljes veszteségnél. A 2024. évi helyiségállományi adatok szerint 165,62 m², a kiadható üzlet- és raktárterület 10,2%-a volt üres. A tényleges 2024. évi átlagos bérletidíj-bevétellel számolva ez nagyságrendileg 6,2 millió Ft éves bruttó bérletidíj-kiesést jelentett. A kihasználatlanság tehát rontja az eredményt, de a teljes kihasználtság sem lenne elegendő a százmillió forintot meghaladó működési hiány megszüntetéséhez.

A pénzügyi helyzet összességében nem vezethető vissza egyetlen üres területre, bérlőre vagy kiadási tételre. A rendelkezésre álló adatok alapján a tartós veszteséghez az erősen kötött üzemeltetési költségszerkezet, az alacsony közvetlen csarnoki bevételi fedezet, a bérlői költségtámogatás, a SPAR korábbi hozzájárulási plafonja, a részlegesen kihasználatlan területek és a kiegészítő bevételi források korlátozott vagy nem kellően elkülönített volumene egyaránt hozzájárul. Az egyes tényezők hatása a teljes szerződéses és költségallokációs háttér nélkül nem különíthető el. A 2025. évi adatok a korábbi romlás megállását jelzik, de a működés pénzügyi egyensúlyától továbbra is jelentős távolságot mutatnak.

III.6. Helyzetértékelés összegzése

A III.1–III.5. alfejezetek megállapításai alapján a Vásárcsarnok helyzete nem vezethető vissza egyetlen problémára. Az épület, a meglévő bérlői kör és a közvetlen környezet több, fejlesztésre alkalmas adottsággal rendelkezik, ezek azonban a jelenlegi térhasználati, szerződéses, üzemeltetési és pénzügyi rendszerben nem erősítik egymást.

Az alábbi táblázat az azonosított problémákat és azokat a meglévő adottságokat és igazolt lehetőségeket rögzíti, amelyekre a későbbi fejlesztési koncepció építhet. A feltüntetett hatások ezért lehetséges következményként értelmezendők.

Azonosított problémák	Fejlesztési alapok és lehetőségek
Szűkülő, megosztott kereslet. A csarnok működését több, eltérő igényű célcsoport kereslete alakítja, de egyikük sem biztosít önmagában elegendő forgalmat.	**Sokféle használói kör.** A helyiek, az átmeneti lakók, a turisták és a városi látogatók együtt széles keresleti alapot adhatnak a megfizethető alapellátásnak és a magasabb színvonalú kínálatnak.
Gyengülő helyi kereskedelem. A hagyományos üzletek visszaszorulnak, a környéken sok üzlethelyiség áll üres, a gazdaság pedig egyre jobban függ a turizmustól és a vendéglátástól.	**Megmaradt ellátó szerep.** A csarnok ma is fontos helyi élelmiszer-ellátó pont, amelyet a meglévő üzletek és a nappali vendéglátás tovább erősíthetnek.
Gyenge látogatói kapcsolat. A környék látogatói csak korlátozottan jutnak be a csarnokba.	**Kettős használati lehetőség.** A csarnok egyszerre szolgálhatja a helyiek mindennapi igényeit és a tágan vett városi közönség érdeklődését.
Gyenge kapcsolat a térrel. A csarnokot a közlekedés, a parkolás és a rakodás fizikailag elválasztja a parktól, amit a tisztasággal és a biztonságérzettel kapcsolatos gondok tovább erősítenek.	**Aktív közösségi környezet.** A több korosztály által használt park és a környező önkormányzati helyiségek alapot adnak a csarnok és környezetének összekapcsolásához.

Azonosított problémák	Fejlesztési alapok és lehetőségek
Szűk logisztikai kapacitás. A túlterhelt garázs és a rendezetlen áruszállítás korlátozza a csarnok működését és a látogatóforgalom bővítését.	**Jó megközelíthetőség és háttér.** A gyalogos és közösségi közlekedési kapcsolatok, valamint a meglévő rakodási és kiszolgáló infrastruktúra megfelelő alapot adnak a rendezettebb működéshez.
Gyenge első benyomás. A kopott felületek, a rossz világítás, az elavult tájékoztatás és a nehezen átlátható bejáratok rontják a csarnok vonzerejét.	**Jó építészeti alapok.** A működőképes, akadálymentes épület, a védett vasszerkezet és a történeti karakter erős alapot ad a látogatói élmény javításához.
Alulhasznosított terek. A központi piactér és a galéria jelentős része a hét nagy részében nem kapcsolódik aktív kereskedelmi vagy közösségi használathoz.	**Rugalmas térkínálat.** A piactér, a galéria, a fedett udvar és a kapcsolódó helyiségek többféle, napszakhoz igazítható funkció befogadására alkalmasak.
Hiányos gépészeti háttér. A jelenlegi rendszerek nem szolgálnak ki minden olyan funkciót, amely az intenzívebb működéshez szükséges.	**Célhoz igazítható beruházás.** Az épület részben kiépített infrastruktúrája lehetővé teszi, hogy a műszaki fejlesztés mértéke a választott funkciókhoz igazodjon.
Összetett tulajdoni és szerződéses rendszer. A megosztott tulajdon, a különböző szerződéses szerepek és egyes területek bizonytalan státusza korlátozza az önkormányzat önálló döntéseit.	**Széles önkormányzati mozgástér.** A használati megállapodás széles döntési lehetőséget ad az önkormányzati területeken, a SPAR pedig stabil, forgalmat biztosító bérlő.
Bizonytalan működés. A jövőkép, a költségszámítás és a problémák kezelése nem elég átlátható, ami visszafogja a bérlők együttműködését és fejlesztéseit.	**Egységes üzemeltetési háttér.** Az ingatlangazdálkodási, bérbeadási és üzemeltetési feladatok egy szervezetben összpontosulnak, ami megkönnyíti az érdekek összehangolását.
Papíron magas kihasználtság. Sok lekötött helyiség nem jelenik meg aktív kínálatként, ezért a szerződéses állapot túlértékeli a csarnok tényleges működését.	**Összehangolható érdekek.** A bérlők kiszámíthatóbb működése, az üzemeltető jobb költségkezelése és az önkormányzat kisebb finanszírozási terhe közös alapot ad a működés rendezéséhez.

Azonosított problémák	Fejlesztési alapok és lehetőségek
Kevés húzóerő, egyenetlen forgalom. A látogatók főként néhány bérlőhöz és hétvégi programhoz érkeznek, ezért a hétköznapi forgalom gyenge, a csarnok önálló ismertsége pedig alacsony.	**Meglévő forgalomvonzó elemek.** A nagyobb üzletek, szaküzletek, vendéglátók és rendezvények már most többféle közönséget vonzanak, amire a későbbi működés építhet.
Eltérő használói elvárások. A helyiek nyugodt, biztonságos és megfizethető mindennapi működést, a látogatók inkább programokat és élményeket keresnek, az éjszakai szórakozóhely jellegű működésnek pedig nincs lakossági támogatása.	**Támogatott többfunkciós irány.** A piaci alapfunkcióra épülő termelői, kézműves, vendéglátási és közösségi kínálat társadalmilag elfogadható fejlesztési keretet ad.
Tartós pénzügyi hiány. A csarnok bevételei nem fedezik a magas és nehezen csökkenthető működési költségeket, a veszteséget pedig több, egymással összefüggő tényező okozza.	**Több javítható pénzügyi elem.** A költségviselés rendezése és a bérleti, szolgáltatási, helyhasználati és rendezvénybevételek bővítése együtt javíthatja az egyensúlyt, de egyik elem sem elég önmagában.
Hiányos döntési adatok. A látogatói forgalomról, a rendezvények eredményeiről és a szerződésekről nincs egységes, rendszeres nyilvántartás, ezért a működés csak részben értékelhető.	**Erős kiinduló tudásbázis.** A meglévő üzemeltetési és pénzügyi adatok, kutatások, egyeztetések és helyszíni tapasztalatok elegendő alapot adnak a hiányzó adatok rendszeres méréséhez és a további döntések megalapozásához.

13. táblázat: A Vásárcsarnok azonosított problémáinak és fejlesztési lehetőségeinek összegzése (Saját szerkesztés)

IV. Benchmark-elemzés

A mellékletben található részletes elemzés kilenc működő vagy átalakuló vásárcsarnokot vizsgál egységes szerkezetben. Minden benchmark nyolc szempont szerint mutatja be a működési modellt, majd külön összegzi a Klauzál téri adaptáció lehetőségeit és korlátait.

Az 1-től 5-ig terjedő skála szakértői besorolás, nem számszerű mérés. Az 1-es érték a helyi alapellátási piacot, a 2-es a helyi túlsúlyú hibrid modellt, a 3-as a kiegyensúlyozott hibridet, a 4-es a látogatói vagy gasztronómiai túlsúlyú, de megőrzött élelmiszerpiaci maggal működő modellt, az 5-ös pedig a turisztikai-gasztronómiai célpontot jelöli. A köztes értékek átmeneti helyzetet, a „tervezett” megjelölés pedig folyamatban lévő átalakulást jelez.

IV.1. Tanulságok szintézise és adaptálhatóság

IV.1.1. Üzemeltetés és irányítás

Mintázat: A közcél és a piaci mag fennmaradását nem önmagában a tulajdonosi vagy kezelői forma határozza meg. A fenntartható modellek a koncepcióhoz igazodó szerződéses garanciákkal szabályozzák a bérlők kiválasztását, a bevételek visszaforgatását és az ehhez kapcsolódó ellenőrzési jogokat. A civil, a magán- és az önkormányzati modell egyaránt kijelölt napi üzemeltetői csapatot igényel, amely összehangoltan kezeli a bérlői ügyeket, a programkínálatot, a műszaki működést és a márkát (Stará tržnica, Borough Market, Markthalle Neun).[1]

Adaptáció a Klauzál Vásárcsarnokra: Az üzemeltető kiválasztásánál vagy a belső szervezeti megbízásnál a hasznosítási koncepció minőségét és a megvalósításhoz szükséges kapacitást kell értékelni. A szerződésben rögzíthető a kötelező piaci mag, a kereskedők kiválasztásának rendje, az éves üzleti és közösségi mutatók, a bevételek visszaforgatásának szabálya, az ellenőrzés módja és a nem teljesítés következménye.

IV.1.2. Bérlői mix és horgonykezelés

Mintázat: A nagy alapterületű kiskereskedelmi egység, jellemzően szupermarket jelenléte önmagában sem nem akadály, sem nem garancia a sikeres működésre. A működő hibridekben jól azonosítható élelmiszerpiaci mag és tudatos bérlői profil kapcsolódik hozzá. A horgony szerepét a funkciója, térbeli helyzete, szerződéses feltételei, forgalmi hatása és költségviselése alapján kell értékelni.

[1] Borough Market, Food Policy és éves beszámoló. Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica beszámolója. Markthalle Neun, koncepcióalapú kiválasztás. Fáilte Ireland, Mercato Metropolitano esettanulmány. Southwark, Borough Triangle tervezési jelentés.

A szupermarket, a heti termelői piac és a válogatott kereskedői közösség egyaránt betölthet horgonyfunkciót, de eltérő működési logika mentén. Erre eltérő példát ad a Fény utcai Piac, a Mercado de San Antón és a Borough Market.[2]

Adaptáció a Klauzál Vásárcsarnokra: A bérlői mix kialakításához rögzíteni kell az egyes funkciók jelenlétét és területi arányát, különösen a frissáru, az alapellátás, a termelői kínálat, a vendéglátás és a szolgáltatások esetében. A SPAR szerepét nem pusztán területfoglalása, hanem a csarnok forgalmához, nyitvatartásához és közös költségeihez való tényleges hozzájárulása alapján kell értékelni.

Az új bérlők kiválasztásánál a kínált termék, a szakmai alkalmasság, a helyi vagy termelői kapcsolat és a csarnok közös működésében vállalt szerep lehet értékelési szempont.

IV.1.3. Földszint–galéria térszervezés

Mintázat: A felső szint csak akkor vonz önálló forgalmat, ha egyszerre van világos funkciója, látható és kényelmes a feljutás, következetes a nyitvatartás, megfelelő a műszaki kiszolgálás, és van szolgáltatáshoz vagy programhoz kötött célforgalom. A több szintet működtető intézmények a vertikális kapcsolatot vizuális jelekkel, élményekkel és eltérő napszaki és funkcionális kínálattal erősítik meg. (Mercado de San Antón, Östermalms Saluhall, Fény utcai Piac).[3]

Adaptáció a Klauzál Vásárcsarnokra: A galéria használhatóságának alapfeltétele, hogy a földszintről jól érzékelhető és könnyen elérhető legyen. Ezt a fő közlekedési útvonalakhoz kapcsolódó feljutási pontokkal, egységes tájékozódási rendszerrel és a galériára önálló vonzerőt adó funkciókkal lehet erősíteni. A főhajó melletti és a bejáratok feletti galériarészek tartózkodó- és fogyasztóterületként hasznosíthatók, kialakításukat azonban a látogatói útvonalakhoz és a műszaki adottságokhoz kell igazítani. [4]

IV.1.4. Környezeti kapcsolatok

Mintázat: A működő példák a csarnokot a környező közterekkel és intézményekkel együtt kezelik. A bejáratok előtti terek, a kapcsolódó piacok és az utcafronti vendéglátóhelyek kiterjesztik a működést az épületen kívülre, és hosszabb napi használatot biztosítanak. Ehhez azonban a programokat, az áruszállítást és a közterület használatát össze kell hangolni. [5]

Adaptáció a Klauzálra: A csarnok és a Klauzál tér közötti kapcsolatot közös működési rendben kell kezelni. A csarnoki piacnapokhoz kapcsolódhatnak időszakos szabadtéri vásárok, szezonális kitelepülések és a park programjai. Ezeket először kisebb

2 Madrid városa, Mercado de San Antón. Fény utcai Piac, üzletjegyzék és tulajdonviszonyok. Borough Market, Food Policy. Stará tržnica, piaci kódex.

3 Mercado de San Antón, BURR belsőépítészeti projekt. Östermalms Saluhall projektzáró jelentés. Fény utcai Piac, látogatói rendszer. Terepbejárás (2026. július).

4 Terepbejárás (2026. július).

5 Pozsony önkormányzata, Živé námestie. Terézváros, Hunyadi téri projekt. Madrid városa, a San Miguel környezetének gyalogosítása. Klauzál-negyed megalapozó vizsgálat.

léptékben érdemes kipróbálni, majd a látogatottság, a kereskedői tapasztalatok, a közterületi terhelés és a lakossági visszajelzések alapján továbbfejleszteni. [6]

IV.1.5. Közösségi funkciók és programozás

Mintázat: A közösségi programok akkor válnak a működés részévé, ha világos céljuk, rendszeres ritmusuk, kijelölt felelősük és biztosított költségük van. A benchmarkokban visszatérő elem a tematikus vásár, a a közösségi tér, a helyi identitást erősítő program, valamint az oktatási és civil együttműködés. Ezek növelhetik a látogatottságot és erősíthetik a helyi kötődést, de nem helyettesítik az állandó kereskedői kínálatot.[7]

Adaptáció a Klauzál Vásárcsarnokra: A programozást éves tervben kell rögzíteni, külön kezelve a heti, havi és szezonális eseményeket. Minden programnál meg kell határozni a célt, a felelős szervezetet, a költségforrást és az értékelés módját. A csarnok működéséhez közvetlenül kapcsolódhatnak piaci napok, iskolai és élelmiszermentési programok, kisebb alkotói vásárok és helytörténeti események.

IV.1.6. Márka és pozicionálás

Mintázat: A márka a kínálat, a térhasználat és a programok összhangjából alakul ki. A működő példákban a vizuális arculat minőségi elvárásokhoz, következetes bérlőválasztáshoz és rendszeresen visszatérő programokhoz kapcsolódik. A turisztikai ismertség önmagában nem pótolja a helyi, rendszeres használatot. [8]

Adaptáció a Klauzál Vásárcsarnokra: A pozicionálás a csarnok piaci hagyományára, építészeti örökségére, a környék zsidó kulturális kötődésére, valamint a helyi kreatív szereplőkre építhet. Ezek közül egyik sem indokol önmagában kizárólagos profilt; a végleges irányt a tervezett kínálattal és célcsoportokkal együtt kell kialakítani. A márkának a bérlői kínálatban, a programokban, a tájékozódási rendszerben és a kommunikációban egyaránt meg kell jelennie. [9]

IV.1.7. Finanszírozás és beruházásallokáció

Mintázat: A benchmarkok legfontosabb tanulsága annak a tisztázása, hogy az egyes költségeket és kockázatokat ki viseli. Az egész épületet érintő beruházások jellemzően tulajdonosi feladatot képeznek. Az üzlethelyiségek egyedi kialakítása részben a bérlőket terhelheti, míg a közösségi programokhoz gyakran külön forrás társul. [10]

Adaptáció a Klauzál Vásárcsarnokra: A beruházásnál előre meg kell határozni, hogy mely költségeket viseli a tulajdonos, az üzemeltető és a bérlő. A nagyobb fejlesztések csak akkor indíthatók el, ha már látható, hogy lesz megfelelő bérlői érdeklődés, így csökkenthető az üresen maradó helyiségek kockázata.

---

6 Klauzál-negyed megalapozó vizsgálat.

7 Borough Market, Annual Report 2023/24. Markthalle Neun, Kulturverein és heti programritmus. Pozsony önkormányzata, Stará tržnica 2024. évi beszámoló. Fény utcai Piac, események.

8 Borough Market, Food Policy és 2030 Strategy. Markthalle Neun, koncepció. Fény utcai Piac, Taste & Stories. Klauzál-negyed megalapozó vizsgálat.

9 Klauzál-negyed megalapozó vizsgálat.

10 Stockholm városa, Östermalms Saluhall projektzáró jelentés. Madrid városa és INVI, San Antón finanszírozás. Pozsony önkormányzata, Stará tržnica visszaforgatási rendszer. Klauzál-negyed megalapozó vizsgálat.

IV.1.8. Megközelíthetőség és áruszállítás

Mintázat: A látogatói megközelítést és az áruszállítást külön kell kezelni. A belvárosi piacok elsősorban gyalogosan és közösségi közlekedéssel érhetők el, miközben az áruellátásnak és a hulladék elszállításának kijelölt útvonalra és időrendre van szüksége. A parkolókapacitás önmagában nem értékelhető anélkül, hogy ismert lenne, kik használják és milyen célra. [11]

Adaptáció a Klauzál Vásárcsarnokra: A látogatói érkezés, az áruszállítás, a hulladékkezelés és a bérlői parkolás rendjét külön kell meghatározni. A pinceszinti parkolóhelyek használatát rendezni kell, az Akácfa utca és a tér felőli rakodást pedig időben és térben össze kell hangolni a csarnok működésével. A lehetséges eszközök közé tartozik a kijelölt rakodóhely, az időablakos beszállítás és a rövid idejű parkolás szabályozása. [12]

11 Madrid városa, San Miguel időablakos áruszállítása. Stockholm városa, elkülönített kiszolgálóbejárat és hulladékrendszer. Stará tržnica, teherkerékpáros és hulladékmegoldások. Terepbejárás (2026. július).

12 Terepbejárás (2026. július).

V. Hasznosítási koncepció

V.1. Jövőkép

1. A Klauzál téri Vásárcsarnok 2030-ra a városrész mindennapi ellátó- és találkozóhelyeként működő, multifunkcionális történeti piaccá válik. A piaci alapfunkcióra épülő kereskedelmi, gasztronómiai és közösségi kínálat egymást erősítő rendszert alkot.
2. A csarnok a helyi lakosság számára a megfizethető napi bevásárlás és a hétköznapi közösségi élet egyik helyszíne. A kerület más részeiről és a fővárosból érkezők számára történeti piaci karakterére és sajátos kínálatára épülő városi célpont, amely önálló arculattal és széles körű ismertséggel rendelkezik. A történeti épület, a piaci működés, a helyi kötődésű kínálat és a kapcsolódó kulturális programok a minőségi kulturális turizmus számára is vonzóvá teszik.
3. A csarnok a megújuló Klauzál tér egyik funkcionális központja. A tér, a vásárcsarnok és a környező önkormányzati helyiségállomány összehangolt fejlesztése egymáshoz kapcsolódó városrészi térrendszert hoz létre. Ebben a rendszerben a csarnok megújítása a Klauzál-negyed revitalizációjának egyik központi eleme.
4. A csarnok kiszámítható szervezeti, szerződéses és üzemeltetési rendben, mérséklődő önkormányzati finanszírozási igény mellett működik.

V.1.1. A fejlesztés várható hasznai

1. A helyi lakosság számára megerősödik a negyed napi alapellátási funkciója, bővül a megfizethető piaci kínálat, és a csarnok működése pontosabban igazodik a helyi szükségletekhez. A rendelkezésre álló lakossági vizsgálatok együttesen jelzik a piac, a termelői kínálat, valamint a mindennapi használatot támogató, megfizethető kereskedelmi és vendéglátási funkciók iránti igényt.
2. A kihasználatlan és alulhasznosított kapacitások aktiválása, a bevételi szerkezet rendezése és a költségviselés átlátható szabályozása együttesen mérsékli a működés önkormányzati finanszírozási igényét. A gazdálkodás rendezése több, egymásra épülő intézkedés eredménye; önmagában a bérbeadottság növelése nem oldja meg a csarnok pénzügyi problémáit.
3. A csarnok fejlesztésének összehangolása a Klauzál tér és a környező önkormányzati helyiségállomány megújításával erősíti a beavatkozások városrészi hatását. A csarnok forgalma és programjai hozzájárulnak a tér és a környező utcák földszinti üzlethelyiségeinek aktiválásához, míg a kapcsolódó közterületek megújulása javítja a csarnok megközelíthetőségét, láthatóságát és látogatottságát.

4. Az egységes arculat és a világos piaci pozíció növeli a csarnok ismertségét és vonzerejét. A történeti épület, a piaci alapfunkció, a helyi kötődésű kínálat és a kulturális örökség együttesen olyan, jól azonosítható karaktert teremt, amely megkülönbözteti a Klauzál téri Vásárcsarnokot a többi budapesti piactól és vásárcsarnoktól.

V.1.2. Fejlesztési célok

A koncepció hét fejlesztési célt rögzít. A célok a helyzetértékelés megállapításaira válaszolnak, és a projektváltozatok későbbi értékelésének szempontrendszerét is meghatározzák.

1. **A piaci alapfunkció megerősítése és a kínálat minőségi megújítása:** A csarnok élelmiszer-ellátó szerepének megerősítése a helyi igényekhez igazodó, piaci és termelői elemeket is tartalmazó kínálat kialakítására épül.
2. **A megfizethető kínálat fenntartása és a helyi lakosság hozzáférésének biztosítása:** A kínálat meghatározó része a fejlesztést követően is megfizethető marad a helyi lakosság számára, amit a pozicionálás, a bérlői összetétel, a díjpolitika és a célzott kedvezmények együttesen biztosítanak.
3. **A piaci alapfunkcióra épülő multifunkcionális működés kialakítása:** A piaci, kereskedelmi, gasztronómiai és közösségi funkciók térben és időben összehangolt, egymást erősítő rendszert alkotnak, a piaci alapműködés és a helyi hozzáférés fenntartása mellett.
4. **A kihasználatlan és alulhasznosított kapacitások aktiválása:** A központi árusítótér, a galéria, a pince és az udvar jelenleg kihasználatlan vagy alulhasznosított területei rendszeres, forgalmat és bevételt termelő használatba kerülnek.
5. **Az önkormányzati finanszírozási igény mérséklése és átláthatóvá tétele:** A bevételi szerkezet rendezése, a kedvezményrendszer felülvizsgálata, a költségviselés egyértelmű szabályozása és a kapacitások aktiválása együttesen csökkenti a működés önkormányzati finanszírozási igényét.
6. **A csarnok városrészi fejlesztési szerepének megerősítése:** A csarnok, a Klauzál tér és a környező önkormányzati helyiségállomány összehangolt fejlesztése egymáshoz kapcsolódó városrészi térrendszert alakít ki, amelyben a csarnok forgalma és programjai a környezet aktiválását is támogatják.
7. **A csarnok önálló arculatának, piaci pozíciójának és ismertségének felépítése:** A történeti épületre, a piaci alapfunkcióra, a helyi kötődésű kínálatra és a kulturális örökségre épülő karakter jól azonosítható városi célponttá teszi a csarnokot, amely a minőségi kulturális turizmus kapcsolódó keresletét is kiszolgálja.

Fejlesztési cél	Kapcsolódó alfejezetek
1. A piaci alapfunkció megerősítése és a kínálat minőségi megújítása	V.3.2. Funkcióértékelés V.3.3. Preferált, feltételekkel illeszkedő és nem illeszkedő funkciók
2. A megfizethető kínálat fenntartása és a helyi lakosság hozzáférésének biztosítása	V.2.3. Pozicionálás V.3.3. Preferált, feltételekkel illeszkedő és nem illeszkedő funkciók V.3.4. Bérlői követelményrendszer V.6.5. Bérleti és díjpolitikai rendszer
3. A piaci alapfunkcióra épülő multifunkcionális működés kialakítása	V.3.3. Preferált, feltételekkel illeszkedő és nem illeszkedő funkciók V.3.6. Funkciók területi elrendezése V.3.7. Programozási és működési ritmus
4. A kihasználatlan és alulhasznosított kapacitások aktiválása	V.3.5. Áthelyezési rend V.3.6. Funkciók területi elrendezése V.4. Műszaki és térrendezési koncepció V.6.5. Bérleti és díjpolitikai rendszer
5. Az önkormányzati finanszírozási igény mérséklése és átláthatóvá tétele	V.6.1. Szervezeti struktúra – gazdálkodási feltétel V.6.5. Bérleti és díjpolitikai rendszer VI. Pénzügyi modellezés
6. A csarnok városrészi fejlesztési szerepének megerősítése	V.3.5. Áthelyezési rend V.3.6. Funkciók területi elrendezése V.4.2.1. Klauzál tér V.6.7. Jogi és intézményi feltételek
7. A csarnok önálló arculatának, piaci pozíciójának és ismertségének felépítése	V.5. Arculati koncepció

14. táblázat: A fejlesztési célokhoz kapcsolódó alfejezetek összesítése
(Saját szerkesztés)

V.2. Célcsoportok és pozicionálás

V.2.1. Keresleti célcsoportok

Az alfejezet meghatározza a csarnok keresleti célcsoportjait, valamint azok jellemző igényeit, használati szokásait, árérzékenységét és fizetőképességi jellemzőit.

A működés stabil keresleti és bevételi alapját több, eltérő igényű és használati ritmusú célcsoport összehangolt kiszolgálása adhatja, a helyi hozzáférés biztosítása mellett.

Az elemzés a 2024-es, 800 fős, kerületi reprezentatív kutatásra, a 2025-ös nem reprezentatív, irányjelző online kérdőívre, a 2026. áprilisi partnerségi workshop

kvalitatív megállapításaira, valamint az üzemeltető nem validált, tájékoztató jellegű belső becslésére épül.

V.2.1.1. Az elemzés felépítése

Az elemzés elsődleges rendezőelve a használati mód, vagyis az, hogy a látogató milyen céllal érkezik a csarnokba. Ez teremti meg a kapcsolatot a célcsoport-elemzés, a funkcionális koncepció, a területi elrendezés és a működési ritmus között.

A célcsoportok azt mutatják meg, hogy az egyes használói körök mely használati módokhoz és milyen erősséggel kapcsolódnak. Ugyanaz a célcsoport egyes használati módok esetében jelenlegi, másoknál bővíthető vagy potenciális keresletet jelenthet. A „jelenlegi”, a „bővíthető” és a „potenciális” minősítés ezért nem önmagában a célcsoportra, hanem a célcsoport és az adott használati mód kapcsolatára vonatkozik.

A célcsoportok és a használati módok kapcsolatát az alfejezet záró mátrixa két dimenzióban értékeli: a kapcsolat státusza szerint jelenlegi, jelenlegi, de bővíthető vagy potenciális; jelentősége szerint meghatározó vagy kiegészítő. A marginális kapcsolatot és az érdemi kapcsolat hiányát a mátrix külön jelöli. Ez lehetővé teszi, hogy a funkcionális és pénzügyi tervezés elkülönítse a már működő keresleti kapcsolatokat a fejlesztéssel aktiválható, de még tesztelendő hipotézisektől.

V.2.1.2. Vonzáskörzet és keresleti eredet

A célcsoportok térbeli helyzetét és keresleti hátterét két, egymást kiegészítő dimenzió írja le.

Vizsgálati dimenzió	Kategóriák	Értelmezés
Fizikai elérési helyzet	elsődleges, másodlagos, fővárosi	A csarnoktól való térbeli távolság és az elérés módja
Keresleti eredet	helyi, kerületi és környékbeli, fővárosi célzott, külső és átmeneti	Az érkezés motivációja, valamint a területen való jelenlét jellege

15. táblázat: A célcsoportok vizsgálati dimenziói és kategóriái
(Forrás: saját szerkesztés)

A fizikai elérési helyzet alapján:

- Elsődleges elérési körzet: 5-10 perces gyalogos elérés; a negyed lakossága, az itt dolgozók és a területen átmenetileg tartózkodók.
- Másodlagos elérési körzet: jellemzően 15-20 perces elérés; a kerület és a szomszédos kerületek lakossága.
- Fővárosi elérési körzet: célzottan, a csarnok sajátos kínálatáért vagy programjaiért érkező kereslet.

A két dimenzió nem minden esetben esik egybe. A negyedben megszálló vendégkör például fizikailag az elsődleges elérési körzethez, keresleti eredete alapján azonban az átmeneti külső kereslethez tartozik.

V.2.1.3. Használati módok

Az elemzés hét használati módot különít el.

Használati mód	Jellemzés
Napi és heti alapbevásárlás	Rendszeres élelmiszer- és alapellátási vásárlás, amely a csarnok jelenlegi forgalmának gerincét adja.
Specialitás- és prémiumvásárlás	Minőségi, termelői, bio-, kézműves vagy más specializált kínálat célzott keresése, az alapbevásárlásnál jellemzően alacsonyabb gyakorisággal és nagyobb alkalmankénti költéssel.
Megfizethető napi étkezés	Funkcionális, rendszeres és árérzékeny étkezési használat, amelyben a gyorsaság, a kiszámíthatóság és az ár-érték arány meghatározó.
Nappali vendéglátás és helyben tartózkodás	Tartózkodási és társas motivációjú használat, amelyben az étkezés vagy italfogyasztás elsősorban a helyben töltött idő és a találkozás keretét adja. A megfizethető napi étkezéstől elsősorban a látogatás motivációja és tartózkodási jellege különbözteti meg.
Gasztronómiai élmény	Célzott, alkalmi és magasabb élményértékű gasztronómiai használat. A nappali vendéglátástól az önálló látogatási motiváció, az alkalmi jelleg és a nagyobb élményorientáció határolja el.
Vásár-, program- és rendezvénylátogatás	Időszakos piacnapokhoz, tematikus vásárokhoz, kulturális, közösségi vagy gasztronómiai rendezvényekhez kapcsolódó látogatás.
Szolgáltatások igénybevétele	A napi csarnokhasználatot kísérő, illetve önálló látogatási indokot is jelentő kiegészítő szolgáltatások használata.

16. táblázat: Használati módok jellemzése
(Forrás: saját szerkesztés)

A használati módok vizsgálata a délelőtti, délutáni és esti idősávokra egyaránt kiterjed. Az egyes funkciók időbeli egymásra épülését és az esti működés szerepét a V.3.7.1. alfejezet határozza meg.

V.2.1.4. A célcsoportok profilozása

Az elemzés kilenc, eltérő képzési elvű keresleti célcsoporttal dolgozik. A csoportok lakóhely, élethelyzet, érkezési motiváció, tartózkodási helyzet vagy szervezeti státusz alapján különülnek el, de a használati módokhoz való kapcsolatukat a záró mátrix egységes szempontrendszer szerint értékeli.

A profilok azonos szerkezetben mutatják be a célcsoport lehatárolását és keresleti helyzetét, jellemző igényeit, a számára releváns kínálati irányokat, várható látogatási

gyakoriságát és időszakát, árérzékenységét, valamint más célcsoportokkal való kapcsolatait és lehetséges konfliktusait.

1. A negyedben régóta élő, helyi kötődésű lakosság	
Leírás	Lakóhelyi alapú csoport, elsődleges elérési körzettel. A csarnok legfontosabb helyi keresleti és legitimációs bázisa, amelynek rendszeres használata és a fejlesztéshez való viszonya egyaránt meghatározó.
Jellemző igények	A csoport belsőleg heterogén: egyes rétegeiben a megfizethető alapellátás, másokban a minőségi és specialitáskínálat iránti kereslet erősebb. Közös igény a gyalogosan elérhető, megbízható mindennapi ellátás. A kulturális és közösségi programok elfogadottsága az alapfunkciók megfelelő működésétől, valamint a tisztaság, a rendezettség és a lakókörnyezeti terhelés kontrolljától függ.
Releváns kínálat	A napi alapellátást biztosító friss élelmiszer-kínálat, a megfizethető étkezés, a termelői és kézműves termékek, valamint a helyi hozzáférést támogató kedvezmények lehetnek meghatározók. Az időszakos kulturális és közösségi programok kiegészítő szerepet tölthetnek be.
Várható látogatási gyakoriság	A közvetlen környezetben élők körében a heti rendszeresség jelenleg is jellemzőbb, mint a tágabb városrész lakosságánál. A fejlesztés feladata ezért egyszerre a meglévő használat sűrítése, a ritka vagy nem használó helyiek bevonása, valamint a jelenlegi bevásárlási használat kiegészítése további, helyben releváns funkciókkal.
Jellemző napszak és heti időszak	A jelenlegi használat súlypontja várhatóan a reggeli-délelőtti és a hétvégi időszakokra esik. A délutáni és esti kereslet bővíthetősége vizsgálandó hipotézis, amelyet működési tesztekkel szükséges ellenőrizni.
Árérzékenység	A csoport egy része erősen árérzékeny, miközben más rétegei a magasabb minőségért többet is hajlandók fizetni. A megfizethető alapellátási kínálat fenntartása ezért egyszerre keresleti és társadalmi legitimációs feltétel.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A helyi lakosság használata összeegyeztethető a látogatói és rendezvényi kereslettel, ha a piaci alapfunkció, a megfizethető kínálat és a lakókörnyezeti szempontok megfelelő egyensúlyban érvényesülnek. Konfliktust elsősorban a zsúfoltság, az esti terhelés, a térhasználat átrendezése és a kínálat árszintjének eltolódása okozhat.

2. Az átmeneti jelleggel itt élő, fiatalabb bérlői réteg	
Leírás	Lakóhelyi és élethelyzeti alapú csoport, elsődleges elérési körzettel. Tagjai hosszabb-rövidebb ideig élnek a negyedben, és használati szokásaik részben eltérnek a hagyományos helyi törzsközönségétől. A csoport nagysága a bejelentett lakcímmel nem rendelkező lakók miatt pontosan nem határozható meg.
Jellemző igények	A rendelkezésre álló kutatások alapján a csoport a piaci alapfunkció mellett az átlagosnál nyitottabb a nappali vendéglátásra, a közösségi használatra, a kulturális programokra és a specializált élelmiszer-kínálatra. Igényeit a gyors, kényelmes hozzáférés, a rugalmasabb nyitvatartás és az alapbevásárlásnál szélesebb használati lehetőségek jellemzik.
Releváns kínálat	A gyors napi bevásárlás, a megfizethető étkezés, a bio-, vegán- és egyéb specializált termékek, valamint a nappali vendéglátási, közösségi és kulturális kínálat lehet releváns. A magasabb jövedelmű rétegek számára a minőségi kereskedelmi és gasztronómiai kínálat is vonzerőt jelenthet.
Várható látogatási gyakoriság	Közvetlen adat nem áll rendelkezésre. A lakóhelyi közelség rendszeres alapbevásárlást tehet lehetővé, a teljes csarnokhasználat gyakorisága azonban várhatóan erősebben függ a kínálat minőségétől, a nyitvatartástól és a vendéglátási, találkozási, illetve programfunkcióktól.
Jellemző napszak és heti időszak	A délutáni, esti és hétvégi használat valószínűsíthető, amely a bevásárlás mellett vendéglátási és programhasználatot is jelenthet. A csoport ezért az esti működés egyik elsődleges potenciális keresleti alapja lehet, a bevásárlási, vendéglátási és programhasználat összekapcsolásával.
Árérzékenység	A csoport árérzékenysége használati módonként eltér. Az alapellátásban a megélhetési és lakhatási terhek miatt fontos a megfizethetőség, míg a minőségi, specializált vagy élményjellegű kínálat esetében egyes rétegei magasabb alkalmi költésre is hajlandók lehetnek.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A csoport eltérő napszaki és funkcionális igényeivel kiegészítheti a helyi törzsközönség használatát, és hozzájárulhat a délutáni, esti és hét eleji időszakok aktiválásához. Feszültséget az okozhat, ha a számára fejlesztett vendéglátási, program- vagy magasabb árszintű kínálat a megfizethető alapellátás vagy a lakókörnyezeti szempontok rovására erősödik.

3. A környéken dolgozók	
Leírás	Élethelyzeti alapú csoport, elsődleges elérési körzettel. Két eltérő napi ritmusú alrétege az irodai, intézményi, kereskedelmi és szolgáltatási munkahelyek dolgozói, valamint a vendéglátóhelyek személyzete. A csoport nagyságáról és csarnokhasználatának volumenéről nincs közvetlen mérés.
Jellemző igények	Az irodai és szolgáltatási dolgozók számára a gyors, kiszámítható nappali étkezés és a munka utáni bevásárlás lehet meghatározó. A vendéglátóágazat dolgozóinál a műszakhoz igazodó, gyors és megfizethető étkezés, valamint a kisebb volumenű bevásárlás kerülhet előtérbe. A csarnoki kereslet nagysága a kínálat, az árszint, a nyitvatartás és a kiszolgálás sebességének együttes illeszkedésétől függ.
Releváns kínálat	A csoport számára a gyors és megfizethető étkezés, a munka utáni időszakban is elérhető alapellátás és friss élelmiszer-kínálat, valamint a napi rutinhoz kapcsolódó egyszerű szolgáltatások relevánsak.
Várható látogatási gyakoriság	A használat munkanapokhoz kötött, rendszeres és akár heti gyakoriságú lehet, jellemzően kisebb alkalmankénti költéssel. Az étkezési és bevásárlási használat aránya az egyes alrétegek munkarendje szerint eltérhet.
Jellemző napszak és heti időszak	Az irodai és szolgáltatási dolgozóknál az ebédidő és a munka utáni esti időszak, a vendéglátóágazat személyzeténél a műszakváltáshoz igazodó időszak lehet meghatározó. A csoport így a hétköznapi, különösen a délutáni és esti forgalom egyik potenciális bázisa.
Árérzékenység	A napi ismétlődő étkezésnél az ár-érték arány, a gyorsaság és a kiszámíthatóság egyaránt meghatározó. Az irodai és szolgáltatási dolgozóknál szélesebb ársávú kereslet jelenhet meg, míg a vendéglátóágazat személyzeténél várhatóan erősebb a megfizethetőség szerepe.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A dolgozói kereslet időben részben kiegészítheti a helyi lakosság használatát, és az átmeneti jelleggel itt élő bérlői réteggel együtt erősítheti a délutáni és esti működést. Konfliktust a szűk étkezési kapacitás, a várakozási idő, az ülőhelyhiány vagy a helyi vásárlók kiszorulásának érzete okozhat.

4. A kerület és a szomszédos kerületek lakossága	
Leírás	Lakóhelyi alapú csoport, jellemzően másodlagos elérési körzettel. Ide tartoznak a csarnoktól távolabb élő erzsébetvárosiak, valamint a szomszédos belvárosi területekről rövid gyalogos vagy közösségi közlekedési úttal érkezők. Használatuk inkább eseti és kínálatvezérelt, ezért nem tekinthetők a helyi törzsközönség egyszerű területi kiterjesztésének.
Jellemző igények	A csoport mindennapi alapellátását többnyire a lakóhelyéhez közelebbi kínálat biztosítja, ezért a csarnok felkeresését elsősorban a megkülönböztető kínálat és az időszakos programok indokolhatják. A távolabbról érkező válaszadók körében az időszakos vásárok, valamint a kulturális és gasztronómiai elemek támogatottsága erősebb volt.
Releváns kínálat	A termelői és kézműves termékek, a specialitásvásárlás, a tematikus vásárok és rendezvények, valamint az ezekhez kapcsolódó vendéglátás lehetnek relevánsak. A megkülönböztető kínálat nem szükségképpen prémium árszintű; egyedi, célzott és megfizethető elemeket egyaránt tartalmazhat.
Várható látogatási gyakoriság	A használat várhatóan eseti, havi vagy kétheti, és elsősorban a kínálathoz, illetve a programokhoz kapcsolódik. A heti rendszeresség csak a csoport kisebb, a csarnokhoz közelebb élő részénél lehet jellemző. Elérésükhöz következetes program- és kínálati kommunikáció szükséges.
Jellemző napszak és heti időszak	A használat súlypontja a hétvégi és programidőszakokra esik, míg a hétköznapi jelenlét várhatóan korlátozott. A csoport elsődleges szerepe nem a hétköznapi alapforgalom stabilizálása, hanem tervezhető időszakos többletforgalom létrehozása.
Árérzékenység	A csoport az alkalmi látogatás teljes ár-érték arányát mérlegeli. Egyedi vagy máshol nehezen elérhető kínálatért magasabb termékár és nagyobb alkalmi költés is elfogadható lehet, de ez nem jelent általános árérzéketlenséget. A programok hozzáférhetőségét az ingyenes és fizetős elemek aránya is befolyásolja.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A csoport eseti kereslete kevéssé terheli a hétköznapi alapműködést, a hétvégi vásár- és rendezvényidőszakokban azonban átfedhet a helyi lakosság bevásárlási használatával. Konfliktust a zsúfoltság, az árusítóterek időszakos átrendezése és a piaci működés háttérbe szorulásának érzete okozhat.

5. A speciális kínálatért célzottan érkező fővárosi vásárlók	
Leírás	Motivációs alapú csoport, fővárosi elérési körzettel. Tagjait nem a lakóhelyi közelség, hanem a csarnok megkülönböztető kínálata vonzza. Ez a csarnok jelenleg legjobban dokumentált városi szintű külső keresleti köre: egyes minőségi élelmiszer-egységeknek már ma is kerülethatáron túli vonzásuk van.
Jellemző igények	A csoport a máshol nem vagy nehezen elérhető, minőségében, eredetében vagy választékában megkülönböztethető termékeket keresi. Ide tartozhat a prémium-, termelői, bio-, kézműves vagy más specializált kínálat. A kereslet egy rendszeresen visszatérő vásárlói magból és egy eseti, vásárokhoz vagy időszakos kínálathoz kapcsolódó rétegből állhat.
Releváns kínálat	A városi vonzású minőségi egységek megtartása és megerősítése, a specialitás- és termelői kínálat bővítése, valamint az időszakos tematikus vásárok lehetnek meghatározók. A fejlesztés iránya elsősorban nem az általános választék növelése, hanem a meglévő erős profilok köré szervezett, egymást támogató kínálati mélység kialakítása.
Várható látogatási gyakoriság	A rendszeres vásárlói mag heti vagy kétheti ritmusban, jellemzően célzott és nagyobb értékű vásárlással érkezhet. Az eseti réteg havi vagy ritkább, kínálat- és programvezérelt látogató. A csoport bővítésének egyik lehetősége, hogy az egyetlen célüzlethez kötődő látogatás több egységre és további használati módokra terjedjen ki.
Jellemző napszak és heti időszak	A célzott vásárlás elsősorban a délelőtti és hétvégi piaci időszakokhoz kapcsolódik. Az eseti réteg a vásár- és rendezvénynapokon jelenhet meg nagyobb számban. A hét eleji, délutáni és esti időszakok aktiválásában a csoport csak külön kínálati vagy programozási indokkal játszhat szerepet.
Árérzékenység	A választást elsősorban a minőség, az eredet, az egyediség és a korlátozott helyettesíthetőség határozza meg. A csoport az adott céltermékért magasabb árat és utazási ráfordítást is elfogadhat, de nem tekinthető általában árérzéketlennek; döntését a kategórián belüli ár-érték arány és az alternatívák is befolyásolják.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A városi vonzású egységek stabil forgalmat és ismertséget adhatnak a csarnoknak, amelyből más bérlők is részesülhetnek. Konfliktust a gépjárműves célforgalom növekedése, valamint az okozhat, ha a specialitáskínálat bővülése a csarnok egészének árszint-emelkedéseként jelenik meg. Ennek elkerüléséhez a minőségi profilok mellett megfizethető alapellátási kínálatot és több árszintet kell fenntartani.

6. A vendéglátás-központú turisztikai forgalom	
Leírás	Motivációs alapú, külső keresleti réteg. A városrész látogatói közül azok tartoznak ide, akik helyi karakterű, hiteles gasztronómiai és piaci élményt keresnek. A csarnok jelenlegi kapcsolata e csoporttal korlátozott, ezért döntően potenciális keresletként kezelendő.
Jellemző igények	A csoport számára a helyi karakter, a hitelesség és a minőségi gasztronómiai élmény meghatározó. A minőségorientáció ugyanakkor nem azonos a magas fizetőképességgel, ezért a kínálat nem épülhet kizárólag prémium árszintre.
Releváns kínálat	A helyi és termelői termékekre épülő gasztronómia, a piaci működéshez kapcsolódó étkezési élmény, valamint a csarnok történeti környezete lehet vonzó. A kínálatnak önálló látogatási indokot kell teremtenie, és erősítenie kell a csarnok piaci és gasztronómiai karakterét.
Várható látogatási gyakoriság	A csoport tagjai jellemzően egyszeri vagy alacsony gyakoriságú látogatók. A volumen a kínálat vonzerejétől, a csarnok láthatóságától és a turisztikai útvonalakhoz való kapcsolódásától függ.
Jellemző napszak és heti időszak	A célzott kereslet a késő délelőtti, délutáni és esti idősávban, valamint hétvégén lehet erősebb, jelentős szezonális ingadozással. Az esti használat e csoport egyik fontos potenciális keresleti időszaka, amely gasztronómiai, kulturális és programkínálatra épülhet.
Árérzékenység	A csoport az élményekre, a hitelességre és a helyi karakterre érzékeny, ezért alkalomszerűen magasabb költést is elfogadhat. A kínálat árszintje azonban nem igazodhat kizárólag a turisták fizetőképességéhez..
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A csoport jelentős forgalmi és bevételi potenciált hordoz. A lakókörnyezeti és használati konfliktusokat a megfelelő funkciómix, a nyitvatartási, zajkezelési és kapacitási rend, valamint a megfizethető kínálat fenntartása mellett kell kezelni.

7. A kulturális és örökségi érdeklődésű látogatókör	
Leírás	Motivációs alapú, külső keresleti réteg, amely elsősorban a történelmi zsidónegyed kulturális és örökségi helyszíneihez kapcsolódik. A csarnok jelenlegi kapcsolata ezzel a körrel korlátozott, ezért bekapcsolása alapvetően potenciális keresletként kezelendő.
Jellemző igények	A csoport hiteles, helyhez kötött kulturális tartalmat, történeti környezetet, valamint ezekhez kapcsolódó gasztronómiai és kereskedelmi élményt keres. A csarnok számára az jelenthet kapcsolódási pontot, ha örökségi karakterét nem önálló attrakcióként, hanem a működő piac és a helyi kínálat részeként teszi érzékelhetővé.
Releváns kínálat	A csarnok történeti és piaci karakteréhez kapcsolódó kulturális programok, valamint hiteles zsidó és helyi gasztronómiai-kereskedelmi elemek lehetnek relevánsak. Az örökségi tematika a csarnok megkülönböztető karakterének egyik, a piaci és gasztronómiai kínálattal összekapcsolható rétege lehet.
Várható látogatási gyakoriság	A használat jellemzően egyszeri vagy alacsony gyakoriságú. A kereslet folytonosságát a látogatói állomány cserélődése, valamint a programszervezőkkel kialakított rendszeres kapcsolatok biztosíthatják.
Jellemző napszak és heti időszak	A használat várhatóan délelőtti, délutáni és esti súlypontú, hétvégi és programidőszaki erősödéssel.
Árérzékenység	A csoport számára a hitelesség és a tartalmi kapcsolódás fontosabb, mint az általános árszint. Egyedi kulturális és örökségi élményért magasabb alkalmi költést is elfogadhat, de ez nem jelent általánosan magas fizetőképességet.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A csoport nappali és esti használata alapvetően összeegyeztethető a helyi lakosság mindennapi használatával. Az örökségi tematika akkor teremti a legnagyobb hozzáadott értéket, ha a működő piac, a helyi kínálat és a gasztronómiai programok hiteles részeként jelenik meg.

8. Családok, civil közösségek és oktatási intézmények	
Leírás	Háztartási, közösségi és szervezeti státusz alapján képzett, vegyes csoport. Tagjait az alkalomvezérelt, programokhoz és intézményi együttműködésekhez kapcsolódó használat köti össze. Helyi, kerületi és fővárosi körből egyaránt érkezhetnek.
Jellemző igények	A családok számára a biztonságos, gyerekkel is használható nappali környezet és programkínálat a meghatározó. A civil közösségek és oktatási intézmények bemutató-, oktatási és közösségi tevékenységekhez alkalmas helyszínt, valamint együttműködő üzemeltetést igényelnek. E csoport kereslete aktív stakeholder menedzsmenttel hozható létre.
Releváns kínálat	A tematikus vásárok és piacnapok, a családi és oktatási programok, a bemutatók, műhelyfoglalkozások és az ezekhez kapcsolódó vendéglátás lehetnek relevánsak. A termelői kínálat, a kereskedői tudás és a gasztronómia helyhez kötött programtartalmat adhat.
Várható látogatási gyakoriság	A családi használat jellemzően eseti vagy havi gyakoriságú. Az oktatási intézmények előre tervezett csoportos látogatásokat, a civil szervezetek pedig periodikus vagy projektalapú programokat szervezhetnek. A csoport a napi alapforgalom helyett időszakos többletkeresletet jelent.
Jellemző napszak és heti időszak	A családi használat elsősorban hétvégi, délelőtti és délutáni programidőszakokhoz kapcsolódhat. Az oktatási és intézményi használat hétköznap, különösen a gyengébb forgalmú napokon jelenhet meg. A pontos időzítést a piaci működéssel és a rendelkezésre álló kapacitásokkal kell összehangolni.
Árérzékenység	A részvételi küszöb jellemzően alacsony. A családi és közösségi programoknál az ingyenes vagy megfizethető hozzáférés, az intézményi használatnál gyakran támogatott konstrukció lehet szükséges. A kapcsolódó költés főként a vendéglátásban és az alkalmi vásárlásban jelenhet meg.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A nappali, családi és többgenerációs jelenlét erősítheti a csarnok helyi és közösségi karakterét. Konfliktust a csoportos és gyerekes használat térigénye, a piaci közlekedési útvonalak, a rakodás és a vendéglátási működés közötti átfedés okozhat. A programokat ezért a piaci alapműködéstől térben vagy időben elkülöníthető módon kell szervezni.

9. A negyedben megszálló vendégkör	
Leírás	Tartózkodási helyzet alapján képzett, helyben jelen lévő külső keresleti réteg. Tagjai nem önálló turisztikai célpontként keresik fel a csarnokot, hanem a szállásuk közelében elérhető mindennapi szolgáltatásként használhatják. Fizikai elérési helyzetük elsődleges, csarnokhasználatuk volumene azonban jelenleg nem mért.
Jellemző igények	Az önellátó vagy részben önellátó vendégek friss élelmiszert, alapvető termékeket, valamint gyors és egyszerű étkezési lehetőségeket kereshetnek. Emellett vonzó lehet számukra a helyi karakterű piaci környezet és gasztronómiai kínálat. A csarnok így egyszerre tölthet be praktikus ellátási és helyi élményt nyújtó szerepet.
Releváns kínálat	Elsősorban az alapellátás, a friss élelmiszer-kínálat, a megfizethető étkezés, a nappali vendéglátás és a helyi karakterű termékek relevánsak. A csoport a helyi lakosság által is használt alapfunkciók mellett a helyi karakterű kereskedelmi, gasztronómiai és programkínálathoz is kapcsolódhat.
Várható látogatási gyakoriság	A használat a tartózkodás időtartamához igazodik; egy néhány napos látogatás alatt egy vagy több bevásárlási vagy étkezési alkalom valószínűsíthető. A keresletet a vendégállomány folyamatos cserélődése újratermeli, nagysága azonban a szezonalitástól, a szálláshelyek kihasználtságától és a szabályozási környezettől függ.
Jellemző napszak és heti időszak	A használat várhatóan a késő délelőtti, délutáni és esti időszakban jelenik meg. Mivel kevésbé kötődik a helyi munkahéthez, hétfőtől szerdáig is jelenthet korlátozott kiegészítő keresletet.
Árérzékenység	Az alapellátási vásárlásoknál az ár-érték arány és a környező üzletek árszintje meghatározó. A helyi élményhez kapcsolódó fogyasztásnál magasabb alkalmi költés is elfogadható lehet. A csoport megszólításának elsődleges feltétele azonban a könnyű elérhetőség, az egyértelmű tájékozódás és az egyszerű használhatóság.
Kapcsolatok és lehetséges konfliktusok más célcsoportokkal	A csoport használata alapvetően összeegyeztethető a helyi lakosságéval, mert ugyanazt az alapellátási rendszert erősítheti. Nagyobb volumen mellett ugyanakkor zsúfoltságot, árszint-emelkedést vagy a kínálat turisztikai irányú eltolódását idézheti elő. Értéke abban áll, hogy a helyi alapfunkciók és a sajátos piaci-gasztronómiai kínálat forgalmát egyaránt bővítheti.

V.2.1.5. Célcsoport × használati mód mátrix

A mátrix a kilenc keresleti célcsoport és a hét használati mód kapcsolatát összegzi a kapcsolat státusza és jelentősége szerint. A minősítések a rendelkezésre álló kutatási eredmények, a működési tapasztalatok és a szakértői értékelés összehasonlító szintézisére épülnek; részletes hátterüket a célcsoportprofilok tartalmazzák.

Célcsoport	Alapbevásárlás	Specialitás-prémium	Megfizethető étkezés	Nappali vendéglátás	Gasztronómiai élmény	Program–rendezvény	Szolgáltatás
A negyedben régóta élő, helyi kötődésű lakosság	J–E	J–K	P–E	P–K	P–K	B–K	B–K
Az átmeneti jelleggel itt élő, fiatalabb bérlői réteg	J–E	J–K	P–E	P–E	P–K	B–K	B–K
A környéken dolgozók	B–E	B–K	P–E	P–E	P–K	P–K	B–K
A kerület és a szomszédos kerületek lakossága	M	B–K	P–K	P–E	P–E	P–E	M
A speciális kínálatért célzottan érkező fővárosi vásárlók	M	J–E	M	P–K	P–E	B–K	M
A vendéglátás-központú turisztikai forgalom	B–K	B–K	P–K	P–E	P–E	P–K	M
A kulturális és örökségi érdeklődésű látogatókör	P–K	M	M	P–E	P–K	P–E	M
Családok, civil közösségek és oktatási intézmények	–	–	P–K	P–K	P–K	P–E	M
A negyedben megszálló vendégkör	J–E	M	P–K	P–E	P–K	M	P–K

Jelmagyarázat:

Státusz: J = jelenlegi; B = jelenlegi, bővíthető; P = potenciális

Jelentőség: E = meghatározó; K = kiegészítő — a jelentőség az adott célcsoport csarnokhasználatán belül értendő.
M = marginális kapcsolat / nincs érdemi kapcsolat.

V.2.1.6. A mátrix értelmezése

A jelenlegi használat két keresleti pillérre épül. Az egyik a helyben élők és jelen lévők mindennapi bevásárlása, amelyet a környéken dolgozók bővíthető kereslete egészít ki. A másik a városi szintű, különleges termékek iránti kereslet, amely a csarnok fővárosi ismertségének egyik alapja.

A fejlesztési lehetőségek közül a megfizethető étkezés elsősorban a helyben élők és dolgozók hétköznapi keresletére, a nappali vendéglátás több célcsoport együttes használatára, a gasztronómiai élmény pedig főként a kerületi, fővárosi és turisztikai körök alkalmi keresletére épülhet. A program- és rendezvényhasználat elsődleges potenciális körei a kerületi lakosság, a kulturális és örökségi érdeklődésű látogatók, valamint a családi, civil és intézményi csoportok. A szolgáltatások elsősorban a helyben élő, dolgozó vagy megszálló csoportokhoz kapcsolódnak.

A mátrix a pénzügyi modellezésben prioritási rendet ad: a bázisfeltételezések a jelenlegi, a bővülési feltételezések a jelenlegi, de erősíthető, az aktiválási feltételezések pedig a meghatározó potenciális kapcsolatokra épülhetnek. A kiegészítő és marginális kapcsolatok önálló bevételi feltételezés alapjául nem szolgálnak.

V.2.1.7. Időbeli használat

Az üzemeltető napi tapasztalatokra épülő, nem validált becslése szerint a látogatottság heti ritmusa egyenetlen: a péntektől vasárnapig tartó időszak a legerősebb, míg a hétfő a leggyengébb nap. Órákra és célcsoportokra bontott forgalmi adatok nem állnak rendelkezésre, ezért a napszaki és heti jellemzők szakértői becslések.

V.2.1.8. A célcsoportok áttekintő táblája

A hét eleji és hétköznapi időszakok keresleti alapját elsősorban a helyben élők és dolgozók rendszeres használata adhatja. A külső célcsoportok inkább a hétvégi és programidőszakokhoz, az esti használat pedig a helyi, kerületi, fővárosi és látogatói vendéglátási kereslethez kapcsolódhat. A funkciók kiválasztásánál ezért önálló szempontként kell kezelni, hogy mely idősávokban képesek forgalmat teremteni.

A táblázat a következő oldalon található.

Célcsoport	Képzési elv és elérési helyzet	Jellemző látogatási gyakoriság	Jellemző időszak
A negyedben régóta élő, helyi kötődésű lakosság	lakóhelyi elsődleges körzet	heti rendszeresség, sűríthető	várhatóan reggeli–délelőtti és hétvégi súlypont
Az átmeneti jelleggel itt élő, fiatalabb bérlői réteg	lakóhelyi–élethelyzeti elsődleges körzet	kínálatfüggő rendszeresség	valószínűsíthetően délutáni, esti és hétvégi
A környéken dolgozók	élethelyzeti elsődleges körzet	munkanapokhoz kötött, akár magas heti gyakoriság	ebédidő, munka utáni esti időszak, műszakváltások
A kerület és a szomszédos kerületek lakossága	lakóhelyi másodlagos körzet	eseti, havi–kétheti, program- és kínálatvezérelt	hétvégi és programidőszaki súlypont, esti vendéglátási potenciállal
A speciális kínálatért célzottan érkező fővárosi vásárlók	motivációs fővárosi körzet	rendszeres mag: heti–kétheti; eseti réteg: ritkább	délelőtti és hétvégi piaci időszakok; esti gasztronómiai jelenlét programozási indokkal
A vendéglátás-központú turisztikai forgalom	motivációs külső, átmeneti	egyszeri vagy alacsony gyakoriságú, cserélődő állomány	késő délelőtt–esti időszak; várható hétvégi súlypont és szezonális ingadozás
A kulturális és örökségi érdeklődésű látogatókör	motivációs külső, átmeneti	egyszeri vagy alacsony gyakoriságú, intézményi kapcsolatokkal	délelőtt–esti időszak; hétvégén és programidőszakban várhatóan erősebb
Családok, civil közösségek és oktatási intézmények	háztartási–szervezeti vegyes eredetű	eseti–havi; az intézményi körben tervezett csoportos alkalmakkal	hétvégi programidőszakok; az intézményi kör esetében hétköznap
A negyedben megszálló vendégkör	tartózkodási elsődleges körzet, átmeneti eredet	a tartózkodás időtartamához igazodó kereslet	késő délelőtt–esti időszak; hétvégén várhatóan erősebb, hét elején mérsékelt, de jelen lévő

17. táblázat: A célcsoportok áttekintő táblája (Saját szerkesztés)

V.2.2. Kínálati és partnerségi célcsoportok

Az alfejezet három szereplői kört vizsgál: a jelenlegi bérlőket, a potenciális új bérlőket, valamint a rendszeres üzleti és intézményi vásárlókat. A vizsgálat arra irányul, hogy e körök mely keresleti célcsoportok és használati módok kiszolgálásához járulnak hozzá. Ez teremti meg a kapcsolatot a keresleti elemzés, valamint a funkcionális koncepció bérlői és partnerségi következtetései között.

V.2.2.1. Jelenlegi bérlők

A bérlői kör működését jelenleg a fejlesztési és üzemeltetési irányok bizonytalansága, a költségviselés átláthatatlansága és a kiszámítható koncepcionális keret hiánya korlátozza, ami beruházási kivárást eredményez. A bérlők alapvető érdeke ugyanakkor egybeesik a fejlesztés céljával: a forgalom növelésével és a hosszú távon fenntartható működéssel. Ennek feltétele a kiszámítható átmenet, a rendszeres kétirányú kommunikáció, valamint a jogok és kötelezettségek egyértelmű rögzítése.

A jelenlegi bérlők a fejlesztés aktív résztvevői lehetnek: saját kínálatukkal, beszállítói kapcsolataikkal és kommunikációs felületeikkel hozzájárulhatnak a csarnok megújításához. A kör ugyanakkor nem homogén. A dokumentált üzemeltetési és szabályozási problémák, valamint a bérlők által jelzett költség- és bejelentéskezelési hiányosságok egyaránt indokolják a kölcsönösen számonkérhető működési rend kialakítását. Keresleti szempontból a jelenlegi állomány elsősorban az alapbevásárlást és a fővárosi vonzású specialitásvásárlást szolgálja ki; a vendéglátási és programkereslethez jelenleg korlátozottan kapcsolódik.

V.2.2.2. Potenciális új bérlők

Az új bérlők bevonásának irányát a keresleti mátrix meghatározó potenciáljai jelölik ki. A megfizethető napi étkezéshez, a nappali vendéglátáshoz és a gasztronómiai élményhez a jelenlegi kínálat nem vagy csak részlegesen biztosít megfelelő egységeket, ezért elsősorban ezeket a használati módokat kiszolgáló profilok bevonása indokolt. A konkrét funkciók kijelölése és súlyozása a V.3.1. alfejezet feladata.

Az új bérlők kiválasztásának alapelve, hogy egészítsék ki vagy minőségi értelemben újítsák meg a meglévő kínálatot, teremtsenek önálló keresletet, és legyenek képesek együttműködni a jelenlegi kereskedőkkel és termelőkkel. További követelmény a térbeli, műszaki, logisztikai és nyitvatartási összeegyeztethetőség, ideértve a tervezett nappali és esti működési rendhez való alkalmazkodást is.

V.2.2.3. Rendszeres üzleti és intézményi vásárlók

A csarnokban működő egyes kereskedők jelenlegi vendéglátóipari beszállítói kapcsolatai olyan önálló partneri keresletet jelentenek, amely nem látogatói forgalomként, hanem rendszeres és tervezhető beszerzésként jelenik meg. E körbe elsősorban a környékbeli vendéglátóhelyek, szálláshelyek, irodák, rendezvényszervezők és intézményi szereplők tartozhatnak.

A fejlesztési feladat a meglévő beszállítói kapcsolatok feltárása, kiterjesztése és szervezettebbé tétele. Ez a keresleti láb mérsékelheti a kizárólag helyszíni látogatottságtól való függést, és stabilabb értékesítési lehetőséget teremthet a kereskedők számára. A partnerségi rendszer szervezeti és működtetési kereteit a V.6. fejezet határozza meg.

V.2.3. Pozicionálás

A Klauzál téri Vásárcsarnok pozíciójának alapja a működő piac: a helyben élők és dolgozók rendszeres bevásárló-, étkezési és találkozóhelye. Erre épül a specialitáskínálat, a nappali vendéglátás és annak esti működése, a gasztronómiai élménykínálat, a piacnapok, valamint a közösségi és kulturális programozás. A cél, hogy a csarnok és a Klauzál tér egymást erősítő piaci és közösségi központként működjön.

A csarnok megkülönböztető karakterét a történeti épület, a működő piac, a helyi és specialitáskínálat, valamint a városrész kulturális identitása együtt adja. A piaci működés biztosítja a hely hitelességét, a kiegészítő funkciók pedig bővíthetik a használati időt, a vonzáskört és a bevételi bázist.

A bővülés alapfeltétele a megfizethető alapellátás és a helyi hozzáférés fenntartása. Ezt különböző árszintű specialitás- és vendéglátási elemek egészíthetik ki, így a kínálat nem tolódik el egyetlen árszint vagy célcsoport irányába. Mivel a helyi kereslet önmagában várhatóan nem tart el valamennyi tervezett funkciót, a kerületi, fővárosi és látogatói körök bevonása a fenntartható működés feltétele.

V.3. Funkcionális koncepció

V.3.1. A funkcióprofilok meghatározása

A funkcióprofil azt mutatja meg, hogy az adott egység milyen elsődleges látogatói igényt szolgál ki, és milyen szerepet tölt be a csarnok kínálatában. A koncepció nyolc látogatói funkcióprofilt különböztet meg, ezektől elkülönítve kezelve a működést kiszolgáló háttérhasználatokat.

Az egyes profiloknál megjelölt infrastruktúra-igény a funkció általános követelményeit jelenti, nem a jelenlegi egységek műszaki adottságait. A piacnapok, a tematikus vásárok és a rendezvények nem önálló funkcióprofilok, hanem a csarnok állandó kínálatára és tereire ráépülő időszakos programok.

Funkcióprofil	Jellemzés
1. Általános élelmiszer-kiskereskedelem és alapellátás	A napi és heti alapbevásárlást átfogóan kiszolgáló kereskedelem, amely a csarnok alapforgalmának egyik bázisa. Jellemzője a mindennapi élelmiszer-ellátás széles választékú, szupermarketjellegű lefedése.
2. Frissáru- és piaci élelmiszer-értékesítés	A piaci karakter elsődleges hordozója: friss élelmiszerek szakosodott értékesítése. Ide tartozik különösen a zöldség-gyümölcs, a hús, a hal, a tejtermék és a mindennapi pékáru, ezen belül a termelői és őstermelői kínálat.
3. Élelmiszer-specialitások és delikátesz	Célzott, magasabb hozzáadott értékű vagy különleges termékek értékesítése, elsősorban elvitelre, korlátozott helyben fogyasztással. Ide tartozhatnak a kézműves, prémium, hazai és nemzetközi, valamint a speciális étrendi termékek.
4. Megfizethető napi étkezés	Rendszeres, árérzékeny étkezési igényt kiszolgáló vendéglátás, amelyben a gyorsaság, a kiszámíthatóság és az ár-érték arány meghatározó. Jellemző formája a kifőzde, az étkezde, az ebédmenü és a hagyományos piaci ételkínálat.
5. Nappali pékség-, kávézó- és cukrászdajellegű vendéglátás	A napközbeni helyben tartózkodást és rövidebb időzést szolgáló vendéglátás. Jellemző kínálata a pékség-kávézó, a cukrászda, a fagyizó és más, helyben fogyasztásra is berendezkedő nappali egység.
6. Bisztró- és éttermi vendéglátás	Hosszabb tartózkodásra épülő, elsősorban nappali vendéglátás, amelynek része lehet a magasabb élményértékű alkalmi kínálat is. Ide tartoznak a bisztró- és étteremjellegű egységek, hazai vagy nemzetközi gasztronómiai karakterrel.
7. Közösségi és kulturális funkció	Közösségi, kulturális vagy oktatási tartalmak befogadására szolgáló funkció. Ide tartozhat a kiállító- és galériahasználat, a gasztronómiai workshop, valamint az oktatási és közösségi programok helyszíne.
8. Kiegészítő szolgáltatások	A csarnok napi használhatóságát és forgalmát támogató szolgáltatások. Ide tartozhat az ATM, a csomagpont, a javító- vagy szervizpont, valamint más indokolt forgalomtámogató szolgáltatás.
Háttér-, kiszolgáló és egyéb használatok	A látogatói funkcióprofiloktól elkülönülnek a csarnok működését kiszolgáló, önálló látogatói kínálatot nem nyújtó használatok: a raktározás, az előkészítés, az iroda és adminisztráció, valamint az üzemeltetési és műszaki kiszolgálás.

V.3.2. Funkcióértékelés

V.3.2.1. Az értékelés módszere

A nyolc látogatói funkcióprofil értékelése hat minősítő dimenzió alapján, háromfokú skálán történik. A csarnokon belüli jelenlét nem minősítési szempont, hanem a jelenlegi állapotot rögzítő adatoszlop.

A minősítések nem összegződnek pontszámmá, és nem határozzák meg automatikusan a profilok besorolását. A preferált, feltételekkel illeszkedő és nem illeszkedő kategória szakértői mérlegelés eredménye.

Térségi piaci rés: Azt mutatja, mennyire hiányos vagy telített az adott profil kínálata a csarnok környezetében.

Kimutatott helyi kereslet: A helyi igény dokumentáltságát értékeli a társadalmasítási kutatások alapján. A minősítés figyelembe veszi, hogy az alkalmazott kutatási források módszertana és bizonyító ereje eltérő.

Illeszkedés: A profil kapcsolatát vizsgálja a fejlesztési célokkal, a meghatározó célcsoporti igényekkel és a kívánt kínálati szerkezettel.

Forgalmi hozzájárulás: Azt értékeli, hogy a profil milyen gyakoriságú és időbeli használatot generál, teremt-e önálló látogatási indokot, és gyakorol-e húzóhatást más funkciókra.

Beruházási igény: A profil elhelyezésének műszaki és beruházási feltételeit értékeli a csarnok jelenlegi térbeli és gépészeti adottságai mellett (III.2). Fordított irányú dimenzió: az alacsony érték a kedvező. Mivel a meglévő rendszerek szabad kapacitásáról nem áll rendelkezésre részletes műszaki vizsgálat, a minősítések annak elkészítéséig feltételesek.

Kompatibilitás: A profil lakókörnyezettel, társasházi szomszédsággal és más csarnoki funkciókkal való összeegyeztethetőségét vizsgálja, különösen a működési idő, a zaj-, szag-, hulladék- és logisztikai terhelés alapján. Az értékelésnél külön szempont, hogy a fejlesztés ne erősítse az éjszakai gazdaság kiterjesztését (III.1.3).

V.3.2.2. Értékelési mátrix

Funkcióprofil	Jelenlét	Térségi piaci rés	Helyi kereslet	Illeszkedés	Forgalmi hozzájárulás	Beruházási igény	Kompatibilitás
Általános élelmiszer-kiskereskedelem és alapellátás	magas*	közepes	magas	közepes	magas	alacsony	magas
Frissáru- és piaci élelmiszer-értékesítés	közepes	magas	magas	magas	magas	alacsony	magas
Élelmiszer-specialitások és delikátesz	magas	magas	közepes	magas	magas	alacsony	magas
Megfizethető napi étkezés	alacsony	magas	magas	magas	magas	közepes	magas
Nappali pékség-, kávézó- és cukrászdajellegű vendéglátás	alacsony	közepes	magas	magas	magas	közepes	magas
Bisztró- és éttermi vendéglátás	alacsony	közepes	közepes	magas	magas	magas	közepes
Közösségi és kulturális funkció	közepes	közepes	közepes	magas	magas	közepes	magas
Kiegészítő szolgáltatások	közepes	közepes	közepes	alacsony	közepes	alacsony	magas

** Az általános élelmiszer-kiskereskedelem magas jelenléte a SPAR működéséből következik. A SPAR nem a csarnok bérlői állományának része, hanem a SPIN tulajdonostársi pozíciójához kapcsolódó szerződéses jogviszony alapján működik.*

A térségi piaci rés, a helyi kereslet, az illeszkedés, a forgalmi hozzájárulás és a kompatibilitás esetében a magas minősítés kedvező, az alacsony kedvezőtlen. A beruházási igénynél az alacsony érték jelenti a kedvezőbb megvalósíthatóságot.

V.3.3. Preferált, feltételekkel illeszkedő és nem illeszkedő funkciók

V.3.3.1. A besorolási kategóriák

Preferált funkció: fejlesztése, bővítése vagy megerősítése közvetlenül szolgálja a csarnok céljainak elérését. Keresleti megalapozottsága és illeszkedése erős, működése a környezettel összeegyeztethető.

Feltételekkel illeszkedő funkció: jelenléte összeegyeztethető a csarnok céljaival, működése azonban meghatározott funkcionális, területi vagy üzemeltetési feltételekhez kötött.

Nem illeszkedő funkció: a csarnok kívánt profiljával, céljaival vagy környezeti feltételeivel tartósan összeegyeztethetetlen, vagy a pozíció adottságaihoz képest alacsony intenzitású használat. Újonnan nem telepíthető a csarnokba.

A funkcionális besorolás a bérlőkiválasztás, a jogviszonyok felülvizsgálata és a díjpolitikai kedvezmények egyik alapja. A preferált funkciók célzott bérletidíj-kedvezményben részesülhetnek, új nem illeszkedő funkció pedig nem telepíthető a csarnokba. A díjpolitika elveit a V.6.5 rögzíti. Az asztalos árusításnál az éves jogosultságok esetében a funkcionális profilok, az időszakos és visszatérő árusoknál pedig a tematikus vásárok határozzák meg a kiválasztás és a díjazás kereteit.

V.3.3.2. A profilok besorolása

Minden profilban előnyt élvez az a kínálat, amely a csarnok aktuális kínálatából hiányzó vagy abban alulreprezentált alprofilt fed le.

Általános követelmény, hogy a profilok illeszkedjenek a csarnok működéséhez és egységes arculatához. A jelentősebb műszaki igényű funkciók csak a szükséges gépészeti kapacitás rendelkezésre állása vagy kiépítése esetén telepíthetők. Az alapanyag-előkészítést és a raktározást főszabály szerint a csarnokon kívül vagy megfelelő közös háttérterületen kell megoldani; vendéglátási funkciók esetében vizsgálni kell közös előkészítőkapacitás kialakításának lehetőségét. A pavilonokon belül elsősorban a befejező műveletek végezhetők.

1. Általános élelmiszer-kiskereskedelem és alapellátás - feltételekkel illeszkedő funkció	
Leírás	Az általános élelmiszer-kereslet jelentős részét már a SPAR fedi le, ezért új alapellátási profil csak akkor indokolt, ha érdemben kiegészíti a meglévő kínálatot, és meghatározó termékköre nem ismétli a SPAR vagy a piaci árusok kínálatát. A feltételek az újonnan települő szereplőkre vonatkoznak.
Előnyben részesítés	a hiányzó alapellátási szegmensek, különösen a speciális étrendhez kapcsolódó alapélelmiszerek és a nemzetiségi élelmiszerkínálat.
Profilfeltételek	az árukihelyezés nem épülhet raklapos vagy kartondobozos diszkontjellegű értékesítési formára. Ez nem jelent az árszínvonalra vonatkozó korlátozást.

2. Frissáru- és piaci élelmiszer-értékesítés - preferált funkció	
Leírás	A piaci karakter elsődleges hordozója, amelyre erős helyi kereslet és számottevő térségi kínálati hiány mutatkozik.
Előnyben részesítés	közvetlen termelői és őstermelői értékesítés; a hiányzó vagy alulreprezentált frissáru-kínálat, különösen hal, tejtermék, sajt, tojás, savanyúság, gomba, fűszer, mag és aszalvány; szezonálisan virág és dísznövény.
Profilfeltételek	a kínálatot rendszeres, a csarnok működési rendjéhez igazodó nyitvatartással kell biztosítani. A közvetlen termelői vagy őstermelői termékek származását fel kell tüntetni.

3. Élelmiszer-specialitások és delikátesz - preferált funkció	
Leírás	A profil a csarnok megkülönböztető, karakteradó kínálatának egyik hordozója. Melegkonyhai gépészetet nem igénylő formában a galériaszint üres pavilonjainak aktiválására is alkalmas.
Előnyben részesítés	hitelesen igazolt kóser és a csarnok történeti örökségéhez kapcsolódó kínálat; speciális étrendi termékek; helyi, kézműves és hazai termelői eredetű delikáteszáru; a galériaszintet kóstoltatással és helyben fogyasztással aktiváló üzleti forma.
Profilfeltételek	a kínálat súlypontja a termékértékesítés. A kóstoltatás és a korlátozott helyben fogyasztás kiegészítő elem lehet. A termék eredetét, előállítóját, valamint a kóser vagy speciális étrendi minősítést hitelt érdemlően igazolni és jelölni kell.

4. Megfizethető napi étkezés — preferált funkció	
Leírás	A profil erősítheti a hétköznapi ebédidősáv forgalmát, és a környéken dolgozókat is bekapcsolhatja a csarnok keresletébe.
Előnyben részesítés	hagyományos piaci és mindennapi étkezési profilok, így különösen kifőzde, étkezde vagy lángosos; napi menüt vagy rendszeresen elérhető, kedvező árú fogást kínáló vendéglátóhelyek.
Profilfeltétel	a kínálatban a vállalt nyitvatartás alatt legalább egy kedvező árú melegételnek vagy napi menünek folyamatosan elérhetőnek kell lennie.

5. Nappali pékség-, kávézó- és cukrászdajellegű vendéglátás - feltételekkel illeszkedő funkció	
Leírás	A profil a reggeli és délutáni idősáv lefedésével kiegyenlítheti a napi forgalmat, és különösen a galériaszint aktiválásában kaphat szerepet. Betelepülése akkor indokolt, ha kínálata érdemben elkülönül a csarnokban és a közvetlen környezetben már elérhető kínálattól.
Előnyben részesítés	egész nap egyenletesen működő egység; galériaszinti telepítés ültetett fogyasztótérrel; saját készítésű vagy saját üzemből származó termék; cukrászda- és fagylaltkínálat, látványpékség.
Profilfeltétel	helyben sütés csak megfelelő sütőtechnológiai és elszívási kapacitással végezhető. Ennek hiányában a kínálat máshol sütött termékre épülhet.

6. Bisztró- és éttermi vendéglátás — feltételekkel illeszkedő funkció	
Leírás	A galériaszint gasztronómiai aktiválásának egyik meghatározó eleme, de nem kizárólagos profilja. A kívánt kínálat a delikátesz-, a megfizethető étkezési, a nappali vendéglátási és az éttermi funkciók kombinációjára épül.
Előnyben részesítés	a csarnok történeti örökségéhez vagy a negyed identitásához kapcsolódó hazai vagy zsidó gasztronómiai karakter; rendszeres beszerzési kapcsolat a csarnok kereskedőivel és termelőivel, beszállítói listával vagy vállalt beszerzési aránnyal alátámasztva.
Profilfeltétel	a kínálat nem épülhet kizárólag felső kategóriás fogyasztásra. Legalább egy rendszeresen elérhető, megfizethető fogást biztosítani kell.

7. Közösségi és kulturális funkció — feltételekkel illeszkedő funkció	
Leírás	A funkció időszakos programként, a meglévő bérlők tevékenységéhez kapcsolódva vagy dedikált egységben is megjelenhet. Önálló bérlemény csak akkor indokolt, ha a csarnok nyitvatartási idejében folyamatos, nyilvánosan hozzáférhető és látogatói kapcsolatot biztosító működést nyújt.
Előnyben részesítés	gasztronómiai workshop, kóstoló és termelői bemutató; látható munkavégzésű kisiparos vagy kézműves műhely; helytörténeti, örökségi és helyi művészeti tartalom; rendszeres programkínálat.
Profilfeltételek	a működés nem korlátozhatja a piaci alapfunkciót. Dedikált egységben közösségi tér, műhely vagy közösségi iroda. Zárt iroda, valamint időszakosan nyitva tartó galéria vagy rendezvényterem nem telepíthető ebben a profilban.

8. Kiegészítő szolgáltatások — feltételekkel illeszkedő funkció	
Leírás	A profil nem önálló vonzerőt teremt, hanem a csarnok napi használhatóságát támogatja. Automata szolgáltatásként vagy indokolt esetben személyes szolgáltatást nyújtó pavilonban jelenhet meg.
Előnyben részesítés	a lakossági kutatásokban hiányként megjelenő szolgáltatások, különösen a javító- és szervizpontok.

V.3.3.3. Profilhatárok és nem illeszkedő használatok

A csarnok kívánt profiljával tartósan összeegyeztethetetlen az éjszakai szórakozóhelyi funkció. Zene- és italfogyasztás-központú bár, kocsma vagy klub sem önálló bérleményként, sem meglévő egység működési formájaként, sem programként nem része a csarnok profiljának.

Nem illeszkedő továbbá az a kizárólag látogatói élményfogyasztásra épülő egység, amely a helyi és mindennapi használatot érdemben nem szolgálja.

A földszinti és galériaszinti, kirakattal vagy közvetlen látogatói kapcsolattal rendelkező egységekben nem illeszkedő használat:

- a tartósan vagy rendszeresen zárva tartó egység;
- a kizárólag raktározási célú használat;
- az iroda-, adminisztratív vagy ügyfélszolgálati funkció, ideértve az üzemeltetői és vagyonkezelői saját használatot is;
- az önálló látogatói kapcsolattal nem rendelkező, egyedi előkészítő- vagy háttérkonyhai használat;

- a látogatói forgalomhoz nem kapcsolódó egyéb használat;
- a pozícióhoz képest aránytalanul alacsony intenzitású működés, ideértve a nyitvatartási követelmény tartós nem teljesítését.

Nem illeszkedő továbbá, ha egy bérlő a működéséhez kapcsolódóan több, látogatót nem fogadó egységet köt le. Az ilyen használatok megállapításának és kezelésének rendjét a V.3.4.5., az alkalmazható eszközöket a V.3.5. határozza meg.

V.3.4. Bérlői követelményrendszer

V.3.4.1. A követelményrendszer felépítése

A követelményrendszer két működési formát különít el. A pavilonok bérlete tartós, jellemzően beruházással is járó jogviszony, az asztalhasználat ezzel szemben rugalmasabb, időszakos árusítási jogosultság.

Mindkét körben három követelményi réteg érvényesül: a belépési feltételek, a jelentkezők rangsorolását szolgáló kiválasztási szempontok, valamint a működés közbeni ellenőrzés és felülvizsgálat.

A koncepcióban meghatározott küszöbértékek kiinduló követelmények. Végleges értéküket, igazolási módjukat és a kiválasztási szempontok súlyozását a pályázati vagy jelentkezési felhívás rögzíti.

V.3.4.2. Pavilonbérlők – belépési feltételek

Bérleti jogviszony csak az alábbi feltételek teljesítése esetén létesíthető vagy újítható meg:

- legalább heti öt napos, heti negyvenórás nyitvatartás, a délutáni idősáv lefedésével;
- az alapvető minőségi, higiéniai és élelmiszer-biztonsági követelmények teljesítése;
- az arculati és árukihelyezési szabályok elfogadása;
- részvétel az erzsébetvárosi lakossági kedvezményprogramban, az egységes minimumkedvezmény biztosításával;
- a megpályázott profilhoz illeszkedő működési terv benyújtása;
- a vállalt termékeredet, előállítói háttér és minősítés igazolhatósága, amennyiben ezt a profil jellege megköveteli;
- az egység működéséhez szükséges műszaki és technológiai kialakítás biztosítása a V.4 szerinti tulajdonosi–bérlői feladatmegosztásban;
- az áruszállítási, rakodási és hulladékkezelési rend elfogadása.

V.3.4.3. Pavilonbérlők – kiválasztási szempontok

A belépési feltételeket teljesítő pályázókat az alábbi szempontok szerint kell rangsorolni:

- a funkcióprofilnak való megfelelés, a profilonként meghatározott előnyben részesítés és a meglévő kínálat kiegészítése;
- a szakmai és termékminőség;
- a működési és üzleti terv megalapozottsága;
- a beruházás, a betelepülés és a működés finanszírozhatósága, valamint az ütemezés realitása;
- a szakmai és üzemeltetési tapasztalat;
- a kötelező minimumokon felül vállalt teljesítmény, különösen a megfizethető kínálat és a lakossági kedvezmény területén;
- a mérhető közösségi vagy helyi gazdasági hasznosság;
- a helyi termelőkkel és más csarnoki bérlőkkel való együttműködés, valamint részvétel a közös programokban és kommunikációban;
- a fenntartható szállítási és logisztikai megoldások alkalmazása.

V.3.4.4. Asztali árusítás

Az árusítás formái

A földszinti piactér asztalhelyei a csarnok stabil piaci alapkínálatát szolgálják, ezért elsősorban éves használati rendben működő árusok és termelők számára biztosítandók.

Az egyéb kijelölt árusítási felületeken havi vagy napi használati rendben működő árusok is megjelenhetnek, eltérő kínálati profillal. Az alkalmi árusítás próbaidőszakot jelenthet a tartósabb földszinti jelenlét előtt. Az árusítási zónákat a V.3.6. határozza meg.

Belépési feltételek

Minden árusnál alapfeltétel az áru eredetének igazolhatósága:

- őstermelői kínálatnál az őstermelői jogállás mellett a tényleges termelői tevékenységet és az áru eredetét is igazolni kell;
- termelői szövetkezet vagy termelői csoport akkor fogadható el, ha a termékek eredete az egyes előállítók szintjén igazolható, és a szervezeti forma kiszámítható kínálatot biztosít;
- kézműves vagy feldolgozott terméknél a saját előállítást kell igazolni;
- kereskedelmi beszerzésű kínálatnál meg kell nevezni a beszerzési forrást és a termékkört.

Minden árus köteles teljesíteni a higiéniai és élelmiszer-biztonsági előírásokat, valamint betartani az arculati, árukihelyezési, rakodási és hulladékkezelési rendet.

Az éves használat feltételei

Az éves használatnál előnyt élvez aki heti legalább négy árusítási nap, köztük a szombat, a délelőtti és napközbeni főidő folyamatos lefedésével van jelen. A havi és napi használatnál a vállalt árusítási napokat ténylegesen ki kell használni, a tervezett távollétet pedig előre jelezni kell.

Az éves használat kijelölt, névre szóló asztalhelyet biztosít, és elsőbbséget jelent a rendezvényekhez, illetve tematikus vásárokhoz kapcsolódó további árusítási felületek igénybevételénél.

Az asztalhely a vállalt jelenléti időben kizárólag tényleges árusítást szolgálhat. A tartós tárolás, a göngyöleg elhelyezése és a reklámcélú használat nem minősül árusításnak.

V.3.4.5. Ellenőrzés és éves felülvizsgálat

A követelmények teljesítését folyamatos üzemeltetői ellenőrzéssel és éves felülvizsgálattal kell követni.

Az üzemeltető folyamatosan ellenőrzi a jelenléti, higiéniai, arculati, árukihelyezési, rakodási és hulladékkezelési szabályok betartását.

Az éves felülvizsgálat pedig a dokumentált vállalások teljesítésére terjed ki, különösen:

- a vállalt profil és a profilfeltételek megtartására;
- a kínálati és beszerzési vállalások teljesítésére;
- a lakossági kedvezményprogramban való részvételre;
- a jelenléti és működési követelmények teljesítésére.

A folyamat során a csarnok teljes kínálati szerkezetét is értékelni kell: a profilok megoszlását, a hiányzó vagy alulreprezentált termékköröket és a betöltetlen egységeket. Az eredmények alapján módosíthatók a következő bérlő- és áruskiválasztások előnyben részesítési szempontjai.

V.3.5. Áthelyezési rend

Az áthelyezés célja, hogy a csarnok profiljába nem illeszkedő, de a környék szolgáltatási kínálatát értékesen kiegészítő funkciók a környező önkormányzati helyiségállományban kaphassanak helyet. Az áthelyezés azokra a raktározási, irodai, adminisztratív, ügyfélszolgálati, előkészítő- és háttérhasználatokra terjedhet ki, amelyek a csarnokon kívül változatlan formában folytathatók.

A fogadóhelyiséget az adott funkció működési igényei alapján kell kijelölni. A raktározási és más, látogatói kapcsolatot nem igénylő használatok pince-, udvari vagy emeleti helyiségbe, az ügyfélforgalmat fogadó funkciók földszinti egységbe kerülhetnek. Az előkészítő- és háttérfunkciók számára a szükséges műszaki, higiéniai

és logisztikai feltételekkel rendelkező vagy erre alkalmassá tehető helyiséget kell biztosítani.

Az áthelyezést használatonként kell előkészíteni. Ennek során meg kell határozni az áthelyezés indokát, a fogadóhelyiséget, a szükséges műszaki beavatkozásokat, a bérleti és díjfeltételeket és az átállás ütemezését. A fogadóhelyiség kiadható állapotba hozása tulajdonosi beruházással, szabályozott bérlői kivitelezéssel és indokolt esetben bérbeszámítással történhet. Az áthelyezés intézményi, szerződéses és díjpolitikai feltételeit a V.6.5 és a V.6.7 rögzíti.

V.3.6. Funkciók területi elrendezése

V.3.6.1. A területi rendszer alapelvei

Az alfejezet meghatározza, hogy a V.3. fejezetben kijelölt funkciók a csarnok mely területein helyezhetők el, és az egyes területek milyen szerepet töltenek be a napi és heti működésben.

Alapelv, hogy az árusító- és látogatótereket fel kell szabadítani a tárolás, a reklámcélú használat és más, a kereskedelmi vagy látogatói működéshez közvetlenül nem kapcsolódó tevékenységek alól.

A területeket az alábbi kódok jelölik:

- F: földszint;
- G: galéria;
- U: udvar;
- T: Klauzál tér;
- P: pince.

V.3.6.2. Földszint – a kereskedelmi mag

A földszint a napi rendszerességű kereskedelmi használat elsődleges helye.

F1 – Meglévő kereskedelmi funkciók: A SPAR és a vele szemközti, ma is aktív pavilonsor alkotja a csarnok kereskedelmi magját. A cél e működő egységek környezetének rendezése: a pavilonok előtti reklám- és tárolóeszközök megszüntetésével a piactér felszabadítható a közlekedés és az időszakos rendezvényhasználat számára.

F2 – Központi árusító terület: A terület a frissáru- és piaci élelmiszer-értékesítés központja, ahol állandó árusok és termelők biztosítják a csarnok alapvető piaci kínálatát. Az átrendezhető tér az árusítás mellett tematikus vásárok, gasztronómiai programok és más időszakos események befogadására is alkalmas.

F3 – Bejárati szolgáltatási és alkalmi sáv: A bejáratok közelében helyezhetők el a kiegészítő szolgáltatások, így a csomagautomata és az ATM. A terület piacnapokon alkalmi árusításra is használható.

V.3.6.3. Galéria – gasztronómiai és közösségi szint

A galéria a csarnok legnagyobb alulhasznosított területi tartaléka. Funkcionális rendjét a két végén kialakított közösségi és fogyasztóterek, valamint az ezekhez kapcsolódó, kisebb egységekre tagolt specializált kereskedelmi és vendéglátó kínálat határozza meg.

G1 – Két kereskedelmi szárny: A kisebb pavilonokban delikátesz-, specialitás- és frissáru-jellegű szaküzletek, valamint kisebb pultos vendéglátóegységek helyezhetők el. Előnyt élvez a látható munkavégzéssel, kóstoltatással vagy nyilvános programelemmel működő bérlő.

G2 – Nagyobb alapterületű egységek: Ezek három funkcionális szerepet kaphatnak.

1. Több bérlőt kiszolgáló közös előkészítő háttér: Ennek lehetséges helyszíne a már szellőzéssel és konyhatechnológiával ellátott egységcsoport. A galérián csarnokon kívüli értékesítést kiszolgáló termelő konyha nem tartható fenn. Vegyes használatnál a látogatói funkciónak kell meghatározónak maradnia.
2. Nyilvánosan hozzáférhető közösségi tér: műhely vagy főzőiskola, amelyhez az önkormányzat időszakos használati joga kapcsolódhat.
3. Látható termelésű manufaktúra, látványüzem: például pörkölő, sörfőzde vagy pékműhely, ahol az előállítás látogatói élményt is nyújt, a termék pedig helyben megvásárolható.

G3 – Északi vendéglátó zóna: A terasz melletti kisebb egységek ültetett vendéglátást szolgálnak. A több bérlőre épülő kialakítás változatosabb kínálatot ad, és mérsékli az egyetlen üzemeltetőtől való függést.

G4 – Déli vizuális horgony: A piactérre néző, kiemelt egység kávézó-, pékség- vagy cukrászdaprofillal működhet. A teraszon látható vendégforgalom a földszintről érzékelhető jelzést ad a galéria használatáról.

G5 – Teraszfelületek: A két végponti terasz egyszerre szolgálja a vendéglátóegységek kitelepülését és a fogyasztástól független közösségi tartózkodást.

V.3.6.4. Udvar – állandó vendéglátás és programhelyszín

U1: A fedett udvar állandó vendéglátó zóna és időszakos programhelyszín. A működő és újonnan megnyíló vendéglátóegységek engedélyezett működését és teraszhasználatát a programok nem korlátozhatják.

Az udvar piacnapok, tematikus vásárok és más időszakos programok helyszíne lehet, az átjárási és megközelítési funkció elsőbbségével. Sütéssel vagy főzéssel járó időszakos program itt nem tartható; ezek helyszíne a Klauzál tér.

A programcélú használat alapja a társasházi megállapodás szerinti önkormányzati használati jog. A részletes működési kereteket a felülvizsgált megállapodás rögzíti (V.6.7.1)

V.3.6.5. Klauzál tér – a csarnok külső kiterjesztése

T1: A csarnokhoz kapcsolódó térszakasz piacnapok, tematikus vásárok és kitelepülések külső helyszíne. A használat először ideiglenes árusítóhelyekkel és installációkkal bővíthető, majd a tapasztalatok alapján vizsgálható tartósabb, egységes infrastruktúra kialakítása.

A tér fogadhatja azokat a gasztronómiai programokat is, amelyek a csarnok belső műszaki adottságai vagy az udvari korlátozások miatt bent nem tarthatók meg.

V.3.6.6. Pince – tárolási háttér

P1: A pince biztosítja a bérlők és árusok raktárkapacitását, a hűtött vagy elkülönített tárolást igénylő készletek, a göngyöleg és az üzemeltetési eszközök elhelyezését.

A rugalmasan bérelhető raktárrendszer kialakítása az árusítótéri és kirakatos tárolás megszüntetésének feltétele. A rendszerhez további, látogatói területen kívüli háttérhelyiségek kapcsolhatók.

V.3.7. Programozási és működési ritmus

A működési rend célja az alapműködés folyamatosságának biztosítása és a gyengébben kihasznált időszakok célzott aktiválása.

V.3.7.1. Napi és heti működési ritmus

A nap három fázisa

A délelőtti és napközbeni időszak a piaci alapműködésé: ekkor koncentrálódik a bevásárlás, a piactéri árusítás és a reggeli–ebédidős vendéglátás.

A délutáni időszak a munka utáni bevásárlást szolgálja. Ennek lefedésére irányul a pavilonbérlők nyitvatartási minimuma. A pavilonok és az asztalos árusok a csarnok nyitvatartási keretén belül ennél hosszabb működést is vállalhatnak.

A kora esti időszakot elsősorban a galéria és az udvar vendéglátóegységei tölthetik meg. A hosszabbított működés bevezetése előtt fel kell mérni a tényleges keresletet, a bevonható bérlői kapacitást és a többletköltségeket. A kötelező nyitvatartási minimum és a hosszabbított esti működés ezért két külön szabályozási kérdés.

A hét javasolt működési ritmusa

Hétfőn csökkentett, kedden és szerdán teljes piaci alapműködés biztosítható.

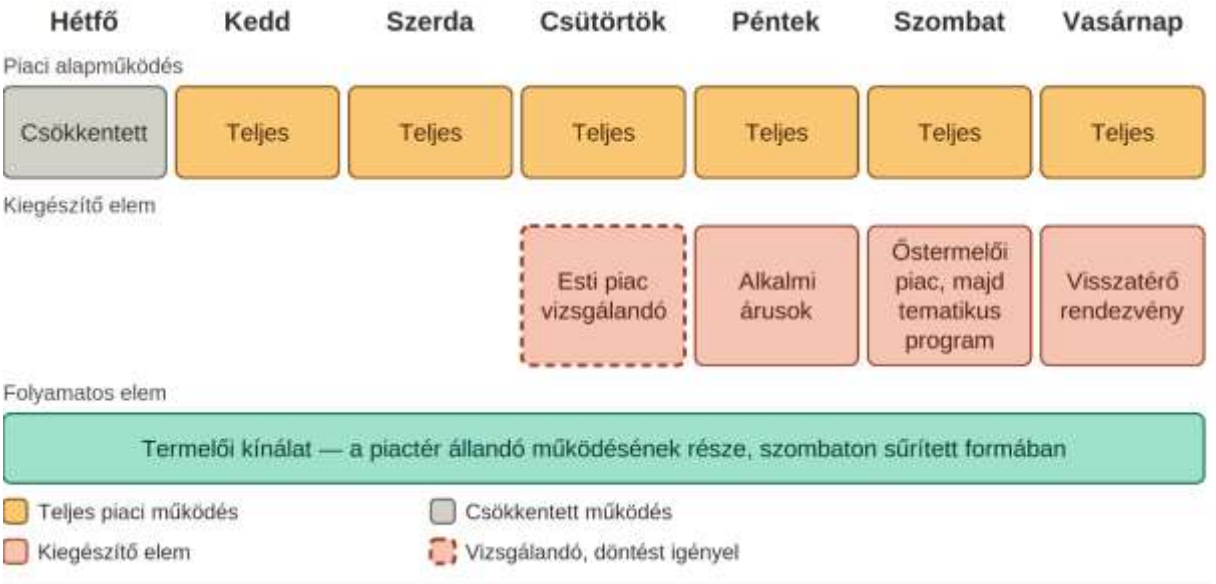
A csütörtök esti piac a munka utáni bevásárlást kapcsolhatja össze a csarnok gasztronómiai kínálatával, az árusok és pavilonok meghosszabbított nyitvatartására építve. Bevezetéséről a vásárlói kereslet, a bevonható árusok köre és az esti működés többletköltsége alapján kell dönteni.

Pénteken a piactéri és bejárati árusítás alkalmi árusokkal egészíthető ki.

Szombaton a délelőtti őstermelői piacot a piactér átrendezése után tematikus vásár vagy kulturális-közösségi program követheti.

Vasárnap visszatérő rendezvények kaphatnak helyet. Az AntikPLACC és a Green Market működő formátumok, amelyek megtartása és továbbfejlesztése indokolt.

A termelői kínálat optimális működés esetén nem kizárólag egy kijelölt naphoz kötődik, hanem a piactér állandó működésének része lehet. A szombati nap ennek sűrített formája.



5. ábra: A hét javasolt ritmusa (Forrás: saját szerkesztés)

V.3.7.2. Programozás: tematikus vásárok és rendezvények

Az időszakos programok az állandó működésre épülnek, és annak forgalmát erősítik.

A rendezvényi forgalom a SPAR és a működő bérlők számára is többletkeresletet teremthet, ezért a programokat az állandó kereskedelmi működéssel összehangolva kell szervezni.

Piaci és termelői programok: Ide tartozik a szombati lehetséges őstermelői nap, a csütörtöki esti piac és a termelési szezonokhoz kapcsolódó vásár. Ezek a meglévő piactérre és árusi körre épülnek, de alkalmi termelőkkel és bővített kínálattal egészülhetnek ki.

Gasztronómiai vásárok: Egy-egy termékkört, termelői csoportot vagy konyhai hagyományt állíthatnak középpontba, összekapcsolva a vásárlást, a kóstolást és a szakmai bemutatókat.

Közösségi és kulturális programok: A csarnok történetéhez, a negyed identitásához, helyi kulturális kínálatához és közösségeihez kapcsolódó kisebb programok, családi események, valamint kézműves- és designvásárok szervezhetők.

Önkormányzati és ünnepi programok: A csarnok bekapcsolódhat a több helyszínt összekötő kerületi rendezvénysorozatokba, összekapcsolva a csarnok, az udvar és a Klauzál tér használatát.

Területhasználat

A programok elsődleges helyszíne az átrendezhető piactér, az alkalmi árusítás elsődleges kiegészítő felülete pedig a bejárati sáv (F2–F3). Az udvar és a Klauzál tér bevonása a V.3.6 szerinti területi és működési feltételek alapján történhet. A galéria a programok idején is önálló kereskedelmi és vendéglátó kínálattal működik.

A programritmus kialakítása

A tematikus vásárok gyakoriságát nem indokolt előre véglegesen rögzíteni. A túl sűrű programnaptár csökkentheti az egyes alkalmak vonzerejét, árusi lemorzsolódást okozhat és aránytalan üzemeltetési terhet teremthet. A túl ritka programozás ugyanakkor nem alakít ki visszatérő látogatói szokást.

Kiinduló lehetőségként kéthetenkénti tematikus hétvégi ritmus vizsgálható. Ezt az első programidőszak látogatottsági, árusi és üzemeltetési tapasztalatai alapján kell pontosítani. A tematikus alkalmak az AntikPLACC és a Green Market eseményeivel váltakozva építhetők be a rendezvénynaptárba.

V.4. Műszaki és térrendezési koncepció

A fejezet a V.3.6-ban meghatározott területi funkciórend műszaki feltételeit rögzíti. A beavatkozások rövid és hosszú távú ütemre tagolódnak. Rövid távon a meglévő épületszerkezet és alapinfrastruktúra keretei között elvégezhető állagjavítások, kisebb műszaki korszerűsítések, valamint térrendezések valósulhatnak meg. Hosszú távon a közös gépészeti és közmű-infrastruktúra bővítését, tartós építészeti átalakítást vagy közterületi átépítést igénylő beavatkozások következnek. A két lépték pontos határát az épület teljes műszaki felmérése és a tervezett terhelések igazolása határozza meg.

V.4.1. A csarnok egészét érintő műszaki beavatkozások

A fejlesztés első lépése a csarnok egészére kiterjedő műszaki állapot-, kapacitás- és terhelhetőségi felmérés. A vizsgálatnak egységes adatbázist kell létrehoznia az épületszerkezetek, a gépészeti rendszerek, a közművek és az egyes területek műszaki adottságairól. Erre kell alapozni minden későbbi átalakítást és egységspecifikus technológiai tervet.

Épületszerkezet: Fel kell tárni a tartószerkezetek, burkolatok, nyílászárók állapotát. Külön vizsgálat szükséges a beázások és nedvesedések okának meghatározására, a szigetelések, a csapadékvíz-elvezetés és a pinceszinti vízterhelés ellenőrzésére. A felületi javítások csak az okok megszüntetése után végezhetők el.

Gépészet és közművek: Fel kell mérni a villamosenergia-ellátás, a víz- és csatornahálózat, a fűtés és hűtés, a szellőzés és az elszívás állapotát, szabad kapacitását és egyidejű terhelhetőségét. A vizsgálatnak ki kell térnie az egyes egységek csatlakozási lehetőségeire és a szennyvízátemelőkre is.

Áruforgalmi és üzemi logisztika: Fel kell mérni a pinceszinti garázs, a két utcai rakodási oldal, a raktárak, az áruszállító felvonók és a hulladékkezelés meglévő

kapacitásait, valamint azok hatékonyabb és összehangoltabb hasznosításának lehetőségeit.

A felmérés során külön kell ellenőrizni a járművek be- és kihajtásának, valamint megfordulásának feltételeit, a rakodó- és közlekedési sávok méreteit, továbbá a rendelkezésre álló raktározási és hulladéktárolási kapacitást. Vizsgálni kell azt is, hogy az üzemi útvonalak fizikailag elválaszthatók-e a látogatói közlekedéstől.

A felmérés kimenete: A felmérés alapján műszaki állapottérképet, kapacitásmérleget, sürgősségi beavatkozási listát, tervezési programot és tételes költségbecslést kell készíteni.

A dokumentációban külön kell választani a meglévő rendszereken belül elvégezhető munkákat azoktól a beavatkozásoktól, amelyek a közös alapinfrastruktúra későbbi bővítését igénylik.

V.4.1.1. Rövid távú beavatkozások

Állagvédelem és a felületek helyreállítása: A felmérésben azonosított beázási, nedvesedési és vízelvezetési hibák okát meg kell szüntetni. Ezt követheti a vakolatok javítása és festése. Ezzel párhuzamosan végezhető a bejárati fémszerkezetek és díszítőelemek felújítása, a belső közlekedők falfelületeinek tisztasági festése, valamint a homlokzati graffitik, matricák és nem megfelelő felületi elemek eltávolítása.

Meglévő gépészeti rendszerek rendezése: A meglévő villamos, víz-, csatorna-, fűtési, hűtési, szellőzési és elszívási rendszereken el kell végezni a biztonságos működéshez szükséges javításokat és beszabályozást. A bérlők igényeihez igazodó rövid távú átalakítások csak az igazolt szabad kapacitáson belül, visszabontható vagy később továbbépíthető csatlakozásokkal valósíthatók meg a gerincrendszereken. A napelemes-akkumulátoros és az esővízgyűjtő rendszert műszakilag felül kell vizsgálni, a hibákat meg kell szüntetni, és biztosítani kell az alapvető mérhetőséget.

Világítás: A bejáratok, a fő közlekedési tengelyek, a feljutási pontok, a galéria és a mosdók világítását egységes fényerővel és színhőmérséklettel kell kialakítani, ahol szükséges további világítótesteket kell felhelyezni, a kiégett izzókat pedig pótolni.

Az épület nagy külső és belső homlokfelületekkel rendelkezik, amelyek lehetőséget teremtenek dekorációs célú fényfestésre. Ennek műszaki feltétele megfelelő projektor beszerzése és annak áramellátása.

Tájékozódási rendszer: Ki kell építeni egy egységes tájékozódási rendszert, amely már a bejáratoktól láthatóvá teszi a galériát, a mosdókat és az alapvető szolgáltatásokat, valamint az ezekhez vezető útvonalakat. A táblákat, útvonal-jelzéseket világítással kell ellátni, az ehhez szükséges elektromos csatlakozásokat ki kell építeni.

Kiszolgáló egységek: A mosdókat a növekvő forgalomra alapozva tartós, könnyen tisztítható felületek alkalmazásával kell felújítani, magába foglalva a szanitereket, burkolatokat, ajtókat. A mosdóhasználat díjának megfizetését bankkártyával is lehetővé kell tenni. Ennek javasolt műszaki megoldása önkiszolgáló bankkártya-

terminál telepítése az érmevizsgálóhoz vagy az érmevizsgáló cseréje olyan típusra, amely gyárilag tartalmazza. Forgóvillás kapu telepítése a helyigény, beruházási és üzemeltetési költségei miatt nem javasolt.

V.4.1.2. Hosszú távú beavatkozások

A hosszú távú műszaki programot a kiválasztott funkciók igazolt terhelési igénye és az épület rendszereinek kapacitása alapján kell véglegesíteni. Az egységeket külön-külön kiszolgáló eseti megoldások helyett közös, bővíthető és szabályozható alapinfrastruktúrát kell létrehozni.

Közös gépészeti alapinfrastruktúra: Szükség szerint bővíteni kell a villamosenergia-, víz- és csatornakapacitást. A fűtő-hűtő rendszert, valamint a szellőzés és az elszívás rendszereit egymással összhangban kell fejleszteni. A vendéglátási technológiákhoz szükséges zsír-, szag- és hőterhelést a tervezés során épületszinten kell kezelni. A gerinchálózatoknak kijelölt, mérhető és szakaszolható csatlakozási pontokat kell biztosítaniuk az egyes egységekhez.

Világítás, jelrendszer és épületfelügyelet: A végleges világítási rendszert a nappali és esti használathoz igazodva, zónánként szabályozható módon kell kialakítani. A tájékozódást segítő elemeket az építészeti kialakítással, a gyengeáramú hálózattal és meghatározott arculati koncepcióval (V.5) összehangoltan kell megtervezni és megvalósítani.

V.4.2. Területenkénti műszaki és térrendezési megoldások

V.4.2.1. Klauzál tér (T1)

Rövid távon: A csarnok előtti közterületet már rövid távon úgy kell átalakítani, hogy erősítse a csarnok és a Klauzál tér kapcsolatát, és teret biztosítson az időszakos kitelepüléseknek, vásároknak és közösségi programoknak. Ennek érdekében meg kell vizsgálni a taxiállomás és az elektromos töltőhelyek áthelyezését, valamint egyértelműbbé kell tenni a csarnok és a tér közötti gyalogos átkelést.

A kialakításnak szabályoznia kell a reggeli áruszállítást, a rövid idejű megállást és a rakodást, miközben a nap további részében a területet közösségi célokra is használhatóvá kell tennie. Az első beavatkozások nagyobb átépítés nélkül, taktikai urbanisztikai eszközökkel, elektromos csatlakozási pontok kialakításával és ideiglenes kábelvédő csatornák alkalmazásával is megvalósíthatók.

Hosszú távon: A csarnok és a park közötti közterület hosszú távú átépítésével egységes, lehetőség szerint szintkülönbség nélküli térfelületet kell kialakítani. A felújítást a közműszolgáltatókkal egyeztetve kell megtervezni, hogy a bontással egy időben az esedékes közműhálózati javítások is elvégezhetők legyenek, és később ne kelljen műszaki hibák miatt megbontani a megújult burkolatot. A behajtást süllyedő pollerekkel kell szabályozni, a kitelepülések áramellátására pedig szabványos csatlakozási pontokat kell kialakítani. Hosszú távon fedett pavilonok is elhelyezhetők a park és a csarnok bejárata között.

V.4.2.2. Klauzál tér felőli kapu, átjáró és kapcsolódó homlokzati felületek

Rövid távon: A főkapu felületeit meg kell tisztítani a matricáktól, újra kell festeni és a két oldalsó szárnyat ki kell nyitni. Az átjáró fal nedvesedésének megszüntetése után helyre kell állítani a vakolatot, a festett és fémfelületeket, a burkolatot és a világítást. Az átjáróban lévő ATM-et át kell helyezni a V.4.2.4. fejezetben leírt szolgáltatási sávba.

Hosszú távon: A kapcsolódó földszinti homlokzatok, portálok, nyílászárók és épületgépészeti szerelvények - különösen az antennák és klímaberendezések - műszaki és vizuális rendezését külön intézkedések keretében kell megvalósítani. Ehhez a Klauzál-negyed akcióterve a portálprogrammal és az új településképi arculati kézikönyvvel ad beavatkozási javaslatokat.

V.4.2.3. Társasházi udvar (U1)

Rövid távon: A csarnok ajtaján elhelyezett A4 alapú tájékoztatókat egységesíteni kell, a matricákat és sérült táblákat el kell távolítani. Javasolt a világítás ellenőrzése és az udvart fedő üvegfelület kétoldali tisztítása.

Hosszú távon: Önálló nagyobb udvari átépítés csak igazolt műszaki szükséglet alapján indokolt. Az átépítést javasolt a társasházi körfolyosók felújításával összekapcsolni.

V.4.2.4. Földszint (F1-F3)

Rövid távon: A középső piactér asztalait a csarnok hossztengelyéhez igazodó sorokban kell elhelyezni. A közlekedési útvonalakat és a szabadon tartandó területeket padlójelöléssel vagy más, később eltávolítható megoldással kell kijelölni. Az ideiglenes áramvételezést és a kábelvezetést előre meghatározott csatlakozási pontokról kell biztosítani.

A bejárati szolgáltatási sávba áthelyezendő ATM-ek és csomagautomata áramellátását biztosítani kell. A V.4.1.1. pontban leírtak szerint a világítást egységesíteni kell bejárati zónákban.

Hosszú távon: A jelenlegi asztalok nagyobb részét egységes, moduláris kioszkrendszer válthatja fel. A kioszkok számát és méretét alaprajzi, tűzvédelmi, közmű- és kapacitásvizsgálat alapján kell meghatározni. A kioszkok által el nem foglalt területeken az árusítóasztalok rugalmasan helyezhetők el.

A kioszkoknak zárhatónak, legalább részben fedettnek, szintbe állíthatónak, tartósnak és könnyen tisztíthatónak kell lenniük. Beépített világítással, szabványos elektromos csatlakozással és zárható tárolóhellyel kell rendelkezniük. A mozgatás és a rögzítés módját a teljes rendszer megrendelése előtt mintadarabon, próbamozgatással kell ellenőrizni.

V.4.2.5. Galéria (G1-G5)

Rövid távon: A V.4.1. szerinti kapacitásmérleg alapján egységenként rögzíteni kell az elektromos, víz-, csatorna-, fűtési-hűtési, szellőzési és elszívási csatlakozások

meglétét, kapacitását és műszaki állapotát. A meglévő kapacitásokra épülő átalakításokat visszabontható vagy később továbbfejleszthető módon kell kialakítani.

A középső piactér két végén közösségi pihenő- és fogyasztóterületeket kell kialakítani mobil asztalokkal és székekkel. A bútorok kiválasztásának fő szempontja a csarnok építészeti karakteréhez való illeszkedés, a tartósság és a könnyű mozgathatóság.

A csomagautomatát a földszinti szolgáltatási sávba kell áthelyezni.

Hosszú távon: A közös gépészeti és közmű-gerinchálózatokat a V.4.1. szerint, az egyes egységek kijelölt csatlakozási pontjáig kell kiépíteni. A két pavilonsor középső, egymással szomszédos egységei a szerkezeti és tűzvédelmi feltételek igazolása, valamint megfelelő bérlői igény esetén egybenyithatók.

Az egységek vásárlói és kiszolgálási oldalát a főhajó felé kell tájolni, az előkészítő és háttértechnológiai funkciókat pedig a belső kiszolgálóterekben kell elhelyezni. Az egységeken belüli technológia és belső kialakítás megvalósítása a bérlő feladata.

A vendéglátóegységek szellőzését, elszívását, szag- és zajvédelmét, szennyvízkezelését és tűzvédelmét összehangolt műszaki terv alapján kell kialakítani. A beavatkozások nem akadályozhatják a galéria folyamatos körbejárhatóságát.

V.4.2.6. Pince és mélygarázs (P1)

Rövid távon: A helyszíni forgalomtechnikai felmérés alapján új felfestést és számozott rakodóállásokat kell kialakítani, a gyalogos közlekedés akadálytalanságának biztosításával. A behajtás ellenőrzésére beléptető és foglaltságjelző rendszert kell kialakítani, amelynek működési szabályait a V.6.3. fejezet rögzíti.

Az önkormányzati és üzemeltetői személygépkocsik rendszeres várakozását meg kell szüntetni.

Hosszú távon: A parkoló területén önálló, nagyobb átépítés rövid távon nem reális. A meglévő raktárkapacitást meg kell őrizni; raktárhelyiségek egybenyitása csak kivételes, hosszú távú bérlői igény esetén, egyedi műszaki és statikai vizsgálat alapján mérlegelhető.

V.4.2.7. Akácfa utcai oldal

Rövid távon: Helyre kell állítani a vásárcsarnok hiányos világító feliratát, és rendezni kell a bejárati terület világítását. Az utcai ATM-et a csarnokon belüli szolgáltatási sávba kell áthelyezni.

A csarnok melletti közterületi parkolósávban a rakodóhelyek számát és elhelyezését a várható forgalom és a szállítói igények alapján felül kell vizsgálni. Az indokolt módosításokat a parkolási koncepcióban kell rögzíteni.

Hosszú távon: Meg kell vizsgálni a Klauzál tér és az Akácfa utca felőli homlokzat éjszakai díszkivilágításának kialakítását. Az Akácfa utcai közterület rendezésével együtt javítani kell a csarnok és a közterület kapcsolatát, valamint meg kell vizsgálni a csarnok erőteljesebb megnyitásának lehetőségét az utca felé.

V.5. Arculati koncepció

Az arculati koncepció az V.2.3. alfejezetben meghatározott pozicionálást ülteti át a csarnok megjelenésébe. Nem helyettesíti a későbbi részletes arculattervezést, hanem kijelöli annak fő irányait. Meghatározza a névhasználat, a vizuális világ, a feliratok, az anyaghasználat és a kommunikáció hangnemének kereteit. Egyben rögzíti, mely elemeket szabályozza a tulajdonos, és miben kapnak szabadságot a bérlők és az árusok. Az érvényesítés szerződéses és üzemeltetési eszközeit az V.6. fejezet tartalmazza.

V.5.1. Az arculat meglévő alapjai

A csarnok arculatának alapjai már ma is jelen vannak az épületben. A fejlesztésnek az összefüggő anyag- és színvilágból kell kiindulnia, nem pedig ettől független vizuális rendszert ráhelyeznie.

A csarnokban három olyan, az épület egészét összekapcsoló elem található. A VÁSÁRCSARNOK felirat mindkét bejárat vasszerkezetén azonos formában, a III. számjelöléssel együtt jelenik meg. Ez arra utal, hogy a budapesti vásárcsarnok-hálózat 1897-es számozásában a Klauzál téri épület a III. számú vásárcsarnok volt. A csarnok mindkét végpontján található egy óra: az Akácfa utcai homlokzaton kívülről, a Klauzál tér felőli oromfalon pedig a belső térből látható. A főhajó padlóburkolatában eltérő tónusú sáv jelöli a hossztengelyt. Ezek az elemek a későbbi arculattervezés eszközei lehetnek.

A csarnok további dokumentált értéke a főhajó felső légterében függő madárszobor-együttes. A darabokat Vladimir Péter ötvös 1986-ban a ferihegyi 2-es terminálra készítette. Az elbontás után eltűnt szobrok közül tizenhetet a Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum gyűjteményében találtak meg. Restaurálásukat követően, kerületi kezdeményezésre, 2023 augusztusában kerültek a csarnokba. Az együttes ma magyarázat nélkül függ a térben. Történetét csak néhány kevéssé látható, félreeső helyen elhelyezett tábla ismerteti, ezért alkalmi dekorációnak hat. A mű megnevezését, alkotóját és történetét tartós formában, a szobrok látványához kapcsolva kell közölni.

A történelmi zsidónegyedhez fűződő kapcsolat szintén része a csarnok identitásának. Ez elsősorban a tartalmakban és a programokban jelenik meg. A kapcsolódó tartalmi és partnerségi feltételeket az V.5.7. alfejezet határozza meg.

A közös megjelenést nem az elemek hiánya, hanem a rájuk rakódott vizuális rétegek gyengítik. A belső tér legnagyobb összefüggő színfelülete a SPAR piros sávja, amely végigfut a földszint nyugati oldalán. A galéria korlátja előtt álló tartóoszlopokon bérlői molinók lógnak, éppen ott, ahol a felső szintnek látszania kellene a földszintről.

A galéria portálsorán a szürke, lehúzott redőny a leggyakoribb vizuális elem. A főhajó tengelyében üres árusítóasztalok sorakoznak. A tengely végpontján, a csarnok egyetlen természetes fókuszpontján két molinó függ a galéria korlátján: egy ebédmenü és egy pékség reklámja.

A két bejárat helyzete eltérő, és ezt az arculatnak kezelnie kell, nem elfednie. Az Akácfa utcai oldal a csarnok meghatározó építészeti homlokzata, timpanonnal, téglamintás felületekkel és íves acélablakkal. A mindennapi használatban ugyanakkor kiszolgáló és logisztikai oldal, ahol a csarnok neve a SPAR jelzései mögé kerül.

A Klauzál tér felőli oldal a látogatók fő gyalogos érkezési iránya. A csarnok itt azonban csak egy kapu a bérház homlokzatán, a bejárat fölött pedig egyszerre három névváltozat áll. A csarnoktérbe vezető ajtó fölött szintén a SPAR és a Klauzál Piac felirat olvasható, ezért a látogató a belső térben sem a csarnok nevével találkozik először.

V.5.2. Arculati karakter

A csarnok arculata két, eltérő kezelést igénylő rétegből áll.

Az állandó réteget az épület adja. Ide tartozik a csarnok saját elnevezése, a tájékozódási jelzések, a közös felületek és a tartósan beépített elemek. Ez a réteg tervezett, visszafogott és hosszú élettartamú. Léptékét és elhelyezését a vasszerkezet rendje határozza meg.

A változó réteget a piac adja. Ide tartoznak a bérlők és az árusok saját nevei, cégérei, termék- és ártáblái, valamint az árukihelyezés képe. Ez a réteg sokhangú és cserélhető, ezért nem egységesíthető.

A közös arculat nem olvasztja össze a két réteget, hanem mindkettő számára világos kereteket jelöl ki. Az üzemeltető közlései az állandó arculati rendszerben kapnak helyet, tartalmuk azonban idővel változhat. Ide tartozik a tartós házirend és az időleges tájékoztatás, például a felújítások idején. Mindkettő számára kijelölt hordozót kell biztosítani.

A két réteg határának kijelölése tulajdonosi döntés, mert ez határozza meg az egységesítés mértékét. A jelenlegi állapot két irányban tér el ettől. A közös felületekre bérlői és beszállítói jelzések kerültek, miközben a bérlői egységek megjelenése szabályozatlan maradt. Az arculati rendezés ezért felszabadítja a közös felületeket, és keretet ad a bérlői megjelenéseknek.

A karaktert négy elv határozza meg, amelyek közvetlenül irányt adnak a későbbi arculattervezésnek.

A szerkezet rendje: A tartós jelzések elhelyezése, mérete és rögzítése a vasszerkezet osztásához igazodik. A feliratok kijelölt vízszintes sávokban jelennek meg, nem a szabadon maradt felületeken. Az új elemek ezért nem alkothatnak az épülettől független, ráhelyezett vizuális réteget, és nem takarhatják el a szerkezetet.

Új elemek történeti utánzás nélkül: Az új elemek anyaga tartós és tisztítható. Nem alkalmazhatók a régi korokat idéző díszítőmegoldások. A csarnok meglévő, dokumentált értékeit kell megtartani és láthatóvá tenni.

Sokszínű kereskedői megjelenés: A közös keret a bérlői és árusi megjelenés helyét, méretét, hordozóját és megvilágítását szabályozza, a stílusát nem. A kézzel írt termék-

és ártáblák így a piaci karakter részeként megmaradnak, a beszállítói márkajelzések és a közös felületekre kihelyezett reklámhordozók viszont megszűnnek.

A csarnok nevének elsőbbsége: Mindkét bejáratnál a csarnok saját neve és aktuális működése az elsődleges információ. Ennek megfelelően a bérlői és partneri jelzések másodlagos szerepet kapnak, a csarnok azonosítója pedig a közterületről is olvasható marad.

Az arculati rendezés ennek megfelelően két körre oszlik:

Tulajdonosi és üzemeltetői szabályozás: Ide tartozik a csarnok saját neve és annak elsőbbsége mindkét bejáratnál, valamint a tájékozódási jelzések rendszere. A szabályozás meghatározza a bérlői cégérek és portálfeliratok kijelölt sávját, méretét, hordozóját és megvilágítását. Kiterjed továbbá a zárt, üres és átmenetileg nem működő egységek megjelenésére és a közös felületek használatára. Közös felületnek minősül a galéria korlátja, az oszlopok és a tartószerkezet felülete, a főhajó felső légtere, a padló és a közlekedősávok. Ezeken bérlői, beszállítói és partneri reklám nem helyezhető el. A tartószerkezetre semmilyen jelzés, így a csarnok saját közlése sem ragasztható. A tartós és az időleges jelzésekhez egyaránt rögzített hordozót kell kijelölni.

Bérlői és árusi szabadság: A bérlők és az árusok szabadon alakíthatják logójukat, betűhasználatukat és színvilágukat a kijelölt felületen belül. Ugyanez vonatkozik az árusítóhelyen belüli termék- és árjelölésre, valamint az árukihelyezés karakterére.

A csarnok egységes megnevezése a Klauzál téri Vásárcsarnok. A Klauzál Piac nevet fokozatosan ki kell vezetni. A Vásárcsarnok felirat mindkét bejárat vasszerkezetén megvan, és ez szerepel a szerződésekben és az önkormányzati dokumentumokban is. A Klauzál Piac csak későbbi táblákon jelenik meg, az Akácfa utcai kapun ráadásul a SPAR jelzése után, ezért ott ma az áruház alcímeként működik. A Piac elnevezés emellett az árusítóasztalos működésre szűkít, a csarnok pozicionálása viszont ennél tágabb. A csarnokhoz kapcsolódó piacnapok és rendezvények saját elnevezéssel működhetnek a csarnok ernyőmárkája alatt, egyértelmű szerepmegjelöléssel. Ennek rendjét az V.5.7. alfejezet határozza meg.

A logó, a jelrendszer és a további identitáselemek megtervezése külön arculattervezési feladat. Az eredménynek a Klauzál-negyed karakteréhez is illeszkednie kell. A tervezés kiindulópontjai a csarnok meglévő, helyhez kötődő elemei. Közülük meghatározó a történeti VÁSÁRCSARNOK felirat és a hozzá tartozó számjelölés, a két végponti óra, valamint a vasszerkezet formavilága.

Az azonosítónak három léptékben kell működnie:

- a közterületről nézve a homlokzaton,
- a csarnokon belül a tájékozódási jelzéseken,
- kis méretben pedig a nyomtatott és digitális felületeken.

Kerülendő a más piacokkal felcserélhető, általános gasztronómiai jelek használata.

A csarnok kommunikációja a kínálatra, a nyitvatartásra, az árusokra és a napi működésre összpontosít. Kerüli a nosztalgikus hangot és a látványosságot ígérő megfogalmazásokat. Az idegen nyelvű tájékoztatás terjedelme a tényleges igényhez igazodik, de nem szoríthatja háttérbe a magyar nyelvű alapinformációkat.

A részletes arculattervezés eredményeit egységes arculati kézikönyvben kell összefoglalni, amely a közös csarnoki és a bérlői megjelenésekre egyaránt kiterjed.

V.5.3. A meglévő arculati állapot felmérése és rövid távú rendrakás

Az arculati döntések előtt tételes leltár szükséges arról, mi van ma a csarnokban. Ez megmutatja, mit érdemes megtartani, és mi okozza a jelenlegi rendezetlenséget. A leltár a későbbi arculattervezés kiinduló anyaga.

V.5.3.1. Az arculati állapot felmérése

A felmérés a következő elemekre terjed ki:

A csarnok saját azonosítói: A felmérés a két bejárat feliratait, cégéreit és névváltozatait elhelyezésük, méretük, világításuk és állapotuk szerint veszi számba. Ide tartozik az Akácfa utcai homlokzat hiányos világító cégére is.

A meglévő jelcsalád: A felmérés kiterjed a négyzetes, piktogramos táblák teljes állományára, vagyis a szint-, lépcső-, mosdó-, gépészeti és egyéb jelzésekre. Rögzíti darabszámukat, méretüket, helyüket, valamint azt, hogy látogatói vagy üzemi információt közölnek-e.

A ragasztott és ideiglenes közlések: Ide tartoznak a bejárati ajtókra, az üvegfelületekre és a tartószerkezetre kihelyezett házirendi, tiltó és üzemeltetői lapok, valamint a tartósan kint maradt átmeneti tájékoztatások. Az ismétlődő és egymást átfedő tartalmakat külön kell jelölni.

A bérlői megjelenések: Ide tartoznak a cégérek, a portálfeliratok, a kirakati kihelyezések és az álló reklámhordozók.

A nagyméretű és függesztett reklámhordozók: Ide tartoznak a galéria előtti oszlopokra és a galéria korlátjára kötött molinók. A felmérés megjelöli elhelyezésüket és az általuk takart látványkapcsolatokat.

A meglévő tartalmi elemek: Ide tartozik a helytörténeti tablósorozat és a főhajó felső légterében függő madárszobor-együttes. A felmérés az állapotukat, elhelyezésüket és ismertetésüket vizsgálja.

A világítás arculati hatása: A felmérés számba veszi a világítótestek típusát, színhőmérsékletét és elhelyezését, különös tekintettel a bejáratokra, a feljutási pontokra és a bérlői egységekre. A műszaki követelményeket az V.4.1.1. alfejezet határozza meg.

A meglévő szín- és anyaghasználat: A felmérés rögzíti a vasszerkezet, a nyílászárók és a beépített elemek színeit. A csarnokban ma legalább kétféle zöld van

használatban, a látogatói bejárat festése alól pedig egy korábbi, élénkebb réteg bukkan elő.

A felmérés minden elemet négy csoportba sorol: megtartandó, javítandó, áthelyezendő és eltávolítandó. A besorolás indokát rögzíteni kell, mert ez adja a rövid távú intézkedések alapját.

V.5.3.2. Rövid távú lépések

A rövid távú rendrakás jelentős beruházás nélkül elvégezhető az alábbiak szerint:

- A galéria mellvédje előtti oszlopokra és a galéria korlátjára kötött molinókat el kell távolítani. Ezzel áll helyre a földszint és a galéria közötti látványkapcsolat, ami a felső szint láthatóságának feltétele.
- A tartószerkezetre, a bejárati ajtókra és az üvegfelületekre ragasztott lapokat le kell szedni. A házirendi és tiltó közléseket egyetlen kijelölt táblán kell összevonni, az ismétlődéseket megszüntetve.
- Az üzemeltető időleges közléseihez rögzített hordozót kell biztosítani, az V.5.2. alfejezet szerinti kötelező tartalommal.
- A meglévő jelcsaládot újra kell méretezni és fontossági sorrendbe kell állítani. A látogatói célpontok, vagyis a mosdók, a galéria, a lépcsők, a mozgólépcső és a személyfelvonó nagyobb, irányt is mutató jelzéseket kapnak.
- A madárszobor-gyűjtemény megnevezését, alkotóját, keletkezési évét és eredetét tartós formában, a szobrok látványához kapcsolva kell közölni.

A kapcsolódó fizikai és műszaki beavatkozásokat az V.4.1.1. alfejezet határozza meg.

V.5.4. Vizuális arculati elemek

V.5.4.1. Szín- és anyaghasználat

A csarnok színvilágát az épület adja. Meghatározó elemei a vasszerkezet sötét, tompított zöldje, a fedélszék meleg tónusú sárgája, az Akácfa utcai homlokzat sárgás okker felületei és vörös téglából kirakott mintasávjai, a krémszínű kő, valamint a kapuzatok aranyszínű feliratai. Az arculati paletta ebből a készletből épül fel, és nem egészül ki más eredetű színekkel.

A koncepció nem rögzít színkódot és kötelező anyaglistát. Ezek meghatározása a részletes arculattervezés feladata, a felmérés eredményei alapján. A paletta pontosításához a Klauzál tér helytörténeti anyaga is felhasználható. A tervezés során két kérdést mindenképpen le kell zárni. Az egyik a zöld megfelelő árnyalata, a másik a jelzőszínek köre. Ez utóbbit a lehető legszűkebbre kell fogni, és következetesen ugyanarra a célra kell alkalmazni.

Az új elemek anyaga matt, tartós és tisztítható. A védett szerkezethez kapcsolódó rögzítéseknek kíméletesnek és lehetőség szerint visszafordíthatónak kell lenniük.

A SPAR piros arculati sávja a földszint nyugati oldalán adottság. Az arculati tervezésnek ezzel a jelenléttel kell számolnia, és a csarnok saját színvilágát nem ehhez igazítania, hanem tőle elkülönítve érvényesítenie.

A tartósan beépített arculati és tájékozódási elemeket az építészeti, műszaki és örökségvédelmi tervezéssel összehangoltan kell kialakítani.

V.5.4.2. Feliratok, táblák és bérlői megjelenések

A közös feliratok karakterének kiindulópontja a csarnokon meglévő történeti felirat. Egyetlen, jól olvasható betűrendszert kell alkalmazni valamennyi közös felületen, következetes információs sorrenddel, megfelelő kontraszttal és összehangolt piktogramkészlettel. A meglévő jelcsalád visszafogott, matt megjelenése megfelelő kiindulás. A hiányosságok a léptéket és a fontossági sorrendet érintik.

A közös jelzések kijelölt vízszintes sávokban, rögzített hordozón jelennek meg. A tartószerkezetre semmilyen jelzés nem ragasztható. Ez a csarnok saját közléseire is vonatkozik.

A közös rendszer a következő szempontok szerint szabályozza a bérlői megjelenést. Meghatározza a cégérek és portálfeliratok helyét, kijelölt sávját, legnagyobb méretét, hordozóját és megvilágítását. Rögzíti a kirakatok elvárt átláthatóságát és a megengedett takarások arányát. Kitér a zárt, üres és átmenetileg nem működő egységek megjelenésére is, mert a galérián a lehúzott redőnyök ma nagy, zárt felületet alkotnak a látogatói tér fölött. A bérlő logója, betűhasználata és színvilága a kijelölt sávon belül szabadon megválasztható.

A kézzel írt termék- és ártáblák a piaci karakter részei, és megmaradnak, ha az árusítóhely határain belül, rendezett formában jelennek meg. Ugyanez vonatkozik a bérlők saját, kézzel készített eligazító tábláira, amelyeknek azonban a közös rendszerben is helyet kell kapniuk, hogy ne a falnak támasztva álljanak.

A közös felületeken nem alkalmazhatók ragasztott lapok, egymásra ragasztott matricák, tartós molinók és a galériára való rálátást takaró reklámok.

Az információs felületek, vagyis a bejárati táblák, a bérlőjegyzék, a térképek, az irányjelzések és a digitális kijelzők ugyanebbe a közös rendszerbe tartoznak. Elhelyezésüket az V.5.5. alfejezet határozza meg. A digitális kijelző az üzletekre, a nyitvatartásra és az eseményekre vonatkozó naprakész információkkal egészítheti ki a rendszert, de nem helyettesítheti az állandó fizikai útbaigazítást.

Az árusítóasztalok ma zöldre festett lábakkal állnak, a vasszerkezeténél lényegesen élénkebb árnyalatban. A zöld egységesítésének ezért a mozdítható berendezésre is ki kell terjednie.

V.5.5. Megérkezés és tájékozódás

A tájékozódási rendszer segít a látogatónak átlátni az V.3.6. alfejezetben meghatározott funkcionális rendet. A megérkezéstől a konkrét célpontig egymásra épülő jelzésekkel vezeti a látogatót, külön magyarázat nélkül. Nem kötelező útvonalat jelöl ki, hanem a mindennapi bevásárláshoz, a hosszabb tartózkodáshoz és az eseményi látogatáshoz egyaránt használható útvonalhálózatot mutat be.

V.5.5.1. Belépési pontok

V.5.5.1.1. Klauzál tér

A látogatók fő gyalogos érkezési iránya a Klauzál tér. A park, a csarnok előtti közterületi sáv, a főkapu, az átjáró és a csarnoktér egymásra épülő útvonalat alkot. A tájékoztatás már a park felől a csarnokhoz vezeti a látogatót. A kapunál egyértelműen megjelenik a csarnok neve, nyitvatartása és a belső fő irányok.

Az útvonal ma két ponton szakad meg. A kapu fölött egyszerre három név áll. A csarnokba vezető ajtón szinte kizárólag tiltó közlések olvashatók, miközben a csarnok neve, nyitvatartása és kínálata nem jelenik meg. Ezen az ajtón a látogatói tájékoztatásnak elsőbbséget kell kapnia a tiltásokkal szemben.

Az egyértelmű belépési élmény feltétele az V.4. fejezetben meghatározott közterület-, kapu-, felület- és világításrendezés. Az arculati elemek önmagukban nem ellensúlyozzák a parkoló autók, a rendezetlen rakodás és az elhanyagolt átjáró hatását.

V.5.5.1.2. Akácfa utca

Ez a csarnok másodlagos látogatói bejárata és fő logisztikai kapcsolata. A csarnok saját nevét és bejáratát a SPAR jelzései mellett is első pillantásra felismerhetővé kell tenni.

A bejárati zónában ma legalább öt jelzés áll, öt különböző formátumban, közös magasság és rangsor nélkül. A legnagyobb és legjobban olvasható közülük az üzemeltető saját irodájáé. A rendezés első lépése ezért nem új jelzések kihelyezése, hanem a meglévők egységes hordozóra helyezése és fontossági sorrendbe állítása.

A földszinti tájékozódás alapja a két bejárat közötti útvonal. Ehhez kapcsolódik a középső piactér, a működő pavilonsor, a SPAR, a bejárati szolgáltatási sáv és valamennyi feljutási pont a galériára.

V.5.5.2. Vertikális kapcsolatok

A földszint és a galéria kapcsolatának erősítése elsődlegesen tájékozódási feladat. A mozgólépcsőket és haladási irányukat, a lépcsőket és a személyfelvonót már mindkét bejárattól jelezni kell. A jelzéseknek a feljutás módja mellett a galéria aktuális kínálatát is közvetíteniük kell.

A hiányt ma részben a bérlők pótolják. A Klauzál tér felőli bejáratnál a galériára vezető egyetlen eligazítást egy ott működő egység kézzel írt táblája adja, a csarnok saját rendszerében ilyen jelzés nincs.

V.5.5.3. Az információs rendszer

A rendszer felépítését nem az eszközök, hanem a látogató döntési helyzetei határozzák meg. Négy ilyen helyzet van, és mindegyikhez más információ tartozik.

Az első helyzet a közterületről való megérkezés. Itt annak kell egyértelművé válnia, hogy a látogató a keresett helyre érkezett-e, nyitva van-e a csarnok. Ehhez mindkét bejáratnál meg kell jeleníteni a csarnok nevét, nyitvatartását és aktuális működését.

A második helyzet a belépés utáni irányválasztás. Itt a földszint, a galéria, a fő zónák és a feljutási pontok jelölése szükséges a bejáratoknál, valamint az átjáró és a piactér találkozásánál.

A harmadik a konkrét célpont megtalálása. Ide tartozik az üzletek, pavilonok, árusok és szolgáltatások azonosítása, valamint a mosdók, a személyfelvonó, a lépcsők és a mozgólépcső következetes jelölése.

A negyedik az aktuális információ, tehát a nyitvatartás, a piacnap és az esemény. Ez a réteg változik, ezért előre kijelölt helyeken jelenik meg.

A rendszer működésének feltétele a látogatói és az üzemi információ szétválasztása. Ma mindkettő azonos méretű táblán jelenik meg, sőt a legjobban érthető jelzések üzemi célpontokhoz tartoznak. A látogatói információ elsőbbsége ezért a rendszer alapkövetelménye.

A csarnok és a SPAR jelzései között egyértelmű rangsor szükséges. A SPAR a csarnok napi alapellátásának meghatározó egysége és a látogatói rendszer egyik fő célpontja, ezért a térképeken és az irányjelzéseken ennek megfelelően jelenik meg. Arculata ugyanakkor nem szoríthatja háttérbe a csarnok saját jelzéseit.

Az állandó jelzésrendszernek a mindennapi működés, a piacnap és a nagyobb esemény idején is változatlan tájékozódási alapot kell adnia. Erre épül rá az ideiglenes réteg, amely az alkalmi árushelyeket, a programtereket és az útvonalváltozásokat mutatja. Az ideiglenes jelzések nem fedhetik el az állandókat, és a változó térhasználat nem hozhat létre minden alkalommal új tájékozódási logikát.

A rendszernek a már meglévő elemekhez kell kapcsolódnia, nem mellékük épülnie. A padlóban futó vakvezető sáv és a főhajó hossztengelyét jelölő burkolati sáv a tájékozódás meglévő alapja. A négyzetes, piktogramos jelcsalád megfelelő, ezért a feladat az újraméretezése és kiegészítése, nem a lecserélése.

V.5.6. Külső kommunikáció

A csarnokba ma jellemzően néhány erős bérlő és a hétvégi programok miatt érkeznek a látogatók, önálló ismertsége viszont gyenge. A külső kommunikációnak ezért össze kell kapcsolnia az egyes célpontokat a csarnok nevével, és meg kell mutatnia, miért érdemes hétköznap is felkeresni a csarnokot.

V.5.6.1. A két kommunikációs irány

A kommunikáció két közönséget szólít meg, eltérő céllal. A helyi közönségnél a rendszeres, a kerületen kívüli közönségnél az alkalmi látogatás erősítése a cél.

V.5.6.1.1. Helyi közönség

A cél a rendszeres használat erősítése. Ide tartozik a nyitvatartás, a napi és heti kínálat, az árszint, a piacnapok, a szolgáltatások, a lakossági kedvezmények és a szomszédsági programok. A helyi kötődés erősítése is ehhez az irányhoz tartozik, így a csarnok a negyed mindennapi helyeként jelenik meg.

V.5.6.1.2. Kerületen kívüli közönség

A cél az alkalmi látogatás. Ehhez olyan értékajánlat kell, amely a csarnok és a Klauzál-negyed történeti, kulturális, gasztronómiai és kereskedelmi karakteréből következik. A megkülönböztető kínálat önmagában kevés, mert hasonló kínálat máshol is elérhető. Az ajánlat abból adódik, hogy ez a kínálat ehhez a városrészhez és a helyhez kötött programokhoz kapcsolódik.

A történeti épület és a városrészi örökség a kulturális és örökségi érdeklődésű látogatóknak csak tényleges kínálathoz vagy programhoz kapcsolva mutatható be. Az idegen nyelvű tájékoztatás terjedelmét a valós látogatói igényhez kell igazítani.

V.5.6.2. Csatornák

A csatornák feladatát el kell különíteni, mert ma ugyanazt a szerepet több felület látja el, párhuzamosan és eltérő tartalommal.

A honlap az állandó információk központi felülete. Itt található a nyitvatartás, a bérlőjegyzék, a megközelítés, a szolgáltatások köre és az események alapadata. Nem napi frissítésre szolgál, hanem olyan felület, ahová a többi csatorna visszavezet.

A közösségi média az aktuális működés és a programok elsődleges felülete. A napi és heti kínálat, a piacnapok, az árusok és a rendezvények itt jelennek meg szerkesztett formában.

A hétker alkalmazás a kerület saját digitális felülete. Rövid távon kiegészítő kapcsolódási pontként használható, de szűk felhasználói köre miatt még nem a helyi elérés fő csatornája. Jelenlegi funkciói a hírek, az események, a hibabejelentés és a kérdőívek. Lakossági kedvezmény kezelésére ma nem alkalmas, ennek biztosítása fejlesztési feladat.

A bérlők, árusok és partnerek saját felületei összehangolt kommunikációs hálózatot alkotnak. Az üzletek, az árusok, a rendezvényszervezők és a kulturális partnerek együttes elérése meghaladja a csarnok saját felületeinek elérését. Ennek feltétele az egységes információs csomag és az összehangolt közzététel, vagyis hogy ugyanaz a tartalom ugyanakkor és ugyanabban a formában jelenjen meg.

Az Erzsébetváros újság és az önkormányzati felületek a digitális csatornákat kevésbé használó helyi közönséget érik el, és a megújulás mérföldköveinek bemutatására alkalmasak.

A helyszíni tájékoztatás rendjét az V.5.5. alfejezet határozza meg. A bejáratoknál és a döntési pontokon elérhető információnak egyeznie kell a honlapon közölttel.

V.5.6.3. Tartalmi irányok

A tartalom négy irányból építhető. A felsorolás nem kizárólagos, más témák megjelenését sem zárja ki.

Kik árulnak itt? A tartalom bemutatja a kereskedőket, a termelőket és a szolgáltatókat. Megmutatja, mit árulnak, mikor vannak nyitva, honnan származik az áru, és mihez értenek.

Mi kapható most? A tartalom a napi és heti működésről, az aktuális kínálatról, a piacnapokról, az elérhető szolgáltatásokról, az árakról és a látogatást segítő gyakorlati tudnivalókról szól.

Mi történik? A tartalom a piacnapokat, a tematikus vásárokat és a programokat mutatja be. Ennek rendjét az V.5.7. alfejezet határozza meg.

Mi változik? A tartalom a megújulás folyamatáról, a bevezetett intézkedésekről, a pilotokról, az átmeneti korlátozásokról és a visszajelzés módjáról ad tájékoztatást.

A hangnemre az V.5.2. alfejezetben meghatározott követelmény érvényes. A tartalom konkrét: arról szól, mi kapható, mikor és mennyiért, nem pedig a csarnok hangulatáról.

V.5.6.4. Csarnokkalauz

A helyszíni és a digitális kommunikációt időszakosan frissülő csarnokkalauz kapcsolhatja össze. A kalauz az V.5.6.3. alfejezetben meghatározott tartalmak válogatott összefoglalója.

Nyomtatott változata a csarnokban és kijelölt kerületi terjesztési pontokon érhető el. Digitális változata a honlapról és helyszíni QR-kódokról nyitható meg. Minden kiadáson fel kell tüntetni a lezárás időpontját. A frissítés gyakoriságát, a terjesztés módját és a példányszámot az első kiadások tapasztalatai alapján kell véglegesíteni.

V.5.6.5. A megújulás kommunikációja

A kommunikációt a rövid távú intézkedések és pilotok előtt kell elindítani. Az első szakasz a már működő kínálatot, a változtatás célját, az ütemezést és az érintettek

számára várható változásokat mutatja be. A közvetlenül érintett bérlőket és partnereket a nyilvános bejelentés előtt tájékoztatni kell.

A pilot alatt a kommunikáció az aktuális működési rendet, az ideiglenes változásokat és a visszajelzés módját mutatja be. Az értékelést követően az eredményeket és a folytatást ismerteti.

Minden felületen egyértelműen meg kell különböztetni, hogy egy elem már működik, már eldöntött intézkedés, vagy még vizsgált lehetőség. A célállapot elemei megvalósulásuk előtt nem mutathatók be jelenlegi adottságként.

V.5.6.6. Lakossági kedvezmények

A kedvezményprogram kommunikációja három célt szolgál: erősíti a helyi lakosság rendszeres csarnokhasználatát, támogatja a résztvevő kereskedőket, és ellensúlyozza a kínálat turisztikai irányú eltolódását.

A kommunikációnak egységesen kell bemutatnia, ki jogosult, mely kereskedők vesznek részt, mekkora a kedvezmény, hogyan vehető igénybe, és milyen korlátozások vonatkoznak rá. Csak elfogadott és a bérlőkkel egyeztetett program hirdethető meg. A program tartalmát és feltételeit az V.6.5.3. alfejezet határozza meg.

A program elsődleges digitális kapcsolódási pontja a hétker alkalmazás. Ez ma nem tartalmaz kedvezménykezelést, ezért a funkció kialakítása a program bevezetésének feltétele. Az idősebb és digitálisan kevésbé aktív lakosok számára ettől független, nem digitális igénybevételi módot is biztosítani kell. Külön, csarnokspecifikus kedvezményrendszer kialakítása is vizsgálható, ha a kerületi megoldás nem alkalmazható.

V.5.6.7. Értékesítési kommunikáció a bérlők és árusok megnyerésére

Az üres és a megújuló bérlemények betöltéséhez nem elég meghirdetni a kiadó helyeket. A kívánt profilú bérlőket és árusokat célzottan kell megszólítani. A kommunikációnak ezért három területet kell bemutatnia.

Célcsoport: A célcsoportot az V.3.3. alfejezetben meghatározott preferált profilok alkotják. Ide tartoznak elsősorban a termelők, az élelmiszer-kereskedők, a napi étkezést kiszolgáló nappali vendéglátóhelyek, a látható munkavégzésű kisipari és kézműves szereplők, valamint a hiányzó helyi szolgáltatások biztosítói.

A csarnok ajánlata: Az értékajánlat elemei a napi forgalmat adó állandó egységek jelenléte, a megújuló épület és arculat, a kerületi program- és kommunikációs háttér, a kiszámítható szerződéses és díjpolitikai keret, a pinceszinti raktárkapacitás, valamint az alacsony belépési küszöbű asztalos árusítás lehetősége. Az ajánlatot a bérlemény típusához igazodva, konkrét adatokkal kell bemutatni.

Elérési csatornák: A célcsoport a meglévő termelői és beszállítói kapcsolatokon, szakmai szervezeteken és termelői hálózatokon keresztül érhető el. További csatornát

jelentenek a jelenlegi bérlők ajánlásai, a szombati őstermelői nap és a csarnok saját felületei.

A meghirdetés adattartalmát, az érdeklődők kezelését, a kiválasztási eljárást és a felelősségi rendet az V.6.1. alfejezet határozza meg.

V.5.7. Az események kommunikációja

Minden eseménynek meghatározott célja van, és a kommunikáció ehhez igazodik. Az éves naptár ezért nem programlista, hanem a célok szerint rendezett keret. A programok működési keretét az V.3.7.2. alfejezet határozza meg.

V.5.7.1. Eseménykategóriák

A programok négy kategóriába sorolhatók. Mindegyik más közönséget szólít meg.

Piaci és termelői programok: Céljuk a rendszeres piaci használat erősítése. Ide tartozik a szombati őstermelői nap, a szezonális vásárok és a vizsgálat alatt álló csütörtöki esti piac. Kommunikációjuk a helyi közönséghez szól, és a napi működés részeként jelenik meg.

Gasztronómiai vásárok: Céljuk új látogatói kör bevonása. Kommunikációjuk elsősorban a kerületen kívüli közönséghez szól, és az V.5.6.1. alfejezet szerinti értékajánlatra épül.

Közösségi és kulturális programok: Céljuk a helyi kötődés erősítése és a csarnok közösségi használatának bővítése. Kommunikációjuk a helyi közönséghez, a családokhoz, a civil közösségekhez és az oktatási intézményekhez szól.

Önkormányzati és ünnepi rendezvények: Ezek nem a csarnok saját programjai, hanem olyan kerületi rendezvények, amelyeknek a csarnok helyszínt ad. Szervezőjük, kommunikációs felelősük és célközönségük eltér a csarnok saját programjaiétól, ezért önálló kategóriát alkotnak. A kommunikációban egyértelműen jelezni kell, hogy a csarnok helyszínként vagy szervezőként vesz részt, így a saját programkínálat nem mosódik össze a kerületi rendezvényekkel.

V.5.7.2. Programhorgonyok és névhasználat

Az AntikPLACC és a Green Market működő, visszatérő formátumok, amelyek saját nevüket és karakterüket megőrzik. A kommunikációban egyértelműen jelezni kell, hogy a csarnok ernyőmárkája alatt működnek. A szombati őstermelői piac a piaci és termelői programok visszatérő alapja.

A visszatérő programok egységes névhasználatot és felismerhető, a csarnok arculatához illeszkedő megjelenést kapnak. A csarnok, a szervező és a partneri márkák viszonyát minden felületen szerepmegjelöléssel kell bemutatni.

A naptár lehetséges tematikus irányai közé tartoznak a termelési szezonokhoz kapcsolódó vásárok és az egyes termékcsoportokra épülő alkalmak. Szintén helyet kaphatnak helytörténeti, kézműves és dizájnprogramok, valamint családi és oktatási

események. „Nemzetek konyhái” jellegű program csak valós árusi és partneri háttérrel szervezhető. A zsidó örökséghez, gasztronómiához kapcsolódó programhoz igazolt tartalom, hitelt érdemlően minősített kínálat és az érintett szakmai vagy közösségi szereplők bevonása szükséges.

V.5.8. Kommunikációs rend

Program csak akkor hirdethető meg, ha a résztvevők, a helyszín, a térhasználat és a működési feltételek rögzítettek. Az adatok változását valamennyi felületen egyszerre kell átvezetni.

A rendszeres piacnapok állandó eseményoldalt és rövid, heti frissítést igényelnek. A nagyobb szezonális és partneri programok esetében hosszabb előkészítés és a partnerekkel összehangolt közzététel szükséges.

Az eseményadatlap tartalmát, a feladatmegosztást, valamint a mérési mutatókat és az éves értékelés rendjét az V.6.1. alfejezet határozza meg. Az érintett bérlők, árusok és a közvetlen környezetben élők előzetes tájékoztatásának rendjét az V.6.2. alfejezet tartalmazza.

V.6. Szervezeti és üzemeltetési koncepció

V.6.1. Szervezeti struktúra

A csarnok működtetése a műszaki és ingatlanüzemeltetés mellett aktív bérlő- és árusmenedzsmentet, programozást, kommunikációt, közösségi kapcsolattartást, valamint pénzügyi tervezést és gazdálkodási kontrollt igényel. E feladatok ellátásához minden üzemeltetési modellben egyértelmű felelősségi rendet és megfelelő szakmai kapacitást kell biztosítani.

V.6.1.1. A csarnokmenedzsment feladatkörei

Feladatkör	Fő felelősség	Fő feladatok
Csarnokmenedzser	A csarnok szakmai, működési és gazdasági irányítása	A hasznosítási koncepció végrehajtásának irányítása; a szervezeti egységek és külső közreműködők munkájának összehangolása; a tulajdonosi döntések előkészítése; együttműködés a tulajdonostársakkal; adatszolgáltatás és tulajdonosi beszámolás.
Hasznosítás és bérlő kapcsolatok	A bérlői szerkezet alakítása, valamint a bérlői kapcsolatok kezelése	Új bérlők, termelők és árusok felkutatása; a kiválasztási eljárások előkészítése; a szerződéses vállalások és kedvezményjogosultságok követése; közreműködés az áthelyezési és szerződésrendezési folyamatokban.
Intézményüzemeltetés	Az ingatlan és a napi helyszíni működés koordinálása	A műszaki üzemeltetés és a kapcsolódó szolgáltatások összehangolása; a külső szolgáltatók ellenőrzése; a tűzvédelmi, vagyonvédelmi és piacüzemeltetési követelmények betartatása.
Program és kommunikáció	Az eseménymarketing, a kommunikáció és a közösségi kapcsolatok szervezése	A program- és rendezvénykínálat kialakítása; marketing; külső kommunikáció; kapcsolattartás a helyi és intézményi partnerekkel.

Saját üzemeltetés esetén a feladatköröket az EVIN, külső üzemeltetés esetén a kiválasztott üzemeltető szervezetében kell biztosítani. Az egyes feladatkörök összevonhatók, ha folyamatos, szakmailag megfelelő és számonkérhető ellátásuk így is garantálható.

V.6.2. Tulajdonosi, megrendelői és üzemeltetői feladatmegosztás

A csarnok működtetésében három szereplői szint különül el: az önkormányzat mint tulajdonos, az EVIN mint a tulajdonosi és vagyongazdálkodási feladatok közreműködője, valamint az üzemeltető. Saját üzemeltetés esetén az üzemeltetői szerepet az EVIN, külső üzemeltetés esetén a kiválasztott szervezet tölti be.

V.6.2.1. Az önkormányzat feladatai

Az önkormányzat meghatározza a csarnok hasznosításának stratégiai, tulajdonosi és finanszírozási kereteit, és ellenőrzi azok érvényesülését.

Tulajdonosi hatáskörbe tartozik:

- a közhasznú, funkcionális és működési követelmények meghatározása;
- az üzemeltetési modell és az üzemeltető kiválasztása;
- külső üzemeltetés esetén a pályázati és szerződéses keretek elfogadása;
- a jelentősebb beruházási, tulajdonosi és finanszírozási döntések meghozatala;
- az éves üzleti terv és beszámoló elfogadása;
- a koncepcióban és az üzemeltetési keretekben rögzített vállalások teljesülésének ellenőrzése.

A követelmények érvényesítésének módja az üzemeltetési modelltől függ. Saját üzemeltetés esetén az éves feladatellátási, üzleti tervezési és beszámolási rendszer, külső üzemeltetés esetén a pályázati kiírás és az üzemeltetési szerződés rögzíti azokat.

V.6.2.2. Az EVIN feladatai

Az EVIN szerepe az üzemeltetési modelltől függ. Saját üzemeltetés esetén ellátja az üzemeltető feladatait, és biztosítja a V.6.1.-ben meghatározott szervezeti kapacitásokat.

Külső üzemeltetés esetén az önkormányzat megbízásából vagyongazdálkodási, szerződéskezelési és ellenőrzési feladatokat lát el. Közreműködik az üzemeltetési modellre való átállásban, a meglévő bérleti jogviszonyok rendezésében, valamint a tulajdonosi és üzemeltetői feladatok összehangolásában.

Az EVIN koordinálja azokat a kapcsolódó ügyeket is, amelyek túlmutatnak a csarnok napi működésén, különösen a társasházzal, a környező önkormányzati helyiségállomány kezelésével és a csarnokon kívüli parkolási kérdésekkel összefüggő egyeztetéseket.

V.6.2.3. Az üzemeltető feladatai és döntési jogköre

Az üzemeltető a tulajdonos által meghatározott keretek között felel a csarnok működtetéséért és a hasznosítási koncepció végrehajtásáért. Biztosítja a V.6.1.-ben meghatározott feladatkörök ellátását, gyakorolja a ráruházott bérbeadási,

helyhasználati és díjalkalmazási jogosultságokat, valamint teljesíti az előírt adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségeket.

Az operatív döntési jogköröknek lehetővé kell tenniük, hogy az üzemeltető alakítsa a bérlői szerkezetet (a meghatározott irányelveken belül) és önállóan irányítsa a működési és beruházási feladatokat. Tulajdonosi döntés azokban az ügyekben szükséges, amelyek túllépik az előzetesen meghatározott funkcionális, díjpolitikai, vagyoni vagy beruházási kereteket.

V.6.3. Operatív működési folyamatok

Bérlőkapcsolatok: Az üzemeltető rendszeres kapcsolatot tart a bérlőkkel és az árusokkal, összehangolja együttműködéseiket és közös aktivitásaikat, valamint kezeli a működés során felmerülő konfliktusokat. A meghatározott kereteken belül eljár az egyedi működési és díjalkalmazási ügyekben. A működési kérdések, a közös programok és a kommunikáció egyeztetésére rendszeres bérlői fórumot működtet.

Programozás és rendezvényszervezés: Felkutatja a lehetséges programokat és együttműködő partnereket, összeállítja a programnaptárt, megszervezi a tematikus vásárokat és saját eseményeket, valamint ellátja azok kommunikációját és látogatószervezését.

A rendezvények lebonyolítását saját kapacitással vagy külső közreműködő bevonásával biztosítja. A programok koncepcióhoz illeszkedéséért, valamint a csarnok állandó működésével és a bérlői tevékenységekkel való összehangolásáért minden esetben az üzemeltető felel.

Térhasználat és épületüzemeltetés: Az üzemeltető biztosítja a közös és önkormányzati területek folyamatos, magas színvonalú takarítását, műszaki működtetését, karbantartását és hibaelhárítását. A nagytakarítást és a működést korlátozó nagyobb karbantartási munkákat lehetőség szerint a zárás utáni időszakra kell ütemezni.

A rendezvényüzem keretében összehangolja a terek átállítását és visszaállítását, a rendezvényi takarítást, őrzés-védelmet, hulladékkezelést, rakodást és belső logisztikát. Kezeli a programokhoz kapcsolódó zaj- és működési panaszokat, és kapcsolatot tart az érintett önkormányzati, intézményi és szakmai partnerekkel.

A SPAR saját területének takarítását, őrzését, hulladék kezelését és működési költségeit maga viseli. Az üzemeltető ugyanakkor biztosítja a megközelítéséhez és működéséhez szükséges épületüzemeltetési feltételeket a szerződésben meghatározott nyitvatartási és árufeltöltési időben.

A bejáratoktól a SPAR-hoz és az állandó egységekhez vezető útvonalakat folyamatosan szabadon kell tartani. A rendezvények térhasználati rendjét ennek figyelembevételével kell kialakítani.

Parkolás, áruszállítás és belső logisztika: Működteti a pinceszinti parkoló és rakodóterület beléptetési rendjét, az áruszállító felvonókat, a raktárakat és a kapcsolódó üzemi területeket.

Összehangolja a rakodási és áruszállítási folyamatokat. A SPAR Akácfa utcai árufeltöltésének szerződésben rögzített feltételei mellett biztosítja a többi bérlő rakodási lehetőségét, valamint az üzemi és látogatói útvonalak zavartalanságát.

A csarnokon kívüli parkolási, rakodási és közterületi ügyekben az üzemeltető az EVIN-nel, az önkormányzat érintett szervezeti egységeivel és a Budapest Közúttal működik együtt.

Őrzés-védelem, zaj- és panaszkezelés: A csarnok belső őrzés-védelme és a házirend betartatása az üzemeltető feladata. A szolgáltatás kapacitását és munkarendjét a nyitvatartáshoz, a napi használathoz és a rendezvényekhez kell igazítani. A jelenlegi szolgáltatási tartalmat a megújuló működés követelményei alapján felül kell vizsgálni.

A csarnokon kívüli, közterületi vagy hatósági intézkedést igénylő helyzetekben az üzemeltető az illetékes önkormányzati, rendészeti és közterület-fenntartó szervezetekkel működik együtt.

V.6.4. Teljesítménymenedzsment és adatszolgáltatás

Az önkormányzat, illetve a megrendelő előre meghatározott működési követelmények, teljesítménymutatók alapján ellenőrzi az üzemeltető teljesítményét.

V.6.4.1. Működési követelmények

A működési követelmények az üzemeltető által teljesítendő, mérhető minimumokat rögzítik. Ezek különösen a bejelentések kezelési idejére, a műszaki hibák súlyosságához igazodó reakció- és hibaelhárítási időre, a takarítás és karbantartás színvonalára, valamint az üzemeltető hatáskörébe tartozó hasznosítási feladatok határidejére terjednek ki.

A konkrét követelményeket saját üzemeltetés esetén az éves feladatellátási és üzleti tervben, külső üzemeltetés esetén a pályázati kiírásban és az üzemeltetési szerződésben kell rögzíteni. Az elvárásoknak összhangban kell állniuk a tényleges feladatmennyiséggel, a rendelkezésre álló kapacitással és az üzemeltető döntési jogkörével.

V.6.4.2. Ellenőrzés és intézkedések

Nem teljesítés esetén korrekciós intézkedést és teljesítési határidőt kell meghatározni. Külső üzemeltetés esetén az ismételt vagy súlyos szerződésszegéshez pénzügyi vagy más szerződéses jogkövetkezmény, végső esetben az üzemeltetési jogviszony megszüntetése kapcsolódhat. Saját üzemeltetés esetén a szükséges tulajdonosi, szervezeti vagy vezetői intézkedéseket a feladatellátási és beszámolási rend szerint kell meghozni.

V.6.5. Bérleti és díjpolitikai rendszer

A bérleti és díjpolitikai rendszer célja, hogy a csarnok gazdálkodási fenntarthatóságát a kívánt bérlői és funkcionális szerkezet kialakításával összehangolja. Ennek

érdekében külön kell kezelni az üzemeltetési költséget, a bérleti díjat, a kedvezményeket, valamint az időszakos használatok díjait.

V.6.5.1. Üzemeltetési költség

Az üzemeltetési költség a csarnok működtetéséhez való hozzájárulás. A jelenlegi kedvezmény változatlan formában nem tartható fenn, mert a költségek jelentős részét az önkormányzatra hárítja, és a bérlemény tényleges működésétől függetlenül érvényesül.

Az inaktív használatokhoz kapcsolódó kedvezmény az első ütemben megszűnik. A preferált funkciót fenntartó meglévő bérlők esetében hároméves átmeneti időszak vezet a teljes üzemeltetési költség megfizetéséig. Az új jogviszonyok már a teljes üzemeltetési költség megfizetésére épülnek.

V.6.5.2. Bérleti díjak

A bérleti díjak lényegében a 2020. évi nominális szinten maradtak, ezért felülvizsgálatuk indokolt. Ennek során a díjakat a jelenlegi gazdasági környezethez, a bérlők teherbíró képességéhez, a csarnok gazdálkodási fenntarthatóságához és a kívánt funkcionális szerkezethez egyaránt igazítani kell. A díjszintek és a bevételi hatások számszerűsítése a pénzügyi modellezés feladata (VI.).

Az új és módosított szerződésekben előre rögzített, átlátható éves indexálást kell alkalmazni. Ennek módszerét a pénzügyi és jogi előkészítés során kell meghatározni.

V.6.5.3. Kedvezmények és lakossági kedvezményprogram

Bérletidíj-kedvezmény a preferált funkciót fenntartó és a működési követelményeket teljesítő bérlők számára adható (III.) . A kedvezmények feltételeit az önkormányzat határozza meg, alkalmazásukat és a jogosultságok ellenőrzését az üzemeltető végzi. Külső üzemeltetés esetén ennek szabályait az üzemeltetési szerződésben kell rögzíteni (V.6.6.).

V.6.5.4. Egyedi használati és bevételi tételek

Árusítás: A rendszeresen jelen lévő árusok és termelők havi vagy éves jogosultsággal működnek, és elsőbbséget élveznek a központi piactér használatában. Az alkalmi és rendezvényekhez kapcsolódó árusításra eltérő jogosultsági és díjazási rendet kell alkalmazni.

Rendezvényi és területhasználati díjak: Az udvar, az árusítótér és a kapcsolódó közterületek időszakos használatának díját az igénybe vett terület, a használat időtartama és az üzemeltetési többletfeladatok alapján kell meghatározni (V.3.7.2.).

A SPAR hozzájárulása: A SPAR hozzájárulása 2031. június 30-ig rögzített, indexált bevételi tétel. A pénzügyi modell ezt a hatályos megállapodás szerint kezeli; módosítására kizárólag új szerződéses megállapodás alapján kerülhet sor.

V.6.5.5. Bérbeszámításos konstrukció

Bérbeszámítás kizárólag előzetesen jóváhagyott, műszakilag indokolt, tartósan beépülő és értéknövelő beruházás esetében alkalmazható. Feltétele az ellenőrizhető költségvetés és elszámolás, valamint az előre meghatározott pénzügyi keret.

A tulajdonosi és bérlői beruházási feladatok elhatárolását a V.4.2. tartalmazza. A részletes feltételeket a bérleti, illetve az üzemeltetési szerződésben kell rögzíteni.

V.6.5.6. A bérleti jogviszonyok kezelése

A meglévő és az új jogviszonyokat eltérő szabályok szerint kell kezelni.

Meglévő jogviszonyok: A fennálló önkormányzati bérleti jogviszonyok nem alakíthatók át automatikusan. Felülvizsgálatukról, módosításukról vagy megszüntetésükről a hatályos szerződések és szabályozás alapján a tulajdonosi, illetve bérbeadói jogkör gyakorlója dönt.

Az EVIN, illetve az üzemeltető átvilágítja a jogviszonyokat, egyeztet a bérlőkkel, és döntésre előkészíti az egyedi ügyeket. Az inaktív egységeknél elsődleges cél a működés helyreállítása vagy a bérlemény visszaadása. Egyedi vizsgálat alapján profilváltás, áthelyezés, közös megegyezés vagy a jogviszony jogszerű lezárása is alkalmazható, indokolt esetben más önkormányzati helyiség felajánlásával (V.3.5.).

Új jogviszonyok: Az új jogviszonyok főszabály szerint határozott időre, előre rögzített működési, díjfizetési és felülvizsgálati feltételekkel jönnek létre. A hosszabbítás kiszámítható, de nem automatikus.

A szerződésekben rögzíteni kell a vállalt funkciót, a tényleges működés és nyitvatartás követelményeit, a díjfizetés és felülvizsgálat rendjét, valamint a nem teljesítés következményeit. A kaucionak megfelelő biztosítékot kell nyújtania anélkül, hogy indokolatlan belépési korlátot teremtene a kisebb és helyi vállalkozások számára.

V.6.5.7. Az átállás ütemezése

Az átállás első lépése a meglévő jogviszonyok auditjának aktualizálása és az egyedi bérlői ügyek előkészítése. Ezt követően kerülhet sor a tulajdonosi, illetve bérbeadói döntések meghozatalára és végrehajtására.

Az új és módosított jogviszonyok már az új díj- és szerződéses elvek alapján jönnek létre. Ezzel párhuzamosan indul el az üzemeltetésiköltség-kedvezmény kivezetése és a meglévő, preferált funkciót fenntartó bérlők hároméves átmeneti időszaka.

Külső üzemeltetés esetén az átállás EVIN-re és üzemeltetőre háruló feladatait a pályázati kiírásban és az üzemeltetési szerződésben kell rögzíteni.

V.6.6. Üzemeltetési alternatívák

V.6.6.1. A modellválasztás tartalma

A modellválasztást két alapvető változó határozza meg: a csarnokot az EVIN vagy külső szereplő üzemelteti-e, illetve a fejlesztés minimum vagy optimum program

alapján valósul-e meg. A döntés egyben meghatározza a működési bevételek és a fejlesztési feladatok helyét, a működési és beruházási kockázatok megosztását, valamint a tulajdonosi kontroll és az üzemeltetői mozgástér viszonyát.

E két változó alapján négy modell különíthető el.

V.6.6.2. Üzemeltetési modellek

V.6.6.2.1. Önkormányzati üzemeltetés, minimum programszint

A piacüzemeltetés az EVIN közszolgáltatási feladata marad. A koncepció végrehajtásához meg kell erősíteni a V.6.1.-ben meghatározott szervezeti és szakmai kapacitásokat, valamint biztosítani kell az ehhez szükséges operatív döntési jogköröket.

A fejlesztés a minimumprogrammal indul, majd önkormányzati finanszírozással, az optimum programmal megvalósításával folytatható. Egyes beruházásokat a bérlők a V.6.5. szerinti bérbeszámítás keretében valósíthatnak meg; ezek pénzügyi hatása a beruházási kiadás és a később kieső bérleti bevétel együttes figyelembevételével jelenik meg a pénzügyi modellben.

A működési bevételeket és költségeket az önkormányzati feladatellátás részeként számolják el. A tulajdonosi irányítás a közszolgáltatási szerződésen, az éves üzleti terven és a beszámolási rendszeren keresztül érvényesül.

A modell előnye a közvetlen tulajdonosi kontroll és a fejlesztés finanszírozáshoz igazítható ütemezése. Megvalósíthatóságának feltétele a szükséges önkormányzati forrás, valamint az EVIN szervezeti és döntési kapacitásának megerősítése.

V.6.6.2.2. Önkormányzati üzemeltetés, optimum programszint

Az üzemeltetési konstrukció az előző modellel azonos, a teljes fejlesztési program azonban egységes beruházási és finanszírozási döntés alapján valósul meg.

Az együtemű fejlesztés nem feltétlenül jelent egyetlen kivitelezési szakaszt. A célállapot és a finanszírozási keret előre rögzített, a kivitelezés azonban a csarnok folyamatos működéséhez igazodva szakaszolható. A beruházást és az új működési rendszer bevezetését összehangoltan kell végrehajtani.

A modell előnye a célállapot gyorsabb és egységesebb létrehozása, valamint az együtemű beruházáshoz esetlegesen bevonható külső pályázati forrás. Fő kockázata a potenciálisan jelentős önkormányzati finanszírozási igény, a kivitelezés és a csarnok működésének összehangolása, valamint a beruházás megtérülése.

V.6.6.2.3. Külső üzemeltető, minimum programszint

Az önkormányzat pályázati eljárásban külső üzemeltetőt választ. A működési bevételek az üzemeltetőnél keletkeznek, aki ezekből és saját forrásaiból finanszírozza a működést, valamint a szerződésben vállalt fejlesztéseket.

A fejlesztések több év alatt, előre rögzített beruházási kötelezettségek alapján valósulnak meg. Ennek eszköze éves minimumráfordítás, a bevételek meghatározott részének visszaforgatása vagy a kettő kombinációja lehet. A pontos pénzügyi mechanizmust a pályázati és szerződéses előkészítés során kell meghatározni.

Az üzemeltetőnek olyan hasznosítási, díjalkalmazási és szerződéskezelési jogosultságokat kell kapnia, amelyek lehetővé teszik az önálló gazdálkodást, a bérlői szerkezet alakítását és a vállalt fejlesztések végrehajtását. A szükséges személyi és szakmai kapacitást saját szervezetén belül biztosítja.

A modell előnye az önkormányzati finanszírozási igény mérséklése, a működési és fejlesztési felelősség összekapcsolása, valamint az, hogy a minimumprogram költség–haszon szempontból egyszerűbben megvalósítható. Fő kockázata, hogy az optimum program célállapotának elérését célzó fejlesztések elhúzódnak, a vállalt ráfordítások nem teljesülnek, vagy a működési bevételek nem nyújtanak elegendő fedezetet a beruházásokra.

V.6.6.2.4. Külső üzemeltető, optimum programszint

A külső üzemeltető előre vállalt program alapján végrehajtja a teljes fejlesztést, majd hosszabb időtávon működteti a csarnokot. A működési bevételek nála keletkeznek, és ő viseli a beruházási, működési és piaci kockázatok nagyobb részét.

A beruházás megtérüléséhez hosszú távú, kiszámítható jogviszonyra, megfelelő gazdálkodási mozgástérre és szerződésben rögzített bevételi pozícióra van szükség. A jogviszony időtartamát, a beruházási kötelezettséget és a tulajdonosi díjat ezért egymással összefüggésben kell meghatározni.

A modell előnye az önkormányzati beruházási teher csökkenése és az egységes fejlesztési felelősség. Fő kockázata, hogy a beruházás jelentős ráfordításigénye hosszabb időre szóló tulajdonosi elköteleződést tesz szükségessé, a megtérülési igény pedig magasabb bérlői és használati díjakat eredményezhet.

A modell akkor reális, ha a fejlesztési program műszakilag és költségszinten előkészített, a jogviszony időtartama igazodik a beruházás megtérüléséhez, az üzemeltető gazdálkodási mozgástere pedig arányban áll a vállalt kötelezettségekkel, és a konstrukció számára is megfelelő megtérülést biztosít.

V.6.6.3. A modellek fő különbségei

Szempont	Önkormányzati üzemeltetés	Külső üzemeltetés
Üzemeltető	EVIN	Pályázati eljárásban kiválasztott szervezet
Működési bevételek	Az önkormányzati feladatellátás részeként kerülnek elszámolásra	Az üzemeltetőnél keletkeznek, a szerződésben meghatározott feltételekkel

Szempont	Önkormányzati üzemeltetés	Külső üzemeltetés
Fejlesztési finanszírozás	Önkormányzati forrás	Az üzemeltető finanszírozási felelőssége
Fejlesztési kötelezettség	Több ütemben vagy egységes beruházási program alapján	Éves beruházási vállalások vagy előre vállalt teljes program alapján
Működési és beruházási kockázat	Alapvetően az önkormányzat viseli	Nagyobb részben az üzemeltető viseli
Szervezeti kapacitás	Az EVIN szervezetében biztosítandó	Az üzemeltető szervezetében biztosítandó
Tulajdonosi kontroll	Közvetlen tulajdonosi és közszolgáltatási eszközökkel	Pályázati és szerződéses követelményekkel, ellenőrzési jogokkal és jogkövetkezményekkel
Üzemeltetői mozgástér	Az önkormányzati döntési rend keretei között	A szerződésben átadott hasznosítási, díjalkalmazási és szerződéskezelési jogosultságok alapján

V.6.6.4. A külső üzemeltetés pályázati előkészítése

Külső üzemeltetés esetén a pályázati kiírásban előre és számonkérhetően meg kell határozni:

- a csarnok közhasznú, piaci és funkcionális kereteit;
- a kötelező, feltételekhez kötött és kizárt használatokat;
- a bérlői és funkcionális szerkezet alapelveit;
- a beruházási és üzemeltetési kötelezettségeket;
- az üzemeltetőnek átadott területeket és jogosultságokat;
- a működési bevételek felhasználásának és a tulajdonosi díj megfizetésének rendjét;
- a tulajdonosi kontroll és az üzemeltetői mozgástér határait;
- a pénzügyi, teljesítési, adatszolgáltatási és beszámolási követelményeket;
- a nem teljesítés jogkövetkezményeit.

A pályáztatás előtt meg kell határozni a külső üzemeltetés jogi konstrukcióját, az üzemeltető kiválasztásának eljárási rendjét, a jogviszony lehetséges időtartamát és a beruházási minimumot. Ezzel párhuzamosan elő kell készíteni a funkcionális program műszaki és pénzügyi tartalmát.

Az átadás előtt rendezni kell az üzemeltető használatába kerülő földszinti, galéria és pinceszinti területek körét és használati rendjét, valamint a parkoló, a raktárak, a rakodás és a belső logisztika működtetését. A pályázati feltételeknek a meglévő szerződéses és használati viszonyokat is egyértelműen be kell mutatniuk.

Az üzemeltető kizárólag olyan kötelezettségek teljesítéséért tehető felelőssé, amelyek tartalma, teljesítési feltétele és pénzügyi hatása a pályázatban előre megismerhető.

V.6.7. Szerződéses és együttműködési feltételek

A koncepció végrehajtásához rendezni kell a csarnok működését meghatározó társasházi, tulajdonosi és szabályozási feltételeket. A társasházzal és a SPAR-ral való együttműködés valamennyi modellben szükséges; külső üzemeltetés esetén ezek mellett az átadható jogosultságokat és kötelezettségeket is előzetesen rögzíteni kell.

V.6.7.1. Megállapodás a társasházzal

Az udvar intenzívebb használata és fejlesztése előtt javasolt újraszabályozni az önkormányzat és a társasház közötti udvarhasználati megállapodást. A megállapodás fő témakörei:

- az udvar és a kapcsolódó területek használati rendje;
- a rendezvények gyakorisága, időbeli rendje és kapacitáskorlátai;
- a zaj-, fény- és nyitvatartási korlátozások;
- esti programok esetén a Klauzál tér felőli oldal lezárásának, valamint az Akácfa utca felőli megközelítés fenntartásának lehetősége;
- a takarítási, karbantartási és költségviselési feladatok;
- a panaszok és működési konfliktusok kezelésének rendje;
- külső üzemeltetés esetén az udvar használati jogának átengedése.

A megállapodás része lehet az udvar, a függőfolyosók, a portálok közös használatú területek rendezéséhez való hozzájárulás, valamint a takarítás és karbantartás színvonalának emelése.

Külső üzemeltető pályáztatása előtt az udvar használatának és üzemeltetésének alapvető feltételeit rendezni kell, hogy az átadható jogosultságok és a kapcsolódó kötelezettségek előre ismertek legyenek.

V.6.7.2. Az önkormányzat és az üzemeltető szerződéses viszonya

Saját üzemeltetés esetén a közszolgáltatási szerződést és az éves feladatellátási rendet, külső üzemeltetés esetén az üzemeltetési szerződést kell a koncepció végrehajtásához igazítani.

A szerződéses keretben rögzíteni kell:

- az üzemeltetőnek átadott területeket és jogosultságokat;

- a bevételek beszedésének és felhasználásának rendjét;
- a beruházási és üzemeltetési kötelezettségeket;
- a tulajdonosi ellenőrzés és beszámolás rendszerét;
- a csarnokon kívüli kitelepülések és rendezvények feltételeit;
- a közterület-használathoz, az engedélyezéshez és a díjfizetéshez kapcsolódó feladatmegosztást;
- a kültéri programok logisztikai és költségviselési rendjét;
- a zaj- és panaszkezelés felelősségi rendjét.

Az önkormányzat számára fenntartott saját programalkalmak gyakoriságát, igénybevételi feltételeit és költségviselését szintén előre meg kell határozni.

V.6.7.3. Együttműködés a SPAR-ral

A csarnok új működési rendszere nem korlátozhatja a SPAR rendeltetésszerű használatát, megközelítését és árufeltöltését. Az együttműködésnek ki kell terjednie:

- a közlekedési és logisztikai útvonalak használatára;
- a rakodás és az árufeltöltés időbeli összehangolására;
- a közös műszaki rendszerek működtetésére és fejlesztésére;
- a közös területek használatára;
- a csarnok arculatát és kommunikációját érintő kapcsolódásokra.

Az önkormányzatnak és az üzemeltetőnek törekednie kell arra, hogy a SPAR csarnokon belüli megjelenése, árukínálata és kommunikációja illeszkedjen a megújuló vásárcsarnok arculatához.

A 2026-ban jóváhagyott szerződések megkötését, hatálybalépését és végleges tartalmát a koncepció végrehajtása előtt ellenőrizni kell.

V.6.7.4. Rendeleti és szabályozási feltételek

Külső üzemeltető pályáztatása előtt meg kell vizsgálni, hogy a tervezett üzemeltetési modell végrehajtható-e a hatályos önkormányzati rendeletek és belső szabályok alapján. Amennyiben a jelenlegi szabályozás nem biztosítja az üzemeltető szükséges döntési jogköreit, a tulajdonosi kontroll megfelelő rendjét vagy a pályázatban előírt kötelezettségek teljesíthetőségét, a pályázati eljárás megindítása előtt módosítani kell a vonatkozó szabályokat.

A felülvizsgálatnak különösen ki kell terjednie:

- a piacüzemeltetési szabályokra;
- a bérbeadási és helyhasználati hatáskörökre;
- a díjalkalmazási döntések rendjére;

- az üzemeltető operatív döntési jogaira;
- a bérbeszámítás és a kedvezmények alkalmazásának feltételeire.

A szükséges rendeleti és szabályozási módosítások körét a kiválasztott konstrukció jogi előkészítése során kell meghatározni és a pályázati kiírás előtt végrehajtani.

V.6.7.5. Kapcsolódó önkormányzati és EVIN-feladatok

A csarnok üzemeltetőjének együtt kell működnie az EVIN érintett szervezeti egységeivel, valamint az önkormányzattal azokban az ügyekben, amelyek tulajdonosi vagy más önkormányzati döntést igényelnek. Az együttműködés különösen az alábbi területekre terjed ki:

- a meglévő bérleti jogviszonyok kezelése;
- a beruházások és műszaki beavatkozások előkészítése;
- a társasházi és kapcsolódó szerződéses ügyek rendezése;
- a parkolási, rakodási és közterületi kérdések kezelése;
- a környező önkormányzati helyiségek esetleges bevonása és az áthelyezési lehetőségek előkészítése.

Külső üzemeltetés esetén az EVIN koordináló és kapcsolattartó szerepét, valamint az önkormányzati szervezeti egységekkel való együttműködés rendjét az üzemeltetési szerződésben kell meghatározni.

V.7. Megvalósítási forgatókönyvek

A minimum- és az optimumprogram egymásra épül: valamennyi minimumtétel az optimum része is. A minimum az első, az optimum a második ütem; az optimum tehát nem alternatíva, hanem a minimumra épülő többlet. Az optimum megvalósulásakor a minimumtételek többsége változatlanul fennmarad, újabb ráfordítás nélkül. Ide tartoznak különösen a szabályozási, szervezeti és arculati elemek, amelyeket új specifikáció elfogadásáig minimumtételként kell nyilvántartani.

A minimum- és az optimum program közötti határ munkaközi. Véglegesítését az épületszintű műszaki terhelhetőségi vizsgálat (E-01) alapozza meg, amely meghatározza, mely beavatkozások valósíthatók meg a jelenlegi infrastruktúrával, és melyek igényelnek alapinfrastruktúra-bővítést.

Kód	Tétel	Beavatkozási szint		Ráfordítás típusa		
		Minimum	Optimum	Beruházás (CAPEX)	Üzemeltetés (OPEX)	Pénzügyi hatás
Előkészítés, vizsgálat, tervezés						
E-01	Vásárcsarnok műszaki kapacitás- és terhelhetőségi vizsgálata	●				
E-02	Klauzál tér forgalomtechnikai koncepciója	●			●	
E-03	Parkolási és logisztikai koncepció (épület)	●			●	
E-04	Brand stratégia és arculati terv	●				
E-05	Áthelyezési helyiséggazdálkodási csomag: az ingatlanállomány felülvizsgálata, áthelyezési lehetőségek		●	●	●	
Beruházás						
B-01	Nedvesedés és beázás okának feltárása és megszüntetése	●		●		
B-02	Állagmegóvás és esztétikai felújítás	●		●		
B-03	Egységes arculat és wayfinding-rendszer	●		●		
B-04	Világítás korszerűsítése	●			●	
B-05	Napelemes-akkumulátoros és esővízgyűjtő rendszer működésének rendezése	●			●	
B-06	Nyilvános illemhely felújítása, bankkártyás fizetés engedélyezése	●			●	
B-07	Főkapu oldalszárnyainak megnyitása és az átjáró felújítása	●		●		
B-08	Udvar revitalizációja: tisztasági festés, fémszerkezetek helyreállítása, világítás és jelzések rendezése	●		●		
B-09	Pinceszinti parkolási rend felülvizsgálata	●		●	●	

Kód	Tétel	Beavatkozási szint		Ráfordítás típusa		
		Minimum	Optimum	Beruházás (CAPEX)	Üzemeltetés (OPEX)	Pénzügyi hatás
B-10	Árusító asztalok átrendezése	●				●
B-11	Belső árusítótér kialakítása rendezvények számára	●	●	●		●
B-12	Kitelepülés kialakítása a galérián fogyasztásra	●			●	
B-13	Galéria pavilonok szellőzésének felülvizsgálata, kisebb beavatkozások	●		●		
B-14	Csomagautomata és ATM-ek áthelyezése a bejárati szolgáltatási sávba	●				
B-15	Kommunikációs felületek kialakítása	●				
B-16	Digitális információs tábla frissítése	●			●	
B-17	A galériaszint gépészeti hálózatainak kapacitásbővítése		●	●	●	
B-18	Hűtő-fűtő rendszer felülvizsgálata és kiépítése		●	●	●	
B-19	Galéria pavilonjainak fizikai átalakítása		●	●		
B-20	Fedett kioszkok a piactéren		●	●	●	
B-21	Közös előkészítő- és sütőkapacitás kialakítása a galériaszinten		●	●	●	
B-22	Klauzál tér közterületi felújítása		●	●		
B-23	Fényfestés		●	●	●	
B-24	Fogadóhelyiségek kiadható állapotba hozása a külső helyiségállományban		●	●		
B-25	Fedett pavilonok elhelyezése a Klauzál téren		●	●	●	

Kód	Tétel	Beavatkozási szint		Ráfordítás típusa		
		Minimum	Optimum	Beruházás (CAPEX)	Üzemeltetés (OPEX)	Pénzügyi hatás
B-26	Ideiglenes piac kialakítása nagyobb beruházás esetén		●	●	●	
Működés						
Ü-01	Csarnokmenedzser pozíció létrehozása	●				
Ü-02	Szervezeti struktúra felállítása	●				
Ü-03	Bérlői fórum és a bérlői kommunikáció intézményesítése	●				
Ü-04	Bérlői bevonás és a városrészi beszállítói kapcsolatok feltárása	●				●
Ü-05	Proaktív kommunikáció és sales	●				●
Ü-06	Események és tematikus vásárok	●			●	●
Ü-07	Rendezvényi üzemeltetési háttér biztosítása	●			●	
Ü-8	Megnövekedett forgalomhoz kapcsolódó takarítás és üzemeltetés		●		●	
Ü-9	Megerősített biztonsági jelenlét a bővített rendezvényi kapacitáshoz		●		●	
Szabályozás						
SZ-01	Bérlői követelményrendszer	●				●
SZ-03	Elektromosautó-töltők áthelyezése	●				
SZ-03	Kitelepülések és vásárok engedélyezési rendje a Klauzál téren	●			●	●
SZ-04	A társasházi megállapodás felülvizsgálata és módosítása	●				

VI. Pénzügyi összehasonlító elemzés

A fejezet gerincét a pénzügyi elemzés adja, amely beruházási és üzemeltetési változatonként (forgatókönyvenként) feltárja a beruházási költséget, az üzemeltetési és díjbevételi szerkezetet, elvégzi a cash flow és költség-haszon elemzést, és meghatározza a megtérülési mutatókat (NPV, BCR).

Az NPV (Net Present Value, nettó jelenérték) egy beruházás vagy projekt által generált jövőbeli pénzáramlások jelenértékét méri. Ha a mutató pozitív, akkor egy projekt, vagy alternatíva értéket termel, érdemes megvalósítani, ha negatív, akkor viszont veszteséget okoz, ezért el kell vetni. A BCR (Benefit-Cost Ratio, haszon-költség arány) egy projekt vagy alternatíva jelenértékben számított hasznainak és költségeinek arányát fejezi ki. Ha a mutató egynél nagyobb, akkor a hasznok meghaladják a költségeket, a projektet érdemes megvalósítani, ha egynél kisebb, akkor viszont a költségek meghaladják a hasznokat, el kell utasítani az adott projektet vagy alternatívát.

Az elemzés kiegészül egy érzékenységvizsgálattal, amely az egyes főbb tényezők változásának hatását mutatja be, valamint a várható társadalmi hasznok és költségek kvalitatív értékelésével, emellett azonosításra kerülnek a főbb kockázati tényezők és kezelési megközelítések., Mindez összességében megalapozza a tanulmányban lefektetett javaslatot.

VI.1. Módszertani megfontolások

VI.1.1. Módszertani keret

A módszertani keretet a pénzügyi költség-haszon elemzés (CBA – cost-benefit analysis) logikája adja, amelynek célja, hogy egy adott döntés, beruházás vagy projekt pénzügyi megvalósíthatóságát objektív módon értékelje azáltal, hogy szisztematikusan összeveti a felmerülő költségeket a várható hasznokkal. Az elemzés azonosítja és számszerűsíti a releváns költségtényezőket, majd ezekkel szembeállítja a projektből származó bevételeket, megtakarításokat és egyéb, pénzben kifejezhető előnyöket. Mivel a költségek és hasznok gyakran több éven keresztül jelentkeznek, az elemzés a diszkontált pénzáramlásokon keresztül a pénz időértékét is figyelembe veszi. A módszer eredménye egy egyértelmű döntési kritérium: ha a mutatószámok (NPV és BCR) pozitívak, akkor a projekt, vagy alternatíva pénzügyileg indokolt, ellenkező esetben elvetendő vagy átgondolandó. A megbízható elemzéshez elengedhetetlen továbbá az érzékenységvizsgálat és a kockázatok vizsgálata, hiszen a becslések bizonytalansága befolyásolhatja a végkövetkeztetést. Így a költség-haszon elemzés nemcsak egyszerű számviteli gyakorlat, hanem stratégiai döntéstámogató eszköz, amely segít a rendelkezésre álló szűkös erőforrások leghatékonyabb allokálásában.

VI.1.2. Adatforrások és rendelkezésre álló információk

Az elemzéshez felhasznált adatok forrása a helyzetértékelésben és a hasznosítási koncepcióban szereplő, ezek hiányában pedig megbízható külső forrásokból származó információk, illetve az előbbiek alapján készített becslések. A helyzetértékelés és a hasznosítási koncepció esetében elsősorban az alábbi fejezetekre támaszkodik az elemzés:

- III. fejezet Helyzetértékelés 5.3 Költségszerkezet adatai;
- III. fejezet Helyzetértékelés 5.2. Bevételi szerkezet adatai;
- V. fejezet Hasznosítási koncepció 4. Műszaki és térrendezési koncepció megállapításai;
- V. fejezet Hasznosítási koncepció 6.5. Bérleti és díjpolitikai rendszer megállapításai.

A megrendelői igény egy forgatókönyv alapú, pénzügyi szemléletű, költség-haszon logikán alapuló elemzés elkészítésére irányult, amely az egyes modellváltozatokat összemérhető módon mutatja be. Az ehhez rendelkezésre álló gazdálkodási adatok a jelenlegi üzemeltetés adatai, egy korábbi fejlesztési műszaki tartalomra vonatkozó költségadatai, valamint a helyzetértékelés és a benchmark-elemzések során összegyűjtött további információk.A főbb külső tényezők között az alábbiakat szükséges megemlíteni, hogy beruházási szempontból a megvalósítandó műszaki tartalom tulajdonosi, illetve beruházói döntést igényel, ahogyan a bérleti és díjpolitikai rendszer is.

VI.1.3. Adathiányok és bizonytalanságok kezelése

A megrendelői információigény hagyományos, kizárólag primer adatgyűjtésre épülő módszertannal nem lett volna kielégíthető: egyrészt a szükséges reprezentatív felmérések aránytalanul költségesek lettek volna, másrészt a tulajdonosi, illetve beruházói döntések előzetesen nem helyettesíthetők adatgyűjtéssel.

Ezért az elemzés részben elemzői feltételezéseken és koncepcióalkotáson alapul, amelyet AI-támogatott adatpótlás és modellezés egészít ki. Ehhez korszerű, a jelen elemzési feladat vonatkozásában kiemelten hatékony mesterséges intelligencia-eszközöket alkalmazunk. A mesterséges intelligencia alkalmas és kifejezetten hatékony eszköz a költség-haszon elemzések (CBA) során szükséges becslések elkészítésére a vonatkoz európai és nemzetközi módszertani ajánlások (lásd Világbank[13], OECD[14]) szerint.

Ez a megközelítés biztosítja, hogy az elemzés a helyzetértékelés tényadataira támaszkodjon, az elemzői koncepcióból induljon ki, és a fennmaradó bemeneti adathiányokat módszertanilag kontrollált, mesterséges intelligencia által támogatott

[13] (World Bank) Understanding the Cost of Transmission Infrastructure: Insights from World Bank Group-Financed Transmission Projects
[14] (OECD) Recommendation of the Council on Artificial Intelligence

becsléssel zárja le – így a megrendelői információigény a rendelkezésre álló adat- és információs korlátok mellett is kielégíthető.

VI.1.4. Időtáv és diszkontráta

A vizsgálat időtávját 20 évben határoztuk meg, tekintettel arra, hogy a piacokról szóló önkormányzati rendelet szerint a helyiségek legfeljebb 15 éves határozott időre (egyszeri, legfeljebb ötéves hosszabbítás lehetőségével) vagy határozatlan időre adhatók bérbe. A vizsgálathoz valamennyi árat, a hasznokat és a költségeket is 2026-os árszintre aktualizáltuk, majd reálszemléletben (a bázisév árain számolva) vittük tovább a vizsgálat időtávján.

Az Európai Bizottság hivatalos költség-haszon elemzési (CBA) útmutatója (EC CBA Guide) alapján a beruházások pénzügyi elemzése során alkalmazandó ajánlott pénzügyi diszkontráta alapértelmezett értéke 4%-os (az infláció hatásától megtisztított) reálértéken a 2021–2027-es programozási időszakban, így mi is ezt a diszkontrátát használjuk. A diszkontrátát kamatos és nem lineáris diszkontrátaként alkalmazza az elemzés. A pénzügyi diszkontráta (Financial Discount Rate – FDR) a tőke lehetőségköltségét tükrözi, és a jövőbeni pénzáramlások (bevételek és költségek) jelenértékre történő átszámítására szolgál.

VI.2. A vizsgált beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek)

A pénzügyi elemzés az alábbi beruházási és üzemeltetési változatokat (forgatókönyveket) vizsgálja:

- „0.” modell – beavatkozás nélküli változat;
- 1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint;
- 2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint;
- 3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint;
- 4.modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint.

A pénzügyi elemzés viszonyítási pontként használja egyfajta „0.” modellként a beavatkozás nélküli változatot. Ebben az esetben a jelenlegi működési rend változatlanul marad fenn: beruházás nem történik, a díjpolitikai átállás elmarad, a díjszint reálértéke tovább csökken, az üzemeltetésiköltség-kedvezmény fennmarad, összességében pedig a csarnok üzemeltetési hiánya állandósul.

Ezen túl, a négy lehetséges üzemeltetési modellt két tényező kombinációja alakítja ki: ki üzemelteti a csarnokot (az önkormányzat, illetve az EVIN vagy külső szereplő), és a fejlesztés milyen program szerint zajlik (minimum vagy optimum). Ez a választás dönti el, hol keletkeznek a működési bevételek, a kiadások, illetve a fejlesztési feladatok, és utóbbiak milyen mértékűek.

VI.2.1. Önkormányzati üzemeltetés – MINIMUM programszint

A piac üzemeltetése továbbra is önkormányzati, illetve EVIN-feladat marad, amihez erősebb szervezeti kapacitás és önálló operatív döntési jogkör szükséges. A fejlesztés a minimumprogrammal kezdődik, majd önkormányzati forrásból, később az optimum program megvalósításával bővülhet. (A viszonylag egyszerű beavatkozások miatt a pénzügyi elemzésben egy éves beruházási időszakkal számoltunk. Ehhez képest az erre épülő esetleges optimum programszint csak lehetőség, a pénzügyi elemzés a további fejlesztéseket nem vizsgálja ebben a modellben). A bevételek, üzemeltetési kiadások, beruházások az EVIN-t, illetve a feladatmegosztástól függően az önkormányzatot terhelik.

VI.2.2. Önkormányzati üzemeltetés – OPTIMUM programszint

Az üzemeltetés ugyanúgy önkormányzati marad, az EVIN-en keresztül, de a teljes fejlesztést egyetlen, összevont beruházási és finanszírozási döntés alapján hajtják végre. Ez nem jelenti, hogy a kivitelezés is egy lépésben történik – a végállapot és a finanszírozás rögzített, míg a megvalósítás a csarnok folyamatos üzemeléséhez igazítva szakaszolható, összhangban az új működési rendszer bevezetésével. (Az elemzésben kétéves beruházási idővel számoltunk.) Előnye a gyorsabb, egységes célállapot elérése, ugyanakkor jelentős az önkormányzati finanszírozási igény, valamint a kivitelezés és a működés összehangolásának nehézsége. A bevételek, üzemeltetési kiadások, beruházások ebben az esetben is mind az EVIN-t, illetve döntéstől függően az önkormányzatot terhelik.

VI.2.3. Külső üzemeltető – MINIMUM programszint

Az önkormányzat pályázat útján választ üzemeltetőt, aki a bevételeiből és saját forrásaiból fedezi a működést és a szerződésben vállalt fejlesztéseket. A fejlesztések előre meghatározott kötelezettségek (éves minimumráfordítás, bevétel-visszaforgatás vagy ezek kombinációja) alapján valósulnak meg, a pontos mechanizmust a pályázati és szerződéses szakaszban kell rögzíteni. (Az elemzésben a viszonylag alacsony finanszírozási igény miatt egy évvel számoltunk, mint beruházási időszak.) A modell csökkenti az önkormányzati finanszírozási terhet, összekapcsolja a működési és fejlesztési felelősséget, azáltal, hogy a beruházást, majd pedig az üzemeltetést és a díjbevételeket is a külső üzemeltető kezébe helyezi.

VI.2.4. Külső üzemeltető – OPTIMUM programszint

A külső üzemeltető egy előre vállalt program szerint hajtja végre a teljes fejlesztést (ehhez hipotetikusan két éves beruházási időszakot határoztunk meg az elemzésben), majd hosszú távon üzemelteti a csarnokot – a bevételek is nála keletkeznek, és ő viseli a kockázatok nagyobb részét. A megtérüléshez hosszú távú, kiszámítható jogviszony, kellő gazdálkodási szabadság és szerződésben biztosított bevételi pozíció szükséges, ezért a jogviszony hosszát, a beruházási kötelezettséget és a tulajdonosi díjat, valamint minden egyéb kötelezettséget is egymással összhangban kell meghatározni. Előnye, hogy tehermentesíti az önkormányzatot a beruházástól, és egységes

fejlesztési felelősséget teremt. A beruházás, az üzemeltetési költségek a külső üzemeltetőt terhelik, ugyanakkor a díjbevételeket is ő szedi.

Az egyes forgatókönyvek részletes leírását a V. fejezet, a Hasznosítási koncepció tartalmazza.

VI.3. Forgatókönyv alapú pénzügyi elemzés

A pénzügyi elemzés fő kérdése tulajdonképpen az volt, hogy melyik beruházási és üzemeltetési változat (forgatókönyv) a leginkább életképes, működőképes. Ehhez egyrészt szükséges a beruházási költségek, valamint a különböző változatokból következő pénzügyi áramok becslése. Az elvégzett elemzés egyes lépéseit, és a lépések eredményeit a következő módon foglalhatjuk össze.

VI.3.1. A becslések elvégzése

A pénzügyi elemzésben korábban kifejtett adathiányok és bizonytalanságok miatt a becslésekhez mesterséges intelligencia alapú eszközöket használtunk (Claude Fable és Opus5 Max). A becslések közvetlen, validált eredményeit a tanulmány, illetve a pénzügyi elemzés mellékleteiként közöljük. Ahol az lehetséges volt, minden becslés tényadatokból, valamint a helyzetértékelésben és a hasznosítási koncepcióban rögzített információkból indult ki, kiegészítve megbízható külső adatforrásokkal. Valamennyi becslés tartalmazza a releváns hivatkozásokat is.

Az elemzéshez először megtörtént a beruházási költségek becslése beruházási változatonként a két programszinten (MINIMUM és OPTIMUM). Ebben a körben a közvetlen kivitelezési költségekre, valamint az olyan kapcsolódó kiadásokra is kitért a becslés, mint műszaki tervezés, hatósági engedélyeztetés, műszaki ellenőrzés, és a tartalékkeret.

A becslés ezt követően feltárta a működési költségeket és bevételeket befolyásoló tényezőket a helyzetértékelésben vizsgált szempontok figyelembevételével. Egyik oldalról a várható látogatottsági és forgalmi adatokból, valamint a látogatói fizetési hajlandóság becsléséből kiindulva meghatározta a bérlői terhelhetőség kereteit, vagyis azt, hogy mekkora az a keret, amelyet a bérlők reálisan a bérleti és üzemeltetési díjra tudnak fordítani. A becslés vizsgálta a bérleti és díjpolitikai rendszer változásait is, vagyis a jelenlegi üzemeltetési díjkedvezmény kivezetését és az egységes bérleti díj bevezetését. A bevételek becslése kiegészült a kioszkos árusítással, valamint a csarnok belső területének használatát érintő rendezvényekkel összefüggő becslésekkel.A másik oldalról a becslés azt vizsgálta, hogy mennyibe kerülhet az üzemeltetés a különböző változatokban. Ebben a körben a becslés figyelembe vette a látogatottság becslését, továbbá azt, hogy az üzemeltetés egyes modelljei esetén a milyen üzemeltetésiköltség-változás várható a hatékonyságjavulás észszerű keretein belül. A dologi és közműkiadásokat nettó értéken, a személyi költségeket teljes munkáltatói bérköltségen, minden esetben 2026-os árszinten adta meg a becslés, a takarítást, őrzést és karbantartást pedig kiszervezett szolgáltatásként kalkulálva, amennyiben ez költséghatékonyabb volt. Az V. fejezetben (Hasznosítási koncepció)

javasolt négy funkciót (csarnokmenedzser, bérlő- és hasznosítási menedzser, helyszíni üzemeltetési vezető, program- és kommunikációs koordinátor) minden változatban tartalmazta a becslés. A háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költségére vonatkozó költségek minden változatban az Önkormányzatnál, illetve az EVIN-nél kerültek beszámításra.

A becslések eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze.

Beruházási költségek becslése	**Millió Ft**	**Megjegyzés**
Beruházás (rövid távú, MINIMUM szint) (mFt, 2026)	56,418	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.
Beruházás (hosszú távú, OPTIMUM szint) (mFt, 2026)	552,155	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.

Látogatási számok becslése	**Fő / év**	**Megjegyzés**
Éves látogatás (fő/év) alsó becslés MINIMUM	545 200	Megjegyzés: tájékoztató jellegű becslés, a pénzügyi elemzés fő részéhez nem használjuk.
Éves látogatás (fő/év) felső becslés MINIMUM	859 700	Megjegyzés: tájékoztató jellegű becslés, a pénzügyi elemzés fő részéhez nem használjuk.
Éves látogatás (fő/év) középérték MINIMUM	700 600	Megjegyzés: tájékoztató jellegű becslés, a pénzügyi elemzés fő részéhez nem használjuk.
Éves látogatás (fő/év) alsó becslés OPTIMUM	722 400	Megjegyzés: tájékoztató jellegű becslés, a pénzügyi elemzés fő részéhez nem használjuk.
Éves látogatás (fő/év) felső becslés OPTIMUM	1 161 000	Megjegyzés: tájékoztató jellegű becslés, a pénzügyi elemzés fő részéhez nem használjuk.
Éves látogatás (fő/év) középérték OPTIMUM	934 100	Megjegyzés: tájékoztató jellegű becslés, a pénzügyi elemzés fő részéhez nem használjuk.

Díjbevételek becslése (üzlethelyiségek, SPAR nélkül)	**Millió Ft**	**Megjegyzés**
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM beruházási szint esetén, alsó becslés) (mFt, éves, 2026)	66,600	Megjegyzés: az érzékenységvizsgálathoz használt becslés.
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM beruházási szint esetén, felső becslés) (mFt, éves, 2026)	229,900	Megjegyzés: az érzékenységvizsgálathoz használt becslés.
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM beruházási szint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)	134,000	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM beruházási szint esetén, alsó becslés) (mFt, éves, 2026)	148,800	Megjegyzés: az érzékenységvizsgálathoz használt becslés.

Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM beruházási szint esetén, felső becslés) (mFt, éves, 2026)	383,700	Megjegyzés: az érzékenységvizsgálathoz használt becslés.
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM beruházási szint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)	287,200	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.

Díjbevételek becslése (kioszkok és rendezvények)	**Millió Ft**	**Megjegyzés**
Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)	35,250	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.
Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)	8,550	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.

Üzemeltetési költségek becslése	**Millió Ft**	**Megjegyzés**
Önkormányzat/EVIN üzemelteti a csarnokot, a MINIMUM beruházási szint történik meg (mFt, éves, 2026)	202,800	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.
Önkormányzat/EVIN üzemelteti a csarnokot, az OPTIMUM beruházási szint történik meg (mFt, éves, 2026)	249,600	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.
Külső üzemeltető üzemelteti a csarnokot, a MINIMUM beruházási szint történik meg (mFt, éves, 2026)	189,600	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.
Külső üzemeltető üzemelteti a csarnokot, az OPTIMUM beruházási szint történik meg (mFt, éves, 2026)	233,200	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés.
Javasolt négy funkció (csarnokmenedzser, bérlő- és hasznosítási menedzser, helyszíni üzemeltetési vezető, program- és kommunikációs koordinátor) (mFt, éves, 2026)	58,300	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés. (Mind a négy esetben használjuk.)
Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-elfogadás, döntés-előkészítés) (mFt, éves, 2026)	17,400	Megjegyzés: az alapszámításhoz használt becslés. (Mind a négy esetben használjuk, mindig az Önkormányzat/EVIN költségeként.)

18. táblázat: A pénzügyi elemzés bemeneti becsléseinek összefoglalása
(Forrás: Claude Fable és Opus5 Max, validált számítások)

A táblázatban jelzett középérték nem számtani közepet jelez, hanem az alkalmazott becslésben szereplő középérték, a becslésben (lásd mellékletek) leírt módszertan szerint. A becslések eredményei közül néhány további pontot érdemes kiemelni.

A beruházási költségek becslésénél a piac átalakítása miatt esetleges alternatív árusítóhely kialakításának, vagy a jelenlegi bérlők számára alternatív bérlemény biztosításának költségeit nem vizsgáltuk, mivel ez függ a tulajdonos, illetve a beruházó döntésétől, valamint a beavatkozások pontos ütemezésétől.

A becslés szerint a MINIMUM programszinten középértéken évi 701 ezer látogatással (napi átlagban mintegy 2260 fő), az OPTIMUM programszinten középértéken 934 ezer látogatással (napi 3013 fő) számolt a modell. Szintén fontos jelezni, hogy a becslés szerint a MINIMUM programszint középértéke évi 134,0 millió forintos teljes helyiséghasználati keretet jelez, ami havi 9 672 Ft/m²-nek felel meg a becslési kör átlagában. Az OPTIMUM programszint középértéke évi 287,2 millió forintnak, havi 20 734 Ft/m²-nek felel meg. (Részletesen lásd a mellékletben szereplő becslést, illetve számítást.)

Az üzemeltetés kapcsán a becslés mind a négy vizsgált modellben kisebb vagy nagyobb mértékű hatékonyságjavulással számolt a jelenlegi üzemeltetési költségszerkezethez képest, amellyel együtt OPTIMUM programszinten a megnövekedő látogatói szám okozta terhelés természetesen felfelé módosította a becsült üzemeltetési költségeket..

VI.3.2. A háttérszámítások elvégzése

Elsősorban a viszonyítási pontként használt „0.” modell, a beavatkozás nélküli változat elemzéséhez, valamint a jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetésének modellezéséhez szükséges volt bizonyos háttérszámításokat elvégezni a meglévő tényadatok alapján. Ezeket a számításokat az alábbiakban közöljük.

Jelenlegi díjbevételek az üzlethelyiségekre értelmezve (nem ismert, hogy az üzlethelyiségeken kívül tartalmaz-e más bérleti díjat is, pl. asztalokét) - a SPAR nélkül	**2025 (mFt)**	**2026 (mFt)**
Üzemeltetési költség 85%-a (2025, tény) - közvetett költségvetési támogatás alapján	66,118	69,027
Üzemeltetési költség 15%-a (2025, számított)	11,668	12,181
Bérleti díj (2025, tény)	44,700	46,667
Ebből használati díj (2025, számított)	33,032	34,486
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (a jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény megtartásával) (mFt, éves)	44,700	46,667
Bérleti díjbevétel különbsége üzlethelyiségek (a jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén, a megtartáshoz képest) (mFt, éves)	66,118	69,027
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (a jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetésével) (mFt, éves)	110,818	115,694

A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)		
2027-ben	2028-ben	2029-ben
63,924	81,180	98,437
(*) A számításban a 4. évtől, 2030-tól már a becslésekben szereplő, üzletekre vonatkozó bérleti díjat alkalmazzuk.		

Jelenlegi önkormányzati üzemeltetési költségek	2025 (mFt)	2026 (mFt)
Személyi költség (2025, tény)	73,700	76,943
Közművek – áram, gáz, víz, csatorna (2025, tény) - átfolyó tétel korrekciójával	20,000	20,880
Őrzés-védelem (2025, tény)	44,500	46,458
Takarítás (2025, tény)	27,200	28,397
Karbantartás (2025, tény)	15,500	16,182
Ügyvédi költség (2025, tény)	8,400	8,770
Az összesítőben külön nem részletezett egyéb költségek (2025, tény)	23,000	24,012
Jelenlegi önkormányzati üzemeltetési költség (mFt, éves, 2026)	**212,300**	**221,641**

Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési egyenleg	2025 (mFt)	2026 (mFt)
A csarnok nettó bevétele (2025, tény) - átfolyó tétel (közüzemi költség) korrekciójával	105,700	110,351
A csarnok nettó üzemeltetési költsége (2025, tény)	212,300	221,641
A csarnok nettó üzemeltetési eredménye (2025, tény)	-106,600	-111,290
Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat számított üzemeltetési egyenlege önkormányzati pótlás nélkül (mFt, éves)	**-106,600**	**-111,290**

19. táblázat: A pénzügyi elemzés háttérszámításainak összefoglalása
(Forrás: Helyzetértékelés alapján történő számítás)

VI.3.3. A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők kiszámítása

A becslések és a háttérszámítások alapján elkészítettük azt a táblát, amelyben az elemzésben figyelembe vett tényezőket foglaljuk össze.

Beruházás (mFt, 2026)	Összeg (mFt, 2026, bázisév)	Forrás	Megjegyzés
Beruházás (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	56,418	Hasznosítási koncepció alapján becslés.	Egy év alatt valósul meg, a beruházás nem módosítja az üzemeltetési költségeket.
Beruházás (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	552,155	Hasznosítási koncepció alapján becslés.	Két év alatt valósul meg. A beruházás időtartama alatt az üzemeltetési költségek 20%-os csökkenésével számolunk.

Üzemeltetési kiadások	Összeg (mFt, 2026, bázisév)	Forrás	Megjegyzés
Jelenlegi önkormányzati üzemeltetési költség (mFt, éves, 2026)	221,641	Tényadat alapján számítás.	
Önkormányzati/EVIN üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)	261,100	Tényadat és becslés alapján számítás.	
Önkormányzati/EVIN üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)	307,900	Tényadat és becslés alapján számítás.	
Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)	247,900	Tényadat és becslés alapján számítás.	
Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)	291,500	Tényadat és becslés alapján számítás.	
Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)	17,400	Hasznosítási koncepció alapján becslés.	

Bérleti díjbevételek	Összeg (mFt, 2026, bázisév)	Forrás	Megjegyzés
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)	134,000	Hasznosítási koncepció alapján becslés.	
Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)	287,200	Hasznosítási koncepció alapján becslés.	
Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)	35,250	Hasznosítási koncepció alapján becslés.	Reálértéken állandónak tekintjük. MINIMUM beruházási szint esetén az első évben (2027-ben), OPTIMUM beruházási szint esetén az első két évben (2027-2028-ban) a bevételek 50%-ával számoltunk.

Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)	8,550	Hasznosítási koncepció alapján becslés.	Reálértéken állandónak tekintjük. MINIMUM beruházási szint esetén az első évben (2027-ben), OPTIMUM beruházási szint esetén az első két évben (2027-2028-ban) a bevételek 50%-ával számoltunk.
Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)	3,400	Tényadat alapján számítás.	Reálértéken állandónak tekintjük (kis mértékű hatás és ismeretlen jövőbeli díjpolitika).
Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)	60,000	Tényadat alapján számítás.	Reálértéken állandónak tekintjük a vizsgálati időtáv végéig (a mostani megállapodás utáni feltételek ismeretlenek).

Beavatkozás nélküli változat tényezői	Összeg (mFt, 2026, bázisév)	Forrás	Megjegyzés
Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat bevétele (mFt, éves, 2026)	110,351	Tényadat alapján számítás.	Reálértéken állandónak tekintjük a vizsgálati időtáv végéig.
Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési költsége (mFt, éves, 2026)	221,641	Tényadat alapján számítás.	
Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési egyenlege önkormányzati pótlás nélkül (mFt, éves, 2026)	-111,290	Tényadat alapján számítás.	

Tulajdonosi díj	Százalék	Forrás	Megjegyzés
Tulajdonosi díj	6,50%	Hasonló üzemeltetési konstrukciók alapján történő becslés.	

20. táblázat: A pénzügyi elemzésben figyelembe vett tényezők összefoglalása
(Forrás: Claude Fable és Opus5 Max, validált számítások, valamint a helyzetelemzés alapján történő számítás)

VI.3.4. Cash-flow és pénzügyi költség-haszon elemzés elvégzése

A fenti tényezők kiszámítása után volt lehetséges a pénzügyi működés modelljének összeállítása beruházási és üzemeltetési változatonként, erre alapulva pedig a cash-flow elemzés és pénzügyi költség-haszon elemzés elvégzése. A cash-flow elemzést (a reálértéken történő nettó pénzügyi pénzáramok vizsgálatát) évente, halmozás nélkül végeztük el, a költség-haszon elemzést pedig a módszertani leírásban szereplő módon, 4%-os reál diszkontrátával, az NPV (nettó jelenérték) és BCR (haszon-költség hányados) kiszámításával végeztük. Az egyes modellekben kapott eredményeket a vizsgált beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) mentén közöljük. Formai korlátok miatt az alábbiakban a teljes, 20 éves időtávra kiszámított értékeket nem közöljük, a modellenként teljes táblát azonban az elemzés mellékletei között szerepeltetjük.

VI.3.4.1. „0.” modell – beavatkozás nélküli változat

	0. modell – beavatkozás nélküli változat			0	1	2	3	4	…	20
				2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	…	2046
	Önkormányzat/EVIN								…	
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési költsége (mFt, éves, 2026)	Reálérték		221,641	221,641	221,641	221,641	221,641	…	221,641
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat bevétele (mFt, éves, 2026)	Reálérték		110,351	110,351	110,351	110,351	110,351	…	110,351
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési egyenlege önkormányzati pótlás nélkül (mFt, éves, 2026)	Reálérték			-111,290	-111,290	-111,290	-111,290	…	-111,290
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési költsége (mFt, éves, 2026)	Diszkontált érték	NPV (2026)	3012,176	213,117	204,920	197,038	189,460	…	101,154
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat bevétele (mFt, éves, 2026)	Diszkontált érték	NPV (2026)	1499,703	106,107	102,026	98,101	94,328	…	50,363
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési egyenlege önkormányzati pótlás nélkül (mFt, éves, 2026)	Diszkontált érték	**NPV (2026)**	**-1512,473**	-107,010	-102,894	-98,937	-95,132	…	-50,791
			BCR	**0,498**						

21. táblázat: „0.” modell – beavatkozás nélküli változat pénzügyi elemzése
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

VI.3.4.2. Önkormányzati üzemeltetés – MINIMUM programszint

	1. modell – Önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint			0	1	2	3	4	…	20
				2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	…	2046
	Önkormányzat /EVIN								…	
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték			56,418				…	
	Önkormányzati/EVIN üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			261,100	261,100	261,100	261,100	261,100	…	261,100
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)			17,400	17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			278,500	278,500	278,500	278,500	…	278,500
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,924	81,180	98,437		…	
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			134,000				134,000	…	134,000
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,250	17,625	35,250	35,250	35,250	…	35,250

	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,550	4,275	8,550	8,550	8,550	…	8,550
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	…	3,400
	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	…	60,000
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,224	188,380	205,637	241,200	…	241,200
	EGYENLEG	Reálérték			-185,695	-90,120	-72,863	-37,300	…	-37,300
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	54,248	54,248				…	
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3784,906	267,788	257,489	247,585	238,063	…	127,104
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3109,098	143,484	174,168	182,811	206,179	…	110,081
	EGYENLEG	Diszkontált érték	**NPV (2026)**	**-730,056**	-178,552	-83,321	-64,775	-31,884	…	-17,023
			BCR	**0,810**						

22. táblázat: Önkormányzati üzemeltetés – MINIMUM programszint pénzügyi elemzése
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

VI.3.4.3. Önkormányzati üzemeltetés – OPTIMUM programszint

	2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint			0	1	2	3	4	…	20
				2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	…	2046
	Önkormányzat /EVIN								…	
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték		552,155	276,078	276,078			…	
	Önkormányzati/EVIN üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			307,900	246,320	246,320	307,900	307,900	…	307,900
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)			17,400	17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			263,720	263,720	325,300	325,300	…	325,300
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,924	81,180	98,437		…	
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			287,200				287,200	…	287,200
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,250	17,625	17,625	35,250	35,250	…	35,250

	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,550	4,275	4,275	8,550	8,550	…	8,550
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	…	3,400
	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	…	60,000
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,224	166,480	205,637	394,400	…	394,400
	EGYENLEG	Reálérték			-390,574	-373,317	-119,663	69,100	…	69,100
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	520,708	265,459	255,249			…	
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4304,787	253,577	243,824	289,191	278,068	…	148,463
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4745,744	143,484	153,920	182,811	337,135	…	179,999
	EGYENLEG	Diszkontált érték	**NPV (2026)**	**-79,752**	-375,552	-345,153	-106,380	59,067	…	31,536
			BCR	**0,983**					…	

23. táblázat : Önkormányzati üzemeltetés – OPTIMUM programszint pénzügyi elemzése
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

VI.3.4.4. Külső üzemeltető – MINIMUM programszint

	3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint									
				0	1	2	3	4	…	20
	Üzemeltető			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	…	2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték			56,418				…	
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			247,900	247,900	247,900	247,900	247,900	…	247,900
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			247,900	247,900	247,900	247,900	…	247,900
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,924	81,180	98,437		…	
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			134,000				134,000	…	134,000
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,250	17,625	35,250	35,250	35,250	…	35,250
	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,550	4,275	8,550	8,550	8,550	…	8,550
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	…	3,400
	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	…	60,000

	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,224	188,380	205,637	241,200	…	241,200
	Tulajdonosi díj		6,50%		9,700	12,245	13,366	15,678	…	15,678
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Reálérték			9,700	12,245	13,366	15,678	…	15,678
	EGYENLEG	Reálérték			-164,794	-71,764	-55,629	-22,378	…	-22,378
	Önkormányzat/EVIN			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)			17,400	17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400
	Tulajdonosi díj				9,700	12,245	13,366	15,678	…	15,678
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN				9,700	12,245	13,366	15,678	…	15,678
	EGYENLEG				-7,700	-5,155	-4,034	-1,722	…	-1,722
	Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték			56,418				…	
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)				247,900	247,900	247,900	247,900	…	247,900
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés,				17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400

	beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)									
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			265,300	265,300	265,300	265,300	…	265,300
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,224	188,380	205,637	241,200	…	241,200
	EGYENLEG				-172,495	-76,920	-59,663	-24,100	…	-24,100

	3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint - <u>folytatás</u>									
				0	**1**	**2**	**3**	**4**	**…**	**20**
	Üzemeltető			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	54,248	54,248				…	
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3369,042	238,365	229,197	220,382	211,906	…	113,138
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3109,098	143,484	174,168	182,811	206,179	…	110,081
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	202,091	9,326	11,321	11,883	13,402	…	7,155
	EGYENLEG	Diszkontált érték	**NPV (2026)**	**-516,283**	-158,456	-66,350	-49,454	-19,129	…	-10,213
			BCR	**0,858**					…	
	Önkormányzat/EVIN			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*

	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	236,472	16,731	16,087	15,469	14,874	…	7,941
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	202,091	9,326	11,321	11,883	13,402	…	7,155
	EGYENLEG	Diszkontált érték	**NPV (2026)**	**-34,380**	-7,404	-4,766	-3,586	-1,472	…	-0,786
			BCR	**0,855**					…	
	Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	54,248	54,248	0,000	0,000	0,000	…	0,000
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3605,514	255,096	245,285	235,851	226,780	…	121,079
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3109,098	143,484	174,168	182,811	206,179	…	110,081
	EGYENLEG	Diszkontált érték	**NPV (2026)**	**-550,664**	-165,860	-71,116	-53,040	-20,601	…	-10,999
			BCR	**0,850**						

24. táblázat: Külső üzemeltető – MINIMUM programszint pénzügyi elemzése
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

VI.3.4.5. Külső üzemeltető – OPTIMUM programszint

	4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint									
				0	1	2	3	4	…	20
	Üzemeltető			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	…	2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték		552,155	276,078	276,078			…	
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			291,500	233,200	233,200	291,500	291,500	…	291,500
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			233,200	233,200	291,500	291,500	…	291,500
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,924	81,180	98,437		…	
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			287,200				287,200	…	287,200
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,250	17,625	17,625	35,250	35,250	…	35,250
	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,550	4,275	4,275	8,550	8,550	…	8,550
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	…	3,400

	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	…	60,000
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,224	166,480	205,637	394,400	…	394,400
	Tulajdonosi díj		6,50%		9,700	10,821	13,366	25,636	…	25,636
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Reálérték			9,700	10,821	13,366	25,636	…	25,636
	EGYENLEG	Reálérték			-369,753	-353,618	-99,229	77,264	…	77,264
	Önkormányzat/EVIN			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)			17,400	17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400
	Tulajdonosi díj				9,700	10,821	13,366	25,636	…	25,636
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN				9,700	10,821	13,366	25,636	…	25,636
	EGYENLEG				-7,700	-6,579	-4,034	8,236	…	8,236
	Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték			276,078	276,078			…	
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM				233,200	233,200	291,500	291,500	…	291,500

	programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)									
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)				17,400	17,400	17,400	17,400	…	17,400
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			250,600	250,600	308,900	308,900	…	308,900
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,224	166,480	205,637	394,400	…	394,400
	EGYENLEG				-377,454	-360,197	-103,263	85,500	…	85,500

	4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint - <u>folytatás</u>			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**…**	**20**
	Üzemeltető			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	520,708	265,459	255,249			…	
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3851,621	224,231	215,607	259,142	249,175	…	133,037
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4745,744	143,484	153,920	182,811	337,135	…	179,999
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	308,473	9,326	10,005	11,883	21,914	…	11,700
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	64,942	-355,532	-326,940	-88,214	66,046	…	35,262
			BCR	1,014					…	

	Önkormányzat/EVIN			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	236,472	16,731	16,087	15,469	14,874	…	7,941
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	308,473	9,326	10,005	11,883	21,914	…	11,700
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	72,002	-7,404	-6,082	-3,586	7,040	…	3,759
			BCR	1,304					…	
	Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)			**2026 (bázisév)**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**…**	**2046**
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	…	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	520,708	265,459	255,249			…	
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4088,092	240,962	231,694	274,611	264,049	…	140,978
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4745,744	143,484	153,920	182,811	337,135	…	179,999
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	136,943	-362,936	-333,023	-91,800	73,086	…	39,021
			BCR	1,030						

25. táblázat: Külső üzemeltető – OPTIMUM programszint pénzügyi elemzése
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

VI.3.4.6. A táblázatok értelmezése

A pénzügyi elemzés táblázatainak értelmezéséhez néhány pontot érdemes kiemelni, aláhúzva akárkorábban már megtett megjegyzéseket is. A beruházások esetében a MINIMUM programszint a pénzügyi elemzésben alkalmazott feltételezés szerint egy év alatt valósul meg, a beruházás nem módosítja az üzemeltetési költségeket. OPTIMUM programszinten a beruházás a pénzügyi elemzésben alkalmazott feltevés szerint két év alatt valósul meg, és a beruházás időtartama alatt az üzemeltetési költségek 20%-os csökkenésével számolunk. A beruházás ideje alatt (egy év, illetve két év) figyelembe vett üzemeltetésiköltség-csökkenés a négy új funkció költségét is módosítja, figyelembe véve azt a valószínű szcenáriót, hogy a funkciók csak fokozatosan épülnek ki. Ezzel szemben a háttérfunkciókat a módosítás nem érinti, mivel az a projekt indulásának kezdetétől szükségesek. Ezek a feltevések pusztán az egyes forgatókönyvek, illetve modellek realisztikusabb összevetését szolgálják, nem tekinthetők konkrét, megvalósításra vonatkozó tervezésnek.

A beavatkozás nélküli változat számait eltérő információ hiányában reálértéken szintén állandónak tekintjük a vizsgálati időtáv végéig.

A díjbevételeknél a kioszkos árusítás és a rendezvények esetén a bevételeket reálértéken állandónak tekintjük. Ugyanakkor a MINIMUM beruházási szint esetén az első évben (2027-ben), OPTIMUM beruházási szint esetén az első két évben (2027-2028-ban) a bevételek 50%-ával számoltunk. (Feltételeztük, hogy a kioszkos árusítás, illetve a rendezvények tartása csak fokozatosan jelenik meg, ezért ezeket a tételeket feleztük.) A mosdók utáni bevételt reálértéken állandónak tekintjük a vizsgált időszak végéig, mivel kis mértékű hatást eredményeznek és ismeretlen az ezzel kapcsolatos jövőbeli díjpolitika. A SPAR utáni díjbevételt szintén reálértéken állandónak tekintjük a vizsgálati időtáv végéig, mivel a mostani megállapodás utáni feltételek ismeretlenek, és a SPAR üzemelése várhatóan folyamatos a teljes időszakban. A számításban egyéb információ hiányában beruházás ideje alatt (egy év, illetve két év) a az üzemeltetésidíj-kedvezményének kivezetési pályáját egyebekben nem módosítottuk, de természetesen az esetleges díjkedvezmények, a beruházás pontos ütemezése és az érintett területek ismeretében megfontolhatók.

A számításokban feltüntetett tulajdonosi díj (amelyet külső üzemeltetésbe adás esetén az üzemeltető a tulajdonosnak fizet) döntés kérdése, a tulajdonos, illetve az üzemeltető megállapodásától függő díjpolitika része, amelynek a tartalmát nem ismerjük. A Pénzügyi elemzésben ezért egy lehetséges, a hasonló üzemeltetési konstrukciók alapján történt becslésre alapuló változattal számoltunk. A tulajdonosi díj alapja külső üzemeltetésbe adás esetén a teljes üzemeltetési díjbevétel beleértve a SPAR által fizetett díjat is. Egyéb információ hiányában pénzügyi és közgazdasági racionalitás alapján azt feltételeztük, hogy ez a díj is az üzemeltetőt illeti, de a pontos konstrukció kialakítása a tulajdonos, az esetleges külső üzemeltető és a SPAR megállapodásának függvénye. Az elemzett modellek közül a pozitív nettó jelenértékkel rendelkező esetekben lehet mozgástér a tulajdonos, illetve az üzemeltető között

valamilyen észszerű megállapodásra a tulajdonosi díj, illetve a minimális visszaforgatási kötelezettség kapcsán.

Az eredmények kapcsán fontos látni, hogy a jelenlegi üzemeltetésidíj-kedvezmény három év alatt történő kivezetése után (a 4. évtől) az elemzés a látogatottsági, és költségi becslésekből fakadó teherbíró képességet veszi figyelembe, tekintettel arra, hogy az egész elemzés egyik fontos következtetése az üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetésének szükségessége, és a díjaknak a csarnok üzletei bevételtermelő képességéhez való igazítása. Ugyanakkor ez a jelenlegi számítások alapján 2030-tól jelentős növekedést jelentene 2029-hez képest a bérleti díjakban (különösen az OPTIMUM esetekben). Ez a tulajdonos, illetve az üzemeltető döntésétől függő díjpolitikai átalakítás része, az ezzel kapcsolatos információk hiányában az elemzés itt pusztán pénzügyi-közgazdasági számításokra támaszkodik, és ez a szempont nem módosítja érdemben a vizsgált modellek egymáshoz képesti pénzügyi mutatóinak vizsgálatát.

VI.3.5. A beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) pénzügyi összehasonlítása

Az egyes modellek mentén a beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) pénzügyi összehasonlítása az alábbi összefoglaló eredményeket adja.

Mutatószámok alapesetben	
0. modell – beavatkozás nélküli változat	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1512,473**
BCR	**0,498**
1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-730,056**
BCR	**0,810**
2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-79,752**
BCR	**0,983**
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-516,283
BCR	0,858
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	-34,380

BCR	0,855
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-550,664**
BCR	**0,850**
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	64,942
BCR	1,014
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	72,002
BCR	1,304
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**136,943**
BCR	**1,030**

26. táblázat: A beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) pénzügyi összehasonlítása (Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

A pénzügyi elemzéssel kapcsolatban korábban említett limitációk miatt az elemzés eredménye természetesen nem tekinthető tényadatokkal alátámasztott előrejelzésnek. Számos tényező, így például a látogatószám és a látogatói fizetőképesség primer adatgyűjtésen alapuló keresleti becsléssel pontosítható, más tényezők, például a konkrét díjpolitika tulajdonosi, illetve üzemeltetői döntéstől függ.

A pénzügyi elemzés inkább a forgatókönyvek egymáshoz képesti viselkedését mutatja meg. Ebben a tekintetben az elemzés eredménye egyértelműnek tekinthető. A „0.” modell, a beavatkozás nélküli változat nettó jelenértéken több, mint másfél milliárd forintos veszteséget generál, elsősorban az Önkormányzatnak, illetve az EVIN-nek, ezért pénzügyi költség-haszon szempontjából mindenképpen szükséges beavatkozást tenni a Klauzál csarnok üzemeltetése kapcsán.

A MINIMUM programot tartalmazó változatok, bár relatíve alacsony beruházási költséggel járnak, ugyanakkor nem hoznak olyan szolgáltatásiszínvonal-emelkedést, amelyre alapozva jelentős látogatószámbeli növekedés várható. Ennek elmaradása esetén pedig a csarnok működése nem fenntartható pénzügyileg: a beavatkozás nélküli változathoz képest kisebb mértékben, de továbbra is veszteséget „termel”, azáltal, hogy a csarnok és az ott elérhető szolgáltatások attraktivitásának hiánya miatt az üzletek nem képesek elég bevételt generálni ahhoz, hogy kigazdálkodjanak olyan bérleti díjakat, amelyek szükségesek lennének a csarnok fenntartható üzemeltetéséhez. Önkormányzati vagy EVIN-üzemeltetés esetében a becslés eredménye 730 millió forintos nettó jelenérték, amely ugyan „megfelezi” a mostani

változat által generált veszteséget, de továbbra is jelentős plusz ráfordítást igényel, amely közpénzek és fontos erőforrások más feladatoktól történő elvonását okozza. A külső üzemeltetésbe adás esetén a minimum programszinten számított 550 millió forintos nettó jelenérték ezen a programszinten nem teszi életképes konstrukcióvá az üzemeltetésbe adást, mivel vagy az üzemeltető, vagy az önkormányzat valamilyen megoszlásban, de várhatóan veszteséget fog elkönyvelni.

Az OPTIMUM programot tartalmazó változatok egyértelműen sokkal jobban teljesítettek a jelen vizsgálat számai alapján. Alapos elemzés és becslések elvégzése után, ezek a változatok alkalmasnak látszanak arra, hogy a csarnok szolgáltatásait jelentősen javítsák, nem csak a helyi lakosság, de a távolabbi látogatói célcsoportok tekintetében is. Ennek megfelelően egy minőségibb, magasabb szolgáltatási mix állhat elő, amely kellő bevételi lehetőséget biztosít az üzletek számára ahhoz, hogy a csarnok fenntartásához szükséges bérleti díjakat ki tudják gazdálkodni. Az optimum programszinten az önkormányzati, vagy EVIN-üzemeltetés is közel nullaa nettó jelenértéket ad ugyan(a modell kis veszteséggel számol), ugyanakkor ez továbbra is nagyon kockázatosnak tekinthető, így nem javasolt ennek a megoldásnak a választása, mivel könnyen veszteségbe fordulhat az üzemeltetés. Az optimum programszint megvalósulása, külső üzemeltetés mellett ugyanakkor pozitív nettó jelenértékkel és 1-nél magasabb haszon-költség hányadossal kecsegtet. A pénzügyi elemzés eredménye alapján egyértelműen a 4. modell, vagyis a külső üzemeltető, OPTIMUM programszinten történő beruházás látszik megvalósíthatónak, tulajdonképpen egyetlenként a vizsgált forgatókönyvek közül.

Megjegyzendő, hogy az önkormányzati, illetve EVIN-üzemeltetés és a külső üzemeltetésbe adás között elsősorban hatékonysági különbség van. Az egy kézben, proaktív, fejlesztő-beruházó szemlélettel rendelkező, saját tőkéjét is kockáztató üzemeltető érdekeltebb a hatékony üzemeltetésben. Ez pusztán a működési logikából adódó különbség, az elvégzett becsléseken és pénzügyi számításokon túl nem jelent további értékítéletet abban a tekintetben, hogy az önkormányzati vagy a külső üzemeltetői megoldás a jobb-e.

VI.3.6. Pénzügyi érzékenységvizsgálat

Az érzékenységvizsgálat arra a két tényezőcsoportra tér ki, amelyek alapvetően befolyásolják az egyes változatok (forgatókönyvek) mutatóit. Az első tényezőcsoport a díjbevételek változása, amely az üzlethelyiségek bérleti díj-terhelhetőségének az árbevétel alapján történt becslésén alapul. Ehhez az alapszámításokban alkalmazott középérték mellet alsó értéket és felső értéket is adott a becslés, mindkét programszintre (MINIMUM és OPTIMUM) vonatkozóan. Ez csak az üzlethelyiségekkel kapcsolatos bérleti díjakra vonatkozik, a kioszkos árusítás, valamint a rendezvények utáni bevételeket (a beruházás egy vagy két évét kivéve), továbbá a mosdók utáni díjbevételt, és a SPAR utáni díjbevételt a korábban ismertetettek szerint reálértéken állandónak tekintjük, és nem vonjuk be az érzékenységvizsgálatba sem.

Az érzékenységvizsgált másik dimenziója az üzemeltetési költségek tényezőcsoportra vonatkozik. Itt az alapszámításhoz képesti +10%-os, illetve -10%-is költségváltozással számoltunk. Az üzemeltetési költségekre vonatkozó +/-10%-os érzékenység hatóköre az alap üzemeltetési költségekre vonatkozik, a hasznosítási koncepcióban javasolt a négy funkcióra és a háttérfunkciókra nem, mivel azokat hosszú távon mindenképpen szükséges ellátni.

Az egyes tényezőcsoportok vizsgálata mellett az érzékenységvizsgálat legjobb (best case) és legrosszabb (worst case) esetet is vizsgál. Előbbi esetben az érzékenységvizsgálatba bevont díjbevételek a becslés felső értéke szerint alakulnak, az üzemeltetési költségek pedig -10%-kal számolódnak. Utóbbi, vagyis a legrosszabb esetben pedig értelemszerűen a díjbevételek az alsó becslési értéket követik, míg az üzemeltetési költségek a +10%-os változás mentén alakulnak.

Az érzékenységvizsgálat nem érintette a 0. modellt (a beavatkozás nélküli változatot), mivel a kérdés elsősorban a négy változat egymáshoz képesti viselkedése volt. A pénzügyi érzékenységvizsgálat az alábbi eredményeket adta.

Mutatószámok a bérleti díjbevételek alsó becslése mellett	
0. modell – beavatkozás nélküli változat	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1512,473**
BCR	**0,498**
1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1459,003**
BCR	**0,620**
2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1576,580**
BCR	**0,673**
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-1197,849
BCR	0,665
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	-81,762
BCR	0,654
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-1279,611**
BCR	**0,650**
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-1334,593
BCR	0,709
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	-25,292
BCR	0,893
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-1359,885**
BCR	**0,705**

27. táblázat: Mutatószámok a bérleti díjbevételek alsó becslése mellett
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

Mutatószámok a bérleti díjbevételek felső becslése mellett	
0. modell – beavatkozás nélküli változat	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1512,473**
BCR	**0,498**
1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**307,125**
BCR	**1,080**
2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**963,919**
BCR	**1,200**
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	453,481
BCR	1,123
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	33,036
BCR	1,140
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**486,517**
BCR	**1,133**
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	1040,773
BCR	1,219
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	139,840
BCR	1,591
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**1180,614**
BCR	**1,256**

28. táblázat: Mutatószámok a bérleti díjbevételek felső becslése mellett
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

Mutatószámok az alap üzemeltetési költségek +10%-os értéke esetén	
0. modell – beavatkozás nélküli változat	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1512,473**
BCR	**0,498**
1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1005,668**
BCR	**0,756**
2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-409,551**
BCR	**0,921**
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-773,956
BCR	0,801
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	-34,380
BCR	0,855
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-808,336**
BCR	**0,794**
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-243,188
BCR	0,951
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	72,002
BCR	1,304
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-171,186**
BCR	**0,965**

29. táblázat: Mutatószámok az alap üzemeltetési költségek +10%-os értéke esetén
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

Mutatószámok az alap üzemeltetési költségek -10%-os értéke esetén	
0. modell – beavatkozás nélküli változat	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1512,473**
BCR	**0,498**
1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-454,444**
BCR	**0,872**
2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**250,048**
BCR	**1,056**
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-258,611
BCR	0,923
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	-34,380
BCR	0,855
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-292,991**
BCR	**0,914**
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	373,071
BCR	1,085
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	72,002
BCR	1,304
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**445,073**
BCR	**1,103**

30. táblázat: Mutatószámok az alap üzemeltetési költségek -10%-os értéke esetén
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

Worst case scenario (bérleti díjbevételek alsó becslése + üzemeltetési költségek +10%-os értéke)	
0. modell – beavatkozás nélküli változat	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1512,473**
BCR	**0,498**
1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1734,615**
BCR	**0,578**
2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1906,379**
BCR	**0,630**
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-1455,521
BCR	0,621
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	-81,762
BCR	0,654
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-1537,283**
BCR	**0,608**
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	-1642,723
BCR	0,664
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	-25,292
BCR	0,893
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**-1668,015**
BCR	**0,661**

31. táblázat: Worst case scenario
(bérleti díjbevételek alsó becslése + üzemeltetési költségek +10%-os értéke)
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

Best case scenario (bérleti díjbevételek felső becslése + üzemeltetési költségek -10%-os értéke)	
0. modell – beavatkozás nélküli változat	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**-1512,473**
BCR	**0,498**
1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**582,737**
BCR	**1,164**
2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint	
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	**1293,718**
BCR	**1,288**
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	711,153
BCR	1,207
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	33,036
BCR	1,140
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**744,190**
BCR	**1,219**
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint	
Üzemeltető	
NPV (2026)	1348,903
BCR	1,304
Önkormányzat/EVIN	
NPV (2026)	139,840
BCR	1,591
Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)	
NPV (2026)	**1488,743**
BCR	**1,346**

32. táblázat: Best case scenario
(bérleti díjbevételek felső becslése + üzemeltetési költségek -10%-os értéke)
(Forrás: A pénzügyi elemzésben alkalmazott tényezők alapján történő számítás)

A pénzügyi érzékenységvizsgálat eredménye megerősíti a forgatókönyvek egymáshoz képesti viselkedésére vonatkozó következtetéseket. A bérleti díjbevételeknek a becslésben szereplő alsó és felső értékei közötti változása jelentős hatással van az egyes beruházási és üzemeltetési alternatívák (forgatókönyvek) pénzügyi teljesítményére, az alsó értékek minden változatban negatív nettó jelentértéket és haszon-költség arányt adnak. (Megjegyzendő, hogy a bérleti díjbevételek alsó becslése mellett a 4. modell azért ad rosszabb eredményt a 3. modellnél, mert előbbiben magasabb az üzemeltetési költség, amelyet az érzékenységvizsgálat ezen részében változatlanul hagytunk.) A díjbevételek felső becslési értékek környékén történő teljesülése azonban minden változatban pozitív nettó jelenértékeket és haszon-költség arányt ad. Ez egyrészt nyilván jelez bizonyos kockázatot, ugyanakkor egyértelműen aláhúzz, hogy az egész projekt kulcskérdése az, hogy sikerül-e a csarnok attraktivitását, szolgáltatási mixét javítani, ezáltal elegendő látogatót bevonzani.

Az üzemeltetési költségekre vonatkozó érzékenységvizsgálat már szofisztikáltabban mutatja az egyes modellek, vagyis beruházási és üzemeltetési alternatívák közötti különbségeket. A MINIMUM programszintet tartalmazó alternatívák még az üzemeltetési költségek jelentős lefaragása esetén is negatívan „teljesítenek”, míg az OPTIMUM programszintet tartalmazó alternatívák az üzemeltetési költségek elszállása esetén is kisebb veszteségértékeket adnak. Fontos megjegyezni azt is, hogy optimum esetben az egy látogatóra jutó üzemeltetési költség lényegesen alacsonyabb, mint minimum esetben.

A legjobb és legrosszabb esetet tartalmazó szcenáriók ezeket az eredményeket értelemszerűen hatványozottan jelenítik meg. Annak ellenére, hogy egyik beruházási és üzemeltetési alternatíva (forgatókönyv) sem robosztus abban az értelemben, hogy mindegyik esetében van olyan, az érzékenységvizsgálatban elemzett eset, amelynek bekövetkezése esetén negatív nettó jelentértéket és haszon-költség hányadost ad, ugyanakkor figyelembe venni azt is, hogy ez elsősorban a látogatószámok, a költések, és ebből adódóan a bérlői teherbíróképesség (bérleti díjbevételek) becslésére vonatkozó bizonytalanságból, és ebből fakadóan a szükségszerűen széles becslési sávokból adódik. Az elemzés számos adatot és feltételezést nélkülözni volt kénytelen, ezek pontosítása (akár valamilyen primer adatfelvétellel) szűkíteni tudja a későbbiekben egy hasonló, pontosabb kutatásban a bérleti díjbevételekre vonatkozó érzékenységvizsgálat sávértékeit.

VI.4. A várható társadalmi hasznok és költségek kvalitatív elemzése

Az alapvetően pénzügyi szemléletű elemzés kiegészül a várható társadalmi hasznok és költségek kvalitatív elemzésével. (Természetesen egy esetleges későbbi vizsgálatban ezek a tényezők számszerűsíthetőek is.) Az elemzés öt eset – a beavatkozás nélküli „0.” modell, valamint a hasznosítási koncepcióban rögzített négy beruházási és üzemeltetési modell – várható társadalmi hatásait írja le. Az értékelés a koncepció, a fejlesztés várható hasznára és a fejlesztési célokra, a javasolt bérleti és díjpolitikai rendszerre, az üzemeltetési alternatívákra, valamint a minimum- és optimum programszint lehatárolására épül.

A társadalmi költségek és hasznok elsődlegesen három főbb érintetti körnél jelentkezhetnek: (1) a helyi lakosságnál, mint vásárlói körnél és mint lakókörnyezetnél; (2) a városrészi gazdaságnál, ideértve a környező üzlethelyiségeket és az önkormányzati helyiségállományt; valamint (3) a tágabb városi és látogatói közönségnél. A bérlőket és árusokat közvetlenül érő hatások, valamint a közpénzügyi hatások most kívül esnek ennek az elemzésnek a vizsgálati körén.

VI.4.1. A „0.” modell – beavatkozás nélküli változat

VI.4.1.1. Költségek

A beavatkozás nélküli változat tulajdonképpeni társadalmi költsége nem egyszeri tétel, hanem folyamatos, kumulálódó funkcionális erózió. A helyi vásárlói kör oldalán a megfizethető mindennapi ellátás szűkülése a meghatározó: a környező kereskedelem a turizmus és a vendéglátás felé tolódik, a csarnok szerepe eljelentéktelenedik, miközben a lakossági vizsgálatok éppen a piaci és mindennapi ellátó szerep megerősítését jelzik a legerősebb igényként. A kiszorulás kínálatoldali mechanizmuson halad: a dokumentált bérlői beruházási kivárás – amíg a tulajdonos nem rögzíti hosszú távra a működtetési profilt, az üres terekbe nem költözik élet – a kínálat szűkülését, a forgalom gyengülését hozza, a halasztott műszaki beavatkozások pedig romló használati környezetben, később pedig nagyobb léptékű, hosszabb zavarással járó felújítási kényszerben csapódnak le. Városrészi szinten a költség a megújult Klauzál tér és a csarnok állapota közötti kontraszt mélyülése, valamint a tér, a csarnok és a környező önkormányzati helyiségállomány összekapcsolásából származó revitalizációs hatás, és ezáltal a városrészi életminőség jelentős javulásának elmaradása jelentős társadalmi veszteség egy fejlesztéshez képest.

VI.4.1.2. Hasznok

A változat társadalmi hasznai rendkívül csekélyek, rövid távúak és szűk körre koncentrálódnak. Ugyan megszokott használati rend fennmarad, nincs átmeneti ellátáskorlátozás a beruházás miatt, a lakókörnyezet terhelése nem nő, ezek mégis időben erodálódó előnyök.A városrészi gazdaság és a városi közönség oldalán semmilyen haszon nem azonosítható.

VI.4.2. Az 1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint

VI.4.2.1. Hasznok

A szabályozási és szervezeti átalakítások, valamint a javuló működtetési profil, az aktivitási és nyitvatartási követelmények, valamint a rendezett üzemeltetői kapcsolattartás a ténylegesen működő üzletek arányát és a kínálat stabilitását növeli, ami a helyi vásárlók mindennapi ellátásában jelenik meg; egy esetleges lakossági kedvezményprogram közvetlenül a helyi vásárlókat célozhatja, a megfizethetőség védelme pedig a közvetlen tulajdonosi kontroll miatt itt erős eszközrendszerrel rendelkezik. A minimumprogram fizikai elemei – állagmegóvás, világítás, arculat és tájékozódás, udvar-revitalizáció – a gyenge első benyomás problémáját mérséklik, a meginduló programozás a közösségi használatot bővíti, a városrészi gazdaság felé fokozatos kisugárzás indul, a városi ismertség építése pedig megkezdődik, terjedelme azonban a programszint miatt behatárolt marad.

VI.4.2.2. Költségek

A három vizsgált kört érő terhek kisebbek: a lakókörnyezeti többletterhelés viszonylag alacsony marad, a kisebb léptékű beavatkozások a mindennapi használatot kismértékben korlátozzák. A fő költségtétel a fejlesztések korlátozott mivolta miatt azonban az elérhető vásárlói-látogatói és városrészi hasznok jelentős része nem következik be, a megkezdett, de esetlegesen további fejlesztéseket magába nem foglaló megújulás pedig a lakossági bizalmat terhelheti.

VI.4.3. A 2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint

VI.4.3.1. Hasznok

A modell a hozzáférés biztosítékait kapcsolja össze a teljes fizikai-funkcionális megújulással: a galéria gasztronómiai-közösségi szintté alakítása, a gépészeti bővítés és a tér–csarnok összekapcsolás a vásárlói-látogatói élmény, a közösségi funkciók és a hosszabb napi használat terén hoz nagy terjedelmű hasznot, a csarnok forgalma a környező földszinti üzlethelyiségek aktiválását támogatja, és a Klauzál-negyed revitalizációjának központi eleme megvalósul. A történeti karakter a minőségi kulturális turizmus keresletét is kiszolgálja, így a haszonspektrum teljes körű, minden érintetti csoportban jelentkezhet. A hasznok bekövetkezése ugyanakkor a beruházáshoz szükséges jelentős önkormányzati forrás tényleges rendelkezésre állásának függvénye.

VI.4.3.2. Költségek

A fő teher a megvalósítás időszakára koncentrálódik: a kivitelezés a helyi vásárlóknak átmeneti ellátás- és használatkorlátozást, a lakókörnyezetnek építési és logisztikai terhelést jelent, amit a működésfolytonossági terv mérsékel, de a zavarás itt kétségtelenül megjelenhet. A tartós működésben az intenzívebb programozás a lakókörnyezet terhelését a jelenlegi szintnél magasabbra emeli, kereteit a társasházi

megállapodás és az időbeli-térhasználati korlátok adják, a megfizethetőségi és a városrészi profilkockázat a tulajdonosi kontroll miatt alacsonyabb.

VI.4.4. A 3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint

VI.4.4.1. Hasznok

Piaci üzemeltetési kompetencia és közvetlen érdekeltség jelenik meg a kihasználtság és a látogatói forgalom növelésében, ami a helyi vásárlók és a városi közönség számára a kínálat fokozatos bővülésében és a szolgáltatási színvonal emelkedésében jelentkezik. A visszaforgatásra épülő fejlesztés kisebb zavarással terheli a mindennapi használatot, a szabályozási blokk lakossági elemei szerződéses átvétellel érvényesíthetők, a városrészi kisugárzás és az ismertségépítés üteme az esetleges (ebben a modellben nem vizsgált) fejlesztések esetleges későbbi megvalósításához igazodik.

VI.4.4.2. Költségek

A lakossági hozzáférés védelmének közvetettsége ellenőrzésre szorul, a védelem erőssége az érvényesítés minőségétől függ. A hasznok bekövetkezése teljesítésfüggő (a koncepció kockázatként rögzíti a fejlesztések elhúzódását és a vállalások elmaradását), az üzemeltetői bevételi érdek pedig a kínálatot a fizetőképesebb kereslet felé tolhatja, ami a megfizethető helyi kínálat arányát és a városrészi profil egyensúlyát egyaránt érintheti, a bevételorientált programozás pedig a lakókörnyezeti terhelés mérsékelt növekedésével járhat.

VI.4.5. A 4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint

VI.4.5.1. Hasznok

A modellek közül itt a legnagyobb a három vizsgált érintetti kört érő hasznok együttes potenciálja: a teljes optimumprogram valósul meg, megvalósítása a szerződéskötéstől magánforrásból biztosított, ezért a vásárlói-látogatói, közösségi és városrészi hasznok időben a legkorábban és egyszerre jelentkeznek, a korán bekövetkező hatások pedig a húszéves értékelési időtávon nagyobb súllyal esnek latba. Mivel a piaci üzemeltető árbevétele a látogatói forgalomtól függ, a városi ismertség, az arculat és a programkínálat felépítésében az érdekeltsége a modellek között a legerősebb, ami a városi közönség elérésében és a városrészi forgalomélénkítésben a legnagyobb terjedelmű eredményt vetíti előre.

VI.4.5.2. Költségek

A meghatározó tétel a helyi vásárlói kört érinti: a megtérülési igény magasabb árszintű kínálati összetételt eredményezhet, a kínálat a fizetőképesebb, turisztikai kereslet felé tolódhat. Ugyanakkora legerősebb lakossági igény,, a megfizethető hozzáférés védelme azonban a megfelelő pályázati-szerződéses feltételrendszeren keresztül jól biztosítható. A teljes program végrehajtása koncentrált átmeneti ellátáskorlátozással jár, az intenzív programozás pedig a lakókörnyezeti terhelés kockázatát valamennyivel

magasabbra emelheti.gyanakkor az esti szórakoztató irány lakossági elutasítása, az erős indirekt kontroll mellett természetes korlátját jelenti az ilyen típusú terhelésnek.

VI.4.6. Összegzés

Az alábbi táblázat az egyes estek társadalmi költségeit és hasznait sorolják be; a kis–közepes–nagy fokozat szakértői minősítés, nem számszerű mérés.

Modell	Társadalmi költségek	Társadalmi hasznok	A hatásprofil jellege
„0.” modell	közepes	kis	Folyamatos, kumulálódó ellátási és városrészi erózió; a hasznok rövid távúak és szűk körűek.
1. modell	kis	közepes	Kisebb terhek, ugyanakkor korlátozott terjedelmű hasznok, erős hozzáférési biztosítékkal.
2. modell	közepes	közepes	Szélesebb haszonspektrum erős hozzáférési biztosítékokkal; a lakókörnyezeti terhelés nőhet.
3. modell	kis	közepes	Korlátozott terjedelmű hasznok; a hozzáférés védelme közvetett eszközök kérdése.
4. modell	közepes	nagy	A legnagyobb haszonpotenciál a legkorábbi bekövetkezéssel; a megfizethetőség, a hozzáférés és a túlzott lakókörnyezeti terhelés kivédése közvetett eszközökkel biztosítható..

33. táblázat: A várható társadalmi hasznok és költségek kvalitatív elemzése
(Forrás: Helyzetértékelés és üzemeltetési koncepció alapján történő szakértői értékelés)

VI.5. Kockázatelemzés

A fejezet a pénzügyi elemzésben vizsgált beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) klasszikus, a bekövetkezés valószínűségére és a hatás mértékére épülő kockázatértékelését adja, a fő kockázatok azonosításával és kezelési megközelítéseik felvázolásával. Az értékelés a pénzügyi érzékenységvizsgálat számszerű eredményeit a helyzetértékelésben és a hasznosítási koncepcióban rögzített kockázati tényezőkkel együtt rendezi egységes keretbe.

Az öt változat értékelése azonos kockázati kategóriarendszer mentén történik. A kategóriák a hasznosítási koncepcóban rögzített végrehajtási kockázatokból, az egyes beruházási és üzemeltetési változatokra (modellekre) vonatkozó, fő kockázatokól és a pénzügyi érzékenységvizsgálat tényezőiből épülnek fel. Az értékelés nézőpontja a tulajdonos önkormányzat és a feladatot ellátó EVIN: ahol a kockázatot az adott modellben a külső üzemeltető viseli, ott a besorolás értelemszerűen az önkormányzatra háruló maradékkockázatot tükrözi. A valószínűség és a hatás háromfokozatú skálánkerül megállapításra: alacsony (zöld), közepes (sárga), magas (piros) kockázatot. A besorolás szakértői minősítés, amely a pénzügyi elemzés számításaira, az érzékenységvizsgálat eredményeire és a koncepcióban dokumentált tényekre támaszkodik, nem számszerű valószínűség-mérés.

Kockázati kategóriák:

- **K1 Pénzügyi-finanszírozási:** az önkormányzati forrásigény mértéke és tartóssága, a működési hiány fennmaradása.
- **K2 Bevételi:** a tervezett bevételnövekedés (látogatószám, bérlői teherbírás, díjbevétel) elmaradása.
- **K3 Működési költség:** az üzemeltetési költségek tervezettet meghaladó növekedése.
- **K4 Jogi-szerződéses:** a díjpolitikai átállás és a jogviszonyok módosíthatósága, a SPAR–SPIN- és társasházi rendezés, külső modellben a pályázati-jogi konstrukció.
- **K5 Beruházási-műszaki:** a szükséges beruházások elmaradása, elhúzódása vagy költségtúllépése; az állagromlás.
- **K6 Szervezeti-kapacitási:** a végrehajtáshoz szükséges szakmai, vezetési és operatív kapacitás hiánya.
- **K7 Bérlői-funkcionális:** az inaktív használatok fennmaradása, a bérlői szerkezet megújításának elakadása, a megfizethető helyi kínálat sérülése.
- **K8 Működésfolytonossági:** a kivitelezés vagy az átállás alatti forgalom- és bevételkiesés, ellátászavar.
- **K9 Tulajdonosi kontroll:** a tulajdonosi mozgástér szűkülése, a közcélok érvényesíthetőségének gyengülése.

Az egyes beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) kockázatai az alábbiak mentén sorolhatóak be.

VI.5.1. A „0.” modell – beavatkozás nélküli változat

A 0. modell kockázatai a modellen belül nem kezelhetők: a magas besorolású kategóriákban a kockázati esemény nem lehetőség, hanem dokumentált, folyamatban lévő tendencia. Kezelésük maga a beavatkozás.

Kockázati kategória	Valószínűség	Hatás	Besorolás	Indoklás
K1 Pénzügyi-finanszírozási	magas	magas	**MAGAS**	A 2025. évi −106,6 M Ft-os üzemeltetési hiány állandósul; húszéves nettó jelenértéken −1 512,5 M Ft (BCR 0,498), teljes egészében önkormányzati teher.
K2 Bevételi	magas	közepes	**MAGAS**	A nominálisan rögzített díjak reálértéke tovább csökken, az üzemeltetésiköltség-kedvezmény fennmarad; a bevételi bázis folyamatosan erodálódik.
K3 Működési költség	magas	magas	**MAGAS**	A 2020–2025 között dokumentált költségnövekedési pálya hatékonysági program nélkül folytatódik.
K4 Jogi-szerződéses	közepes	közepes	**KÖZEPES**	Új átállási jogvita nincs, a rendezetlen szerződéses környezet - társasházi megállapodás, inaktív jogviszonyok - azonban konzerválódik.
K5 Beruházási-műszaki	magas	magas	**MAGAS**	A halasztott műszaki beavatkozások kumulálódnak, és később nagyobb léptékű, hosszabb zavarással járó felújítási kényszerben jelentkeznek.
K6 Szervezeti-kapacitási	magas	közepes	**MAGAS**	A helyzetértékelésben azonosított kapacitás- és hatáskörhiány kezelés nélkül fennmarad.
K7 Bérlői-funkcionális	magas	magas	**MAGAS**	A bérlői beruházási kivárás és az inaktív használatok fennmaradása a kínálat és a megfizethető ellátó szerep szűkülését okozza.
K8 Működés-folytonossági	közepes	közepes	**KÖZEPES**	Tervezett kivitelezési zavar nincs, a romló műszaki állapot azonban növeli a nem tervezett üzemzavarok valószínűségét.
K9 Tulajdonosi kontroll	alacsony	alacsony	**ALACSONY**	A tulajdonosi kontroll formálisan teljes marad; értéke a romló vagyoni állapot miatt csökken.

34. táblázat: A 0. modell – beavatkozás nélküli változat kockázatai
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

VI.5.2. Az 1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint

A kockázati súlypont a biztos bekövetkezésű pénzügyi-szervezeti blokk. A szabályozási bevételi blokk következetes végrehajtása és az EVIN-kapacitás megerősítése a veszteséget mérsékli, a bevételi felső korlátot azonban a programszint maga jelöli ki.

Kockázati kategória	Valószínűség	Hatás	Besorolás	Indoklás
K1 Pénzügyi-finanszírozási	magas	magas	MAGAS	Az alapeset is −730,1 M Ft nettó jelenértékű (BCR 0,810), tartós önkormányzati forrásbevonással; a hiány mérséklődik, de nem szűnik meg.
K2 Bevételi	magas	magas	MAGAS	A minimumszint nem hoz olyan színvonal-emelkedést, amely jelentős látogatószám-növekedést alapozna meg.
K3 Működési költség	magas	közepes	MAGAS	A költségbázis magasabb marad, ami önkormányzati szempontból kitettebbé teszi a működést a költségek esetleges elszállása mellett.
K4 Jogi-szerződéses	közepes	közepes	KÖZEPES	A kedvezménykivezetés és a bérletidíj-átállás jogviszonyonként eltérő módosíthatóságú; egyedi szerződésvizsgálattal és átállási renddel kezelhető.
K5 Beruházási-műszaki	magas	közepes	MAGAS	A minimumprogram a nagyobb műszaki tételeket nem rendezi; az ezekre épülő funkciók köre szűkül, az állagkockázat részben fennmarad.
K6 Szervezeti-kapacitási	közepes	közepes	KÖZEPES	A kapacitásbővítés és a hatáskörrendezés esetleges elmaradása, a teljes végrehajtást megakaszthatja.
K7 Bérlői-funkcionális	közepes	közepes	KÖZEPES	A közvetlen tulajdonosi kontroll a megfizethetőség védelmét erősíti; az inaktív használatok rendezése azonban lassú, jogviszonyonkénti folyamat.
K8 Működés-folytonossági	alacsony	alacsony	ALACSONY	A kis léptékű beavatkozások a mindennapi használatot alig korlátozzák.
K9 Tulajdonosi kontroll	alacsony	alacsony	ALACSONY	A tulajdonosi kontroll teljes körű marad.

35. táblázat: Az 1. modell – önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint kockázatai
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

VI.5.3. A 2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint

A 2. modell várható a másik önkormányzati változahoz hasonló, kockázati mértéke azonban nagy: minden lefelé mutató forgatókönyv teljes terhe a tulajdonosnál marad, nagyobb beruházási kockázat mellett. A pénzügyi elemzés a modellt kifejezetten kockázati alapon nem tartja választhatónak.

Kockázati kategória	Valószínűség	Hatás	Besorolás	Indoklás
K1 Pénzügyi-finanszírozási	magas	magas	**MAGAS**	Az alapeset közel nulla (−79,8 M Ft; BCR 0,983), a teljes lefelé mutató kitettség azonban önkormányzati: a díjbevételek alsó becslése mellett nagyon jelentős a veszteség. Az 552,2 M Ft-os beruházás forrása is önkormányzati.
K2 Bevételi	közepes	magas	**MAGAS**	A bevételi pálya az évi 934 ezer fős látogatószám-becslésen áll, amelyet kiinduló forgalommérés még nem támaszt alá; elmaradása a teljes önkormányzati pozíciót rontja.
K3 Működési költség	közepes	közepes	**KÖZEPES**	A becslés hatékonyságjavulással számol, az egy látogatóra jutó üzemeltetési költség optimumszinten alacsonyabb; +10%-os költségszint mellett a nettó jelenérték jelentősen romlik.
K4 Jogi-szerződéses	közepes	közepes	**KÖZEPES**	Az 1. modell átállási kockázataira a nagyberuházás közbeszerzési és engedélyezési kockázata rakódik.
K5 Beruházási-műszaki	közepes	magas	**MAGAS**	Az 552,2 M Ft-os program önkormányzati lebonyolítású; az épületszintű terhelhetőségi vizsgálat még hiányzik, a költségtúllépés és a csúszás tulajdonosi teher.
K6 Szervezeti-kapacitási	magas	magas	**MAGAS**	Az 1. modell szervezeti feltételei mellett beruházás-lebonyolítási kapacitás is szükséges.
K7 Bérlői-funkcionális	alacsony	közepes	**ALACSONY**	A közvetlen tulajdonosi kontroll a megfizethetőségi és a városrészi profilkockázatot alacsonyan tartja.
K8 Működés-folytonossági	magas	közepes	**MAGAS**	A kétéves kivitelezés működő csarnokban zajlik; a forgalomkiesés a modell nevesített fő kockázata. A működésfolytonossági terv mérsékli, a bevételkiesés azonban jelentős lehet.
K9 Tulajdonosi kontroll	alacsony	alacsony	**ALACSONY**	A tulajdonosi kontroll teljes körű marad.

36. táblázat: A 2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint kockázatai
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

VI.5.4. A 3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint

A 3. modell kockázati magja a konstrukció életképessége: az üzemeltetői oldal veszteségessége a pályáztatás eredménytelenségét vagy a nemteljesítést valószínűsíti. Ez pályázati feltételekkel nem kezelhető, mert a pénzügyi alapprobléma a programszintből ered.

Kockázati kategória	Valószínűség	Hatás	Besorolás	Indoklás
K1 Pénzügyi-finanszírozási	magas	közepes	MAGAS	Az önkormányzati közvetlen kitettség kicsi (−34,4 M Ft), a konstrukció üzemeltetői oldala azonban veszteséges (−516,3 M Ft): reális pályázati ajánlat nem várható, vagy a jogviszony ellehetetlenül, és a működtetés terhe visszaszáll a tulajdonosra.
K2 Bevételi	magas	közepes	MAGAS	Minimumszinten a látogatószám-növekedés elmarad, az üzemeltető bevételi pozíciója gyenge; a tulajdonosi díj beszedhetősége bizonytalan.
K3 Működési költség	közepes	alacsony	ALACSONY	A külső üzemeltetés alacsonyabb költségbázissal számol, és a költségkockázatot az üzemeltető viseli.
K4 Jogi-szerződéses	közepes	közepes	KÖZEPES	A pályázati-jogi konstrukció kialakítása, a jogosultságátadás és az átállási feltételek kiírás előtti rögzítése összetett előkészítést igényel.
K5 Beruházási-műszaki	magas	közepes	MAGAS	A koncepció a modell fő kockázataként a fejlesztés elhúzódását és az előírt ráfordítás elmaradását rögzíti; éves minimumkötelezettséggel, ellenőrzési joggal és jogkövetkezményekkel kezelhető.
K6 Szervezeti-kapacitási	közepes	közepes	KÖZEPES	A kapacitást az üzemeltető biztosítja; gyenge bevételi pozíció mellett a kapacitás alultervezése valószínű.
K7 Bérlői-funkcionális	közepes	közepes	KÖZEPES	A megfizethető kínálat védelme közvetett, az érvényesítés minőségétől függ; az üzemeltetői bevételi érdek a fizetőképesebb kereslet felé tolhatja a kínálatot.
K8 Működés-folytonossági	alacsony	alacsony	ALACSONY	A fokozatos, kis léptékű fejlesztés a működést alig zavarja.
K9 Tulajdonosi kontroll	közepes	közepes	KÖZEPES	A hosszú jogviszony és az átadott jogosultságok mellett a kontroll “ellenértéke” — a beruházási vállalás — ezen a programszinten alacsony.

37. táblázat: A 3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint kockázatai
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

VI.5.5. A 4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint

A 4. modell egyetlen magas besorolású kockázata az előkészítési szakaszra esik: a pályázati-jogi konstrukció minősége dönti el, hogy a kedvező kockázatallokáció ténylegesen létrejön-e. Ez a kockázat a kötelezettségvállalás előtt, teljes tulajdonosi döntési mozgástér mellett kezelhető — szemben a 0., 1. és 2. modell működési szakaszban jelentkező, strukturális kockázataival.

Kockázati kategória	Valószínűség	Hatás	Besorolás	Indoklás
K1 Pénzügyi-finanszírozási	alacsony	közepes	ALACSONY	Az önkormányzati pozíció az alapesetben pozitív (+72,0 M Ft; BCR 1,304), és az érzékenységi esetekben is stabil: a díjbevételek alsó becslése mellett is csak −25,3 M Ft. A beruházást (552,2 M Ft) magánforrás viseli.
K2 Bevételi	közepes	közepes	KÖZEPES	A projekt egészének meghatározó kockázata — a látogatószám és a bérlői teherbírás becslési sávja — nem szűnik meg, hanem szerződésesen az üzemeltetőhöz allokálódik); az önkormányzatra a tulajdonosi díjon keresztül hat vissza.
K3 Működési költség	közepes	alacsony	ALACSONY	A működési költség és annak kockázata az üzemeltetőé; a saját tőkéjét kockáztató üzemeltető hatékonysági érdekeltsége a modellek között a legerősebb.
K4 Jogi-szerződéses	közepes	magas	MAGAS	A legösszetettebb jogi-szerződéses konstrukció: a hosszú távú jogviszony jogi formája, a versenyeztetés, a kedvezménykivezetési pálya kiírás előtti rögzítése, valamint a SPAR és társasházi rendezés pályáztatási előfeltétel.
K5 Beruházási-műszaki	közepes	közepes	KÖZEPES	A teljes program végrehajtása az üzemeltető szerződéses kötelezettsége; az elhúzódás kockázatát a beruházási ütemezés, az ellenőrzési jog és a jogkövetkezmények kezelik.
K6 Szervezeti-kapacitási	alacsony	közepes	ALACSONY	A szervezeti kapacitást az üzemeltető biztosítja, pályázati minimumkövetelményként előírva; az önkormányzatnál a háttérfunkciók maradnak.
K7 Bérlői-funkcionális	közepes	közepes	KÖZEPES	A megtérülési igény magasabb díjterhelést és a kínálat fizetőképes kereslet felé tolódását eredményezheti; a kötelező és kizárt használatok, a bérlőimix-előírások és a lakossági kedvezményprogram kiírásba foglalása kezeli.
K8 Működés-folytonossági	közepes	közepes	KÖZEPES	A kivitelezési zavar mértéke a 2. modellel azonos, a működésfolytonosság biztosítása és a bevételkiesés viselése azonban szerződésesen az üzemeltetőé.

Kockázati kategória	Valószínűség	Hatás	Besorolás	Indoklás
K9 Tulajdonosi kontroll	közepes	közepes	KÖZEPES	A hosszú jogviszony a tulajdonosi mozgásteret szűkíti; a sikerkritériumok, az adatszolgáltatás, az ellenőrzési jog és a nemteljesítési jogkövetkezmények a kontrollt szerződéses eszközökkel tartják fenn.

38. táblázat: A 4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint kockázatai
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

VI.5.6. Kockázatkezelési megközelítések

Pénzügyi és bevételi kockázatok (K1–K2) a kezelés alapja a többforgatókönyves pénzügyi modellezés és az eredmények rendszeres felülvizsgálata, a kiinduló látogatásmérés elvégzése a modelldöntés előtt, valamint az üzemeltetésiköltség-kedvezmény kivezetési pályájának egyetlen tulajdonosi döntésben történő rögzítése, amely a bevételi pályát valamennyi változatban árazhatóvá teszi. Külső modellben ezt az üzemeltető tőkeerejének és referenciáinak pályázati minősítése egészíti ki.

Költség- és kapacitáskockázatok (K3, K6) esetében minden intézkedés bevezetése előtt meg kell határozni annak teljes költségét, finanszírozási forrását és várható eredményét; a rendezvényi többletráfordításokat elkülönítetten kell kimutatni. A koncepcióban nevesített négy funkció betöltése valamennyi változat feltétele; külső modellben a személyi kapacitás pályázati minimumkövetelmény.

Jogi-szerződéses kockázatok (K4) kapcsán a kezelés eszköze a jogviszonyonkénti szerződésvizsgálat, a jogilag megalapozott átállási rend és az arányos átmeneti szabályok. Külső üzemeltetés esetén a SPAR és a társasházi rendezés a kiírás előtt lezárandó, és az üzemeltető kizárólag olyan kötelezettségért tehető felelőssé, amelynek pénzügyi hatása a pályázatban előre megismerhető volt.

Beruházási és folytonossági kockázatok (K5, K8) esetében a beruházási döntések alapja az épületszintű terhelhetőségi vizsgálat, a részletes költségbecslés és a biztosított finanszírozás. Külső modellben az éves minimumráfordítás, az ütemezett beruházási kötelezettség, az ellenőrzési jog és a szerződéses jogkövetkezmények biztosítják a teljesítést. Minden működést érintő kivitelezés feltétele a működésfolytonossági terv.

Funkcionális és kontrollkockázatok (K7, K9) kezelése kapcsán a megfizethető helyi kínálat és a közcélok védelmét a kötelező, feltételekhez kötött és kizárt használatok, a bérlői követelményrendszer és a lakossági kedvezményprogram rögzítése adja. Külső modellben a tulajdonosi kontrollt a sikerkritériumok, az adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségek, az ellenőrzési jog, valamint a hosszabbítás és a nemteljesítés előre rögzített feltételei tartják fenn.

VI.5.7. Összegzés: a változatok kockázati profilja

Eset	Piros	Sárga	Zöld	Kockázati szint	Meghatározó kockázati jellemző
0. modell – beavatkozás nélkül	6	2	1	kritikus	Valamennyi fő kockázat dokumentált, folyamatban lévő tendencia; kezelésük csak beavatkozással lehetséges.
1. modell – önkormányzati, MINIMUM	4	3	2	magas	Biztos bekövetkezésű, tartós forráselvonás; a bevételi felső korlátot a programszint jelöli ki.
2. modell – önkormányzati, OPTIMUM	5	2	2	magas	A legjobb önkormányzati várható érték a legnagyobb önkormányzati kitettséggel párosul.
3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM	3	4	2	közepes–magas	Az üzemeltetői oldal veszteségessége a konstrukció életképességét kérdőjelezi meg.
4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM	1	5	3	mérsékelt	Egyetlen magas besorolású kockázat, az is az előkészítési szakaszban, kötelezettségvállalás előtt kezelhető.

39. táblázat: Az egyes beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) kockázatai
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

Az összegzésben szereplő számok azt mutatják, hogy az adott modellel összefüggésben hány kockázati kategóriában került a kockázat piros (magas), sárga (közepes) vagy zöld (alacsony) kategóriába. A kockázatértékelés a pénzügyi összehasonlító elemzés következtetését erősíti meg. A vizsgált beruházási és üzemeltetési változatok (forgatókönyvek) közül a 4. modell kockázati profilja a legkedvezőbb: a beruházási, működési és piaci kockázatok nagyobb része szerződésesen a külső üzemeltetőhöz kerül, az önkormányzati pozíció pedig az érzékenységi esetek többségében is stabil marad. Egyetlen magas besorolású kockázata — a pályázati-jogi konstrukció összetettsége — az előkészítési szakaszra esik, vagyis a kötelezettségvállalás előtt, teljes tulajdonosi döntési mozgástér mellett kezelhető.

A 0. modell a legkockázatosabb eset: kockázatai nem lehetőségként, hanem dokumentált tendenciaként állnak fenn, és a modellen belül nem kezelhetők. Az 1. és a 2. modell kockázati terhe a tartós önkormányzati forráselvonásban, illetve a teljes lefelé mutató kitettség tulajdonosi viselésében összpontosul; a 3. modellben maga a konstrukció életképessége kérdéses, mert az üzemeltetői oldal a minimum programszinten veszteséges.

A 4. modell nem kockázatmentes: a bevételi kockázat nem szűnik meg, hanem allokálódik, a modell életképessége pedig a pályázati előkészítés minőségén áll. Ez azonban az egyetlen olyan változat, amelyben a fennmaradó kockázatok kezelési eszközei — a pályázati kiírás, az üzemeltetési szerződés, a sikerkritériumok és a nem teljesítés jogkövetkezményei — a tulajdonos kezében összpontosulnak, miközben a pénzügyi kockázatviselés súlypontja a külső üzemeltetőnél van.

VII. A javasolt modell megvalósíthatósági elemzése

A pénzügyi és megvalósíthatósági összehasonlító elemzés eredményei alapján ez a fejezet fogalmazza meg és mutatja be a javasolt beruházási és üzemeltetési modell (forgatókönyv) megvalósíthatóságát. A vizsgálat több dimenzió mentén történik: kitér a pénzügyi, a technikai és a jogi feltételekre, valamint a szervezeti és igazgatási megvalósíthatóságra – ez utóbbi keretében a felelősségi körök, az ütemezés és az átállás kérdéseire is. A fejezet zárásaként a politikai és társadalmi megvalósíthatóság kerül vizsgálatra, amely a bérlői átmenet, az érintetti kommunikáció és az esetleges konfliktusok kezelésének szempontjait tárgyalja, biztosítva, hogy a javasolt modell ne csupán pénzügyileg és jogilag, hanem gyakorlati és társadalmi szempontból is végrehajtható legyen. A megvalósíthatóság vizsgálata az elemzés többi részéből levezethető több megállapítások mentén töténik. Új információk, körülmények felmerülése esetén, illetve az adott tulajdonosi, üzemeltetői döntéstől függően az itt kifejtett szempontok változhatnak.

VII.1. A javasolt beruházási és üzemeltetési modell

A pénzügyi összehasonlító elemzés öt változatot mért össze azonos módszertan, húszéves időtáv és 4%-os reál diszkontráta mellett. Az összehasonlítás eredménye egyértelmű: a vizsgált forgatókönyvek közül egyedül a 4. modell (külső üzemeltető, OPTIMUM programszint) életképes és megvalósítható, mivel ezad pozitív nettó jelenértéket és egynél nagyobb haszon-költség arányt, mind önkormányzati, mind üzemeltetői szinten, mind a teljes projekt szintjén.

A modell tartalma a következő. Az önkormányzat pályázati eljárásban külső üzemeltetőt választ, amely előre vállalt program alapján, saját forrásból végrehajtja a teljes optimum fejlesztést, majd hosszabb időtávon működteti a csarnokot. A működési bevételek az üzemeltetőnél keletkeznek, aki ebből fedezi az üzemeltetést, és a bevételek után tulajdonosi díjat fizet. Az önkormányzatnál, illetve az EVIN-nél a háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) maradnak.

Az önkormányzati pozíció ebben a konstrukcióban nemcsak pozitív, hanem szűk sávban stabil is. Ez a modell legfontosabb pénzügyi tulajdonsága: a beruházási, működésiköltség- és piaci kockázat nagyobb része szerződésesen az üzemeltetőhöz kerül, ezért az önkormányzati eredmény az érzékenységi esetek között kevésbé mozdul el. A kockázatelemzés ezt megerősíti: a 4. modell összesített kockázata a legalacsonyabb valamennyi változat közül, és egyetlen magas besorolású kockázata (a pályázati-jogi konstrukció összetettsége) az előkészítési szakaszra esik, vagyis kötelezettségvállalás előtt, teljes tulajdonosi döntési mozgástér mellett kezelhető.

VII.2. Pénzügyi megvalósíthatóság

Az önkormányzati oldal pénzügyi megvalósíthatósága erős. A modell a vizsgált beruházási és üzemeltetési forgatókönyvek közül egyedüliként pozitív nettó

jelenértéket és haszon-költség arányt ad, a beruházást magánforrás viseli, a működési költség kockázata pedig az üzemeltetőnél marad, az üzemeltetésiköltség-érzékenység az önkormányzati eredményt egyáltalán nem mozdítja. A pénzügyi kérdés ezért nem az, hogy megéri-e az önkormányzatnak, hanem az, hogy létrejön-e a konstrukció: elindul-e érvényes ajánlattal a pályázat, és teljesíthető-e a vállalás.

VII.2.1. Kihívások

Az üzemeltetői oldal fedezete kulcskérdés. Ennél is meghatározóbb az előfinanszírozási igény: az üzemeltető évesegyenlege az első három évben negatív, és a működés csak a negyedik évtől fordul pozitívba és kezdheti kitermelni a beruházást. A konstrukció tehát csak tőkeerős, hosszú megtérülést vállalni képes szereplő számára látszik reálisnak.

A díjbevétel a harmadik évről a negyedik évre jelentősen emelkednek. Ez díjpolitikai döntés következménye, nem piaci tény: ha a lépcső mértéke vagy időzítése módosul, a modell eredménye is módosul. A díjbevételi becslés alsó ága a teljes konstrukciót negatívba fordíthatja. A becslés mögött adatok hiányában nincs kiinduló forgalommérés: a látogatószám és az ebből levezetett bérlői teherbírás elemzői becslés, nem mért adat.

Az ideiglenes piac kialakításának és a bérlők átmeneti elhelyezésének költségét a beruházási becslés nem tartalmazza, mert az a beavatkozások ütemezésétől és tulajdonosi döntéstől függ.

VII.2.2. Kockázatok

A kockázatelemzés az önkormányzatra háruló maradékkockázatot méri: a pénzügyi-finanszírozási és a működésiköltség-kockázat alacsony, a bevételi kockázat közepes. A bevételi kockázat nem szűnik meg, hanem áthelyeződik: az önkormányzatra a tulajdonosi díj beszedhetőségén és az üzemeltető fizetőképességén keresztül hat vissza. Ehhez járul a pályázat esetleges eredménytelenségének kockázata: ha a beruházási vállalás, a tulajdonosi díj és a jogviszony időtartama nincs egymáshoz igazítva, ajánlat nem érkezik, és a működtetés terhe az önkormányzatnál marad. Más forgatókönyv ugyanakkor nem kecsegtet sikeres és pénzügyileg is fenntartható eredménnyel.

VII.2.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések

- A tulajdonosi díj mértéke és alapja; beleszámít-e a SPAR hozzájárulása, és az üzemeltetőt illeti-e a teljes díjbevétel. A SPAR-jogviszony 2031. június 30. utáni rendezésének iránya és annak beépítése a pályázati feltételekbe.
- A beruházási minimum, az éves minimumráfordítás és az esetleges visszaforgatási kötelezettség összege.
- A díjpolitikai pálya rögzítése egyetlen tulajdonosi döntésben: a 85%-os üzemeltetésiköltség-kedvezmény hároméves kivezetése és az indexálás bevezetése, hogy a bevételi pálya az ajánlattevők számára árazható legyen.

- Kiinduló forgalommérés elrendelése a pályázati kiírás előtt.
- Esetlegesen vállal-e az önkormányzat bármilyen finanszírozási, garanciális vagy kockázatmegosztási elemet az első három év előfinanszírozási igényére.

VII.3. Technikai megvalósíthatóság

A műszaki program tartalma modellfüggetlen: a 4. modell ugyanazt az 552,2 millió forintos optimum programot valósítja meg, mint a 2. modell, azonos épületen, azonos műszaki lehetőségek mellett. A különbség a végrehajtásban van. A 4. modellben a kivitelezés megszervezése, a költségtúllépés és a csúszás kockázata, valamint a kivitelezés alatti bevételkiesés viselése szerződésesen az üzemeltetőhöz kerül, a beruházási-műszaki kockázat besorolása így magasról közepesre mérséklődik. Szerkezeti akadály nincs: a program a meglévő épületen belül, szakaszolt kivitelezéssel, a működés fenntartása mellett megvalósítható.

VII.3.1. Kihívások

Az épületszintű műszaki kapacitás- és terhelhetőségi vizsgálat nélkül a beruházási vállalás tartalma pedig nem rögzíthető számonkérhetően a kiírásban. Az üzemeltető kizárólag olyan kötelezettségért tehető felelőssé, amelynek tartalma a pályázatban előre megismerhető volt. A közös műszaki rendszereket érintő tételek (a galériaszint gépészeti kapacitásbővítése és a hűtő-fűtő rendszer kiépítése) az épület egészének működését befolyásolják, ezért tulajdonostársi együttműködést igényelnek. Az udvar átalakítását korlátozza a csarnok és a társasház közös, át nem helyezhető gázbekötése, amelynek állandó hozzáférhetőségét biztosítani kell. A SPAR hozzáférésének fenntartása a kivitelezés teljes időtartama alatt fontos tényező, amely a lezárások és a logisztikai útvonalak tervezését is befolyásolja.

Az épület helyi védettsége, műemléki környezeti jellege és a vezetékjogok miatt a jelentősebb átalakítások építésügyi, örökségvédelmi és településképi eljáráshoz kötöttek; ezek átfutása az üzemeltető beruházási ütemezésébe betervezendő tényező.

VII.3.2. Kockázatok

A beruházási-műszaki és a működésfolytonossági kockázat egyaránt közepes. A kivitelezési zavar mértéke azonos a 2. modellével, a folytonosság biztosítása és a bevételkiesés viselése azonban az üzemeltetőé. A maradékkockázat az elhúzódásban jelentkezik: ezt a beruházási ütemezés, az ellenőrzési jog és a szerződéses jogkövetkezmények kezelik. Minden működést érintő kivitelezés feltétele a működésfolytonossági terv.

VII.3.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések

- Az épületszintű műszaki kapacitás- és terhelhetőségi vizsgálat vizsgálat megrendelése és a minimum–optimum programhatár véglegesítése a kiírás előtt.
- A közterületi beavatkozások elhatárolása, forrása és ütemezése; az összehangolás felelőse.
- A bérlők átmeneti elhelyezése és az esetleges ideiglenes piac kialakítása.
- Az üzemeltető használatába kerülő területek köre (földszint, galéria, pinceszint, parkoló, raktárak, rakodás) és a belső logisztika működtetésének rendje.
- A bérbeszámításos konstrukció kerete és feltételei külső üzemeltetés esetén.

VII.4. Jogi megvalósíthatóság

Ez a modell egyetlen magas besorolású kockázati kategóriája: a jogi-szerződéses kockázat közepes valószínűség mellett magas hatású. A minősítés indoka nem az, hogy a konstrukció jogilag kivihetetlen, hanem az, hogy a legösszetettebb előkészítést igényli, és a szükséges rendezések többsége a pályázati kiírás előfeltétele. Ez egyben a kockázat kezelhetőségét is megadja: valamennyi kérdés a kötelezettségvállalás előtt, teljes tulajdonosi döntési mozgástérben eldönthető. A jogi megvalósíthatóság ezért nem korlátozott, hanem feltételekhez kötött, de a feltételek száma és egymásra épülése miatt ez az egyetlen kategória, amelyben a megvalósíthatóság nem minősíthető nagynak.

VII.4.1. Kihívások

A piacokról szóló önkormányzati rendelet szerint a helyiségek legfeljebb tizenöt éves határozott időre, egyszeri, legfeljebb ötéves hosszabbítás lehetőségével adhatók bérbe. A pénzügyi modell húszéves időtávot alkalmaz, az üzemeltetői megtérülés pedig csak a negyedik évtől indul. A jogviszony formáját és időtartamát pontosítani kell a várható megtérüléshez viszonyítva.

A jelenlegi konstrukció az EVIN-t nevesíti a Vásárcsarnok üzemeltetőjeként, és rá telepíti a SPAR megközelíthetőségének biztosítását. Külső üzemeltető belépésével: vagy a szerződés módosítása, vagy az üzemeltetői feladatok EVIN általi továbbadása lehet szükséges.

A hosszú távú jogviszony, a beruházási kötelezettség és a versenyeztetési kötelezettség együtt határozza meg a választható konstrukciót. A jogi forma megválasztása a jogviszony hosszát, az átadható jogosultságokat és a beruházás elszámolhatóságát is eldönti, ezért ez a kiírás előtti első döntés.

A fedett udvar és az átjáró a társasház közös tulajdona; a vonatkozó megállapodás használati, hasznosítási, építési és reklámozási jogot biztosít az önkormányzatnak. Az intenzívebb rendezvényi és vendéglátási használat, valamint a fizikai átalakítás e

jogosultságokon túlmutathat, és a jogosultságok külső üzemeltetőre történő átengedése önálló kérdés.

A bérbe adott terület túlnyomó része határozatlan idejű jogviszonyhoz kapcsolódik, az egyedi szerződések lejárati, módosítási és felmondási feltételei pedig nem állnak teljeskörűen rendelkezésre. A díjátállás jogviszonyonként eltérő módosíthatóságú, és részben még a pályáztatás előtt, önkormányzati hatáskörben zajlik.

A csarnokhoz kapcsolható utcai üzlethelyiségek és egyes udvari helyiségek tulajdoni helyzete a rendelkezésre álló dokumentumokból nem állapítható meg.

A hatályos piacüzemeltetési, bérbeadási, díjalkalmazási és kedvezményszabályok jelenleg nem feltétlenül biztosítják az üzemeltető önálló döntési jogköreit. A szükséges módosításokat a kiírás megindítása előtt kell végrehajtani.

VII.4.2. Kockázatok

A jogi-szerződéses kockázat magas, a tulajdonosi kontroll kockázataközepes. Utóbbi abból ered, hogy a hosszú jogviszony a tulajdonosi mozgásteret szűkíti; ellensúlya a sikerkritériumok, az adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettség, az ellenőrzési jog, valamint a hosszabbítás és a nemteljesítés előre rögzített feltételei. A jogi kockázat kezelésének alapelve, hogy az üzemeltető kizárólag olyan kötelezettségért tehető felelőssé, amely a pályázatban előre megismerhető volt.

VII.4.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések

- A külső üzemeltetés jogi konstrukciója, a kiválasztás eljárási rendje és a jogviszony időtartama; szükséges-e ehhez a piacokról szóló rendelet módosítása. A rendeleti és belső szabályozási módosítások körének meghatározása és végrehajtása a kiírás előtt.
- A négyoldalú SPAR-szerződés módosítása vagy az üzemeltetői pozíció továbbadásának módja, valamint a szerződések megkötésének és hatálybalépésének igazolása.
- A társasházi megállapodás újratárgyalása, benne az udvarhasználati jog külső üzemeltetőre történő átengedése, a rendezvényi kapacitáskorlátok és a zajvédelmi rend.
- A bérleti jogviszonyok tételes átvilágítása és az átállási rend elfogadása; az inaktív jogviszonyok rendezésének eszközei és ütemezése.

VII.5. Szervezeti és igazgatási megvalósíthatóság

Ebben a kategóriában is a 4. modell a legkedvezőbb helyzetű valamennyi változat közül. A szervezeti-kapacitási kockázat alacsony, mert a végrehajtáshoz szükséges szakmai és operatív kapacitást az üzemeltető biztosítja, pályázati minimumkövetelményként előírva. A 4. modellben az önkormányzati oldalon a háttérfunkciók maradnak, a napi üzemeltetés terhe nem.

VII.5.1. Kihívások

Az EVIN napi üzemeltetőből szerződéskezelő, ellenőrző és beszámoltató szervezetté válik. Ez más kompetencia (szerződésmenedzsment, teljesítménymérés, adatelemzés, döntés-előkészítés), mint a jelenlegi négy munkakör tartalma. Ha ez a kapacitás nem épül ki, a tulajdonosi kontroll formális marad, és a szerződéses garanciák érvényesítése elmarad. A becsült háttérfunkció-költség ennek fedezetét jelöli ki, betöltése azonban önálló feladat.

EVIN a piacüzemeltetést 2026-tól közszolgáltatási szerződés alapján látja el, a szerződés hatálya 2033-ig tart. A feladat külső üzemeltetőnek történő átadása ennek módosítását igényli.

A koncepcióban nevesített négy funkció (csarnokmenedzser, bérlő- és hasznosítási menedzser, helyszíni üzemeltetési vezető, program- és kommunikációs koordinátor) a 4. modellben az üzemeltető szervezetében jön létre. Ezt szerepeltetni kell a pályázati minimumkövetelményekben.

Az átmeneti időszakban a bérlői jogviszonyok átvilágítása, a díjátállás megindítása és a beruházás-előkészítése miatt a feladatok időbeli elhatárolása és az átadás-átvétel rendje önálló ütemtervet igényel.

A közterület-használat, az engedélyezés, a kültéri programok logisztikája, valamint a zaj- és panaszkezelés az önkormányzat, az EVIN és az üzemeltető között oszlik meg. Ezt a viszont érdemes előre rendezni, írásos megállapodással.

VII.5.2. Kockázatok

A szervezeti-kapacitási kockázat alacsony, a tulajdonosi kontroll kockázata közepes. A kontrollal kapcsolatos kockázat kezelése szervezeti oldalról a sikerkritériumok, az adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségek, valamint az ellenőrzési jog gyakorlásához szükséges EVIN-kapacitás tényleges létrehozásán múlik.

VII.5.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések

- A közszolgáltatási szerződés módosítása és a piacüzemeltetési feladat átadásának módja.
- Az EVIN szerződéskezelő és ellenőrző kapacitásának létrehozása létszám, kompetencia, forrás terén.
- A négy funkció betöltésének előírása a pályázati minimumkövetelményekben.
- Az átállási ütemterv, benne az önkormányzat, az EVIN és az üzemeltető közötti feladat- és felelősséghatárok.
- A sikerkritériumok, a teljesítménymutatók, az adatszolgáltatás és az éves beszámolás rendje.

VII.6. Politikai és társadalmi megvalósíthatóság

A társadalmi hasznok és költségek kvalitatív értékelése a 4. modellnél a legnagyobb haszonpotenciált mutatja, a legkorábbi bekövetkezéssel: a teljes optimum program a szerződéskötéstől magánforrásból megvalósul, ezért a vásárlói, közösségi és városrészi hatások időben hamarabb jelentkeznek, és a húszéves időtávon nagyobb súllyal esnek latba. Az üzemeltető árbevétele a látogatói forgalomtól függ, ezért a városi ismertség és a programkínálat felépítésében az érdekeltsége a modellek között a legerősebb.

A politikai megítélés szempontjából lényeges elhatárolás, hogy a díjpolitikai átállás (a 85%-os üzemeltetésiköltség-kedvezmény kivezetése és az indexálás bevezetése) modellfüggetlen: mind a négy változatban végre kell hajtani, mivel a beavatkozás nélküli forgatókönyv évi több mint százmilliós hiányt tart fenn. A bérlői átmenet politikai terhe tehát nem a 4. modell sajátja. Ami a modellre jellemző, az az, hogy a végrehajtást külső szereplő végzi, ez a konfliktus kommunikációs kezelését változtatja meg, nem a mértékét.

VII.6.1. Kihívások

A díjszint mértéke az optimum programszint középértéke alapján havi 20 734 Ft/m² bérleti díjat jelez, ez jelentősen nagyobb terhelés a jelenleginél, amelynek kommunikálható indoklása a szolgáltatási színvonal és a forgalom emelkedése. Ha a díjemelés megelőzi a beruházás érzékelhető eredményét, fedezetlen marad, és a bérlői ellenállás a pályáztatás előtt kicsúcsosodik. Az elemzést ezért számolt három éves pályával a kivezetésre.

A megtérülési igény magasabb árszintű kínálati összetételt eredményezhet, és a kínálatot a fizetőképesebb, turisztikai kereslet felé tolhatja, éppen a legerősebb lakossági igény válik sérülékennyé, a városrészben pedig a turisztikai monokultúra erősödik. Ez a modell társadalmi költségeinek meghatározó tétele, de pályázati-szerződéses eszközökkel védhető.

A közösségi és ellátó funkció nyereségérdekelt szereplőhöz kerülése esetlegesen vitatható; erre a szerződéses közcél-garanciák nyilvánossá tétele és a rendszeres nyilvános beszámolás ad választ.

Az intenzívebb udvari és téri programozás zaj-, rakodási, hulladék- és forgalmi terhelést okoz. A társasházi megállapodás, az időbeli és zajvédelmi korlátok, valamint a panaszkezelési rend kulcsfontosságú az ilyen problémák kezelésében. Az esti szórakoztató irány dokumentált lakossági elutasítása, és ennek önkormányzati védelme ugyanakkor korlátot is jelent a terhelésnek.

Az optimum program két éve alatt a bérlői forgalom és a helyi ellátás egyaránt korlátozódhat. A működésfolytonossági terv, az ideiglenes elhelyezés és az átköltözési többletteher rendezése mindenképpen szükséges.

Az inaktív és nem illeszkedő használatok rendezése egyedi ügyekként zajlik, jogviszonyonként eltérő eszközökkel; ezek egyenkénti konfliktusa a pályáztatás időszakára eshet.

VII.6.2. Kockázatok

A bérlői-funkcionális és a működésfolytonossági kockázat egyaránt közepes. A megfizethető kínálat védelme a 4. modellben közvetett: nem tulajdonosi utasítással, hanem a kiírásban és a szerződésben rögzített kötelező, feltételekhez kötött és kizárt használatokkal, a bérlőimix-előírásokkal és a lakossági kedvezményprogrammal érvényesíthető. Ezek minősége dönti el, hogy a modell társadalmi költsége elfogadható marad-e.

VII.6.3. Tulajdonosi döntést igénylő kérdések

- A kötelező, a feltételekhez kötött és a kizárt használatok köre, valamint a bérlőimix-előírások tartalma a pályázati kiírásban.
- Az esetleges lakossági kedvezményprogram tartalma, finanszírozása és a költségviselés megosztása az önkormányzat és az üzemeltető között.
- A preferált funkciót fenntartó meglévő bérlők hároméves átmeneti időszakának feltételei, valamint az áthelyezési helyiséggazdálkodási csomag elindítása.
- A részvételi folyamat rendje a pályáztatás alatt: a bérlői fórum működtetése, a lakossági tájékoztatás és a visszacsatolás formája.
- A társasházi megállapodásban rögzítendő rendezvényi gyakoriság, kapacitáskorlátok, nyitvatartási és zajvédelmi feltételek.

VII.7. A megvalósíthatóság összegző értékelése

A javasolt beruházási és üzemeltetési modell megvalósíthatósága öt kategóriából négyben nagy, egyben, a jogi megvalósíthatóság esetében közepes. A minősítések azonos szerkezetet mutatnak: a modell erősségei a működési szakaszban jelentkeznek, terhei pedig az előkészítési szakaszban. Ez a döntés szempontjából kedvező elrendezés, mert az előkészítési szakasz kockázatai kötelezettségvállalás előtt, teljes tulajdonosi döntési mozgástér mellett kezelhetők, míg az egyéb modellek kockázatai a működési szakaszban, visszafordíthatatlan helyzetben jelentkezhetnek.

Megvalósíthatósági kategória	Megvalósíthatóság	A minősítés meghatározó indoka
VII.2. Pénzügyi	NAGY	Az egyetlen pozitív nettó jelenértékű változat; az önkormányzati pozíció valamennyi érzékenységi esetben szűk sávban marad, inkább a pozitív tartományban, a beruházást magánforrás viseli.
VII.3. Technikai	NAGY	A műszaki program tartalma modellfüggetlen, a meglévő épületen belül megvalósítható; a végrehajtási kapacitás és a költségtúllépés kockázata szerződésesen az üzemeltetőhöz kerül. Feltétele a részletes műszaki vizsgálat elvégzése.
VII.4. Jogi	KÖZEPES	A modell egyetlen magas besorolású kockázata. A jogviszony időtartama, a négyoldalú SPAR-szerződés, a társasházi megállapodás és a rendeleti környezet együttes rendezése a kiírás előfeltétele; kötelezettségvállalás előtt, teljes tulajdonosi mozgástérben.
VII.5. Szervezeti és igazgatási	NAGY	A végrehajtási kapacitást az üzemeltető biztosítja pályázati minimumkövetelményként; az önkormányzati oldalon a háttérfunkciók maradnak. A jelenlegi négyfős szervezet így nem képez szűk keresztmetszetet.
VII.6. Politikai és társadalmi	NAGY	A legnagyobb és legkorábban jelentkező társadalmi haszonpotenciál. A díjpolitikai átállás modellfüggetlen, ezért politikai terhe nem a 4. modell sajátja; a megfizethetőség védelme és a lakossági szempontok szerződéses eszközökkel biztosíthatóak.

40. táblázat: A javasolt 4. modell megvalósíthatósága kategóriánként
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés

VIII. Monitoring és értékelési kritériumok

Az elemzés záró fejezete a javasolt modell hosszú távú sikerességének nyomon követésére szolgáló keretrendszert dolgozza ki. A fejezet javaslatot tesz az alkalmazható monitoring- és értékelési kritériumokra, amelyek összhangban állnak a hasznosítási koncepcióban megfogalmazott vízióval, ezáltal biztosítva a stratégiai célok és a működés közötti visszacsatolást.

VIII.1. A monitoring és az értékelés elhatárolása

A monitoring folyamatos, rendszeres adatgyűjtés a végrehajtásról. Arra a kérdésre válaszol, hogy mi történik éppen: teljesülnek-e a vállalt ráfordítások, létrejönnek-e a tervezett eredménytermékek, és tartja-e magát a végrehajtás a szerződéses konstrukcióhoz. Adatai rövid időn belül keletkeznek, jellemzően input és output mutatókra épülnek, és beavatkozási jelzést adnak: eltérés esetén korrekciós intézkedés indul. Az értékelés időszakos, elemző vizsgálat. Arra a kérdésre válaszol, hogy a beavatkozás elérte-e a kívánt eredményt és hatást: teljesültek-e a fejlesztési célok, illetve a változás a fejlesztésnek tulajdonítható-e. Túlnyomórészt outcome mutatókra épül, a monitoringadatokat a beavatkozástól független adatfelvételekkel veti össze, és a konstrukció folytatásáról, módosításáról vagy lezárásáról szóló tulajdonosi döntést készíti elő. A két rendszer nem helyettesíti egymást. A monitoring nem mutatja meg, hogy a fejlesztés hatásos volt-e, az értékelés pedig a folyamatos működés korrekciójára alkalmatlan.

További fogalmi tisztázást igényel az input, az output és az outcome kérdése. Az input (ráfordítás vagy bemenet) a folyamatba bevitt erőforrás: pénz, idő, munkaerő, alapanyag, tudás, mindaz, amit felhasználunk ahhoz, hogy valamit létrehozzunk. az output (kibocsátás vagy kimenet) a folyamat közvetlen, végeredménye, a "termék", ami előállt. az outcome (hatás vagy eredmény) az a hosszabb távon jelentkező hatás vagy változás, amit az output okoz a valóság, társadalmi, gazdasági, környezeti, stb. szempontból. A külső üzemeltetésbe adás miatt input mutatók helyett elsősorban output és outcome mutatók mérése javasolt, a monitoring esetében értelemszerűen inkább output, a tágabb hatások mérése kapcsán pedig inkább outcome típusú mutatók ajánlhatók.

Végül pedig szükséges elkülöníteni a hatékonyság és az eredményesség fogalmát. A hatékonyság az output és az input viszonya – mennyire jól, mennyi erőforrás-felhasználással érjük el az adott kimenetet. Az eredményesség az elért outcome és a kitűzött cél viszonya, vagyis, hogy mennyire sikerült a valódi célt elérni.

VIII.2. A mérés rendje

Az adatok többsége az üzemeltetőnél keletkezik. A működési bevételek, a bérlői szerkezet és a ráfordítások adatait a külső üzemeltető állítja elő, ezért a monitoring csak akkor működik, ha a pályázati kiírás és az üzemeltetési szerződés egységes mutatódefiníciót, adatszolgáltatási kötelezettséget, auditálhatóságot és ellenőrzési jogot rögzít. Emellett az önkormányzatnak saját mérésre is szüksége van. Az

üzemeltető megtérülési érdeke a fizetőképesebb kereslet felé mozdítja a kínálatot, ezért a megfizethetőség és (ezzel együtt a helyi lakossági hozzáférés) az a terület, amelyet az üzemeltetői adatszolgáltatás nem igazol feltétlenül. Ezt az önkormányzat által megrendelt, független adatfelvétel mérheti. Fontos látni azt is, hogy a mérés esetenként az üzemeltető együttműködésétől, illetve az önkormányzatnak a mérésre fordítható erőforrásaitól függ. A mérések esetleges erőforrásigényével a pénzügyi elemzésben, döntés, illetve információ hiányában nem tudtunk számolni. Az elemzésből látható, hogy a monitoringmutatók mérése tipikusan egyszerűbb, míg a tágabb hatások mérése nehezebb, esetenként költségekebb vizsgálatokat igényel.

VIII.3. Bázisértékek és mérési pontok

A mutatók bázisértékét az üzemeltetőnek történő átadás előtt, a 2026-os állapotra kell rögzíteni. Látogatószámról ma nincs mérés, ezért ennek pótlása a mérési rendszer egyik fontos feltétele lehet. Hasonlóan, a küszöbértékek a 4. modell pénzügyi elemzésben bemutatott pályájához kötöttek. Aa küszöbértékek véglegesítése a pályázati kiírás és az üzemeltetési szerződés előkészítésének feladata, mert az üzemeltető kizárólag olyan kötelezettségért felelhet, amelynek tartalma és teljesítési feltétele a pályázatban előre megismerhető.

Az értékelési pontok a modell időbeli szerkezetéhez igazodnak: a beruházás két év, az üzemeltetésiköltség-kedvezmény kivezetése három év, a célállapot szerinti bevételi szint pedig a negyedik évtől áll be. Az első értékelés ezért a negyedik működési év lezárása után, a további értékelések ötévente készülhetnek el.

Az itt bemutatott monitoring és sikerkritériumok csak javaslatnak tekinthetők, a tulajdonos, üzemeltetésbe adás esetén (illetve természetesen bármilyen más esetben is) szabadon határozhatja meg azokat. Fontos, hogy a kritériumok mostani meghatározása az elemzés többi részéből levezethető főbb megállapítások alapján történt, új információk, körülmények felmerülése esetén, illetve az adott tulajdonosi, üzemeltetői döntéstől függően az indikátorok, sikerkritériumok változhatnak.

VIII.4. Lehetséges monitoringkritériumok

Mutató	Típusa	Jellege	Javasolható kritérium (siker / kudarc)	Mérhetőség	Mérési módszer és gyakoriság
Bérbeadottság és tényleges aktivitás	output	eredményességi	Siker: a bérbe adott egységek aránya 90% felett, a vállalt nyitvatartással ténylegesen működő egységek aránya a bérbe adottakon belül 90% felett. Kudarc: az aktivitás 70% alatt.	könnyű	A bérleményi nyilvántartás és helyszíni nyitvatartás-ellenőrzés alapján. Mérési gyakoriság féléves.
Bérlői összetétel a profilok szerint	output	eredményességi	Siker: a földszinten a preferált profilú egységek aránya 90%, a galérián a harmadik évtől 70% felett, nem illeszkedő használat nélkül. Kudarc: a galérián 50% alatt, vagy bármely nem illeszkedő használat megjelenése.	könnyű	A bérleményi nyilvántartás és helyszíni nyitvatartás-ellenőrzés alapján. Mérési gyakoriság féléves.
Piaci alapfunkció: élelmiszer- és termelői kínálat	output	eredményességi	Siker: az élelmiszer- és termelői profilú egységek száma nem csökken a bázisadatokhoz képest. Kudarc: az élelmiszer- és termelői profilú egységek száma csökken.	könnyű	A bérleményi nyilvántartás és helyszíni nyitvatartás-ellenőrzés alapján. Mérési gyakoriság féléves.
Programozás	output	eredményességi	Siker: az éves programtervben vállalt visszatérő formátumok 80%-a megvalósul, és az önkormányzat számára fenntartott alkalmak 90%-ban rendelkezésre állnak. Kudarc: 70% alatti teljesülés.	könnyű	Eseménynapló és helyszíni ellenőrzés. Mérési gyakoriság féléves.
Díjbevétel, tulajdonosi díj és kintlévőség	output	hatékonysági	Siker: a tulajdonosi díj hiánytalanul megfizetve, a 60 napon túli kintlévőség az éves díjbevétel 5%-a alatt. Kudarc: 90% alatti bevételi teljesülés vagy elmaradt tulajdonosidíj-fizetés.	könnyű	Bevételi és kintlévőségi kimutatás, tulajdonosidíj-elszámolás. Mérési gyakoriság féléves.
Látogatószám	outcome	eredményességi	Siker: az éves látogatószám a beruházás lezárását követő első teljes évtől a későbbiekben kalkulálandó bázisérték felett, majd évente növekvő. Kudarc: bázisérték alatti szint két egymást követő évben.	könnyű, feltéve, ha kiépül a látogatói számlálás rendszere	Bejáratonkénti számlálás. Napi rögzítés, havi jelentés.

Mutató	Típusa	Jellege	Javasolható kritérium (siker / kudarc)	Mérhetőség	Mérési módszer és gyakoriság
Panaszok és lakókörnyezeti terhelés	outcome	eredményességi	Siker: a működéshez és a rendezvényekhez köthető panaszok száma nem haladja meg a bázisidőszaki, a későbbiekben kalkulálandó szintet, és minden panasz 15 napon belül lezárul. Kudarc: tartósan emelkedő panaszszám vagy 30 napon túl nyitott ügy.	könnyű	Panaszkezelési nyilvántartás, társasházi és lakossági visszajelzéssel. Mérési gyakoriság negyedéves.

41. táblázat: A 4. modell monitoringmutatói
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

VIII.5. Lehetséges értékelési kritériumok

Mutató	Típusa	Jellege	Javasolható kritérium (siker / kudarc)	Mérhetőség	Mérési módszer és gyakoriság
Az üzemeltetői konstrukció pénzügyi egyensúlya	outcome	hatékonysági	Siker: a negyedik évtől pozitív éves üzemeltetői egyenleg. Kudarc: két egymást követő évben negatív egyenleg, ami a jogviszony fenntarthatóságát kérdésessé teszi.	közepes	Auditált éves beszámoló csarnokszintű bontásban, a pénzügyi modell pályájához viszonyítva. A negyedik év lezárása után, majd ötévente.
Az önkormányzati finanszírozási igény mérséklése	outcome	hatékonysági	Siker: a tulajdonosi díj tartósan meghaladja az EVIN háttérfunkcióinak költségét. Kudarc: negatív önkormányzati egyenleg vagy visszatérő önkormányzati beavatkozás a működés finanszírozásába.	könnyű	EVIN-költséghely és tulajdonosidíj-elszámolás. A negyedik év után, majd ötévente.
Megfizethetőség	outcome	eredményességi	Siker: az azonos összetételű alapélelmiszer-kosár csarnokbeli ára legfeljebb 15%-kal haladja meg a kerületi kiskereskedelmi referenciaszintet. Kudarc: 25% feletti árkülönbség.	nehéz	Rögzített termékkosárra épülő árfelvétel és reprezentatív látogatói kérdőív. Az árfelvétel féléves, az értékelés a negyedik év után, majd ötévente.
Lakossági használat és elégedettség	outcome	eredményességi	Siker: a legalább havi rendszerességgel vásárló helyi lakosok aránya a 2024-es kutatás vagy egy, a beruházást megelőző kutatás bázisértéke felett, a csarnokkal kapcsolatos elégedettség nem csökken. Kudarc: a rendszeres használók arányának bázisérték alá csökkenése.	nehéz	Reprezentatív lakossági kérdőív azonos módszerrel azonos kérdésekkel. A negyedik év után, majd ötévente.
Városi ismertség	outcome	eredményességi	Siker: a csarnok ismertsége a budapesti lakosság körében emelkedik. Kudarc: a városi ismertség változatlan marad vagy nem növekszik.	nehéz	Médiakutatás (hagyományos és social média), azonos módszerrel, ötévente.
Városrészi hatás	outcome	eredményességi	Siker: a Klauzál tér és a csatlakozó utcaszakaszok üresen álló földszinti üzlethelyiségeinek aránya csökken a bázisértékhez képest. Kudarc: az arány változatlan marad vagy emelkedik.	nehéz	Földszinti üzlethelyiség-kataszter ismételt felvétele azonos területi lehatárolással. A változás nem tulajdonítható egyértelműen a csarnoknak, ötévente.

42. táblázat: A 4. modell értékelési kritériumai
(Forrás: Helyzetértékelés, üzemeltetési koncepció és a pénzügyi elemzés alapján történő szakértői értékelés)

Mellékletek

1. melléklet

IV. Benchmark-elemzés: Hazai és nemzetközi jó gyakorlatok

A. Hold utcai Vásárcsarnok – Belvárosi Piac

A Czigler Győző tervei alapján épült Hold utcai vásárcsarnok 1897-ben nyílt meg Budapest belvárosában. Az önkormányzat a 2010-es évek elején a minőségi kereskedelmet, a városi rekreációt és a turisztikai szolgáltatásokat egyesítő megújítást készített elő. A 2014 után Belvárosi Piac néven működő modellben a hagyományos piac mellé prémium gasztronómiai egységek kerültek. A hagyományos piacprofil felszámolásának szándéka 2020 márciusában jelent meg, az üzemeltető 2021. január 1-jétől ideiglenesen bezárta a piacot, majd a piaci funkció nem indult újra. Az épület 2022-től kortárs fényművészeti kiállítótérként üzemel.[15] [16] [17]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A fejlesztés a minőségi élelmiszer-kereskedelmet, az ebédidős vendéglátást és a belvárosi látogatói keresletet kapcsolta össze. A Belvárosi Piac elnevezés a kerületi csarnoknál szélesebb, városi gasztronómiai célpozíciót jelzett. A közeli irodák dolgozói, a magasabb fizetőképességű belvárosi lakosság és a turisták egyszerre jelentek meg célcsoportként.

A piac ismertsége és vonzereje jelentős részben a neves vendéglátókra épült. Ez rövid távon növelte a látogatottságot, a mindennapi bevásárlóhely szerepét azonban nem erősítette. A kínálati ígéret és a rendszeres helyi kereslet közötti eltérés a későbbi sérülékenység egyik tényezője lett.[18]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

A csarnok önkormányzati tulajdonban állt, a piaci működtetést a Belváros-Lipótváros Városüzemeltető Kft. közszolgáltatási feladatként végezte. A társaság biztosította a működés feltételeit és gyakorolta az üzlethelyiségekhez kapcsolódó bérbeadói jogokat.

A nyilvános dokumentumokból nem rekonstruálható egységes kereskedőkiválasztási pontrendszer, a célmix betartását ellenőrző mutatósor vagy az egyes profilokhoz kötött szerződéses kötelezettség.[19]

---

15 Lechner Tudásközpont, Mint jól berendezett kamrában, 2017. Lechner Tudásközpont, 170 éve született Czigler Győző, 2020.

16 HVG, 226 milliót szántak rá, de minek, 2014.

17 Telex, bezár a Hold utcai piac, 2020. Belváros-Lipótváros, a piac újrahasznosításáról szóló 2020. márciusi előterjesztés.

18 Magyar Konyha, Belvárosi gasztro piac, 2017. Store Insider, Ízekkel és hangulattal töltődik a Belvárosi Piac, 2017.

19 Belváros-Lipótváros, a városüzemeltető közszolgáltatási szerződésének módosítása, 2021.

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A 2014-es megújítás két, egyenként mintegy 100 négyzetméteres termelői területet és körülbelül 50 termelő fogadását célozta, de a termelői és alapellátási kínálat lassan épült fel.

A prémium gasztronómiai kínálat 2014 végétől épült ki, 2017-re több önálló vonzerőt jelentő egységgel bővült, majd a COVID-járvány hatására gyorsan visszaesett. Az olyan városi szinten ismert egységek mint a Buja Disznó(k), vagy a Stand25 önálló célpontként vonzottak vendégeket, működésük azonban nem alkotott olyan mindennapi horgonyt, amely a teljes csarnok alapforgalmát és költségviselését igazolható mértékben stabilizálta volna.[20] [21]

A helyi alapellátás és a turisztikai kereslet ötfokú skáláján a piaci modell 4-es, vagyis gasztronómiai és látogatói túlsúlyú hibrid volt, gyengülő helyi alapellátási maggal.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A megújításhoz négy támogatási kérelemben összesen mintegy 226 millió forint állami forrás kapcsolódott. A sajtóbeszámolók automata bejáratot, új padlót, taktilis vezetősávot és akadálymentes tájékoztatási elemeket említenek.

Nem található olyan nyilvános üzleti terv, amely egy idősorban mutatná a bérleti bevételeket, az üresedést, az üzemeltetési költséget és a beruházás megtérülését. A piaci működés megszűnését ezért nem indokolt egyetlen okra visszavezetni. A nyilvános beszámolók a keresleti sérülékenységet és a járvány hatását dokumentálják.[22] [23]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A történeti csarnok kétszintes, galériás szerkezete a napi értékesítést és a helyben fogyasztást külön szintre rendezte. A 2014-es kialakítás az éttermeket a galériára szánta, így a későbbi neves melegkonyhás egységek is főként ezen a szinten működtek. A nyilvános források alapján a galéria elsősorban ebédidős kínálata révén vonzott jelentős forgalmat a környező minisztériumok és irodák dolgozói köréből.[24]

6. Környezeti kapcsolatok

A csarnok sűrű belvárosi iroda-, intézményi és turisztikai környezetben működött. A helyzet kedvezett az ebédidős vendéglátásnak és a gyalogos megközelítésnek, de a környező lakosság rendszeres alapellátási keresletét nem szolgálta ki. Az előtér, valamint a környező utcák forgalmi hatásáról nincs nyilvános mérés.[25]

7. Közösségi funkciók

[20] HVG, 226 milliót szántak rá, de minek, 2014. Store Insider, Ízekkel és hangulattal töltődik a Belvárosi Piac, 2017.
[21] Store Insider, Ízekkel és hangulattal töltődik a Belvárosi Piac, 2017. Magyar Konyha, Belvárosi gasztro piac, 2017. Telex, bezár a Hold utcai piac, 2020.
[22] HVG, 226 milliót szántak rá, de minek, 2014.
[23] Telex, bezár a Hold utcai piac, 2020. HVG, Bezár a Belvárosi Piac Séf utcája, 2020.
[24] Store Insider, Ízekkel és hangulattal töltődik a Belvárosi Piac, 2017.
[25] HVG, a Belvárosi Piac működése, 2020. Light Art Museum, megközelítési információk.

A csarnokban gasztronómiai eseményeket is szerveztek, például a 2017-es Töltött Hold hétvégét. azonban nem azonosítható olyan rendszeres oktatási, kerületi vagy civil programsorozat, amely rögzített ritmusban a piaci kínálattól függetlenül is visszatérő látogatást épített volna.

8. Megközelítés és logisztika

A belvárosi elhelyezkedés erős gyalogos és közösségi közlekedési hozzáférést adott, miközben a látogatói parkolás korlátozott maradt.[26]

Adaptáció: A gasztronómiai és termelői kínálat csak fokozatos, mérhető keresleti tesztekkel épüljön fel. Előre rögzíthető az alapellátási, termelői, vendéglátási és szolgáltatási minimum, valamint a nyitvatartási és együttműködési kötelezettség. A prémium vendéglátás kiegészítő forgalomteremtő rétegként kezelhető, de nem válthatja ki a helyi alapellátást. A galériának önálló célfunkcióra és megfelelő láthatóságra van szüksége, a bejárati előtér és a közterület kapcsolatának kialakítása pedig az üzemeltetési terv része lehet.

Adaptációs korlátok: A Hold utcai modell kisebb, irodai és turisztikai keresletnek erősebben kitett környezetben működött. Az eset a keresletkalibráció, a bérlői mix és a szerződéses kontroll kockázatait mutatja.

[26] Light Art Museum, megközelítési információk.

B. Hunyadi téri Vásárcsarnok

A Czigler Győző tervei alapján épült intézmény 1897 óta működik Terézvárosban. A csarnokhoz erős helyi és termelői piac kapcsolódik. A Hunyadi téri őstermelői piac a főszezonban akár nyolcvan árust is fogad. A csarnok belső felújítása 2025-ben kezdődött, és várhatóan 2027-ben fejeződik be; addig ideiglenes piac működik a téren. Mivel a kivitelezés még folyamatban van, az eset folyamatmodellként, nem pedig befejezett eredményként értékelhető.[27] [28] [29] [30]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A piac elsődleges közönsége a környék lakossága, a rendszeresen visszatérő helyi vásárló. A szombati termelői piac a hagyományos csarnoki kínálatot közvetlen termelői és regionális választékkal egészíti ki. A felújítás kommunikációja a történeti épületre, a mindennapi használatra és a közösségi jelentőségére épül.

A márka jövőbeli teljesítménye még nem mérhető. A nyilvános anyagok nem közölnek újranyitás utáni célcsoportarányt, látogatói célszámot vagy olyan mutatót, amelyet a kivitelezés után számon lehetne kérni.[31]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

A csarnok Terézváros önkormányzatának tulajdona. A piac ügyeit már a kiköltözés előtt is a Terézvárosi Vagyonkezelő Nonprofit Zrt. Vásárcsarnok Igazgatóság megnevezés alatt működő, külön elérhetőséggel és üzemeltetési ügyintézővel rendelkező kapacitása kezelte.

A kivitelezési döntés, az ideiglenes elhelyezés és a kereskedők visszaköltözése az önkormányzat, a vagyonkezelő és a szerződött kivitelező együttműködését igényli.[32]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A tervek szerint megmarad a klasszikus élelmiszerpiaci és termelői mag. A középső értékesítési egységeket mozgatható rendszerben tervezik, hogy a nyitvatartáson kívüli eseményhasználat is lehetséges legyen, a galéria pedig közösségi és kiegészítő funkciókat kaphat. Ezek működési eredménye csak az átadás utáni próbaüzemben mérhető.

Az ideiglenes piac konténeres rendszerben fogadja a kiköltöző kereskedőket. A heti termelői piac igazolható programhorgony, egyedi nagybérlő horgonyhatása nem értékelhető.[33] [34]

---

[27] Terézvárosi Vagyonkezelő Nonprofit Zrt., Vásárcsarnok.
[28] Terézvárosi Vagyonkezelő Nonprofit Zrt., Vásárcsarnok.
[29] Terézváros, A Hunyadi téri vásárcsarnok felújítása 2025–2027. Terézváros, Bezár a Hunyadi tér vásárcsarnok, 2025.
[30] Terézváros, Helyzetjelentés a vásárcsarnokból, 2026. április 16.
[31] Terézváros, a felújítás hivatalos projektoldala. Építészfórum, az Archikon tervének bemutatása, 2025.
[32] Terézvárosi Vagyonkezelő Nonprofit Zrt., Vásárcsarnok. TVVRT, 2024-es piaci pályázati kiírás.
[33] Magyar Építők, Új fejezet kezdődik a Hunyadi téri vásárcsarnok életében, 2025. Építészfórum, az Archikon tervének bemutatása, 2025.
[34] Terézváros, Bezár a Hunyadi tér vásárcsarnok, 2025.

Az ötfokú skálán a tervezett modell 2-es, vagyis helyi alapellátási és termelői túlsúlyú piac, városi programréteggel.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A nyilvános kivitelezési szerződés nettó értéke 2,92 milliárd forint, a nyertes a Magyar Építő Zrt. és az Épkar Zrt. konzorciuma. A projekt önkormányzati finanszírozású, a tervezett megvalósítás 2025 és 2027 közé esik. A csarnok védett műemlék, és az Andrássy út világörökségi helyszínének védőövezetében áll.

A beruházás műemléki, műszaki és közszolgáltatási célokat egyszerre kezel. A költség-, határidő- és bérlőmegtartási eredmények csak az átadás és egy stabil működési időszak után értékelhetők.[35]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A terv helyreállítja a háromhajós központi árusítóteret, eltávolítja az épített belógó pavilonokat és rugalmas értékesítési egységeket helyez el. A munkák a tetőt, a homlokzatokat, a nyílászárókat, a gépészetet és a padlószerkezetet is érintik.

A terv két személyliftet és egy teherliftet, felújított és a környező közterületek felé nyitott bejáratokat, a pince használatának átalakítását és új árumozgatási útvonalat tartalmaz. A fedett, de mozgatható standok az eltérő napi üzemmódokhoz igazodnak majd. [36] [37]

6. Környezeti kapcsolatok

A Hunyadi tér megújítása és többéves programozása megelőzte a csarnok teljes belső felújítását. A csarnok és a szabadtéri termelői piac egymást erősítő rendszerként működik, a tér pedig a évek óra kulturális, közösségi és szabadidős programok helyszíne. Az épület, a szabadtéri piac és a programnaptár együttes kezelése így már a csarnok átadása előtt megjelent.[38]

7. Közösségi funkciók

A téren rendszeresen tartanak közösségi rendezvényeket, többek között alkotóprogramokat és kertmozit, a kerületi fenntartású Eötvös10 szervezésében. Ehhez kapcsolódhat a csarnok épülete is, amely a mozgatható belső berendezésnek és a galéria kialakításának köszönhetően többfunkciós térként közösségi programok befogadására is alkalmassá tehető.[39]

8. Megközelítés és logisztika

A csarnok sűrű városi környezetben, az Andrássy út és az Oktogon közelében található. Az ideiglenes piactér előkészítése 2025 februárjában, a csarnok

[35] Elektronikus Közbeszerzési Rendszer, a Hunyadi téri vásárcsarnok kivitelezési szerződése. Terézváros, hivatalos projektoldal. Magyar Építők, Új fejezet kezdődik a Hunyadi téri vásárcsarnok életében, 2025. FSZEK Budapest Gyűjtemény, A Hunyadi téri Vásárcsarnok.

[36] Magyar Építők, a kivitelezés műszaki tartalma, 2025. Építészfórum, az Archikon terve, 2025.

[37] Magyar Építők, a kivitelezés műszaki tartalma, 2025.

[38] Terézvárosi Vagyonkezelő Nonprofit Zrt., Vásárcsarnok Igazgatóság. Eötvös10, Hunyadi téri programok.

[39] Eötvös10, Hunyadi téri programok. Építészfórum, az Archikon terve, 2025.

kiköltöztetése előtt kezdődött, a közművek és a konténerek kiépítése pedig júniusig tartott. A megoldás elősegíti a kereskedelmi működés folytonosságát, és a fő kivitelezést megelőző átmenetmenedzsment példájaként értelmezhető.[40]

Adaptáció: Közvetlenül releváns az ideiglenes piac közművekkel együtt, még a kiköltözés előtt történő kialakítása, a kereskedők összehangolt átköltöztetése, valamint a kijelölt üzemeltetői kapacitás fenntartása. Átvehető továbbá a csarnok és a hozzá kapcsolódó tér közötti urbanisztikai és gazdasági kapcsolatok erősítése nyitott szegélyekkel és gyalogosbarát kialakítással, a csarnok funkcionális kiterjesztése a térre, valamint közösségi programok szervezése. Ugyancsak adaptálható a mozgatható fedett kioszkok kialakítása, továbbá a nappali piaci működés és az esti használat időbeli funkcionális elkülönítése.

Adaptációs korlátok: A projekt 2026-ban még kivitelezés alatt áll, ezért nem hivatkozható megvalósult példaként. A műemléki térszerkezet, valamint a jóval kiterjedtebb kereskedői közösség összetétele is eltér. További korlát, hogy a Hunyadi téri csarnokban teljes belső átalakítás zajlik, míg a Klauzál téri Vásárcsarnok esetében korábban csak a homlokzat újult meg, ugyanakkor ilyen léptékű teljes átépítésre nincs szükség.

[40] Terézváros, hivatalos projektoldal. Magyar Építők, az ideiglenes piactér előkészítése, 2025.

C. Fény utcai Piac

A Fény utcai Piac a kilencvenes évek végén újjáépített, többszintes budai piac és kereskedelmi központ. Négy kereskedelmi szinten kapcsolja össze a klasszikus élelmiszerpiacot, a szolgáltatásokat, a vendéglátást és a kiskereskedelmet. A Mammut és a Széll Kálmán tér közvetlen környezetében működik, ezért a helyi bevásárlási igény mellett egy nagy városi csomópont forgalmához is kapcsolódik.[41] [42] [43]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A hivatalos kommunikáció a piacot a budai mindennapok találkozási pontjaként, modern városi piacként és közösségi térként pozicionálja. A Taste & Stories az árusok és a piaci ízek történeteit külön térképes és látogatói tartalommá rendezi.

A közönséghez helyi rendszeres vásárlók, környékbeli dolgozók, családok, minőségi élelmiszert keresők és kisebb súllyal turisták tartoznak.[44]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

Az üzemeltető Fény Utcai Piac Beruházó, Szervező és Üzemeltető Kft. a II. Kerületi Önkormányzat tulajdona. Az önkormányzati társaság felel a saját tulajdonú piaci területek, a mélygarázs és a raktár működéséért.

A III. és IV. szint klasszikus piaci területei, a mélygarázs és 540 négyzetméter raktár a társasághoz tartoznak, míg az I. és II. szint több üzlete önálló magántulajdonú albetét. A vegyes társasházi rendszer miatt az üzemeltető nem minden üzlethelyiség fölött gyakorol azonos bérbeadói kontrollt.

A jelenlegi vezetési időszak 2022 elején kezdődött, és időben egybeesett az aktív programozás, a kedvezmények és az új márkaeszközök erősödésével.[45] [46] [47]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A III. és IV. szinten koncentrálódik a klasszikus élelmiszerpiac zöldség-, gyümölcs-, hús-, hal-, sajt-, savanyúság-, pékáru- és termelői kínálattal. Az önkormányzati ismertető 97 őstermelői asztalt rögzít. Az alsó két szinten vendéglátás, bank, szépségápolás, egészségügyi, háztartási és más szolgáltatások egészítik ki a mixet.

A kereskedelmi II. szinten működő Príma Élelmiszer Áruház a nagybevásárlást és a napi alapellátást szolgálja. Elhelyezkedése az alsó kereskedelmi szint forgalmát erősíti. A Mammutban működő SPAR külön kiskereskedelmi horgony.[48] [49]

---

41 Budapest II. Kerületi Önkormányzat, Fény utcai Piac.
42 Fény utcai Piac, hivatalos oldal és üzletjegyzék.
43 Budapest II. Kerületi Önkormányzat, Fény utcai Piac.
44 Fény utcai Piac, hivatalos oldal és Taste & Stories.
45 Budapest II. Kerületi Önkormányzat, Fény utcai Piac. Fény utcai Piac, hivatalos alapadatok.
46 Fény utcai Piac, hivatalos tulajdonviszonyok.
47 Budapest II. Kerületi Önkormányzat, 2024. január 30-i nyílt jegyzőkönyv. Budapest II. Kerületi Önkormányzat, 2023. november 30-i nyílt jegyzőkönyv.
48 Budapest II. Kerületi Önkormányzat, Fény utcai Piac. Fény utcai Piac, hivatalos üzletjegyzék.
49 Fény utcai Piac, hivatalos kamerajegyzék és szintazonosítás, 2026. Mammut, parkolási feltételek.

Az ötfokú skálán a modell 2,5-ös, vagyis helyi alapellátási túlsúlyú hibrid, erős prémium kínálattal és eseménymarketinggel.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A működés 2019 és 2021 között veszteséges volt, majd a 2022-es év már kisebb nyereséget hozott. A közzétett önkormányzati tárgyalási anyagok a vezetési fordulatot, a bérlői kedvezményeket és a nyereség visszaforgatását emelik ki. A 2023 és 2025 közötti nyilvános cégadatok három egymást követő pozitív adózott eredményt jeleznek.

Az átpozicionálás jelentősebb fizikai átalakítás nélkül valósult meg. A fordulat a profilkötöttségek oldását, az üresedés kezelését, a vezetési változásokat, az eseménymarketinget és a márkaépítést kapcsolta össze.[50] [51]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A többszintes épület vertikálisan választja el a klasszikus piaci területet, a szolgáltatásokat, a parkolást és a vendéglátást. Lépcsők, mozgólépcsők és liftek kapcsolják össze a szinteket. A rendszer széles funkciómixet fogad be.

A Taste & Stories térképe a kiemelt kereskedőket és piaci történeteket szintenként rendezi. Ez konkrét útvonalépítési és tájékozódási eszköz, nem pusztán arculati elem.[52] [53]

6. Környezeti kapcsolatok

Az újjáépítés célja az volt, hogy a piac és a környező kereskedelmi tömb építészetileg és kereskedelmileg egységes rendszert alkosson a klasszikus piaci funkció megtartása mellett. A Mammut fizikai közelsége nagyobb kiskereskedelmi, szórakozási és parkolási rendszerhez köti a piacot.

A Lövőház utca gyalogos vendéglátó környezete és a Széll Kálmán tér közlekedési csomópontja további forgalmi réteget ad.[54]

7. Közösségi funkciók

A piac eseménymarketingjéhez visszatérő programok kapcsolódnak, köztük a Kipakolók bolhapiac, gasztropiacok, identitásépítő rendezvények - például disznótor és szilveszteri piac -, családi vásárok, valamint zenei programok. Ezt további identitásépítő eszközök egészítik ki, például a helyben palackozott, visszaváltható rendszerben forgalmazott kerületi termék, a Buda Szóda.

---

[50] Budapest II. Kerületi Önkormányzat, a Fény Utcai Piac Kft. beszámolóinak tárgyalási anyagai. Fény utcai Piac Kft., nyilvános cégadatok.

[51] HVG, a Fény utcai Piac 2020-as profilnyitása. Budapest II. Kerületi Önkormányzat, 2024. évi jegyzőkönyv.

[52] Fény utcai Piac, hivatalos látogatói információk.

[53] Fény utcai Piac, Taste & Stories.

[54] Budapest II. Kerületi Önkormányzat, Fény utcai Piac.

8. Megközelítés és logisztika

A piac a Széll Kálmán tér közelében metróval, villamossal és autóbusszal érhető el. Az önkormányzati ismertető a Mammut, a parkolóház és a piac alatti mélygarázs együttesében eredetileg mintegy nyolcszáz gépkocsi elhelyezését rögzítette. A Mammut parkolója folyamatosan működik, és a SPAR-ban történt vásárlás összegéhez kötött időleges parkolási kedvezményt ad. Az 540 négyzetméteres raktár és a saját mélygarázs logisztikai kapacitást biztosít.[55] [56]

Adaptáció: Átvehető a napi alapellátás, a prémium szaküzletek és a vendéglátás hibrid rendszere, kiegészítve a holtidőszakok célzott programozásával, vagyis olyan hétvégi rendezvények szervezésével, amelyekhez a bérlők is kapcsolódhatnak. Szintén alkalmazható eszköz a helyi USP, vagyis az egyedi értékajánlat kialakítása, például a helyi identitásra épülő termékek révén, valamint a szintenkénti útvonaltervezés.

Adaptációs korlátok: A Fény utcai Piac modern, többszintes, bevásárlóközponthoz kapcsolódó épület, erős közösségi közlekedési kapcsolatokkal és jelentős parkolási háttérrel. A vegyes társasházi tulajdon, a Mammut forgalma és a környék vásárlóereje sajátos működési környezetet alkot.

[55] Budapest II. Kerületi Önkormányzat, Fény utcai Piac. Mammut, parkolási feltételek.
[56] Fény utcai Piac, hivatalos tulajdonviszonyok.

D. Régi vásárcsarnok, Pozsony

A Pozsony történeti belvárosában álló intézmény 1910-ben épült, és hosszú éveken át kihasználatlanul állt. Az önkormányzati tulajdonú épületet 2013 óta az Aliancia Stará Tržnica civil egyesület működteti; a revitalizáció az általa koordinált hasznosítási modell eredménye. A program gerincét a szombati élelmiszerpiac adja, amelyet kulturális és gasztronómiai események egészítenek ki. A 2024. évi beszámoló 49 szombati piacot, 9 Street Food Park eseményt, 48 nyilvános kulturális eseményt, 19 magánrendezvényt és 7 városi rendezvényt rögzít. Az üzemeltető 2026-os közlése szerint 2025-ben rekordot jelentő, 750 000 fős látogatottságot ért el a csarnok.[57] [58] [59]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A márka a történeti csarnok, a helyi termelők és a nyitott városi találkozóhely egységére épül. A piaci kódex az eredetet, a minőséget, a termelési átláthatóságot és a közvetlen termelői kapcsolatot teszi a kiválasztás alapjává. A hivatalos közlés szerint a kínálat mintegy hetven százalékát helyi termelők és készítők adják.

A célcsoport a pozsonyi lakosság, a helyi termékeket kereső városi vásárló, a családok és a kulturális események közönsége. A turisták jelen vannak, de a márka nem kizárólag látogatói fogyasztásra épül.[60]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

A 2 322 m² beépített alapterületű, városi tulajdonban álló ingatlan bérlője és programgazdája a civil egyesület. A bérleti díj jelképes, ugyanakkor teljesítési feltételekhez és sikerkritériumokhoz kötött, a keletkező nyereséget pedig vissza kell forgatni a csarnok ütemezett fejlesztésébe. A 2013-ban megkötött, tízéves alapidejű szerződés az ötéves hosszabbítási jog gyakorlásával 2028. július 17-ig marad hatályban.

A városi közgyűlés által választott felügyelőbizottság évente véleményezi a szakmai és pénzügyi beszámolót, amelyet a város a közgyűlés elé terjeszt. A szimbolikus bérleti díj tehát beszámolással, közérdekű programokkal és értéknövelési kötelezettséggel összekötött konstrukció.[61] [62]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A funkcionális horgony a heti termelői piac. Ehhez kisebb állandó vendéglátóhelyek, kávézó, műhelyek, sörfőzde és közösségi egységek kapcsolódnak. A csarnok más időpontokban könyvvásárt, gyermekprogramot, kulturális és magánrendezvényt fogad.

---

[57] Stará tržnica, a csarnok története. Pozsony önkormányzata, bérleti és felügyelőbizottsági iratok.

[58] Stará tržnica, Trh Piac Markt és programnaptár.

[59] Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica 2024. évi beszámolója és felügyelőbizottsági véleménye. Stará tržnica, a 2025-ös év összefoglalója.

[60] Stará tržnica, Trh Piac Markt és piaci kódex.

[61] Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica 2024. évi beszámolója és a bérleti jogviszony összefoglalása.

[62] Pozsony önkormányzata, felügyelőbizottsági vélemény, 2024.

A programhorgony időben koncentrált alapforgalmat ad, miközben az események és az állandó peremfunkciók a hét többi napján termelnek bevételt. A pontos területarány, az állandó bérlők szerződéses rendje és költségviselése nem nyilvános.[63]

Az ötfokú skálán a modell 2,5-ös, vagyis helyi-városi túlsúlyú hibrid, kulturális és turisztikai mellékszereppel.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A konstrukció nem rövid távú bevételnövelést, hanem az épület állapotának fokozatos javítását és közösségi hasznát méri. A szerződés szerint a bevételeket működésre, programokra, rekonstrukcióra, karbantartásra vagy eszközbeszerzésre kell visszaforgatni. A garantált ráfordítás évi 120 000 euró+áfa. A teljes bérleti időre ebből számított garantált összvolumen legalább hetven százalékát kumuláltan rekonstrukcióra, beruházásra és modernizációra kell fordítani.

A város 2024 végéig 1 312 403 euró+ áfa nélküli értéknövelő ráfordítást fogadott el.[64] [65]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A nagy központi csarnoktér piac, kiállítás, koncert és rendezvény között alakítható át, az állandó peremfunkciók pedig a váltások alatt is elérhető funkcionális mixet adnak. A piac 2024-ben 167 napon volt nyitva a közönségnek, ugyanebben az évben 172 napot előkészítésre, bontásra, felújításra és karbantartásra fordítottak. Ez jelzi, hogy a nagyfokú térbeli rugalmasság jelentős átállítási és üzemeltetési kapacitást igényel, mivel a látogatói útvonalak, a standok és a rendezvénytechnika egy közös térben osztoznak.[66]

6. Környezeti kapcsolatok

A rendezvény a csarnok belső tereit és az előtte fekvő közterületet egységes rendszerként kezeli mind a programok szervezése, mind a kereskedelmi hasznosítás szempontjából. A havonta megrendezett Street Food Park a csarnok előtti teret is bevonja a programkínálatba, és 2024-ben összesen mintegy 33 000 látogatót fogadott.[67]

7. Közösségi funkciók

A piachoz kulturális és gyermekprogramok, valamint könyvvásárok kapcsolódnak. A fenntartható működést használt sütőolaj gyűjtése és visszaváltható csomagolási rendszer támogatja. A tetőn 2022 óta kísérleti közösségi kert működik, amely termesztési tapasztalatokat gyűjt és önkéntes közösséget épít. A teljes zöldtető, a tetőpark, valamint a kisebb rendezvények befogadására alkalmas tér kialakítása még tervezett fejlesztés.

---

63 Stará tržnica, látogatói információk. Pozsony önkormányzata, 2024. évi beszámoló.
64 Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica 2024. évi beszámolója és felügyelőbizottsági véleménye.
65 Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica 2024. évi beszámolója.
66 Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica 2024. évi beszámolója.
67 Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica 2024. évi beszámolója.

A programokat a fenntartó civil egyesület szervezi, részben partneregyesületek bevonásával. Finanszírozásuk a piaci, bérleti, rendezvényi és támogatási bevételek visszaforgatására épülő rendszerbe illeszkedik.[68]

8. Megközelítés és logisztika

A csarnok gyalogosan, kerékpárral és villamossal jól elérhető, az utcai parkolás korlátozott. Az üzemeltető teherszállító kerékpárokat és szelektív hulladékgyűjtést alkalmaz. A csarnok standard üzemben napi akár 100 kilogramm komposztálható hulladékot termel. A 2021-ben beszerzett ipari elektromos komposztáló közölt elméleti feldolgozási kapacitása évi legfeljebb 50 tonna, a ténylegesen feldolgozott mennyiség 2022-ben 4,3 tonna volt.[69]

Adaptáció: Vizsgálható az alacsony bérleti díjhoz kötött éves értéknövelési kötelezettség, a bevételek visszaforgatása és a tulajdonosi ellenőrzés együttese. A heti termelői piac programhorgonyként működhet, amely mellé más időpontokban kulturális és vendéglátó használatok illeszkednek. Az éves beszámolóban külön mérhető a nyitott napok, a helyi termelők, a visszaforgatott összeg és az ingyenes programok aránya.

Adaptációs korlátok: A pozsonyi rendszer egy évekig kihasználatlan épület újraindításából indult, míg a Klauzál csarnok működő intézmény aktív bérlőkkel. A modell évi 1 eurós bérleti díjhoz és professzionális civil üzemeltetőhöz kötődik, mely csakm akkor alkalmazható, ha a tulajdonos a piaci bérleti hozam mellett vagy helyett szerződésben mérhető közösségi és ingatlanérték-növekedést fogad el, valamint a rendezvények megnövekedett száma nem gyengítheti a napi alapműködést.

[68] Pozsony önkormányzata, a Stará tržnica 2024. évi beszámolója. Stará tržnica, közösségi tetőkert.
[69] Stará tržnica, fenntartható működési megoldások. Stará tržnica, komposztálóállomás.

E. Mercado de San Antón, Madrid

Az intézmény 1945-ben nyílt meg a madridi Chueca negyedben, majd az elavult és nagyrészt alulhasznosított épületet 2007-ben lebontották. Az új, többszintes épület 2011-ben nyílt meg. A felső szinteken piaci és vendéglátó-funkciók, az alsó szinteken szupermarket működik. A kereskedői egyesület 2020-ban újabb megújításról döntött annak érdekében, hogy a piac erősebben kapcsolódjon a környékhez, és láthatóbbá váljon a frissáru-kínálat. A mintegy 2 000 négyzetmétert érintő belső átépítés 2021 júliusa és 2022 februárja között valósult meg.[70] [71] [72]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A piac a Chueca negyed helyi ellátását és a belvárosi gasztronómiai keresletet egyszerre célozza. A frissáru-kínálat, a vendéglátóhelyek és a tetőterasz eltérő idősávokat és célcsoportokat szolgálnak.

Az új arculat a hagyományos piaci formavilágot és jelölésrendszert kortárs grafikai rendszerrel kapcsolta össze. A megújítás a frissáru láthatóságát, a kereskedők közös megjelenését, valamint a nappali és esti működés kapcsolatát erősítette. A modell hibrid, de a gasztronómiai fogyasztás felé billen.[73] [74]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

Az ingatlan önkormányzati tulajdonban áll, és PPP-konstrukcióban, koncessziós keretek között működik. Üzemeltetője az Asociación Profesional de Comerciantes del Mercado San Antón, vagyis a piac kereskedőinek egyesülete. A szervezet egy ötvenéves, 2046-ig szóló szerződés alapján felel a piac működtetéséért, értékesítési tevékenységéért és marketingjéért. Az egyesület a közvagyont hosszú távon használó üzemeltetőként és társbefektetőként működik, miközben a döntési és ellenőrzési jogkörök az önkormányzatnál maradnak. [75] [76]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A félszuterénben és a földszinten szupermarket működik. Az első emeleten tizenkét, friss árut kínáló üzlet, a második emeleten tíz, elkészített ételeket kínáló gasztronómiai egység és kulturális terek, a harmadik emeleten pedig éttermek kaptak helyet. A szupermarket a teljes kereskedelmi terület mintegy egyharmadát használja. [77]

---

70 Madrid városa, a Mercado de San Antón 2011-es újranyitása és finanszírozása.

71 Mercado de San Antón, a piac története és megújítása.

72 Fundación Arquia, a BURR Mercado de San Antón belsőépítészeti projektje.

73 Madrid városa, Mercado Municipal de San Antón. Mercado de San Antón, hivatalos oldal.

74 Fundación Arquia, a BURR belsőépítészeti projektje.

75 Madridi számvevőszék, a városi piacok koncessziós jelentése, 2017, a koncessziós táblázat.

76 Madrid városa, Mercado Municipal de San Antón. Mercado de San Antón, jogi közlemény.

77 Madrid városa, a 2011-es újranyitás. INVI, San Antón finanszírozási és térhasználati elemzése. Mercado de San Antón, jelenlegi kereskedői jegyzék.

Az ötfokú skálán a modell 3,5-es, vagyis gasztronómiai túlsúlyú városi hibrid, megőrzött frissáru- és alapellátási réteggel.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A Madrid városa által közölt adatok szerint a 2011-es beruházás összköltsége 14,75 millió euró volt. Ebből a város 4,425 millió eurót, vagyis a költségek harminc százalékát vállalta. Az újjáépítés finanszírozásához az El Corte Inglés érdekeltségébe tartozó szupermarket tulajdonosa által nyújtott hitel is hozzájárult.[78]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A 2021–2022-es átalakítás átrendezte a frissáruüzletek szintjét: a korábbi, folyosókra felfűzött üzletsor helyett egységesebb, központi piactér jött létre. Itt kapott helyet a gránitból és rozsdamentes acélból kialakított hosszú pult, amely az árusítást, az árubemutatást és a helyben fogyasztást egyaránt kiszolgálja. Ezzel együtt a feliratokat és a világítást is megújították.

Mivel a piac működését egyetlen napra sem akarták teljesen leállítani, az átalakítást ütemezetten hajtották végre. Az egyes munkafázisok idején az árusítás előregyártott, ideiglenes egységekben folyt, így a piac folyamatosan üzemelhetett. [79]

6. Környezeti kapcsolatok

A piac Madrid sűrű beépítésű, aktív használatú belvárosi negyedében, Chuecában működik. Vendéglátóhelyeivel, közösségi eseményeivel és tetőteraszával szervesen kapcsolódik a városrész életéhez.

7. Közösségi funkciók

Az eredeti program kulturális és gasztronómiai tanfolyamokat, kiállításokat és eseményeket tartalmazott. A kereskedői egyesület jelenleg egy 128 négyzetméteres, legfeljebb 150 fő befogadására alkalmas teret ad bérbe előadásokra, kiállításokra, vállalati és jótékonysági eseményekre. A program célcsoportját és finanszírozását az esemény bérlője határozza meg. [80]

8. Megközelítés és logisztika

A piac több metróállomásról, busszal, elővárosi vasúttal és kerékpármegosztóval is elérhető. Az épülethez 80 férőhelyes parkoló készült elektromos töltőpontokkal.

78 Madrid városa, a Mercado de San Antón 2011-es újranyitása és finanszírozása. INVI, San Antón finanszírozási és térhasználati elemzése.

79 Fundación Arquia, a BURR belsőépítészeti projektje.

80 Madrid városa, a 2011-es újranyitás. Mercado de San Antón, rendezvényterek.

A napi piac és az esti vendéglátás eltérő nyitvatartással működik, ami időben elosztja a látogatói terhelést. [81]

Adaptáció: A San Antón példája a napi alapellátást biztosító horgony, a látható és központi helyzetű frissáru-kínálat, valamint az elkülönülő esti vendéglátás kombinációja szempontjából használható. A szupermarket szerepét nem pusztán területfoglalása, hanem finanszírozási és forgalomteremtő funkciója alapján értelmezi. További adaptálható elem a nappali és esti működés összehangolása, valamint a piac folyamatos üzeme mellett végrehajtott, szakaszos felújítás.

Adaptációs korlátok: A San Antón 2011-ben újonnan épített, többszintes, saját parkolóval rendelkező piac, ezért térbeli rendszere nem vihető át közvetlenül egy történeti csarnokba. Chueca intenzív kereslete a Klauzál térinél magasabb forgalmat tarthat el.

81 Madrid városa, a 2011-es újranyitás. Madrid hivatalos turisztikai oldala, Mercado de San Antón.

F. Mercado de San Miguel, Madrid

A Mercado de San Miguel 1913 és 1916 között épült a Plaza Mayor közelében, és Madrid egyetlen fennmaradt történeti vasszerkezetű vásárcsarnoka. Az épület 2000 óta védett kulturális érték, 2009-ben pedig prémium gasztronómiai piacként nyitott újra. A 2023-ban indított, háromütemű szerkezeti program a külső pilléreket, a tetőt, majd a belső alapozást erősítette meg. A legutóbbi ütem lezárását követően a piac 2026. február 26-án ismét megnyílt. [82] [83] [84] [85]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A márka a spanyol régiók prémium ételeinek egy helyen történő bemutatására, a műemléki épületre és a közös fogyasztási élményre épül. A Plaza Mayor közelsége, a magas minőségű gasztronómiai kínálat elsődlegesen turisztikai gasztronómiai célponttá teszi.

A piac saját oldala évi több mint hétmillió, Madrid turisztikai oldala több mint tízmillió látogatót közöl. A két adat egyaránt a piac rendkívül magas látogatottságát jelzi. [86] [87]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

A piac magántulajdonú ingatlan. A tulajdonosi kör egységes prémium koncepciót és bérlői portfóliót működtet. Ez a központilag kontrollált modell azonban nem vihető át közvetlenül egy önkormányzati pályázati rendszerbe. [88] [89]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A 2026-os újranyitáskor a piac korábbi bérlői köre lényegében változatlanul tért vissza, több mint harminc étel- és italegységgel. A kínálat továbbra is a spanyol gasztronómia jellegzetes termékeire és fogásaira épül, nemzetközi elemekkel kiegészítve.

Napi bevásárlást biztosító szupermarket vagy klasszikus alapellátási horgony nincs. A horgony maga a koncentrált tapas- és prémium gasztronómiai élmény, amely az egész épületet egységes turisztikai célpontként működteti. [90]

Az ötfokú skálán a modell 5-ös, vagyis turisztikai gasztronómiai célpont, csak korlátozott helyi alapellátási szereppel.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

82 Madrid ipariörökség-leltára. Redevco, a három felújítási ütem és a 2026-os újranyitás.
83 Madrid ipariörökség-leltára. Redevco, a 2026-os újranyitás.
84 Redevco, a három felújítási ütem és a 2026-os újranyitás.
85 Redevco, a 2026-os újranyitás. Mercado de San Miguel, hivatalos honlap.
86 Mercado de San Miguel, hivatalos honlap. Madrid hivatalos turisztikai oldala, Mercado de San Miguel.
87 Mercado de San Miguel, hivatalos honlap. Madrid hivatalos turisztikai oldala, Mercado de San Miguel.
88 Redevco, Mercado de San Miguel esettanulmány. Cinco Días, tulajdonosi és pénzügyi adatok, 2026.
89 Cinco Días, tulajdonosi és pénzügyi adatok, 2026. Redevco, a 2026-os újranyitás.
90 Redevco, a 2026-os újranyitás. Mercado de San Miguel, üzletjegyzék.

A Redevco és az Ares közös vállalkozása 2017-ben 70 millió euróért szerezte meg az 1 764 négyzetméteres ingatlant. A szerkezeti program első üteme a külső pilléreket, a második a teljes tetőt, a harmadik a belső alapozást érintette.

Az Aleda Investments 2024-ben 10,25 millió euró bérleti bevételt és 853 ezer euró eredményt mutatott ki. [91] [92]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A vas- és üvegszerkezetű épület kompakt, egyszintes látogatói terében szigetszerű pultok és közös fogyasztóterületek működnek. A rövid belső útvonal és az átlátható kínálat minden standot ugyanabba az élménykörbe kapcsol.[93]

6. Környezeti kapcsolatok

A piac a Plaza Mayor mellett, Madrid történeti központjának intenzív gyalogos és turisztikai környezetében helyezkedik el. A 2024-es közterületi beavatkozások erősítették a környezet gyalogosbarát jellegét. Az áruszállítás reggel 7:30 és 10:30 között engedélyezett, amely elkülöníti a beszállítást a fő látogatói időszaktól.

Az ingatlan műemléki környezet, régészeti védőterület, különleges zajvédelmi zóna és világörökségi pufferzóna szabályai alá tartozik. A nagy látogatói forgalom ezért szigorú átalakítási és üzemeltetési korlátokkal párosul.[94] [95]

7. Közösségi funkciók

A San Miguel nem közösségi piacmodell, hanem programozott turisztikai-gasztronómiai célpont.

A hivatalos programban azonban gasztronómiai műhelyek, termékbemutatók és alkalmi jótékonysági események szerepelnek. Ezeket a piac saját kommunikációja hirdeti a látogatói közönség számára, és elsősorban a márkaélményt, valamint a helyszín aktivitását erősítik. [96]

8. Megközelítés és logisztika

A piac az Opera és a Sol metróállomásról, elővárosi vonattal és busszal érhető el. A legközelebbi ajánlott parkoló a Plaza Mayor mélygarázsa. [97] [98]

---

91 Redevco, Mercado de San Miguel esettanulmány. Cinco Días, tulajdonosi és pénzügyi adatok, 2026. Redevco, a három felújítási ütem és a 2026-os újranyitás.

92 Cinco Días, tulajdonosi és pénzügyi adatok, 2026.

93 Redevco, a 2026-os újranyitás. Madrid városa, a 2026-ban véglegesen jóváhagyott különleges terv. BOCM, 2026. június 23.

94 Madrid városa, a Mercado de San Miguel környezetének gyalogosítása, 2024.

95 Madrid városa, a 2026-ban véglegesen jóváhagyott különleges terv. BOCM, 2026. június 23.

96 Mercado de San Miguel, hivatalos programoldal.

97 Mercado de San Miguel, hivatalos honlap. Madrid hivatalos turisztikai oldala, Mercado de San Miguel.

98 Madrid városa, a Mercado de San Miguel környezetének gyalogosítása, 2024.

Adaptáció: A San Miguel legfontosabb tanulsága a műemléki szerkezet több évre és elkülönített ütemekre bontott megerősítése. Adaptálható a bérlők visszatérését biztosító ütemezés, a szigetszerű pultok rendszere, az egyértelmű termékkategóriák és a következetes márka együttes kezelése. A szerkezeti beavatkozást és a kapacitásbővítést külön engedélyezési és finanszírozási csomagként kell kezelni.

Adaptációs korlátok: Az intézmény turisztikai monofunkciója nem teljesíti a helyi alapellátási és közösségi feladatokat. A Plaza Mayor közelsége, a rendkívüli látogatószám és a magas ingatlanérték olyan prémium bérleti modellt tart fenn, amely más keresleti környezetben nem ismételhető meg.

G. Östermalms Saluhall, Stockholm

Az 1888-ban megnyitott épület a város egyik legismertebb történeti vásárcsarnoka, amely 1914 óta a város tulajdonában áll. A műszaki rendszerek elhasználódása, az árumozgás és a hulladékkezelés konfliktusai, valamint az akadálymentességi és tűzbiztonsági hiányosságok miatt a 2010-es években átfogó felújítás vált szükségessé. A kereskedők 2016 és 2020 között az Östermalmstorg téren felépített ideiglenes csarnokban folytatták működésüket. A restaurált műemlék 2020. március 5-én nyitott újra, megőrzött piaci maggal, új galériákkal és korszerű üzemi rendszerekkel.[99] [100] [101] [102]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A csarnok minőségi élelmiszerpiacként és gasztronómiai találkozóhelyként működik. Kínálata a környék lakóit, a belvárosi dolgozókat és a városlátogatókat egyaránt megszólítja.

Márkája az 1888 óta fennálló kereskedelmi hagyományra, a több generációs családi vállalkozások szaktudására és a restaurált építészeti környezetre épül. Prémium pozícióját elsősorban a bérlői kínálat, a szolgáltatási színvonal és az épület minősége adja. [103] [104]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

Az ingatlan Stockholm városának tulajdona, a felújítást a városi ingatlankezelő szervezet vezette. A munkák idejére valamennyi kereskedőt az ideiglenes csarnokba költöztették, így a piac működése és közönségkapcsolata a négyéves felújítás alatt is fennmaradt.

Az ideiglenes elhelyezés költségeit a bérleti bevételek nem fedezték teljes egészében. A város a működés folytonosságát és a kereskedői kör megtartását közérdekű célként kezelte. [105] [106]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A kínálat gerincét a friss élelmiszerek, az elviteles ételek és a vendéglátás adják. A csarnokban 18 kereskedő működik, köztük több generáció óta jelen lévő családi vállalkozások.

---

99 Östermalms Saluhall, a csarnok története. Stockholm városa, projektzáró jelentés, 2021.
100 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.
101 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projekt- és zárójelentése.
102 Östermalms Saluhall, a csarnok története. Stockholm városa, projektzáró jelentés, 2021.
103 Östermalms Saluhall, hivatalos oldal. Visit Stockholm, Östermalm Food Hall.
104 Östermalms Saluhall, a csarnok története és kereskedői oldala.
105 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.
106 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.

A felújítás megőrizte a hagyományos élelmiszer-kereskedelmi magot, és hosszabb nyitvatartású, az épület földszinti traktusában működő vendéglátóhelyekkel egészítette ki. Nincs egyetlen szupermarket-horgony: az alapforgalmat az aktív kereskedői mag, a csarnok ismertsége és a kapcsolódó éttermek együtt biztosítják. [107] [108]

Az ötfokú skálán a modell 3,5-ös, vagyis prémium és látogatói hangsúlyú hibrid, megőrzött helyi élelmiszerpiaci maggal.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A 2014-es döntés 635 millió svéd koronában határozta meg a beruházási keretet, amelyet 2018-ban 980 millióra emeltek. A projekt végső bruttó kiadása 1,526 milliárdra nőtt, amelyből a főcsarnok felújítása 862 millió koronát tett ki.

A kapcsolódó ingatlanok értékesítéséből 524,5 millió, az ideiglenes csarnok eladásából további 11,6 millió korona bevétel származott. Az értékesítések után is meghaladta a projekt költségvetése az 1 milliárdos összeget,

A költségek növekedéséhez a feltárt szerkezeti problémák, a beruházási kör változásai, a jogorvoslati eljárások és az ideiglenes csarnok tervezettnél hosszabb használata egyaránt hozzájárultak. [109] [110] [111]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A restaurálás helyreállította az eredeti, csillag alakú belső kialakítást, a történeti színvilágot és a standok eredeti karakterét. Két oldalon új üzlethelyiségeket alakítottak ki, így a műemléki térarányok megtartása mellett nőtt a használható terület.

Az 1 970 négyzetméteres ideiglenes csarnok könnyű, előregyártott szerkezettel és világos belső térrel biztosította a kereskedők folyamatos jelenlétét. A megnyitást követő időszakban látogatottsága jelentősen meghaladta az előzetes várakozásokat, így az ideiglenes épület önálló városi vonzerővé is vált. [112] [113]

6. Környezeti kapcsolatok

A megújítás fizikailag is megnyitotta a csarnokot a környező közterületek irányába. A földszinteken kialakított éttermek kibővítik a használatot, miközben az újonnan kialakított átjáró pedig összekapcsolja a csarnokot a szomszédos hotel udvarával.

---

107 Östermalms Saluhall, hivatalos oldal. Visit Stockholm, Östermalm Food Hall.

108 Stockholm városa, projektzáró jelentés, 2021. Östermalms Saluhall, éttermi kínálat.

109 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.

110 Stockholm városa, projektzáró jelentés és a kapcsolódó ingatlanok értékesítési döntése, 2021. Wallenstam, az ideiglenes csarnok.

111 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.

112 Stockholm városa, projektzáró jelentés, 2021. Östermalms Saluhall, a csarnok története.

113 Tengbom, az ideiglenes csarnok építészeti adatai. Stockholm városa, az ideiglenes csarnok működési adatai.

A felújítás idején az Östermalmstorg terén álló ideiglenes csarnok a piacot a közterület aktív részévé tette. Az átköltözés ezért nemcsak a működés folytonosságát, hanem a piac látható városi jelenlétét is biztosította. [114] [115]

7. Közösségi funkciók

Társadalmi szerepe elsősorban a piaci tradíció, a kereskedői közösség és a műemléki karakterből ered. [116]

8. Megközelítés és logisztika

A belvárosi elhelyezkedés gyalogosan és közösségi közlekedéssel is kedvező megközelítést biztosít. A felújítás során az áruszállítást a főbejárattól a mellékszárny felőli, a hotellel közösen használt kiszolgáló bejárathoz helyezték át.

A felújítás során különválasztották a látogatói és az üzemi útvonalakat. A központi hűtés, a vákuumos hulladékelszívás és az elkülönített hulladékkezelés egyszerűbbé tette a napi működést, és csökkentette a csarnokon belüli árumozgatást, valamint a kapcsolódó járműforgalmat. [117] [118]

Adaptáció: Átvehető a kereskedők felújítás alatti működésének előre megszervezett folytonossága, a történeti térszerkezet és a korszerű gépészet összehangolása, valamint az áruszállítás elkülönítése a látogatói útvonalaktól.

Adaptációs korlátok: Stockholm vásárlóereje, valamint az önkormányzat pénzügyi mozgástere a budapesti viszonyokhoz képest más léptéket képvisel. Az 1.5 milliárd koronás több ingatlant és ideiglenes létesítményt magában foglaló, jelentős műszaki és költségvetési kockázatú projekt és az elszálló összegek szintén a korlátokat jelzik.

114 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.
115 Tengbom, az ideiglenes csarnok építészeti adatai.
116 Östermalms Saluhall, hivatalos oldal. Stockholm városa, projektzáró jelentés, 2021.
117 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.
118 Stockholm városa, az Östermalms Saluhall projektzáró jelentése, 2021.

H. Borough Market, London

A Borough Market több évszázada működő élelmiszerpiac, melynek mai kereskedelmi modellje az 1990-es évek végén alakult ki. A piacot a Borough Market (Southwark) bejegyzett jótékonysági szervezet működteti, a bevételeket pedig a helyszín fenntartására és közösségi célokra fordítja vissza. A 2023/24-es üzleti év végére a piac heti látogatottsága rendszeresen elérte az 500 000 főt. A termelői és kereskedői magot utcai ételkínálat, éttermek és közösségi programok egészítik ki. [119] [120] [121] [122]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A Borough Market nemzetközi gasztronómiai célpont, amely a minőségi élelmiszer-kínálatot közösségi és fenntarthatósági célokkal kapcsolja össze. A 2030 Strategy ezeket a működés egészére érvényes szervezeti vállalásként rögzíti. [123] [124]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

A piacot önkéntes kuratórium irányítása alatt álló jótékonysági szervezet működteti, a napi feladatokat szakmai menedzsment látja el. Az új kereskedők nyilvános jelentkezési eljárásban kerülnek be, amelynek alapja a piac Food Policy dokumentumához való illeszkedés.

A kiválasztásban a minőség, a környezeti és társadalmi fenntarthatóság, a széles választék és a hozzáférhetőség szerepel így a bérlői kör kialakítása közvetlenül kapcsolódik a piac előre rögzített szakmai és társadalmi céljaihoz. [125] [126]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A piac kínálata két fő részre tagolódik: a Three Crown Square és a Green Market adja a termelői és élelmiszer-kereskedelmi magot, míg a Borough Market Kitchen a helyben fogyasztható ételekre épül. Ehhez kapcsolódnak egyéb éttermek és bárok.

Nincs egyetlen nagybérlő vagy szupermarket-horgony. A forgalmat a sokszínű élelmiszer-kínálat, a termelői jelenlét és a piac nemzetközi ismertsége biztosítja. [127] [128]

Az ötfokú skálán a modell 4-es, vagyis erősen turisztikai és vendéglátási hibrid, jól azonosítható élelmiszerpiaci maggal.

---

119 Borough Market, a piac története.
120 Borough Market, szervezeti irányítás és kuratórium. Charity Commission, Borough Market (Southwark) nyilvántartási adatai.
121 Borough Market, Annual Report 2023/24.
122 Borough Market, Annual Report 2023/24. Charity Commission, pénzügyi történet.
123 Borough Market, Food Policy és 2030 Strategy.
124 Borough Market, 2030 Strategy.
125 Borough Market, szervezeti irányítás és kuratórium. Borough Market, kereskedői jelentkezés. Borough Market, Food Policy.
126 Borough Market, Food Policy. Borough Market, kereskedői jelentkezés.
127 Borough Market, Annual Report 2023/24. Charity Commission, beszámolók és éves bevallások.
128 Borough Market, Annual Report 2023/24.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A Borough Market nem kap közfinanszírozást. A bevételek jelentős része nem közvetlenül a piac működéséből, hanem a szervezet tulajdonában álló, bérbe adott ingatlanokból származik; ezek aránya 2023/24-ben 45 százalék volt. [129] [130]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A piac három fő területből áll, amelyeket történeti épületek, fedett és nyitott átjárók, valamint a vasúti viadukt szerkezete kapcsol össze. A változó szélességű átjárók és a nagy látogatószám időszakosan jelentős zsúfoltságot okoznak. A piac ezért a teljes helyszínt egységben kezelő fejlesztési terv alapján szervezi a további beavatkozásokat. [131] [132]

6. Környezeti kapcsolatok

A piac közvetlenül kapcsolódik a London Bridge állomáshoz és Southwark városrészhez. A vasúti viadukt nemcsak térbeli korlát, hanem a fedett útvonalak és a piac karakterének meghatározó eleme.

Gazdasági és közösségi hatása a környező vendéglátóhelyekre, munkahelyekre és helyi partnerségekre is kiterjed. A nagy forgalom ugyanakkor megemelt takarítási, biztonsági és logisztikai kapacitást igényel. [133] [134]

7. Közösségi funkciók

A Plan Zheroes program a kereskedési napokon megmaradó élelmiszert gyűjti össze, majd jótékonysági partnerekhez juttatja el. A Young Marketeers program iskolások számára biztosít termesztési és értékesítési tapasztalatot.

A közösségi programokat a piac szervezete és külső partnerek közösen működtetik. A célcsoportok, az ismétlődés és az eredmények követhetők, így a közösségi szerep a napi működésbe beépített programokon keresztül jelenik meg. [135] [136]

129 Charity Commission, Borough Market (Southwark) pénzügyi történet.
130 Borough Market, Annual Report 2023/24.
131 Borough Market, látogatási és akadálymentességi információk.
132 Borough Market, Annual Report 2023/24. Borough Market, látogatási információk.
133 Borough Market, látogatási információk és a piac története.
134 Borough Market, Annual Report 2023/24.
135 Borough Market, Annual Report 2023/24.
136 Borough Market, Annual Report 2023/24.

8. Megközelítés és logisztika

A piac a London Bridge metró- és vasútállomás közvetlen közelében található, emellett busszal, kerékpárral és közbringával is jól elérhető. Saját látogatói parkoló helyett a környező parkolóházak használhatók. [137] [138]

Adaptáció: Átvehető az előre rögzített szakmai szempontokra épülő, dokumentált kereskedői jelentkezési rendszer, valamint a piaci működésből és az ingatlanok bérbeadásából származó bevételek elkülönített kimutatása. Alkalmazható továbbá az iskolákkal és élelmiszermentő szervezetekkel kialakított, mérhető eredményekkel működő partnerségi modell.

Adaptációs korlátok: A Borough Market sajátos brit jogi és tulajdonosi modellben működik, ezért szervezeti felépítése nem ültethető át közvetlenül a Klauzál téri Vásárcsarnokra. Működését emellett a London Bridge kiemelkedő forgalma és London turisztikai kereslete tartja fenn, ezért látogatottsági és bevételi adatai nem tekinthetők budapesti viszonyok között irányadónak.

137 Borough Market, látogatási és akadálymentességi információk.
138 Borough Market, Annual Report 2023/24.

I. Markthalle Neun, Berlin

Az 1891-ben megnyitott Markthalle IX Berlin történeti vásárcsarnok-hálózatának egyik fennmaradt eleme. A 2000-es évekre jelentős üresedés és felújítási hátralék alakult ki, miközben a korábbi állami tulajdonos értékesíteni kívánta az épületet. Egy helyi kampány nyomán 2010-ben leállították a legmagasabb ajánlatra épülő eladást, majd a csarnokot 1,15 millió eurós fix ár és használati koncepció alapján pályáztatták meg. Az adásvételi szerződést 2012-ben kötötték meg, 1,1 millió eurós vételárral. A 2011-től fokozatosan újjászervezett csarnok ma élelmiszerpiacként, termelési és oktatási térként, valamint környékbeli találkozóhelyként működik. [139] [140] [141] [142]

1. Pozíció, célcsoportok és márkaépítés

A Markthalle Neun helyi élelmiszerpiac és városi gasztronómiai célpont egyszerre. A környék lakói napi bevásárlásra használják, miközben Berlin más részeiből érkező látogatókat és turistákat is vonz.

Működése a helyszíni termelésre, a kisvállalkozásokra és az élelmiszer-oktatásra épül. A kereskedők kiválasztásánál a termék minősége, a szakmai háttér és a csarnok profiljához való illeszkedés a meghatározó. [143] [144]

2. Tulajdonosi és üzemeltetési modell

A korábbi állami tulajdonos fix áras, koncepcióalapú eljárásban értékesítette a csarnokot a Projektgruppe Markthalle Neun számára. A pályázat kötelező eleme volt a kis léptékű kereskedelem, valamint a kulturális és társadalmi funkciók fenntartása.

A csarnokot a Markthalle Neun GmbH működteti. A standokra folyamatosan lehet jelentkezni, az üzemeltető pedig a szabad helyek és a csarnok profiljához való illeszkedés alapján választ új kereskedőket.

A 2012-es adásvételi szerződés tizenöt évre az eladó jóváhagyásához kötötte a használati koncepció módosítását. Ez a kötöttség 2027-ben jár le. [145] [146]

3. Funkcionális arányok és bérlői mix

A kínálat gerincét a friss élelmiszerek, a helyben előállított termékek és a vendéglátás adják. A csarnokban pékség, hentesüzem, halas, sajtos és zöldség-gyümölcs kereskedők, valamint nyitott konyhák, kávézók és kézműves termelők működnek.

---

139 Markthalle Neun, a csarnok története.
140 Markthalle Neun, a csarnok története.
141 Markthalle Neun, a csarnok története. Tagesspiegel, a 2012-es adásvétel és a 2027-es lejárat, 2025.
142 Markthalle Neun, hivatalos bemutatkozás és koncepció.
143 Markthalle Neun, hivatalos bemutatkozás és koncepció.
144 Markthalle Neun, standjelentkezés.
145 Markthalle Neun, koncepció. Markthalle Neun, Olga Graf. Markthalle Neun, impresszum.
146 Markthalle Neun, standjelentkezés. Berlini parlament, a 15 éves használati kötöttség.

Az ALDI 2021-ben bezárt, helyére DM drogéria költözött, mely rendszeres napi forgalmat biztosít, de nem tölti be az élelmiszer-horgony szerepét. A helyi alapforgalmat a hétköznapi kispiac, a pénteki és szombati nagypiac, valamint a helyszíni termelők együtt adják. [147] [148]

Az ötfokú skálán a modell 2,5-ös, vagyis helyi alapellátási maggal rendelkező, programvezérelt városi élelmiszer- és gasztronómiai piac.

4. Beruházás, finanszírozás és megtérülés

A csarnokot jelentős korszerűsítési és karbantartási hátralékkal vásárolták meg. Az értékesítés meghirdetett fix ára 1,15 millió, a tényleges vételár 1,1 millió euró volt.

A csarnok saját közlése szerint 29 kis- és középvállalkozásnak, 8 kézműves termelőüzemnek és közel 400 munkahelynek ad helyet, éves látogatottsága pedig megközelíti az 1,5 millió főt. Bevételei a bérleti és standdíjakból, a rendezvényekből, az étkeztetésből és saját szolgáltatásaiból származnak. [149] [150]

5. Formatervezés és belső térhasználat

A csarnok két utca között, több udvaron át húzódik. Tetőszerkezete természetes megvilágítást biztosít, a tágas belső tér pedig különböző piaci, termelési és rendezvényfunkciók befogadására alkalmas.

A kis léptékű standok mellett nyitott konyhák, pékség, hentesüzem és sörfőzde működik, a csarnok egyes területei pedig rendezvényekhez is átrendezhetők. A helyszíni termelés a látogatók számára is látható része a működésnek.[151] [152]

6. Környezeti kapcsolatok

A csarnok Kreuzberg sűrűn lakott, vegyes használatú városi környezetében működik, és a környék napi ellátásának egyik helyszíne. A piac, a helyszíni vendéglátás és az esti programok a nap különböző időszakaiban tartják aktívan az épületet és közvetlen környezetét. [153] [154]

7. Közösségi funkciók

A csarnok heti programja többféle használatra épül. Hétfőtől csütörtökig kisebb, pénteken és szombaton nagyobb piac működik, csütörtök esténként pedig a Street

147 Markthalle Neun, kereskedők és aktuális piacritmus.
148 Tagesspiegel, a dm 2021-es beköltözése. Markthalle Neun, kereskedők és aktuális piacritmus.
149 Markthalle Neun, a csarnok története. Tagesspiegel, a 2012-es adásvétel.
150 Markthalle Neun, Wirtschaftsstandort. Markthalle Neun, piacok és események.
151 Markthalle Neun, a csarnok története.
152 Markthalle Neun, koncepció és kereskedői jegyzék.
153 Markthalle Neun, a csarnok története és koncepciója.
154 Markthalle Neun, kereskedők és aktuális piacritmus.

Food Thursday biztosít önálló gasztronómiai programot és bemutatkozási lehetőséget új vállalkozásoknak.

Ezt alkalmi tematikus piacok, családi, kulturális és közösségi események egészítik ki. A nonprofit Kochschule Neun iskolai osztályoknak, fiataloknak és időseknek szervez táplálkozási programokat. [155] [156]

8. Megközelítés és logisztika

A csarnok a Görlitzer Bahnhof metróállomástól mintegy 400 méterre található. Kilakítása lehetővé teszi a látogatói és az üzemi forgalom elkülönítését. [157]

Adaptáció: Átvehető az a megoldás, hogy az önkormányzat előre rögzíti a gazdasági feltételeket és az elvárt működési profilt, majd ezek alapján választ üzemeltetőt és-, vagy bérlőket. Szintén alkalmazható a napi piac, a hétvégi kiemelt kínálat, az esti gasztronómiai programok és az oktatási funkció összehangolása. A közérdekű használat hosszú távú fennmaradását szerződésben vagy más jogi eszközzel kell biztosítani.

Adaptációs korlátok: A Markthalle Neun egy lakossági kezdeményezéssel kiharcolt ingatlanértékesítés eredményeként jött létre, ezért működési modellje nem ültethető át közvetlenül egy önkormányzati tulajdonban maradó vásárcsarnokra. A közösségi és oktatási programok fenntartása ráadásul részben adományoktól és időszakos támogatásoktól függ.

155 Markthalle Neun, piacok és események. Markthalle Neun, Street Food Thursday.
156 Markthalle Neun, Kulturverein és Kochschule Neun. Markthalle Neun, Wirtschaftsstandort.
157 VisitBerlin, Markthalle Neun. Markthalle Neun, a csarnok története.

Létesítmény	Pozíció	Üzemeltetés és kiválasztás	Bérlői mix	Belső tér	Környezeti kapcsolat	Közösség és márka
Hold utcai Vásárcsarnok	4, gasztronómiai túlsúlyú hibrid	Önkormányzati tulajdon és működtetés	Neves vendéglátók	Történeti csarnok galériával	Belvárosi irodai környezet	Ismert vendéglátóhelyekre épülő márka
Hunyadi téri Vásárcsarnok	Tervezett 2, helyi alapellátási és termelői piac	Önkormányzati tulajdon és működtetés	Kereskedői mag, őstermelői piac, rendezvények	Történeti csarnok tér galériával, mozgatható kioszkok	Közvetlen kapcsolat a térrel	Eseménymarketing, tematikus vásárok
Fény utcai Piac	2,5, helyi alapellátási túlsúlyú hibrid, prémium kínálat	Önkormányzati működtetés, vegyes társasházi tulajdon	Kereskedői mag, gasztronómia, szolgáltatások és kapcsolódó szupermarketek	Többszintes modern épület, közösségi funkciók, közösségi terek	Közvetlen kapcsolat a Mammuttal és a Lövőház utcával	Eseménymarketing, gasztopiac, egyedi termékek
Stará tržnica	2,5, lokális túlsúlyú hibrid, kulturális szerep	Városi tulajdon, civil üzemeltető, beszámolás és kötelező visszaforgatás	Heti termelői piac, kisebb állandó vendéglátóhelyek és műhelyek	Történeti csarnok, flexibilis elrendezés, nincs galéria	A csarnok előtti tér is a működés része	Fenntarthatóság, tematikus vásárok, rendezvények
Mercado de San Antón	3,5, gasztronómiai túlsúlyú hibrid, megőrzött alapellátás	Városi tulajdon, koncesszióban a kereskedői egyesületnek	Frissáru, gasztronómia, szupermarket	Többszintes épület, szintenként elkülönülő funkciókkal	A negyed használatához kapcsolódik	Bérelhető rendezvénytér és gasztronómiai programok
Mercado de San Miguel	5, turisztikai-gasztronómiai célpont	Magántulajdon	Prémium gasztronómiai kínálat	Egységes földszintes gasztropiac	Gyalogosbarát, műemléki környezet	Prémium gasztronómiai események
Östermalms Saluhall	3,5, prémium hibrid, megőrzött helyi élelmiszerpiaci maggal	Városi tulajdon és városi beruházás	Élelmiszer, kereskedő mag, szaküzletek, éttermek	Történeti csarnok, reprezentatív belső terek, épített pavilonok	Két utca felé nyitott csarnok, kapcsolódó éttermekkel és átjáróval	Történeti márka, több generációs kereskedőkkel

Létesítmény	Pozíció	Üzemeltetés és kiválasztás	Bérlői mix	Belső tér	Környezeti kapcsolat	Közösség és márka
Borough Market	4, turisztikai hibrid élelmiszerpiaci maggal	Jótékonysági szervezet; a kereskedőket előre rögzített szakmai elvek alapján választják	Termelők, kereskedők, street food és éttermek	Földszintes passzázsokkal	Földszinti, átjárós terek a viadukt alatt	Élelmiszermentés, iskolai programok és erős piaci márka
Markthalle Neun	2,5, helyi alapellátási maggal működő, programvezérelt városi piac	Koncepció alapján értékesített magántulajdon	tematikus piacok, gasztronómia, közösségi programok	Történeti csarnok, nyitott termeléssel és átrendezhető terekkel	A térrel urbanisztikai-kereskedelmi kapcsolatban	Tematikus vásárok, szomszédsági programok, főzőiskola

43. táblázat: Pozíció, üzemeltetés, bérlői mix és térbeli szerkezet (saját szerkesztés)

Létesítmény	Finanszírozás és kockázatmegosztás	Megközelítés és logisztika	Fő adaptáció
Hold utcai Vásárcsarnok	Közpénzből finanszírozott felújítás	Közösségi közlekedés, korlátozott belvárosi parkolás	Gasztronómiai profil csak stabil helyi kereslet és alapellátási mag mellett tartható fenn
Hunyadi téri Vásárcsarnok	Önkormányzati finanszírozás	Áruszállítás és a parkolás a környező közterületekre támaszkodik	Csarnok és a tér összehangolt megújítása, a piac és a programok közös működtetése
Fény utcai Piac	Önkormányzati tulajdonosi háttérrel működő, piaci bevételekre épülő modell	Közösségi közlekedés, kapcsolódó mélygarázs és üzemi háttér	Napi alapellátás, prémium kínálat és célzott hétvégi programok
Stará tržnica	Jelképes bérleti díj, garantált éves ráfordítás és visszaforgatási kötelezettség	Közösségi közlekedés, saját parkoló nélkül	Kedvezményes használat összekötése éves ráfordítási, beszámolási és visszaforgatási kötelezettséggel
Mercado de San Antón	Vegyes köz- és kereskedői finanszírozás.	Közösségi közlekedés, saját mélygarázs	Napi alapellátás, a frissáru és az esti vendéglátás szintenkénti elkülönítése
Mercado de San Miguel	Magántulajdonosi beruházás.	Gyalogoszóna, reggeli szállítási időablak	Egységes prémium profil, központilag szervezett bérlői kör és következetes márka
Östermalms Saluhall	Önkormányzati beruházás, jelenős költségtúllépés	Elkülönített áruszállítás és korszerű üzemi rendszerek	A városrészi kapcsolatok erősítése, ikonikus kereskedői kör bevonása
Borough Market	Stand- és bérleti díjak, bérbe adott ingatlanok bevételei	Közvetlen metró- és vasúti elérés, saját parkoló nélkül, tömegkezelési igénnyel	Előre rögzített szakmai szempontokra épülő kereskedőválasztás, közösségi programok és erős piaci márka
Markthalle Neun	Koncepció alapján, rögzített áron értékesített ingatlan, korlátozott használati kötöttséggel	Jó közösségi közlekedés	Napi piac, a tematikus vásárok, a helyszíni termelés és az oktatási programok összehangolása

44. táblázat: Finanszírozás, kockázatmegosztás, logisztika és adaptáció (saját szerkesztés)

VI. Pénzügyi összehasonlító elemzés: Cash flow és költség-hasznon elemzés

	0. modell – beavatkozás nélküli változat Önkormányzat/EVIN			0 2026 bázis-év	1 2027	2 2028	3 2029	4 2030	5 2031	6 2032	7 2033	8 2034	9 2035	10 2036	11 2037	12 2038	13 2039	14 2040	15 2041	16 2042	17 2043	18 2044	19 2045	20 2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési költsége (mFt, éves, 2026)	Reálérték		221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat bevétele (mFt, éves, 2026)	Reálérték		110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35	110,35
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési egyenlege önkormányzati pótlás nélkül (mFt, éves, 2026)	Reálérték			-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29	-111,29
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési költsége (mFt, éves, 2026)	Diszkontált érték	NPV (2026)	3012,18	213,12	204,92	197,04	189,46	182,17	175,17	168,43	161,95	155,72	149,73	143,97	138,44	133,11	127,99	123,07	118,34	113,78	109,41	105,20	101,15
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat bevétele (mFt, éves, 2026)	Diszkontált érték	NPV (2026)	1499,70	106,11	102,03	98,10	94,33	90,70	87,21	83,86	80,63	77,53	74,55	71,68	68,92	66,27	63,72	61,27	58,92	56,65	54,47	52,38	50,36
	Jelenlegi, beavatkozás nélküli változat üzemeltetési egyenlege önkormányzati pótlás nélkül (mFt, éves, 2026)	Diszkontált érték	NPV (2026)	-1512,47	-107,01	-102,89	-98,94	-95,13	-91,47	-87,95	-84,57	-81,32	-78,19	-75,18	-72,29	-69,51	-66,84	-64,27	-61,80	-59,42	-57,13	-54,94	-52,82	-50,79
			BCR	0,498																				

45. táblázat: Cash flow és költség-hasznon elemzés a 0. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

1. modell – Önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint Önkormányzat/EVIN				2026 bázis-év	0 2027	1 2028	2 2029	3 2030	4 2031	5 2032	6 2033	7 2034	8 2035	9 2036	10 2037	11 2038	12 2039	13 2040	14 2041	15 2042	16 2043	17 2044	18 2045	19 2046	20
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték			56,42																			
	Önkormányzati/EVIN üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10	261,10
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)			17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50	278,50
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,92	81,18	98,44																		
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			134,00				134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,25	17,63	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25
	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,55	4,28	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,22	188,38	205,64	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20
	EGYENLEG	Reálérték			-185,69	-90,12	-72,86	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30	-37,30

46. táblázat: Cash flow elemzés a 1. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	1. modell – Önkormányzati üzemeltetés, MINIMUM programszint			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
				2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
	Önkormányzat/EVIN																							
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	54,25	54,25																			
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3784,91	267,79	257,49	247,59	238,06	228,91	220,10	211,64	203,50	195,67	188,14	180,91	173,95	167,26	160,83	154,64	148,69	142,97	137,48	132,19	127,10
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3109,10	143,48	174,17	182,81	206,18	198,25	190,62	183,29	176,24	169,46	162,95	156,68	150,65	144,86	139,29	133,93	128,78	123,83	119,06	114,48	110,08
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	-730,06	-178,55	-83,32	-64,77	-31,88	-30,66	-29,48	-28,34	-27,25	-26,21	-25,20	-24,23	-23,30	-22,40	-21,54	-20,71	-19,91	-19,15	-18,41	-17,70	-17,02
			BCR	0,810																				

47. táblázat: Költség-haszon elemzés a 1. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint Önkormányzat/EVIN			0 2026 bázis-év	1 2027	2 2028	3 2029	4 2030	5 2031	6 2032	7 2033	8 2034	9 2035	10 2036	11 2037	12 2038	13 2039	14 2040	15 2041	16 2042	17 2043	18 2044	19 2045	20 2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték		552,16	276,08	276,08																		
	Önkormányzati/EVIN üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			307,90	246,32	246,32	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90	307,90
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)			17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			263,72	263,72	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30	325,30
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,92	81,18	98,44																	
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			287,20				287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,25	17,63	17,63	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25
	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,55	4,28	4,28	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,22	166,48	205,64	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40
	EGYENLEG	Reálérték			-390,57	-373,32	-119,66	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10	69,10

48. táblázat: Cash flow elemzés a 2. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	2. modell – önkormányzati üzemeltetés, OPTIMUM programszint Önkormányzat/EVIN			0 2026 (bázisév)	1 2027	2 2028	3 2029	4 2030	5 2031	6 2032	7 2033	8 2034	9 2035	10 2036	11 2037	12 2038	13 2039	14 2040	15 2041	16 2042	17 2043	18 2044	19 2045	20 2046
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	520,71	265,46	255,25																		
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4304,79	253,58	243,82	289,19	278,07	267,37	257,09	247,20	237,69	228,55	219,76	211,31	203,18	195,37	187,85	180,63	173,68	167,00	160,58	154,40	148,46
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4745,74	143,48	153,92	182,81	337,13	324,17	311,70	299,71	288,18	277,10	266,44	256,19	246,34	236,87	227,76	219,00	210,57	202,47	194,69	187,20	180,00
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	-79,75	-375,55	-345,15	-106,38	59,07	56,80	54,61	52,51	50,49	48,55	46,68	44,89	43,16	41,50	39,90	38,37	36,89	35,47	34,11	32,80	31,54
			BCR	0,983																				

49. táblázat: Költség-haszon elemzés a 2. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint Üzemeltető			0 2026 bázis-év	1 2027	2 2028	3 2029	4 2030	5 2031	6 2032	7 2033	8 2034	9 2035	10 2036	11 2037	12 2038	13 2039	14 2040	15 2041	16 2042	17 2043	18 2044	19 2045	20 2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték			56,42																			
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,92	81,18	98,44																	
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (MINIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			134,00				134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00	134,00
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,25	17,63	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25
	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,55	4,28	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,22	188,38	205,64	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20
	Tulajdonosi díj		6,50%		9,70	12,24	13,37	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Reálérték			9,70	12,24	13,37	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68
	EGYENLEG	Reálérték			-164,79	-71,76	-55,63	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38	-22,38

50. táblázat: Üzemeltetői cash flow elemzés a 3. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)

*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	Önkormányzat/EVIN				2026 (bázis év)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)				17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték				17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Tulajdonosi díj					9,70	12,24	13,37	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN					9,70	12,24	13,37	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68
	EGYENLEG					-7,70	-5,16	-4,03	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72	-1,72

51. táblázat: Önkormányzati/EVIN cash flow elemzés a 3. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)				2026 bázis -év	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték				56,42																			
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (MINIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)					247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90	247,90
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)					17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték				265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték				149,22	188,38	205,64	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20
	EGYENLEG					-172,49	-76,92	-59,66	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10	-24,10

52. táblázat: Projekt szintű cash flow elemzés a 3. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	3. modell – külső üzemeltető, MINIMUM programszint - folytatás			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Üzemeltető			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	54,25	54,25																			
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3369,04	238,37	229,20	220,38	211,91	203,76	195,92	188,38	181,14	174,17	167,47	161,03	154,84	148,88	143,16	137,65	132,36	127,27	122,37	117,66	113,14
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3109,10	143,48	174,17	182,81	206,18	198,25	190,62	183,29	176,24	169,46	162,95	156,68	150,65	144,86	139,29	133,93	128,78	123,83	119,06	114,48	110,08
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	202,09	9,33	11,32	11,88	13,40	12,89	12,39	11,91	11,46	11,02	10,59	10,18	9,79	9,42	9,05	8,71	8,37	8,05	7,74	7,44	7,16
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	-516,28	-158,46	-66,35	-49,45	-19,13	-18,39	-17,69	-17,01	-16,35	-15,72	-15,12	-14,54	-13,98	-13,44	-12,92	-12,43	-11,95	-11,49	-11,05	-10,62	-10,21
			BCR	0,858																				
	Önkormányzat/EVIN			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	236,47	16,73	16,09	15,47	14,87	14,30	13,75	13,22	12,71	12,23	11,75	11,30	10,87	10,45	10,05	9,66	9,29	8,93	8,59	8,26	7,94
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	202,09	9,33	11,32	11,88	13,40	12,89	12,39	11,91	11,46	11,02	10,59	10,18	9,79	9,42	9,05	8,71	8,37	8,05	7,74	7,44	7,16
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	-34,38	-7,40	-4,77	-3,59	-1,47	-1,42	-1,36	-1,31	-1,26	-1,21	-1,16	-1,12	-1,08	-1,03	-0,99	-0,96	-0,92	-0,88	-0,85	-0,82	-0,79
			BCR	0,855																				
	Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	54,25	54,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3605,51	255,10	245,28	235,85	226,78	218,06	209,67	201,61	193,85	186,40	179,23	172,33	165,71	159,33	153,20	147,31	141,65	136,20	130,96	125,92	121,08
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3109,10	143,48	174,17	182,81	206,18	198,25	190,62	183,29	176,24	169,46	162,95	156,68	150,65	144,86	139,29	133,93	128,78	123,83	119,06	114,48	110,08
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	-550,66	-165,86	-71,12	-53,04	-20,60	-19,81	-19,05	-18,31	-17,61	-16,93	-16,28	-15,65	-15,05	-14,47	-13,92	-13,38	-12,87	-12,37	-11,90	-11,44	-11,00
			BCR	0,850																				

53. táblázat: Projekt szintű költség-haszon elemzés a 3. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)

*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Üzemeltető				2026 (bázis év)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték		552,16	276,08	276,08																		
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)			291,50	233,20	233,20	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			233,20	233,20	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50
	A jelenlegi 85%-os üzemeltetésidíj-kedvezmény kivezetése esetén a díjbevételek alakulása üzlethelyiségekre (2026-os reálértéken) (mFt, éves)				63,92	81,18	98,44																	
	Bérleti díjbevétel üzlethelyiségek (OPTIMUM programszint esetén, középérték) (mFt, éves, 2026)			287,20				287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20	287,20
	Díjbevétel kioszkos árusítás (mFt, éves, 2026)			35,25	17,63	17,63	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25
	Díjbevétel rendezvények (a csarnok belső területe) (mFt, éves, 2026)			8,55	4,28	4,28	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55
	Díjbevétel a mosdók után (mFt, éves, 2026)			3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
	Díjbevétel a SPAR után (mFt, éves, 2026)			60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,22	166,48	205,64	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40
	Tulajdonosi díj		6,50%		9,70	10,82	13,37	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Reálérték			9,70	10,82	13,37	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64
	EGYENLEG	Reálérték			-369,75	-353,62	-99,23	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26	77,26

54. táblázat: Üzemeltetői cash flow elemzés a 4. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

Önkormányzat/EVIN					2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046		
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)				17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték				17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Tulajdonosi díj					9,70	10,82	13,37	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN					9,70	10,82	13,37	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64	25,64
	EGYENLEG					-7,70	-6,58	-4,03	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24	8,24

55. táblázat: Önkormányzati/EVIN cash flow elemzés a 4. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)					2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CASH-FLOW (évente, halmozás nélk.)	Beruházás (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, 2026)	Reálérték			276,08	276,08																			
	Külső üzemeltetői üzemeltetési költség, a négy funkcióval kiegészítve (OPTIMUM programszint esetén, becslés) (mFt, éves, 2026)				233,20	233,20	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50	291,50
	Háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-fogadás, döntés-előkészítés) ellátásának költsége (Önkormányzat/EVIN) (mFt, éves, 2026)				17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Reálérték			250,60	250,60	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90	308,90
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Reálérték			149,22	166,48	205,64	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40	394,40
	EGYENLEG				-377,45	-360,20	-103,26	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50	85,50

56. táblázat: Projekt szintű cash flow elemzés a 4. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)
*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

	4. modell – külső üzemeltető, OPTIMUM programszint - folytatás			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Üzemeltető			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	520,71	265,46	255,25																		
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	3851,62	224,23	215,61	259,14	249,18	239,59	230,38	221,52	213,00	204,80	196,93	189,35	182,07	175,07	168,33	161,86	155,63	149,65	143,89	138,36	133,04
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4745,74	143,48	153,92	182,81	337,13	324,17	311,70	299,71	288,18	277,10	266,44	256,19	246,34	236,87	227,76	219,00	210,57	202,47	194,69	187,20	180,00
	Üzemeltetői kötelezettségek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	308,47	9,33	10,00	11,88	21,91	21,07	20,26	19,48	18,73	18,01	17,32	16,65	16,01	15,40	14,80	14,23	13,69	13,16	12,65	12,17	11,70
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	64,94	-355,53	-326,94	-88,21	66,05	63,51	61,06	58,71	56,46	54,28	52,20	50,19	48,26	46,40	44,62	42,90	41,25	39,67	38,14	36,67	35,26
			BCR	1,014																				
	Önkormányzat/EVIN			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	236,47	16,73	16,09	15,47	14,87	14,30	13,75	13,22	12,71	12,23	11,75	11,30	10,87	10,45	10,05	9,66	9,29	8,93	8,59	8,26	7,94
	Üzemeltetői kötelezettségek (bevételként) ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	308,47	9,33	10,00	11,88	21,91	21,07	20,26	19,48	18,73	18,01	17,32	16,65	16,01	15,40	14,80	14,23	13,69	13,16	12,65	12,17	11,70
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	72,00	-7,40	-6,08	-3,59	7,04	6,77	6,51	6,26	6,02	5,79	5,56	5,35	5,14	4,95	4,76	4,57	4,40	4,23	4,07	3,91	3,76
			BCR	1,304																				
	Teljes projekt szintjén (az üzemeltetői kötelezettségeket nem vesszük figyelembe)			2026 (bázisév)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046
CBA	*Diszkonttényező (pénzügyi)*			*1,00*	*1,04*	*1,08*	*1,12*	*1,17*	*1,22*	*1,27*	*1,32*	*1,37*	*1,42*	*1,48*	*1,54*	*1,60*	*1,67*	*1,73*	*1,80*	*1,87*	*1,95*	*2,03*	*2,11*	*2,19*
	Beruházási kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	520,71	265,46	255,25																		
	Üzemeltetési kiadások ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4088,09	240,96	231,69	274,61	264,05	253,89	244,13	234,74	225,71	217,03	208,68	200,66	192,94	185,52	178,38	171,52	164,92	158,58	152,48	146,62	140,98
	Bérleti díjbevételek ÖSSZESEN	Diszkontált érték	NPV (2026)	4745,74	143,48	153,92	182,81	337,13	324,17	311,70	299,71	288,18	277,10	266,44	256,19	246,34	236,87	227,76	219,00	210,57	202,47	194,69	187,20	180,00
	EGYENLEG	Diszkontált érték	NPV (2026)	136,94	-362,94	-333,02	-91,80	73,09	70,27	67,57	64,97	62,47	60,07	57,76	55,54	53,40	51,35	49,37	47,48	45,65	43,89	42,21	40,58	39,02
			BCR	1,030																				

57. táblázat: Projekt szintű költség-haszon elemzés a 4. modell esetén (Forrás: saját szerkesztés)

*Az értékek szerkesztési okozból két tizedesjegyre kerekítve kerültek megjelenítésre

3. Melléklet

VI. Pénzügyi összehasonlító elemzés: Beruházási költségbecslés a beavatkozási tételekre

1. A becslés tartalma

A becslés a hasznosítási koncepcióhoz készült beavatkozási lista megvalósításának költségét határozza meg. A lista huszonhat tételt tartalmaz, B-01-től B-26-ig. Minden tétel résztételekre bomlik: a résztételhez tartozik egy becsült egységár, ebből és a mennyiségből adódik a résztétel ára, a tétel ára pedig a hozzá tartozó résztételek összege.

Az árak nettó értékek, vagyis nem tartalmazzák az áfát, és a 2026. évi budapesti árszintet tükrözik. Az egységárak kizárólag a kivitelezés közvetlen költségét fedik: az anyagot, a munkadíjat és a kivitelező saját költséghányadát. Nem tartalmazzák a tervezést, az engedélyezést, a műszaki ellenőrzést és a váratlan munkákra képzett tartalékot; ezek külön, százalékos felárként, a 2. táblázatban szerepelnek.

A becslés nagyságrendi tájékozódásra készült. Nem árajánlat és nem tételes költségvetés: azt mutatja meg, milyen nagyságrendű forrásra van szükség az egyes beavatkozásokhoz, hogy a döntés a ráfordítás ismeretében szülessen meg. A tényleges árak versenyeztetés után, tételes műszaki kiírás alapján ettől érdemben eltérhetnek.

2. Alkalmazott módszer

Minden résztételnél ugyanazokat a módszertani lépéseket alkalmaztuk. Először megkerestük, milyen árak érhetők el nyilvánosan a magyar piacon az adott munkára vagy termékre: szakipari árlistákból, webáruházak árlistáiból és olyan megvalósult beruházásokból, amelyek költségét nyilvánosan közölték. Az így kapott ársáv középértékét vettük alapul, mert egyetlen számra volt szükség, és a sáv közepe a legkiegyensúlyozottabb feltevés. Ezt szoroztuk a mennyiséggel.

Ahol nyilvános ár nem volt elérhető (jellemzően az egyedi gyártású vagy egyedi szolgáltatási tételeknél, például a világító cégérnél, a bankautomata áthelyezésénél vagy a kioszkoknál), ott a tételt összetevőkre bontottuk, és az összetevőket áraztuk be nyilvános adatokból. Az így kapott ár szakértői becslés.

A történeti épületen végzett munka drágább az átlagosnál: kis felületeken, kézi módszerekkel, működés melletti szakaszolással kell dolgozni. Ahol ez indokolt volt, húsz–harminc százalékos felárral számoltunk az általános piaci árhoz képest.

A táblázat „Forrás” oszlopa a dokumentum végén található, számozott forrásjegyzékre utal. Minden árazott résztételnél megadja, mely forráscsoportból származik az ár.

3. A becslés eredménye tételenként

Az alábbi táblázat tartalmazza a huszonhat tételt és összes résztételüket. A szürke sorok a tételek, a köztük lévő világos sorok a résztételek. A tétel neve után zárójelben

szerepel, hogy a beavatkozás a minimum vagy az optimum programszinthez tartozik-e, vagy mindkettőhöz.

Kód és megnevezés	Mennyiség	Egységár (Ft)	Összeg (Ft)	Forrás
B-01 Nedvesedés és beázás okának feltárása és megszüntetése (MIN)			**2 000 000**	
Tető szigetelés vizsgálata és javítása	1 átalány	2 000 000	2 000 000	3
B-02 Állagmegóvás és esztétikai felújítás (MIN)			**2 395 000**	
Beltéri vakolatok javítása	10 m²	9500	95 000	1
Beltéri tisztasági festés	1000 m²	2300	2 300 000	1
B-03 Egységes arculat és wayfinding-rendszer (MIN)			**9 400 000**	
Új világító cégér	2 db	1 400 000	2 800 000	8
Új világító felirat	2 db	500 000	1 000 000	8
Tájékozódási rendszer táblái, világítással	20 db	280 000	5 600 000	8
B-04 Világítás korszerűsítése (MIN)			**1 700 000**	
Armatúrák cseréje	20 db	60 000	1 200 000	4,5
Izzócsere	50 db	10 000	500 000	4,5
B-05 Napelemes-akkumulátoros és esővízgyűjtő rendszer működésének rendezése (MIN)			**nem számszerűsítve**	
Már folyamatban.				
B-06 Nyilvános illemhely felújítása, bankkártyás fizetés engedélyezése (MIN)			**7 630 000**	
Mosdó helyiség felújítása, burkolás	20 m²	160 000	3 200 000	1,6
Piszoárok (tartós, kereskedelmi kivitel)	3 db	270 000	810 000	6
Angol WC-k (tartós, kereskedelmi kivitel)	6 db	260 000	1 560 000	6
Kézmosók (tartós, kereskedelmi kivitel)	4 db	165 000	660 000	6
Bankkártyás beléptető	2 db	700 000	1 400 000	7
B-07 Főkapu oldalszárnyainak megnyitása és az átjáró felújítása (MIN)			**622 500**	
Kapu fémszerkezet festés	60 m²	9500	570 000	2
Kültéri vakolat javítása	5 m²	10 500	52 500	1
B-08 Udvar revitalizációja: tisztasági festés, fémszerkezetek helyreállítása, világítás és jelzések rendezése (MIN)			**537 500**	
Kültéri tisztasági festés	150 m²	3400	510 000	1
Fémszerkezeti festékhibák javítása	5 m²	5500	27 500	2,23
B-09 Pinceszinti parkolási rend felülvizsgálata (MIN)			**180 000**	
Parkolóhely festés	15 db	12 000	180 000	19
B-10 Árusító asztalok átrendezése (MIN)			**550 000**	
Eltávolíthat padlójelölések	1 átalány	550 000	550 000	1,23
B-11 Belső árusítótér kialakítása rendezvények számára (MIN/OPT)			**4 500 000**	
Elektromos csatlakozási pont kiépítés, egyedi	10 db	450 000	4 500 000	5
B-12 Kitelepülés kialakítása a galérián fogyasztásra (MIN)			**4 225 000**	
Asztal	15 db	65 000	975 000	10
Szék	50 db	35 000	1 750 000	10
Leülésre alkalmas bútorzat	2 db	250 000	500 000	10
Növények	10 db	100 000	1 000 000	10
B-13 Galéria pavilonok szellőzésének felülvizsgálata, kisebb beavatkozások (MIN)			**8 000 000**	

Kód és megnevezés	Mennyiség	Egységár (Ft)	Összeg (Ft)	Forrás
Vizsgálat és beavatkozások	1 átalány	8 000 000	8 000 000	11,21
B-14 Csomagautomata és ATM-ek áthelyezése a bejárati szolgáltatási sávba (MIN)			**3 150 000**	
ATM áthelyezése	2 db	900 000	1 800 000	20,5
Csomagautomata áthelyezése	1 db	600 000	600 000	20,5
Elektromos csatlakozási pont kiépítés, fali	5 db	150 000	750 000	5
B-15 Kommunikációs felületek kialakítása (MIN)			**1 480 000**	
Fali üvegvitrin, tájékoztatótáblával	4 db	110 000	440 000	8
Digitális kijelző	2 db	520 000	1 040 000	9
B-16 Digitális információs tábla frissítése (MIN)			**450 000**	
Digitális tartalom frissítése	1 átalány	450 000	450 000	8
B-17 A galériaszint gépészeti hálózatainak kapacitásbővítése (OPT)			**45 000 000**	
Átfogó gépészeti beavatkozások	1 átalány	45 000 000	45 000 000	5,11,21,23
B-18 Hűtő-fűtő rendszer felülvizsgálata és kiépítése (OPT)			**45 000 000**	
Hűtő-fűtő rendszer bővítése vagy cseréje	1 átalány	45 000 000	45 000 000	11
B-19 Galéria pavilonjainak fizikai átalakítása (OPT)			**nem számszerűsítve**	
Beltéri építészeti beavatkozások	1 átalány			
B-20 Fedett kioszkok a piactéren (OPT)			**65 400 000**	
Elektromos csatlakozási pont kiépítés, egyedi	12 db	450 000	5 400 000	5
Egyedi, moduláris kioszk beltérre	12 db	5 000 000	60 000 000	15,5
B-21 Közös előkészítő- és sütőkapacitás kialakítása a galériaszinten (OPT)			**33 000 000**	
Konyhatechnológia	1 átalány	15 000 000	15 000 000	12
Átfogó gépészeti beavatkozások	1 átalány	18 000 000	18 000 000	11,5
B-22 Klauzál tér közterületi felújítása (OPT)			**100 000 000**	
Átfogó közterületi felújítás	1000 m²	100 000	100 000 000	13,14
B-23 Fényfestés (OPT)			**7 500 000**	
Lézerprojektor	1 db	7 500 000	7 500 000	9
B-24 Fogadóhelyiségek kiadható állapotba hozása a külső helyiségállományban (OPT)			**nem számszerűsítve**	
50 m²-es üzlethelyiség felújítása bérlőre kész alapállapotig	5 db			
B-25 Fedett pavilonok elhelyezése a Klauzál téren (OPT)			**120 000 000**	
15 m²-es fedett árusítópavilon telepítése	10 db	12 000 000	120 000 000	13
B-26 Ideiglenes piac kialakítása nagyobb beruházás esetén (OPT)			**nem számszerűsítve**	
Ideiglenes piac kialakítása	1 átalány			16
KÖZVETLEN KIVITELEZÉSI KÖLTSÉG MINDÖSSZESEN			**462 720 000**	

58. táblázat: Tételes beruházási költségbecslés (nettó, 2026. évi árszint)
(Forrás: szakértői becslés)

A huszonhat tétel közvetlen kivitelezési költsége összesen 462 720 000 forint. Ebből a minimum programszinten megjelölt tételek (a B-01-től B-16-ig terjedő, rövid távú beavatkozások) 46 820 000 forintot tesznek ki, az optimum szinten megjelöltek 420

400 000 forintot. A két részösszeg együtt többet ad ki, mint a végösszeg, mert a B-11 tétel mindkét szinten szerepel.

A végösszeget néhány nagy tétel viszi: a Klauzál tér közterületi felújítása, a téri fedett pavilonok, a csarnokbeli kioszkok, valamint a galériaszint gépészeti fejlesztése és a hűtő-fűtő rendszer. Ez az öt tétel önmagában a közvetlen költség több mint nyolcvan százalékát adja. A rövid távú, minimum szintű csomag ezzel szemben nagyjából a teljes összeg tizede, vagyis a csarnok látható rendbetétele mérsékelt forrást igényel.

4. Kiegészítő ráfordítások és a teljes beruházási költség

A kivitelezésen kívül négy további költség merül fel. A tervezés magában foglalja az építész és a szakági tervezők munkáját, valamint a szükséges szakvéleményeket. Az engedélyezési díjak a hatósági és közműszolgáltatói eljárások költségei. A műszaki ellenőrzés a kivitelezés felügyeletét és a projekt lebonyolítását fedezi. A tartalékkeret pedig azokra a munkákra képzett fedezet, amelyek csak a bontás után derülnek ki.

Tétel	Mérték	Összeg (Ft, nettó)	Forrás
Közvetlen kivitelezési költség (1. táblázat)	–	462 720 000	
Tervezés – építész és szakági terv, szakvélemények	7%	32 390 400	23
Engedélyezési, hatósági és szakhatósági díjak	1%	4 627 200	23
Műszaki ellenőrzés, projektlebonyolítás	2,5%	11 568 000	23
Tartalékkeret a váratlan munkákra	10%	46 272 000	24
TELJES BERUHÁZÁSI KÖLTSÉG (nettó)		557 577 600	
Tájékoztató bruttó érték (27% áfával)		708 123 552	

59. táblázat: Kiegészítő ráfordítások és a teljes beruházási költség
(Forrás: szakértői becslés)

A tervezés, az engedélyezés és a műszaki ellenőrzés mértéke a magyar piaci gyakorlaton alapuló szakértői becslés. A tartalékkeret tíz százalékos mértékét jogszabály korlátozza: közbeszerzési eljárásban legfeljebb 10% lehet. A táblázat a tíz százalékot a kivitelezési költségre vetíti; a szerződéses összegre vetített tíz százalék ennél valamivel magasabb értéket adna.

5. A becslés keretein kívüli elemek

Négy tétel szerepel a táblázatban összeg nélkül. Ezek nem terhelik a beruházási keretösszeget, de nem is nulla költségűek: olyan feladatok, amelyek tartalma, szükségessége ma nem határolható körül annyira, hogy a becslés megbízható legyen. A döntés-előkészítésben ezért külön mérlegelendő kockázatot jelentenek.

Kód	Tétel	Miért nem szerepel összeggel
B-05	Napelemes-akkumulátoros és esővízgyűjtő rendszer rendezése	A beavatkozás már folyamatban van, ezért nem tartozik ehhez a becsléshez.
B-19	Galéria pavilonjainak fizikai átalakítása	A pavilonok belső kialakítása elsősorban a bérlő dolga. A tulajdonosra eső rész (pl. két kisebb egység összenyitása, portálcsere) csak akkor jelölhető ki, ha van rá konkrét bérlői igény, és a műszaki feltételek lehetővé teszik.
B-24	Fogadóhelyiségek kiadható állapotba hozása	Feltételezett megoldás az átállás időszakára. Ennek megfelelően nincs eldöntve, mely helyiségekről van szó, és milyen állapotban vannak. A lelakott és a beköltözhető állapot között egységenként többszörös a költségkülönbség, ezért megbízható sáv sem adható.
B-26	Ideiglenes piac kialakítása nagyobb beruházás esetén	Az ideiglenes piac szükségessége attól függ, mekkora beruházás valósul meg és milyen ütemben. Mivel ez jelenleg nem ismert, a becslés nem számol vele.

6. Kiemelt bizonytalanságok

A becslés egészére igaz, hogy koncepció szintű: a tényleges költség jellemzően harminc–ötven százalékkal eltérhet a megadott értéktől bármelyik irányba. Ezen belül négy pont érdemel külön figyelmet.

Az első a három legnagyobb tétel bizonytalansága. A Klauzál tér közterületi felújításánál a négyzetméterre jutó ár hatvanezer és százhatvanezer forint között szór attól függően, mennyi zöldfelület, milyen burkolat és milyen köztéri berendezés készül – a százmilliós tétel tehát reálisan hatvan és százhatvan millió forint között mozoghat. A téri fedett pavilonokra és a csarnokbeli kioszkokra nincs nyilvános magyar egységár, ezeket összetevőkből építettük fel; a pavilonoknál 7 és 20 millió, a kioszkoknál 3 és 8 és fél millió forint közötti darabár is elképzelhető. Ez a három tétel együtt a közvetlen költség 62%-át adja, vagyis a végösszeg pontossága döntően rajtuk múlik.

A második a gépészeti tételek köre. A galériaszint gépészeti fejlesztése, a hűtő-fűtő rendszer, a pavilonok szellőzése és a közös konyha gépészete együtt több mint 115 millió forint. A tényleges igény csak az épület teljes műszaki felmérése után állapítható meg, ráadásul e tételek tartalma részben átfedheti egymást; a becslés eltérő tartalmat rendel hozzájuk, de a pontos határvonalat a részletes tervezésnek kell meghúznia.

A harmadik a mennyiségek kérdése. A tételeknél a darabszám feltevés, nem mérés: a 20 tájékozódási tábla, a 20 cserélendő világítótest, a 15 parkolóhely felfestése és a 12 kioszk mennyisége helyszíni felmérés után pontosítható. Ezeknél a mennyiség változása arányosan változtatja a tételárat.

A negyedik az összeg nélkül hagyott négy tétel. Ha ezek közül bármelyik megvalósul, a beruházási igény érdemben nő.

7. Források és referenciák

1. Magyar szakipari árlisták – festés, vakolás, burkolás: JóSzaki, SzakiWeb, Daibau, Tudjukki, Újrafestés.hu, ProfiBurkolás Budapest, qjob (2026. évi árlisták).

2. Fémszerkezet- és korrózióvédelmi festés árai: Daibau, SzakiWeb, Újrafestés.hu (2026).

3. Tetőszigetelés, bádogozás, épületdiagnosztika: JóSzaki, Daibau (2026).

4. Világítástechnikai termékárak: LedGuru, Optonica, Vled.hu, Vilagitasok.hu, Anrodiszlec (2026).

5. Villanyszerelési munkadíjak és anyagárak: SzakiWeb, JóSzaki, TopExpert, OnlineVill, Világításcenter, Anrodiszlec (2026).

6. Szaniter- és vizesblokk-árak: B&K Áruház, Merkapt, Árgép, Schell, Daibau, JóSzaki (2026).

7. Önkiszolgáló bankkártyás fizetési terminálok: Szamila (Nayax Onyx), B&K Áruház, Novopayment (2026).

8. Reklám- és arculati eszközök árai: Tábla24, Reklámeszköz.hu, Jólnyomjuk.hu, Megállítótábla.hu, Artsolution (2026).

9. Digitális kijelzők és projektortechnika: Bechtle.hu, Video-Part, Vogel’s Magyarország, LSK Hungária, Senetic.hu (2026).

10. Bútor-, ülőbútor- és növényárak: Bankettbútorok, Alexbútor, Széknetshop, Kertipad, Kronemag, Királykert Kertészet, Kaspókuckó (2026).

11. Légtechnika és klímatechnika: Mepoker, Ventilátorbolt, JóSzaki, KlimaGree, Daibau, Syen, Épületgépész (2026).

12. Nagykonyhai technológia: Gasztromega, Chef Ipari Konyhagépek, Gasztro Cél (2026).

13. Köztérfelújítási referenciaprojektek: Mester Árpád tér, nettó 1,3 mrd Ft (MAÉP Online, Pestbuda, 2026); Klauzál téri közparkfelújítás, nettó 592 M Ft (Magyar Építők, 2024); Horváth Mihály tér (Építészfórum).

14. Burkolat- és kőanyagárak: Stone360, Térkövezés Budapest (2026).

15. Hunyadi téri vásárcsarnok belső felújítása, nettó 2,92 mrd Ft: Építészfórum, Magyar Építők, We Love Budapest, Terézváros Önkormányzata (2025).

16. Sátor-, konténer- és eszközbérlés: Full Party Service árlista 2026.01.01-től, Mobilainer, Bérléscentrum (2026).

17. Nyílászáró- és portálárak: Daibau, SzakiWeb, Árnyéktech, Erzsébetváros Önkormányzata 2026. évi nyílászáró-felújítási pályázati kiírása.

18. Bontási, szerkezeti és statikai munkák árai: SzakiWeb, qjob, Daibau, JóSzaki (2026).

19. Parkolóhely-felfestés: Józsefvárosi Önkormányzat 2025. évi részvételi költségvetése (15 M Ft / 1 241 hely), Denios festékárlista.

20. Nehéztárgy-mozgatás, bankautomata és csomagautomata áthelyezése: Nehéztárgyszállítás.hu, Gépszállítás Most, bankradar.hu, Tököl Város Önkormányzatának előterjesztése (2024–2026).

21. EVIN bérleményi kimutatás, 2026. május 17. – a galériaszint 20 egysége, 798,58 m², ebből bérbeadható 18 egység, 617,22 m².

22. V. Hasznosítási koncepció – V.4. Műszaki és térrendezési koncepció fejezet (a beavatkozások műszaki tartalmának értelmezéséhez).

23. TERC – minimális építőipari rezsióradíj 2026 (nettó 7 830 Ft/óra); KSH – fajlagos építési költség; magyar piaci gyakorlat a tervezői és műszaki ellenőri díjhányadra (szakértői becslés).

24. 322/2015. (X. 30.) Korm. rendelet 20. § (2) bekezdése – a tartalékkeret mértéke közbeszerzési eljárásban legfeljebb a szerződés szerinti teljes ellenszolgáltatás 10%-a.

4. melléklet

VI. Pénzügyi összehasonlító elemzés: Forgalmi és bérlői terhelhetőségi becslés

1. A becslés célja és keretei

Ez az anyag azt becsüli meg, hogy a Klauzál téri Vásárcsarnokba évente hányan látogatnak el, ott mennyit költenek, ebből mekkora árbevétel jut a vizsgált üzlethelyiségekre, és az árbevételből a bérlők mekkora összeget tudnak a helyiségek használatára fordítani a bérleti díj és az üzemeltetési díj formájában. Az eredmények a hasznosítási tanulmány pénzügyi modelljének bemenő adatai; önmagukban nem díjjavaslatok.

A becslés két programszintre készül. A MINIMUM programszint a rövid távú beavatkozási csomag megvalósulását, az OPTIMUM programszint a rövid és a hosszú távú csomag együttes megvalósulását jelenti; a két szint egymásra épül. Minden érték az adott programszint teljes megvalósulása utáni, felfutott működési évre vonatkozik, nettó összegben, 2026. évi árszinten (a 2026 kizárólag árbázis).

A becslési kör az öt földszinti üzlethelyiség (376,9 m²) és a tizenkilenc galériaszinti pavilon (777,6 m²), együtt 1 154,5 m². A számítás feltételezi, hogy minden egység kiadott és vásárlókat kiszolgáló funkcióval működik, a ma háttércélra vagy irodaként használt egységek is. Nem része a becslésnek a SPAR, a piactéri árusítóasztalok, a raktárak, a terasz, az udvari egységek és a társasházi utcafronti üzlethelyiségek forgalma, valamint a nem látogatói eredetű (például beszállítói, házhozszállítási, rendezvényi) bevétel; ez utóbbi a forgalmi lépésekben (2–4. lépés) nem szerepel, a bérlői teherbírás alapja azonban az 5. lépésben külön feltételezéssel (F22) tartalmazza.

Minden eredmény három értékkel szerepel: alsó becslés, középérték és felső becslés. A középérték a legvalószínűbbnek tartott pálya; az alsó és a felső érték a bemenő feltételezések együttes bizonytalanságát mutatja. Ahol egy adat nem hivatalos statisztikából származik, ott a táblázatok „szakértői feltételezés” jelölést alkalmaznak; a teljes feltevéslista a 6. fejezetben található.

2. Várható éves látogatásszám

A látogatásszám a csarnok teljes látogatottságát jelenti, függetlenül attól, hogy a látogató hol és mire költ – tehát azokat is tartalmazza, akik csak a SPAR-ba vagy a piactéri asztalokhoz mennek. A helyben lakó, a dolgozói és a környékbeli csoportoknál a számítás három elemből áll: a csoport létszáma, ebből a csarnokot egyáltalán használók aránya, valamint az egy használóra jutó éves látogatásszám. Ahol a csoport létszámáról nincs megbízható adat (célzottan érkező vásárlók, turisztikai, kulturális és programlátogatók), ott a látogatásszám közvetlen szakértői becslés.

A kilenc célcsoport a hasznosítási koncepció V.2. fejezetét követi. Az átfedéseket egyértelmű besorolási szabály kezeli: minden látogatás pontosan egy csoportnál számít – elsődlegesen a lakóhely, ennek hiányában a munkavégzés helye, külső

látogatónál az érkezés fő indítéka szerint. A MINIMUM programszint a koncepció szerinti jelenlegi és bővíthető keresleti kapcsolatokra épül, az OPTIMUM ezeken felül a meghatározó potenciális kapcsolatokat is aktiválja – ezért három csoport (kulturális látogatók, családi-intézményi kör) csak az OPTIMUM szinten jelenik meg.

Kód	Célcsoport	MIN alsó	MIN közép	MIN felső	OPT alsó	OPT közép	OPT felső
G1	A negyedben régóta élő, helyi kötődésű lakosság	207,9	259,9	311,9	233,4	291,7	350,1
G2	Az átmeneti jelleggel itt élő, fiatalabb bérlői réteg	121,5	151,9	182,3	142,6	178,2	213,8
G3	A környéken dolgozók	108,0	144,0	180,0	124,8	166,4	208,0
G4	A kerület és a szomszédos kerületek lakossága	28,8	36,0	43,2	46,2	57,8	69,3
G5	A speciális kínálatért célzottan érkező fővárosi vásárlók	45,0	60,0	78,0	58,0	75,0	95,0
G6	A vendéglátás-központú turisztikai forgalom	10,0	20,0	30,0	45,0	65,0	88,0
G7	A kulturális és örökségi érdeklődésű látogatókör	–	–	–	15,0	25,0	38,0
G8	Családok, civil közösségek és oktatási intézmények	–	–	–	20,0	30,0	45,0
G9	A negyedben megszálló vendégkör	24,0	28,8	34,4	37,5	45,0	53,8
	ÖSSZESEN	**545,2**	**700,6**	**859,7**	**722,4**	**934,1**	**1161,0**
	Napi átlag (310 nyitvatartási nap)	1759	2260	2773	2330	3013	3745

A MINIMUM szint középértéke évi 701 ezer látogatás (napi átlagban mintegy 2 260 fő), az OPTIMUM szinté 934 ezer (napi 3 013 fő). A forgalom gerincét mindkét szinten a helyben lakók, a környéken dolgozók és a célzottan érkező fővárosi vásárlók adják. Az OPTIMUM többlete főként a vendéglátási-turisztikai, a kulturális és a programlátogatói körből, valamint a helyi csoportok sűrűbb használatából származik. A számok szándékoltan sávosak: a tényleges kiinduló forgalmat esetleges a későbbi helyszíni forgalomszámlálás rögzítheti majd, amely e feltételezések kalibrálását is lehetővé teszi.

5. melléklet

VI. Pénzügyi összehasonlító elemzés: Kioszk- és rendezvény-díjbevétel becslése

1. Cél és keretek

Ez a kiegészítő becslés két üzemeltetői díjbevételi tételt számszerűsít: a tizenkét, minden nap működő kioszk árusítás utáni díjbevételét, valamint a középső hajóban kéthetente, 800 m²-en tartott rendezvények díjbevételét. Mindkét összeg nettó, 2026. évi árszinten értendő, és az üzemeltető helyhasználati, illetve terembérleti díjbevételét jelenti – nem az árusok vagy a szervezők forgalmát. A becslés a forgalmi és bérlői terhelhetőségi becslés látogatószámaiból indul ki (MINIMUM programszint: évi 700,6 ezer, OPTIMUM: 934,1 ezer látogatás, középérték), és a kért módon csak középértéket ad meg, alsó–felső sáv nélkül. A kioszkvásárlók és a rendezvénylátogatók a már becsült látogatószámon belül értendők; a számítás további látogatókkal nem számol, ami óvatos irányba húzó feltételezés.

2. Díjbevétel kioszkos árusítás után

A számítás logikája a terhelhetőségi becslésével azonos: először a kioszkok forgalmát becsüljük, majd abból vezetjük le, mekkora díjat tudnak tartósan megfizetni. A feltételezés szerint a látogatások 20%-ánál történik vásárlás valamelyik kioszknál – ezek jellemzően kis értékű, gyors vételek (kávé, pékáru, gyorsétel, kézműves termék) –, alkalmanként bruttó 2 000 forintos átlagos költéssel. A bruttó összegek nettósítása a korábban jóváhagyott szabály szerint történik (fele kereskedelmi, fele vendéglátási áfakulccsal, együtt 0,898-as szorzó). A kioszkok a kis alapterület és az áthaladó forgalomra épülő működés miatt a bolti bérlőknél magasabb, a forgalmuk 12%-ára becsült díjterhet tudnak viselni – ez a terhelhetőségi becslés 8%-os kereskedelmi és 12,5%-os vendéglátási aránya közötti, a vendéglátás felé húzó érték.

Mutató	MINIMUM	OPTIMUM	Mértékegység
Éves látogatásszám (forrás: terhelhetőségi becslés)	700,6	934,1	ezer alkalom/év
Kioszkos árusítás nettó forgalma	251,6	335,4	M Ft/év
Díjbevétel kioszkos árusítás után	**30,2**	**40,3**	M Ft/év, nettó
Kontroll: tranzakció kioszkonként naponta	32	43	db/kioszk/nap
Kontroll: díj kioszkonként havonta	209 700	279 500	Ft/kioszk/hó, nettó

60. táblázat: Kioszk-díjbevétel levezetése (12 kioszk, minden nap történő árusítás) (Forrás: szakértői becslés)

A két kontrollmutató a becslés életszerűségét jelzi: a napi 32–43 tranzakció kioszkonként visszafogott-közepes terhelés, a havi 210–280 ezer forintos díj pedig a belvárosi kitelepült árusítóegységek díjszintjével összevethető nagyságrend. A kioszkforgalom nem része a terhelhetőségi becslés árbevételi körének (az kizárólag

az 1 154,5 m²-nyi üzlethelyiségre és pavilonra vonatkozik), így a két becslés között nincs kétszeres elszámolás.

3. Díjbevétel rendezvények után

A rendezvényi díjbevétel a szervezőtől származik, ezért a levezetés a szervező gazdálkodásából indul. Az évi 26 rendezvény átlagos látogatottsága a MINIMUM szinten 1 500, az OPTIMUM szinten 2 500 fő – ez a terhelhetőségi becslés program–rendezvény módú keresleti köréből következik: a MINIMUM szinten a helyi lakosság és a célzottan érkező vásárlók, az OPTIMUM szinten emellett a környékbeli, a kulturális és a családi-intézményi kör is megjelenik. A szervező látogatónként nettó 550 forint bevétellel számolhat (kiállítói helypénzek és kísérő bevételek együtt, a hazai vásárszervezési gyakorlat alapján), és ebből tartósan mintegy 30%-ot tud a helyszín bérletére fordítani. A díjbevétel így nem a látogatói költésből ered, ezért a korábbi költésbecsléssel nem fedi át egymást.

Mutató	MINIMUM	OPTIMUM	Mértékegység
Rendezvények száma × látogatottság	26 × 1 500	26 × 2 500	alkalom/év × fő
Éves rendezvénylátogatás	39,0	65,0	ezer fő/év
Szervezői nettó bevétel összesen	21,5	35,8	M Ft/év
Díjbevétel rendezvények után	**6,4**	**10,7**	M Ft/év, nettó
Kontroll: díj rendezvényenként	247 500	412 500	Ft/alkalom, nettó
Kontroll: fajlagos díj (800 m²-re vetítve)	309	516	Ft/m²/alkalom, nettó

61. táblázat: Rendezvény-díjbevétel levezetése (kéthetente egy rendezvény, középső hajó, 800 m²) (Forrás: szakértői becslés)

A rendezvényenkénti 247–413 ezer forintos díj a nyers, felszereltség nélküli csarnokterek napi rendezvényi bérleti díjaival összevethető, a fajlagos 309–516 Ft/m² érték pedig ezt alulról-középről közelíti – vagyis a becslés nem árazza túl a helyszínt. A két tétel együtt a MINIMUM szinten évi 36,6, az OPTIMUM szinten évi 51,0 millió forint nettó díjbevételt jelent.

4. Források és bizonytalanságok

Források: éves látogatásszám (a forgalmi és bérlői terhelhetőségi becslés B. táblájának összesen sora; kioszkszám, napi üzem, rendezvényszám és rendezvényterület) megrendelői paraméter; áfakulcsok és nettósítás – a terhelhetőségi becslésben jóváhagyott szabállyal azonos; minden további bemenet jelölt szakértői feltételezés.

A becslés három tétele hordoz kiemelt bizonytalanságot, mérés vagy helyi precedens hiányában: a kioszkvásárlási részvételi arány (20%), a rendezvények átlagos látogatottsága (1500, illetve 2500 fő) és a szervezői látogatónkénti bevétel (550 Ft). E feltételezések az Excel-munkafüzetben sárga kitöltéssel jelölt, szerkeszthető cellák; átírásukkal az eredmények újraszámolódnak. További kockázat, hogy a kioszkköltés részben helyettesítheti a bérleményi egységekben történő költést – ez a díjbevételt

nem, a bérlői teherbírást azonban érintheti. A kioszkvásárlási arány és a rendezvénylátogatottság a későbbi helyszíni forgalomszámlálással, illetve az első rendezvényszezonok tapasztalataival kalibrálható.

5. melléklet

VI. Pénzügyi összehasonlító elemzés: Éves üzemeltetési költségbecslés négy esetre

1. A feladat és a becslés hatóköre

A becslés a Vásárcsarnok éves üzemeltetési költségét határozza meg négy esetre: az üzemeltető (EVIN, illetve külső üzemeltető) és a beruházási szint (MINIMUM, illetve OPTIMUM csomag) kombinációira. Az üzemeltetési költség a csarnok működtetésének személyi költségeit, a takarítást, az őrzést, a karbantartást, a dologi kiadásokat és a csarnok egészére jutó közüzemi költségeket tartalmazza. Nem része a becslésnek az üzlethelyiségek, pavilonok és asztalok, valamint a SPAR saját működésének költsége: ezeket a bérlők és a SPAR maguk viselik.

Két költségelem a feladatmeghatározás szerint a négy eseten kívül, külön pontban szerepel: a háttérfunkciók (szerződéskezelés, ellenőrzés, beszámoló-elfogadás, döntés-előkészítés) személyi költsége, valamint a hasznosítási koncepcióban javasolt négy vezetői munkakör (csarnokmenedzser, bérlő- és hasznosítási menedzser, helyszíni üzemeltetésvezető, program- és kommunikációs koordinátor) személyi költsége. Ez a két tétel az üzemeltető személyétől és a látogatószámtól függetlenül azonos összegű.

A dologi és közműkiadások nettó (áfa nélküli) összegben szerepelnek. A személyi költségek a teljes munkáltatói bérköltséget mutatják, vagyis a bruttó bért és az arra fizetendő 13%-os szociális hozzájárulási adót együtt. A takarítás, az őrzés és a karbantartás vásárolt szolgáltatásként szerepel: mindhárom területen a szolgáltatóvásárlás az olcsóbb megoldás, mert a folyamatos (éjszakai és hétvégi) lefedéshez saját állományban posztonként négy-öt főt, továbbá eszközparkot és irányítást kellene fenntartani. Minden összeg a 2026. évi árszintre vonatkozik.

2. Kiindulási adatok és a hatókör-korrekció

A becslés alapja a helyzetértékelés III.5.3. fejezetének költségszerkezeti táblázata, amely az EVIN 2026. április 21-i kimutatása alapján a 2025. évi tényleges, nettó költségeket mutatja be:

Költségnem	2025 tény (millió Ft)	Költségviselkedés
Személyi költség	73,7	jellemzően állandó, lépcsőzetesen változó
Közművek – áram, gáz, víz, csatorna	45,0	vegyes: alapfogyasztás és használatfüggő rész
Őrzés-védelem	44,5	jellemzően állandó, szerződéses
Takarítás	27,2	nagyrészt állandó, részben forgalomfüggő
Karbantartás	15,5	vegyes, részben eseti
Ügyvédi költség	8,4	jellemzően állandó, szerződéses
Egyéb, külön nem részletezett költségek	23,0	vegyes
Összesen	**237,3**	

A 2025. évi tényadaton egyetlen hatókör-korrekció szükséges. A Közművek 45,0 millió forintos sora a bérlőknek az önkormányzat nevében továbbszámlázott, 25,0 millió forintos közüzemi díjat is tartalmazza; a helyzetértékelés szerint ez a költségoldalon is megjelenő, átfolyó tétel. A SPAR saját közműfogyasztását a jóváhagyott új szerződéstervezet szerint a jövőben közvetlenül maga viseli, így az a becslést nem terheli.

A 73,7 millió forintos személyi költség belső összetételét a kimutatás nem bontja meg; az összeg 2025-ben a beolvadás előtti üzemeltető teljes helyszíni állományát, valamint vezetői és adminisztratív kapacitást is tartalmazhatott. A jövőbeli működésre ezért a személyi költséget nem a múltbeli összeg továbbvezetésével, hanem alulról, munkakörönként építettük fel, a vezetői munkakörök és a háttérfunkciók külön tételbe rendezése mellett.

3. A 2026. évi árszintre hozás paraméterei

A bérjellegű tételek a 2026. január 1-jétől hatályos kötelező bérminimumokra és a tényleges piaci bérszintekre épülnek: a minimálbér bruttó 322 800, a garantált bérminimum bruttó 373 200 forint, a budapesti bruttó átlagkereset 2026 első negyedévében 968 733 forint volt, az országos bérnövekedés üteme 9% körül alakul. Az őrzés árazási alapja a vagyonvédelmi szolgáltatás hivatalos, 2026. évi minimális rezsióradíja (nettó 4 218 Ft/óra); a számításban a 2025. évi tényadatból visszaszámított tényleges egységár indexált értéke, nettó 5 400 Ft/óra szerepel, mert a jelenlegi szolgáltatás a hatósági minimumnál magasabb áron fut. A takarítás bérvezérelt szolgáltatásként 8%-os, a karbantartás 6%-os, az energiaköltség 3%-os, az egyéb dologi kör a Magyar Nemzeti Bank 2026. évi előrejelzése szerinti 3,2%-os indexszel került 2026. évi árszintre (2025-ben a fogyasztói árak 4,4%-kal nőttek).

4. A négy eset becslési logikája

A MINIMUM csomag a viszonyítási állapot. Fontos, hogy a MINIMUM eset költsége nem a mai költségszint egyszerű továbbvitele: a hasznosítási koncepció szerint a minimum program több intézkedése tartósan növeli az üzemeltetési költséget, így a bővített világítás, a gyakoribb takarítás és a rendszeres graffitimentesítés, a mosdók intenzívebb működtetése, a megerősített biztonsági jelenlét, a rendezvényi átállás, valamint a parkolás- és beléptetőrendszer fenntartása. Ezek a többletek a MINIMUM esetben szorzókként jelennek meg (takarítás +15%, közmű +10%, karbantartás +20% a rendezett, tervszerű karbantartási rend miatt, egyéb +5%). Az őrzésnél a folyamatos, napi 24 órás poszt mellett piaci csúcsnapokon második őr szerepel.

Az OPTIMUM csomag költsége három hatás egyenlegeként adódik. Először: a forgalomfüggő költségrészek a látogatószámmal arányosan nőnek; a takarításnál a munka 40%-át, a közműveknél a fogyasztás 30%-át tekintettük forgalomfüggőnek, a fennmaradó rész terület- és üzemidő-vezérelt, állandó elem. Másodszor: az esti működés, a sűrűbb programnaptár és a beruházással bővülő kiszolgált terület (a galéria teljes aktiválása) önálló többletet ad a takarításban, a közművekben, az őrzésben és a személyi állományban. Harmadszor: az optimum beruházás energetikai korszerűsítése (világítás, gépészet) a közműköltséget 10%-kal mérsékli. A személyi állomány lépcsőzetesen bővül: a helyszíni operatív létszám a MINIMUM esetben 6,5, az OPTIMUM esetben 9 fő (piacfelügyelő-üzemeltetési munkatársak, mosdó- és higiéniai munkatársak, karbantartó-gondnok), a garantált bérminimum és a budapesti átlagkereset közötti, munkakörhöz igazított bérszinteken.

A külső üzemeltetős esetekben a megbízói feltevés szerint a működtetés valamivel hatékonyabb. Ezt tételenként eltérő mértékű költségcsökkenéssel számszerűsítettük: személyi költség −10% (rugalmasabb foglalkoztatás, összevont munkakörök), őrzés, takarítás és karbantartás −5% (nagyobb beszerzési volumen, integrált szolgáltatásvásárlás, a közbeszerzési kötöttségek hiánya), közművek −3% (aktív energiamenedzsment), ügyvédi és egyéb költség −10%. A tényezők a létesítménygazdálkodási kiszervezési tapasztalatok 5–15%-os megtakarítási sávjának óvatos, alsó feléből származnak; együttes hatásuk mindkét beruházási szinten 6,5% körüli megtakarítás.

5. Eredmények

Az OPTIMUM eset üzemeltetési költsége 23%-kal magasabb a MINIMUM esetnél, miközben a látogatószám 33%-kal nő: a költségszerkezet döntően állandó jellege miatt az egy látogatóra jutó költség az OPTIMUM esetben mintegy 8%-kal alacsonyabb. A legnagyobb tétel mindegyik esetben az őrzés-védelem, mert a folyamatos éjszakai-hétvégi lefedés a látogatószámtól függetlenül felmerül, a megerősített nappali jelenlét pedig a koncepció szerint már a minimum program része. Az ügyvédi költség a jelenlegi 8,4 millió forintról 4,0 millió forintra mérséklődik, mert a mai összeg nagyrészt a rendezetlen szerződéses környezethez (követeléskezelés, SPAR-elszámolás, vitás ügyek) kötődik, amelynek rendezése a koncepció valamennyi változatának előfeltétele.

Költségnem (millió Ft, nettó, 2026)	1. eset EVIN – MIN	2. eset EVIN – OPT	3. eset Külső – MIN	4. eset Külső – OPT
Személyi költség	40,7	58,1	36,6	52,2
Közművek – közös területi	22,7	25,8	22,0	25,0
Őrzés-védelem	57,0	72,6	54,2	68,9
Takarítás	33,8	40,2	32,1	38,2
Karbantartás	19,7	21,7	18,7	20,6
Ügyvédi költség	4,0	4,0	3,6	3,6
Egyéb	24,9	27,3	22,4	24,6
ÖSSZESEN	**202,8**	**249,6**	**189,6**	**233,2**
Fajlagos költség (Ft/látogató)	**289**	**267**	**271**	**250**

6. A két külön kezelt tétel

Tétel	Bruttó bér (Ft/hó)	Létszám (fő)	Éves költség (mFt)
(1) Háttérfunkciók összesen		**1,3**	**17,4**
– szerződés- és beszámolókezelő szakértő	950 000	1,0	12,9
– jogi és pénzügyi közreműködés (részkapacitás)	1 100 000	0,3	4,5
(2) Négy vezetői munkakör összesen		**4,0**	**58,3**
– csarnokmenedzser	1 400 000	1,0	19,0
– bérlő- és hasznosítási menedzser	1 050 000	1,0	14,2
– helyszíni üzemeltetésvezető	1 000 000	1,0	13,6
– program- és kommunikációs koordinátor	850 000	1,0	11,5

Mindkét tétel a teljes munkáltatói bérköltséget mutatja, és a négy esettől függetlenül, azonos összeggel merül fel. A háttérfunkciók a tulajdonosi-megrendelői oldalon a koncepció szerint külső üzemeltetés mellett is fennmaradnak. A négy vezetői munkakör bérszintje a budapesti bruttó átlagkeresethez (968 733 Ft, 2026 első negyedéve) igazodó, a munkakör felelősségi szintje szerint differenciált piaci becslés: a csarnokmenedzser az átlag felett, a koordinátor az átlag alatt helyezkedik el.

7. Nagyságrendi ellenőrzés

Az 1. eset (202,8 mFt), a háttérfunkciók (17,4 mFt) és a négy vezetői munkakör (58,3 mFt) együttes összege 278,5 millió forint. Az EVIN 2026. évi üzleti terve a csarnok tervezett üzemeltetési költségét nettó 281,0 millió forintban jelöli meg; az eltérés −0,9%. A két érték tartalma nem azonos (az üzleti terv a bérlőknek továbbszámlázott közműfogyasztást tartalmazza, az új munkaköröket viszont nem), ezért az egyezés nem pontos visszavezetés, hanem annak jelzése, hogy a becslés a saját üzemeltetői tervezéssel azonos nagyságrendben mozog.

8. Bizonytalanságok

A jelenlegi 73,7 millió forintos személyi költség belső tartalma nem ismert, ezért a helyszíni operatív állomány alulról épített becslés; a tényleges létszámigényt a működés első éve pontosítja. A külső üzemeltetői hatékonysági tényezők feltevések, tényleges mértéküket csak versenyeztetés igazolhatja; a számításban óvatos, a szakirodalmi sáv alsó feléből vett értékek szerepelnek. A látogatószámok a pénzügyi modell bemenetei; a helyzetértékelés szerint bejáratszámláláson alapuló kiinduló mérés nem áll rendelkezésre, ezért a forgalomfüggő skálázás a két csomag arányára, nem mért fajlagos értékekre épül. Az őrzési óraszámok és a takarítási gyakoriság tervezési feltevések; a biztonsági és tisztasági szint tényleges igényét a minimum program első üzemi éve alapján lehet visszamérni. Az Excel-munkalapon minden feltevés külön, kékkel jelölt cellában szerepel, így a paraméterek módosítása a teljes számítást átvezeti.

9. Források és referenciák

1. I–III. Bevezető, Helyzetértékelés – III.5.2–III.5.3. fejezet (EVIN-kimutatás, 2026. április 21., nettó 2025. évi tényadatok); III.3.2–III.3.3. fejezet (EVIN 2026. évi üzleti terv: nettó 281,041 mFt tervezett üzemeltetési költség; szervezeti felépítés; SPAR-szerződéstervezet); III.4.6. fejezet (látogatói mérés hiánya).

2. V. Hasznosítási koncepció (v2) – V.4.1. (a minimum program tartósan költségnövelő intézkedései); V.6.1. (a négy vezetői munkakör és a háttérfunkciók); V.6.6. (üzemeltetési modellek); V.7. (minimum–optimum programhatár).

3. 426/2025. (XII. 23.) Korm. rendelet – minimálbér és garantált bérminimum, 2026 (bruttó 322 800, illetve 373 200 Ft/hó); szociális hozzájárulási adó: 13%.

4. A belügyminiszter közleménye a minimális vagyonvédelmi szolgáltatási rezsióradíj 2026. évi összegéről (Hivatalos Értesítő 2026/1.): nettó 4 218 Ft/óra.

5. KSH – Fogyasztói árak (2025. évi átlagos infláció: 4,4%); Keresetek (budapesti bruttó átlagkereset 2026. I. negyedév: 968 733 Ft; országos bérnövekedés: ~9%).

6. MNB Inflációs jelentés, 2025. december – 2026. évi átlagos infláció-előrejelzés: 3,2%.

7. Megbízói adat – éves látogatószám: MINIMUM csomag 701 000 fő, OPTIMUM csomag 934 000 fő.