

Rákospalota új városközpont fejlesztése

Megvalósíthatósági Tanulmány Összefoglalás

Készítette:



AERA Concept Kft.

1056 Budapest, Váci u. 65.

www.aera.hu

info@aera.hu

Budapest, 2017. május 9.

Tartalom

1	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2	A TANULMÁNY CÉLJA	7
3	AGÓRA - MÚZEUM ÉS RENDEZVÉNYKÖZPONT HELYSZÍNELEMZÉS	7
3.1	A fejlesztés helyszíne	7
4	STRATÉGIAI KONCEPCIÓ	8
4.1	Projekt célkitűzései, elvárt eredmények	8
4.1.1	Jövőkép	8
4.1.2	Indikátorok	8
4.2	Termékek és szolgáltatások koncepcióterve	9
4.3	A múzeum szakmai koncepciója	12
4.3.1	Kiállítások koncepciója	12
4.4	Rendezvények	13
4.5	Vendéglátás	13
4.6	Esküvői helyszín	14
5	ÉRTÉKESÍTÉSI ÉS ÜZEMELTETÉSI TERV	15
5.1	Az üzemeltetés lehetséges kereteinek, kondícióinak vázlatos terve	15
5.2	Szervezeti és személyzeti terv, fenntartási feladatok	16
5.2.1	Múzeum	16
6	PÉNZÜGYI ELEMZÉS	18
6.1	Működési bevételek és költségek	18
6.1.1	Múzeum és rendezvényközpont	18
6.2	Az önkormányzat szerepe a vendéglátás – rendezvényszervezés működtetésében	22
7	INGATLAN ELEMZÉS, TERVEZÉSI JAVASLATOK	24
8	CSELEKVÉSI ÜTEMTERV	30

1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen megvalósíthatósági tanulmány **Rákospalota** gyakorlatilag **hiányzó városközpontjának megteremtésének** lehetőségét vizsgálja.

Pest egyik legpatinásabb, markáns hagyományokkal bíró városrészének nincs méltó központja. Ennek megvalósítása komplex megközelítést, megalapozott fejlesztési stratégiát, és összehangolt, tudatos, **sok évig tartó fejlesztési munkát** kíván.

A városközpont fejlesztése szükséges ahhoz, hogy a helyiek lakók életminőségét megfelelő szintre emeljük, a környék **vonzó legyen az ideköltözők, a befektetők és a turisták** számára, és **Rákospalota** betölthesse azt a szerepet, amelyre hagyományai és földrajzi elhelyezkedése predesztinálja: **Budapest** erős identitással rendelkező, öntudatos de nyitott **északkeleti kapuja legyen**.

Ennek a vízióknak a megvalósítása a **Rákospalotai Múzeum** szimbolikus jelentőségű **visszahelyezésével kezdődik** Pestújhegyről Palota szívébe. Ugyanakkor ez a fejlesztés jóval több, mint egy új múzeum felépítése: egy mindenki számára nyitott, de magas kulturális színvonalat képviselő *agóra*, amely **megtestesíti a legjobb palotai hagyományokat**, és amely számos **művészeti, kulturális, közösségi és szolgáltató funkcióval** rendelkezik.

Az agóra projekt megvalósítása kovászként ösztönzi a teljes városközpont szisztematikus fejlesztését, amely önmagában hordozza a megvalósítás gazdasági potenciálját, hiszen a jelenleg értékükön alul kihasznált **ingatlanok jó része az önkormányzat tulajdonát** képezi, és a velük való okszerű, **felelős gazdálkodás komoly pénzügyi hasznot** jelenthet a kerületnek.

A tanulmány első részében a **Rákospalota-Újpest vasútállomástól a Budai II László Stadionig terjedő tág városközpont** fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk. A közeljövőben tervezett fejlesztések folytán eddig hiányzó **új funciók** kerülhetnek Palota központjába (például sport, rendezvény, kultúra). Az elővárosi vasút fejlesztésével jelentősen javulhat a városrész jelenleg sem rossz elérhetősége.

Külön vizsgálat tárgyát képezi a Fő út – Széchenyi tér - Bácska utca – Deák utca által határolt **városközponti tömb** területe, amely fejlesztésének kulcs siker tényezője, hogy sikerül-e a jelenleg méltatlan állapotban lévő magántulajdonú ingatlanokat előnyös feltételekkel megvásárolni, és ezeket az önkormányzati tulajdonú ingatlanokkal együtt **egységes koncepció** alapján fejleszteni.

A központi tömbben számos **új lakás** megépítésére teszünk javaslatot, amelyek vonzanak az átlagosnál kissé magasabb státuszú beköltözőket, akikre Palotának azért is szüksége van, hogy a városközpont gazdasági és kulturális fejlesztéseinek felvevő piaca növekedjen, de az új gyermekkorú, fiatal és aktív korú lakosság társadalmi értelemben is javítja a kerületrész versenyképességét. A lakótömbben egy modern nyugdíjsház fejlesztését is javasoljuk, amelynek helyszínválasztása a nemzetközi trendekbe illeszkedik, és szintén Rákospalota társadalmi tőkáját növeli.

A lakások fejlesztését **tisztán önkormányzati vagy magánbefektetőkkel közös cég** lebonyolításában szükséges végezni, hogy **a jelenlegi ingatlanpiaci helyzetben elérhető nyereség a kerületben maradjon**, és ez a további fejlesztések megvalósítását is megalapozhatja.

A tömbön belül javasoljuk egy egyszerűbb, de **színvonalas szálloda** megépítését valamely nemzetközi hotellánc égisze alatt, amely az új üzleti, sport, rendezvény és kulturális kínálat miatt Palotára érkezők itt tartásában segíthet.

Kulcsfontosságú projekt lehet a **Járműgyár** részbeni átalakítása **ipari innovációs és design központtá**, amely nemcsak a cég, hanem az egész kerület presztízsét és vonzerejét megalapozhatja nemzetközi viszonylatban is.

A városmag időrendben és prioritásban **elsősorú fejlesztési projektje** ugyanakkor az új **Rákospalotai Múzeum és Rendezvényközpont**, azaz az **Agóra megépítése**, amelynek szervezeti, tartalmi és pénzügyi vonatkozásait jelen tanulmány részleteiben vizsgálja meg.

A Fő utca és a Széchenyi tér által határolt területen megvalósuló létesítményben több, egymástól részben független, ugyanakkor szinergikusan együttműködő részleg található: a **múzeum**, a **tánc ház**, a **rendezvényközpont**, a **vendéglátás**, valamint a **könyvtár**.

A **múzeumban állandó és időszakos kiállítások** kapnak teret, úgy, hogy az állandó kiállítások terei a jelenlegi állapotokhoz képest nagyságrendekkel növekednek, mégis, az új múzeum **fő vonzerejét az időszakos, tematikus kiállítások** jelentik, amelyek Rákospalota sokak előtt ismeretlen, meglepő kicsekert rejte arcát mutatják be. Az állandó kiállítások Rákospalota és a kerület többi városrészének település- és társadalomtörténetét mutatják be, emellett Madarász Viktor életművének és gróf Károlyi Sándor hagyatékának is teret szentelnek majd teret. Az évente legalább öt nagyobb szabású időszakos kiállítás megrendezésére képzőművészeti, történelmi-várostarténelmi, néprajzi és természettudományos témákban kerül sor, amelyekre az anyagban számtalan konkrét javaslatot teszünk.

A múzeum szakmai rendezvényeket (konferenciák, workshopok) is rendez majd, emellett tudományos műhelyként is működik.

Külön részleget és fizikai tereket kap a **tánc** (néptánc és modern tánc), mint az egyik legnépszerűbb és legsikeresebb művészeti ág Rákospalotán.

A létesítmény **vendéglátás** részlegének egyszerre sokféle igénynek kell megfelelnie, így egy klasszikus éttermi, és egy kávézó-söröző-gyorséttermi részre lesz felosztva. Mivel minőségi vendéglátóhelyből nagy hiány van a kerületben, és a környezet magas színvonalú lesz, így egyszerű, de fővárosi léptékkal mérve is **igényes vendéglátó segítséget** szükséges kialakítani, amelyre büszkék lehetnek a helyiek.

A **rendezvények** szervezéséhez számos különböző méretű és stílusú, de rugalmasan alakítható tér fog rendelkezésre állni: 2 darab nagyterem 200-200 férőhellyel, egy 60 fős, ketté osztható konferenciaterem, és egy tágas rendezvényudvar. A nyári nagy rendezvények megszervezésére alkalmas szabadtéri színpad, 500 fős mobil nézőtérrel a Plébániatemplom és a stadion között kialakítandó új rendezvénytéren kap helyet.

A hely sikerességéhez elengedhetetlen, hogy folyamatosan rendezvényeket tartsanak benne, és a látogatók élettel töltsék meg az épületet, így az Agóra **rendezvényközpontként** is üzemel, és az erre dedikált menedzsment rendszeresen szervez majd eseményeket – a kiállítások mellett szakmai konferenciákat, múzeumpedagógiai programokat, alkotótáborokat, ismeretterjesztő és művészeti-kulturális programokat, zenés-táncos közösségi eseményeket, szabadtéri nagyrendezvényeket (fesztiválok, színházi és táncelőadások), sőt, számítani kell a turistákra is, akiknek tartalmas kerületi időtöltést kell szervezni.

A nagyszámú, minőségi rendezvényeknek nem célja, hogy a többi kerületi kulturális szereplő számára versenytárs keletkezzen, ugyanakkor egészséges versenyhelyzet jöhet létre ezen a téren. Az Agóra léte kétségtelenül megváltoztatja a kerületben, sőt, Észak-Pesten kialakult művészeti-

kulturális-rendezvény struktúrákat, és ez alkalmazkodást, **megváltozott attitűdöt követel** majd meg az ezen a területen dolgozóktól.

A **rendezvényterek** ugyanakkor **külső bérlők** számára is nyitva állnak, akik kisebb céges, szakmai, egyesületi találkozót, vagy nagyobb családi eseményeiket tartják meg.

A létesítmény kiemelt helyszíne lesz az **esküvőknek**, egy Budapesten **egyedülálló kialakítású, vintázs stílusú** esküvői helyszín létrehozásával, amely jóval a kerületen túlról is vonzani fogja a házasulandókat. A professzionális és gazdaságos szervezéshez esküvőszervező partnerrel célszerű együttműködni.

A hely ugyanakkor az **önkormányzati események** megszervezéséhez, **delegációk fogadásához** is kiváló hátteret nyújt.

Az épületben két **bérbeadható üzlethelyiség** (előzetes javaslatok szerint egy esküvői ruhaszalonn és egy termelői bolt, vagy rétesbolt) is helyet kap, a múzeum saját ajándékboltján kívül. A passzázson és a Wágner Manó téren hétvégeente **termelői piacot** lehet tartani.

Az épület tulajdonosa a XV. kerületi Önkormányzat, amely az ingatlan múzeumi tereit a **Csokonai Kulturális és Sportközpontnak**, a táncház teret pedig a **Szilas Néptáncgyűttesnek és a Dózsa György Táncművészeti Szakgimnáziumnak** adhatja hosszútávú használatba. Hosszú távon bérlő majd az épület egy részét a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár kerületi **tagkönyvtára**.

A **vendéglátást** és az **esküvő szervezést** szerződött **magánvállalkozások** látják majd el. Az **étterem üzemeltetés** üzleti konstrukciójára több forgatókönyvet vázoltunk fel az önkormányzat szempontjából, de a **legcélravezetőbbnek a vegyes, önkormányzati-magán tulajdonú cég** látszik, mert ez minimalizálhatja a működtetés kockázatait, ugyanakkor kiszámítható bevételt eredményez.

Az új múzeumban és rendezvényközpontban mindössze **10 fő állandó létszámmal** kalkulálunk, amelyből 3 fő a szoros értelemben vett közművelődési munkatárs, a többiek pedig a szervezési, adminisztrációs és technikai feladatokat végzik. Jelentős szerepet szánunk ugyanakkor a leendő **Múzeum Barátai Körnek**, amely a helyi lokálpatriótákból, a kerületi gazdasági-társadalmi elit képviselőiből és gimnazista diákokból és állhat, akik anyagilag vagy önkéntes munkájukkal segítik a múzeum működését.

A létesítmény bevételeinek kisebb részét teszik ki a múzeumi belépők, ugyanakkor a rendezvények szervezéséből, azaz jegyek értékesítéséből és a termék bérbeadásából jelentősebb bevétel várható.

A múzeumi belépőjegyeknél és a terembérletnél is úgy kalkulálunk, hogy **a rákospalotaiak kb. 20-30%-kal olcsóbban** vásárolhatják meg ezeket. Az így kieső bevételt az önkormányzat megtéríti a létesítménynek.

A pénzügyi megtérülést részlegenként 10 évre előre becsüetük meg, és három forgatókönyvet vázoltunk fel: egy pesszimistát, egy realistát és egy optimistát. Ezek szerint az agóra nonprofit részlegeinek (múzeum, táncház, rendezvényközpont) bevételei az első évben 10-20 millió Ft között alakulhatnak, amely a működés 10. évére elérheti a 25-40 millió Ft-os nagyságrendet. Ehhez ugyanakkor 90-100 millió Ft közötti éves működési költségek járulnak, amelyeknek legnagyobb részét a személyi kiadások teszik ki, 60 millió Ft-os nagyságrendben.

A múzeumi részleg tehát **éves szinten 40-50 millió Ft működési veszteséggel** kénytelen működni.

Ezt ellensúlyozhatja a profitemelő **vendéglátás** funkció, amelyhez azonban **szakmai befektető partnerre** is szüksége lesz az önkormányzatnak, hogy szakmailag kifogástalan színvonalon és gazdaságilag sikeresen tudjon működni.

Többféle üzemeltetési forgatókönyv alapján azt a verziót javasoljuk, amelyben az önkormányzat egy szakmai befektetővel közös céget hoz létre 50-50%-os tulajdonrészrel, így az önkormányzat támogatói kötelezettségei **évente 15-20 millió Ft-ra csökkenhetnek**.

Az agóra projekt megvalósítása és fenntartása tehát valószínűleg hosszútávon is folyamatos költséget jelent az Önkormányzatnak, amely költségétel ugyanakkor körültekintő üzemeltetéssel minimalizálható, és amelyet bőven ellensúlyoznak a létesítmény által nyújtott társadalmi hasznok.

A megvalósítási ütemterv alapján 2017. év végére állhatnak rendelkezésre az engedélyezési tervek, a következő év első felében pedig a kivitelezési közbeszerzés és a tervek készülhetnek el. Az **alapkőletétel** tehát **2018 kora őszén** várható, a létesítménynek pedig **2019 harmadik negyedévére kell elkészülnie**.

2 A TANULMÁNY CÉLJA

Az alábbi megvalósíthatósági tanulmány célja, hogy a Rákospalota új városközpontjának fejlesztése kapcsán a beruházás és a működtetés releváns területeiről **részletes és mélyreható elemzést** nyújtson a projektgazda Önkormányzat részére. Ezen belül vázlatos áttekintést nyújt a tág értelemben vett városközpont fejlesztési terveiről; ingatlanokra lebontva tárgyalja a szűk városközponti tömb lehetséges fejlesztési irányait, és mélyrehatóan elemzi a legszűkebb városmagot jelentő Rákospalotai Múzeum és Rendezvényközpont, azaz az *Agóra* fejlesztését.

3 AGÓRA - MÚZEUM ÉS RENDEZVÉNYKÖZPONT HELYSZÍNELEMZÉS

3.1 A fejlesztés helyszíne

A leendő múzeumnak, mint befogadó épületnek helyet adó tér a városszövet koordináta rendszerében olyan ponton található, amelynek az itt élők múltjának, jelenének épített és megélt környezetében hangsúlyos és rangos a szerepe. A Fő utca és a Széchenyi tér által határolt terület a település történetét tekintve is **szellemi centrum**, hiszen több mint 100 éve itt áll a rákospalotai Magyarok Nagyasszonya Főplébánia temploma, és itt állította fel a valamikori közösség a rákospalotai lokálpatrióták számára ma is legendás Kossuth szobrot.

A javasolt terület jelenleg is forgalmas és jól megközelíthető helyszín, amely a **városfejlesztési tervek irányainak kiinduló pontja** lehet.

Az Agóra megvalósítása ugyanakkor reményeink szerint **az új városközpont nagyobb lélegzetvételi fejlesztésének csak első eleme**. A teleknek helyet adó ingatlan tömb jelenlegi állapota ugyanis meglehetősen rendezetlen, és az Önkormányzatnak hosszú távú fejlesztési célokat érdemes kitűzni a terület rehabilitálására.

4 STRATÉGIAI KONCEPCIÓ

4.1 Projekt célkitűzései, elvárt eredmények

4.1.1 Jövőkép

A főtér beépítésével rekonstrukciójával az önkormányzat nem csak egy új épületet hoz létre, hanem a helyi és a tágabb közösség életére több évtizedig meghatározó hatást gyakorló létesítményt fejleszt.

AGÓRA - RÁKOSPALOTAI MÚZEUM ÉS RENDEZVÉNYKÖZPONT - JÖVŐKÉP, 2024:
RÁKOSPALOTA NÉPSZERŰ, ÚJ VÁROSMAGJA - KÖZPONT A KÖZPONTBAN
A létesítmény Észak-Pest egyik legvonzóbb kulturális és közösségi találkozóhelye
Vonzerejét központi elhelyezkedésére és Rákospalota közgyűjteményi, művészeti és kulturális hagyományaira építve kiemelkedő művészeti és kulturális kínálatának, rendezvényinfrastruktúrájának , az itt működő kiváló étteremnek és a színvonalas rendezvényeknek köszönhetően érte el. Néptánc műfajban Budapest egyik legkiválóbb helyszíné-
A létesítmény jelentős mértékben hozzájárul Rákospalota művészeti és turisztikai pozícionálásához, térségi kapu-szerepének megteremtéséhez.

4.1.2 Indikátorok

A fejlesztés az alábbi indikátorok elérését tűzi ki célul:

Output indikátorok

Indikátor	Kiindulási érték	Célérték	mérőszám
Múzeum munkahelyek száma*	3	10	fő
Múzeum átlagos látogatószáma / év **	2 000 ***	10 800	fő
Múzeum árbevétele (támogatások nélkül) **	500 000	42 000 000	Ft
Vendéglátó részleg árbevétele **	0	206 000 000	Ft

Eredmény indikátorok

Indikátor	Kiindulási érték	Célérték	mérőszám
Állandó kiállítási tér területe *	180	760	m ²
Időszakos kiállító tér területe *	0	730	m ²
Könyvtár területe *	180	760	m ²
Rendezvénytér területe *	0	730	m ²
Ingtatlan összes bruttó szintterülete *	300	2 500	m ²

*Elérésük időpontja 2019. december 31.

**Elérésük időpontja 2024. december 31.

***Becsült adat

4.2 Termékek és szolgáltatások koncepcióterve

Átfogó Termék Koncepció	
Koncepció	Rákospalota új városközpontja, amelyben helyet kap a Rákospalotai Múzeum, a Szilas Néptáncgyűttes és a Dózsa Gimnázium tánctagozata, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár kerületi tagkönyvtára, emellett vendéglátóhely és rendezvényhelyszín is.
Pozicionálás	Rákospalota új városmagja, központ a központban
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Helyi építészeti hagyományokból eredő, de letisztult, modern stílus • Építészeti ikonikus épület, amely harmonizál a környezetével, ám önmagában is képes felkelteni a figyelmet és látogatókat vonzani • Sok természetes, minőségi anyag (tégla, üveg, fa) használata
Helyszín	Budapest, XV. kerület, Széchenyi tér
Kapacitás	<p>Rendezvényhelyszín:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fedett: összesen 400 fő • nyitott: összesen 300 fő <p>Étterem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fedett: 40 fő • kerthelyiség: 40 fő
USP	<ul style="list-style-type: none"> • Egyediség a komplexitásban – múzeum, könyvtár, étterem, rendezvényterem egy helyszínen • Egyediség a designban – egyedülálló kortárs, nemzetközi színvonalú építészet és design
Kulcs Sikertényezők	<ul style="list-style-type: none"> • Magas színvonalú, izgalmas és változatos rendezvénykínálat • Magas szakmai színvonalú kiállítások • Átlagon felüli értékesítési és marketing aktivitás a folyamatos magas látogatottság és a rendezvény kapacitás kihasználtságának érdekében • Kiemelkedő színvonalú étterem és kávézó • Gondosan karbantartott infrastruktúra • Átlagon felüli szolgáltatási színvonal és célcsoportra szabott szolgáltatások • Az általános pozicionálással harmonizáló eredeti, egységes színvonalú szolgáltatások és termékkoncepció

Termékek	Múzeum	Étterem és kávézó, kerthelyiség	Rendezvény helyszín, rendezvényudvar, passzázs	Üzletek, termelői piac	Könyv-tár	Táncház
-----------------	--------	---------------------------------	--	------------------------	-----------	---------

Értékesítési és marketing koncepció			
Célcsoportok	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rákospalotai lokálpatrióták <ul style="list-style-type: none"> ○ Gyermekes családok ○ Idősebb és középkorú párok, egyedülálló nyugdíjasok ○ Diákok <ul style="list-style-type: none"> ○ Dózsa Gimnázium tanulói ○ Rákospalotai általános- és középiskolások ○ XV. kerületi és újpesti középiskolások ○ Rendezvény résztvevők <ul style="list-style-type: none"> ○ Konferenciák ○ Esküvők ○ Céges rendezvények ○ Művészet és kultúra iránt fogékony budapestiek és az M2-M3-as autópálya agglomerációjában élők 		
Célpiaconok	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Elsődleges piacok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rákospalota • Pestújhely • Újpalota • Újpest • Dunakeszi, Fót </td> <td style="vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p>Másodlagos piacok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budapest teljes területe • Dunakanyar bal part agglomerációja Vácig • Gödöllői agglomeráció </td> </tr> </table>	<p>Elsődleges piacok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rákospalota • Pestújhely • Újpalota • Újpest • Dunakeszi, Fót 	<p>Másodlagos piacok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budapest teljes területe • Dunakanyar bal part agglomerációja Vácig • Gödöllői agglomeráció
<p>Elsődleges piacok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rákospalota • Pestújhely • Újpalota • Újpest • Dunakeszi, Fót 	<p>Másodlagos piacok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budapest teljes területe • Dunakanyar bal part agglomerációja Vácig • Gödöllői agglomeráció 		
Brand	<p>Az üzemeltetési modelltől függetlenül</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ több, önálló brand építése <ul style="list-style-type: none"> ○ a múzeumra ○ a táncházra ○ a rendezvényközpontra ○ az esküvői helyszínre ○ az étteremre ○ ernyőbrand építése a teljes létesítményre 		

Termék koncepció	
Múzeum	<ul style="list-style-type: none"> • Állandó kiállítások <ul style="list-style-type: none"> ○ A három kerületrészt település- és társadalomtörténetét bemutató kiállítások ○ Madarász Viktor kiállítás ○ gróf Károlyi Sándor emlékszoba • Időszakos, tematikus, kiállítások <ul style="list-style-type: none"> ○ Képzőművészeti kiállítások ○ Történelmi-helytörténeti kiállítások ○ Néprajzi kiállítások ○ Természettudományi kiállítások • Szakmai programok <ul style="list-style-type: none"> ○ Konferenciák, workshopok ○ Múzeumpedagógiai programok • Tudományos műhely <ul style="list-style-type: none"> ○ Kutatási projektek ○ Könyvtár ○ Restaurátor műhely • Múzeum shop
Vendéglátás	<ul style="list-style-type: none"> • Étterem főzőkonyhával: 40 fő • Kávézó, gyorsétterem, büfé: 40 fő • Kültéri fedett kerthelyiség: 40 fő • Tetőterasz: 40 fő • Nagyterem (catering): 200 fő
Rendezvény	<ul style="list-style-type: none"> • 2 db átalakítható, összenyitható, leválasztható nagyterem: <ul style="list-style-type: none"> ○ 200-200 fő • Konferenciaterem (kettéválasztható): 60 fő (40 + 20 fő)
Parkolás	<ul style="list-style-type: none"> • 67 állásos, egyszintes mélygarázs • 33 darab felszíni parkoló
Egyéb szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> • Esküvői ruhaszalon (például) • Helyi termelői bolt (például) • Múzeum shop • Termelői piac (szombatonként)

4.3 A múzeum szakmai koncepciója

4.3.1 Kiállítások koncepciója

Állandó kiállítások

1. Rákospalota emlékezete

Az **állandó kiállítások célja Rákospalota felhelyezése a „térképre”,** de ezektől kevésbé lehet jelentős látogatószámot várni. A jelenlegi állandó kiállítás anyagát célszerű továbbfejleszteni az új épületben is.

2. Madarász Viktor és Madarász Adeline emlékszoba

Madarász Viktor a **magyar történelmi festészet kiemelkedő alkotója** volt. Leánya, Madarász Adeline - maga is festőművész, Székely Bertalan tanítványa - a Sződliget utcában élt idős korában. 1962-ben adományozta a múzeumnak maga és édesapja alkotásait, személyes tárgyait, bútorait.

3. Gróf Károlyi Sándor emlékszoba

Gróf Károlyi Sándor a fóti uradalom, benne **Rákospalota község birtokosa** volt. Emlékszobája a fóti központban kialakítandó nagyszabású emlékhely „előszobája” lenne, és ehhez a hálózathoz csatlakozhatna.

Időszaki kiállítások

Az **időszaki kiállítások alkalmasak** leginkább arra, hogy rendszeresen visszajáró „törzsközönség” **alakuljon ki** a múzeumban, valamint a kerületen túl is megismertesse az intézményt egy-egy szélesebb hatókörű anyag bemutatásával. Éppen ezért az új múzeumban a **hangsúlyt az időszakos-tematikus kiállításokra érdemes helyezni.**

Az időszaki kiállítások tematikája Rákospalota kulturális-művészeti hagyományai, a valaha itt élt vagy ma is élő hírneves embereinek szellemi-tárgyi hagyatéka miatt szinte kimeríthetetlen.

Kialakítás szempontjai

A múzeum előkészítési és tervezési munkái során különös hangsúlyt kell fektetni a következő szempontokra:

- a múzeum maximális élményt nyújtson a **gyermekek** számára,
- a kiállítások a **legmodernebb múzeumi technikával** legyenek felszerelve,
- professzionális látogatói **információs rendszer** legyen kiépítve,
- az információt legalább **két nyelven** biztosítsuk (magyarul és angolul),
- az **interaktív és szórakoztató** élményelemek semmiképpen ne menjenek a szakmaiság és a minőség rovására,
- a lehető legkevesebb látogatók elől elzárt terület legyen.

4.4 Rendezvények

A múzeum egyik leginkább **vendégcsalogató funkciója a rendezvények** szervezése lehet, hiszen pusztán az állandó és időszakos kiállítások miatt számottevő látogatottságra nem számíthatunk.

Fontos, hogy a létesítmény kiváló, a meghatározott egyidejű maximális vendégszámig minden igényt kielégítő **rendezvény infrastruktúrával rendelkezzen**, amely az **elsőrangú lokációval** párosulva **egész évben alkalmas** rendezvény vendégek vonzására.

Az épület számos különböző méretű és jellegű rendezvényteret alkalmas lesz a **legkülönbözőbb események** befogadására, ugyanakkor ezek **jellegének és színvonalának igazodnia kell** a múzeum hangulatához és színvonalához, nem lehet profán vagy kommersz, hanem igényes kulturális tartalmat kell közvetítenie.

A házban tartott rendezvényeket két nagy csoportra oszthatjuk:

- a Rendezvényközpont, a Múzeum vagy a Táncház által szervezett rendezvények
- külső szervezésű rendezvények, amelyeknek a rendezvényterek csak helyszíntül szolgálnak

A saját szervezésű rendezvények fajtái:

- Időszakos kiállítások
- Szakmai konferenciák
- Múzeumpedagógiai programok, alkotótáborok
- Ismeretterjesztő és művészeti-kulturális programok
- Zenés-táncos közösségi események
- Szabadtéri nagyrendezvények

Külső szervezésű rendezvények:

- Önkormányzati rendezvények:
- Klubrendezvények:
- Családi események:
- Szakmai konferenciák, workshopok
- A kerületi intézmények, együttesek programjai

4.5 Vendéglátás

A vendéglátó infrastruktúrát az alábbi szerkezetben javasoljuk megvalósítani:

- A vendéglátó teret egybenyitva, mégis jól ekülönítve **ketté kell osztani**, egy külső, **kávézó-söröző-gyorsbüfé** részre, és egy az előtértől távolabbi, szeparáltabban elhelyezkedő **étteremre**.
- Mindkét részleg **kialakítása magas színvonalú** és igényes kell legyen, az Agóra emelkedett légköréhez maximálisan illeszkedve. Ugyanakkor a **célcsoportok** és a **nyitva tartási időszakok különbözőek**.

A kerthelyiség nem választható le külön éttermi és kávézó-söröző részre, és a nyári időszakban ez nem is szükséges. Fontos, hogy a létesítmény **közösségi találkozóhely** legyen. A catering szolgáltatást **külső szakkégen keresztül kell ellátni** – ahogy a cukrász részleget is külső partnernek célszerű kiszolgáltatnia.

4.6 Esküvői helyszín

Nem csak a **lakodalom**, hanem a **polgári szertartás helyszíne** is a nagy rendezvényterem lenne, hiszen az önkormányzat ide helyezhetné át a jelenleg a hivatal épületében található, elég szűkös és mára már megkopott fényű házasságkötő termet.

Ha egy igazán exkluzív, egyedi stílusú esküvői helyszínt hozunk létre, akkor várható, hogy a főváros teljes területéről és az agglomerációból is érkezzenek házaspárok.

Az esküvők megszervezését **professzionális szakmai csapatra** kell bízni, Kívánatos, hogy ezzel a házon belül delegált személyzet vagy külső, szerződött partner gondoskodjon.

5 ÉRTÉKESÍTÉSI ÉS ÜZEMELTETÉSI TERV

5.1 Az üzemeltetés lehetséges kereteinek, kondícióinak vázlatos terve

Az Agóra Rákospalotai Múzeum és Rendezvényközpont **több részlegben működik** majd, amelyeknek mind megvan a **saját tevékenységi profilja**, és alapvetően **egymástól függetlenül** tevékenykednek, ugyanakkor a cselekvésüket **össze kell hangolniuk**, és ki kell használniuk az egymást kiegészítő profiljukban rejlő **szinergiákat**.

- A **múzeumi részleg** elsősorban közgyűjtemény, és mint ilyen, nonprofit jellegű művészeti-kulturális céljai élveznek elsőbbséget.
- A **táncház** kulturális vállalkozásként fogható fel, és ezen belül is két szereplő: a *Szilas Táncgyűttes* és a *Dózsa Gimnázium* egymással párhuzamosan, de egymást kiegészítve üzemelteti ezt a teret
- A **könyvtár** a múzeumhoz hasonlóan tisztán nonprofit jellegű
- A **vendéglátás** kizárólagosan profitorientált vállalkozás

Mindezek mellett, tőlük részben függetlenül, ugyanakkor számukra szakmai háttérrel is nyújtva működik

- A **rendezvényközpont**, amely részben önállóan, részben az egyes részlegekkel közösen szervez eseményeket, és működésében a forprofit és nonprofit szempontok keverednek

Külön egységként működik majd

- Az **esküvőszervezés**, amely szintén tisztán forprofit vállalkozás

Amint látszik, a létesítmény **vállalkozási szolgáltatásai a közművelődési funkciókkal egymásra épülve és egymást kiegészítve** fognak működni, hiszen éppen a **komplexitás** lehet a projekt egyik legfontosabb **kulcs siker tényezője**. Ezek a funkciók viszont nagyon speciális szaktudást igénylő tevékenységekre határolhatók le, így ezeket valószínűleg nem tudná egyetlen szervezet megfelelő professzionalizmussal ellátni.

Éppen ezért **többféle üzemeltetési modellt** javasolunk, amelyben a szakmailag jól elkülönülő tevékenységeket illetve profitcentrumokat különböző forgatókönyvek mentén meghatározott üzemeltetők működtetik.

A létesítmény üzemeltetését ellátó szervezeti háló kialakítására több forgatókönyvet látunk megvalósíthatónak, amelyekben közös, hogy magának az épületnek a tulajdonosa a XV. kerületi Önkormányzat, amely

- az ingatlan **múzeumi** tereit a **Csokonai Kulturális és Sportközpont**
- az ingatlan **táncház** terét a **Szilas Néptáncgyűttes** és a **Dózsa Gimnázium**
- a **könyvtárat** a **Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár**
- a **vendéglátó** infrastruktúrát egy **éttermi vállalkozás**
- az **esküvők** megszervezését egy **esküvőszervező vállalkozás**

használatába adja, és emellett dolgozik a házban egy, az önálló rendezvények és a fenti részlegek eseményeinek – részleges - megszervezését végző **rendezvényszervező menedzsment** is, később meghatározott feltételek szerint.

Stratégiai döntéseket igényel:

- a rendezvényszervezés, az esküvő szervezés és a vendéglátás szervezeti formája és pontos üzemeltetési konstrukciója
- a az egyes részlegek, de hangsúlyosan a CSKSK és a Szilas-Dózsa együttműködésének részleteinek meghatározása az ingatlan használatában (főleg közös terek, rezsiköltségek, stb.)
- az egyes részlegek és a rendezvényszervező részleg viszonya (feladatkörök és hatáskörök lehatárolása, pénzügyi elszámolás, eseménynaptár kezelése, stb).

A magánvállalkozói partnerek bevonásával kapcsolatos dilemmák:

- A vendéglátó infrastruktúrát és az esküvő szervezést – amely kiegészülhet nagyobb, a múzeum profiljába illeszkedő kulturális események szervezésével is – részben vagy teljesen célszerű magáncégek üzemeltetésébe adni, hiszen ezek olyannyira profitérdekelt vállalkozások, amelyeknek kizárólagos szakmai és pénzügyi kockázatát sem az önkormányzatnak, sem a múzeum vezetésének nem célszerű felvállalnia.
- A létesítmény **kulturális-művészeti tevékenysége** önmagában biztosan **nem lesz nyereséges**, míg a **vendéglátás és rendezvényszervezés** funkciók valószínűleg **igen**.
- Az önkormányzatnak biztonságosabb lenne fix bérleti díjat kérni a vendéglátó és rendezvény infrastruktúra bérbeadásáért illetve használati jogáért, ugyanakkor a vállalkozóknak ez kockázatosabb megoldás, ráadásul nagyon nehéz úgy meghatározni ezt a díjat, hogy biztosítsa a teljes létesítmény gazdasági egyensúlyát az önkormányzat oldaláról, a vállalkozóknak viszont kockázatmentes legyen a biztos nyereségesség szempontjából. A bérleti díj melletti használatba adás mellett tehát más konstrukciókat (menedzsment díj, közös vállalkozás vagy tisztán önkormányzati vállalkozás) is vizsgálni kell.

5.2 Szervezeti és személyzeti terv, fenntartási feladatok

Az alábbiakban röviden bemutatjuk az egyes részlegek feladatait és a szükséges humán erőforrásokat.

A személyzeti tervben ugyanakkor nem számolunk a táncház, a könyvtár és az esküvő szervezés humán erőforrás szükségleteivel, mivel ez a felelős szervezetek belső döntéseinek tekinthető, és nem tartozik jelen megvalósíthatósági tanulmány vizsgálatába.

5.2.1 Múzeum

Kiállítási részleg

- 1 fő **muzeológus**, valamint további 1 fő a Pestújhelyi úti helyszínre. Törvényi előírásnak megfelelően gyűjtőkör szerint egy néprajzos és egy történész, szakirányú felsőfokú végzettséggel)
- 1 fő **művészettörténész**
- 1 fő **múzeumpedagógus**
- 2 fő **teremőr és tárlatvezető**

- 1 fő **adminisztrátor**
- 1 fő **kiállítás és rendezényszervező**
- 1 fő **karbantartó-gondnok**
- 2 fő **takarító**

6 PÉNZÜGYI ELEMZÉS

A tanulmányban található számítások 10 éves referencia-időszakra vonatkoznak, az első teljes működési évvel (2020) kezdődően, ezen felül értjük a megvalósítás 3 éves időtartamát (2017-2019). Így a referencia időszak vége 2029.

A pénzügyi számításoknál éves 2% inflációval számoltunk, ahol külön nem jelöltük, ott az egységnyi költség és bevétel számok évről évre ekkora mértékben emelkednek.

A beruházás eredeti célja szerint **nem profittermelő**, elsődleges célja, hogy a rákospalotaiaknak és a kerületbe látogatóknak méltó **kulturális és közösségépítési színhelyként** szolgáljon. Mivel a megvalósításához az önkormányzatnak nem állnak rendelkezésre vissza nem térítendő támogatások, így **önrészt, esetlegesen bankhitelt is szükséges** majd ráfordítania.

Az üzemeltetésből **közvetlen árbevételt a múzeum és a rendezvényközpont által nyújtott szolgáltatások** (jegybevétel, rendezvények bevételei, stb.) jelentik. Adott működési konstrukció esetén a profitorientált szolgáltatásokból is bevétele származhat az önkormányzatnak, ha valamely cégen keresztül részt vesz az üzemeltetésben.

6.1 Működési bevételek és költségek

6.1.1 Múzeum és rendezvényközpont

Működési bevételek

Belépőjegyek

Múzeum belépőjegyek	Vidékiek	XV. Kerületiek
Felnőtt belépő	1 200	1 000
Kedvezményes		
Diák	600	500
Nyugdíjas	600	500
Önkormányzati, intézményi dolgozók		300
Csoportos		
Iskolás csoportok, 10 főtől	300	0
Nyugdíjas csoportos, 5 főtől	300	200
Családi belépő, 2 felnőtt, 1-5 gyermek	2 600	2 200

A **XV. kerületieknek** mindenképpen fontos gesztus, hogy kb. **20%-kal olcsóbbak legyenek a jegyek**. Igaz, ezt az önkormányzatnak ki kell majd pótolnia jegyár kompenzáció formájában.

A jegyárak így is olcsónak mondhatók, főleg, hogy a belépőknek egységesen érvényesnek kell lennie az állandó és az időszaki kiállításokra is. Nagy jelentőségű, széleskörű érdeklődésre számot tartó időszaki kiállításokra érdemes csak külön belépőjegyet bevezetni, ám a kerületi lakosoknak ebben az esetben is maradnia kellene a megszokott alacsonyabb áraknak.

A látogatottsági adatoknál azzal kalkulálunk, hogy egy átlagos hétköznapon, illetve munkaszüneti napon 20 és 50 fő vásárol jegyet.

A múzeum hétfőnként, (megfontolandó, hogy keddenként is), valamint bizonyos munkaszüneti napokon zárva tart. Így az első működési évben 9400 látogatót várunk az új múzeum kiállításain.

A jegyvásárlók megoszlását is előre megbecsültük: ezek szerint a **jegyvásárlók** több mint **háromnegyede kerületi lakos** lesz. Legnagyobb arányban az iskolás és nyugdíjas csoportokat várjuk.

Rendezvények:

A létesítmény olyan eseményeket is szervezhet, amelyekre **belépőjegyet** lehet váltani. Ezek elsősorban **színpadi** események (színházi, tánc előadások, koncertek, stb.), valamint **táncos események** (táncház, bál, stb.).

Terembérlet

A múzeum nem belépőjegyes rendezvényeket is fog szervezni, illetve a termeit alkalmanként kiadhatja különböző célokra.

Üzlet bérleti díjak

A beruházás során három, külső vállalkozóknak **bérbeadható üzlethelyiséget** alakítunk ki: ezek egyike maga az étterem-kávézó, valamint a promenád mentén két kisebb üzlethelyiség.

A bevételi és költség adatok alapján a múzeum + rendezvényközpont megtérülési számítása a működés első 10 évében az alábbiak szerint alakul:

Megtérülési számítás, Rákospalotai Múzeum és Rendezvényközpont, realista forgatókönyv

MÚZEUM és RENDEZVÉNYKÖZPONT	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Működési bevételek	14 372 336	17 877 803	20 959 062	23 722 157	26 638 369	27 451 202	28 290 266	29 144 934	30 002 370	30 860 665
Jegybevétel	3 086 629	3 337 263	3 540 169	3 683 191	3 831 992	3 986 805	4 147 872	4 311 215	4 472 196	4 630 064
XV. Kerületiek	2 197 751	2 376 209	2 520 682	2 622 518	2 728 468	2 838 698	2 953 381	3 069 685	3 184 307	3 296 713
Vidékiek	888 877	961 054	1 019 486	1 060 674	1 103 525	1 148 107	1 194 491	1 241 530	1 287 889	1 333 351
Rendezvények jegybevétel	3 036 614	4 782 756	6 468 503	7 989 141	9 758 509	10 095 376	10 444 119	10 800 602	11 159 983	11 521 616
Táncos rendezvények	255 118	385 512	619 325	882 390	1 058 568	1 101 334	1 145 828	1 190 950	1 235 420	1 279 031
Színpadai rendezvények	566 929	1 024 016	1 720 346	2 256 111	3 074 704	3 198 922	3 328 158	3 459 221	3 588 389	3 715 059
Szabadtéri rendezvények	2 214 567	3 373 228	4 128 831	4 850 640	5 625 238	5 795 120	5 970 133	6 150 431	6 336 174	6 527 526
Rendezvények terembérllet bevétel	2 545 400	3 763 842	4 670 985	5 533 239	6 276 003	6 401 523	6 529 554	6 660 145	6 793 348	6 929 215
Üzlet bérleti díjak	3 600 000	3 672 000	3 745 440	3 820 349	3 896 756	3 974 691	4 054 185	4 135 268	4 217 974	4 302 333
Egyéb bevételek	2 103 693	2 321 942	2 533 965	2 696 236	2 875 108	2 992 808	3 114 537	3 237 704	3 358 870	3 477 438
Múzeum shop	1 491 453	1 630 749	1 752 507	1 841 382	1 938 055	2 017 897	2 100 240	2 183 464	2 265 265	2 345 228
Ruhatár	612 240	691 193	781 459	854 855	937 053	974 910	1 014 297	1 054 240	1 093 605	1 132 209
Működési támogatások	10 999 379	11 463 793	11 897 245	12 302 736	12 709 379	12 976 584	13 249 658	13 528 037	13 811 046	14 098 661
Jegyárkiegészítés	513 979	555 714	589 502	613 318	638 096	663 875	690 695	717 895	744 701	770 989
Terembérllet kiegészítés	485 400	708 084	903 743	1 077 338	1 246 962	1 271 901	1 297 339	1 323 286	1 349 752	1 376 747
Fenntartói támogatás	10 000 000	10 200 000	10 404 000	10 612 080	10 824 322	11 040 808	11 261 624	11 486 857	11 716 594	11 950 926

Megtérülési számítás, Rákospalotai Múzeum és Rendezvényközpont, realista forgatókönyv

Költségek	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Üzemeltetési költségek	69 784 535	72 712 194	76 324 556	84 600 885	88 323 378	90 579 432	92 386 047	94 228 185	96 103 877	98 013 372
Közvetlen költségek	4 276 872	5 900 969	7 360 490	8 694 589	10 088 568	10 314 989	10 546 479	10 782 140	11 020 662	11 261 870
Múzeum shop ELÁBÉ	894 872	978 449	1 051 504	1 104 829	1 162 833	1 210 738	1 260 144	1 310 078	1 359 159	1 407 137
Táncos rendezvények tiszteletdíj	432 000	587 520	898 906	1 222 512	1 402 832	1 430 889	1 459 506	1 488 697	1 518 471	1 548 840
Színpadai rendezvények tiszteletdíj	450 000	765 000	1 248 480	1 591 812	2 110 743	2 152 958	2 196 017	2 239 937	2 284 736	2 330 431
Szabadtéri rendezvények tiszteletdíj	2 500 000	3 570 000	4 161 600	4 775 436	5 412 161	5 520 404	5 630 812	5 743 428	5 858 297	5 975 463
Rezsi költségek	5 834 832	6 077 463	6 302 667	6 516 736	6 734 072	6 868 754	7 006 129	7 146 251	7 289 176	7 434 960
Személyi költségek	40 831 700	42 143 396	43 543 345	49 765 854	51 353 741	52 876 870	53 934 407	55 013 095	56 113 357	57 235 624
Egyéb költségek	11 868 404	11 487 055	11 888 966	12 272 019	12 668 793	12 943 994	13 225 501	13 512 507	13 804 032	14 100 003
Értékesítés, marketing	574 893	715 112	838 362	948 886	1 065 535	1 098 048	1 131 611	1 165 797	1 200 095	1 234 427
Ingatlan adók és biztosítások	718 617	166 863	177 008	184 160	191 600	199 340	207 394	215 561	223 610	231 503
Jogi és egyéb szolgáltatás	287 447	47 524	50 414	52 450	54 569	56 774	59 068	61 394	63 686	65 934
Időszaki kiállítások, műtárgykölcsönzés	10 000 000	10 200 000	10 404 000	10 612 080	10 824 322	11 040 808	11 261 624	11 486 857	11 716 594	11 950 926
Egyéb váratlan	287 447	357 556	419 181	474 443	532 767	549 024	565 805	582 899	600 047	617 213
Karbantartási költségek	3 900 000	3 978 000	4 057 560	4 138 711	4 221 485	4 305 915	4 392 033	4 479 874	4 569 472	4 660 861
Karbantartás - eszköz	300 000	306 000	312 120	318 362	324 730	331 224	337 849	344 606	351 498	358 528
Karbantartás - műtárgy	1 200 000	1 224 000	1 248 480	1 273 450	1 298 919	1 324 897	1 351 395	1 378 423	1 405 991	1 434 111
Karbantartás - szabadtér	600 000	612 000	624 240	636 725	649 459	662 448	675 697	689 211	702 996	717 056
Karbantartás - ingatlan	1 800 000	1 836 000	1 872 720	1 910 174	1 948 378	1 987 345	2 027 092	2 067 634	2 108 987	2 151 167
Pótlási költségek	3 072 728	3 125 310	3 171 529	3 212 975	3 256 718	3 268 911	3 281 497	3 294 317	3 307 178	3 320 053
Pótlás - eszközök	2 857 143	2 857 143	2 857 143	2 857 143	2 857 143	2 857 143	2 857 143	2 857 143	2 857 143	2 857 143
Műtárgy vásárlás	215 585	268 167	314 386	355 832	399 576	411 768	424 354	437 174	450 036	462 910
Működés eredménye	-44 412 820	-43 370 593	-43 468 249	-48 575 992	-48 975 631	-50 151 646	-50 846 123	-51 555 214	-52 290 462	-53 054 045

A megtérülési számításból kiolvasható, hogy

- A múzeum működési árbevételeinek mindössze 13-15%-át teszik ki a múzeumi belépők értékesítése (bár a jelenlegi bevétel így is hatszorosára növekszik már az átadás első évében).
- A rendezvényekre értékesített jegyekből származik a bevétel 31%-a, míg a rendezvények céljára bérbeadott teremterületekből a 25%-a. Azaz **a rendezvények hozzák az összes bevétel több mint a felét.**
- A két kis üzlethelyiség bérbeadásából a jegyárbevétellel megegyező nagyságrendű bevétel származik.
- Az egyéb, elsőre talán jelentéktelennek látszó tevékenységek (múzeum shop, ruhatár) is több mint 10%-át hozzák az összes bevételnek.
- A kiadások közül egyértelműen dominánsak a személyi költségek: az összes költség 60%-át teszik ki.
- Még szembetűnőbb azonban az arány, ha a bevételhez viszonyítjuk a személyi ráfordításokat: ez az első évben a bevétel több, mint duplája, és a 10. évben is jóval több a bevételeknél.
- A személyi ráfordításokat ugyanakkor nem terveztük túl: a legmagasabb, vezetői bérek sem haladják meg a bruttó 400 ezer forintot (jutalmakkal együtt), és mindössze 10 főállású munkatárs végzi a közművelődési feladatokat.
- A teljes **kulturális részleg működési veszteségének** aránya bár évről évre csökken, ugyanakkor az összege az optimista forgatókönyv szerint **évről-évre stabilan 40 millió Ft** körül alakul, azaz a tulajdonos önkormányzatnak várhatóan ilyen nagyságrendű összeggel kell számolnia a jegyárkompenzáció 2-4 millió Ft-os összegén felül évente.

A **kulturális és rendezvényfunkciók** tehát még a legoptimistább scenárió mentén **sem képesek nyereséget termelni**, de még nullszaldót sem elérni.

6.2 Az önkormányzat szerepe a vendéglátás – rendezvényszervezés működtetésében

Az **önkormányzatnak olyan megoldást kell találnia** a vendéglátó részleg üzemeltetésére, amelyben

- **részesülni tud a vendéglátás nyereségéből**, és ezzel ellensúlyozni tudja a múzeumi funkciók veszteségét,
- ugyanakkor **nem vállalja magára** a vendéglátás szakmai és **pénzügyi terheit és kockázatait** (egy ennyire profitérdekelt tevékenység aligha tudna a modell szerint felvázolt sikerrel működni tisztán közösségi tulajdonban);
- és amely elég **vonzó és kiszámítható egy szakmai befektetőnek** is, aki biztosítva látja a hosszútávú üzemeltetési környezetet.
- **maximálisan kihasználható a szinergia a nonprofit és a forprofit funkciók között**

A lehetséges konstrukciókat megvizsgálva azt találtuk, hogy pusztán pénzügyileg hosszú távon a saját önkormányzati céggel járna a legjobban a kerület. Ugyanakkor itt a legjelentősebbek a kockázatok is. A klasszikus bérleti vagy menedzsment díjas változatokat túlságosan drágának találjuk, így mindenképpen **valamilyen közös szakmai partnerségben látjuk a legcélravezetőbb irányt.**

7 INGATLAN ELEMZÉS, TERVEZÉSI JAVASLATOK

A beépítendő ingatlanra vonatkozó adatok:

Cím: Budapest XV. kerület, Fő út 47.

Hrsz.: 87695, 87694

Övezet: VK/XV/M

A Városrészközponti művelődési célú területen fő rendeltetés szerint kulturális, hitéleti és közösségi szórakoztató rendeltetésű, valamint azokat kiszolgáló, illetve kiegészítő kiskereskedelmi, lakossági szolgáltató és vendéglátó rendeltetési egységeket önállóan és vegyesen is tartalmazó épületek helyezhetők el.

A kiskereskedelmi célú önálló rendeltetési egységek bruttó szintterülete egyenként nem haladhatja meg a 200 m²-t.

A járművek elhelyezését és tárolását a fő rendeltetés szerinti épületben, terepszint alatti járműtárolóban és felszíni parkolóban is meg lehet oldani.

A terepszint alatti építés megengedett legnagyobb mértéke 80%. Ezt korrigálni kell 100%-ra.

Az építési övezet jele	Az építési telek						Az épület	
	beépítési módja	legkisebb	legnagyobb	legnagyobb		legkisebb	legnagyobb	
		területe (m ²)	beépítési mértéke (%)	szintterületi mutatója m ² /telekm ²	zöldfelület (%)	építménymagassága (m)		
VK /XV/M	SZ	1200		80	1,6	10	4,5	5,5

Telepítési koncepció

A Rákospalotai Múzeum javasolt helyszíne a Fő út 47. sz. alatti 87695. hrsz. ingatlan. Az ingatlan a rákospalotaiak számára nagyon kedves Kossuth szobor mögötti háromszög alakú terület. Az emblemikus helyszín a rákospalotai hagyományos földszintes beépítést kell kövesse. Ezt indokolja a Nagytemplom közelsége, a Fő út védett utcaképe, a még meglévő falusias, kisvárosias beépítés. Ugyanakkor az épület funkciója miatt fontos, hogy környezetébe illő, de látványos legyen, a hagyományokat újragondoló egyedi, modern építészeti megoldásaival önmagában is vonzerőt gyakoroljon a látogatókra a kerület határain túl is.

A Kossuth szobor mögött méltó térfal alakítandó ki úgy, hogy a mai gyalogos közlekedés - átjárás a posta irányába - továbbra is biztosításra kerüljön.

A templomot és a Wágner Manó parkot összekötő passzázs, a rendezvényudvar és az épület fő meghatározója a nyitottság és átjárhatóság kell legyen. **Kulcskérdés az épület mögötti tér kialakítása**, amelynek szempontja, hogy lehetőség szerint minél nagyobb legyen, és lehetőség legyen vendéglátó terasz és zöld területek kialakítására. Ez a tér adhatja az **egyik legfőbb vonzerőt**, és a környék vizuálisan legemlítésre méltóbb elemét, a Plébániatemplomot innen lehet a legjobban látni.

Az épület a **befejezetlen városközpont részeként**, annak építészeti értékeit figyelembe véve **készüljön**. A városközponti területen cél a kisvárosias, zártos, utcafronti beépítés folytatása vagy ezt segítő építészeti elemek alkalmazása. Az épület tömegformálásában a környezetben lévő földszintes és egyszintes, magas tetejű épületek legyenek a mérvadóak.

Funkcionális kialakítás

Alapadatok

- a tervezett telek területe	3.276 m ²
- maximális beépítettség 80 %	2.620 m ² ,
ez azonos a fsz. bruttó szintterületével, ebből a nto 0,85	2.227 m ²
- maximális szintterület KSZT szerint 1,6	5.242 m ² ,
túlzó az 5,5 m-es építménymagasság mellett, az általam ajánlott mérték	4.586 m ²
1,4 vagy még inkább csak 1,2	3.931 m ²
ebből a max. nto szintterület 0,85	3.341 m ²

PALOTAI AGÓRA MÚZEUM ÉS RENDEZVÉNYKÖZPONT

01. K - Közös közönségszóna, innen legyen megközelíthető a múzeum és kapcsolt részei, a -1 szinten lévő gépkocsitároló, a vendéglátó tér, a házasságkötő terem, a rendezvényter, táncszoba tér is

01.01.	szélfogó, mellette porta	10 m ²
01.02.	közös előcsarnok, alkalmas legyen pl. hónap műtárgya, múzeumi új beszerzések bemutatására is, benne (úsztatott) közönségszolgálati pult, információs felületek, jegypénztár	80 m ²
01.03.	központi ruhatár 250 főre (zárható szekrényes)	30 m ²
01.04.	gyermekmegőrző, játszóház	15 m ²
01.05.	központi wc csoport 250 főre, takarítószer raktár	40 m ²
01.06.	lépcsőtér, felvonó 630 kg (akadálymentes),	20 m ²
01.07.	teherfelvonó 1000 kg-os (amennyiben kiszolgáló terek emeleten, tetőtérben lesznek)	5 m ²
Közös közönségszóna összesen		200 m²

02. M - Helyem-Házam-Palotám - Rákospalotai Múzeum

02.01.	Rákospalota Emlékezete – állandó interaktív helytörténeti kiállítás	200 m ²
02.02.	Madarász gyűjtemény állandó kiállítás	60 m ²
02.03.	Gr. Károlyi Sándor emlékszoba	30 m ²

02.04.	időszakos kiállító terek (több részre oszthatóan, mobil falakkal)	150 m ²
02.05.	kortárs galéria (időszakos kiállítás)	100 m ²
02.06.	múzeumpedagógiai foglalkoztató (kiállító és demonstrációs hely is)	70 m ²
02.07.	közlekedő, elosztó terek	40 m ²
Kiállító terek összesen		650 m²
Múzeum kiszolgáló és adminisztratív zóna (emeletre, tetőtérbe is helyezhető terek)		
02.07.	fotótár, dokumentumtár, médiatár, múzeumi szakkönyvtár	60 m ²
02.08.	kutatószoza	15 m ²
02.09.	látványraktár	100 m ²
02.10.	restaurátor műhely, előkészítő	40 m ²
02.11.	kiállítási előkészítő és installációs raktár	40 m ²
02.12.	múzeumvezetői iroda	25 m ²
02.13.	2 db iroda szakalkalmazottaknak á 20 m ²	40 m ²
02.14.	kiszolgáló terek (szociális blokk, teakonyha)	10 m ²
02.15.	közlekedő	20 m ²
Múzeum kiszolgáló és adminisztratív zóna összesen		350 m²
Múzeum kiállító, kiszolgáló és adminisztratív terek mindösszesen		1.000 m²
03.	R - Rendezvényzóna	
03.01.	Házasságkötő terem (max. 200 főre, osztható térben)	250 m ²
03.02.	házasságkötő teremhez előkészítő, stúdió, teakonyha	20 m ²
03.03.	Tánc ház terem (max. 200 főre), zenekar ill. színpad elhelyezésével	250 m ²
03.04.	tánc házhoz hangstúdió, raktár	20 m ²
03.05.	rendezvényraktár (Házasságkötő teremhez és Tánc házhoz, külső rakodási lehetőséggel)	50 m ²
03.06.	Rendezvényzónához kiszolgáló terek (öltözők, vizesblokk)	20 m ²
Rendezvényzóna összesen		610 m²
04.	V - Vendéglátó zóna	
04.01.	Étterem 100 főre (rendezvényzónával összenyitható legyen)	150 m ²
04.02.	Kávézó, cukrászda, gyorsbüfé 60 főre (étteremmel összenyitható legyen)	90 m ²
04.03.	Konyhaüzem (előkészítőkkal, raktárakkal) 200 adagos	160 m ²
04.04.	közlekedő terek	30 m ²
04.05.	szociális blokk	20 m ²
Vendéglátó zóna összesen		450 m²
05.	Ü - Üzletek	
05.01.	két db kisebb üzlettér (pl. ajándék, rétesbolt, ruházat) á 50 m ²	100 m ²
Üzletek összesen		100 m²
06.	Sz - Szabó Ervin Könyvtár rákospalotai fiókja (emeletre, tetőtérbe is helyezhető)	
06.01.	Könyvtártér	330 m ²
06.02.	raktár, előkészítő	50 m ²
06.03.	kiszolgáló terek (öltözők, vizesblokk)	20 m ²
06.04.	közlekedő terek	20 m ²
Szabó Ervin Könyvtár összesen		420 m²

07.	Épületfenntartás, épületgépészet		
07.01.	épületgépészet, bekötések fogadó terei (pinceszinten)		30 m ²
07.02.	épületvillamosság, kapcsolószekrény, elosztó (pinceszinten, földszinten)		20 m ²
07.03.	kazánház (tetőtérben helyezendő el)		40 m ²
07.04.	szellőzőgépház (tetőtérben helyezendő el)		50 m ²
	Épületfenntartás, épületgépészet mindösszesen		140 m²
08.	Parkoló (pinceszinten)		
08.01.	lépcsőház, közlekedő, felvonó (akadálymentes)		30 m ²
08.02.	parkolóállások, rámpa - 67 gk állás* - 30 m ² /gk állás		2010 m ²
	Parkoló összesen		2040 m²
	*a többi szükséges 33 db parkolóállást a környező közterületeken kell biztosítani		
	Nettó szintterület mindösszesen (pince + földszint + emelet/tetőtér)		4.960 m²

Földszint és emelet/tetőtér	összes nettó szintterület		2.870 m ²
	összes bruttó szintterület	/0,85	3.370 m ²
Földszint	nettó szintterület		
	2.870 – 350 (Múz. kiszolg.) – 420 (Szabó E. Kt.) – 90 (gép.)=		2.010 m ²
Földszint	bruttó szintterület	/0,85	2.360 m ²
Emelet/tetőtér	nettó szintterület 350 + 420 + 90 =		860 m ²
	bruttó szintterület	/0,85	1.010 m ²
Szint alatti beépíthetőség	bruttó szintterület 3.276 x 0,80 =		2.620 m ²
	nettó szintterület	x 0,80	2.090 m ²

Közlekedés, parkolás

A parkolóknak nem csak az intézmény parkolási szükségletét, hanem részben a városközponti tömb intézményi és privát parkolási igényeit is ki kell szolgálnia.

A parkolást kétféle módon lehet megoldani:

- **Egyszintes mélygarázs a épület és a passzázs telek alatt.** Férőhely: 67 személygépkocsi. Használati díjas, jegy vagy bérlet vásárlási konstrukcióval. (javasolt, hogy a múzeum belépőjegyet váltó látogatóinak ingyenes legyen). Ez a megoldás a környék – a múzeum megépülésével várhatóan romló – parkolási helyzetén nagyban segítene, ugyanakkor a beruházási költségeket jelentős mértékben növelné.
- **Felszíni parkolók** kialakítása a Bácska és/vagy a Fő utca mentén olyan módon, hogy az épület látványát, impozáns megjelenését ne zavarja. Ez a közforgalom céljára épül, ingyenes használattal.

Fenntarthatóság, üzemeltetés szempontjai

Az épület kialakításánál cél az **A, vagy A+ energetikai minősítés** elérése. Az épületet tájolásával, árnyékoló rendszer alkalmazásával, a környező növényzet tervezett kialakításával az optimális energia felhasználás irányába kell mozdítani. A tervezendő épületszerkezetek esetében irányadó a 7/2006. (V. 24.) TNM - az épületek energetikai jellemzőinek meghatározásáról szóló rendelet.

Szintén cél az épületet **alternatív épületgépészeti megoldásainak** kiépítése, a *hőszivattyúval* való fűtés-hűtés, *napkollektoros* melegvízellátás, részleges *napelemes* elektromos energia ellátás.

Célszerű a *csapadékvíz* teljes elvezetése és hasznosítása (parkfenntartásra, szürke vízként WC öblítésre, stb.). A rendezvényudvar területén és a mélygarázsban *közvilágítás*, valamint *térfigyelő rendszer* kiépítése szükséges, egyes kandeláberek lehetőleg napelemes működésűek legyenek.

Az épület egészét a komplex *akadálymentesítés* szempontrendszer alapján kell kialakítani.

Szükségesnek tartjuk mind az épülettervezési szakaszában, már ötletpályázati szinten, mind a kiállítás koncepciójának kialakításánál rehabilitációs környezettervező bevonását.

8 CSELEKVÉSI ÜTEMTERV

A projekt megvalósítási időszaka a projektgazda önkormányzat tervei szerint 2017 január 1-jétől **2019. november 30-áig** tart.

Az előkészítési szakasz a kivitelezési tevékenységre vonatkozó vállalozási szerződés megkötésével zárul le, ekkor kezdődik a projekt fizikai megvalósításának időszaka. A projekt befejezése az új épület kivitelezésének befejezése, azaz a sikeres műszaki átadás-átvétel megtörténte. A projekt tényleges zárásának előfeltétele a használatba vételi engedély megszerzése, és a múzeum illetve a vendéglátó részleg megnyitása a látogatók előtt.

Az **előkészítési szakasz** jelenleg folyamatban lévő tevékenysége a projektmegvalósítás előzetes vizsgálatai. Jelen tanulmány is ebben a szakaszban készül el, a fejlesztés gazdasági és egyéb szempontú fenntarthatóságának vizsgálatával a megalapozott tervezést és döntés előkészítést szolgálja.

A megvalósíthatósági tanulmány megállapításainak véglegesítését és önkormányzat általi elfogadását követi az építészeti tervpályázat lebonyolítása, majd a győztes tervező által az engedélyes szintű tervdokumentáció elkészítése.

Az **építési engedély kiadása 2018. tavaszára** várható. Ezután készülnek el a kiviteli tervek, majd le kell folytatni a kivitelezési közbeszerzési eljárást, amelynek 2018. nyarának végéig be kell fejeződnie.

Ekkorra készülnek el további előkészítő tanulmányok, a marketing tevékenységet megalapozó stratégia, a részletes művészeti programterv és a részletes üzemeltetési terv.

A megvalósítási szakasz a munkaterület átadásával veszi kezdetét.

Az új épület(ek), **alapozási munkálatai** várhatóan **2018. szeptemberében** megkezdődhetnek. Az épület **műszaki átadása 2019. szeptember 30-áig** kell megtörténnie, majd 2 hónap próbaüzem után, 2019. november 30-án kell megnyitni a kapukat a nagyközönség számára.

A műszaki megvalósítás folyamatosságát, ütemét, minőségét a műszaki ellenőrzési tevékenység, a műszaki projektmenedzsment tevékenység külső szakértői támogatása és a tervezői művezetés garantálja.

Hogy a rákospalotai, és az agglomeráció lakossága megfelelően tájékoztatva legyen a tervekről és a várható eredményről, a marketing tevékenységet már a projekt megvalósítási ideje alatt szükséges megkezdeni, a terveink szerint 2019 elejétől.

A projektmenedzsment tevékenység a projektmegvalósítás teljes ideje alatt folyamatos. Ezen belül a kerületi önkormányzat előkészítő projektmenedzsment feladatokat végez az építési engedély megszerzéséig, ettől a mérföldkőtől kezdődik a klasszikus értelemben vett projektmenedzsment tevékenység, a tervek szerint 21 hónapon keresztül.

Beruházási ütemterv												
Tevékenységek megnevezése	2017				2018				2019			
	I. név	II. név	III. név	IV. név	I. név	II. név	III. név	IV. név	I. név	II. név	III. név	IV. név
Projekt előkészítési tevékenységek												
Megvalósíthatósági tanulmány	■											
Építészeti tervpályázat		■										
Engedélyezési tervdokumentáció			■	■								
Építési engedély megszerzés					■							
Kivitelezési tervdokumentáció						■						
Kivitelezési közbeszerzés							■					
Beruházáshoz kapcsolódó tevékenységek												
Terület előkészítés							■					
Alapkölletétel							■					
Kivitelezés							■	■	■	■	■	
Eszközbeszerezés								■	■	■	■	
Műszaki átvétel											■	
Megvalósításhoz kapcsolódó szolgáltatások												
Műszaki ellenőrzés							■	■	■	■	■	
Tervezői művezetés							■	■	■	■	■	
Marketing tevékenység									■	■	■	■
Berendezés										■		
Megnyitás												■
Projektmenedzsment tevékenység												
Előkészítő projektmenedzsment		■	■	■	■	■						
Projektmenedzsment							■	■	■	■	■	■